



Juan Ignacio Hermosilla Rodas

Trabajo Final de Grado Licenciatura en Administración

“Diseño de los procesos de GADE Electricidad.”

Año 2018

Resumen ejecutivo

El presente trabajo documenta la propuesta de diseño de los procesos de GADE Electricidad, una empresa localizada en Jesús María, Córdoba, que se dedica a la comercialización de materiales eléctricos e iluminación desde el año 1980.

Luego de llevar a cabo un análisis del ambiente interno y externo donde se desenvuelve la empresa, se llegó a la conclusión de que la manera de ayudar a GADE a crecer y cumplir sus objetivos es trabajar sobre los procesos de la organización. Primero se determinaron los procesos que tendrán lugar en la organización y sus características más importantes. También fue parte de la propuesta el diseño de la distribución del almacén de GADE Electricidad para optimizar las operaciones allí nucleadas. Por último, se expuso un manual de procedimientos para estandarizar la ejecución operativa de las tareas y conseguir un desempeño parejo.

El costo de implementación de esta propuesta asciende a un total mensual de \$49510,55, correspondiente a mano de obra adicional que se deberá contratar y \$12000 que se abonan por única vez, destinados a realizar modificaciones en el sistema informático de gestión.

Palabras clave: procesos, procedimientos, GADE, operaciones, estándar.

Traducción al inglés:

The present work documents the design proposal of the processes of GADE Electricidad, a company located in Jesús María, Córdoba, dedicated to the commercialization of electrical equipment and lightning since 1980.

After carrying out an analysis of the company's internal and external environment, it was concluded that the way to help GADE to grow and achieve its objectives is to work on the processes of the organization. First, the processes that will take place in the company and their most important characteristics were determined. It was also part of the proposal the distribution design of GADE Electricidad's warehouse to optimize the operations that take place there. Finally, a procedure manual was presented to standardize the operational implementation of the tasks and to achieve a similar performance.

The implementation cost of this proposal amounts to \$49510.55 per month, corresponding to additional labor that should be hired, and \$12000 that will be paid as one-off payment, aimed to modifications in the management information system.

Key words: processes, procedures, GADE, operations, standard.

Índice

Capítulo 1: Introducción	7
Introducción	9
Justificación del tema	10
Capítulo 2: Objetivo general y objetivos específicos	13
Formulación de objetivo general	15
Formulación de objetivos específicos	15
Capítulo 3: Marco teórico	19
Análisis de la situación.....	19
Análisis Externo.....	19
Análisis Interno.....	24
Análisis FODA	26
Procesos.....	27
Competencias y conocimientos	28
Almacén	32
Manual de procedimientos	34
Capítulo 4: Marco Metodológico	41
Capítulo 5: Análisis de datos	49
Análisis de la situación.....	49
Análisis Externo.....	49
Análisis Interno.....	61
Capítulo 6: Conclusiones diagnósticas	79
Análisis FODA	81
Conclusiones diagnósticas.....	91
Capítulo 7: Objetivos de la Propuesta de Aplicación Profesional	93
Introducción de la propuesta	95
Definición de los objetivos de la propuesta	95
Objetivo general.....	95
Objetivos específicos	95
Fundamentación de los objetivos de la propuesta	96
Capítulo 8: Aspectos específicos de la propuesta	101
Etapa estratégica.....	101
Etapa táctica	103
Etapa presupuestaria.....	281

Cronograma de actividades	287
Conclusiones finales y recomendaciones profesionales.....	288
Capítulo 9: Bibliografía	291
Bibliografía impresa	293
Webgrafía	294
Capítulo 10: Anexos	297

Capítulo 1

Introducción

Capítulo 1: Introducción

Introducción

El presente trabajo tratará sobre el diseño de los procesos que se llevarán a cabo en GADE Electricidad, una empresa ubicada en la localidad de Jesús María, a 50km de Córdoba, que lleva más de 38 años en la comercialización de materiales eléctricos.

GADE Electricidad es una empresa que se ha expandido a un ritmo acelerado en los últimos diez años. Sin embargo, este crecimiento se ha ido desarrollando sin estrategias definidas y carente de una estructura que lo soporte eficientemente. GADE Electricidad, desde sus inicios hasta la actualidad, opera utilizando procedimientos informales, no documentados, que se van transformando según la forma que se considere oportuna al momento de realizar las diversas tareas y que, por ende, no producen los mismos resultados.

Este trabajo comienza con la justificación del tema elegido, exponiendo la importancia de contar con herramientas propias de la gestión de los procesos en la empresa, teniendo en cuenta la situación actual y los antecedentes. En segundo lugar, se enuncian tanto el objetivo general como los objetivos específicos del presente trabajo con la intención de dar cuenta de lo que se pretende lograr al finalizar el mismo, delineando el marco de actuación.

Posteriormente, se expondrá el marco teórico, que busca explicar las herramientas teóricas utilizadas a lo largo del trabajo con el objetivo de realizar una puesta en común de conocimientos para posteriormente comprender la investigación y el desarrollo de la propuesta.

Luego, encontraremos el marco metodológico, dando respuesta a cómo se llevará a cabo la investigación necesaria para comprender las características internas de la empresa y del entorno en el que se mueve. Después de definir la manera en la que se llevará a cabo, procederemos a realizar la investigación. Se analizarán los datos recolectados y se expondrá la información obtenida de este análisis.

Acto seguido, se emitirán las conclusiones diagnósticas a partir de la información aportada por la investigación realizada, identificando problemas concretos que deberán ser resueltos en la empresa. Identificados los problemas a resolver, se procede a detallar cuál es la propuesta para solucionar dichos problemas, dejando en claro cuáles son los objetivos de esta propuesta y la manera en la que ésta se implementará en GADE Electricidad.

Justificación del tema

GADE Electricidad es una empresa que desde el año 1980 se dedica a la comercialización de materiales eléctricos.

Durante los primeros años de operación no se hizo visible la necesidad de trabajar en la estandarización de los procesos, ya que la empresa podía desenvolverse de manera eficaz tal como estaba. Esto fue así por la menor cantidad de clientes que atendían, productos que comercializaban y proveedores que mantenían.

Actualmente, con mayores volúmenes de operaciones, se manifiestan problemas que derivan de la mala gestión de los procesos de la organización. La empresa no fue capaz de prever la necesidad de modificar la manera en que realizaban sus operaciones para soportar un número cada vez mayor de clientes, productos y proveedores.

Éste es el motivo por el cual se requiere estandarizar la ejecución de los procesos, mejorando el desempeño de la organización. El diseño de los procesos de GADE Electricidad servirá para determinar cuáles son los procesos clave, las partes que participan, las entradas de los procesos, las salidas generadas, las tareas involucradas y la manera en que éstas deben ejecutarse para conseguir un desempeño óptimo, entre otros aspectos. A partir del diseño de los procesos los empleados podrán conocer exactamente cuál es su responsabilidad y cómo se relacionan las tareas que se realizan, entendiendo el papel que juegan en la creación de valor de la empresa.

Con la implementación de esta propuesta, GADE Electricidad será capaz de aumentar la eficiencia de sus procesos, evitando la duplicidad de funciones y contribuyendo al ahorro de recursos, y conseguir un desempeño parejo al estandarizar las tareas que se llevan a cabo dentro de la empresa. También permitirá acelerar los tiempos de capacitación de un empleado para un puesto de trabajo, ser una guía para realizar los procesos de auditoría interna y construir sólidos cimientos sobre los cuales crecer y posicionarse en el mercado.

Capítulo 2

Objetivo general y objetivos específicos

Capítulo 2: Objetivo general y objetivos específicos

Formulación de objetivo general

Realizar una propuesta de mejora a GADE Electricidad en el mes de octubre de 2018.

Formulación de objetivos específicos

- Efectuar un diagnóstico de la empresa, teniendo en cuenta su posición en el ambiente interno y externo a septiembre de 2018.
- Confeccionar un organigrama para GADE Electricidad en septiembre de 2018.
- Diseñar los nuevos procesos que tendrán lugar en GADE Electricidad en septiembre de 2018.
- Establecer los conocimientos y competencias necesarias por las personas intervinientes en los procesos en septiembre de 2018.
- Elaborar un layout de distribución de almacén de la empresa en septiembre de 2018.
- Describir los procedimientos que serán ejecutados por la organización en septiembre de 2018.

Capítulo 3

Marco teórico

Capítulo 3: Marco teórico

A continuación, se expondrá la base de conocimientos que sustentará el análisis de la información recopilada tras la investigación y la formulación de la propuesta realizada a GADE Electricidad.

Análisis de la situación

Para ser capaces de proponer mejoras a una organización, el primer paso es conocer la situación en la que actualmente se encuentra dicha organización. Para ello es necesario identificar y comprender las diferentes variables tanto externas como internas que pueden influir en su estrategia y en su operación, y estar atentos a los cambios o modificaciones que se produzcan en ellas para lograr ser o seguir siendo competitivos.

En este marco, separaremos el análisis en Externo e Interno.

Análisis Externo

El análisis externo podemos dividirlo en análisis del macroentorno y análisis del microentorno. De este análisis surgirán oportunidades y/o amenazas para las organizaciones.

Análisis del macroentorno. Según Kotler y Keller (2006), el macroentorno es aquel en el cual confluyen determinadas fuerzas que una empresa no puede dominar, pero aun así debe tenerlas presentes.

El análisis PEST es una de las herramientas existentes para realizar un análisis del macroentorno. Para Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2012), el análisis PEST se

basa en estudiar el impacto que tienen en una organización los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos:

- Factores políticos: las legislaciones vigentes y los procesos políticos pueden beneficiar o perjudicar los intereses de las organizaciones. Por ejemplo: cambios políticos, incentivos por parte del Gobierno, legislación referida al medioambiente, entre otros.
- Factores económicos: las empresas se ven afectadas por la evolución de determinados indicadores macroeconómicos que tienen una influencia importante en ella y en su entorno. Entre ellos: PBI, inflación, desempleo, costo de energía, etcétera.
- Factores sociales: se trata del análisis de los diferentes componentes de la demografía para comprender los cambios en las sociedades.
- Factores tecnológicos: las innovaciones tecnológicas traen aparejadas la creación de nuevos productos y/o servicios, así como la modificación de las formas en que éstos se producen y entregan a los clientes.

Es preciso aclarar que las influencias del macroentorno tendrán diferentes efectos en diferentes organizaciones, incluso cuando hablemos de empresas que pertenezcan al mismo sector (Martínez Pedros y Milla Gutiérrez, 2012).

Análisis del microentorno. En el microentorno se encuentran las fuerzas que afectan la capacidad que tiene la organización para servir a sus clientes (Kotler y Armstrong, 2007). Estas fuerzas son más cercanas a la empresa y de alguna manera ésta puede actuar sobre ellas.

Para analizar el microentorno utilizaremos el modelo de análisis de las cinco fuerzas competitivas, elaborado por Michael Porter en el año 1979.

Las cinco fuerzas competitivas que plantea Porter (2008) son:

- Amenaza de nuevos entrantes: se refiere a la amenaza de que entren nuevos competidores al mercado. En esta fuerza juegan un papel crucial las barreras de entrada, que son las ventajas que tienen los competidores existentes respecto de los nuevos. Mientras más altas sean las barreras de entrada, menor será la amenaza de nuevos entrantes. Estas barreras son:
 - Economías de escala por el lado de la oferta: las empresas que producen mayores volúmenes tendrán costos unitarios más bajos con respecto a las que producen volúmenes más pequeños.
 - Economías de escala por el lado de la demanda: estos beneficios son visibles cuando la disposición de los clientes a comprar a una determinada empresa es mayor a medida que más grande sea el número de clientes que compran a dicha empresa.
 - Costos para los clientes por cambiar de proveedor: resultará más difícil para los nuevos competidores adquirir clientes mientras mayor sea el costo que deban asumir por cambiar de proveedor.
 - Requisitos de capital: a mayor suma de dinero necesaria en concepto de inversión para entrar a un sector, menor será el incentivo de nuevos competidores a ingresar en el mismo.

- Ventaja de los actores establecidos independientemente del tamaño: los competidores establecidos llevarán una ventaja con respecto a nuevos competidores, por el hecho de estar en el mercado desde antes (por ejemplo: estar ubicados en mejores zonas geográficas, tener acceso a mejores fuentes de materia prima, mejor tecnología, más experiencia).
- Acceso desigual a los canales de distribución: se refiere a que mientras menor sea el número de canales, y mayor sea la ocupación de estos por parte de los competidores existentes, más difícil será para los nuevos competidores entrar a un sector.
- Políticas gubernamentales restrictivas: las políticas gubernamentales pueden hacer más fácil o más difícil la entrada de nuevos competidores a un sector a través restricciones a los inversionistas extranjeros, subsidios, financiación, etcétera.
- Poder de negociación de los proveedores: los proveedores poderosos establecen precios más altos, acortan la calidad, o transfieren los costos a otros participantes del sector. Un proveedor será poderoso si:
 - Está más concentrado que el sector al cual le vende.
 - Sus ingresos no dependen fuertemente del sector.
 - Si cambiar de proveedor genera costos para los participantes.
 - Ofrecen productos diferenciados.
 - El producto que ofrecen no tiene sustitutos.

- Puede amenazar con integrarse al sector de forma más avanzada.
- Poder de negociación de los compradores: los compradores poderosos pueden hacer que los proveedores bajen sus precios, eleven la calidad de sus productos, o que se confronten los participantes del sector. Un comprador es poderoso si:
 - Compra en grandes volúmenes o hay pocos compradores.
 - No hay diferenciación entre los productos del sector.
 - Cambiar de proveedor implica bajos costos.
 - Pueden amenazar con integrarse hacia atrás y fabricar sus propios insumos.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos: Un sustituto es aquel producto que cumple la misma función o similar función que el producto al cual sustituye. La amenaza de productos sustitutos es alta si:
 - El sustituto ofrece mejor precio y desempeño.
 - Cambiar a un producto sustituto implica un costo bajo para el comprador.
- Rivalidad entre los competidores existentes: una alta rivalidad entre los competidores hará que sea menor la rentabilidad de un sector. La rivalidad es alta si:
 - Es grande el número de competidores, o se asemejan en tamaño.

- El sector crece a ritmo lento.
- Son altas las barreras de salida, por lo que las empresas prefieren mantenerse en el sector, aunque los beneficios sean bajos o incluso negativos.
- El compromiso de los competidores con el negocio es grande.

Análisis Interno

Una vez que comprendemos el marco en el que se desenvuelve una organización, debemos analizar el ambiente interno con el objetivo de conocer las actividades que realiza una empresa y la manera en que éstas interactúan, para luego poder analizar las fuentes de ventaja competitiva. Una herramienta para realizar este análisis es la cadena de valor (Porter, 1987).

Definimos valor como “la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona” (Porter, 1987, p. 54).

Porter (1987), divide a las actividades generadoras de valor en dos grandes categorías:

- Actividades primarias: crean valor en forma directa.
 - Logística interna: involucra actividades de recepción, almacenamiento y distribución de los insumos.
 - Operaciones: comprende aquellas actividades de producción, es decir, de transformación de los insumos en el producto final.

- Logística externa: actividades a través de las cuales se distribuye el producto al consumidor, y también las de almacenamiento del producto terminado.
- Mercadotecnia y Ventas: se refiere tanto a las actividades a través de las cuales se otorga a los clientes un medio para adquirir el producto como a los esfuerzos realizados para inducirlo a comprar.
- Servicio: actividades que tienen que ver con mantener o elevar el valor del producto a través de la prestación de servicios.
- Actividades de apoyo: soportan a las actividades primarias para crear valor, no lo hacen en forma directa.
 - Abastecimiento: se refiere a la función de compra de los insumos utilizados en todas las actividades, tanto primarias como de apoyo.
 - Desarrollo de tecnología: consiste en el apoyo a las tecnologías encontradas a lo largo de la cadena de valor, y hace referencia a la tecnología del equipo de proceso, a los conocimientos y a los procedimientos.
 - Administración de Recursos Humanos: abarca todas las actividades de búsqueda, reclutamiento, desarrollo, compensación y motivación del personal.

- Infraestructura de la empresa: son actividades que apoyan a la cadena completa, como la planificación, contabilidad, asuntos legales y finanzas.

Análisis FODA

Habiendo determinado anteriormente las condiciones externas e internas en que trabaja la organización, estamos en condiciones de valorar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presentan el ambiente interno y externo en que se desenvuelve la misma. El análisis FODA es la herramienta que nos permitirá valorar estos aspectos (Kotler y Keller, 2006).

El análisis interno se lleva a cabo con el fin de detectar fortalezas y debilidades. Éstas “surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y manejo de sistemas de información de una empresa” (David, 2003, p.11). Se trata de actividades que están dentro del control de una empresa, y su desempeño en las mismas puede variar entre excelente y deficiente, y lo que intentará es aprovechar sus fortalezas y disminuir o eliminar sus debilidades (David, 2003). Dice David (2003) que, para determinar las fortalezas y debilidades, una empresa puede hacerlo en función a sus propios objetivos.

El análisis del entorno, en cambio, se realiza para descubrir las oportunidades y amenazas. Éstas son “tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro” (David, 2003, p.10). Son aspectos que están fuera del control de la empresa,

sin embargo, ésta debe vigilarlos para aprovechar las oportunidades que puedan surgir y para minimizar o evitar el impacto de las amenazas (David, 2003).

Según Kotler y Keller (2006), las empresas pueden abstenerse a aprovechar solamente aquellas oportunidades para las cuales tenga las fortalezas necesarias, o bien desarrollar nuevas fortalezas si lo que busca es considerar determinadas oportunidades que las requieran.

Procesos

Una vez analizadas las condiciones del ambiente interno y externo de la organización, resaltado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, el paso siguiente es diseñar los procesos que serán llevados a cabo en GADE Electricidad.

Un proceso es un conjunto de tareas vinculadas entre sí que, al ejecutarse de forma sistemática, agregan valor a un conjunto de entradas produciendo una salida o resultado que es requerido por el cliente del proceso (Fontalvo Herrera, 2006).

Según Fontalvo Herrera (2006), los procesos pueden clasificarse en:

- Procesos estratégicos: tienen el objetivo de definir el rumbo estratégico y alinear la organización al mismo.
- Procesos operativos: son aquellos que añaden valor y tienen mayor efecto sobre la satisfacción del cliente del proceso.
- Procesos de apoyo: producen los recursos que necesitan los procesos estratégicos y operativos.

Los procesos existentes en una organización reúnen una serie de atributos o características que los diferencian. Una manera de determinar y organizar estas características es a través de las fichas de caracterización de los procesos. Estas fichas de caracterización tienen el objetivo de analizar y realizar un bosquejo de cada uno de los procesos, determinando su misión, responsables de su cumplimiento, entradas, actividades que comprende, salidas que genera, procesos relacionados, recursos necesarios, entre otras características, estableciendo de esta manera los estándares de calidad escogidos (Fontalvo Herrera, 2006).

Competencias y conocimientos

Como mencionamos anteriormente, para llevarse a cabo los procesos requieren de la ejecución de una serie de tareas que transformen unas entradas determinadas en salidas útiles para el cliente. En las tareas que se realizan participan personas que, a través de sus esfuerzos, influyen en el desempeño de los procesos y, por ende, de la organización.

Por este motivo es importante para las organizaciones determinar los conocimientos y competencias requeridas por el personal para llevar a cabo los procesos y, de esta manera, asegurarse de contar con personal competente que logre cumplir con las especificaciones de los procesos que se llevan a cabo en la empresa, consiguiendo agregar valor a las entradas y produciendo salidas que cumplan con los estándares de calidad esperados (Fontalvo Herrera, 2006).

Para Alles (2006), es importante diferenciar el término competencias de conocimientos. Los conocimientos son más fáciles de detectar y corresponden a información que pueda tener una persona sobre algo en específico, como por ejemplo

el conocimiento sobre un idioma o informática. En cambio, las competencias se refieren al comportamiento y desempeño de las personas en una determinada situación. Según Alles (2006), las competencias de una persona para desarrollar una actividad son un conjunto de características (entre ellas los conocimientos) que hacen que una persona sea eficaz en dicha actividad.

Según Spencer y Spencer (1993), estas competencias pueden agruparse de manera genérica en seis grupos:

1. De logro y acción

- a. Orientación al logro: interés por desempeñarse de forma excelente en una tarea, compitiendo con un estándar como ser un desempeño propio anterior, el desempeño de otros o una meta fijada.
- b. Preocupación por el orden, la calidad y la exactitud: preocupación por disminuir la incertidumbre. Se refleja el mantener registros, recalcar el alcance de los puestos de trabajo, revisar el trabajo y la información, entre otras conductas.
- c. Iniciativa: es la inclinación a tomar acción en cada situación. Se expresa al hacer más que lo exigido en el trabajo, realizar tareas cuando nadie las pidió y buscar proactivamente soluciones y oportunidades.
- d. Búsqueda de información: esfuerzo por buscar más información sobre una situación, pretendiendo saber un poco más, sin quedarse con la información disponible en un momento determinado.

2. De servicios humanos y de ayuda

- a. Comprensión interpersonal: es la preocupación por entender a otras personas. Comprende conductas que tengan que ver con la escucha, la empatía y la comprensión.
- b. Orientación hacia el servicio a clientes: se relaciona con el deseo de asistir a otros a satisfacer sus propias necesidades. Implica un grado de comprensión interpersonal, pero incluye la acción posterior.

3. De impacto e influencia.

- a. De impacto e influencia: expresa el afán por persuadir o influir a otras personas para ayudar al cumplimiento de las propias metas o necesidades.
- b. Consciencia organizacional: es la capacidad de la persona para comprender las relaciones de poder existentes en las organizaciones, identificando las características de las personas y usando esta información para enfocar esfuerzos y predecir situaciones.
- c. Construcción de relaciones: tiene que ver con la creación y mantención de una red de contactos que es o puede ser relevante en un futuro para lograr metas.

4. Gerenciales.

- a. Desarrollo de los demás: es el propósito de estimular el desarrollo de las personas que se encuentran alrededor.
- b. Directividad, asertividad y uso del poder otorgado por el puesto: se relaciona con el propósito de una persona de decirle a las demás lo que deben hacer, sin entrar en un uso impropio del poder que resulte inconveniente para los objetivos de la organización.

- c. Trabajo en equipo y cooperación: conlleva la inclinación por trabajar en equipo, cooperando con otras personas y alcanzando mejores resultados antes que trabajar en forma autónoma y con ánimo de competencia.
- d. Liderazgo grupal: implica el deseo por dirigir grupos de personas de manera responsable, jugando el papel de líder.

5) Cognitivas.

- a. Pensamiento analítico: involucra la comprensión de una situación a partir de la descomposición de la misma en partes para posteriormente analizarlas, organizarlas, compararlas y establecer relaciones entre ellas de manera racional.
- b. Pensamiento conceptual: implica una dosis de razonamiento creativo para interpretar una situación identificando patrones y conexiones donde no las hay a simple vista.
- c. Pericia técnica/profesional/gerencial: se refiere a la capacidad, destreza o conocimiento de una persona sobre un área relacionada al trabajo.

6) De eficacia personal.

- a. Auto-control: es la capacidad de dominar las emociones y controlar las acciones negativas cuando éstas aparecen.
- b. Auto-confianza: es la convicción que una persona tiene sobre sus propias capacidades para sacar adelante una determinada situación.
- c. Flexibilidad: se refiere a la habilidad para adaptarse a variedad de situaciones y cambios sin que se vea afectada la eficacia en el trabajo realizado.

- d. Compromiso organizacional: apunta a la capacidad de la persona para anteponer los intereses de la organización a los propios, alineando su conducta a las necesidades y prioridades organizacionales.

Almacén

Definidas las competencias requeridas para llevar a cabo los procesos de forma óptima, y antes de comenzar a puntualizar sobre el manual de procedimientos, resulta importante involucrarse con los procesos realizados en el almacén de GADE Electricidad.

Comenzaremos definiendo las funciones de un almacén. Para Pau i Cos y de Navascués y Gasca (1998), tres son las funciones que cumple el almacenamiento de productos: 1) coordinar los desequilibrios entre la oferta y la demanda, 2) reducción de costos (al aprovechar economías de escala generadas por grandes volúmenes de compra) y 3) servir como complemento al proceso productivo.

Según Pau i Cos y de Navascués y Gasca (1998), los almacenes se clasifican de acuerdo a diversos criterios:

- Según la naturaleza de los artículos almacenados: almacén de materias primas, almacén de materias semielaboradas, almacén de productos terminados, almacén de piezas de recambio, almacén de materiales auxiliares y archivos de información.
- Según su función en la logística: almacén de planta, almacén de campo, almacén de tránsito o plataformas, almacén temporal o depósito.

- Según su régimen jurídico: almacén propio, almacén en alquiler y almacén en leasing.
- Según las técnicas de manipulación: almacén convencional, almacén en bloque, almacén compacto drive-in, almacén dinámico, almacén móvil, almacén semiautomático/automático y almacén autoportante.

Por otro lado, Pau i Cos y de Navascués y Gasca (1998) consideran que la disposición de un almacén debe planificarse de modo tal que requiera el mínimo esfuerzo para su correcto funcionamiento, optimizando:

- El espacio empleado: aprovechando la capacidad de almacenamiento al máximo.
- El tráfico interior: depende de la frecuencia en que se requiera realizar los movimientos y las distancias recorridas.
- Los movimientos: aprovechando la máxima capacidad de carga de las unidades.
- Los riesgos: ya que la productividad del personal aumenta con buenas condiciones laborales.

De manera genérica, las zonas que se disponen en un almacén son seis: muelles y zonas de maniobra, zona de recepción y control, zona de stock-reserva, zona de picking y preparación, zona de salida y verificación y zona de oficinas y servicios. Además, en forma opcional y dependiendo de las necesidades del almacén, pueden existir otras zonas especializadas como cámaras frigoríficas, zona de devoluciones, zona de paletas vacías y zona de mantenimiento (Pau i Cos y de Navascués y Gasca, 1998)

Por último, Pau i Cos y de Navascués y Gasca (1998) describen un sistema de zonificación ABC para la ubicación de los artículos en las estanterías del sector de stock: Con este sistema de zonificación, se ubican en las estanterías más cercanas aquellos artículos con mayor rotación, es decir, aquellas mercaderías que tienen mayor cantidad de salidas en un período de tiempo que otras.

Esta zonificación ABC sigue la lógica del análisis de Pareto, el cual enuncia que el 20% de los artículos generan el 80% de las salidas. Para realizar este análisis, se debe medir la cantidad de salidas de cada artículo del stock en un período de tiempo y calcular los porcentajes que estas salidas representan en el total. En función a los resultados, se determina que mercaderías se deben colocar más cercanas o más alejadas a la salida debido a que tienen una mayor o menor rotación (Pau i Cos y de Navascués y Gasca, 1998).

Manual de procedimientos

Para Fontalvo Herrera (2006), las fichas de caracterización de los procesos deben sustentarse en procedimientos que permitan especificar la manera en que deben llevarse a cabo las tareas necesarias para realizar los procesos en la forma que han sido diseñados.

Un procedimiento es una sucesión de tareas vinculadas que configuran la secuencia cronológica y el modo establecido de efectuar el trabajo que va a realizarse (Terry y Franklin, 2003). Para Mariño Navarrete (2001), un procedimiento es un proceso normalizado, es decir, un conjunto de actividades normalizadas que deben llevarse a cabo en cada una de las etapas de un proceso determinado. Otra definición

es la propuesta por Koontz y Weihrich (2004), que entienden que un procedimiento es un plan que establece un método para la realización de actividades futuras, y consiste en la secuencia cronológica de las acciones requeridas para llevar a cabo dicho procedimiento.

Los procedimientos pueden estar documentados o no. Documentar los procedimientos se convierte en una ventaja, ya que “contar con una descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad” (Franklin, 1998, p.148).

El instrumento utilizado para documentar procedimientos es el manual de procedimientos. Según Franklin (1998), el manual de procedimientos constituye un instrumento que comprende información sobre la progresión o concatenación de las operaciones que deben realizarse para la realización de una actividad, función o tarea específica dentro de una organización. Para Rodríguez Valencia (2012), el manual de procedimientos manifiesta en forma analítica los procedimientos por medio de los cuales se dirige la actividad operativa de la organización. Constituye una guía que se utiliza para enseñar al personal cómo deben realizarse las tareas y es muy útil para capacitar al nuevo personal que ingresa en la compañía.

Para elaborar un manual de procedimientos, Franklin (1998) propone la siguiente estructura:














1. Identificación: Logotipo de la organización, nombre de la organización, denominación y extensión, lugar y fecha de realización, número de revisión (en su caso), responsables del manual y clave de la forma.
2. Índice.

3. Introducción: Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, e importancia de su revisión y actualización.
4. Objetivos(s) de los procedimientos.
5. Áreas de aplicación.
6. Responsables: Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos.
7. Políticas o normas de operación: Criterios o lineamientos generales de acción.
8. Concepto(s): Palabras o términos empleados en el procedimiento que requieren de más información o ampliación de su significado, para que el usuario pueda comprender mejor el manual.
9. Procedimiento (descripción de las operaciones): Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de las operaciones que se llevan a cabo en el procedimiento, indicando unidad administrativa o puesto que es responsable de cada tarea
10. Formularios o impresos: Formas impresas que se utilizan en un procedimiento. En la descripción de las operaciones deben referenciarse y, en caso de ser necesaria, incluir instrucciones para su llenado.
11. Diagramas de flujo (cursogramas): Representación gráfica de la sucesión de operaciones llevadas a cabo en el procedimiento. Los cursogramas permiten descomponer procesos complejos en partes, lo que facilita la comprensión de la dinámica del procedimiento.

12. Glosario de términos: Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido. Sirve de apoyo para su consulta.

En cuanto a los cursogramas, existen normas que sugieren la simbología que debe ser utilizada en la confección de éstos (como las ISO, ASME o ANSI). Los símbolos utilizados en el presente trabajo son los propuestos por la norma IRAM 34501, y se exponen a continuación:

Simbología para cursogramas según normas IRAM 34501

Símbolo	Denominación	Descripción
	Operación	Representa toda acción de elaboración, modificación o incorporación de información, por ejemplo: emisión de un documento, incorporación de información, firmas y consultas.
	Control	Representa toda acción de verificación: cotejo entre comprobantes, comprobación y constatación de datos contenidos en un soporte de información.
	Operación con control	Representa toda acción conjunta de operación y control.
	Demora	Representa toda detención transitoria del proceso en espera de un acontecimiento determinado.
	Archivo Transitorio	Representa el almacenamiento sistemático en forma temporaria de elementos portadores de información.
	Archivo Definitivo	Representa el almacenamiento sistemático en forma permanente de elementos portadores de información. El carácter de permanente se refiere a que la documentación se retiene prolongadamente por disposiciones legales o a los fines de consultas durante los procedimientos.
	Destrucción	Representa la eliminación de la información, se destruya o no el elemento portador de la misma.
	Alternativa	Se utiliza para indicar que en el procedimiento pueden originarse distintos cursos de acción y opciones.
	Formulario o soporte de información	Representa el elemento portador de la información, ya sea escrita o magnética.
	Proceso no representado o no relevado	Representa el conjunto de acciones que se desconocen o que, definidas, no interesa representar. Normalmente comprende procedimientos que se realizan fuera de la organización o que no se explicitan a fin de simplificar la graficación o por falta de información acerca del procedimiento.
	Traslado	Representa el traslado físico del elemento portador de información. Es el símbolo que une a los otros símbolos del procedimiento.
	Toma de información	Representa el desplazamiento de la información sin desplazamiento físico de los elementos que intervienen en el proceso. La flecha indica el sentido de circulación. Se utiliza para indicar todo dato que se extrae de un archivo, listado u otro medio para ser incorporado al circuito administrativo.
	Conector	Representa el nexo entre procedimientos o procesos. Se aplica para: <ul style="list-style-type: none"> • Conectar cursogramas entre sí. • Conectar procedimientos graficados en varias páginas. • Conectar partes distantes de un cursograma.

Fuente: Castilla, María Josefina para la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de San Juan. Extraído de <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/sistemas-de-informacion-II/documentos/cursog.pdf>. Consultado el 15/09/2018.

Capítulo 4

Marco Metodológico

Capítulo 4: Marco Metodológico

En este apartado se detallarán tanto el tipo de investigación que se realizará como las técnicas que se utilizarán para relevar información sobre GADE Electricidad. Esta información resultará pertinente para avanzar sobre los objetivos planteados en este trabajo.

La investigación que se llevará a cabo es en mayor medida del tipo exploratoria, a través de técnicas cualitativas de investigación y, en menor parte, del tipo descriptiva utilizando una metodología cuantitativa.

Sumando los empleados más los dos dueños, el número de personas que trabajan en GADE es de 32.

En el caso de la investigación exploratoria, el número de la población y de la muestra dependerá de qué información busca relevarse:

- Para relevar la historia de GADE, estructura organizacional, rumbo estratégico, experiencia y conocimientos sobre el mercado: el total de la población será de 3 personas, conformada por los 2 dueños y 1 gerente general, es decir, los que más conocen a la organización y además toman las decisiones importantes. Como el número de la población es pequeño, se eliminará cualquier tipo de muestreo y se procederá con el estudio del total de la población.
- Si se busca relevar los procesos y procedimientos: la población total será de 30 empleados, conformada por 1 gerente general y 29 empleados operativos. En este caso, la muestra quedará conformada por 14 personas, es decir, el gerente general y 13 empleados

operativos, los cuales fueron seleccionados utilizando un muestreo probabilístico aleatorio simple y sin reposición. También se realiza un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando al gerente general como muestra para mantener una entrevista en profundidad.

Para la investigación descriptiva, en cambio, existe un tamaño de población difícil de determinar debido a su amplitud, ya que el objetivo de esta investigación es obtener datos de fuentes secundarias (como informes o artículos periodísticos) sobre los factores externos que pueden afectar a GADE Electricidad. La muestra, en este caso, será determinada por un muestreo no probabilístico casual.

La presente investigación tiene tres objetivos:

1. Conocer la historia de GADE Electricidad, su estructura organizacional actual y su rumbo estratégico.

Para esto se realizarán entrevistas en profundidad a los dueños de la organización y gerente general. Estas entrevistas estarán conducidas por una guía de pautas (Ver Anexo 1). Así se conocerá de primera mano la historia de la organización, esto es, cómo fue conformada en sus comienzos y los cambios que se han ido desarrollando en la empresa para llegar a ser lo que es actualmente. También se espera conocer sobre la estructura bajo la cual opera la misma, su organigrama, divisiones, principales productos que comercializa y su misión, visión, principios y valores.

2. Identificar aquellos factores internos y externos que repercuten en la actividad de la empresa.

A través de entrevistas en profundidad orientadas por una guía de pautas a los dueños y gerente general, para obtener información a partir de conocimientos que la empresa posea sobre el ambiente en el cual se desenvuelve y aprovechar también su experiencia y saberes sobre las actividades que se realizan y cómo se relacionan entre ellas (Ver Anexo 2).

Por otro lado, se efectuará también un análisis documental de fuentes secundarias de información tales como informes, artículos, revistas, diarios digitales y otros sitios disponibles en Internet para complementar y conocer más profundamente y desde otras perspectivas lo que ocurre en el entorno. Para este análisis documental se utilizará una grilla de análisis (Ver Anexo 3). En este punto la investigación a desarrollar será del tipo descriptiva, ya que tiene como objetivo describir y medir fenómenos utilizando una metodología cuantitativa.

3. Describir los procesos de la organización actualmente, es decir, antes de la mejora propuesta en este trabajo.

En primera medida se entrevistará al gerente general para conocer los procesos existentes en la organización, las áreas involucradas y procedimientos llevados a cabo. Será una entrevista en profundidad, ordenada por una guía de pautas (Ver Anexo 4).

Como segunda medida se obtendrá información primaria acerca de los procesos y procedimientos existentes en GADE Electricidad a través de la observación directa de las personas que realizan las tareas, utilizando una grilla abierta de observación como instrumento de recolección de datos (Ver Anexo 5).

Sobre los 14 empleados que conforman la muestra se realizará una observación directa para comprender a fondo los procesos de la organización, qué tareas se realizan, qué áreas involucran, entre otros aspectos.

Por último, se pondrá en común lo observado con los empleados a través de entrevistas en profundidad, utilizando una guía de pautas (Ver Anexo 6), para terminar de comprender los procesos de GADE Electricidad.

A modo de resumen, se presenta a continuación la información expuesta anteriormente organizada en una ficha de investigación:

Tipo de Investigación: Exploratoria		
Metodología: Cualitativa		
Técnicas de Investigación		
Entrevistas en profundidad N°1	Instrumento	Guía de pautas 1 (Ver Anexo 1)
	Población	2 dueños y 1 gerente general
	Criterio muestral	No se realiza muestreo. Se analiza el total de la población.
	Objetivos de investigación	Conocer sobre la historia de GADE Electricidad, la estructura bajo la cual opera, su organigrama, divisiones, principales productos que comercializa y su misión, visión, principios y valores.
Entrevistas en profundidad N°2	Instrumento	Guía de pautas 2 (Ver Anexo 2)
	Población	2 dueños y 1 gerente general
	Criterio muestral	No se realiza muestreo. Se analiza el total de la población.

	Objetivos de investigación	Obtener información a partir de conocimientos que la empresa posea sobre el ambiente en el cual se desenvuelve y aprovechar también su experiencia y saberes sobre las actividades que se realizan y cómo se relacionan entre ellas.
Entrevistas en profundidad N°3	Instrumento	Guía de pautas 3 (Ver Anexo 4)
	Población	30 empleados
	Criterio muestral	Muestreo no probabilístico por conveniencia. La muestra está conformada por el gerente general.
	Objetivos de investigación	Conocer los procesos existentes en la organización, las áreas involucradas y procedimientos llevados a cabo.
Entrevistas en profundidad N°4	Instrumento	Guía de pautas 4 (Ver Anexo 6)
	Población	30 empleados
	Criterio muestral	Muestreo probabilístico aleatorio simple, quedando la muestra conformada por 1 gerente general y 13 empleados
	Objetivos de investigación	Realizar una puesta en común de lo observado mediante observación directa con los empleados, para terminar de comprender los procesos de GADE Electricidad.
Observación directa	Instrumento	Grilla abierta de observación (Ver Anexo 5)
	Población	30 empleados
	Criterio muestral	Muestreo probabilístico aleatorio simple, quedando la muestra conformada por 1 gerente general y 13 empleados
	Objetivos de investigación	Comprender a fondo los procesos de la organización, qué tareas se realizan, qué áreas

		involucran, entre otros aspectos.
Tipo de Investigación: Descriptiva Metodología: Cuantitativa Técnicas de Investigación		
Recolección de datos de fuentes secundarias	Instrumento	Grilla de análisis (Ver Anexo 3)
	Población	Muy amplia: informes, artículos, revistas, diarios digitales y otros sitios disponibles en Internet
	Criterio muestral	Muestreo no probabilístico casual
	Objetivos de investigación	Complementar y conocer más profundamente y desde otras perspectivas lo que ocurre en el entorno.

Capítulo 5

Análisis de datos

Capítulo 5: Análisis de datos

Análisis de la situación

En primer lugar, se relevará información sobre el ambiente externo e interno en el que se desenvuelve GADE Electricidad, para poder identificar las variables que influyen o pueden influir en la compañía y determinar su posición.

Análisis Externo

Análisis del macroentorno. Valiéndonos del análisis PEST como herramienta para analizar el macroentorno en el cual se desenvuelve GADE Electricidad, diremos que los cuatro factores que estudia presentan las siguientes características:

- Factores políticos: Un factor que constituye un crecimiento en las ventas del sector de los materiales eléctricos es el incentivo que propone el Gobierno Nacional a través del Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda con planes de vivienda tales como: Vivienda Nación, Mejor Hogar, pero fundamentalmente el ProCreAr. También existe el Programa Clubes Argentinos, a través del cual el Gobierno ofrece ayudas económicas a clubes de barrio y de pueblo para que realicen mejoras edilicias. GADE Electricidad se beneficia de estos planes ya que comercializa materiales eléctricos utilizados en la construcción: cables, portalámparas, llaves de luz, lámparas, tomacorrientes, disyuntores, diferenciales de corriente, calefacción eléctrica, etcétera.

Por otro lado, el Gobierno buscará incentivar el ahorro energético, ya que la realidad indica que Argentina padece de una crisis energética impulsada por los bajos costos de la energía además de la falta de inversión. Ante esta situación, las personas buscarán alternativas cada vez más económicas para así disminuir su

gasto en energía, repuntando así las ventas de iluminación LED de bajo consumo y la utilización de energías renovables para abastecerse.

GADE, además, debe tener en cuenta los efectos políticos de la crisis cambiaria que atravesó el país principalmente durante segundo cuatrimestre del año 2018. La imagen pública del equipo económico y de Gobierno se vio debilitada, al igual que su confiabilidad. En líneas generales, el tipo de cambio, ante la falta de confianza en el país, demuestra una tendencia alcista. Según informa Infobae, se presupuesta un dólar de \$42 pesos para el año que viene. El aumento del tipo de cambio hace que los costos de mercadería vendida de GADE se incrementen ya que los precios de los proveedores aumentan con éste. Ante esta situación, GADE elige trasladar el aumento a los precios de sus artículos, encareciendo los productos ante el cliente. Es probable que ante precios más elevados las ventas disminuyan ya que, sin analizar otros factores que puedan intervenir, a mayor precio se supone una disminución en la demanda. (Fuente: Infobae. Extraído de <https://www.infobae.com/politica/2018/09/11/mauricio-macri-logro-un-primer-apoyo-de-los-gobernadores-para-el-presupuesto-2019-que-se-discutira-en-el-congreso/>. Publicado el 11/09/2018)

El objetivo de inflación para el año 2018 no logró ser cumplido, pero se ha fijado un nuevo objetivo de inflación del 17% para el año 2019 y 13% para el año 2022. El BCRA avisó que, para contener la inflación, será estricto en mantener una política monetaria contractiva, hasta que se vean signos de que la inflación comience a bajar. Esto significa que, al menos hasta fin de año, la tasa de política monetaria del 60% no disminuirá, buscando aumentar la confianza en el país y el peso argentino y lograr que no crezca el índice de inflación. (Fuente: BCRA.

Extraído

de

https://www.bcra.gob.ar/noticias/Fortalecimiento_Regimen_Metas_Inflacion.asp.

Publicado el 07/06/2018)

La suma de estas condiciones hace que la población y el entorno inversor no quiera movilizar demasiado su capital, entonces ante un alza en las tasas de interés por parte del BCRA los inversores prefieren invertir, por ejemplo, en un plazo fijo antes que en opciones habitacionales que puedan beneficiar a GADE por la venta de materiales, y los consumidores prefieren no desembolsar dinero cuando suponen tiempos de recesión, inflación y volatilidad del tipo de cambio.

- Factores económicos: Un factor para tener en cuenta es lo que ha sucedido con las importaciones, ya que un alto porcentaje de los productos que comercializa GADE Electricidad son de origen extranjero. Observando la balanza comercial por zonas económicas y principales países años 2013-2017 publicada por INDEC podemos establecer que el principal país de origen de las importaciones es Brasil, y en segundo lugar China. Veamos un gráfico:

**Balanza comercial Argentina por zonas económicas y principales países.
Años 2013-2017**



Fuente: INDEC. Extraído de <https://www.indec.gob.ar/bajarCuadroEstadistico.asp?idc=2D6C2BE5837085EE3E68BE1B2F4C4B86054C316841BF0CC4161128F04F9680406C82FA4C4D4E390A>. Consultado el 12/09/2018.

Estos datos resultan relevantes para GADE Electricidad ya que sus competidores están importando volúmenes cada vez mayores de mercadería proveniente de China. El grado de apertura con China permite importar mercaderías para vender asumiendo costos inferiores a los pagados en Argentina. Esta situación hace que aquel comerciante que importa mercadería desde China pueda establecer precios más bajos que la competencia. Es por eso que GADE debe aprovechar el actual grado de apertura con el país asiático para importar mayores volúmenes de mercaderías a menores costos y poder competir sobre la base del precio, fundamentalmente en un entorno social y económico donde, según veremos más

adelante, el consumidor argentino ha cambiado sus prioridades de consumo y se ha vuelto un consumidor racional.

Como pronóstico de la situación económica argentina para el segundo semestre del año 2018 y 2019, años en los cuales se realizará la puesta en marcha de la propuesta del presente trabajo, podemos decir que es un año en el que el Gobierno buscará reducir el déficit fiscal debido a que reconoce que el actual ritmo de endeudamiento externo es insostenible en el largo plazo. De hecho, según Infobae se espera para el presupuesto nacional del año 2019 una rebaja del gasto público y un aumento de los ingresos provenientes principalmente del aumento de los impuestos recaudados por el Estado, mayormente a las retenciones a todas las exportaciones. (Fuente: Infobae. Extraído de <https://www.infobae.com/politica/2018/09/11/mauricio-macri-logro-un-primer-apoyo-de-los-gobernadores-para-el-presupuesto-2019-que-se-discutira-en-el-congreso/>. Publicado el 11/09/2018)

Es probable que esta medida impacte en las ventas de GADE Electricidad ya que el poder adquisitivo de los clientes será menor debido a que destinarán una mayor porción de sus ingresos a pagar los servicios públicos y será menor el remanente destinado a comprar materiales eléctricos o iluminación. Es decir, el consumidor buscará priorizar el pago de los servicios públicos debido a que son absolutamente necesarios y en consecuencia gastará menos en hacer mejoras en sus hogares.

El Gobierno buscará también alentar la toma de deuda interna en pesos para financiar el déficit fiscal, evitando la colocación de títulos en dólares en el exterior. En este sentido, el Gobierno aumentará paulatinamente la emisión de Letras del Tesoro, Bonos de la Nación y Bonos Provinciales en pesos al mercado

local. Esta medida puede perjudicar a GADE ya que el inversor local tendrá una opción más para invertir sus pesos, por ende, puede elegir invertir en estos títulos y no en la construcción de opciones habitacionales, que es con lo que GADE se beneficiaría al proveer de materiales eléctricos.

- Factores sociales: Según publica iProfesional, la consultora BACanal, en su informe “ADN Social” expuesto el 6 de septiembre de 2017 ante la prensa, determina que dos tercios de las personas consultadas consideran que su poder adquisitivo cayó debido a que la inflación creció a una mayor tasa que sus ingresos. Se revela también que los consumidores son infieles a los canales de compra, visitando varios lugares antes de adquirir un producto. El 52% de los consumidores compra debido a una decisión racional (en busca de la mejor relación precio-calidad), el 29% lo hace priorizando una marca y la alta calidad que ésta supone, mientras que el 19% restante adopta una óptica economicista eligiendo el producto de menor precio. (Fuente: iProfesional. Extraído de <https://www.iprofesional.com/marketing/255507-salarios-adn-inflaci%C3%B3n-Nuevo-perfil-del-consumidor-argentino-hiperracional-prioriza-precios-no-cae-en-las-ofertas-y-va-por-marcas-economicas>. Publicado el 07/09/2017)

Lo que se puede inferir a partir de estos datos es que el consumidor argentino en su mayoría, a raíz de los cambios en materia política y económica de los últimos años, se convirtió en un consumidor racional que establece prioridades para los gastos y administra de mejor manera el dinero, optimizando el consumo. A su vez, al tomar la decisión de comprar, lo hace realizando comparaciones de calidad-precio y entre varios locales y medios.

GADE Electricidad debe estar atento a estas pautas de consumo, ya que esta tendencia de los consumidores a realizar compras sobre una base racional permanecerá en el tiempo. Si GADE no presta atención a estos datos, puede perder clientes y ventas en caso de no contar con los precios suficientemente bajos para competir o no ofrecer la mejor relación precio-calidad en su gama de productos, ya que estas cualidades son las que el consumidor argentino valorará de cara al futuro al tomar una decisión de compra.

- Factores tecnológicos: Si estudiamos la inversión pública en tecnología en Argentina, no hay muchos datos para analizar ya que no afectan a GADE Electricidad como empresa comercializadora. Esto se debe a que Argentina invierte un monto muy bajo de sus ingresos en investigación y desarrollo. Según Infobae, Argentina invirtió en 2017 un 0,6% de su PBI en I+D, lo cual permite inferir un bajo interés por la inversión en tecnología en comparación con los 1,2% del PBI invertidos por Brasil, o más aún con el 4,3% invertidos por Israel o Corea del Sur. (Fuente: Infobae. Extraído de: <https://www.infobae.com/tendencias/innovacion/2017/12/10/argentina-invierte-7-veces-menos-en-investigacion-y-desarrollo-que-los-paises-mas-innovadores/>. Publicado el 10/12/2017).

Un factor que sí resulta importante para analizar es el crecimiento en la utilización de dispositivos electrónicos e Internet como medio de compra por parte de los consumidores, lo cual trae aparejado hacia el futuro la expansión de canales online de compra y el desarrollo de otros sistemas de entrega de los productos.

Según lo inferido por Clarín a partir de las estadísticas de la CACE del primer semestre del 2018, en Argentina se concretan dos operaciones por segundo,

gastando en promedio \$370000 por minuto. Según el artículo, comprar por Internet se convirtió en una alternativa más racional dado que se ahorra tiempo, dinero y energía. (Fuente: Clarín. Extraído de: https://www.clarin.com/sociedad/comercio-electronico-crecio-60-ano_0_B1TbywSDX.html. Publicado el 30/08/2018)

GADE Electricidad deben fortalecer sus canales online para aprovechar esta tendencia que va de la mano con la racionalidad que está adquiriendo el consumidor al realizar sus compras y el creciente uso de los medios electrónicos como smartphones o computadoras con conexión a Internet.

Análisis del microentorno.

Analizaremos las cinco fuerzas competitivas, siguiendo el modelo propuesto por Michael Porter, para entender cuáles son aquellas fuerzas del ambiente más cercanas y sobre las cuales GADE Electricidad tiene cierto poder de actuación.

Las cinco fuerzas competitivas son:

- Amenaza de nuevos entrantes: Las barreras de entrada para el ingreso de nuevos competidores son relativamente altas. Esto es así porque el mercado de Jesús María y del Norte Cordobés ya está cubierto, es decir, los actores ya establecidos tienen una cierta ventaja. La empresa que acapara la mayor porción de este mercado es GADE, ya que hace 37 años que se dedica a la venta de materiales eléctricos e iluminación y, desde entonces, es la única casa de Jesús María que se dedica exclusivamente a la venta de estos artículos. Al ser los primeros tienen una ventaja considerable en volumen, variedad y cantidad de clientes con respecto a otros negocios barriales o ferreterías que venden algunos

artículos que también ofrece GADE. Esto sin mencionar que detrás de GADE existen varios competidores de trayectoria que terminan de poblar el mercado.

Por otro lado, y analizando propiamente la industria, se presentan posibilidades de economías de escala. Pero, si bien es posible para un actor del mercado comprar grandes cantidades de mercaderías a los proveedores con el objetivo de abaratar costos, se necesitan enormes sumas de capital inicial que permitan adquirir los volúmenes necesarios para lograr precios que hagan posible la competencia con los actores más importantes que ya están establecidos en el mercado. Lo mismo sucede si hablamos de la importación de mercaderías como forma de reducir los costos: los requisitos para inscribirse como importador e importar volúmenes que realmente hagan la diferencia son altos para aquel que quiera comenzar a competir en este mercado. De este modo, las barreras de entrada para nuevos competidores se hacen altas.

Además, hay que tener en cuenta los convenios de exclusividad y de representación firmados por las empresas ya establecidas con los principales proveedores, lo que acorta aún más el rango de competencia en el que un nuevo competidor puede actuar al no poder vender ciertas marcas o al tener que hacerlo a precios más elevados.

Un aspecto que puede hacer que las barreras de entrada sean más bajas es el costo que representa para un cliente cambiar de proveedor, que en este caso tiende a ser bajo ya que no existe un costo que impida que el cliente cambie de proveedor ante notables condiciones favorables, pero deben ser realmente favorables como para que lo hagan pensar en cambiar de proveedor resignando la confianza lograda, entre otros beneficios, por uno nuevo que no se sabe cómo responderá a la

demanda. La cuestión es que un competidor, para lograr condiciones realmente diferenciales que hagan que un cliente opte con él, deberá enfrentarse a las altas barreras de entrada antes enunciadas para ingresar en un mercado en el que será difícil competir, ya que existen diferentes calidades y buenos precios en el mercado.

- Poder de negociación de los proveedores: en el rubro de los materiales eléctricos los proveedores tienen un bajo poder de negociación, porque son muchas las empresas que compiten con ellos. En general, los productos de una marca u otra no presentan grandes variaciones, por lo que no se trata de productos altamente diferenciados que sólo un proveedor puede ofrecer.

Al ser abundante la oferta, los compradores tienen muchas opciones a la hora de abastecerse, por lo que los proveedores no tienen mucho margen para acortar la calidad de sus productos o aumentar los precios. Al contrario, los esfuerzos de los proveedores se enfocan en innovar constantemente para intentar diferenciarse de sus competidores: cada proveedor busca una manera de ser los primeros en lanzar un nuevo producto al mercado.

Hay que tener en cuenta que, si bien la mayoría de los productos que comercializa GADE Electricidad son de marcas de empresas grandes y extranjeras, en muchos casos los proveedores de la empresa son importadores oficiales de estas marcas en Argentina. Los ingresos de estos importadores dependen fuertemente del sector ya que se dedican exclusivamente a la importación y posterior venta de materiales eléctricos, por lo que es muy importante para ellos mantener sus niveles de venta y así disminuye su poder de negociación.

Por otro lado, para los compradores no representa ningún costo cambiar de un proveedor a otro, más que el costo de los artículos que se adquieran. Esto es así porque en el rubro de los materiales eléctricos está naturalizada la estandarización de las medidas y tamaños de los productos.

- Poder de negociación de los compradores: Los clientes que compran en grandes cantidades tienen un gran poder de negociación. Estos clientes son las fábricas, municipalidades, cooperativas, constructoras, etcétera.

Al comprar en grandes volúmenes, los participantes del sector puján por conseguir estos clientes y, antes que perder la venta, es posible que ofrezcan descuentos o atenciones especiales.

Otro aspecto para tener en cuenta es que no representa ningún costo para los compradores cambiar de un proveedor a otro, la elección del mismo dependerá de los beneficios y facilidades a los que pueda acceder para efectuar una compra. En la mayoría de los casos, no existen diferencias significativas entre los productos que ofrece un proveedor u otro.

- Amenaza de productos o servicios sustitutos: Para GADE Electricidad no hay amenaza de productos o servicios sustitutos porque trabaja con todos los artículos que pueden satisfacer la necesidad del cliente. Así, por ejemplo, cuando la iluminación tradicional se vio amenazada por la iluminación de bajo consumo, GADE ofrecía ambas. Del mismo modo cuando tomó fuerza la iluminación LED, o la generación de energía a partir de fuentes renovables. GADE Electricidad trabaja sólo con la generación de energía solar, es posible que una oportunidad de expansión del negocio esté constituida por otro tipo de energías renovables como la eólica o hidráulica.

- Rivalidad entre los competidores existentes: En la región no hay empresas que representen para GADE una competencia, ya que no son muchas las empresas que comercializan los artículos que GADE ofrece y tampoco se le asemejan en tamaño.

Para analizar la competencia de GADE debemos remontarnos a Córdoba y Buenos Aires. En este ámbito la rivalidad entre los competidores es mayor, ya que son empresas con más trayectoria y niveles de venta más elevados. Aparecen las disputas por clientes grandes como fábricas, municipios y cooperativas tomando como mercado a todo el país. Se compite más que nada en torno a los precios, pero siempre teniendo cierto cuidado para no bajar demasiado los precios de mercado.

Los clientes grandes eligen entre una empresa u otra principalmente en función a los precios ofrecidos, pero también es importante el modo de envío de la mercadería y sobre todo las facilidades de pago, por lo que las empresas competidoras se esfuerzan en ofrecer la mejor combinación posible de estos factores para quedarse con los clientes.

En este rubro, por lo general, cuando el cliente opta por una empresa y ésta siempre cumple con lo pactado en tiempo y forma, es difícil que se sienta motivado a cambiar de proveedor.

Análisis Interno

Brief de la empresa

GADE Electricidad es una distribuidora de materiales eléctricos e iluminación ubicada en Jesús María, provincia de Córdoba, con una gran trayectoria en el mercado del norte de Córdoba y provincias vecinas.

Inició su actividad en el año 1980, en su antigua dirección: calle Colón 54 de Jesús María. Llegado el mes de diciembre de 2010 inauguraron su actual local ubicado en la dirección Cástulo Peña 549 de Jesús María.

En un principio, buscaban crecer en forma constante en la comercialización de materiales eléctricos. Con el transcurso de los años, mucho esfuerzo y apoyo familiar, han ido alcanzando sus metas hasta convertirse en el principal distribuidor de materiales eléctricos del norte cordobés.

Actualmente, los dueños de la empresa son padre e hijo. Presenta muchas características de empresa familiar, principalmente en lo que concierne a la dificultad del padre para delegar funciones y las discrepancias con el hijo sobre cómo cambiar aspectos del negocio para lograr un mejor funcionamiento o hacerlo crecer.

En su local cuentan con un amplio showroom de productos, a fin de ampliar los segmentos de mercado, brindando comodidad, asesoramiento técnico y una ágil atención. Sus instalaciones están en condiciones de brindar la máxima comodidad a su cartera de clientes, la cual está constituida por: Industrias, Municipios, Cooperativas Eléctricas, Empresas Constructoras, Arquitectos, Ingenieros, Técnicos, Instaladores y público en general.

Entre sus principales proveedores se encuentran empresas como: Osram, Epyuen, Alic, Eaton, Centilux, Tacsá, Gabexel, Schneider, Kalop, JA, Richi, Jeluz, Imsa, Sica, Metal-ce, Fw-Iluminación, Acertubo, Teclastar, TBC Sasin, Conextube, Samet, Akai, Cabrera, Prysmian, Philips, Cambre, Forli, Stanley, CCH Commax, MH, etcétera. La mayoría de los productos que se comercializan de estas marcas son importados o directos de fábrica.

Desde el año 2016 la empresa ha desarrollado sus canales online de ventas, en respuesta a los cambios en el comportamiento de los consumidores, que tienden cada vez más a realizar sus compras a través de Internet. De esta forma ofrecen sus productos a través de su tienda virtual (<http://www.gadeelectricidad.com.ar/ecommerce>) y publicaciones en MercadoLibre, ofreciendo además envíos a todo el país. El desarrollo de este canal de ventas ha posibilitado a GADE Electricidad expandirse hacia nuevos segmentos de mercado, ya que ahora atienden a clientes ubicados en otras zonas geográficas de Argentina.

El personal de GADE Electricidad, integrado por recursos humanos constantemente capacitados, permite brindar seriedad, atención personalizada y asesoramiento acorde a las necesidades de cada cliente, tanto en la venta como en el servicio post venta. Esto posibilita brindar un asesoramiento acorde a cada necesidad, garantizando la total satisfacción del cliente. Actualmente la empresa tiene 33 empleados.

La empresa sostiene que su misión es: “seguir creciendo en el mercado provincial y nacional y brindando a nuestros clientes, nuevos y mejores servicios.”

Por otro lado, su visión es: “convertirnos en un referente del mercado nacional.”

Análisis de la cadena de valor

Habiendo efectuado un análisis del entorno en el que se desenvuelve GADE Electricidad y descrito algunos antecedentes y principales características de la empresa, se procederá a realizar un análisis interno para conocer las actividades que realiza la misma y detectar fuentes generadoras de valor. Para lograr este propósito se analizarán las actividades de la cadena de valor.

Las actividades primarias son:

- **Logística Interna:** La mercadería es recibida en el depósito principal externo, y el transporte de la misma está tercerizado en manos de la empresa Expreso Jesús María. Los proveedores de GADE (normalmente ubicados en Rosario y Buenos Aires) se contactan con la empresa de transporte para hacer entrega de la mercadería, y ésta se encarga de entregarla en el depósito de GADE Electricidad.

Cuando la mercadería llega de manos de la empresa Expreso Jesús María se descarga en el sector izquierdo del depósito principal, en un sector donde se almacenan los productos que no han sido controlados ni dados de alta al sistema (por ende, no forman parte de las existencias) separados por proveedor.

Esta mercadería luego es trasladada hacia el sector derecho del depósito, a medida que se dispone para controlarla. Se controla que lo recibido coincida con lo facturado y que esté en buen estado (que no esté rota). Una vez que se comprueba que todo esté en condiciones, se asigna un código interno a la mercadería y se la da de alta

La administración del depósito se encarga de controlar lo que se ha dado de alta en el paso anterior. Lo que se busca es que coincidan los precios, códigos y

cantidades. Si estos puntos coinciden se le coloca un sello a la factura y se almacena junto a las demás facturas de proveedores a pagar.

Una vez que la mercadería ha sido dada de alta, es almacenada en el lugar que la misma tiene asignado dentro del depósito a la espera de ser solicitada.

El proceso continúa cuando en el local de venta al público de GADE necesitan mercadería que está almacenada en el depósito externo. Para solicitar la mercadería se emite una orden de pedido. Entonces un área específica del depósito principal se encarga de preparar los pedidos y de enviarlos a través de transportes que son propiedad de la empresa.

Cuando la mercadería llega al local es recibida por el encargado de depósito interno. Éste se encarga de controlar la mercadería recibida y luego la almacena en las estanterías reservadas para cada uno de los artículos.

En cuanto a los reclamos de mercaderías, la empresa se maneja con tres stocks: depósito principal, depósito interno del local, y depósito de reclamos. En caso de darse un reclamo, la mercadería se da de baja de los stocks de los depósitos y se da de alta en el stock de reclamos. El stock de reclamos puede ser analizado posteriormente, determinando que mercadería hay, en qué cantidad, de qué proveedor es, etcétera. El proceso de reclamos puede dispararse en diferentes circunstancias:

- Si al recibir la mercadería en el depósito interno algo estaba roto, se detecta al hacer el control antes de dar de alta la mercadería.
- Cuando un cliente vuelve con un producto que ha comprado a reclamar que no funciona. En este caso es fundamental que presente la factura de compra.

- Cuando el área de empaque del local de venta al público detecta fallas en el funcionamiento, roturas o falta de piezas reemplaza el producto defectuoso por otro que esté en condiciones y se lo da al cliente.

El proceso concluye cuando uno de los dueños (que además es uno de los encargados de compras) sin un procedimiento establecido y a su criterio procede a disponer cómo enviar las mercaderías defectuosas a los proveedores. Esta mercadería seguirá figurando dentro del stock de reclamos, pero dentro del mismo se abre una ficha a modo de pendiente, que indica que la mercadería está en el proveedor.

En caso de que la mercadería cuente con cambio directo, el proveedor hace la nota de crédito dejando saldo a favor de GADE para una futura compra, entonces la mercadería es dada de baja del stock de reclamos en forma definitiva.

Mientras que, en caso de que un cliente reclame una mercadería que no cuente con cambio directo, dependerá de que el producto se encuentre en período de garantía (es por esto por lo que presentar la factura de compra es importante) y de que el proveedor determine cuál es el motivo de la falla.

- Operaciones: La empresa no se dedica a la fabricación de los productos, sólo los comercializa. Por este motivo las operaciones quedan reducidas a las tareas que se realizan en la apertura de cuentas corrientes y cobranzas de las mismas, y la venta de los productos a los clientes.
 1. Apertura de cuentas corrientes: El 80% de las ventas en GADE Electricidad se realizan a través de las cuentas corrientes, y éste fue el principal motor de crecimiento de la empresa. De ahí se desprende la importancia que se le da a esta forma de ventas.

El proceso de apertura de cuentas corrientes dependerá de si el cliente es un particular o si es una empresa, cooperativa o municipalidad:

- Si es un particular queda sujeto al criterio del encargado de cuentas corrientes si el monto de la compra justifica la apertura de la cuenta corriente o no. Si se justifica, el encargado completa los datos de la cuenta corriente (nombre, apellido, número de documento, CUIT/CUIL, domicilio, teléfono, dirección de correo electrónico, dirección laboral) y se piden referencias al Centro Comercial: GADE está asociado con el Centro al Seven, al Veraz, y a un sistema local que abarca los comercios de Jesús María y Colonia Caroya. A través de la consulta con estos informes, el encargado de cuentas corrientes puede conocer los antecedentes comerciales y crediticios y la solvencia de las personas que solicitan la apertura de una cuenta corriente. Luego de evaluar el informe, el encargado decide si es conveniente abrir la cuenta corriente o no.
- Si el solicitante es una empresa, municipalidad o cooperativa, se pide que el responsable de proveedores de la organización envíe una solicitud de cuenta corriente por email a GADE. Dicha solicitud deberá contener: motivo de la solicitud, datos de contacto de la empresa, nombre y datos del contacto del responsable de la cuenta corriente y nombres de las personas autorizadas a comprar utilizando la cuenta corriente. Una vez recibida la solicitud ésta es evaluada por el encargado de cuentas corrientes, y si determina que la solicitud cumple los requisitos se abre la cuenta corriente.

En el caso de que un cliente de cuentas corrientes quiera pagar con un cheque, entonces el encargado de cuentas corrientes revisará a través del Banco Central de la República Argentina los antecedentes bancarios del cliente para determinar si lo aceptará o no.

2. Cobranzas de cuentas corrientes: al ejecutar las cobranzas de las cuentas corrientes prima la política de cobrar antes de los 30 días de efectuada la venta.

Se hacen esfuerzos para intentar que estos plazos se cumplan, pero de una manera que no resulte agresiva para el cliente ya que en la mayoría de los casos se tratan de cuentas activas que están constantemente efectuando compras en cuenta corriente, por lo que se prioriza mantenerlos como clientes. Este método está sujeto a la sensibilidad y criterio de los cobradores.

El sistema asigna de forma automática las cuentas corrientes a los cobradores que se encargan de darles seguimiento, y lo hace en función de una escala de los montos adeudados.

La función de los cobradores es comunicarse con los deudores para informarles su estado de cuenta y vencimientos. También es tarea del cobrador hacer los recibos para los deudores en cuenta corriente que realicen un pago.

3. Venta de los productos a los clientes: un cliente entra al local y es atendido por orden de llegada a través del mostrador por un vendedor. El vendedor asesora al cliente y le ofrece el producto adecuado para sus necesidades.

Luego, el vendedor busca la mercadería solicitada en el sistema utilizando su código para comprobar que haya stock y, en caso de que haya, en dónde se almacena.

Posteriormente, el vendedor entrega la mercadería al área de empaque. La factura que emite el vendedor es recibida por el cajero, quien se encarga de cobrar al cliente con los diferentes medios de pago que la empresa ofrece, aplicando los descuentos en caso de que corresponda y posteriormente le entrega la factura. El cliente debe presentar dicha factura al área de empaque donde se comprueba que la mercadería entregada corresponda exactamente a lo expuesto en la factura, y posteriormente se comprueba que el packaging en que se entrega la mercadería contenga todos los elementos que componen la misma. Si todo está bien, entonces se coloca un sello en la factura y se devuelve al cliente a la vez que se hace entrega de la mercadería.

- Logística Externa: como GADE Electricidad no se dedica a la fabricación de los productos, la logística externa se relaciona sólo con la forma en que distribuye sus productos a sus clientes.

Esta forma de distribución dependerá de cuál sea el canal de venta por el cual el cliente adquirió el producto.

- Si adquirió el producto a través del e-commerce, el cliente tiene la opción de retirar el producto en la sucursal de Jesús María o pedir el envío a través de Correo Argentino.
- Si adquirió el producto a través de MercadoLibre, el comprador tiene la opción de retirar el producto en la sucursal de Jesús María, de coordinar el envío directamente con GADE, o contratar el envío de MercadoLibre, que es a través del servicio de correo OCA.

- Si adquirió el producto en el local, el comprador retira el producto inmediatamente después de producida la compra. Si el producto se encuentra en el depósito externo y el cliente tiene prisa, por lo que no desea esperar el envío hasta el local, puede retirar el producto directamente por el depósito presentando la factura de compra, realizándose en el depósito la función de empaque. También existe la opción de llevar el producto al domicilio del comprador a las 17 horas de cada día, en un viaje del transporte propio de GADE que está reservado para tal fin, siempre y cuando sea en la zona de Jesús María, Colonia Caroya y Sinsacate.
- Si adquirió el producto con un vendedor vía email o por teléfono, el comprador retira el producto del local de Jesús María, previo pago de la mercadería. También existe la posibilidad de hacer envíos a todo el país, a través de comisionistas y empresas de transporte.
- Mercadotecnia y Ventas: la empresa no tiene presente a la función de marketing como tal y, lejos de estar definida y organizada, las actividades más relacionadas al marketing que se realizan en la empresa corren por cuenta y voluntad del gerente general, porque no hay un encargado.

Uno de los dueños de la empresa considera que, para GADE Electricidad, la inversión en publicidad es un gasto dado que la empresa es reconocida y está bien posicionada en la zona. Por este motivo la empresa no invierte en publicidad y, cuando lo hace, es para ayudar a instituciones locales como escuelas, fundaciones o clubes patrocinando un determinado evento.

Otro factor que induce al cliente a comprar es la amplia oferta de medios de pago. Se reciben todas las tarjetas de crédito y débito, el comercio está adherido al

Ahora 12 (que es un programa de crédito que otorga el Estado Nacional para alentar el consumo al permitir que el cliente realice una compra con tarjeta en 12 cuotas sin interés entre el jueves y domingo), se aceptan cheques, existe la posibilidad de abrir una cuenta corriente, y hay un programa de descuentos por pago de contado efectivo: 10% para todos los clientes, y entre un 20-50% para clientes mayoristas dependiendo del artículo.

El caso de los descuentos para clientes agremiados constituye otro incentivo a la compra, ya que se otorga un descuento del 5% para clientes que sean electricistas, ingenieros, arquitectos o empresas constructoras. Es decir que, si un cliente de este tipo compra en efectivo, el descuento total que recibirá es del 15% (los 5% por ser agremiado más el 10% que se otorga a todos los clientes por pago de contado).

- Servicio: Un servicio que ofrece GADE es el de entrega a domicilio. Si el comprador adquiere el producto en el local, está disponible la opción de que el transporte de GADE Electricidad lo traslade hasta el domicilio del cliente. Los requisitos son que se encuentre domiciliado en la zona (es decir Jesús María, Colonia Caroya y Sinsacate) y que el producto sea trasladado a la hora 17:00 de cada día, ya que en este horario GADE asigna a su transporte propio para realizar la función de repartos. Esta opción se reserva para aquellos artículos cuyas dimensiones o cuyo margen de ganancia justifiquen el transporte, quedando sujeto al criterio del vendedor si se justifica o no.

Otro servicio que se ofrece es el asesoramiento especializado. Los vendedores de GADE Electricidad están capacitados para asesorar a los clientes sobre la iluminación y los materiales eléctricos que necesitan para satisfacer sus necesidades y sobre el funcionamiento o instalación de los mismos. Dentro del

staff de GADE Electricidad hay una arquitecta que está disponible para asesorar a municipios o a clientes que hagan compras importantes en materia de iluminación, ya que es la persona que mejor está capacitada sobre iluminación de ambientes y alumbrado público. Pero, en caso de que se requiera un asesoramiento especializado que escape a las competencias o conocimientos del staff de GADE Electricidad, la empresa cuenta con el respaldo de sus proveedores para brindar asesoramiento a los clientes. Entonces, GADE pone en contacto al encargado de este servicio designado por el proveedor en la región con el cliente para que sea asesorado.

También es considerado un servicio la atención personalizada. La primera vez que un cliente hace una compra en GADE Electricidad, se asigna a un vendedor en particular. Si el comprador es recurrente (más que nada los clientes como empresas, municipios, cooperativas y profesionales) siempre será atendido por el mismo vendedor, con el cual ya estableció una relación personalizada y está disponible para atender sus necesidades durante toda la jornada laboral.

Se considera como servicio también a la cuenta corriente y la posibilidad de hacer notas de crédito. Por ejemplo: si un electricista compra los materiales para realizar la instalación de una casa a cuenta corriente, luego puede devolver la mercadería que no utilizó haciéndose la nota de crédito por el valor que corresponda.

En cuanto a las actividades de apoyo, se analizarán:

- Abastecimiento

GADE compra regularmente dos tipos de insumos: insumos de oficina y mercaderías para comercializar al consumidor final.

En cuanto al procedimiento de compra, el mismo empieza con el disparador de la necesidad de abastecerse, que la mayoría de las veces la detecta el sistema: tiene configurada una cantidad mínima de inventario que siempre debe mantenerse para cada producto para no quedar desabastecidos, y el sistema avisa a los encargados de compras cuando la cantidad en stock es la mínima para comprar nuevamente. Sin embargo, esta cantidad no está calculada a conciencia, es más bien una estimación que cada encargado de compras hace en base a su propio juicio y experiencia y posteriormente la carga en el sistema.

Uno de los inconvenientes con este método es que no existen auditorías o controles sobre el stock que mantiene la empresa: la mercadería se da de alta en el sistema cuando se recibe de mano de los proveedores en el depósito y se da de baja cuando se produce una venta, pero no hay controles en el medio. Esto provoca que muchas veces haya faltante de mercadería que el sistema no refleja, y puede ser por roturas, robos, error al dar de alta en el sistema, almacenamiento en el lugar inadecuado, errores de facturación y empaque, etcétera. Es por esto por lo que, muchas veces, el disparador de la necesidad de abastecimiento es el descubrimiento de que no hay stock. En este caso, los faltantes de stock se registran en una planilla en el área de empaque.

Luego de detectar la necesidad de comprar mercadería, los que llevan a cabo la función de compras determinan la cantidad que requieren: esto lo hacen estimando la cantidad de producto que se consume en el mediano plazo (por ejemplo, cuatro meses, aunque este plazo depende de la persona que realiza la compra). Esto se hace con el objetivo de crear un mayor volumen de pedido y así conseguir mejores descuentos.

Una vez elegidos los proveedores sobre la base de los precios, se procede a contactar a los mismos. Según la persona que se encuentre realizando la compra, se puede utilizar el costo de la mercadería que calcularon con el sistema como referencia para negociar con los distintos proveedores en búsqueda de mejores precios.

- Desarrollo de tecnología

Una tarea que da apoyo a la función de abastecimiento es la de actualización de precios de los proveedores. Esta tarea consiste en estar permanentemente en contacto con los proveedores para mantenerse informado y actualizado sobre los precios de lista de los productos que la empresa compra a cada uno de ellos y también sobre los descuentos existentes por cantidades de compra, por pago en efectivo, y por pronto pago con las fechas de los vencimientos. Esta información es cargada al sistema para que esté disponible cuando los encargados de compra deban evaluar a qué proveedor es conveniente hacer el pedido al estimar precisamente el costo y así poder tomar la decisión de compra.

También la utilización de teléfonos internos, celulares corporativos y radio permiten una efectiva comunicación interna entre los empleados para coordinar actividades y externa.

La conexión a Internet es muy importante en la empresa. Además de permitir la conexión de GADE con su entorno, por ejemplo, para la revisión de páginas web de proveedores, actualización del tipo de cambio, servicio de correo electrónico y mensajería instantánea, etcétera, se hicieron enlaces con antenas entre el local y el depósito externo para intercambiar permanentemente información y en tiempo

real. Esto permite mantener actualizado el sistema sobre las operaciones que se hacen en ambos puntos.

- Administración de recursos humanos

Las tareas de administración de recursos humanos se llevan a cabo mayoritariamente por los dueños y el gerente general.

La empresa constantemente recibe currículums de personas que están interesadas en trabajar. Entonces, cuando hay una necesidad el gerente general revisa estos currículums y encarga a un asesor externo de recursos humanos que emita un informe sobre el perfil de las personas que más le interesaron. El gerente general y los dueños revisan el informe y, si se considera que el perfil es el adecuado, se procede a llamar al candidato a una primera entrevista laboral.

El entrevistador en esta primera instancia es el gerente general y el objetivo es más que nada reducir el número de candidatos y dejar aquellos que se consideren más aptos. Aquellos que hayan pasado la primera entrevista, son llamados a una segunda entrevista con los dueños de la empresa, donde también participa el gerente general.

Si el candidato es considerado apto para el puesto luego de la segunda entrevista, ingresa a trabajar por un período de prueba de tres meses y siempre en el depósito, ya que los dueños consideran que es ahí donde mejor aprenden la operatoria de la empresa y donde mejor se puede evaluar su desempeño. Cumplidos los tres meses del período de prueba hay dos opciones: si el desempeño fue satisfactorio se efectiviza la contratación del candidato, y si el desempeño no fue el esperado se procede a dejar de lado al candidato y reiniciar el proceso de selección.

Hay dos excepciones a este proceso:

- Cuando los candidatos ingresaron previamente a la empresa en el marco de un programa de pasantías escolares o con el Programa Primer Paso: GADE Electricidad mantiene convenios de pasantías con dos colegios secundarios de Jesús María para recibir alumnos en la empresa y que desarrollen en la misma sus prácticas durante un período determinado de tiempo. Una vez concluidas las pasantías, y si el desempeño del pasante fue bueno, la empresa puede contactarse para contratarlo cuando termine su educación secundaria.

Con respecto al Programa Primer Paso, este es un programa de empleo impulsado por el Gobierno de la Provincia de Córdoba para que jóvenes desempleados que tengan entre 16 y 24 años y no cuenten con experiencia laboral significativa puedan acceder a su primer empleo de 20 horas semanales haciéndose cargo la Provincia de su asignación mensual. Es la forma de contratación más utilizada por GADE Electricidad, ya que analiza el desempeño del empleado durante el año que dura el programa y, si convence a los dueños y al gerente general, la empresa le ofrece la contratación para que permanezca en su puesto de trabajo.

- Cuando se realiza una búsqueda para cubrir un puesto puntual dentro de la organización: en estos casos se difunde a través de un aviso en el diario local la necesidad de contratar personal con características puntuales para cubrir un puesto determinado, pidiendo a los interesados enviar un mail con su currículum. También se utilizan las bases de datos que disponen las oficinas de empleo de Jesús María y Colonia Caroya.

En cuanto a la capacitación de los empleados, GADE Electricidad hace mucho hincapié en la capacitación de sus empleados, y principalmente de sus vendedores, ya que deben ser capaces de asesorar correctamente a los clientes. Hay distintas opciones para la capacitación:

- Los proveedores organizan jornadas dentro de la empresa para capacitar a los empleados acerca de sus nuevos productos o nuevas tecnologías.
- Los proveedores organizan en sus oficinas o en hoteles jornadas de capacitación invitando a los clientes. En este caso, GADE Electricidad propone abiertamente a sus empleados la posibilidad de asistir a la jornada y aquellos interesados pueden hacerlo, cubriendo la empresa los viáticos de la capacitación.
- GADE contrata empresas o consultoras para brindar capacitaciones sobre conocimientos o habilidades específicas, como logística, ventas, ordenamiento de depósitos, etcétera. En estos casos, la empresa costea la capacitación.
- Un empleado se entera de la existencia de una posibilidad de capacitación que no conocía la empresa y pide autorización para asistir. GADE analiza la solicitud y, en caso de aprobarla, se hace cargo del costo de la capacitación del empleado.

En materia de compensación y motivación, GADE Electricidad utiliza relojes para que los empleados marquen su horario de llegada y salida del local o depósito. Con la información de este reloj, paga a sus empleados lo que corresponde a los presentismos. También paga comisiones a sus vendedores entre el 0,5% y 1%

según el artículo vendido para premiar la buena labor de los mismos y motivarlos a vender más.

Otra acción de compensación que lleva a cabo la empresa es pagar a sus empleados más de lo que corresponde según lo que establece la escala salarial del Convenio Colectivo de Trabajo vigente. Ese extra se abona en concepto de premio. Además, se reparte un premio cada dos meses entre los empleados que más se destacaron, pero tanto la cantidad repartida como los beneficiarios de este incentivo queda a criterio de los dueños y no se determina sobre bases medibles.

Para realizar la liquidación de sueldo de los empleados, la empresa acude a un estudio contable externo que se encarga exclusivamente de realizar esta tarea.

- Infraestructura de la empresa: los asuntos legales de GADE Electricidad se manejan desde afuera de la empresa, al igual que la contabilidad.

El estudio contable utiliza la información que les provee el sistema para elaborar los estados contables que deben presentar ante las autoridades. GADE Electricidad tiene la política de facturar toda la mercadería vendida además de registrar todas las compras, por lo que la información arrojada por el sistema es fidedigna para elaborar los estados contables. Este estudio contable brinda servicios de asesoría legal, por ejemplo, si se llega a presentar una situación de discrepancia con AFIP

La empresa también contrata mensualmente a otro estudio contable que es el que lleva a cabo la liquidación de sueldos de los empleados.

En el caso de que existan problemas legales con empleados, GADE es cliente de un estudio jurídico, por lo que cuando estas situaciones se presentan acuden siempre a los mismos abogados debido a la confianza inspirada a la empresa en

casos anteriores. Este estudio jurídico es contratado para las eventualidades, no se paga de forma mensual.

Capítulo 6

Conclusiones diagnósticas

Capítulo 6: Conclusiones diagnósticas

Análisis FODA

Habiendo analizado el ambiente interno y externo en que se desenvuelve GADE Electricidad, estamos en condiciones de valorar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que en ellos se presentan. Para realizar esta tarea se utilizará la herramienta del análisis FODA.

Fortalezas <ul style="list-style-type: none">✓ Buen funcionamiento del proceso de venta en cuentas corrientes y cobranzas de las mismas.✓ Gran variedad de métodos de pago y descuentos.✓ Amplias posibilidades de envío.✓ Asesoramiento personalizado y especializado.✓ Personal en constante capacitación.	Oportunidades <ul style="list-style-type: none">✓ Facilidades para que GADE importe mercaderías.✓ Subsidios entregados en el marco del plan ProCreAr.✓ Subsidios entregados a clubes dentro del Programa Clubes Argentinos.✓ Aumentos en las ventas debido a la crisis energética de Argentina.✓ Crecimiento de los medios electrónicos como canales de venta.
Debilidades <ul style="list-style-type: none">✓ Largas esperas para ser atendido.✓ Incongruencias entre la misión y visión y los procesos.✓ No existe un encargado de Marketing.✓ Función de compras no desarrollada completamente.	Amenazas <ul style="list-style-type: none">✓ Disminuciones de ventas debido a la crisis energética de Argentina.✓ Crecimiento de los competidores.✓ Posibilidad de que los títulos públicos en pesos tomen fuerza como opciones de inversión.

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mala información acerca del stock. ✓ Reclamos sin seguimiento. ✓ Gran subjetividad en la compensación de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumento de las tasas de servicios públicos. ✓ Comportamiento de los clientes ante entornos de inflación y recesión. ✓ Disminución de ventas debido al aumento del tipo de cambio.
---	---

Fortalezas.

- Buen funcionamiento del proceso de venta en cuentas corrientes y cobranzas de las mismas.

El 80% de las ventas totales de la empresa se realizan en cuenta corriente. En el proceso de apertura se verifica la solvencia del cliente, por lo que el número de incobrables es muy bajo. Hay una buena división de las cuentas que deben atenderse entre los cobradores y buenos descuentos para alentar a los deudores a pagar antes de los vencimientos.

- Gran variedad de métodos de pago y descuentos.

Se reciben cheques, todas las tarjetas de crédito y débito, el comercio está adherido al Ahora 12, se abren cuentas corrientes y, en caso de comprar los productos de forma online, el sistema de MercadoPago ofrece su propia financiación y promociones con tarjetas de crédito de ciertos bancos. Además, se ofrecen descuentos por pronto pago, por pago de contado, descuentos a agremiados y a clientes que compran al por

mayor. Todas estas opciones constituyen incentivos que hacen que los clientes elijan comprar en GADE en vez de un competidor.

- Amplias posibilidades de envío.

Servicio de flete propio en la zona geográfica donde se ubica la empresa, envíos por Correo Argentino y OCA y envío gratuito hasta la sucursal del transporte preferido por el cliente abriendo aún más las posibilidades de envío de las mercaderías. Esto, sumado a la variedad de métodos de pago, hacen posible vender a través del e-commerce y MercadoLibre hacia todo el país.

- Asesoramiento personalizado y especializado.

Asignación de los clientes a un vendedor en particular, para lograr una atención personalizada. Todos los vendedores están capacitados y de manera constante para ser capaces de brindar a los compradores un correcto asesoramiento. Si alguna consulta específica no puede ser respondida por los vendedores, GADE cuenta con el apoyo de sus proveedores para asesorar a los clientes de la empresa. Por otro lado, del staff de GADE forma parte una arquitecta que asesora a los clientes que deseen comprar iluminación.

- Personal en constante capacitación.

La empresa considera fundamental tener a su personal capacitado. Así, el encargado del depósito hace cursos y jornadas sobre ordenamiento de depósitos y logística, o los vendedores se capacitan sobre los productos de sus proveedores y nuevas tecnologías, o hacen cursos sobre técnicas de

venta y atención al cliente. Esto hace que estén a la altura para satisfacer correctamente las necesidades del cliente.

Oportunidades.

- Facilidades para que GADE importe mercaderías.

La empresa podría aprovechar los cambios políticos y circunstancias macroeconómicas (como el cambio en el sistema de importaciones o la estabilidad del tipo de cambio) para aumentar la importación de los productos que comercializa, integrándose verticalmente en la cadena de suministros, dependiendo menos de los importadores que les proveen actualmente en el ámbito local. Para lograrlo, GADE podría aprovechar el grado de apertura con China para aumentar el flujo de las importaciones con el objetivo de abaratar los costos de adquisición de materias primas y lograr pugnar con sus competidores a base de precios más baratos. Según los datos recabados por el INDEC, China es el segundo país en el ranking de procedencia del volumen de las importaciones detrás de Brasil.

- Subsidios entregados en el marco del plan ProCreAr

Las familias beneficiarias del subsidio necesitan comprar todos los materiales eléctricos de las viviendas que van a construir o refaccionar. La empresa podría aprovechar este nicho de mercado.

- Subsidios entregados a clubes dentro del Programa Clubes Argentinos.

Los clubes reciben subsidios para realizar mejoras edilicias en sus instalaciones. Al igual que el punto anterior, GADE podría tomar la oportunidad para generar ventas.

- Aumentos en las ventas debido a la crisis energética de Argentina.

Este punto puede ser tomado una oportunidad tanto como una amenaza. Es una oportunidad ya que, al no haber suficiente energía, el costo de la misma (sin subsidios) ha crecido. Entonces, con el objetivo de generar ahorro de energía, las personas cada vez más se inclinan por la compra de artículos de iluminación LED de bajo consumo, o alternativas de energía solar como los paneles y baterías para alimentar las LED. También repuntaron las ventas de termotanques solares, con los que las personas buscan ahorrar luz o gas dependiendo cómo calientan el agua que consumen diariamente. Si GADE aprovecha la oportunidad, podría convertirse en un distribuidor importante de estas nuevas formas de calefacción, iluminación y generación de energía mediante energías renovables.

- Crecimiento de los medios electrónicos como canales de venta.

GADE Electricidad debe conocer los cambios en las tecnologías y en los hábitos de la población para hacer conocer sus productos a los potenciales clientes a través de los medios más utilizados por estos. Cada vez es mayor la cantidad de personas que compran por Internet, por lo que GADE debe fortalecer sus canales online de ventas.

Debilidades.

- Largas esperas en el local para ser atendido.

En el local es común que haya clientes que quieren comprar en bajos volúmenes, pero deben esperar durante largo tiempo a que los vendedores se desocupen. Esto se debe a que éstos últimos están asesorando a clientes de mayor tamaño que buscan comprar materiales eléctricos en grandes cantidades.

- Incongruencias entre la misión y visión y los procesos.

Las actividades que se desarrollan en GADE no tienen vistas a crecer y expandirse en el mercado nacional, ni a ser un referente en éste, como establece la misión y la visión. Todos los procesos de GADE Electricidad vuelven hacia uno de los dueños, que es el encargado de tomar todas las decisiones de la operatoria, además de controlar que los empleados desempeñen sus tareas de manera correcta.

Los dueños son padre e hijo, y mientras el hijo busca innovar en el negocio en concordancia con la misión y visión (por ejemplo, importar mercadería desde China, abrir el e-commerce, vender por MercadoLibre, entre otras), el padre opone resistencia y considera que es mejor no crecer para no crearse mayores problemas, ya que el negocio tal como está es rentable. Esto lo hace porque, al volver todos los procesos a él, lo satura el volumen de información y de operaciones que debe manejar, y le cuesta mucho delegar en su hijo o en otro empleado su función.

- No existe un encargado de Marketing.

Esto tiene que ver con el punto anterior. No hay una persona que piense en formas de captar más clientes, expandirse en el mercado o posicionar la empresa simplemente porque no es el objetivo de los dueños generar más ventas. Sin embargo, el gerente general es quien busca por cuenta propia realizar acciones de Marketing tendientes a que el cliente esté cómodo, que sienta confianza, tranquilidad, que sea bien atendido, etcétera. No hay una persona capacitada que se encargue de desempeñar estas funciones de manera correcta.

- Función de compras no desarrollada completamente.

Si bien la empresa intenta mantener una cantidad mínima de stock para no quedar desabastecidos, ésta no se calcula teniendo en cuenta las demoras de cada proveedor ni la cantidad de producto vendida en el tiempo, sino que el encargado de compras hace una estimación según su juicio de cuál debe ser esta cantidad. Lo mismo para calcular la cantidad que debe pedirse: se estima esta cantidad para cubrir aproximadamente cuatro meses de ventas (sin ser ésta una regla), pero la estimación no está hecha a conciencia sobre estadísticas medibles. Todo el procedimiento de compras no está definido ni documentado, quedando sujeto a criterio de la persona que se encargue de comprar el modo en que se hará.

- Mala información acerca del stock.

Según la opinión del gerente general, el sistema no refleja el stock que realmente existe para ningún artículo de GADE Electricidad. Según lo relevado, muchas veces la mercadería está faltando cuando el sistema dice que hay stock.

- Reclamos sin seguimiento.

El proceso de los reclamos funciona bien a nivel de logística interna. Sin embargo, el procedimiento de devolución de mercaderías defectuosas a los proveedores no está definido ni documentado, quedando a criterio de uno de los dueños la manera en que debe hacerse esta tarea. Además, está sujeto a su memoria recordar que tratamiento se le dio a determinada mercadería, si se envió al proveedor o no, dónde se almacenó, si se efectuó una nota de crédito, etcétera. La empresa no sabe precisamente qué ocurre con las mercaderías que deben enviarse a los proveedores en concepto de reclamos o qué pasó con las mercaderías que han sido enviadas.

- Gran subjetividad en la compensación de los empleados.

Una de las inquietudes de los dueños de la empresa es el de hacer más medible el sistema de compensación de los empleados, y no que esté sujeto a su propio criterio. Los empleados quieren conocer claramente el sistema de compensaciones para saber qué se espera de ellos y así conseguir ganar un premio por su desempeño. Del mismo modo, cuando la empresa plantea, por ejemplo, nuevos sistemas de comisiones por ventas para distribuirlos de manera más equitativa en base al esfuerzo de los empleados, éstos últimos se oponen ya que para ellos las comisiones actuales son derechos adquiridos que sería injusto quitarlas.

Amenazas.

- Disminuciones de ventas debido a la crisis energética de Argentina.

La crisis energética puede ser tomada como una amenaza debido a que las personas compran menos cantidad de artículos de iluminación tradicional y de calefacción y refrigeración que utilicen energía eléctrica. Esto se debe a que el costo de la energía aumentó a raíz de la escasez y la quita de subsidios del Gobierno.

- Crecimiento de los competidores.

GADE se ha estancado en su crecimiento, no tiene como objetivo expandirse a otras provincias, ganar cuota de mercado, o generar nuevas ventas a nuevos clientes. Sin embargo, sus competidores más serios (casas de electricidad del mismo tamaño ubicadas en Córdoba y Buenos Aires) tal vez sí estén emprendiendo acciones para crecer y acaparar una mayor porción del mercado.

Esto puede significar una amenaza para GADE Electricidad, ya que es posible que estos competidores se inmiscuyan en el mercado ganado por la empresa y esto de lugar a una posible competencia por los clientes. También puede suceder que al tener más volumen de ventas que GADE Electricidad puedan conseguir de sus proveedores mejores descuentos y ofrecer a sus clientes mejores precios, y así muchos de los clientes de GADE pueden verse motivados a cambiar de proveedor.

- Posibilidad de que los títulos públicos en pesos tomen fuerza como opciones de inversión.

Si el Gobierno comienza a aumentar la colocación de títulos públicos tales como bonos o letes en pesos en el mercado local es posible que las inversiones en opciones habitacionales se desvíen hacia estos títulos públicos, lo cual perjudicaría a GADE ya que se dedica a proveer de materiales eléctricos para el rubro de la construcción. Del mismo modo GADE deberá estar atento a lo que ocurra con el aumento de las tasas de interés por parte del BCRA, ya que es posible que, motivados por una mejora en las tasas, los inversores decidan invertir en otras opciones y desinvertir en la construcción.

- Aumento de las tasas de servicios públicos.

Los aumentos en las tasas de servicios públicos pueden hacer que los consumidores destinen una mayor proporción de sus ingresos a pagar las facturas de estos servicios ya que los consideran como prioridad por encima de materiales eléctricos y artículos de iluminación, destinando una proporción menor de sus ingresos a la compra de los mismos para realizar modificaciones en sus hogares.

- Comportamiento de los clientes ante entornos de inflación y recesión.

El debilitamiento de la imagen pública del actual Gobierno, el aumento de las tarifas de los servicios públicos, la creciente inflación (que hasta el BCRA reconoció que no podrán cumplir con la meta de inflación del 15% proyectada para el 2018) y la reciente crisis cambiaria contribuyen a que los consumidores decidan no utilizar su dinero en adquirir materiales eléctricos y de iluminación ya que priorizan otros gastos tales como alimentos, alquileres, servicios públicos, colegio, etc. Y aquel inversor que desee invertir sus ahorros piensa en opciones como

plazos fijos o LEBACS (de alto rendimiento) antes que en opciones habitacionales.

- Disminución de ventas debido al aumento del tipo de cambio.

El aumento del tipo de cambio tras la reciente corrida cambiaria puede hacer que el volumen de ventas disminuya, ya que los precios de GADE Electricidad aumentaron debido a que se encareció el costo de adquirir las mercaderías. Cuando los precios aumentan la demanda de los artículos tiende a bajar.

Conclusiones diagnósticas

Como conclusión podemos decir que GADE Electricidad es una empresa que ha logrado crecer y hacerse fuerte en el mercado del norte cordobés. El principal motor de crecimiento ha sido el sistema de ventas en cuentas corrientes y las condiciones de pago ofrecidas.

Sin embargo, el crecimiento de la empresa se ha estancado porque no se realizan esfuerzos por parte de los recursos humanos en la misma dirección para seguir creciendo. Esta constituye la principal amenaza para GADE Electricidad, ya que sus competidores están creciendo y están ganando terreno. La misión y visión de la empresa no coinciden con el pensamiento de uno de los dueños y los empleados no están al tanto de estas definiciones. Mientras uno de los dueños intenta empujar a GADE hacia el crecimiento, no encuentra apoyo en los empleados y el otro dueño opone resistencia.

Por otro lado, en los procesos y sus operaciones GADE denota problemas principalmente con la función de compras, depósito, control de calidad, control de stock y garantías y reclamos. Actualmente la empresa no sabe el stock disponible real

de ninguno de sus artículos. Tampoco unificó criterios en cuanto al proceso de compras ni dispone de un procedimiento ni recursos asignados al proceso de garantías y reclamos, quedando muchos aspectos sujetos al criterio personal.

GADE Electricidad podría aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno si se apoyara en sus fortalezas e hiciera frente a sus debilidades.

Se deben revisar y rediseñar los procesos para que generen salidas de mayor calidad. Los procedimientos deben estar documentados para establecer en la empresa un modo de operación que sea respetado por los empleados a futuro y así conseguir un desempeño parejo.

Capítulo 7

Objetivos de la Propuesta de Aplicación Profesional

Capítulo 7: Objetivos de la Propuesta de Aplicación Profesional

Introducción de la propuesta

La Propuesta de Aplicación Profesional para GADE Electricidad consiste en el diseño de los procesos que tendrán lugar en GADE Electricidad, principalmente con vistas a solucionar la problemática de las ineficiencias en los procesos, particularmente en las funciones de compras, depósito, control de calidad, control de stock y garantías y reclamos.

Definición de los objetivos de la propuesta

Objetivo general

Disminuir los costos y pérdidas de GADE Electricidad en un 12% al mes de diciembre del año 2019.

Objetivos específicos

- Acortar un 10% el tiempo que insume el proceso de compras al mes de diciembre del año 2018.
- Detectar las tres fallas más comunes en la mercadería un 15% más rápido que en la actualidad, sumando las fallas detectadas en el control de mercadería recibida de manos del proveedor y en el embalaje de la venta al público, al primer semestre del año 2019.
- Disminuir en un 25% los costos hundidos del área de reclamos a proveedores al cuarto trimestre del año 2019.
- Reducir en un 20% los reclamos de clientes a diciembre del año 2019.

- Lograr una desviación menor al 20% entre el stock que informa el sistema y el real al cuarto trimestre del año 2019.

Fundamentación de los objetivos de la propuesta

A continuación, se expone la fundamentación de la importancia de la consecución de cada uno de los objetivos específicos formulados anteriormente:

- Acortar un 10% el tiempo que insume el proceso de compras al mes de diciembre del año 2018:

La definición de los procedimientos que deben ejecutarse para completar correctamente el proceso de compras permitirá que se desarrolle de manera más eficiente. Esto beneficiará a GADE Electricidad haciendo que la empresa disminuya los costos de mano de obra correspondientes al tiempo empleado en los procedimientos de compra.

- Detectar las tres fallas más comunes en la mercadería un 15% más rápido que en la actualidad, sumando las fallas detectadas en el control de mercadería recibida de manos del proveedor y en el embalaje de la venta al público, al primer semestre del año 2019:

Actualmente, las fallas en la mercadería se detectan demasiado tarde, haciendo que se cuente con un “falso” stock de mercadería para afrontar las ventas (debido a que no se encuentran en buen estado) o incluso que estos artículos sean vendidos impactando en la confianza y satisfacción del cliente, ya que éste tendrá que hacer un reclamo (sin contar los costos de transporte y mano de obra empleados en gestionar dichos reclamos).

Incluso, las fallas en las mercaderías suelen repetirse. Es del interés de GADE detectar las fallas más comunes de la mercadería más rápido, cuando se puedan tomar medidas para su devolución y que impacten menos negativamente en la actividad principal de la empresa o en el costo de devolución, y esto puede lograrse a través del correcto desenvolvimiento de los procesos de gestión de inventarios, control y despacho de las mercaderías propuestos.

- Disminuir en un 25% los costos hundidos del área de reclamos a proveedores al cuarto trimestre del año 2019.

En la actualidad GADE Electricidad pierde dinero debido a la mala gestión de las mercaderías reclamadas a proveedores. Estas pérdidas corresponden a que las mercaderías que deben ser reclamadas a proveedores nunca fueron reclamadas y ya paso demasiado tiempo para emprender acciones, que se perdieron en algún lugar de los depósitos o en la logística debido a un mal seguimiento del reclamo, incluso puede haber sucedido que las mercaderías fueron robadas debido a que no se controla el inventario de manera adecuada.

La estandarización de los procedimientos de gestión de los reclamos, alta y despacho de mercadería, y control de inventario y las políticas de ejecución de éstos permiten a GADE mejorar la trazabilidad de las mercaderías reclamadas y llevar un mejor control de sus inventarios, evitando de esta forma los costos hundidos por malas gestiones o controles en el proceso de reclamos.

- Reducir en un 20% los reclamos de clientes a diciembre del año 2019.

A GADE Electricidad le interesa mantener a sus clientes satisfechos y evitar los descontentos. A través de la implementación del manual de procedimientos se pretende lograr que las fallas de las mercaderías sean detectadas antes de que la

mercadería llegue a manos del cliente, al momento de la recepción, control o despacho de los artículos, evitando que los clientes deban volver y hacer el reclamo. Por otro lado, al no activar los procedimientos de reclamos derivados de quejas provenientes de los clientes se evita la utilización de los recursos humanos y costos asociados a la gestión del reclamo.

- Lograr una desviación menor al 20% entre el stock que informa el sistema y el real al cuarto trimestre del año 2019.

Gran parte de las proyecciones de ventas de GADE, de la disminución de los costos y costos hundidos que se quieren lograr y del correcto desenvolvimiento de los procedimientos asociados al proceso de compras dependen de que el inventario informado por el sistema que utiliza la empresa comience a apearse más al stock real mantenido en los depósitos.

De ahí se desprende la importancia que tiene la consecución de este objetivo, que pretende lograrse a través de la estandarización de los procedimientos referidos a la gestión de mercaderías y control de inventarios propuestos.

Capítulo 8

Aspectos específicos de la propuesta

Capítulo 8: Aspectos específicos de la propuesta

Etapa estratégica

La implementación de la propuesta se llevará a cabo teniendo en cuenta el siguiente criterio:

1. Se desarrollará un organigrama y el diseño de los procesos, incluyendo un mapa de procesos, las fichas de caracterización, competencias requeridas por el personal para llevarlos a cabo, layout de distribución del almacén y la primera versión del manual de procedimientos para GADE Electricidad.
2. El gerente general será designado como encargado de la implementación de la propuesta.
3. Se llevará a cabo una reunión con los dueños y gerente general de la empresa, a fines de entregarles el organigrama, mapa de procesos, fichas de caracterización de los procesos, competencias requeridas, layout de distribución y una copia del manual de procedimientos en formato impreso.
4. Transcurridos 7 días desde la reunión, se efectuará nuevamente una reunión a los fines de que los dueños y el gerente general expongan su opinión acerca de la propuesta. El objetivo es lograr consenso sobre la propuesta de mejora.
5. En caso de que se requieran modificaciones, las mismas se llevarán a cabo y se entregará a los dueños y gerente general una nueva versión de las modificaciones en formato digital, que pueda ser leída desde computadoras, tablets o smartphones.

6. Cuando haya consenso en torno a la propuesta, el gerente general se encargará de entregar en formato digital el organigrama, mapa de procesos, fichas de caracterización, conocimientos y competencias requeridas y una copia del manual de procedimientos a cada uno de los empleados y de explicarles claramente los beneficios que obtendrá GADE Electricidad con la correcta implementación de la propuesta. Se eligió el formato digital para que a los empleados se les haga más sencilla y amena la lectura del material, a la vez que la empresa consigue un ahorro en los costos de impresión. En el caso del encargado y operarios del almacén, el gerente general les entregará también una copia digital del layout de distribución.
7. Se ofrecerá a los empleados la posibilidad de proponer mejoras al manual de procedimientos y layout de distribución (para los empleados que desempeñen sus funciones en el almacén) durante el plazo máximo de 14 días a partir de la fecha de entrega del mismo. La idea es hacer parte de la confección de la propuesta a los empleados ya que son quienes realizan las tareas, y pueden aportar sus experiencias y puntos de vista para maximizar los beneficios de la aplicación. Dichas propuestas deben presentarse por escrito al gerente general.
8. Cumplidos los 14 días desde la entrega del manual a los empleados, se realizarán las modificaciones propuestas por los empleados que resulten pertinentes y, transcurridos 7 días, se entregará el manual de procedimientos definitivo en formato digital a todos los miembros de la organización y 5 copias impresas del manual de procedimientos que se distribuirán de la siguiente manera: una copia para cada uno de los dueños,

una copia para el gerente general, una copia para consulta de los empleados del local comercial, y una copia para consulta de los empleados del depósito principal externo. De similar forma ocurrirá con el layout de distribución, entregándose el diseño definitivo en formato digital a todos los empleados, y entregando una copia impresa a Administración del almacén para que pueda ser consultada en cualquier momento.

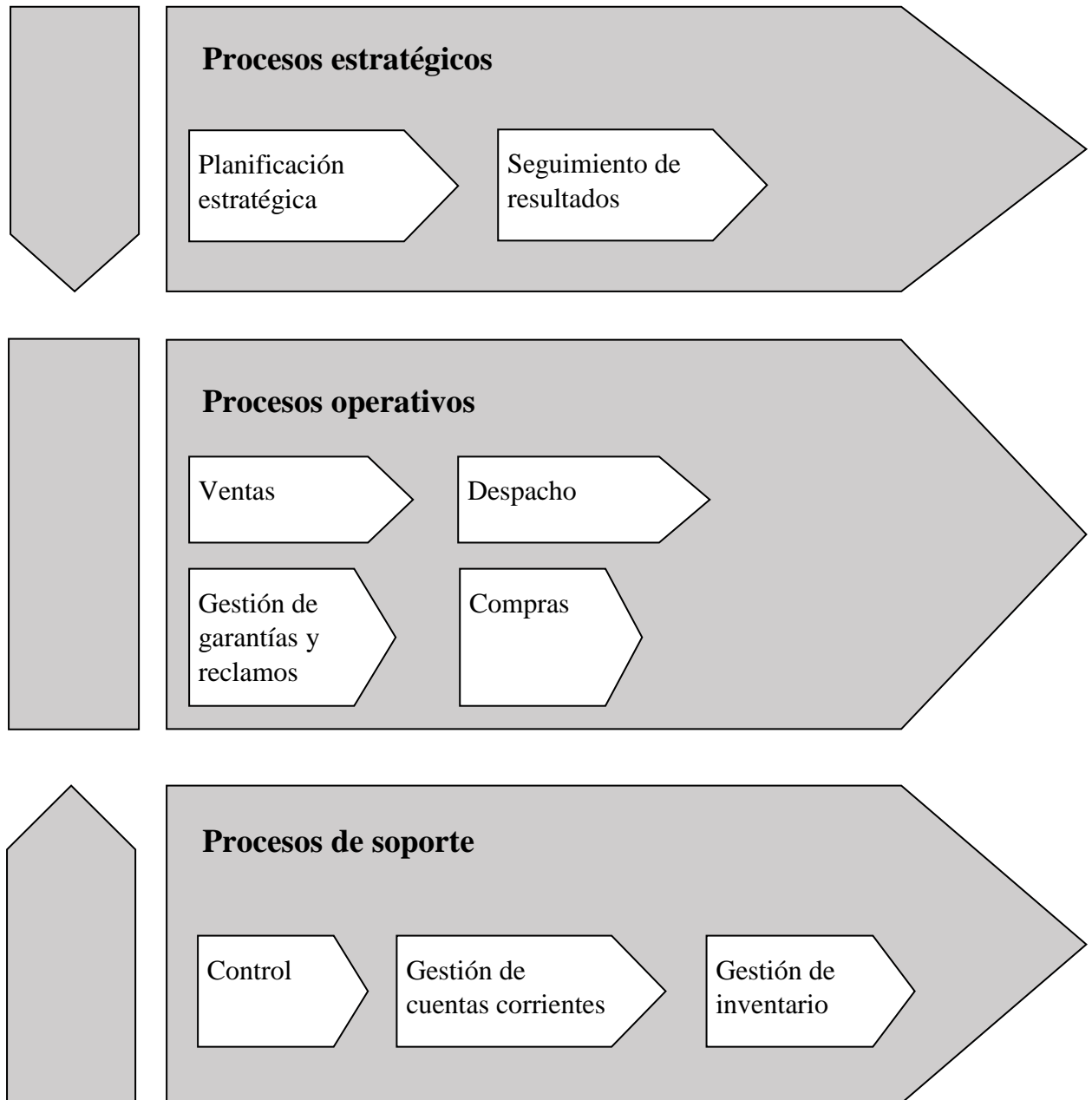
9. El encargado de la implementación de la propuesta (gerente general) anunciará a todos los empleados el comienzo de un período de prueba por 3 meses, a fines de que los empleados comiencen a trabajar con la propuesta presentada.
10. Finalizada la prueba, el gerente general se encargará de evaluar el desempeño que obtuvo la organización implementando la propuesta y, si su análisis resulta favorable, tomará la decisión de implementar definitivamente la propuesta.

Etapa táctica

En primer lugar, se identificarán aquellos procesos clave que tendrán lugar en GADE Electricidad a partir de la implementación de la presente propuesta. El correcto desenvolvimiento de estos procesos permitirá lograr un estándar de desempeño que posibilitará a la empresa la consecución de los objetivos planteados en la propuesta.

Se realizará un mapa de procesos, con el objetivo de plasmar de forma gráfica estos procesos, clasificándolos en estratégicos, operativos y de soporte mejorando así su comprensión:

Mapa de procesos: Empresa GADE Electricidad

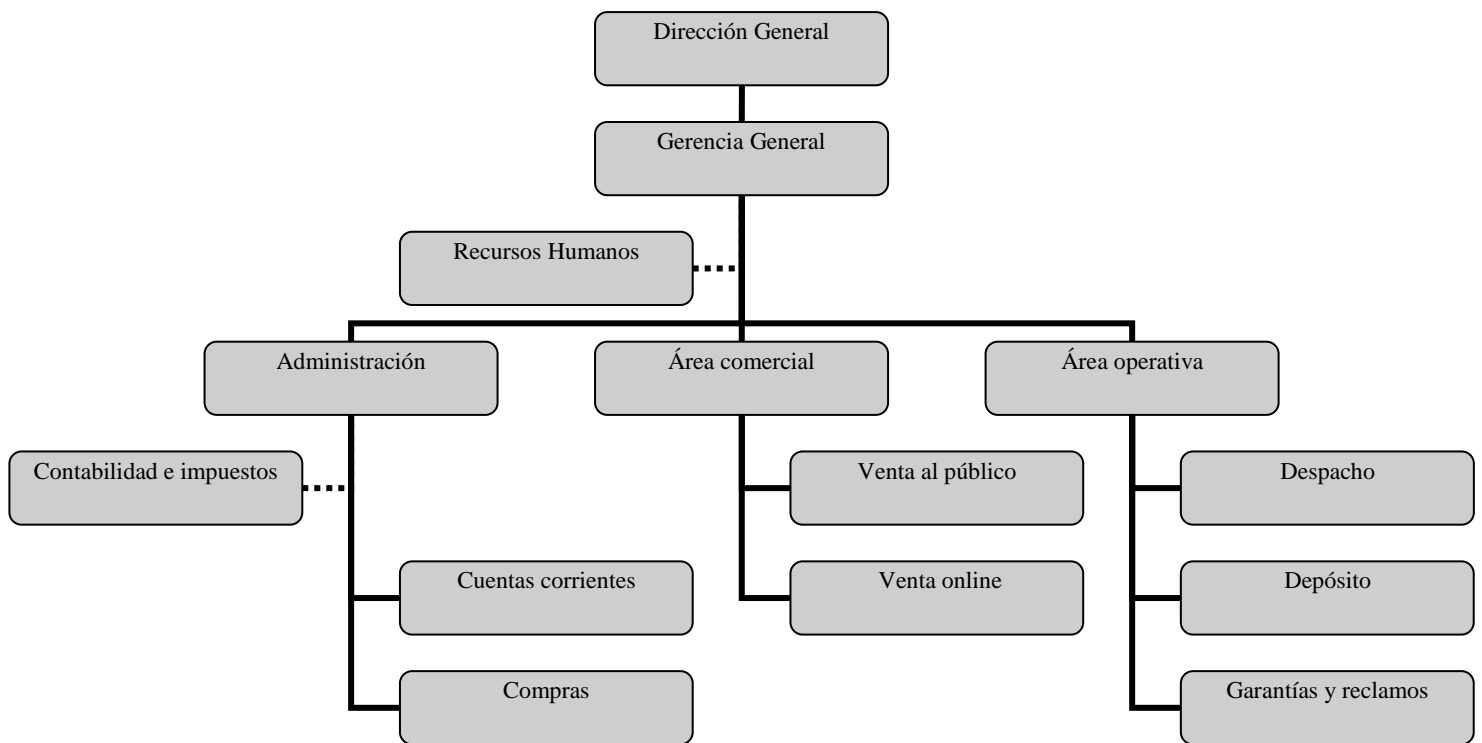


Fuente: elaboración propia.

Luego, resulta pertinente elaborar un organigrama para GADE Electricidad que contemple las áreas existentes y aquellas que serán creadas al momento de poner en marcha esta propuesta.

El objetivo es que los miembros de la organización conozcan de forma gráfica y sencilla las áreas en que se divide la empresa y como se interrelacionan, al mismo tiempo que comprenden la pertenencia y el orden jerárquico del puesto que ocupan.

Organigrama: Empresa GADE Electricidad



Fuente: elaboración propia.

Como vimos en el mapa de procesos presentado en primer lugar, los procesos clave que tendrán lugar en GADE Electricidad son nueve y se clasifican en:

Procesos estratégicos:

1. Proceso de planificación estratégica
2. Proceso de seguimiento de resultados

Procesos operativos:

3. Proceso de Ventas
4. Proceso de Despacho
5. Proceso de Gestión de garantías y reclamos
6. Proceso de Compras

Procesos de soporte

7. Proceso de Gestión de Inventario
8. Proceso de Gestión de Cuentas Corrientes
9. Proceso de Control

Identificados estos nueve procesos necesarios, se pasa a organizarlos en fichas de caracterización donde se detallarán algunas de sus características tales como el objetivo, alcance, actividades que forman parte, responsables, entradas, salidas, recursos necesarios para su ejecución, registros, indicadores y documentos aplicables de cada uno de ellos. Las mencionadas fichas de caracterización de procesos se exponen a continuación:

1. Proceso de planificación estratégica

FICHA DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN
Planificación estratégica	1	25/08/2018
OBJETIVO DEL PROCESO		
Lograr el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de GADE Electricidad mediante el establecimiento de políticas, reglamentos, planes, acuerdos, modificaciones de los procedimientos internos, entre otros lineamientos.		
ACTIVIDADES QUE FORMAN PARTE DEL PROCESO		ÁREAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO
Análisis de la información. Confección del mapa estratégico. Toma de decisiones.		Dirección general. Gerencia general.
RESPONSABLES DEL PROCESO		
Gerencia general		
ENTRADAS DEL PROCESO		SALIDAS DEL PROCESO
Análisis del macroentorno. Análisis del microentorno. Análisis interno. Informes de desempeño. Análisis FODA.		Reglamentos, políticas, mapa estratégico, acuerdos, programas, organigrama y demás lineamientos y determinaciones relacionadas al cumplimiento de la estrategia.
PROCESOS RELACIONADOS		
Seguimiento de resultados.		
RECURSOS NECESARIOS		REGISTROS O ARCHIVOS
Información obtenida a partir de la recolección y análisis de datos del ambiente externo e interno y del análisis de propios resultados.		Listado de las resoluciones tomadas.
INDICADORES		
<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de logro de los objetivos estratégicos. • Variación del porcentaje de logro de los objetivos entre un año y otro: $((\% \text{ logro } t2 - \% \text{ logro } t1) / \% \text{ logro } t1) \times 100$ 		
DOCUMENTOS APLICABLES		
-		

2. Proceso de seguimiento de resultados

FICHA DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN
Seguimiento de resultados	1	25/08/2018
OBJETIVO DEL PROCESO		
Conocer los resultados obtenidos por los procesos de GADE Electricidad y compararlos en el tiempo.		
ACTIVIDADES QUE FORMAN PARTE DEL PROCESO		ÁREAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO
Análisis de indicadores. Confección de informes de desempeño.		Dirección general. Gerencia general.
RESPONSABLES DEL PROCESO		
Gerencia general.		
ENTRADAS DEL PROCESO		SALIDAS DEL PROCESO
Indicadores de los demás procesos.		Informes de desempeño.
PROCESOS RELACIONADOS		
Planificación estratégica. Relación con los demás procesos, debido a que se analizan los resultados de éstos.		
RECURSOS NECESARIOS		REGISTROS O ARCHIVOS
Resultados arrojados por los indicadores de los procesos ejecutados en GADE.		-
INDICADORES		
<ul style="list-style-type: none"> • Número de incidencias por semestre. • Variación porcentual del número de incidencias entre un semestre y otro: $\left(\frac{\text{Incidencias } t2 - \text{Incidencias } t1}{\text{Incidencias } t1} \right) \times 100$ 		
DOCUMENTOS APLICABLES		
-		

3. Proceso de ventas

FICHA DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN
Ventas	1	25/08/2018
OBJETIVO DEL PROCESO		
Asesorar a los clientes y potenciales clientes acerca de sus inquietudes y necesidades y concretar la venta de las mercaderías.		
ACTIVIDADES QUE FORMAN PARTE DEL PROCESO	ÁREAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO	
Ventas en el local comercial y ventas Online: atención al cliente y generación de la venta.	Área comercial: venta al público y venta online. Administración.	
RESPONSABLES DEL PROCESO		
Gerencia general.		
ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO	
Pedidos del cliente: pedidos de información, pedidos de cotizaciones, pedidos de productos. Stock de material.	Factura para cobrar la venta y despachar mercadería (concreción de la venta). Potencial cliente informado. Ficha de envío (en caso de ser necesario enviar las mercaderías).	
PROCESOS RELACIONADOS		
Gestión de inventario, gestión de cuentas corrientes y despacho.		
RECURSOS NECESARIOS	REGISTROS O ARCHIVOS	
Acceso al sistema de gestión. Conexión telefónica y de Internet (en caso de usar estos medios para la atención y venta).	Pedidos de clientes. Duplicado de las facturas emitidas.	
INDICADORES		
<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente (n° de clientes satisfechos / n° de clientes consultados) • Número de ventas concretadas. • Porcentaje de ventas concretadas: (n° ventas concretadas / n° de atenciones realizadas) • Variación porcentual del número de ventas entre un año y otro: $((\text{Ventas } t2 - \text{Ventas } t1) / \text{Ventas } t1) \times 100$ • Variación porcentual del número de ventas concretadas entre un año y otro: 		

((Ventas Concr. t2-Ventas Concr. t1) / Ventas Concr. t1) x100
DOCUMENTOS APLICABLES
Manual de procedimientos, segunda parte, punto 5: 5.1. Venta en el local comercial y 5.2. Venta Online

4. Proceso de despacho

FICHA DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN
Despacho	1	25/08/2018
OBJETIVO DEL PROCESO		
Entregar las mercaderías vendidas al cliente en correcto estado, ya sea en el local comercial o a través del envío.		
ACTIVIDADES QUE FORMAN PARTE DEL PROCESO	ÁREAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO	
Preparación del pedido, control y verificación de las mercaderías a entregar, entrega e inicio de reclamo propio (en caso de no estar en condiciones).	Despacho. Administración.	
RESPONSABLES DEL PROCESO		
Gerencia general.		
ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO	
Productos por despachar o enviar. Factura de compra. Ficha de envío.	Entrega del producto. Envío del producto. Reclamo propio.	
PROCESOS RELACIONADOS		
Ventas, gestión de inventario y gestión de garantías y reclamos.		
RECURSOS NECESARIOS	REGISTROS O ARCHIVOS	
Materiales y utensilios utilizados para preparar el pedido y verificar su buen estado. Vehículos para entregar los productos a la empresa de correo/transporte convenida.	Remito. Comprobante emitido por empresa de correo o transporte.	
INDICADORES		

<ul style="list-style-type: none"> • Número de reclamos con origen en despacho. • Variación porcentual del número de reclamos con origen en despacho entre un año y otro: $((N^{\circ} \text{ reclamos } t2 - N^{\circ} \text{ reclamos } t1) / N^{\circ} \text{ reclamos } t1) \times 100$ • Número de reclamos realizados por los clientes. • Variación porcentual del número de reclamos realizados por los clientes entre un año y otro: $((N^{\circ} \text{ reclamos } t2 - N^{\circ} \text{ reclamos } t1) / N^{\circ} \text{ reclamos } t1) \times 100$
DOCUMENTOS APLICABLES
Manual de procedimientos, segunda parte, punto 6: 6.1. Mercaderías retiradas en el local y 6.2. Mercaderías a enviar.

5. Proceso de gestión de garantías y reclamos

FICHA DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN
Gestión de garantías y reclamos	1	25/08/2018
OBJETIVO DEL PROCESO		
Efectuar reclamos a proveedores provenientes de quejas o detecciones de errores, dando un adecuado seguimiento al reclamo desde su iniciación hasta su resolución final.		
ACTIVIDADES QUE FORMAN PARTE DEL PROCESO	ÁREAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO	
Recepción del reclamo del cliente (interno y externo), revisión de factura de compra, determinación de la situación/motivo del reclamo, confección del reclamo, alta/baja en stock de garantías y reclamos, contacto con el proveedor, traslado de la mercadería reclamada, seguimiento del reclamo y reposición al cliente (interno y externo) o devolución.	Área comercial. Administración. Área operativa: garantías y reclamos, depósito.	
RESPONSABLES DEL PROCESO		
Gerencia general.		
ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO	
Queja o detección de errores por parte del cliente (interno y externo).	Cliente (interno y externo) satisfecho. Devolución de mercadería al proveedor:	

Factura de compra.	nota de crédito. Reposición de mercaderías al stock.
PROCESOS RELACIONADOS	
Control, Despacho, Gestión de inventarios.	
RECURSOS NECESARIOS	REGISTROS O ARCHIVOS
Acceso al sistema de gestión. Conexión telefónica e Internet. Vehículos para transportar la mercadería reclamada.	Formulario de reclamo. Formulario de reclamo interno. Comprobante de alta. Remito.
INDICADORES	
<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente: (n° de clientes satisfechos / n° de clientes consultados) • Índice de reclamos resueltos: (reclamos resueltos / total de reclamos realizados) • Variación porcentual del índice de reclamos resueltos: $(\% \text{ Recl. Res. t2} - \% \text{ Recl. Res. t1}) / \% \text{ Recl. Res. t1} \times 100$ 	
DOCUMENTOS APLICABLES	
Manual de procedimientos, segunda parte, punto 3: 3.1. Gestión de reclamos de clientes, 3.2. Gestión de reclamos propios y 3.3. Confección de reclamos a proveedores	

6. Proceso de compras

FICHA DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN
Compras	1	25/08/2018
OBJETIVO DEL PROCESO		
Realizar la función de compras de las mercaderías de GADE Electricidad en las cantidades adecuadas, a precios convenientes y de forma que sea trazable, cumpliendo con la demanda en forma eficiente.		
ACTIVIDADES QUE FORMAN PARTE DEL PROCESO	ÁREAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO	
Actualización de precios, seguimiento de los proveedores, pedido de cotizaciones, toma de decisión de compra, confección de la compra, recepción de facturas de compra, pago a proveedores y seguimiento de las mercaderías.	Administración: compras.	
RESPONSABLES DEL PROCESO		
Gerencia general.		
ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO	
Alerta de stock mínimo alcanzado. Cotizaciones. Facturas de compra (para el pago y reclamo a proveedores).	Listas de precios actualizadas en el sistema de gestión. Compra de materiales. Pago a proveedores. Reclamos a proveedores.	
PROCESOS RELACIONADOS		
Gestión de inventario, Control, Ventas, Garantías y reclamos.		
RECURSOS NECESARIOS	REGISTROS O ARCHIVOS	
Acceso al sistema de gestión. Conexión telefónica e Internet. Listas de precios actualizadas de proveedores. Información sobre descuentos y beneficios disponibles.	Cotizaciones. Orden de compra. Recibo. Factura de compra.	
INDICADORES		
<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de ventas perdidas por falta de stock. • Variación porcentual del número de ventas perdidas por falta de stock entre un 		

<p>año y otro: $((Vtas. \text{ perdidas } t2 - Vtas. \text{ perdidas } t1) / Vtas. \text{ perdidas } t1) \times 100$</p> <ul style="list-style-type: none"> Total semestral de ahorro por descuentos obtenidos.
DOCUMENTOS APLICABLES
<p>Manual de procedimientos, segunda parte, punto 7: 7.1. Actualización de precios, 7.2. Confección de la compra, 7.3. Recepción de facturas, 7.4. Seguimiento de la compra y 7.5. Pago a proveedores.</p>

7. Proceso de gestión de inventario

FICHA DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN
Gestión de inventario	1	25/08/2018
OBJETIVO DEL PROCESO		
Gestionar eficientemente la recepción, circularización y almacenamiento del inventario de GADE Electricidad.		
ACTIVIDADES QUE FORMAN PARTE DEL PROCESO	ÁREAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO	
Recepción de mercadería en los depósitos, carga y descarga de los transportes, control y alta de mercadería, pedidos internos de abastecimiento, preparación y despacho de pedidos, traslado de las mercaderías.	Área operativa: depósitos interno y externo. Administración.	
RESPONSABLES DEL PROCESO		
Gerencia general.		
ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO	
Remito (entregado por el proveedor/transporte). Mercaderías recibidas en depósito pendientes de ingresar al stock. Alerta de nivel mínimo de stock alcanzado.	Alta de mercadería. Almacenamiento. Pedidos listos para despachar. Transferencia entre depósitos. Reclamo interno y a proveedores.	
PROCESOS RELACIONADOS		
Ventas, Gestión de Inventario, Gestión de Garantías y Reclamos, Control.		
RECURSOS NECESARIOS	REGISTROS O ARCHIVOS	

<p>Acceso al sistema de gestión. Espacio físico para la segura circularización y almacenamiento de las mercaderías. Vehículos para el traslado de los artículos. Conexión telefónica, Internet y radio.</p>	<p>Remito. Comprobante de alta de mercadería. Orden de pedido. Orden de transferencia. Ficha de preparación de pedido.</p>
INDICADORES	
<ul style="list-style-type: none"> • Número de reclamos provenientes por malas manipulaciones en almacén • Variación porcentual del número de reclamos provenientes por malas manipulaciones en almacén entre un año y otro: $((N^{\circ} \text{reclamos } t2 - N^{\circ} \text{reclamos } t1) / N^{\circ} \text{reclamos } t1) \times 100$ • Número de incidencias detectadas en el Control por errores de alta de mercadería • Variación porcentual del número de incidencias detectadas en el Control por errores de alta de mercadería entre un año y otro: $((N^{\circ} \text{incidencias } t2 - N^{\circ} \text{incidencias } t1) / N^{\circ} \text{incidencias } t1) \times 100$ 	
DOCUMENTOS APLICABLES	
<p>Manual de procedimientos, segunda parte, punto 1: 1.1. Recepción de mercadería, 1.2. Control y alta de mercadería, 1.3. Pedido interno de abastecimiento, 1.4. Traslado de la mercadería entre depósitos y 1.5. Preparación y despacho de pedidos.</p>	

8. Proceso de gestión de cuentas corrientes

FICHA DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN
Gestión de cuentas corrientes	1	25/08/2018
OBJETIVO DEL PROCESO		
Gestionar las cuentas corrientes que mantienen los clientes de la empresa de forma eficiente, desde la apertura de una cuenta hasta su cobro en tiempo y forma.		
ACTIVIDADES QUE FORMAN PARTE DEL PROCESO	ÁREAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO	
Apertura de cuenta corriente: análisis de solicitud de cuenta, revisión de la calidad crediticia y carga del cliente al sistema. Cobranza de cuentas corrientes: análisis de la composición del saldo, contacto con el deudor y realización de la cobranza.	Administración: Cuentas corrientes. Comercial: Venta al público.	
RESPONSABLES DEL PROCESO		
Gerencia general.		
ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO	
Solicitud de cuenta corriente completa por el solicitante. Tabla de referencia de montos mínimos. Facturas de venta visualizadas en el saldo de la cuenta.	Apertura de cuenta corriente. Rechazo de solicitud de cuenta corriente. Cobranza.	
PROCESOS RELACIONADOS		
Ventas.		
RECURSOS NECESARIOS	REGISTROS O ARCHIVOS	
Acceso al sistema de gestión. Información sobre la calidad crediticia del solicitante, proporcionada por el Centro Comercial e Industrial de Jesús María y Colonia Caroya y el BCRA. Tabla de referencia de montos mínimos. Conexión telefónica e Internet.	Conclusiones sobre la calidad crediticia y apertura de cuenta. Recibo.	
INDICADORES		
<ul style="list-style-type: none"> • Número de aperturas de cuentas corrientes por año. • Variación porcentual del n° de aperturas de cuentas entre dos años: 		

$((\text{Aperturas t2} - \text{Aperturas t1}) / \text{Aperturas t1}) \times 100$

- Participación de las ventas realizadas en cuenta corriente: (nivel de ventas realizadas en cuenta corriente/nivel de ventas total)
- Variación porcentual de la participación de las ventas realizadas en cuenta corriente: $((\text{Particip. t2} - \text{Particip. t1}) / \text{Particip. t1}) \times 100$
- Porcentaje de cobro de cuentas corrientes: (Total cobrado en cta cte. / Total vendido en cta. Cte.)
- Variación porcentual del % de cobro de cuentas corrientes: $((\% \text{ cobro t2} - \% \text{ cobro t1}) / \% \text{ cobro t1}) \times 100$

DOCUMENTOS APLICABLES

Plantilla en blanco de solicitud de cuenta corriente.
Manual de procedimientos, segunda parte, punto 4:
4.1. Apertura de cuenta y 4.2. Cobranza de cuenta corriente.

9. Proceso de control

FICHA DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN
Control	1	25/08/2018
OBJETIVO DEL PROCESO		
Lograr que las tareas controladas se ejecuten con normalidad, minimizando los errores y maximizando el desempeño.		
ACTIVIDADES QUE FORMAN PARTE DEL PROCESO	ÁREAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO	
Localización de comprobantes, chequeo y verificación de los datos, emisión de conclusiones.	Área operativa: depósito.	
RESPONSABLES DEL PROCESO		
Gerencia general.		
ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO	
Comprobante de alta de mercadería, factura del proveedor, remito y orden de compra. Información de stock provista por el sistema de gestión. Plan de control de stock.	Alta de mercadería controlada. Inventario de mercadería auditado. Reclamo interno y a proveedores.	

PROCESOS RELACIONADOS	
Gestión de inventario, gestión de garantías y reclamos, compras.	
RECURSOS NECESARIOS	REGISTROS O ARCHIVOS
Acceso al sistema de gestión. Conexión a Internet.	Comprobante de alta sellado. Planilla de control de stock.
INDICADORES	
<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de diferencia entre stock real y stock del sistema: $((\text{Stock del sistema} - \text{Stock real} / \text{Stock real}) \times 100)$ • Variación porcentual de las diferencias de stock entre un semestre y otro: $((\% \text{ Diferencia t2} - \% \text{ diferencia t1}) / \% \text{ diferencia t1}) \times 100$ • Número de reclamos originados en el control de alta de mercadería. • Variación porcentual del número de reclamos originados en el control de alta de mercadería entre un semestre y otro: $((\text{N}^\circ \text{ Reclamos t2} - \text{N}^\circ \text{ Reclamos t1}) / \text{N}^\circ \text{ Reclamos t1}) \times 100$ 	
DOCUMENTOS APLICABLES	
Manual de procedimientos, segunda parte, punto 2: 2.1. Control de alta de mercadería y 2.2. Control de inventario.	

Ya definidas las áreas en que se divide GADE Electricidad y los procesos que tendrán lugar en la empresa, determinaremos los conocimientos y las competencias requeridas por el personal para llevar a cabo cada uno de los procesos alcanzando un nivel de desempeño óptimo. Para ello, se reflejarán en un cuadro de doble entrada los procesos de GADE Electricidad y un listado de conocimientos y competencias que serán requeridos por las personas que realizan las tareas involucradas en cada uno éstos.

Se presenta a continuación el mencionado cuadro de doble entrada:

Conocimientos y competencias requeridas por los procesos de GADE.

CONOCIMIENTOS	PROCESOS								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Conocimiento de documentos comerciales	-	-	X	X	X	X	-	X	X
Entendimiento sobre documentación de logística	-	-	-	-	X	-	X	X	X
Empleo de montacargas	-	-	-	-	-	-	X	-	-
Conducción de vehículos	-	-	-	-	-	-	X	-	X
Manejo del sistema informático de gestión	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Uso de Internet y correo electrónico	-	-	X	X	-	X	-	-	X
Manejo de planillas de cálculo	X	X	-	X	-	X	-	X	-
Información sobre los productos comercializados y novedades	-	-	X	-	-	X	-	-	-
Estrategias de negociación y ventas	-	-	X	X	-	X	-	-	X

COMPETENCIAS	PROCESOS								
1) De logro y acción	1	2	3	4	5	6	7	8	9
a) Orientación al logro	-	X	X	X	-	X	-	-	X
b) Preocupación por el orden, la calidad y la exactitud	-	X	X	-	X	X	X	X	X
c) Iniciativa	X	-	X	-	-	-	-	-	X
d) Búsqueda de información	X	X	-	X	-	X	-	X	-
2) De servicios humanos y de ayuda	1	2	3	4	5	6	7	8	9
a) Comprensión interpersonal	-	-	X	X	-	-	-	-	-
b) Orientación hacia el servicio a clientes	-	-	X	-	-	-	-	-	X
3) De impacto e influencia	1	2	3	4	5	6	7	8	9
a) Impacto e influencia	X	-	X	-	-	X	-	-	X
b) Consciencia organizacional	X	-	X	-	-	-	-	-	-
c) Construcción de relaciones	X	-	X	X	-	X	-	-	X
4) Gerenciales	1	2	3	4	5	6	7	8	9
a) Desarrollo de los demás	X	-	-	-	-	-	-	-	-
b) Directividad: asertividad y uso del poder otorgado por el puesto	X	-	-	-	-	-	X	-	-
c) Trabajo en equipo y cooperación	X	-	X	-	X	-	X	-	-
d) Liderazgo grupal	X	-	-	-	-	-	-	-	-
5) Cognitivas	1	2	3	4	5	6	7	8	9

a) Pensamiento analítico	X	X	-	-	-	X	-	X	-
b) Pensamiento conceptual	X	-	-	-	-	-	-	-	-
c) Pericia técnica/profesional/gerencial	-	-	-	-	X	-	X	X	X
6) De eficacia personal	1	2	3	4	5	6	7	8	9
a) Auto-control	-	-	X	X	-	-	-	-	X
b) Auto-confianza	-	-	X	-	-	X	-	-	-
c) Flexibilidad	X	-	-	X	X	X	X	-	X
d) Compromiso organizacional	X	-	X	X	-	X	X	-	X

REFERENCIAS

X: Conocimiento requerido o competencia requerida para el proceso.

-: Conocimiento no requerido o competencia no requerida para el proceso.

Procesos:

1. Proceso de planificación estratégica.
2. Proceso de seguimiento de resultados.
3. Proceso de Ventas.
4. Proceso de Gestión de Cuentas Corrientes.
5. Proceso de Despacho.
6. Proceso de Compras.
7. Proceso de Gestión de Inventario.
8. Proceso de Control.
9. Proceso de Gestión de garantías y reclamos.

Fuente: elaboración propia.

Siguiendo con la realización de la propuesta, procederemos a establecer lineamientos sobre los depósitos de GADE Electricidad. Este punto resulta importante para el cumplimiento de los objetivos de la propuesta ya que una correcta gestión de los procesos llevados a cabo en el almacén permite generar valor de manera eficiente al brindar apoyo a los procesos claves minimizando los costos y maximizando los resultados.

GADE Electricidad trabaja con un depósito externo donde se realizan la mayor cantidad de movimientos. Su función es recibir mercadería de los proveedores, almacenarla, gestionar los reclamos y despechar la mercadería cuando lo requieran los clientes internos o externos.

Según los criterios de clasificación presentados en el marco teórico del presente trabajo, podemos clasificar el almacén pensado para GADE Electricidad en los siguientes tipos:

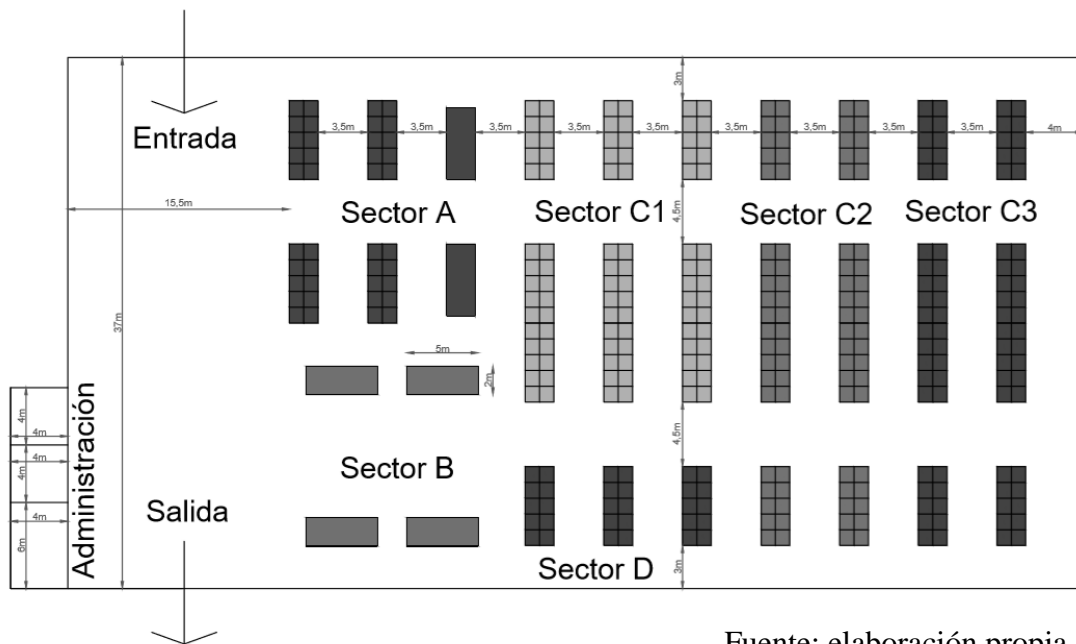
Clasificación teórica del almacén de GADE Electricidad.

CRITERIO DE CLASIFICACIÓN	TIPO DE ALMACÉN	DEFINICIÓN
Según la naturaleza de los artículos almacenados	Almacén de productos terminados	Almacena las mercaderías destinadas a ser vendidas
Según su función en la logística	Almacén temporal o depósito	Se destinan al paso de productos
Según su régimen jurídico	Almacén propio	El espacio y equipo destinados al almacenamiento son propiedad de la empresa
Según las técnicas de manipulación	Convencionales	Almacenamiento con estanterías fijas y de acceso manual

Fuente: elaboración propia. Definiciones extraídas de: Pau i Cos, J., y de Navascués y Gasca, R. (1998). *Manual de logística integral*. Madrid: Díaz de Santos.

Para el almacén de GADE Electricidad se diseñó un layout de distribución teniendo en cuenta como premisa la optimización del espacio, tráfico, movimiento y riesgos del almacén. A continuación, se expone el layout en formato reducido (Ver “Anexo 7” para observar la imagen en tamaño ampliado):

Layout de distribución del almacén de GADE Electricidad.



Fuente: elaboración propia.

La distribución expuesta anteriormente sigue un patrón de flujo en forma de “T”, distribuyéndose en él las siguientes áreas o zonas:

- Entrada (zona de carga)

En este sector se recibe la mercadería entregada de manos de los proveedores o transportistas. Se descargan los bultos de los transportes que entran al depósito y se almacenan en las estanterías del Sector A hasta recibir tratamiento.

- Sector A: Recepción y control.

Las mercaderías recibidas se almacenan en las estanterías del Sector A, a la espera de ser dadas de alta en el sistema. Cuando se dispone a dar de alta la mercadería en el stock, se trabaja sobre mesas verificando

que lo recibido sea correcto y esté en buen estado. Por último, se cargan las cantidades en el sistema.

- Sector B: Preparación y verificación.

Cerca de la zona de salida se ubica el Sector B, donde se preparan los pedidos que serán despachados (es decir, se embala correctamente la mercadería recogida de las estanterías del Sector C) y se controla que el contenido de los pedidos sea adecuado.

- Sector C: Stock.

Se ubican las mercaderías en estanterías a la espera de ser solicitadas por el cliente, ya sea interno (reposición de mercadería en el depósito interno del local comercial) o externo (compra de gran volumen o cantidad). En el sector C las mercaderías son almacenadas siguiendo un sistema de zonificación ABC, en el cual se ubican en las estanterías más cercanas aquellos artículos con mayor rotación, es decir, aquellas mercaderías que tienen mayor cantidad de salidas en un período de tiempo que otras. De esta manera, se subdivide al sector C en artículos de alta (Sector C1), media (Sector C2) y baja rotación (Sector C3).

- Sector D: Stock de garantías y reclamos.

Es el espacio donde se almacenan las mercaderías que deben ser devueltas a los proveedores debido a un reclamo, o aquellas mercaderías que deben ser restituidas al inventario o a un cliente motivo de la solución de un reclamo.

- Administración: oficinas.

En Administración se realizan los procedimientos de control de aquellas tareas que tienen lugar en el almacén y se archivan los documentos que respaldan los movimientos de entrada y salida de mercaderías. Además, desde Administración se gestionan las devoluciones de mercadería y se realizan los pagos a proveedores.

- Salida (zona de descarga)

Aquí se entrega la mercadería a transportista y clientes internos o externos. Se cargan los bultos preparados en el sector B en los transportes y salen de las instalaciones.

En cuanto a las dimensiones, el lugar físico donde se ubica el almacén tiene 51 metros de largo por 37 metros de ancho, sin contar el área de las oficinas (que tienen un ancho de 4 metros adicionales). Se dispuso un espacio de 3 metros entre las paredes y las estanterías, como pasillos de circulación segura para el personal y los autoelevadores empleados para acceder a las mercaderías, los cuales tienen un ancho de 1,15 metros.


Además, se habilitaron dos pasillos internos de 4,5 metros, con la intención de que puedan circular dos autoelevadores en diferente dirección, sin pérdidas de tiempo. El espacio que se ubica entre las estanterías tiene un ancho de 3,5 metros, que es el ancho necesario para que puedan maniobrar los autoelevadores al recoger la mercadería de las estanterías.

Las oficinas de administración están ubicadas cerca de la salida, y se dispusieron tres oficinas: dos de 4 x 4 metros, y una de 6 x 4 metros destinada más bien al almacenamiento de la documentación.

Por otro lado, las estanterías son fijas y en cada uno de sus espacios cabe un pallet americano, que tiene unas dimensiones de 1 x 1,20 metros. Cada estantería tiene un número que la identifica y, a su vez, la ubicación a lo largo de cada estantería (profundidad) y el nivel vertical (pisos) también tienen asignados un número de identificación. Estos números tienen un orden correlativo, es decir, se suceden uno detrás de otro para la simple localización de los productos que allí se almacenan.

Por último, y culminando la etapa táctica de la presentación de la propuesta, se expondrá un manual de los procedimientos que deben seguirse para realizar las tareas pertinentes a los procesos operativos y de soporte. Este instrumento permitirá estandarizar la parte plenamente operativa de los procesos, determinando un modo correcto y eficiente de realizar las actividades que sirva a los objetivos planteados para la propuesta.


El manual de procedimientos diseñado para GADE Electricidad se expone a continuación:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	IDENTIFICACIÓN	Hoja 1 de 1

IDENTIFICACIÓN

- Nombre de la empresa: GADE Electricidad
- Lugar de elaboración: Jesús María
- Fecha de elaboración: 20/04/2018
- Número de revisión: -
- Fecha de revisión: -
- Notas de revisión: -

Elaborado por: Juan Hermosilla Rodas	Revisado por: Rodrigo Gallo	Aprobado por: Daniel Gallo
---	--------------------------------	-------------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	ÍNDICE	Hoja 1 de 2

ÍNDICE


Primera parte: Referida al manual de procedimientos

1. Introducción
 - 1.1. Objetivos
 - 1.2. Alcance
 - 1.3. Simbología utilizada

Segunda parte: Referida a los procesos

Índice

0. Consideraciones
1. Proceso de Gestión de inventarios
2. Proceso de Control
3. Proceso de Gestión de garantías y reclamos
4. Proceso de Gestión de Cuentas Corrientes


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	ÍNDICE	Hoja 2 de 2

5. Proceso de Ventas

6. Proceso de Despacho

7. Proceso de Compras

Elaborado por: Juan Hermosilla Rodas	Revisado por: Rodrigo Gallo	Aprobado por: Daniel Gallo
---	--------------------------------	-------------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	PRIMERA PARTE	Hoja 1 de 3

PRIMERA PARTE: Referida al manual de procedimientos

1. Introducción

El presente manual de procedimientos se divide en dos partes.


La primera parte abarca lo referido al manual de procedimientos en sí, es decir, sus objetivos, alcance y la simbología utilizada en los cursogramas. Tiene el objetivo de realizar las consideraciones generales para la interpretación del manual.

Por otro lado, la segunda parte incluye lo relativo a los procedimientos, y estará dividida en capítulos teniendo en cuenta los procesos de GADE Electricidad. De esta manera, en la segunda parte se detallarán los procedimientos que deben realizarse para llevar a cabo las tareas necesarias para desarrollar los procesos eficientemente.

1.1. Objetivos

Los objetivos de este manual de procedimientos son:

- Establecer un método para llevar a cabo las actividades, estandarizando las tareas en búsqueda de lograr un desempeño mayor y uniforme.
- Poner a disposición del personal de GADE Electricidad y de los nuevos ingresantes una guía para realizar las tareas y cumplir con las responsabilidades pertinentes a cada puesto de trabajo.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	PRIMERA PARTE	Hoja 2 de 3






- Comprender las tareas que realiza cada área o puesto de trabajo y cómo dependen unas de otras, logrando una visión integrada del negocio que permita mejorar la coordinación y comunicación.


1.2. Alcance









Este manual de procedimientos abarca todos los procedimientos ejecutados desde la compra de las mercaderías hasta su venta, comprendiendo todos los procedimientos realizados en medio.

1.3. Simbología utilizada


Para hacer más fácil la lectura y comprensión de los procedimientos, el presente manual contiene cursogramas, es decir, representaciones gráficas de los procedimientos. Los símbolos utilizados en los cursogramas incluidos en este manual son los propuestos por la norma IRAM 34501, y se exponen a continuación:

Símbolo	Denominación	Descripción
	Operación	Representa toda acción de elaboración, modificación o incorporación de información, por ejemplo: emisión de un documento, incorporación de información, firmas y consultas.
	Control	Representa toda acción de verificación: cotejo entre comprobantes, comprobación y constatación de datos contenidos en un soporte de información.
	Operación con control	Representa toda acción conjunta de operación y control.
	Demora	Representa toda detención transitoria del proceso en espera de un acontecimiento determinado.
	Archivo Transitorio	Representa el almacenamiento sistemático en forma temporaria de elementos portadores de información.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	PRIMERA PARTE	Hoja 3 de 3


	Archivo Definitivo	Representa el almacenamiento sistemático en forma permanente de elementos portadores de información. El carácter de permanente se refiere a que la documentación se retiene prolongadamente por disposiciones legales o a los fines de consultas durante los procedimientos.
	Destrucción	Representa la eliminación de la información, se destruya o no el elemento portador de la misma.
	Alternativa	Se utiliza para indicar que en el procedimiento pueden originarse distintos cursos de acción y opciones.
	Formulario o soporte de información	Representa el elemento portador de la información, ya sea escrita o magnética.
	Proceso no representado o no relevado	Representa el conjunto de acciones que se desconocen o que, definidas, no interesa representar. Normalmente comprende procedimientos que se realizan fuera de la organización o que no se explicitan a fin de simplificar la graficación o por falta de información acerca del procedimiento.
	Traslado	Representa el traslado físico del elemento portador de información. Es el símbolo que une a los otros símbolos del procedimiento.
	Toma de información	Representa el desplazamiento de la información sin desplazamiento físico de los elementos que intervienen en el proceso. La flecha indica el sentido de circulación. Se utiliza para indicar todo dato que se extrae de un archivo, listado u otro medio para ser incorporado al circuito administrativo.
	Conector	Representa el nexo entre procedimientos o procesos. Se aplica para: <ul style="list-style-type: none"> • Conectar cursogramas entre sí. • Conectar procedimientos graficados en varias páginas. • Conectar partes distantes de un cursograma.

Elaborado por: Juan Hermosilla Rodas	Revisado por: Rodrigo Gallo	Aprobado por: Daniel Gallo
---	--------------------------------	-------------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 1 de 3
	ÍNDICE	

ÍNDICE

- 0. Consideraciones
- 1. Proceso de Gestión de Inventario
 - 1.1. Recepción de mercadería
 - 1.2. Control y alta de mercadería
 - 1.3. Pedido interno de abastecimiento
 - 1.4. Traslado de la mercadería entre depósitos
 - 1.5. Preparación y despacho de pedidos
- 2. Proceso de Control
 - 2.1. Control de alta de mercadería
 - 2.2. Control de inventario
- 3. Proceso de Gestión de garantías y reclamos
 - 3.1. Gestión de reclamos de clientes
 - 3.2. Gestión de reclamos propios
 - 3.3. Confección de reclamos a proveedores

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 2 de 3
	ÍNDICE	

4. Proceso de Gestión de Cuentas Corrientes

4.1. Apertura de cuenta

4.2. Cobranza de cuenta corriente

5. Proceso de Ventas

5.1. Venta en el local comercial

5.2. Venta Online

6. Proceso de Despacho

6.1. Mercaderías retiradas en el local

6.2. Mercaderías a enviar


7. Proceso de Compras

7.1. Actualización de precios

7.2. Confección de la compra


7.3. Recepción de facturas

7.4. Seguimiento de la compra

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 3 de 3
	ÍNDICE	

7.5. Pago a proveedores

Elaborado por: Juan Hermosilla Rodas	Revisado por: Rodrigo Gallo	Aprobado por: Daniel Gallo
---	--------------------------------	-------------------------------


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 1 de 5
	CONSIDERACIONES	

Consideraciones

Para facilitar la comprensión de los procedimientos incluidos en esta sección, resulta pertinente tener conocimientos de las siguientes situaciones:

- Secciones dentro de cada procedimiento: cada uno de los procedimientos que componen los procesos tendrán las siguientes 8 secciones:

1. Introducción
2. Objetivos
3. Áreas de aplicación
4. Responsables
5. Políticas
6. Conceptos
7. Descripción de las operaciones
8. Cursograma


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 2 de 5
	CONSIDERACIONES	

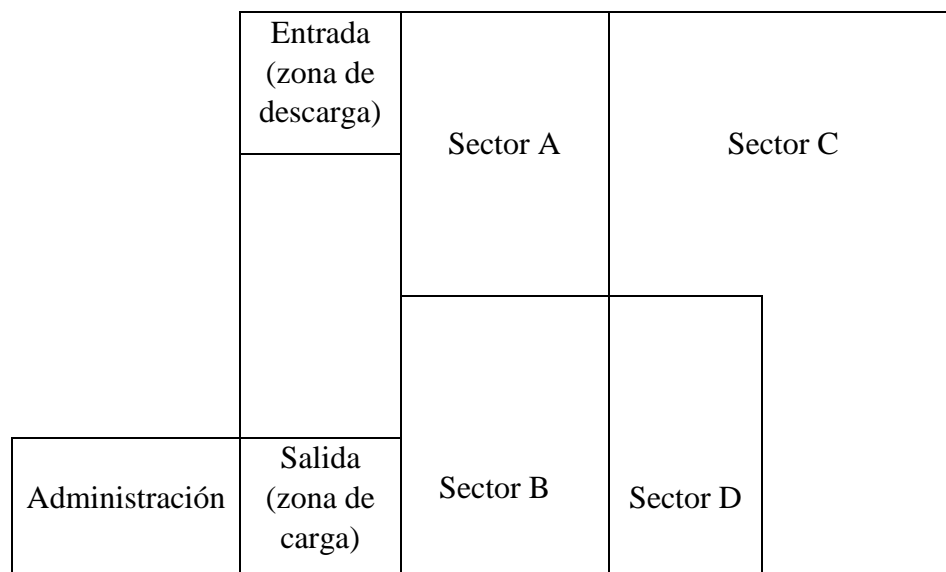
- Áreas del depósito externo de GADE Electricidad: las mercaderías recibidas de manos del proveedor/transportista son descargadas en el área de carga y descarga del depósito, ubicada en la entrada, sobre la zona central.

En el sector izquierdo del depósito externo, también llamado Sector A, se almacena la mercadería que aún no ha sido dada de alta y, por ende, no forma parte del stock. El sector B, ubicado sobre la derecha del depósito, está dispuesto para controlar las mercaderías recibidas y realizar el tratamiento de alta.

El inventario de GADE Electricidad es almacenado en el sector C, dispuesto abarcando el ancho total de las instalaciones detrás de los sectores A y B. Por otro lado, el sector D, ubicado sobre la derecha del sector C, es utilizado para almacenar las mercaderías que deben ser devueltas a proveedores o servicios técnicos en concepto de garantías o reclamos.

A continuación, se muestra una figura que representa gráficamente y a grandes rasgos la distribución de los sectores del depósito:


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 3 de 5
	CONSIDERACIONES	



- Áreas del local comercial/depósito interno de GADE Electricidad: en el edificio principal de la empresa se encuentran el local comercial, el depósito interno y la administración. Cuenta con dos pisos.

Sobre el frente de la planta baja se dispone el local comercial, donde se ubican los vendedores, los gestores de cuenta corriente, el cajero, la zona de despacho, y se exhiben productos tanto en la vidriera como en el salón.

Al costado derecho, también sobre la planta baja, se ubica la zona de carga y descarga del depósito interno, y detrás de éste se dispone un corredor

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 4 de 5
	CONSIDERACIONES	


utilizado para preparar los pedidos y controlar las mercaderías recibidas de manos del depósito externo. En la parte trasera del local comercial se encuentra el depósito interno, donde se almacenan los productos que mayormente vende la empresa en el local comercial.

En el primer piso se encuentra Administración y compras, sobre el lado izquierdo, y más estanterías correspondientes al depósito interno sobre el lado derecho.

A continuación, se muestra un esquema que representa a grandes rasgos la distribución de las áreas tanto en planta baja como en planta alta.

Planta baja:


Acceso a planta alta	Depósito interno		Acceso a planta alta
	Cuentas corrientes	Atención y venta al público	Corredor
Salón comercial/exhibición de productos			Caja
		Despacho	

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 5 de 5
	CONSIDERACIONES	

Planta alta:

Acceso a planta baja	Administración	Depósito interno	Acceso a planta baja
	Compras		
	(Atención y venta al público, de la planta baja)		

Elaborado por: Juan Hermosilla Rodas	Revisado por: Rodrigo Gallo	Aprobado por: Daniel Gallo
---	--------------------------------	-------------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 1 de 5
	GESTIÓN DE INVENTARIOS	RECEPCIÓN DE MERCADERÍA

1. Proceso de gestión de inventarios

1.1. Recepción de mercadería

1.1.1. Introducción

El procedimiento de recepción de mercadería se refiere a la recepción de los materiales en el depósito externo de manos de los proveedores y control de calidad para posteriormente darla de alta en el sistema y almacenarla correctamente.

1.1.2. Objetivos


- Recibir las mercaderías en el depósito externo.

1.1.3. Áreas de aplicación

Este procedimiento tendrá lugar en el depósito externo, involucrando al personal que allí se desempeña.

1.1.4. Responsables

El responsable de este procedimiento es el encargado del depósito externo.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 2 de 5
	GESTIÓN DE INVENTARIOS	RECEPCIÓN DE MERCADERÍA

1.1.5. Políticas

- Proteger los intereses de la empresa ante el proveedor o transportista en caso de que los bultos recibidos no coincidan en cantidad o forma con lo indicado en el remito.


1.1.6. Conceptos

- Remito: es un documento que se utiliza para acompañar el envío de las mercaderías. El objetivo del remito es acreditar el envío de las mercaderías.

Cuando el destinatario firma el remito significa que acepta el envío y que recibió conforme con lo indicado en dicho documento. También puede rechazarse un envío por mostrar disconformidad con la entrega.

Es posible aceptar el envío aun existiendo disconformidades. En ese caso debe indicarse en el cuerpo del remito a modo de observaciones si existen roturas o faltantes, ya que es el único instrumento que puede utilizarse para reclamar posteriormente al proveedor.


El proveedor emite el remito y puede hacerlo por duplicado o triplicado:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 3 de 5
	GESTIÓN DE INVENTARIOS	RECEPCIÓN DE MERCADERÍA


- Por duplicado: en caso de que el proveedor entregue directamente las mercaderías al cliente. El proveedor se queda con el duplicado (firmado por el comprador) y entrega el original al cliente.
- Por triplicado: en caso de que el proveedor entregue las mercaderías a un transportista, para que éste haga entrega de ellas al cliente. En este caso, el original es para el comprador, el duplicado es devuelto al vendedor y el triplicado para el transportista. El triplicado sirve para que el transportista acredite la correcta prestación del servicio.

1.1.7. Descripción de las operaciones

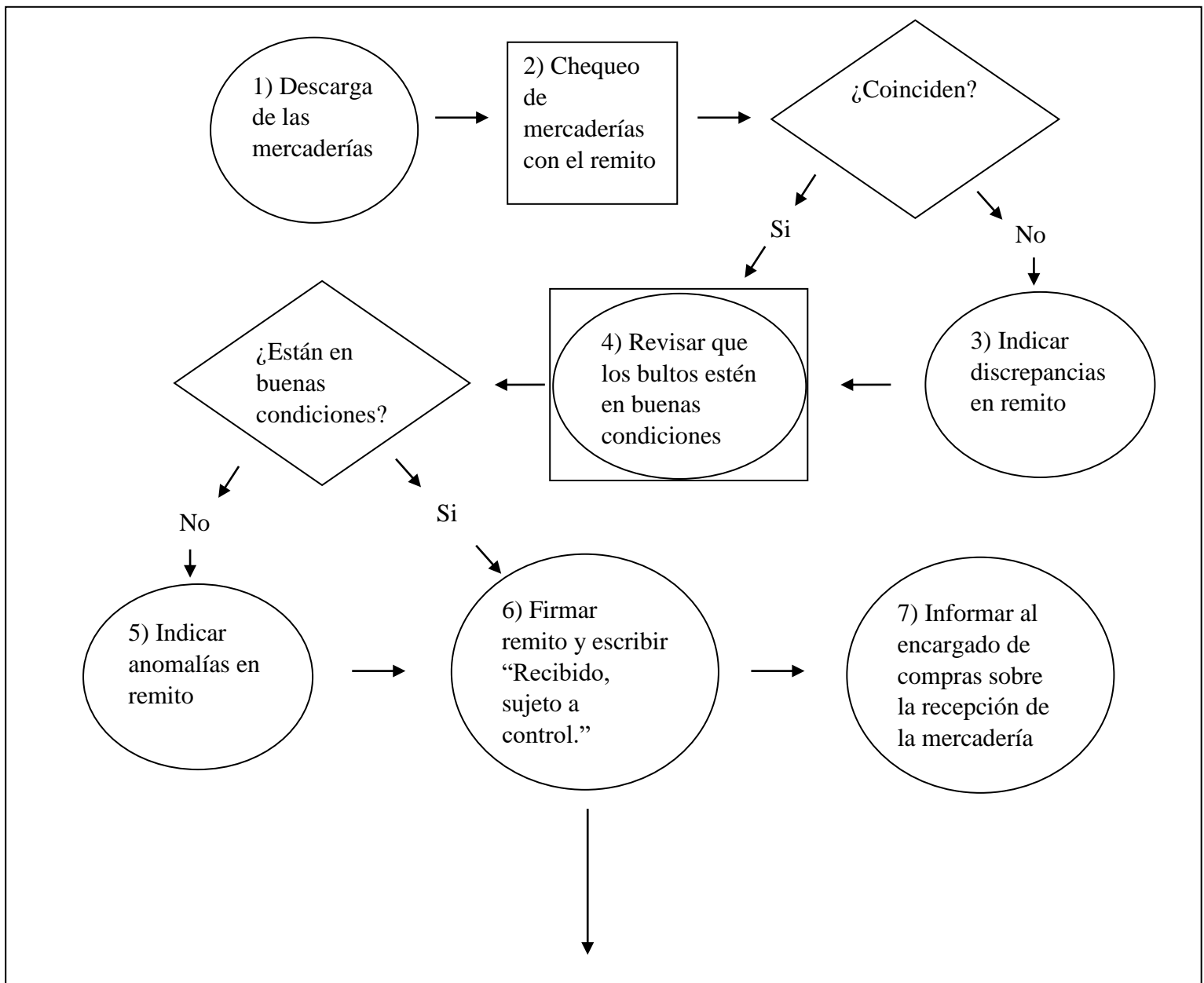
1. Se procederá con la descarga del producto de manos del proveedor o transportista.
2. Comprobar con el remito que efectivamente GADE Electricidad es el destinatario de la mercadería y que coincida la cantidad de bultos indicada con la descargada.
3. Indicar en el remito del proveedor/transportista y en el GADE en caso de discrepancias.

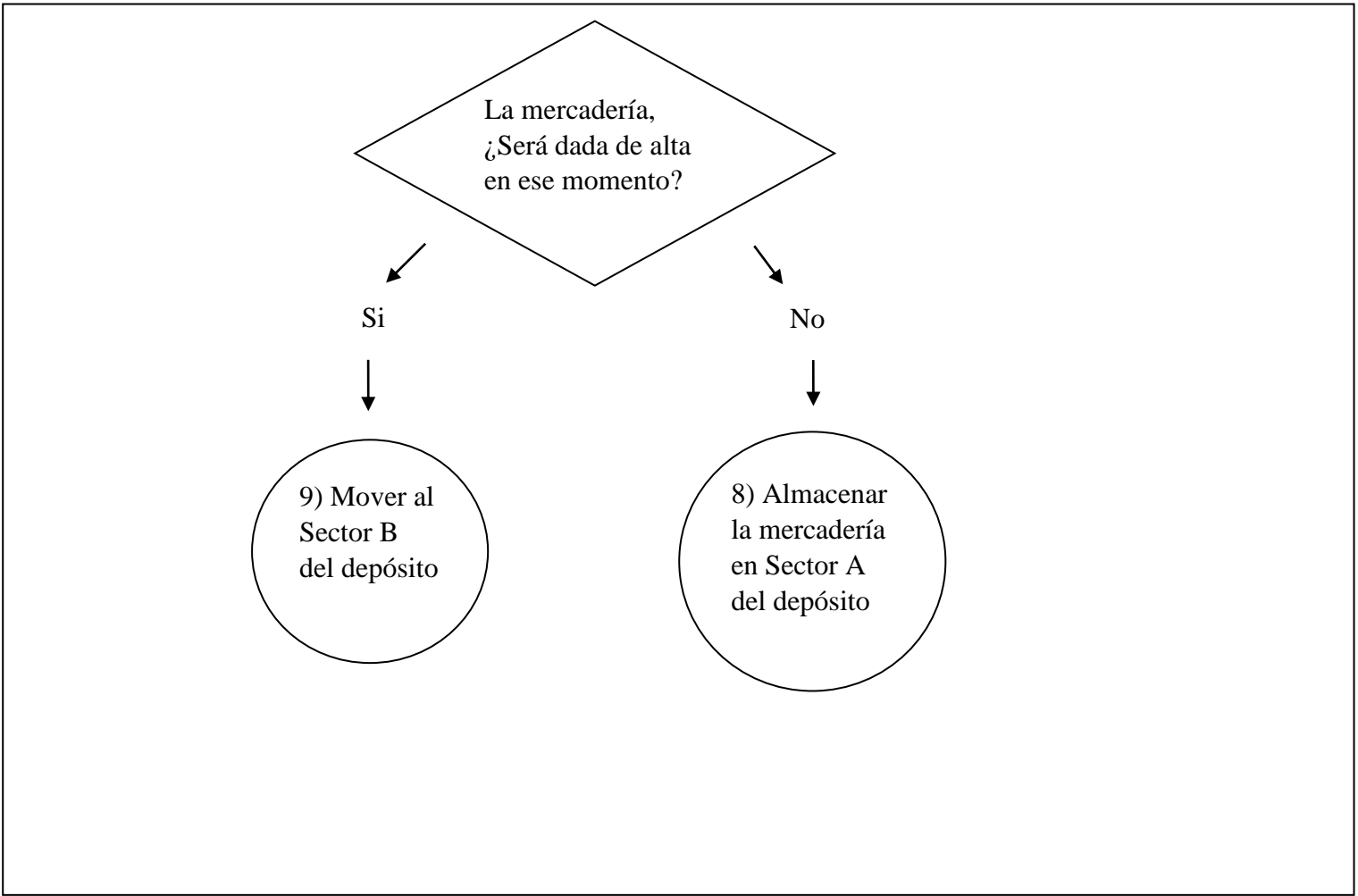
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 4 de 5
	GESTIÓN DE INVENTARIOS	RECEPCIÓN DE MERCADERÍA

4. Revisar que los bultos descargados se encuentren en buen estado de embalaje y sin signos de manipulación.
5. Indicar en el remito del proveedor/transportista y en el de GADE en caso de existir anomalías en el estado de los bultos.
6. Firmar el remito del proveedor/transportista una vez realizadas las observaciones (en caso de existir) e incluir la leyenda: “Recibido, sujeto a control.”.
7. Informar al encargado de compras sobre la recepción de la mercadería.
8. Si la mercadería no será dada de alta en ese momento, entonces debe almacenarse en el sector A del depósito a la espera de recibir tratamiento junto con la factura y el remito recibidos del proveedor.
9. En cambio, si se dará de alta en ese instante, la mercadería debe moverse directamente hacia el sector B para seguir el procedimiento de alta.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 5 de 5
	GESTIÓN DE INVENTARIOS	RECEPCIÓN DE MERCADERÍA

1.1.8. Cursograma





Elaborado por: Juan Hermosilla Rodas	Revisado por: Rodrigo Gallo	Aprobado por: Daniel Gallo
---	--------------------------------	-------------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 1 de 6
	GESTIÓN DE INVENTARIOS	CONTROL Y ALTA DE MERCADERÍA


1.2. Control y alta de mercadería

1.2.1. Introducción

El procedimiento de control y alta de mercadería abarca las operaciones de chequeo de las mercaderías recibidas, su ingreso al sistema (momento a partir del cual pasan a formar parte del inventario de la empresa) y su posterior almacenamiento en el lugar correspondiente.

1.2.2. Objetivos

- Chequear que los bultos contengan la mercadería solicitada en cantidad y buenas condiciones.
- Dar de alta la nueva mercadería en el sistema, registrándola como entradas de stock.
- Almacenar la mercadería en el espacio correspondiente para su posterior localización.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 2 de 6
	GESTIÓN DE INVENTARIOS	CONTROL Y ALTA DE MERCADERÍA

1.2.3. Áreas de aplicación


Este procedimiento tendrá lugar en el depósito externo, involucrando al personal que allí se desempeña.

1.2.4. Responsables

El responsable de este procedimiento es el encargado del depósito externo.

1.2.5. Políticas

- Ser cuidadoso al colocar a las mercaderías los códigos internos correspondientes y al cargar los códigos al momento de ingresar la mercadería al sistema, para evitar posteriores errores de almacenamiento o incluso facturación.
- Almacenar las mercaderías en el lugar correcto, es decir, en los lugares asignados para cada una dentro del Sector C del depósito. El objetivo es mantener el orden y facilitar su posterior localización, evitando que la mercadería se pierda o se gaste más tiempo que el habitual en encontrarla. En caso de surgir una duda sobre qué ubicación es la adecuada, consultar con el encargado de depósito externo.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 3 de 6
	GESTIÓN DE INVENTARIOS	CONTROL Y ALTA DE MERCADERÍA

1.2.6. Conceptos

- Comprobante de alta: es un documento generado por el sistema de GADE Electricidad cuando finaliza el alta de las mercaderías. Este documento tiene un número de identificación (igual al número de alta), los números de remitos de los proveedores asociados a la mercadería que se dio de alta, e incluye la información que se insertó al dar de alta las mercaderías al stock: código de producto, detalle (el sistema lo muestra automáticamente al insertar el código), cantidad y observaciones.


1.2.7. Descripción de las operaciones

1. Lo primero es desplazar las mercaderías desde el Sector A del depósito hacia el Sector B para comenzar el proceso. Este paso debe saltarse si la mercadería que se recibió de manos de los proveedores/transportistas fue ingresada al Sector B directamente para el control y alta inmediata.
2. Generar en el sistema un alta de mercadería, que generará un comprobante de alta al finalizar la operación. El alta de mercadería se irá completando a medida que avance el proceso.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 4 de 6
	GESTIÓN DE INVENTARIOS	CONTROL Y ALTA DE MERCADERÍA

3. Típear el número o los números de los remitos de las mercaderías que se recibieron y el número de factura del proveedor. El objetivo de este paso es el seguimiento de las mercaderías dadas de alta hasta el proveedor.
4. En el Sector B, abrir los bultos y controlar que las mercaderías que se encuentran en ellos y las cantidades coincidan con las indicadas en el remito. También se chequeará el estado de las mercaderías.
5. Indicar en el sistema las observaciones correspondientes: si no coinciden las cantidades, si el estado de la mercadería no es bueno, si se recibieron productos que no están indicados en el remito, o cualquier otra situación.
6. En caso de existir errores que requieran devolución de la mercadería, como que se encuentre en mal estado o no sean los productos indicados en el remito la mercadería no debe darse de alta, y deben hacerse las observaciones en el sistema. Estas mercaderías deben almacenarse en el Sector D del depósito junto a una copia del comprobante de alta (paso 10).

ACLARACIÓN: Realizar el reclamo no forma parte de este procedimiento, sino que Administración será la encargada de realizar los reclamos correspondientes siguiendo otro procedimiento indicado en el proceso de gestión de garantías y reclamos (punto 3 del presente manual).

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 5 de 6
	GESTIÓN DE INVENTARIOS	CONTROL Y ALTA DE MERCADERÍA

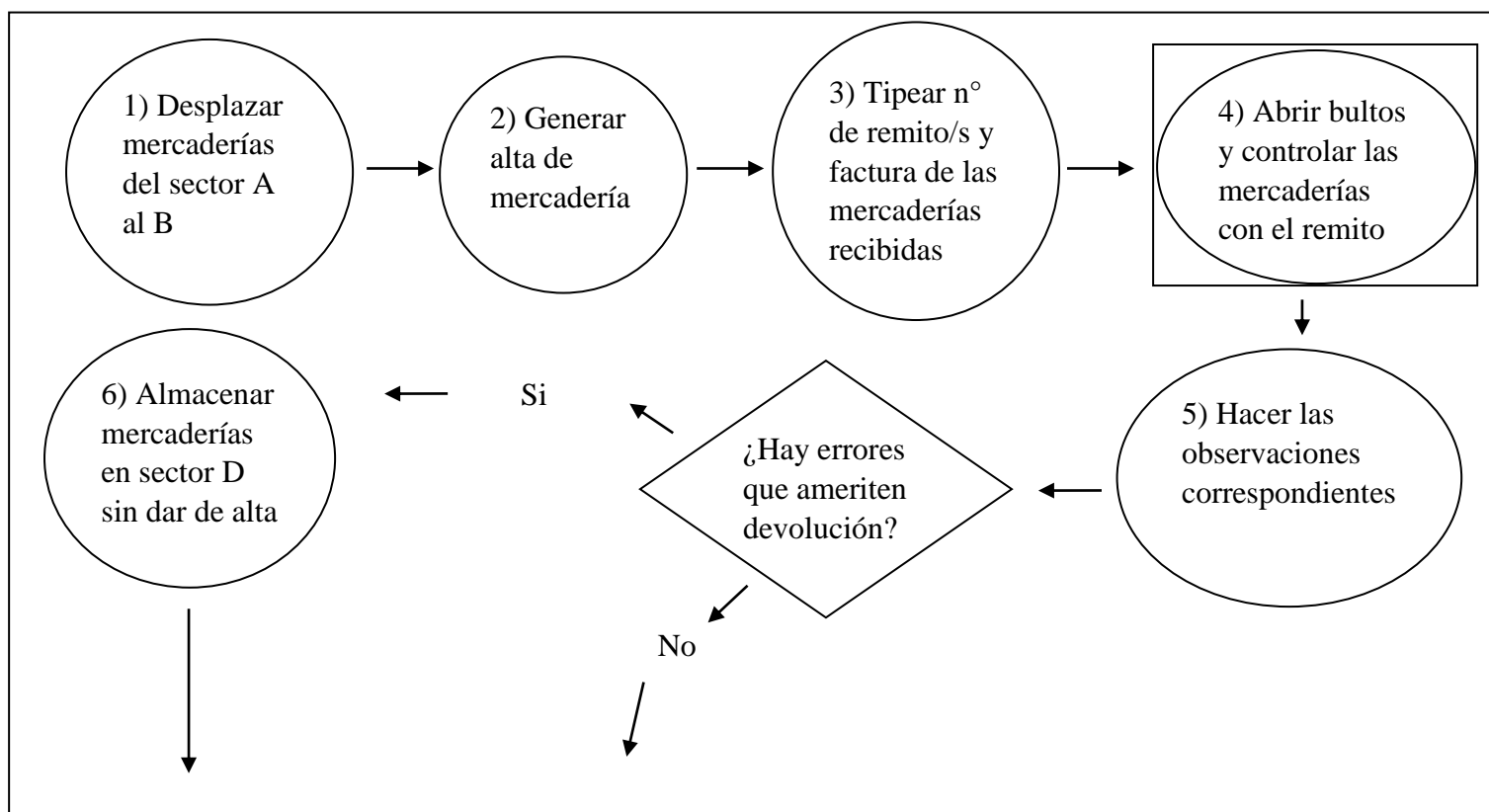
7. Colocar a cada mercadería que será dada de alta el código interno correspondiente, es decir, el que figura en el sistema para el código del proveedor y detalle de ese producto. Si la mercadería no tiene asignado un código, comunicarse con el encargado de depósito para que éste cree uno, lo vincule al producto y le asigne un espacio dentro del Sector C del depósito, destinado a almacenamiento de las mercaderías.
8. Cargar en el sistema las mercaderías utilizando los códigos internos colocados anteriormente, revisando que el detalle del producto sea efectivamente el de la mercadería ingresada, evitando así errores en la carga por una mala digitación del código.
9. Finalizar el alta de las mercaderías e imprimir el comprobante de alta que se genera.
10. Archivar el comprobante en la oficina de Administración, junto con el remito y la factura que se recibieron de manos del proveedor/transportista, donde se realizará el procedimiento de control de alta, perteneciente al proceso de control, y los reclamos en caso de ser necesarios.
11. En caso de que sea necesario realizar la devolución de mercaderías (paso 6), Administración debe colocar una copia del comprobante de alta junto a las

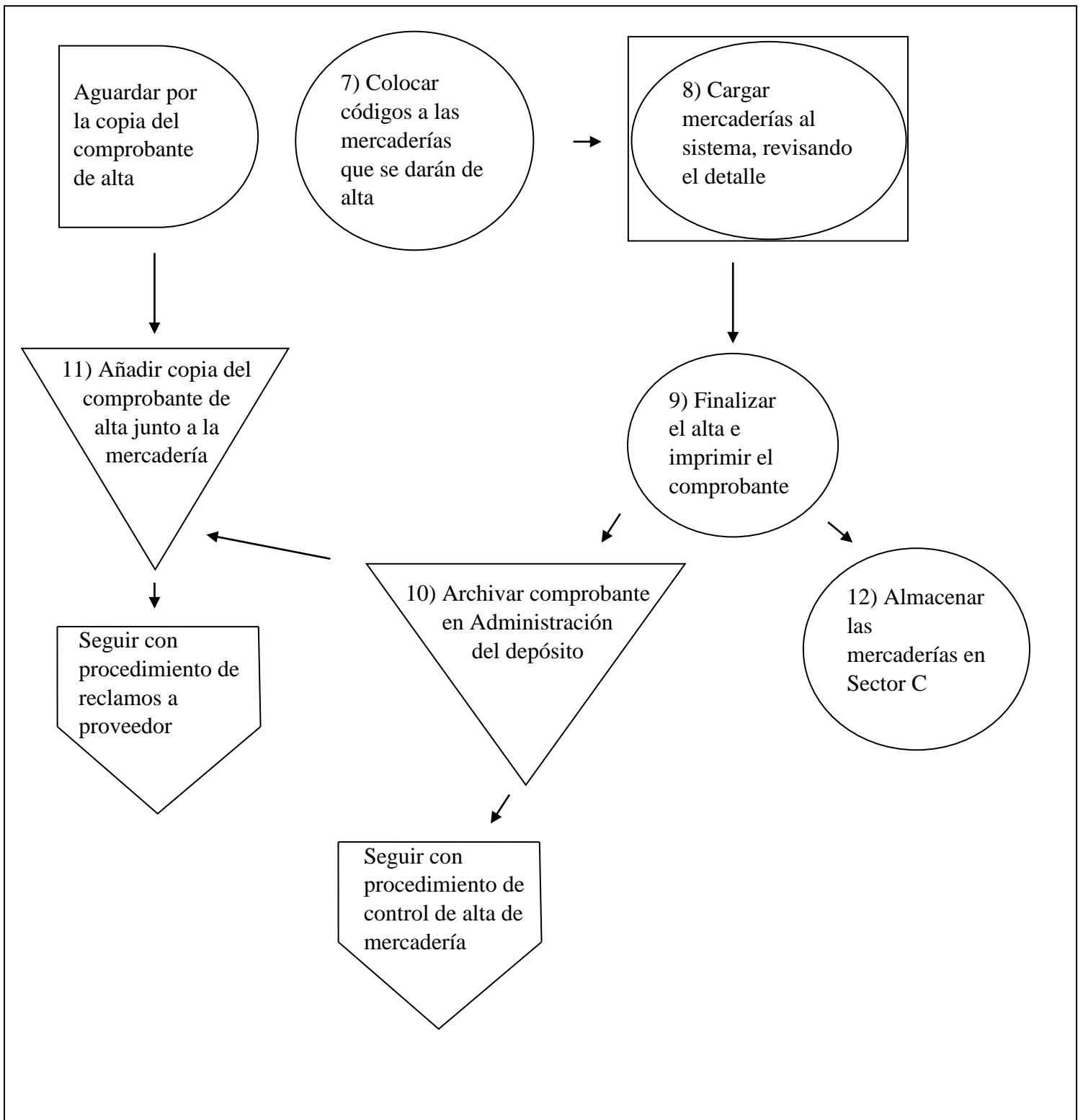
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 6 de 6
	GESTIÓN DE INVENTARIOS	CONTROL Y ALTA DE MERCADERÍA

mercaderías almacenadas en el sector D para identificarlas a la hora de hacer el reclamo.


12. Finalizado el ingreso de la mercadería al stock de GADE Electricidad, el paso siguiente es almacenar las mercaderías en el espacio que éstas tienen asignado dentro del Sector C del depósito, donde esperarán ser requeridas por el depósito interno de la empresa o por un cliente.

1.2.8. Cursograma





Elaborado por: Juan Hermosilla Rodas	Revisado por: Rodrigo Gallo	Aprobado por: Daniel Gallo
---	--------------------------------	-------------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 1 de 7
	GESTIÓN DE INVENTARIOS	PEDIDO INTERNO DE ABASTECIMIENTO

1.3. Pedido interno de abastecimiento

1.3.1. Introducción

El procedimiento de pedido interno de abastecimiento tiene lugar cuando el encargado de depósito interno del local comercial detecta que la mercadería está próxima a agotarse en dicho depósito. Entonces, procede a pedir al depósito externo que envíe las mercaderías para mantener las existencias.

1.3.2. Objetivos


- Mantener el nivel deseable de existencias en el depósito interno del local comercial de GADE Electricidad, evitando la pérdida o demora de una venta por falta de stock.

1.3.3. Áreas de aplicación

Este procedimiento tendrá lugar en el depósito interno del local comercial.

1.3.4. Responsables

El responsable de este procedimiento es el encargado del depósito interno.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 2 de 7
	GESTIÓN DE INVENTARIOS	PEDIDO INTERNO DE ABASTECIMIENTO

1.3.5. Políticas

- Evitar la pérdida de una venta por desabastecimiento, ya que repercute en la imagen y las ganancias de la empresa. Para esto, es importante mantener el nivel deseado de existencias en el local comercial siguiendo adecuadamente este procedimiento. En caso de existir faltantes de stock para realizar una venta, se debe consultar al cliente si desea retirar el producto por el depósito externo o generar inmediatamente la orden de pedido para entregar las mercaderías en el local.
- Generar el menor gasto de combustible posible para la empresa. Debido a que hay un transporte diario estipulado para mover mercadería entre depósitos, es importante incluir en cada pedido las cantidades máximas adecuadas.

1.3.6. Conceptos


- Orden de pedido: es un documento emitido por el encargado de depósito interno con el objetivo de solicitar mercaderías al depósito externo. Dicho documento contiene los códigos, detalles y cantidades de los artículos solicitados.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 3 de 7
	GESTIÓN DE INVENTARIOS	PEDIDO INTERNO DE ABASTECIMIENTO

- Stock mínimo: es la cantidad de inventario que es suficiente como para abastecer a la totalidad de la demanda en un tiempo determinado. En el caso de GADE Electricidad, es la cantidad de inventario que permitirá cubrir las ventas de un día, sin riesgo de perder una venta por falta de stock.

El sistema se encarga de calcular el stock mínimo, estimando la demanda de las mercaderías para cada día. Para hacer esto utiliza estadísticas de la venta de materiales por mes y por semana, y calcula un promedio de cuánta mercadería se vende en un día. Además, la venta de artículos en GADE Electricidad es pareja a lo largo del mes y del año, lo que permite al sistema hacer una estimación aún más exacta.


Por otro lado, el sistema notifica al encargado de depósito cuando el stock de cada artículo alcanza este nivel mínimo. Es importante que el encargado del depósito interno pida la mercadería al depósito externo para reponer cuando ésta alcance su stock mínimo ya que con esta cantidad GADE podrá hacer frente a las ventas del día, pero probablemente quede desabastecido para hacer frente a la demanda del día siguiente.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 4 de 7
	GESTIÓN DE INVENTARIOS	PEDIDO INTERNO DE ABASTECIMIENTO

El sistema también muestra cuando un artículo está cerca de alcanzar su stock mínimo, esto es cuando haya existencias por el doble del stock mínimo o menos. Por ejemplo, si el stock mínimo de un artículo es de 30 unidades, el sistema muestra que se está por alcanzar este punto cuando haya 60 unidades o menos.

- Stock máximo: es el inventario máximo que puede mantener la empresa en el depósito. En el caso de GADE Electricidad, cuando el encargado de depósito interno pide mercaderías al depósito externo para reabastecer el interno, pide las cantidades que falten para alcanzar el stock máximo.

Sin embargo, el stock máximo fijado para GADE Electricidad no es el 100% de su capacidad de almacenamiento, sino que es 7 (siete) veces el stock mínimo (es decir, lo suficiente para hacer frente a la demanda por un período de 7 días). Esto es así porque, si bien tener un stock más grande disminuye el riesgo de perder ventas por desabastecimiento, también aumenta el riesgo de pérdidas, roturas o deterioros.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 5 de 7
	GESTIÓN DE INVENTARIOS	PEDIDO INTERNO DE ABASTECIMIENTO

Al momento de realizar un pedido de abastecimiento interno, el sistema se encarga de calcular automáticamente la cantidad de pedido: solicitará la cantidad de mercadería que falta para alcanzar el stock máximo.


Sin embargo, hay una limitación física de almacenamiento, es decir, los espacios físicos asignados en el depósito interno pueden almacenar hasta una determinada cantidad de mercaderías. Esta cantidad puede actualizarse manualmente en el sistema. En caso de que el stock máximo sea mayor a la capacidad de almacenamiento del depósito interno de GADE, el sistema pedirá la cantidad máxima que puede almacenarse e informará al encargado de depósito acerca de la situación, para que éste pueda tomar la decisión más conveniente para asignarle al artículo más espacio en el depósito.

1.3.7. Descripción de las operaciones

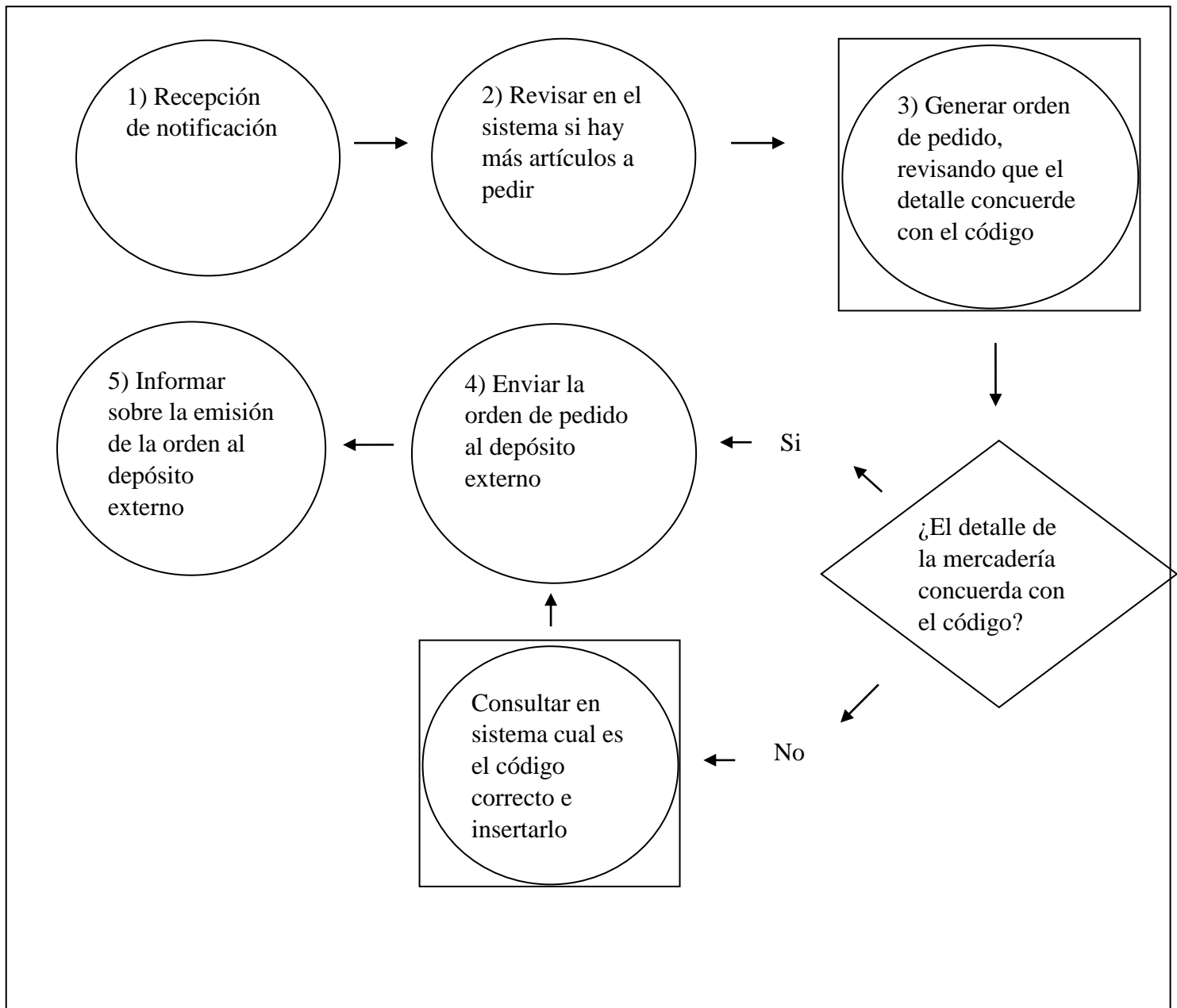
1. El encargado de depósito interno recibe una notificación por parte del sistema indicando que se alcanzó el stock mínimo de un artículo. Por ende, es necesario realizar un pedido al depósito externo.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 6 de 7
	GESTIÓN DE INVENTARIOS	PEDIDO INTERNO DE ABASTECIMIENTO

2. El siguiente paso es revisar en el sistema si hay otros artículos que pronto alcanzarán su stock mínimo para incluir en el pedido.
3. Generar la orden de pedido, ingresando el código de los artículos que deben reponerse, revisando que el detalle sea correcto. Si el detalle es incorrecto, consultar con el sistema cuál es el código correcto e insertarlo. El sistema se encarga de calcular automáticamente la cantidad a pedir.
4. Enviar la orden de pedido, que será recibida en el depósito externo.
5. Informar por radio (o por teléfono en caso de no poder comunicarse) al encargado del depósito externo que se envió la orden de pedido.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 7 de 7
	GESTIÓN DE INVENTARIOS	PEDIDO INTERNO DE ABASTECIMIENTO

1.3.8. Cursograma



Elaborado por: Juan Hermosilla Rodas	Revisado por: Rodrigo Gallo	Aprobado por: Daniel Gallo
---	--------------------------------	-------------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 1 de 6
	GESTIÓN DE INVENTARIOS	TRASLADO DE LA MERCADERÍA ENTRE DEPÓSITOS

1.4. Traslado de la mercadería entre depósitos

1.4.1. Introducción

El procedimiento de traslado entre depósitos se pone en marcha cuando el encargado de depósito interno pide mercaderías al depósito externo para reponer sus existencias. Este procedimiento involucra las operaciones de emisión, recepción y aceptación de una transferencia de mercaderías. No se detallan las operaciones de preparación del pedido y carga en los transportes, ya que forman parte del procedimiento de preparación y despacho de pedidos, detallado en el apartado 1.5. del presente manual.

1.4.2. Objetivos

- Transportar mercaderías físicamente desde el depósito externo hacia el depósito interno del local utilizando los medios de transporte de GADE Electricidad.
- Realizar la transferencia de las cantidades entre los inventarios de los depósitos.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 2 de 6
	GESTIÓN DE INVENTARIOS	TRASLADO DE LA MERCADERÍA ENTRE DEPÓSITOS

1.4.3. Áreas de aplicación

Este procedimiento tendrá lugar tanto en el depósito interno del local comercial como en el externo.

1.4.4. Responsables


Los responsables de estos procedimientos son los encargados de los depósitos internos y externos de GADE Electricidad.

1.4.5. Políticas

- Prestar atención a los códigos de los artículos pedidos, a su detalle y a las cantidades al realizar la orden de transferencia. El objetivo es evitar que se produzcan errores en la recepción de los pedidos, tales como faltas o sobrantes en las cantidades de los artículos, omisión del envío de algunas mercaderías, o que se envíen mercaderías que no fueron solicitadas.

1.4.6. Conceptos

- Orden de pedido: es un documento emitido por el encargado de depósito interno con el objetivo de solicitar mercaderías al depósito externo.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 3 de 6
	GESTIÓN DE INVENTARIOS	TRASLADO DE LA MERCADERÍA ENTRE DEPÓSITOS


También puede ser emitido por los vendedores cuando hayan efectuado una venta de artículos que se encontraban en el depósito externo, para que sean entregados allí. Dicho documento contiene los códigos, detalles y cantidades de los artículos solicitados.

- Orden de transferencia: es un documento de uso interno emitido por los depósitos cuando desean transferir mercaderías a otro. Es un documento virtual, no tiene respaldo físico: se emite y se recibe a través del sistema.


El objetivo de este documento es informar qué artículos y cantidades serán transferidos y, una vez llegada la mercadería al depósito destinatario, pueda aceptarse la transferencia de cada artículo, uno por uno. La aceptación de la transferencia implica que el sistema automáticamente dé de baja la mercadería de un stock para darla de alta en otro.

1.4.7. Descripción de las operaciones

1. El encargado de depósito externo recibe una notificación vía radio por parte del encargado del depósito interno, indicando que fue enviada la orden de pedido. Por lo tanto, el encargado de depósito externo chequea la computadora y recibe la orden de pedido en el área de Administración.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 4 de 6
	GESTIÓN DE INVENTARIOS	TRASLADO DE LA MERCADERÍA ENTRE DEPÓSITOS

2. Se pone en marcha el procedimiento de preparación y despacho de pedidos (apartado 1.5.) en el depósito externo.
3. Al mismo tiempo, Administración genera la orden de transferencia cargando los códigos y cantidades de los artículos que serán transferidos entre un depósito y otro. El detalle de la orden de transferencia debe coincidir con el de la orden de pedido.
4. Enviar al depósito interno la orden de transferencia por computadora.
5. Informar por radio (o por teléfono en caso de no poder comunicarse) al encargado de depósito interno que fue enviada la orden de transferencia para que éste la reciba en su computadora.
6. El chofer transporta la mercadería desde el depósito externo al depósito interno del local, llevando consigo los remitos emitidos por duplicado.
7. Al llegar a destino, los operarios del depósito interno descargan los bultos en el área de carga y descarga del depósito del local.
8. El encargado de depósito interno recibe el remito original y firma el duplicado que posee el chofer en caso de que los bultos descargados coincidan

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 5 de 6
	GESTIÓN DE INVENTARIOS	TRASLADO DE LA MERCADERÍA ENTRE DEPÓSITOS

en cantidad con lo indicado en el remito y además se encuentren en buenas condiciones. Caso contrario, se indica como observación en el remito duplicado y se firma.

9. Extraer las mercaderías de los bultos

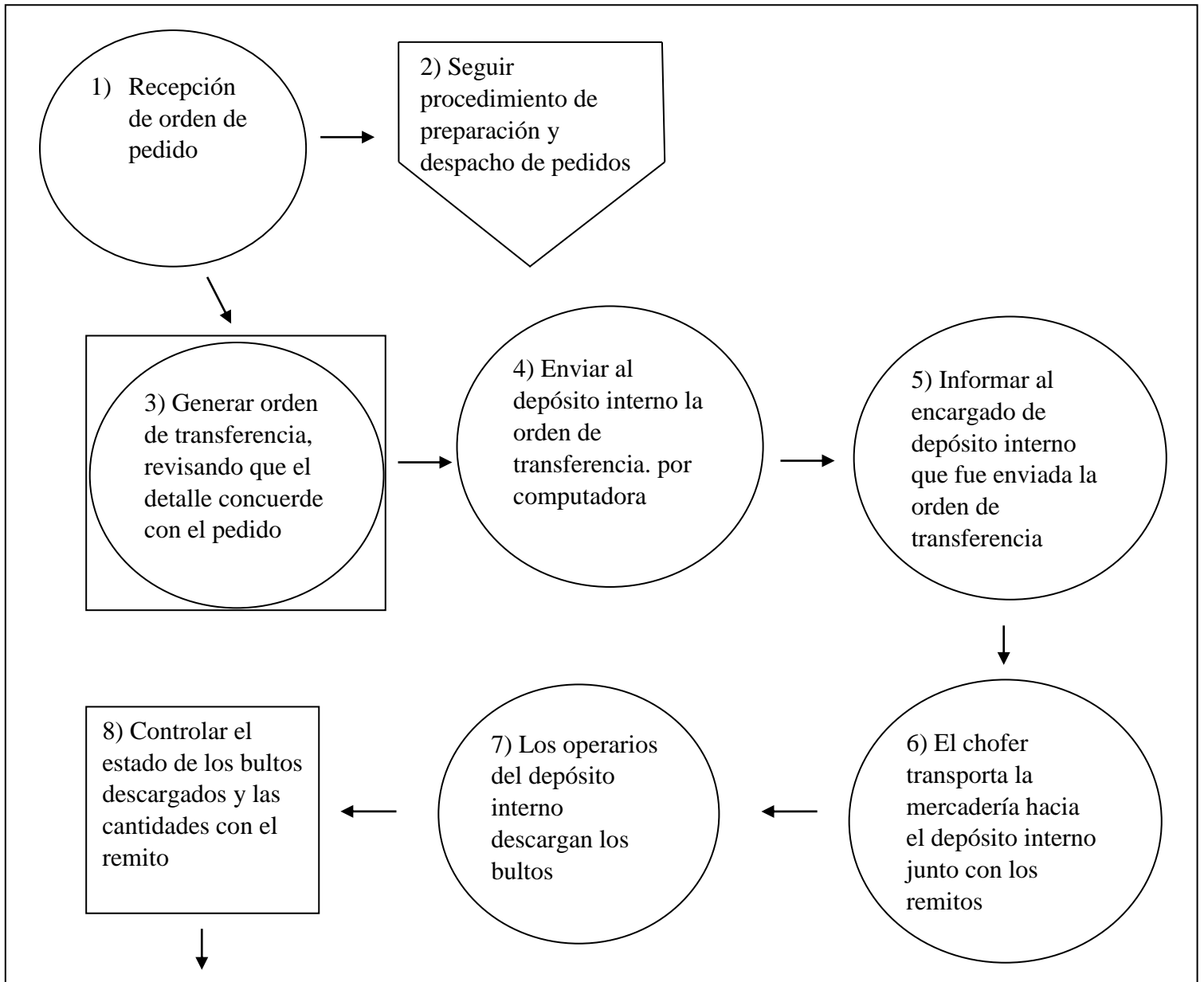
10. A medida que la mercadería es descargada, se verifica ítem por ítem con la orden de transferencia emitida por el depósito externo. En caso de que las mercaderías concuerden en detalle, forma y cantidad, se va aceptando la transferencia artículo por artículo. Al momento de aceptar, la transferencia de las cantidades se realiza automáticamente entre los stocks de los depósitos.

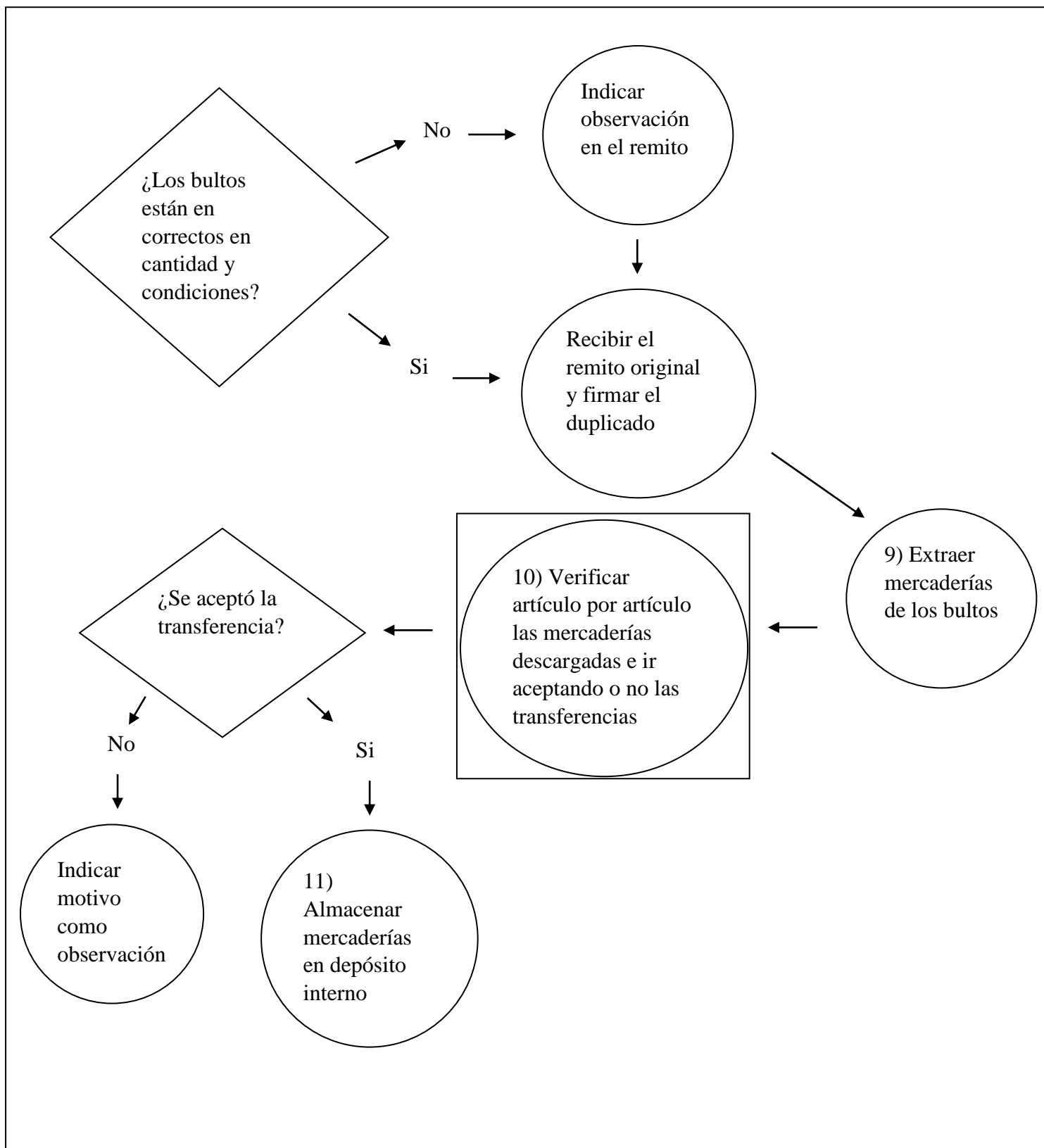
En caso de no aceptar la transferencia, debe indicarse el motivo a modo de observación. En este caso la mercadería no se transfiere de un stock a otro, sino que se da de baja en el stock del depósito interno y queda pendiente de aceptación en el interno.

11. Las mercaderías descargadas son almacenadas en el depósito interno, en el lugar que está destinado para cada artículo.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 6 de 6
	GESTIÓN DE INVENTARIOS	TRASLADO DE LA MERCADERÍA ENTRE DEPÓSITOS

1.4.8. Cursograma





Elaborado por: Juan Hermosilla Rodas	Revisado por: Rodrigo Gallo	Aprobado por: Daniel Gallo
---	--------------------------------	-------------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 1 de 8
	GESTIÓN DE INVENTARIOS	PREPARACIÓN Y DESPACHO DE PEDIDOS

1.5. Preparación y despacho de pedidos.

1.5.1. Introducción

El procedimiento de preparación y despacho de pedidos involucra las tareas realizadas en el depósito externo referidas a la recepción, preparación y carga en los transportes de los pedidos.

1.5.2. Objetivos

- Preparar los pedidos realizados por el depósito interno o vendedores de GADE Electricidad.
- Cargar en los transportes propios, del cliente o de la empresa transportista los pedidos que han sido preparados previamente.

1.5.3. Áreas de aplicación

Este procedimiento tendrá lugar en el depósito externo de la empresa.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 2 de 8
	GESTIÓN DE INVENTARIOS	PREPARACIÓN Y DESPACHO DE PEDIDOS

1.5.4. Responsables

El responsable de este procedimiento es el encargado del depósito externo de GADE Electricidad.

1.5.5. Políticas

- Ser cuidadoso al preparar el pedido de mercadería y cargarlo en los transportes designados para no generar a la empresa pérdidas por roturas.
- Prestar atención a los códigos de los artículos pedidos y las cantidades en la preparación de los remitos, para que no se produzcan errores y reclamos más adelante.


1.5.6. Conceptos

- Orden de pedido: es un documento emitido por el encargado de depósito interno con el objetivo de solicitar mercaderías al depósito externo. También puede ser emitido por los vendedores cuando hayan efectuado una venta de artículos que se encontraban en el depósito externo, para que sean entregados allí. Dicho documento contiene los códigos, detalles y cantidades de los artículos solicitados.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 3 de 8
	GESTIÓN DE INVENTARIOS	PREPARACIÓN Y DESPACHO DE PEDIDOS

- Bulto: es una unidad donde están contenidas las mercaderías, independientemente de su embalaje. Estas unidades pueden consistir en cajas, cilindros, fardos, etc. Los bultos se preparan con el objetivo de facilitar la identificación de la mercadería contenida en ellos, y aumentar la protección contra roturas durante el transporte.
- Ficha de preparación del pedido: es una hoja de papel donde los encargados de preparar los bultos anotan la misma información que colocan en los bultos, es decir, número de bulto, código de mercadería que contiene y cantidad. Esta planilla es posteriormente utilizada por Administración del depósito externo para confeccionar los remitos.
- Remito: es un documento que se utiliza para acompañar el envío de las mercaderías. El objetivo del remito es acreditar el envío de las mercaderías.

Cuando el destinatario firma el remito significa que acepta el envío y que recibió conforme con lo indicado en dicho documento. También puede rechazarse un envío por mostrar disconformidad con la entrega.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 4 de 8
	GESTIÓN DE INVENTARIOS	PREPARACIÓN Y DESPACHO DE PEDIDOS

Es posible aceptar el envío aun existiendo disconformidades. En ese caso debe indicarse en el cuerpo del remito a modo de observaciones si existen roturas o faltantes, ya que es el único instrumento que puede utilizarse para reclamar posteriormente al proveedor.


El proveedor emite el remito y puede hacerlo por duplicado o triplicado:

- Por duplicado: en caso de que el proveedor entregue directamente las mercaderías al cliente. El proveedor se queda con el duplicado (firmado por el comprador) y entrega el original al cliente.
- Por triplicado: en caso de que el proveedor entregue las mercaderías a un transportista, para que éste haga entrega de ellas al cliente. En este caso, el original es para el comprador, el duplicado es devuelto al vendedor y el triplicado para el transportista. El triplicado sirve para que el transportista acredite la correcta prestación del servicio.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 5 de 8
	GESTIÓN DE INVENTARIOS	PREPARACIÓN Y DESPACHO DE PEDIDOS


1.5.7. Descripción de las operaciones

1. Administración del depósito externo recibe la orden de pedido. Puede recibirse una orden de pedido de parte del depósito interno en caso de transferencia de depósitos de GADE, o de los vendedores en caso de que éstos hayan vendido artículos que debido a sus grandes cantidades o volúmenes deben ser retirados directamente por el depósito externo.
2. Se imprime la orden de pedido y se entrega a los operarios para que puedan trabajar en la preparación del pedido.
3. Los operarios buscan en el sistema la localización en el almacén de cada uno de los artículos utilizando el código del artículo. Chequear que el código y el detalle se correspondan. En caso de que no concuerden, informar al encargado de depósito externo para que solucione el inconveniente poniéndose en contacto con el encargado de depósito interno para localizar el artículo que se pidió y hacer las modificaciones en el sistema.
4. Una vez identificadas las localizaciones, recorrer el almacén a través de los pasillos formados entre las estanterías en un sentido, empezando por el último

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 6 de 8
	GESTIÓN DE INVENTARIOS	PREPARACIÓN Y DESPACHO DE PEDIDOS

pasillo de izquierda a derecha. Ir preparando los bultos a medida que se vayan recorriendo las estanterías.


5. Tildar en las casillas de verificación de la orden de pedido cuando las cantidades de cada artículo estén incluidas dentro de los bultos.
6. Agregar a cada bulto un número de identificación, e indicar el código y las cantidades de las mercaderías que contienen. Adicionalmente, completar la ficha de preparación de pedido con esta información y entregarla a Administración del depósito externo.
7. Transportar los bultos listos para ser cargados a la zona de carga y descarga del depósito.
8. Recibida la ficha de preparación de pedido, Administración genera un remito por duplicado o triplicado (según el caso, ver en 1.5.6. Conceptos) indicando los bultos que serán transportados y las mercaderías que contienen.
9. Imprimir los documentos y entregar al chofer o cliente los remitos que correspondan según el caso.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 7 de 8
	GESTIÓN DE INVENTARIOS	PREPARACIÓN Y DESPACHO DE PEDIDOS

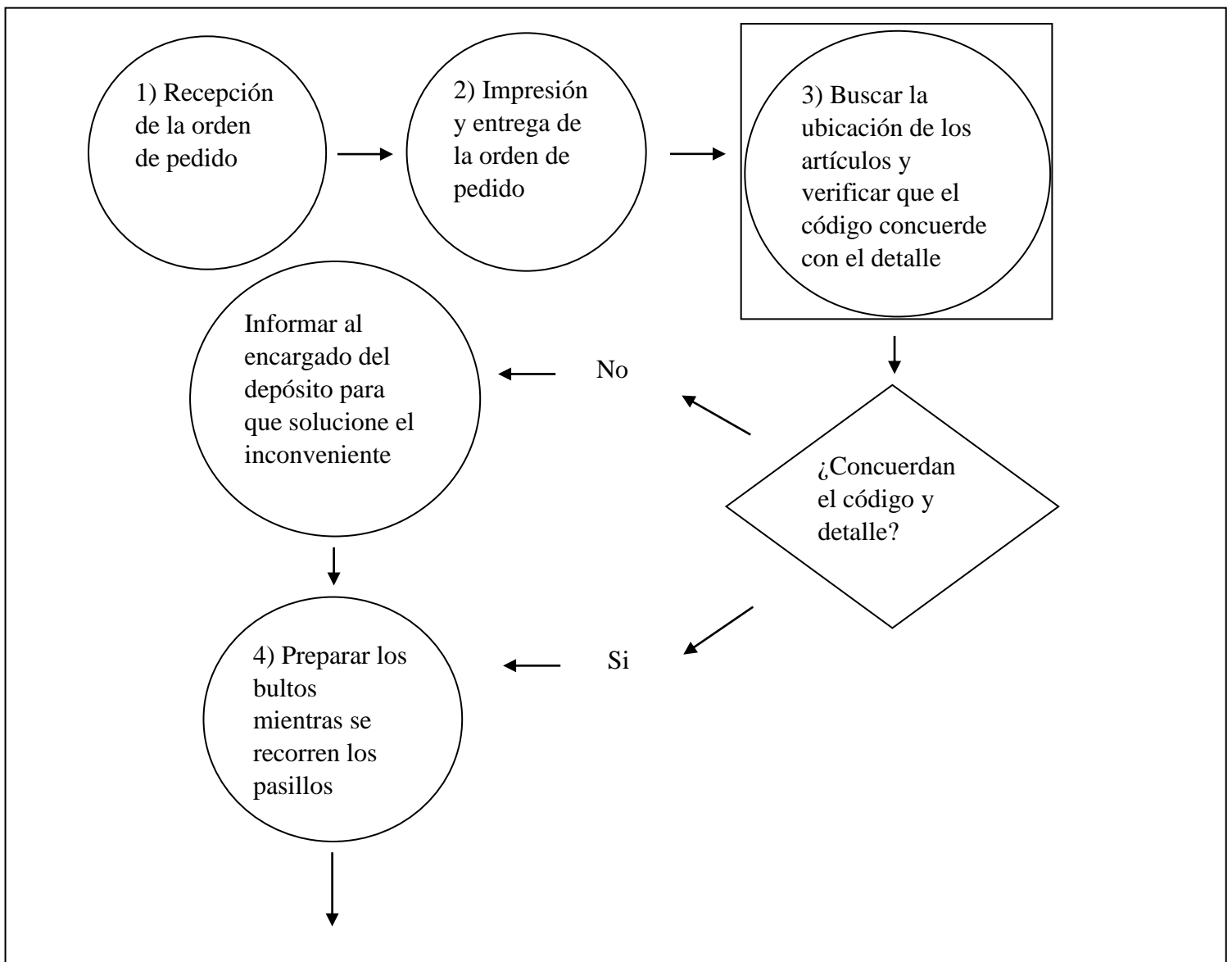
10. Realizar la carga de las mercaderías en los transportes designados. Si los transportes son de GADE Electricidad, chequear con el remito original que todos los bultos sean cargados. Si los transportes son propiedad de un cliente o una empresa transportista, esta tarea de control no debe realizarse.

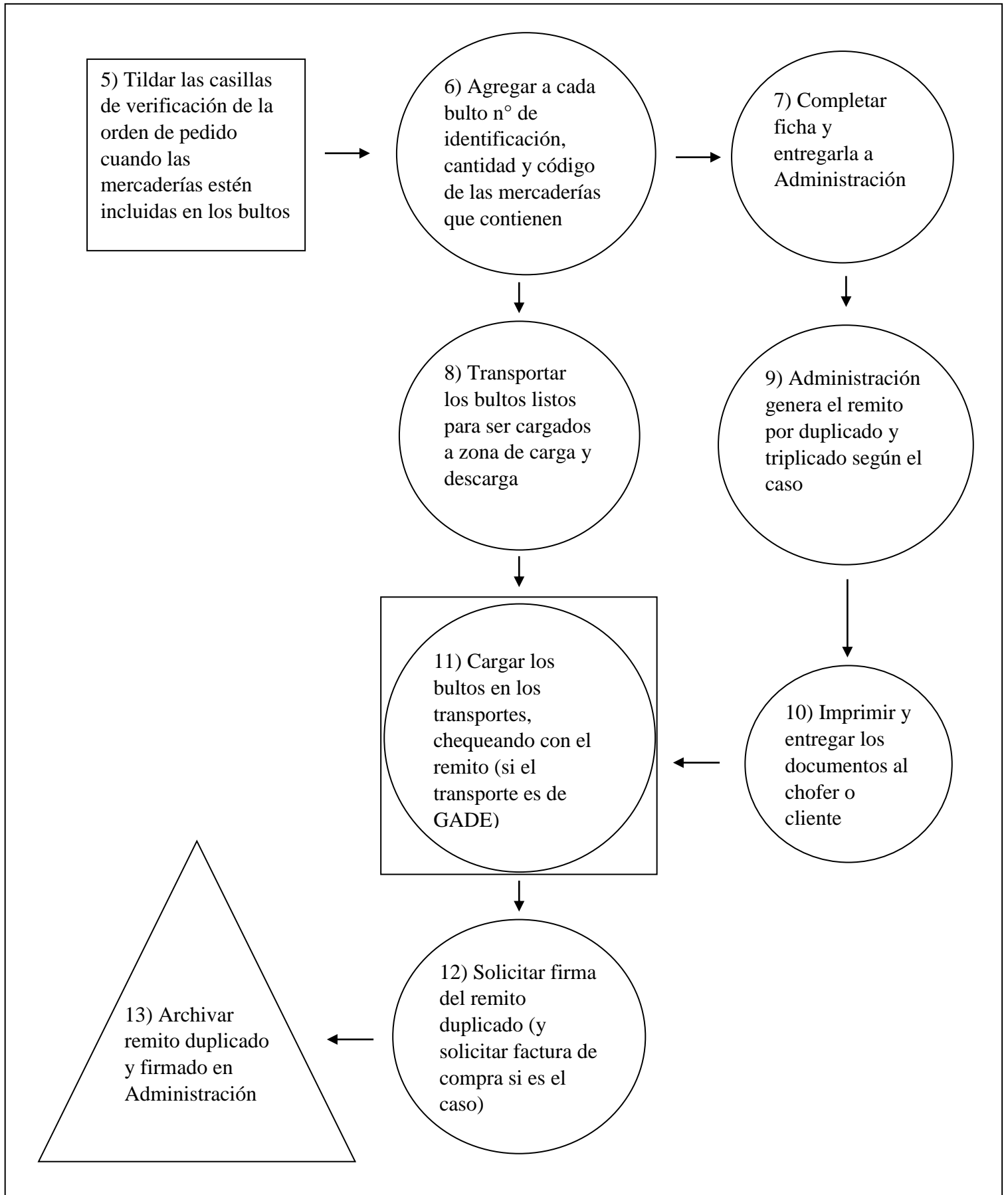
11. Solicitar firma del remito duplicado para dejar constancia de que la mercadería fue entregada en condiciones y archivarlo en Administración del depósito. En caso de que sea un cliente quien retira su compra por el depósito, el pedido debe entregarse sólo si el cliente presenta la factura de compra.

12. Archivar remito duplicado en Administración del depósito.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 8 de 8
	GESTIÓN DE INVENTARIOS	PREPARACIÓN Y DESPACHO DE PEDIDOS

1.5.8. Cursograma





Elaborado por:


Juan Hermosilla Rodas

Revisado por:

Rodrigo Gallo

Aprobado por:

Daniel Gallo

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 1 de 5
	CONTROL	CONTROL DE ALTA DE MERCADERÍA

2. Proceso de control


2.1. Control de alta de mercadería

2.1.1. Introducción

El procedimiento de alta de mercadería se refiere al control realizado sobre las tareas llevadas a cabo en el procedimiento de alta de mercadería. Se controla que las actividades se hayan desempeñado bien, para detectar a tiempo posibles errores y a su vez aprender de éstos para no seguir cometiéndolos. A su vez, se busca que las mercaderías dadas de alta efectivamente sean las que GADE encargó al proveedor.

2.1.2. Objetivos

- Detectar a tiempo posibles errores en el alta de la mercadería, esto es, evitar errores de facturación cruzada, mala disposición de los inventarios, información errónea sobre el stock, entre otros.
- Identificar los errores cometidos para poner al tanto al personal y poder aprender sobre ellos. Se busca no volver a cometer los mismos errores en el futuro.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 2 de 5
	CONTROL	CONTROL DE ALTA DE MERCADERÍA

- Corroborar que la mercadería que la empresa recibió se corresponda con aquella que fue pedida a los proveedores, controlando al mismo tiempo que la facturación realizada por el proveedor sea correcta.

2.1.3. Áreas de aplicación


Este procedimiento tendrá lugar en Administración del depósito externo, involucrando al personal que allí se desempeña.

2.1.4. Responsables

El responsable de este procedimiento es el área de Administración de GADE Electricidad.


2.1.5. Políticas

- Controlar a consciencia y a detalle, ya que los errores que no sean detectados en esta etapa impactarán directamente en el correcto desenvolvimiento del negocio en etapas posteriores, donde será más costoso para la empresa remediarlos.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 3 de 5
	CONTROL	CONTROL DE ALTA DE MERCADERÍA


2.1.6. Conceptos

- Comprobante de alta: es el comprobante que se genera una vez que la mercadería fue dada de alta en el depósito externo. Contiene el número de remito y de factura del proveedor, códigos de los artículos (tanto el propio como el del proveedor) y cantidades dadas de alta.
- Factura del proveedor: es el documento emitido por el proveedor donde se detallan las mercaderías compradas junto con su cantidad e importe. Esta factura es entregada (en este caso) a GADE Electricidad para su posterior cancelación.
- Remito: es un documento que se utiliza para acompañar el envío de las mercaderías. El objetivo del remito es acreditar el envío de las mercaderías.
- Orden de compra: es el documento que el comprador entrega al vendedor/proveedor para solicitarle mercaderías. En la orden de compra se detallan los artículos a comprar, cantidades, precios convenidos, lugar y fecha de entrega, entre otros datos. Se emite por duplicado: original para el vendedor y duplicado para el comprador.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 4 de 5
	CONTROL	CONTROL DE ALTA DE MERCADERÍA

2.1.7. Descripción de las operaciones

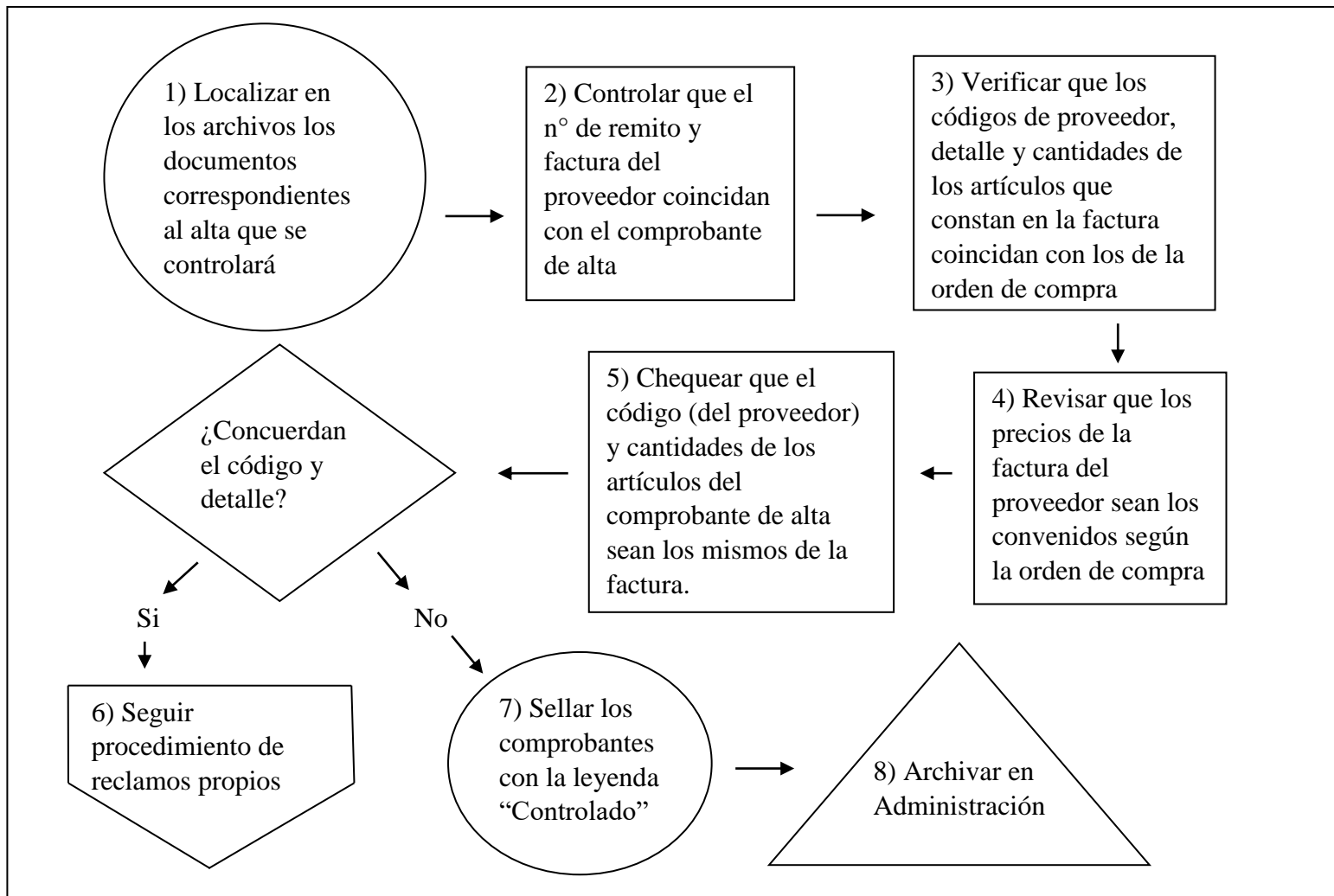
1. Localizar en los archivos el comprobante de alta, remito, factura del proveedor y orden de compra correspondientes al alta que se controlará.
2. Controlar que el número del remito y factura del proveedor estén colocados correctamente en el comprobante de alta, es decir, que coincidan.
3. Verificar que los códigos de proveedor, detalle y cantidades de los artículos que constan en la factura del proveedor coincidan con las de la orden de compra.
4. Revisar que los precios constituidos en la factura del proveedor sean los convenidos según la orden de compra.
5. Chequear que el código (asignado por el proveedor) y cantidades de los artículos que figuran en el comprobante de alta sean los mismos de la factura del proveedor.
6. En caso de que existan incongruencias entre la factura del proveedor y la orden de compra o el comprobante de alta, dar curso al procedimiento de reclamos propios detallado en el punto 3 del presente manual.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 5 de 5
	CONTROL	CONTROL DE ALTA DE MERCADERÍA


7. Si todo está correcto, sellar el comprobante de alta con la leyenda “Controlado”.

8. Archivar los documentos en la oficina de Administración.

2.1.8. Cursograma



Elaborado por: Juan Hermosilla Rodas	Revisado por: Rodrigo Gallo	Aprobado por: Daniel Gallo
---	--------------------------------	-------------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 1 de 6
	CONTROL	CONTROL DE INVENTARIO


2.2. Control de inventario

2.2.1. Introducción

El procedimiento de control de inventario consiste en controlar que las cantidades de mercaderías que forman parte del stock real se correspondan con las reflejadas en el sistema.

2.2.2. Objetivos

- Conocer el nivel real de existencias en los depósitos externo e interno de GADE.
- Evitar pérdidas por roturas y robos, y en caso de existir ser capaces de detectarlas y cuantificarlas.
- Prevenir los faltantes de mercadería, teniendo el producto siempre disponible para la venta.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 2 de 6
	CONTROL	CONTROL DE INVENTARIO

2.2.3. Áreas de aplicación


Este procedimiento tendrá lugar en los depósitos externo e interno, involucrando al personal que se desempeña en ellos los sábados por la tarde, cuando cierra la atención al público del local comercial. Se contrata personal extra para realizar el control de inventario por una jornada laboral de 6 horas únicamente los sábados.

2.2.4. Responsables

Los responsables de estos procedimientos son los encargados de los depósitos externo e interno de GADE Electricidad.

2.2.5. Políticas


- Para la empresa es prioritario que el stock reflejado en el sistema coincida con el stock real, ya que el sistema se encarga de hacer los cálculos óptimos de las cantidades a mantener en inventario y de informar cuándo es necesario reponer existencias.
- Debe realizarse este procedimiento en forma semanal los sábados por la tarde, cuando el local comercial y el depósito externo no tengan actividad.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 3 de 6
	CONTROL	CONTROL DE INVENTARIO

- Los encargados de los depósitos deben preparar un plan de control de stock indicando la familia de artículos que deben ser controlados cada semana (por ejemplo: teléfonos, lámparas, bobinas de cable, etc.). Este plan debe ser respetado semana a semana, con el fin de hacer el recuento de los artículos correctamente.

2.2.6. Conceptos


- Stock de GADE Electricidad: en la empresa se manejan tres stocks, que son el stock del depósito interno (incluye los artículos exhibidos en el salón y en vidriera), el stock del depósito externo y el stock de garantías y reclamos. Al momento de hacer el control de stock se cuentan las cantidades de los artículos que conforman cada uno de ellos.
- Planilla de control de stock: son planillas que deben preparar los encargados de los depósitos en congruencia con lo estipulado en el plan de control de stock. Contienen los códigos de los artículos a controlar y espacio para anotar las cantidades y observaciones.
- Contrato de trabajo a tiempo parcial: este tipo de contrato es el celebrado entre GADE y los trabajadores que se desempeñan los sábados por la

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 4 de 6
	CONTROL	CONTROL DE INVENTARIO


tarde. Está regulado por el Artículo 92 TER. de la Ley de Contrato de Trabajo y fue modificado por el Artículo 1 de la Ley 26.474. En líneas generales, este contrato establece que la remuneración del trabajador de tiempo parcial no podrá ser menor a la proporcional que le corresponda a un trabajador de tiempo completo establecida por ley o convenio colectivo, los pagos realizados por el empleador a la seguridad social se realizan en proporción a la remuneración del trabajador y los aportes y contribuciones para la obra social serán las correspondientes a un trabajador de tiempo completo.

2.2.7. Descripción de las operaciones

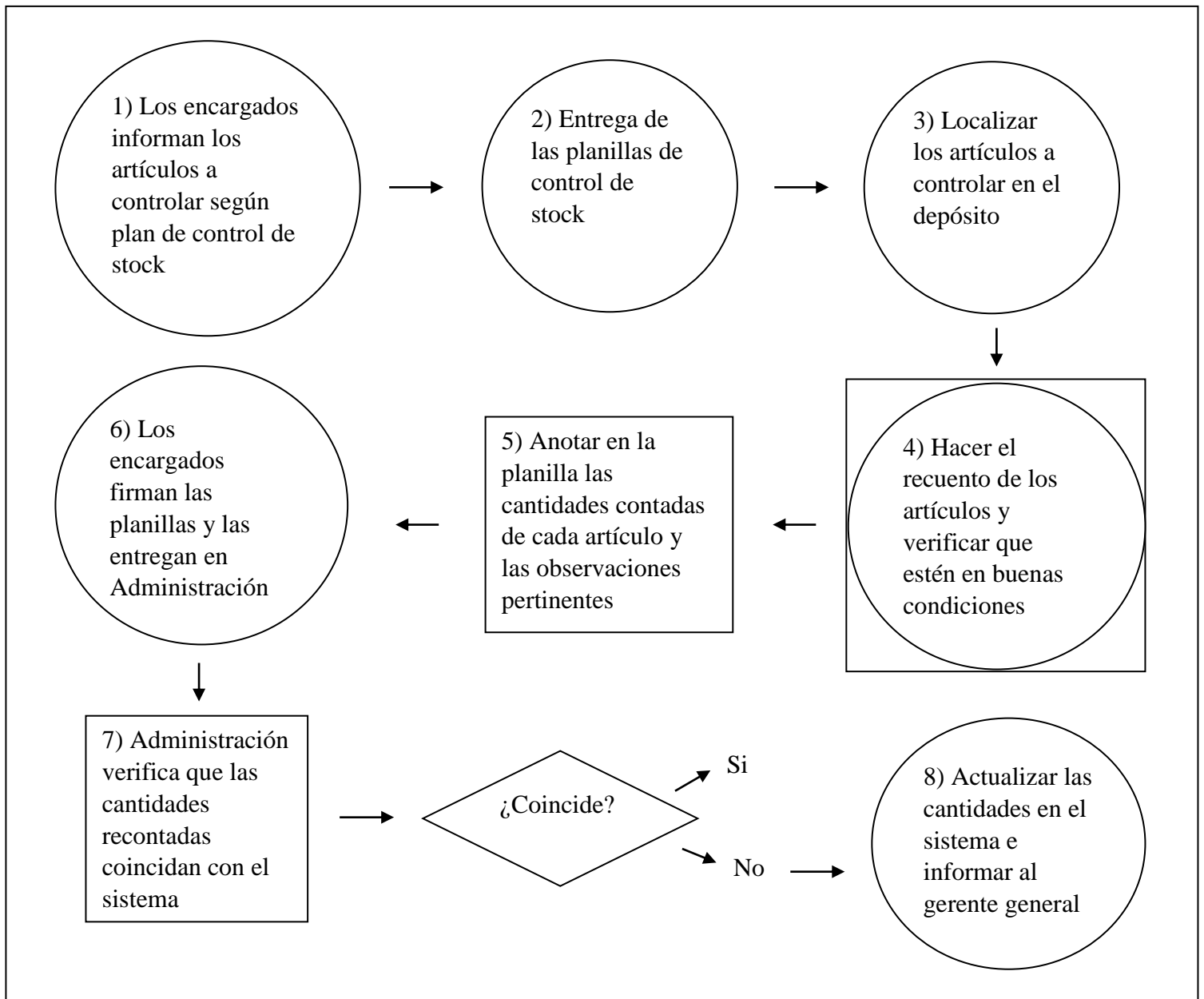
1. Los encargados de los depósitos informan al personal qué artículos deberán ser controlados según el plan de control de stock.
2. Los encargados entregan al personal las planillas de control de stock.
3. Localizar en los depósitos la ubicación de los artículos a controlar por su código.
4. Hacer el recuento de los artículos ubicados y verificar que el embalaje/producto se encuentre en buenas condiciones y no deteriorado.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 5 de 6
	CONTROL	CONTROL DE INVENTARIO


5. Anotar en la planilla las cantidades contadas de cada artículo y las observaciones que resulten pertinentes.
6. Los encargados de los depósitos firman las planillas y las entregan a la oficina de Administración.
7. Administración se encarga de verificar que las cantidades de los artículos recontados sean iguales a las que figuran en el sistema. Si son iguales, finaliza el procedimiento.
8. Si no son iguales, se deben actualizar las cantidades en el sistema, anotar las discrepancias e informar al gerente general sobre la situación para que éste de curso a una resolución.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 6 de 6
	CONTROL	CONTROL DE INVENTARIO

2.2.8. Cursograma



Elaborado por: Juan Hermosilla Rodas	Revisado por: Rodrigo Gallo	Aprobado por: Daniel Gallo
---	--------------------------------	-------------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 1 de 6
	GESTIÓN DE GARANTÍAS Y RECLAMOS	GESTIÓN DE RECLAMOS DE CLIENTES

3. Proceso de gestión de garantías y reclamos


3.1. Gestión de reclamos de clientes

3.1.1. Introducción

Este procedimiento consiste en atender a los clientes y facilitarles la realización de sus reclamos sobre productos que adquirieron en GADE anteriormente. También involucra el seguimiento del reclamo, desde su inicio hasta su finalización.

3.1.2. Objetivos

- Mantener contentos a los clientes, sin dejar que queden insatisfechos con los productos adquiridos o el servicio postventa prestado por GADE.
- Ser capaces de seguir el estado de un reclamo en cualquier fase del proceso.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 2 de 6
	GESTIÓN DE GARANTÍAS Y RECLAMOS	GESTIÓN DE RECLAMOS DE CLIENTES

3.1.3. Áreas de aplicación


Este procedimiento tendrá lugar en el local comercial, involucrando a los vendedores y al área de Administración.

3.1.4. Responsables

La oficina de Administración es la responsable del cumplimiento de este procedimiento.

3.1.5. Políticas

- GADE Electricidad prioriza mantener un cliente. Es importante interesarse por el reclamo del cliente, escuchando lo que tiene para decir en forma respetuosa y activa, entendiendo su queja y buscando en todo momento una resolución favorable de la situación.
- Los reclamos realizados por parte del cliente deben ir acompañados obligatoriamente por la factura de compra, sin excepción. Sin la factura de compra no se puede dar curso a un reclamo.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 3 de 6
	GESTIÓN DE GARANTÍAS Y RECLAMOS	GESTIÓN DE RECLAMOS DE CLIENTES

3.1.6. Conceptos


- **Formulario de reclamo:** es un documento que se utiliza para dejar constancia del reclamo realizado por el cliente. Se completa a través del sistema y contiene información como: nombre y datos de contacto del cliente que reclama, número de factura, código y detalle del producto, fecha del reclamo, empleado que toma el reclamo, detalles del reclamo, estado y primera respuesta brindada al reclamante.
- **Stock de garantías y reclamos:** es uno de los tres inventarios que maneja GADE Electricidad. Forman parte del stock de garantías y reclamos aquellos productos que están a la espera de recibir tratamiento como parte del proceso de gestión de garantías y reclamos. Cuando se da de alta un artículo en cualquiera de los tres stocks de GADE Electricidad, se genera un comprobante de alta.

3.1.7. Descripción de las operaciones

1. El vendedor atiende al cliente que realiza el reclamo, ya sea en forma presencial (en el mostrador del local comercial), por teléfono o por correo electrónico.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 4 de 6
	GESTIÓN DE GARANTÍAS Y RECLAMOS	GESTIÓN DE RECLAMOS DE CLIENTES


2. El vendedor deriva el contacto a Administración, que será el área encargada de gestionar el reclamo.
3. Tomar el reclamo del cliente, pidiendo la factura de compra y completando el formulario de reclamo en el sistema.
4. Buscar en el sistema la factura en cuestión (con el número de la factura de compra anotado en el formulario de reclamo).
5. Analizar fecha de la factura para determinar el curso de acción a seguir:
 - Si el producto se encuentra en período de cambio directo, recibir el producto defectuoso y entregar al cliente un producto nuevo en su lugar, dándolo de baja del inventario.
 - Si el producto aún se mantiene en la fecha de garantía, recibir el producto.
 - Si el período de garantía expiró, analizar la situación y ofrecer al cliente las siguientes alternativas:
 - Si el producto cuenta con servicio técnico oficial por parte de una marca/proveedor, ofrecer al cliente la alternativa de recibir

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 5 de 6
	GESTIÓN DE GARANTÍAS Y RECLAMOS	GESTIÓN DE RECLAMOS DE CLIENTES

el producto para que el servicio técnico analice las causas del fallo y la posibilidad de repararlo.

- Si el producto no cuenta con servicio técnico oficial por parte de una marca/proveedor, explicar al cliente que GADE no es capaz de darle solución al reclamo.

6. Si se opta por recibir el producto, entregar al cliente una copia del formulario de reclamo.
7. Dar de alta el producto utilizando su código en el stock de garantías y reclamos.
8. Vincular el comprobante de alta con el formulario de reclamo en el sistema.
9. Enviar la mercadería reclamada al depósito externo, donde se encuentra almacenado el stock de garantías y reclamos. Se activa el procedimiento de traslado de mercaderías entre depósitos.
10. Poner en marcha el procedimiento de realización de reclamos a los proveedores.
11. Notificar al cliente sobre la resolución del reclamo

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 6 de 6
	GESTIÓN DE GARANTÍAS Y RECLAMOS	GESTIÓN DE RECLAMOS DE CLIENTES

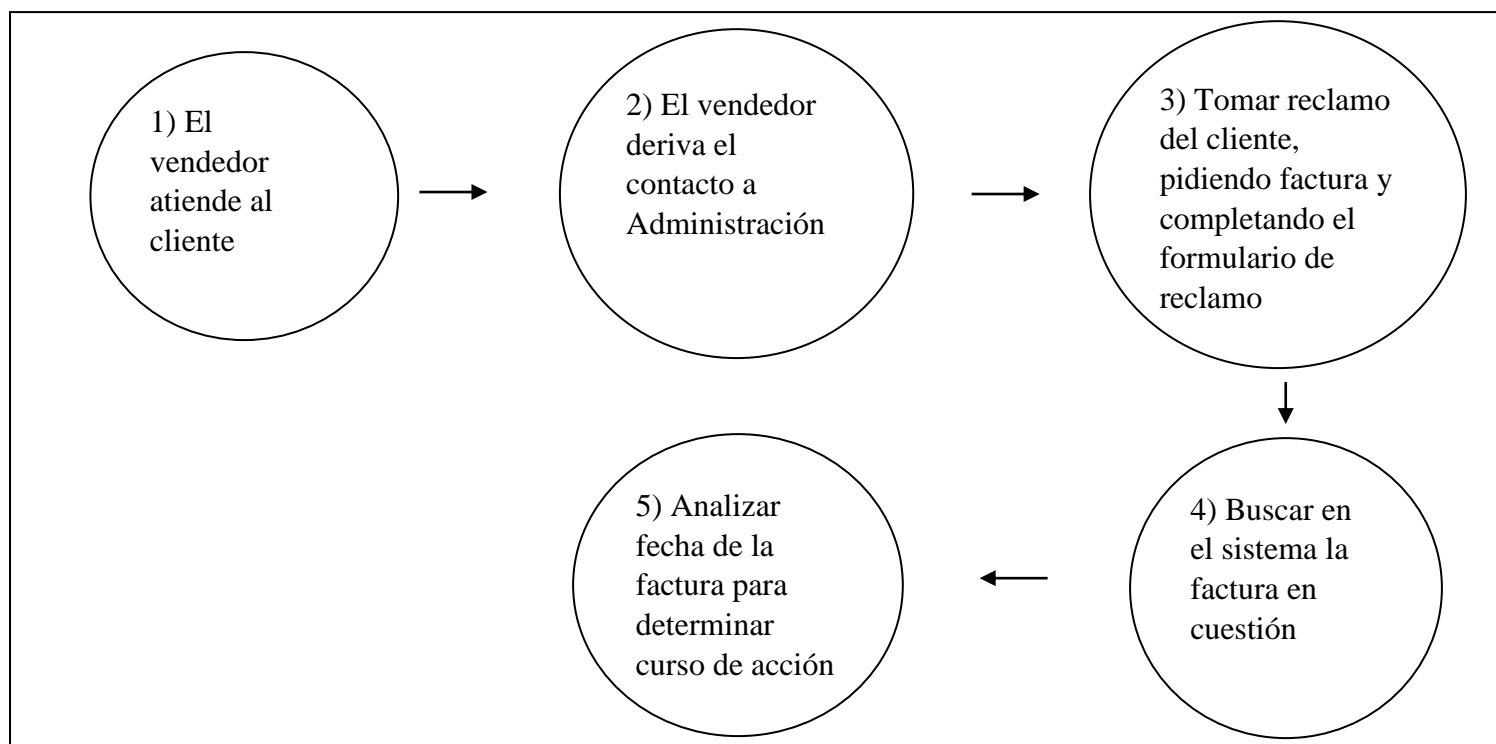
12. Buscar en almacén y entregar el producto reclamado al cliente cuando éste se disponga a retirarlo.

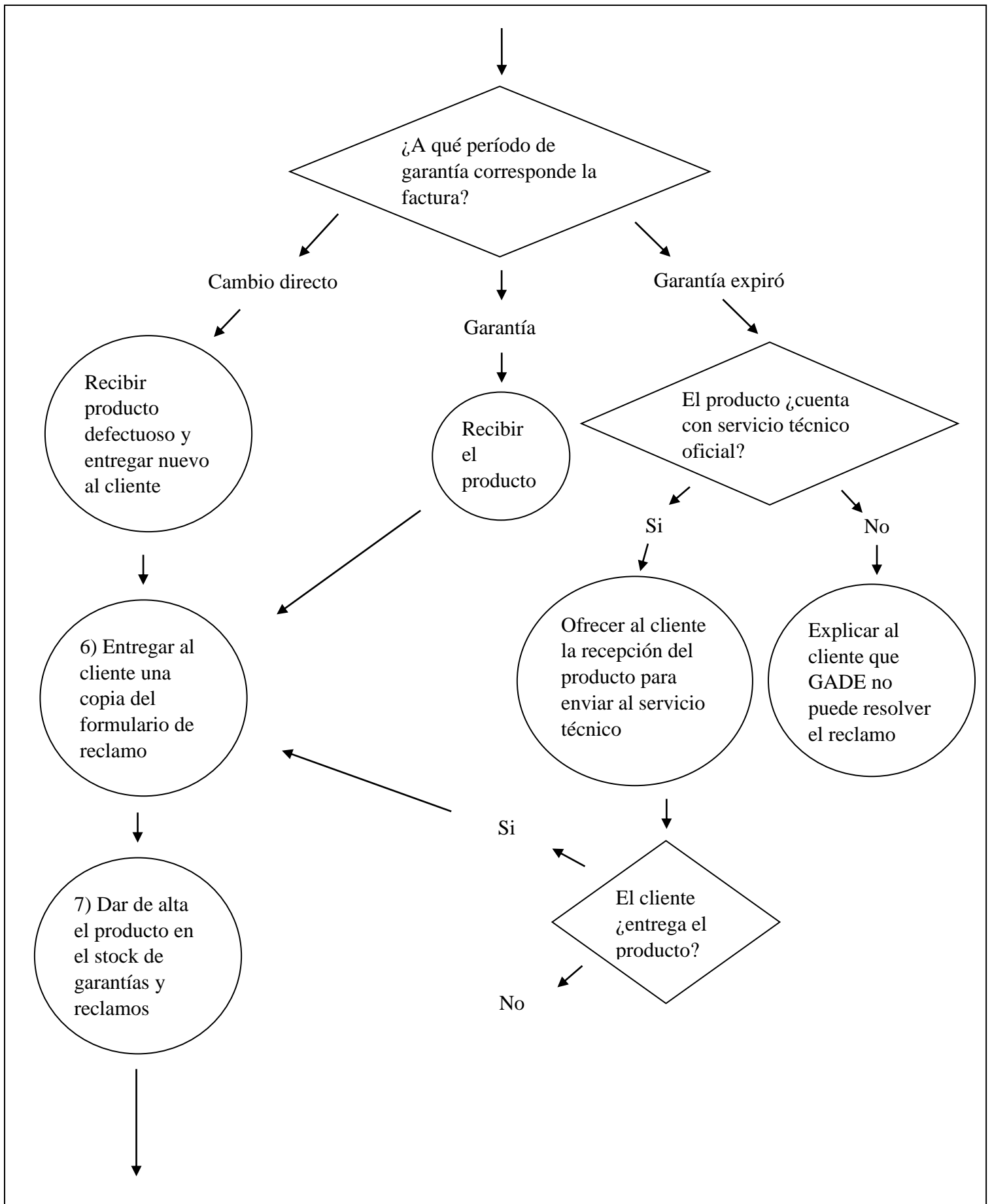
13. Solicitar al cliente que firme el formulario de reclamo, mostrando conformidad con el servicio ofrecido.

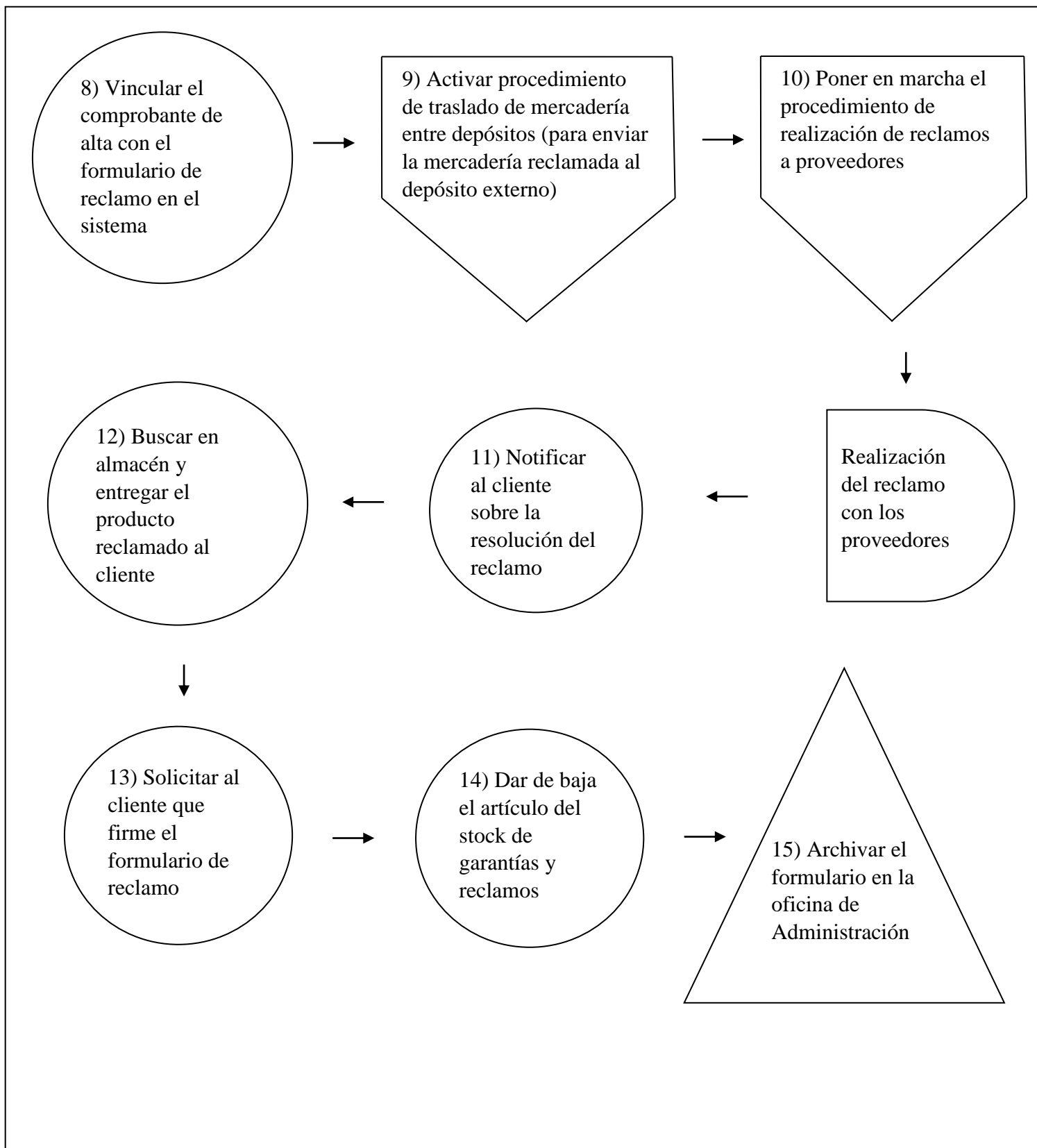
14. Dar de baja el artículo del stock de garantías y reclamos.

15. Archivar el formulario de reclamo firmado en la oficina de Administración.


3.1.8. Cursograma







Elaborado por: Juan Hermosilla Rodas	Revisado por: Rodrigo Gallo	Aprobado por: Daniel Gallo
---	--------------------------------	-------------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 1 de 5
	GESTIÓN DE GARANTÍAS Y RECLAMOS	GESTIÓN DE RECLAMOS PROPIOS


3.2. Gestión de reclamos propios

3.2.1. Introducción

El procedimiento de gestión de reclamos propios consiste en las actividades realizadas para gestionar un reclamo procedente del interior de GADE Electricidad, ya sea en el momento de dar de alta la mercadería recibida de manos de los proveedores/transportistas, al momento de despachar mercadería y descubrir que no estaba en condiciones, o de reclamar mercaderías vendidas defectuosas en período de cambio directo.

3.2.2. Objetivos

- Evitar pérdidas de dinero para GADE Electricidad por artículos deteriorados que no fueron reclamados al proveedor.
- Seguir el estado y ubicación de los productos reclamados para evitar perder el control sobre el reclamo.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 2 de 5
	GESTIÓN DE GARANTÍAS Y RECLAMOS	GESTIÓN DE RECLAMOS PROPIOS

3.2.3. Áreas de aplicación

Este procedimiento tendrá lugar en Administración del depósito externo.

3.2.4. Responsables


La oficina de Administración del depósito externo es la responsable del cumplimiento de este procedimiento.

3.2.5. Políticas

- Es importante para GADE Electricidad mantener el control total de los artículos que circulan por el stock de garantías y reclamos, y debe poder seguirlos a lo largo de todo el procedimiento de reclamos para evitar pérdidas de dinero.

3.2.6. Conceptos

- Formulario de reclamo interno: es un documento que se utiliza para dejar constancia del reclamo surgido en el interior de GADE Electricidad. Se completa a través del sistema y contiene información como: nombre y datos de contacto del proveedor, número de factura del proveedor, código


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 3 de 5
	GESTIÓN DE GARANTÍAS Y RECLAMOS	GESTIÓN DE RECLAMOS PROPIOS

y detalle del producto, fecha del reclamo, empleado que lo realiza, detalles del reclamo y estado del mismo.


- Stock de garantías y reclamos: es uno de los tres inventarios que maneja GADE Electricidad. Forman parte del stock de garantías y reclamos aquellos productos que están a la espera de recibir tratamiento como parte del proceso de gestión de garantías y reclamos. Cuando se da de alta un artículo en cualquiera de los tres stocks de GADE Electricidad, se genera un comprobante de alta.

3.2.7. Descripción de las operaciones

1. Completar el formulario de reclamo interno en el sistema.
2. Si los artículos forman parte del stock del depósito interno o externo, dar de baja de dicho stock. (Saltarse los pasos del 2 al 5 en caso de que los artículos a reclamar no formen parte del stock, como en el caso de reclamos surgidos en el alta de mercaderías recibidas de manos de transportistas/proveedores)
3. Dar de alta el producto utilizando su código en el stock de garantías y reclamos.

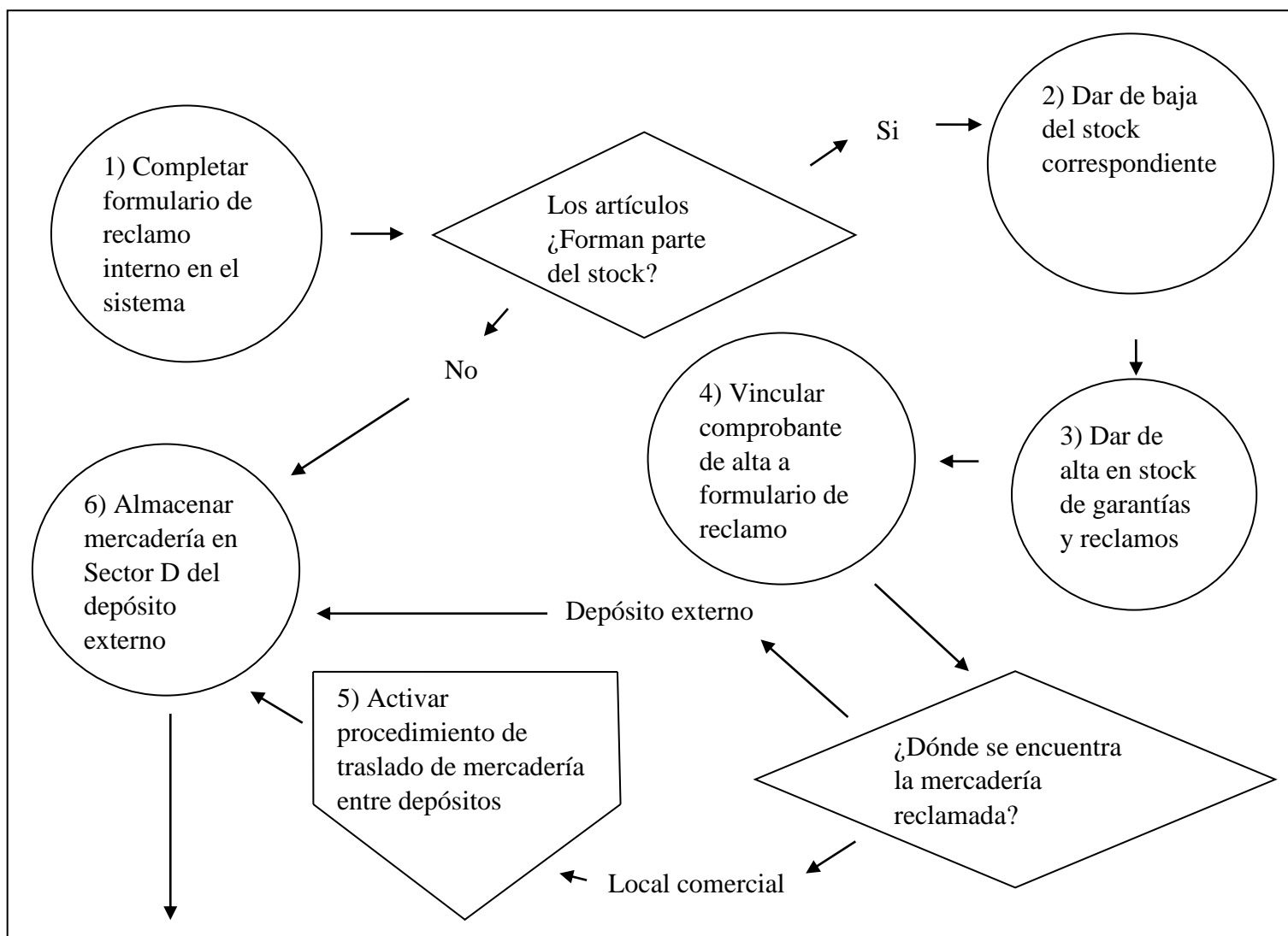
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 4 de 5
	GESTIÓN DE GARANTÍAS Y RECLAMOS	GESTIÓN DE RECLAMOS PROPIOS

4. Vincular el comprobante de alta con el formulario de reclamo interno en el sistema.
5. Si la mercadería se encuentra en el local comercial/depósito interno, enviar la mercadería reclamada al depósito externo, donde se encuentra almacenado el stock de garantías y reclamos. Se activa el procedimiento de traslado de mercaderías entre depósitos. Saltarse este paso si los artículos ya se encuentran en el depósito externo.
6. Almacenar la mercadería en el Sector D del depósito externo destinado al almacenamiento del stock de garantías y reclamos.
7. Poner en marcha el procedimiento de realización de reclamos a los proveedores.
8. Una vez dados de alta los artículos recibidos por el reclamo, darlos de baja del stock de garantías y reclamos. También dar de baja del stock aquellos artículos que fueron devueltos definitivamente al proveedor, por ejemplo, aquellos que fueron enviados erróneamente en un pedido (Saltarse este paso si la mercadería reclamada no formaba parte del stock).

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 5 de 5
	GESTIÓN DE GARANTÍAS Y RECLAMOS	GESTIÓN DE RECLAMOS PROPIOS

9. Actualizar el estado del formulario de reclamo interno correspondiente a:
completado.

3.2.8. Cursograma



7) Poner en marcha
procedimiento de
reclamos a los
proveedores



8) Dar de baja del stock
de garantías y reclamos
aquellos artículos que
fueron devueltos
definitivamente o
aquellos que se
recibieron nuevamente



9) Actualizar el
estado del
formulario de
reclamo interno
correspondiente a:
completado

Elaborado por:


Juan Hermosilla Rodas

Revisado por:

Rodrigo Gallo

Aprobado por:

Daniel Gallo

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 1 de 7
	GESTIÓN DE GARANTÍAS Y RECLAMOS	CONFECCIÓN DE RECLAMOS A PROVEEDORES

3.3. Confección de reclamos a proveedores

3.3.1. Introducción


Este procedimiento detalla cómo realizar un reclamo a los proveedores de GADE Electricidad efectivamente, es decir, como poner en conocimiento al proveedor de que existe un reclamo, llegar a un acuerdo, enviar los artículos sobre los que se reclama y/o recibir en el depósito la mercadería en condiciones (la mercadería solicitada, en buen estado, en las cantidades correctas, etc.).

3.3.2. Objetivos

- Notificar correctamente al proveedor sobre el reclamo.
- Seguir el estado y ubicación de los productos reclamados para evitar perder el control sobre el reclamo.

3.3.3. Áreas de aplicación

Este procedimiento tendrá lugar en el depósito externo, involucrando al personal del depósito y fundamentalmente al área de Administración.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 2 de 7
	GESTIÓN DE GARANTÍAS Y RECLAMOS	CONFECCIÓN DE RECLAMOS A PROVEEDORES

3.3.4. Responsables

La oficina de Administración del depósito externo es la responsable del cumplimiento de este procedimiento.

3.3.5. Políticas


- Es importante para GADE Electricidad mantener el seguimiento del reclamo a lo largo de todo el procedimiento para lograr que se efectúe correctamente.
- Para evitar una mayor utilización de los recursos de GADE Electricidad (tiempo y personal), intentar primero arreglar que el proveedor efectúe una nota de crédito por el valor de la mercadería reclamada, quedando el saldo a favor de una futura compra.
- En caso de tener que enviar las mercaderías reclamadas al proveedor, coordinar dentro de lo posible que el envío de éstas se realice por medio de los transportes propiedad del proveedor/transportista la próxima vez

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 3 de 7
	GESTIÓN DE GARANTÍAS Y RECLAMOS	CONFECCIÓN DE RECLAMOS A PROVEEDORES

que ellos hagan un envío hacia el depósito externo, con el objetivo de ahorrar costos de envío/transporte.

3.3.6. Conceptos

- **Formulario de reclamo interno:** es un documento que se utiliza para dejar constancia del reclamo surgido en el interior de GADE Electricidad. Se completa a través del sistema y contiene información como: nombre y datos de contacto del proveedor, número de factura del proveedor, código y detalle del producto, fecha del reclamo, empleado que lo realiza, detalles del reclamo y estado del mismo.
- **Remito:** es un documento que se utiliza para acompañar el envío de las mercaderías. El objetivo del remito es acreditar el envío de las mercaderías.
- **Formulario de reclamo:** es un documento que se utiliza para dejar constancia del reclamo realizado por el cliente. Se completa a través del sistema y contiene información como: nombre y datos de contacto del


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 4 de 7
	GESTIÓN DE GARANTÍAS Y RECLAMOS	CONFECCIÓN DE RECLAMOS A PROVEEDORES

cliente que reclama, número de factura, código y detalle del producto, fecha del reclamo, empleado que toma el reclamo, detalles del reclamo, estado y primera respuesta brindada al reclamante.


- Stock de garantías y reclamos: es uno de los tres inventarios que maneja GADE Electricidad. Forman parte del stock de garantías y reclamos aquellos productos que están a la espera de recibir tratamiento como parte del proceso de gestión de garantías y reclamos. Cuando se da de alta un artículo en cualquiera de los tres stocks de GADE Electricidad, se genera un comprobante de alta. Debe revisarse periódicamente, mínimo una vez a la semana, para detectar reclamos a realizar.

3.3.7. Descripción de las operaciones


1. Revisar periódicamente el stock de garantías y reclamos para detectar nuevos reclamos a realizar.
2. Leer el formulario de reclamo asociado a las mercaderías a reclamar para determinar el motivo del reclamo.
3. Buscar mercadería a reclamar en el sector D del depósito externo.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 5 de 7
	GESTIÓN DE GARANTÍAS Y RECLAMOS	CONFECCIÓN DE RECLAMOS A PROVEEDORES

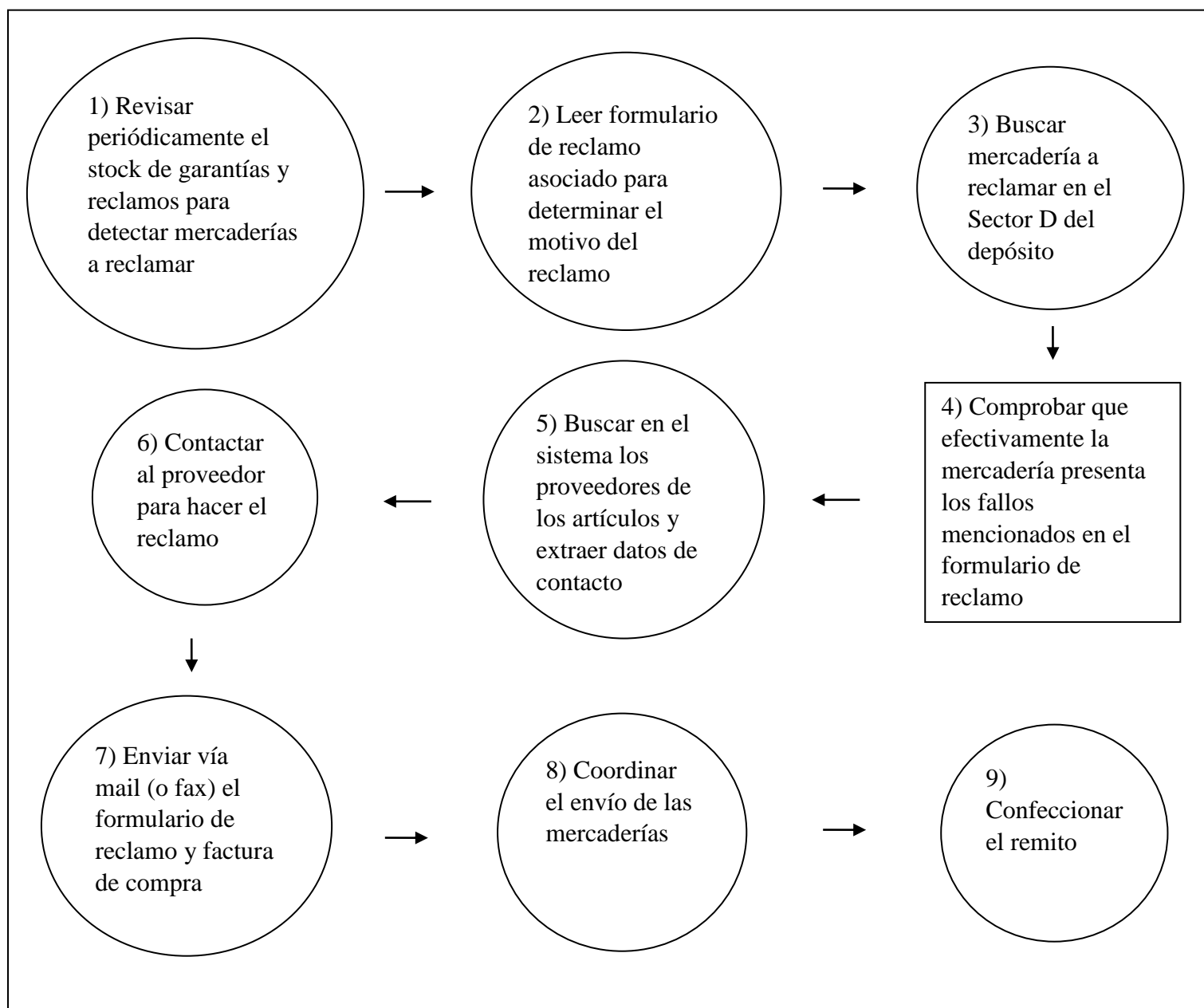
4. Comprobar que la mercadería efectivamente presente los fallos mencionados en el formulario de reclamo.
5. Buscar en el sistema el/los proveedor/es de las mercaderías a reclamar por su código, y extraer los datos de contacto correspondientes al área de reclamos, servicio postventa o ventas (en ese orden de preferencia).
6. Contactar al proveedor para hacerles saber del reclamo.
7. Enviar vía email (o fax) el formulario de reclamo y, en caso de que el proveedor la solicite, la factura de compra.
8. Coordinar envío de las mercaderías reclamadas (tener en cuenta las políticas de este procedimiento).
9. Confeccionar el remito que acompañará a las mercaderías durante su devolución.
10. Localizar las mercaderías en el sector D del depósito y cargarlas en el transporte convenido para su devolución al proveedor.

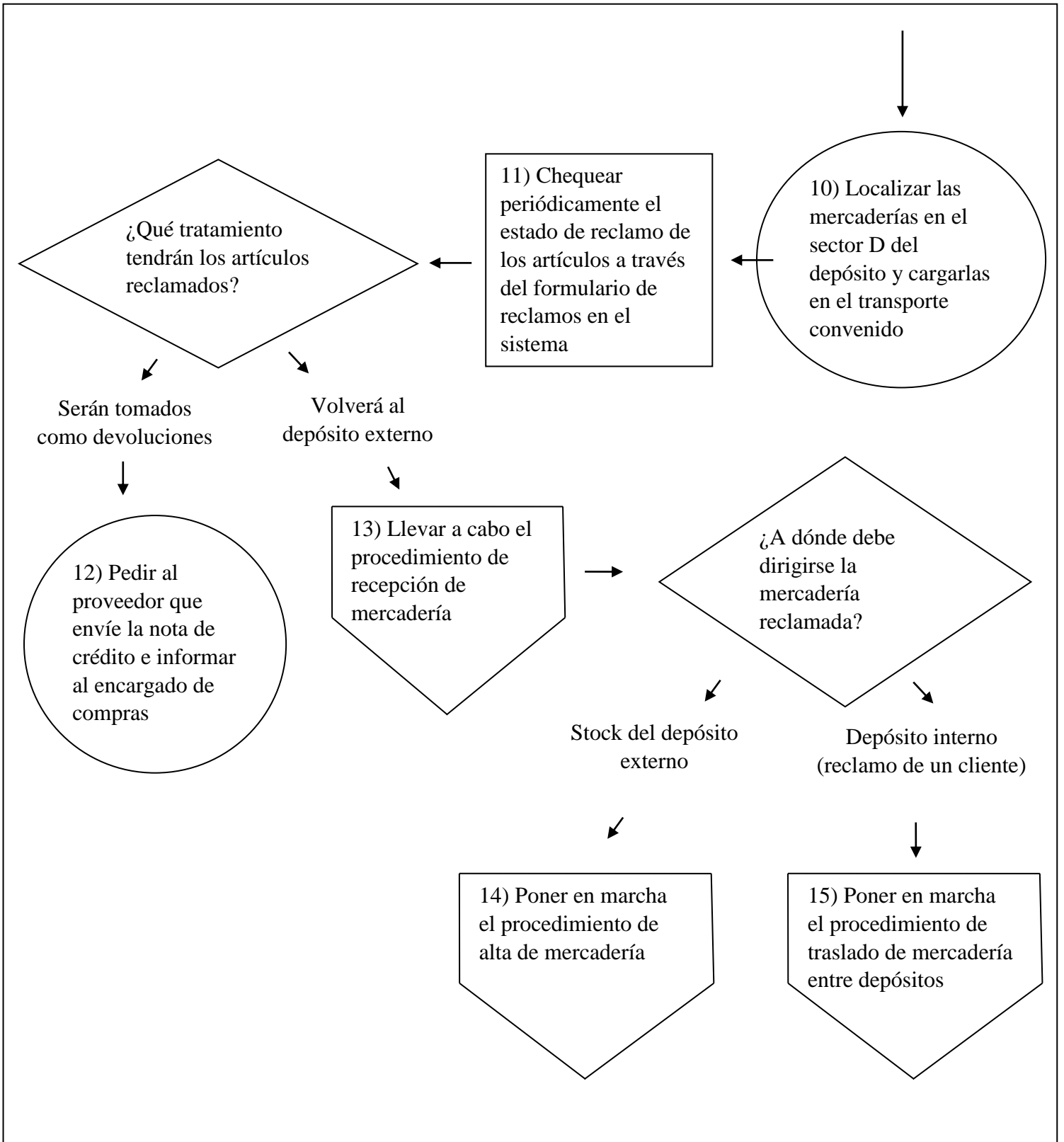
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 6 de 7
	GESTIÓN DE GARANTÍAS Y RECLAMOS	CONFECCIÓN DE RECLAMOS A PROVEEDORES

11. Chequear periódicamente el estado de reclamo de los artículos que se encuentran en el stock de garantías y reclamos a través de los formularios de reclamos en el sistema.
12. Si los artículos reclamados serán tomados como devoluciones (es decir, el proveedor confeccionará una nota de crédito), pedir al proveedor que envíe a GADE Electricidad la nota de crédito vía email o fax e informar al encargado de compras.
13. Si la mercadería reclamada volverá al depósito externo de GADE se debe llevar a cabo el procedimiento de recepción de mercadería.
14. En caso de que la mercadería reclamada ingrese al stock del depósito externo (es decir, reciba tratamiento normal), poner en marcha el procedimiento de alta de mercadería.
15. Si la mercadería recibida pertenece a un reclamo realizado por el cliente, entonces la mercadería debe ser devuelta a dicho cliente en el local comercial. Poner en marcha el procedimiento de traslado de mercadería entre depósitos.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 7 de 7
	GESTIÓN DE GARANTÍAS Y RECLAMOS	CONFECCIÓN DE RECLAMOS A PROVEEDORES

3.3.8. Cursograma





Elaborado por: Juan Hermosilla Rodas	Revisado por: Rodrigo Gallo	Aprobado por: Daniel Gallo
---	--------------------------------	-------------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 1 de 6
	GESTIÓN DE CUENTAS CORRIENTES	APERTURA DE CUENTA

4. Proceso de gestión de cuentas corrientes

4.1. Apertura de cuenta

4.1.1. Introducción


El procedimiento de la apertura de cuenta indica el modo en que debe ser analizada una solicitud de apertura de cuenta corriente y los pasos a seguir para incorporar la cuenta a la base de datos de la empresa.

4.1.2. Objetivos

- Realizar la apertura de cuenta corriente a un cliente de GADE Electricidad.
- Validar la calidad crediticia del solicitante para evitar, dentro de lo posible, que la empresa incurra en pérdidas por morosidad o falta de pago.

4.1.3. Áreas de aplicación

Este procedimiento tendrá lugar en el sector de cuentas corrientes ubicado dentro del local comercial, involucrando al personal que allí se desempeña.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 2 de 6
	GESTIÓN DE CUENTAS CORRIENTES	APERTURA DE CUENTA

4.1.4. Responsables


El responsable de este procedimiento es el encargado de cuentas corrientes de GADE Electricidad.

4.1.5. Políticas

- Otorgar cuentas corrientes a particulares sólo en el caso de que el monto de la compra justifique la apertura de una cuenta corriente, es decir, que supere el monto estipulado en la tabla de referencia elaborada semestralmente por el encargado de cuentas corrientes.
- Dar importancia a los antecedentes para determinar la calidad crediticia del solicitante. Son importantes para GADE Electricidad los ingresos provenientes de las ventas en cuentas corrientes, pero sólo en la medida que el cliente pague. De lo contrario, se transforma en un costo que debe evitarse en la medida de lo posible.


4.1.6. Conceptos

- Cuenta corriente: las ventas realizadas en cuenta corriente en GADE son una forma de crédito que la empresa otorga a determinados clientes que le

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 3 de 6
	GESTIÓN DE CUENTAS CORRIENTES	APERTURA DE CUENTA

permite a éstos últimos realizar compras y retirar mercadería sin pagar en ese momento y, en su lugar, pagar en un terminado plazo de tiempo.


- Solicitud de cuenta corriente: es un documento que debe ser rellenado por el solicitante de una cuenta corriente en GADE Electricidad. Dicho documento debe enviarse por mail a GADE y debe contener los siguientes datos: nombre/razón social y DNI/CUIT/CUIL/CDI del solicitante, motivo de la solicitud, datos de contacto de la empresa/particular, nombre y datos del contacto del responsable de la cuenta corriente y nombres de las personas autorizadas a comprar utilizando la cuenta corriente.
- Lista de morosos del Centro Comercial e Industrial de Jesús María y Colonia Caroya: el Centro Comercial es una asociación que nuclea los comercios e industrias de Jesús María, Colonia Caroya y localidades aledañas. Como parte del servicio que ofrece a los comercios, elabora una lista recopilando información de las bases de datos de instituciones como Seven, Veraz y de los propios comercios de la zona sobre la calidad crediticia y morosidad de las personas. Para consultar si una persona está incluida en dicha lista, debe hacerse una llamada telefónica al Centro Comercial y proporcionar el nombre y DNI de la persona.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 4 de 6
	GESTIÓN DE CUENTAS CORRIENTES	APERTURA DE CUENTA


- Consulta de situación crediticia del Banco Central de la República Argentina: El BCRA ofrece una herramienta con la cual es posible consultar la situación crediticia de las personas (físicas o jurídicas) respecto de entidades financieras, fideicomisos, emisores de tarjetas de crédito (entre otras) y también cheques rechazados ingresando su CUIT, CUIL o CDI. Esta herramienta está disponible en la web del BCRA: http://www.bkra.gob.ar/BCRAyVos/Situacion_Crediticia.asp

4.1.7. Descripción de las operaciones

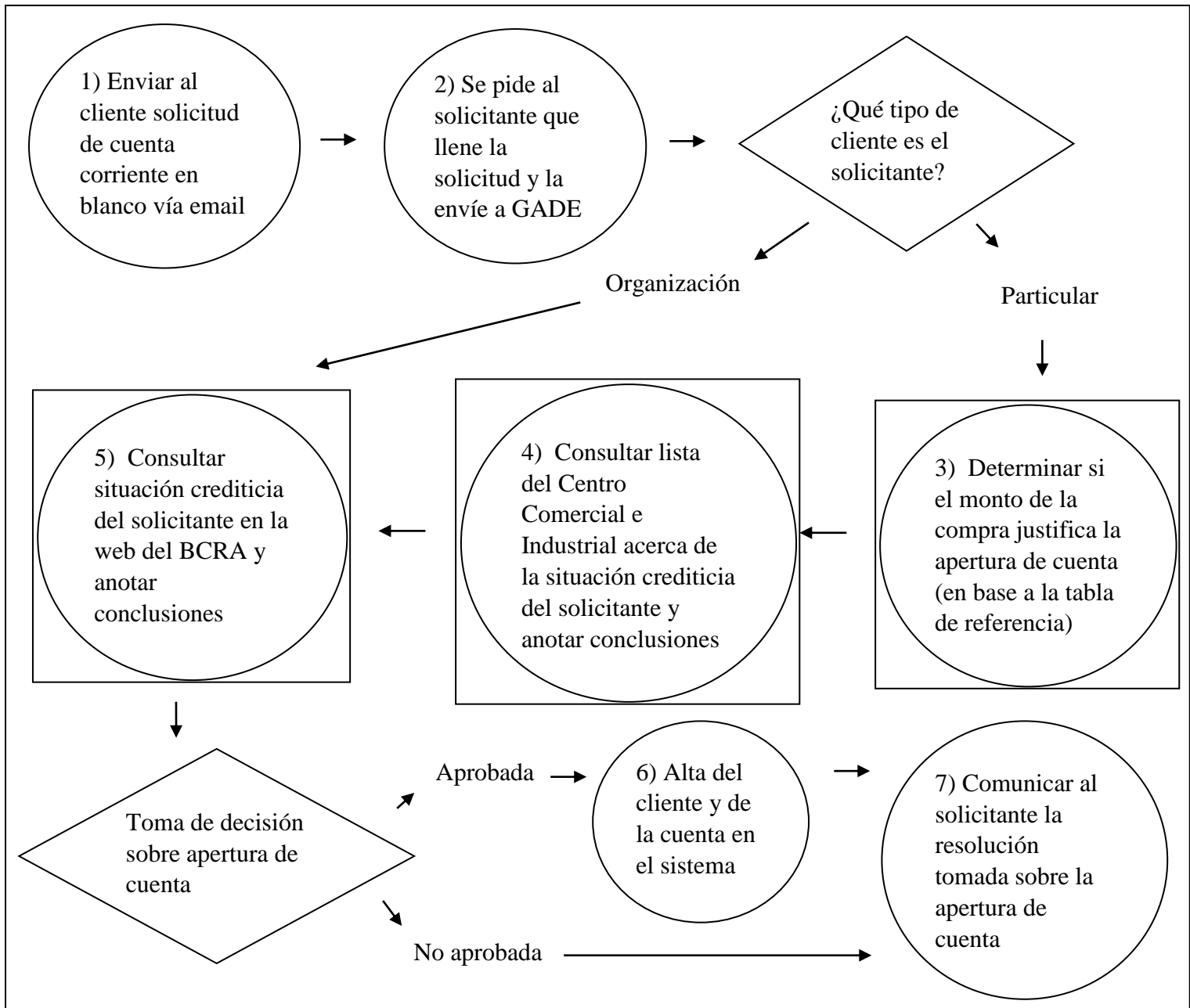
1. El área de cuentas corrientes envía al solicitante por mail la solicitud de cuenta corriente en blanco.
2. Se pide al solicitante que rellene la solicitud de cuenta corriente y la envíe a GADE por mail.
3. Si el solicitante es un particular, el encargado de cuentas corrientes revisa la tabla de referencia para determinar si el monto de la compra justifica la apertura de una cuenta corriente (Saltarse los pasos 3 y 4 si el solicitante es una empresa, municipalidad o cooperativa).

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 5 de 6
	GESTIÓN DE CUENTAS CORRIENTES	APERTURA DE CUENTA


4. El encargado de cuentas corrientes consulta la lista del Centro Comercial e Industrial de Jesús María y Colonia Caroya acerca de la situación crediticia del solicitante y anota las conclusiones.
5. Consultar la situación crediticia del solicitante en la web del BCRA y anotar las conclusiones.
6. Con la información recopilada, el encargado de cuentas corrientes decide acerca de la aprobación de la solicitud de cuenta corriente: si se decide la apertura de la cuenta, se cargan en el sistema los datos del cliente y de la cuenta corriente.
7. Comunicar al solicitante sobre la resolución tomada sobre la solicitud de cuenta corriente.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 6 de 6
	GESTIÓN DE CUENTAS CORRIENTES	APERTURA DE CUENTA

4.1.8. Cursograma



Elaborado por: Juan Hermosilla Rodas	Revisado por: Rodrigo Gallo	Aprobado por: Daniel Gallo
---	--------------------------------	-------------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 1 de 6
	GESTIÓN DE CUENTAS CORRIENTES	COBRANZA DE CUENTA CORRIENTE

4.2. Cobranza de cuenta corriente

4.2.1. Introducción

El procedimiento de cobranza de cuenta corriente indica los pasos a seguir para efectuar una cobranza del saldo en cuenta corriente de un cliente de manera correcta.

4.2.2. Objetivos


- Efectuar las cobranzas de las cuentas corrientes en los plazos estipulados.

4.2.3. Áreas de aplicación

Este procedimiento tendrá lugar en el sector de cuentas corrientes y Administración, ubicados dentro del local comercial, involucrando al personal que allí se desempeña.

4.2.4. Responsables

El responsable de este procedimiento es el encargado de cuentas corrientes de GADE Electricidad.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 2 de 6
	GESTIÓN DE CUENTAS CORRIENTES	COBRANZA DE CUENTA CORRIENTE

4.2.5. Políticas

- Priorizar la liquidez de la cuenta corriente. Esto significa que para GADE es preferible que se otorgue (por ejemplo) un descuento por única vez a un deudor moroso con tal de efectuar la cobranza. También se solicita a los cobradores que incentiven a los clientes a cumplir con los plazos donde se aplican descuentos.
- Es importante para la empresa que los montos adeudados se cobren hasta los 30 días de emitida la factura de compra. Éste es el plazo de cobro y se deben hacer esfuerzos para hacerlos respetar.


4.2.6. Conceptos

- Cuenta corriente: las ventas realizadas en cuenta corriente en GADE son una forma de crédito que la empresa otorga a determinados clientes que les permite a éstos últimos realizar compras y retirar mercadería sin pagar en ese momento y, en su lugar, pagar en un terminado plazo de tiempo.
- Liquidez: se define como la capacidad que tiene un activo o un bien para ser convertido fácilmente en dinero en efectivo. Al hablar de cuentas corrientes, cuando se dice que GADE prefiere la liquidez, se hace

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 3 de 6
	GESTIÓN DE CUENTAS CORRIENTES	COBRANZA DE CUENTA CORRIENTE

referencia a que la empresa prefiere efectuar una cobranza y recibir dinero en efectivo antes que mantener el saldo del deudor inmovilizado en la cuenta corriente.

- Plazo de cobro: el plazo de cobro estipulado para las cuentas corrientes es de 30 días. Es decir, si un deudor demora más de 30 días en pagar una factura de compra, entonces se transforma en moroso y su calidad crediticia disminuye para futuras compras.
- Descuentos por pago anticipado: son incentivos que GADE propone a los deudores para incentivar el cumplimiento del plazo de cobro de 30 días. Estos descuentos son propuestos por los dueños y pueden variar de año en año, pero dentro del servidor existe un archivo llamado “Tabla de descuentos” donde se encuentran los descuentos a aplicar por pago anticipado, es decir, qué porcentajes y en qué plazos. También pueden consultarse en la pizarra de información general y noticias, ubicada en la cocina tanto del local comercial como del depósito externo.
- Asignación de cuentas corrientes a los cobradores: el sistema asigna automáticamente las cuentas corrientes a los cobradores en función de la


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 4 de 6
	GESTIÓN DE CUENTAS CORRIENTES	COBRANZA DE CUENTA CORRIENTE

cuantía de los montos adeudados, es decir, intenta que los montos a cobrar sean parejos entre los cobradores.


- Recibo: es un documento que se confecciona para dejar constancia de haber recibido una cantidad de dinero.

4.2.7. Descripción de las operaciones

1. El cobrador descarga del sistema el informe de las cuentas corrientes que están a su cargo en formato Excel.
2. Analizar el informe de cuentas corrientes detectando a qué facturas corresponden los montos a cobrar y si el plazo de cobro expiró o no.
3. Notificar por correo electrónico al deudor acerca del saldo de la cuenta corriente y a qué facturas de compra corresponden. Hacer hincapié sobre la necesidad de efectuar un pago antes del vencimiento y recordar sobre los descuentos por pago anticipado.
4. Si el correo electrónico no es respondido en el plazo de dos días, intentar comunicarse telefónicamente.
5. Negociar con el deudor las facturas a cancelar y fecha del próximo pago.

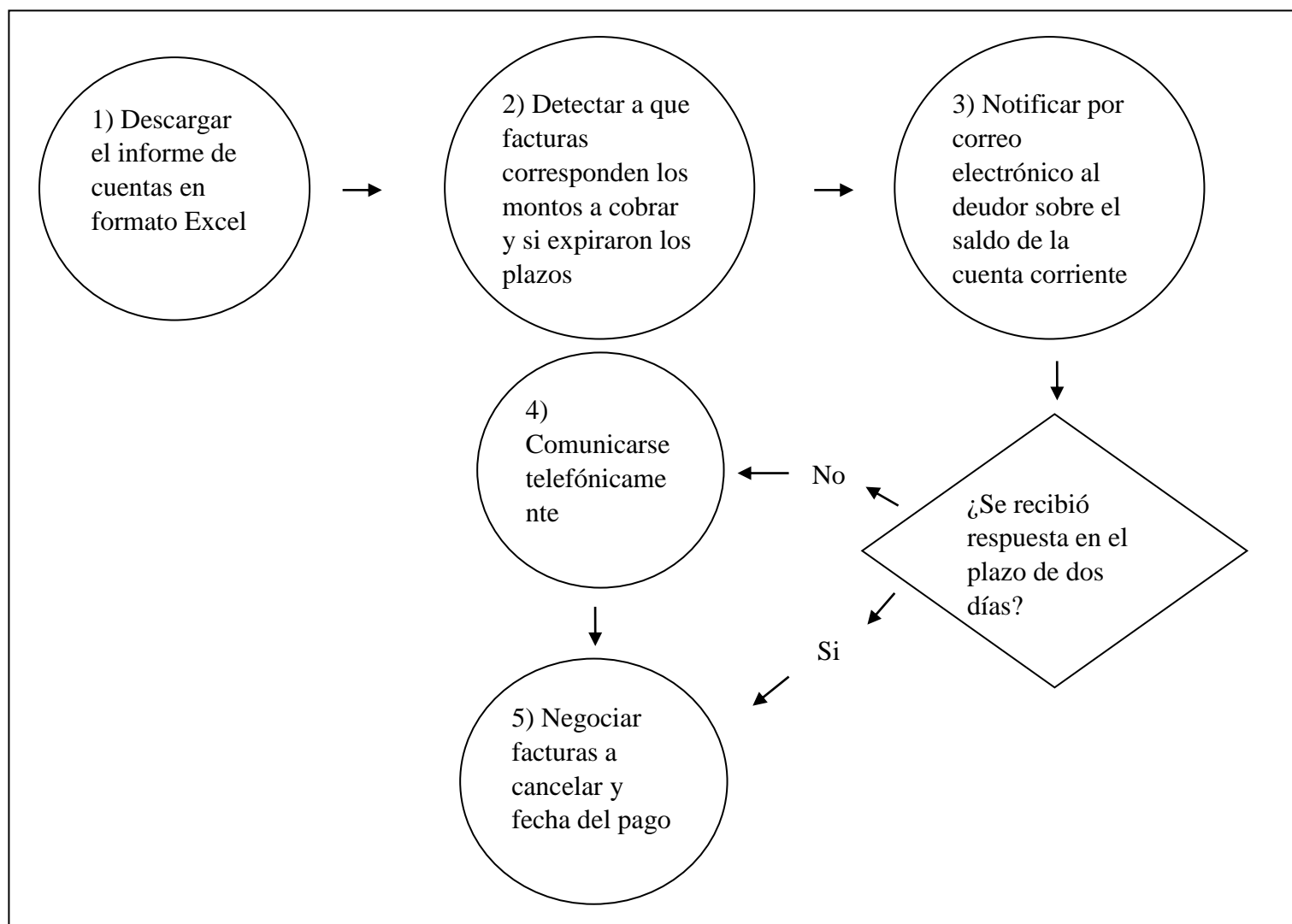
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 5 de 6
	GESTIÓN DE CUENTAS CORRIENTES	COBRANZA DE CUENTA CORRIENTE

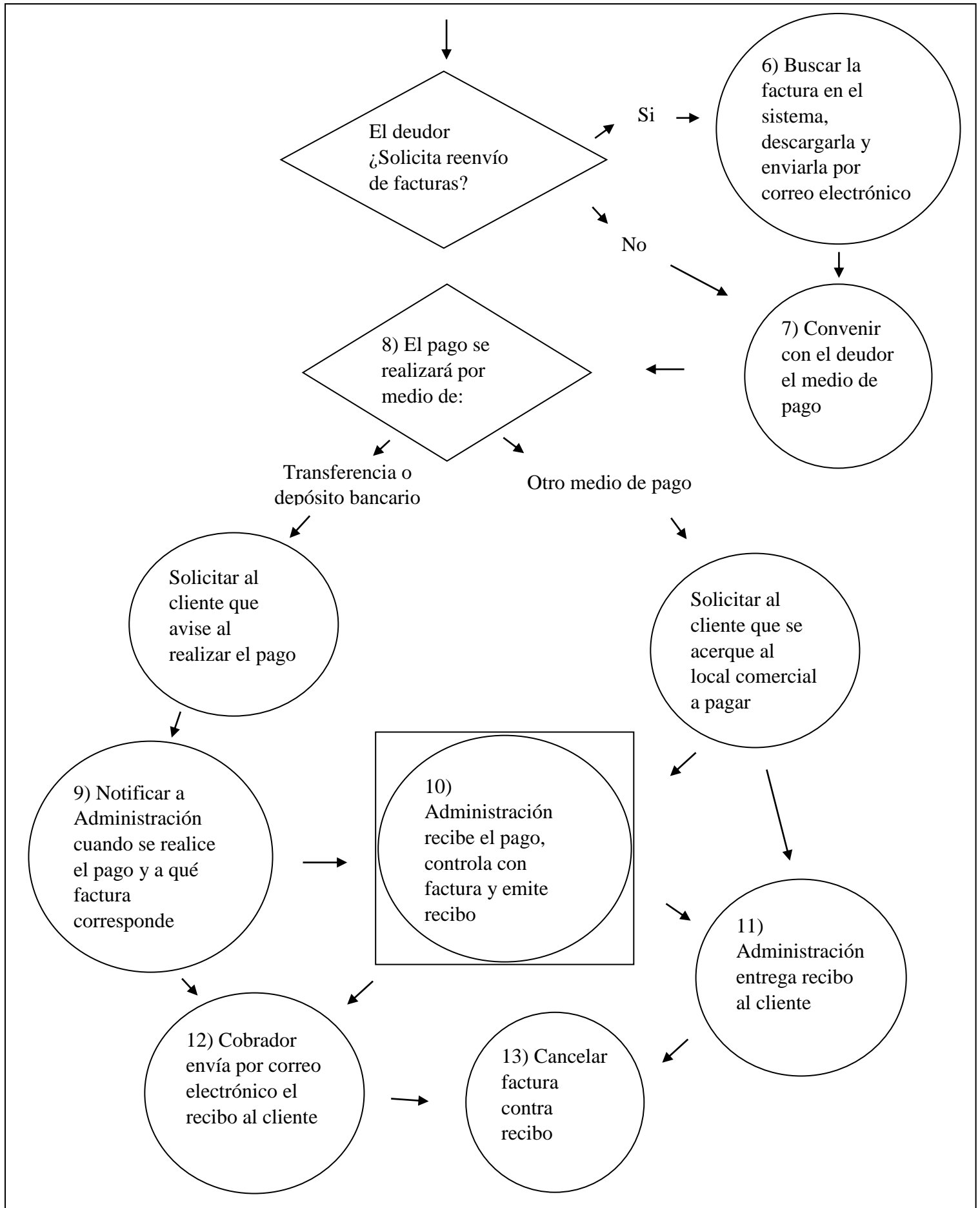
6. Si el deudor solicita el reenvío de las facturas de compra, buscarlas en el sistema, descargarlas y enviarlas por correo electrónico como adjunto.
7. Convenir con el deudor por qué medio se realizará el pago.
8. Si el pago se realizará por depósito o transferencia bancaria solicitar que al cliente que avise en cuanto lo haya efectuado. Si el pago se realizará por otro medio, entonces el cliente debe acercarse al local comercial.
9. Notificar a Administración cuando el deudor haya realizado el pago por transferencia/depósito y a qué factura/s corresponde (Saltarse este paso si el cliente abonará en local comercial).
10. Administración debe recibir el pago, controlar con la/s factura/s que el monto sea correcto y confeccionar el recibo.
11. Si el cliente realiza el pago en el local comercial, Administración le entrega el recibo.
12. Si el pago se realizó por depósito/transferencia, entonces el cobrador busca en el sistema el recibo generado por Administración y se lo envía por correo electrónico al cliente.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 6 de 6
	GESTIÓN DE CUENTAS CORRIENTES	COBRANZA DE CUENTA CORRIENTE

13. El cobrador cancela las facturas contra los recibos del cliente en el sistema, y de esta forma marca las facturas como pagadas y disminuye el saldo de la cuenta corriente.

4.2.8. Cursograma





	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 1 de 6
	VENTA	VENTA EN LOCAL COMERCIAL

5. Proceso de venta

5.1. Venta en local comercial

5.1.1. Introducción

Este procedimiento consiste en atender a los clientes que visitan el local comercial o llaman por teléfono para asesorarlos y realizar una venta.

5.1.2. Objetivos


- Asesorar a los clientes, dando respuestas a sus preguntas, inquietudes o necesidades.
- Realizar ventas en el local comercial.

5.1.3. Áreas de aplicación

Este procedimiento tendrá lugar en el local comercial, involucrando fundamentalmente a los vendedores, pero también al cajero y al área de empaque.

5.1.4. Responsables

El gerente general es el responsable del cumplimiento de este procedimiento.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 2 de 6
	VENTA	VENTA EN LOCAL COMERCIAL

5.1.5. Políticas

- Enfocarse en las necesidades del cliente. Para GADE Electricidad, el cliente es lo primero.
- Si un cliente adquiere en el local comercial cantidades que escapan de lo común o si se trata de clientes mayoristas (tales como municipalidades, cooperativas, empresas constructoras, arquitectos, etc.), ofrecer al cliente la posibilidad de retirar el producto en el depósito externo. El objetivo es no desabastecer el depósito interno.

5.1.6. Conceptos

- Factura: es el documento emitido por GADE Electricidad donde se detallan las mercaderías adquiridas por el cliente junto con su cantidad e importe. Esta factura es entregada (en este caso) al cliente para su posterior cancelación. GADE Electricidad puede emitir comprobantes del tipo A o B debido a su condición de Responsable Inscripto ante la AFIP: emitirá comprobantes tipo A cuando se trate de operaciones con otro Responsable Inscripto, y comprobantes de tipo B cuando la operación se realice con un Monotributista, Consumidor Final o Exento. Las facturas, a


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 3 de 6
	VENTA	VENTA EN LOCAL COMERCIAL

su vez, deben emitirse como mínimo por duplicado: el original para el comprador y el duplicado para el emisor.

- Descuentos sobre la factura: estos descuentos tienen el objetivo de incentivar la compra en efectivo y de captar y/o mantener cierto segmento de clientes. Estos descuentos son propuestos por los dueños y pueden variar de año en año, pero dentro del servidor existe un archivo llamado “Tabla de descuentos” donde se encuentran las situaciones donde corresponde aplicar descuentos y los porcentajes correspondientes. También pueden consultarse en la pizarra de información general y noticias, ubicada en la cocina tanto del local comercial como del depósito externo.


5.1.7. Descripción de las operaciones

1. El vendedor atiende al cliente, ya sea presencialmente o por teléfono.
2. Se asesora al cliente acerca de sus inquietudes o necesidades.
3. Buscar en el sistema el código del artículo que el cliente necesita. En caso de no encontrarlo en el sistema existen dos alternativas: buscarlo directamente en


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 4 de 6
	VENTA	VENTA EN LOCAL COMERCIAL

el depósito interno, o consultar con el gerente general sobre la ubicación o código del artículo.

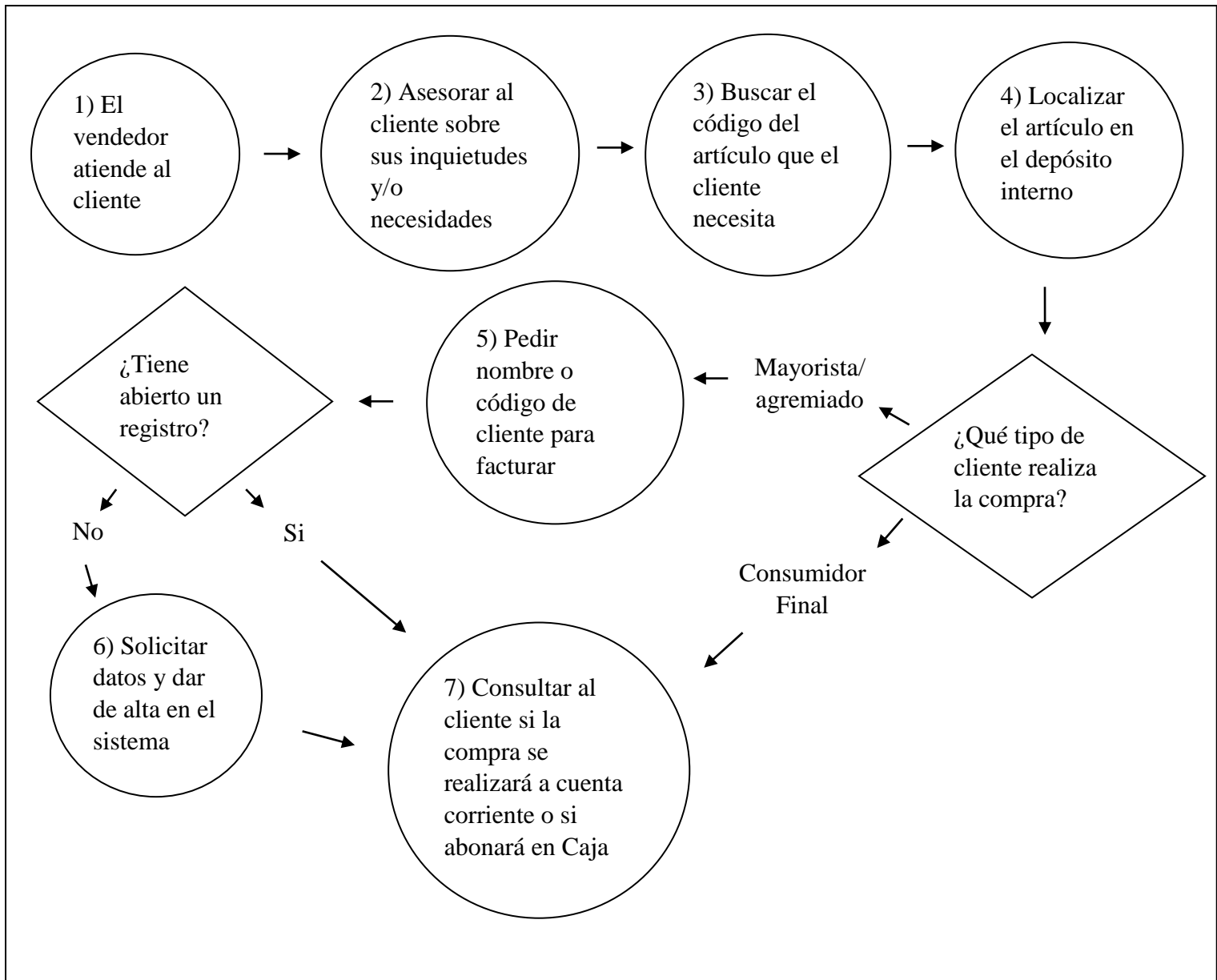
4. Localizar el artículo en el depósito interno, preferentemente buscándolo por su código.
5. Preguntar al cliente si la compra es realizada por un cliente mayorista/agremiado (como municipalidad, cooperativa, empresa constructora, arquitecto, etc.) o por un Consumidor Final. En caso de ser cliente mayorista/agremiado pedir el nombre o código de cliente para realizar la factura a su nombre y aplicar los descuentos correspondientes.
6. Si el cliente mayorista/agremiado no tiene abierto un registro como cliente de GADE, dar de alta como cliente solicitando los datos que pide el sistema. (Saltarse este paso en caso de tratarse de un Consumidor Final).
7. Consultar al cliente si la compra se realizará a cuenta corriente (en caso de poseer una) o si abonará en Caja.
8. Generar factura en el sistema y pedir al cliente que pase por el sector de Caja, donde se le cobrará.
9. Entregar el producto al área de Despacho.

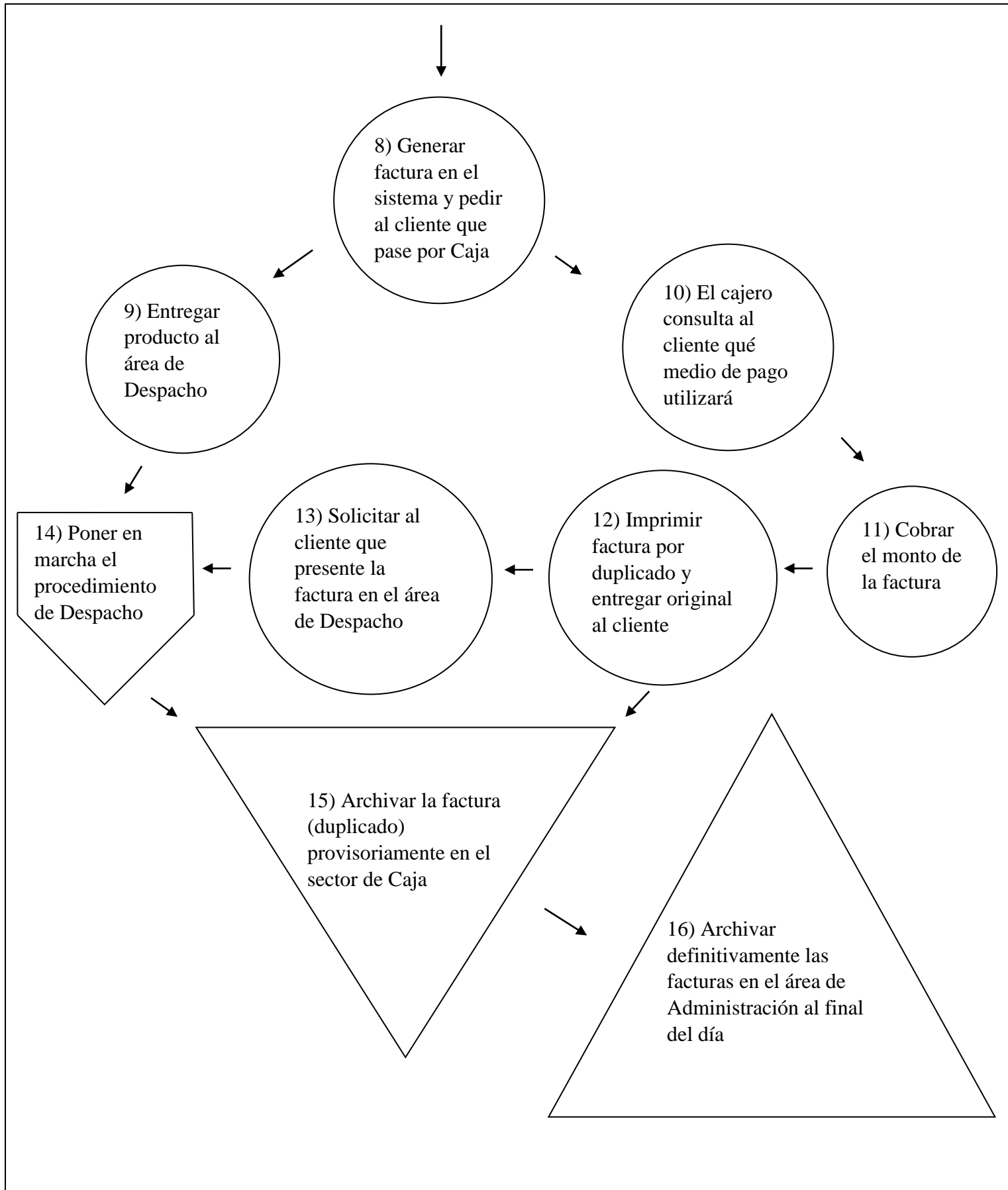
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 5 de 6
	VENTA	VENTA EN LOCAL COMERCIAL

10. El cajero le consulta al cliente que medio de pago utilizará para abonar la factura. En caso de ser efectivo, aplicar el descuento correspondiente.
11. Cobrar el monto de la factura a través del medio de pago elegido por el comprador.
12. Imprimir factura por duplicado, entregando original al cliente. En caso de ser una venta a cuenta corriente, solicitar la firma del duplicado.
13. Solicitar al cliente que presente la factura en área de Despacho para retirar el producto.
14. Poner en marcha el procedimiento de Despacho.
15. Archivar la factura de venta provisoriamente en el sector de Caja.
16. Al final del día, archivar las facturas definitivamente en el área de Administración.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 6 de 6
	VENTA	VENTA EN LOCAL COMERCIAL

5.1.8. Cursograma






Elaborado por:
Juan Hermosilla Rodas

Revisado por:
Rodrigo Gallo

Aprobado por:
Daniel Gallo

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 1 de 7
	VENTA	VENTA ONLINE

5.2. Venta Online

5.2.1. Introducción

Este procedimiento consiste en atender a los clientes que realizan consultas vía correo electrónico, página web o MercadoLibre y concretar las ventas vía online.

5.2.2. Objetivos


- Asesorar a los clientes, dando respuestas a sus preguntas, inquietudes o necesidades.
- Realizar ventas surgidas a través de Internet.

5.2.3. Áreas de aplicación

Este procedimiento tendrá lugar en el local comercial, involucrando al vendedor encargado de los medios digitales.

5.2.4. Responsables

El gerente general es el responsable del cumplimiento de este procedimiento.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 2 de 7
	VENTA	VENTA ONLINE

5.2.5. Políticas

- Enfocarse en las necesidades del cliente y brindar respuestas ágilmente. Para GADE Electricidad, el cliente es lo primero.
- No cerrarse sólo en la venta vía online. Es posible que en determinados casos resulte más cómodo para el cliente ser atendido telefónicamente o vía email antes que utilizar las plataformas de venta online (e-commerce y MercadoLibre).
- En caso de que las ventas sean realizadas telefónicamente o por correo electrónico a compradores de otras localidades, ofrecer la posibilidad de pagar con un depósito/transferencia bancaria (además del botón de MercadoPago) ya que con este medio GADE se ahorra el pago de las comisiones a MercadoPago por la utilización del servicio.


5.2.6. Conceptos

- Factura: es el documento emitido por GADE Electricidad donde se detallan las mercaderías adquiridas por el cliente junto con su cantidad e importe. Esta factura es entregada (en este caso) al cliente para su posterior cancelación. GADE Electricidad puede emitir comprobantes del


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 3 de 7
	VENTA	VENTA ONLINE

tipo A o B debido a su condición de Responsable Inscripto ante la AFIP: emitirá comprobantes tipo A cuando se trate de operaciones con otro Responsable Inscripto, y comprobantes de tipo B cuando la operación se realice con un Monotributista, Consumidor Final o Exento. Las facturas, a su vez, deben emitirse como mínimo por duplicado: el original para el comprador y el duplicado para el emisor.

- MercadoPago: es el medio que utiliza GADE Electricidad para que el cliente pueda realizar pagos de manera online. Cuando un cliente compra a través de MercadoLibre o del E-Commerce, automáticamente se genera un botón de pago de MercadoPago que habilita al cliente a pagar el monto total de la compra a través de diferentes formas de pago (efectivo, tarjetas de crédito o débito de gran cantidad de bancos, etc.). El único caso en que el botón de pago se genera de manera manual (es decir, el vendedor debe generarlo) es cuando la venta se concreta por correo electrónico o telefónicamente y el comprador no pagará en el local comercial ya que se encuentra en otra localidad. En estos casos se genera el botón de pago y se envía vía email, aunque también debe darse la posibilidad al cliente de que pague con depósito/transferencia bancaria.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 4 de 7
	VENTA	VENTA ONLINE


- Políticas de MercadoLibre: es importante conocer que no pueden brindarse datos de contacto tales como teléfono, correo electrónico o ubicación de GADE Electricidad a un cliente a través de MercadoLibre. Esta práctica no está permitida por las políticas de MercadoLibre y puede derivar en la suspensión de la cuenta de la empresa.
- Formas de envío: GADE Electricidad tiene un acuerdo con Correo Argentino para realizar el envío de las mercaderías vendidas a todo el país y GADE se encarga de trasladar los artículos hacia el correo. La alternativa a Correo Argentino es una empresa de transporte con sucursal en Jesús María o Córdoba. Si se elige esta última, GADE contratará a un comisionista y cubrirá el costo del envío hacia la empresa de transporte en caso de que el monto de la compra supere el “Monto mínimo” para dicho cometido y que está expuesto en el servidor o en la pizarra de información general del local comercial. Por último, si la venta se realiza por MercadoLibre y el comprador elige el envío por OCA, GADE se encarga de llevar los artículos hasta la empresa de correo.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 5 de 7
	VENTA	VENTA ONLINE


- Ficha de envío: es un documento de uso interno que se utiliza para que el área de despacho esté al tanto de los datos de contacto del cliente y los datos postales para enviar las mercaderías compradas (tales como dirección, localidad, código postal, etc.).

5.2.7. Descripción de las operaciones

1. Al comienzo de la jornada laboral, el vendedor encargado de medios digitales debe abrir en su computadora aquellos medios de contacto/venta que GADE tiene disponibles en Internet.
2. Atender las consultas de los clientes y asesorarlos a través de los medios en que se realizaron (Saltarse este paso en caso de que la venta se realice sin consultas del cliente de por medio).
3. Si la venta se realiza a través del e-commerce, el sistema se encarga de generar el botón de pago, facturar el producto y darlo de baja del stock automáticamente.
4. Si la venta se realiza a través de MercadoLibre, la plataforma se encarga de realizar la cobranza.
5. Si la venta se realiza por correo electrónico, redes sociales, teléfono, etc. es necesario que el vendedor comunique al cliente los montos de la venta y realice la cobranza:

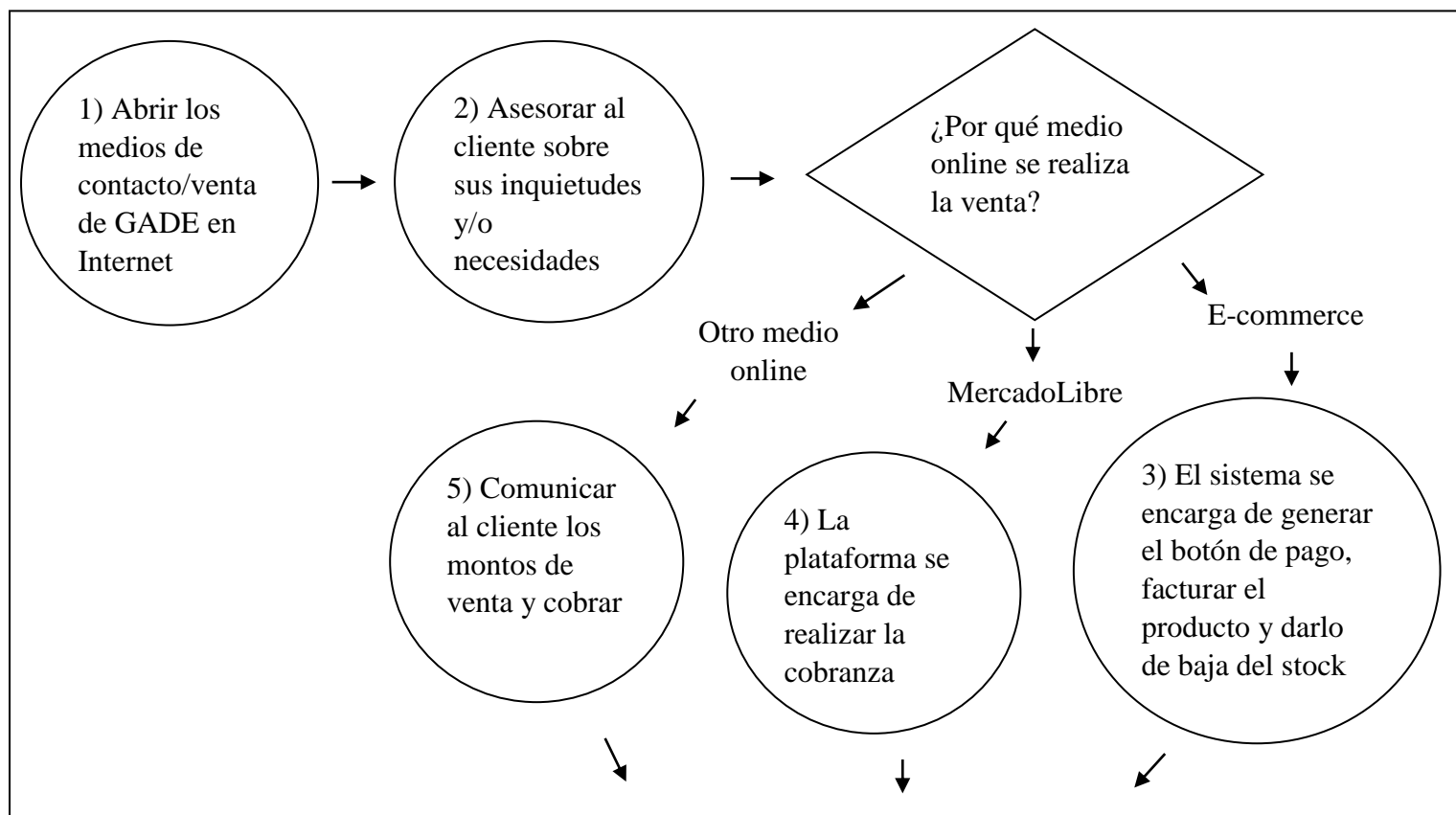
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 6 de 7
	VENTA	VENTA ONLINE

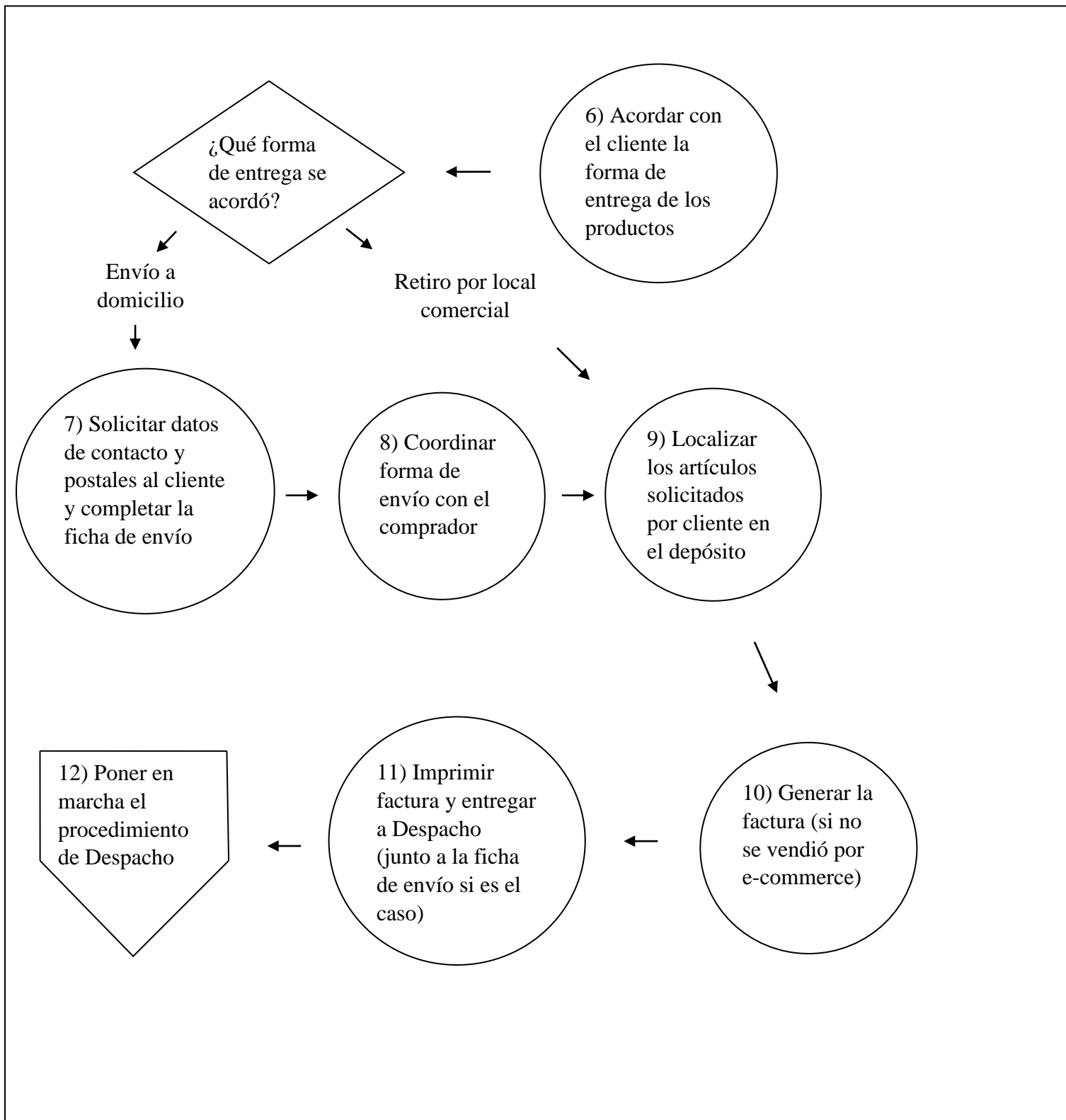
- Si el cliente paga por transferencia/depósito bancario, solicitar que se envíe por correo electrónico el comprobante.
 - Si el cliente pagará por MercadoPago, generar el botón de pago y enviárselo por correo electrónico.
6. Acordar con el cliente la forma de entrega de los productos (retira en local comercial o se enviará).
 7. En caso de que el cliente requiera el envío, solicitar los datos de contacto del cliente y sus datos postales (dirección, localidad, código postal, etc.) y anotarlos en la Ficha de envío.
 8. Coordinar forma de envío con el comprador, recordándole que las alternativas son: por Correo Argentino, o a través de una empresa de transporte con sucursal en Jesús María o Córdoba (Saltarse este paso en caso de que el cliente haya comprado por MercadoLibre y seleccionado como medio de envío el servicio de OCA).
 9. Localizar los artículos solicitados por el cliente en el depósito preferentemente utilizando su código.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 7 de 7
	VENTA	VENTA ONLINE


10. Una vez recibido el pago, generar la factura incluyendo los productos y cantidades solicitadas por el cliente (Saltarse este paso si la venta se realizó por e-commerce).
11. Imprimir la factura y entregar junto con los artículos y ficha de envío (si es el caso) al área de despacho.
12. Poner en marcha el procedimiento de despacho.

5.2.8. Cursograma





Elaborado por: Juan Hermosilla Rodas	Revisado por: Rodrigo Gallo	Aprobado por: Daniel Gallo
---	--------------------------------	-------------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 1 de 5
	DESPACHO	MERCADERÍAS RETIRADAS EN EL LOCAL

6. Proceso de despacho

6.1. Procedimiento de despacho de mercaderías retiradas en el local.

6.1.1. Introducción


Este procedimiento consiste en entregar al cliente las mercaderías en el local comercial en forma y buenas condiciones.

6.1.2. Objetivos

- Entregar en el local las mercaderías adquiridas por los clientes.
- Controlar que se entregue la totalidad de la mercadería que el cliente compró.
- Verificar que la mercadería adquirida se encuentre en buenas condiciones.

6.1.3. Áreas de aplicación

Este procedimiento tendrá lugar en el área de despacho del local comercial, involucrando al personal que allí se desempeña.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 2 de 5
	DESPACHO	MERCADERÍAS RETIRADAS EN EL LOCAL

6.1.4. Responsables


El gerente general es el responsable del cumplimiento de este procedimiento.

6.1.5. Políticas

- Enfocarse en las necesidades del cliente. Para GADE Electricidad, el cliente es lo primero.
- Ser minucioso en el control de la mercadería entregada, verificando correctamente que ésta coincida con lo que el cliente adquirió. De esta forma se evitan errores por facturación cruzada y posteriores reclamos por parte de los clientes.

6.1.6. Conceptos

- Factura: es el documento emitido por GADE Electricidad donde se detallan las mercaderías adquiridas por el cliente junto con su cantidad e importe.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 3 de 5
	DESPACHO	MERCADERÍAS RETIRADAS EN EL LOCAL

- Packaging: es el envase que contiene o envuelve al producto, y cumple funciones como protección, manipulación y permanencia del producto en un depósito.

6.1.7. Descripción de las operaciones

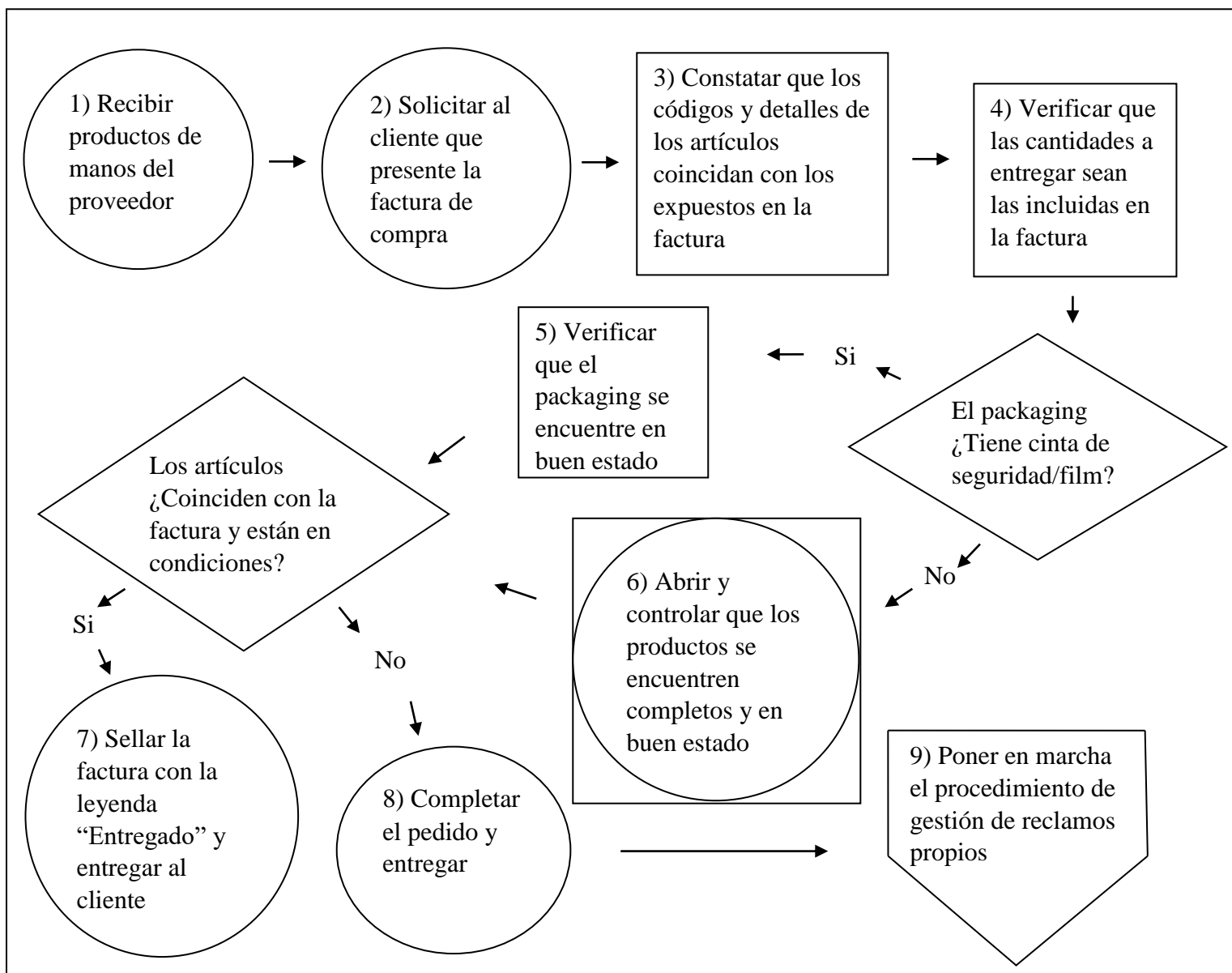
1. Recibir productos de manos del vendedor.
2. Solicitar al cliente que presente la factura de compra.
3. Constatar que los códigos y detalles de los artículos a entregar coincidan con los expuestos en la factura.
4. Verificar que las cantidades a entregar sean las incluidas en la factura.
5. Revisar el packaging de los artículos a entregar. Si traen una cinta de seguridad o film protector entonces comprobar que el packaging se encuentre en buen estado.
6. Si el packaging de los productos a entregar no trae una cinta de seguridad contra apertura o film protector entonces abrirlo y controlar que los productos se encuentren completos y en buen estado.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 4 de 5
	DESPACHO	MERCADERÍAS RETIRADAS EN EL LOCAL


7. Si los artículos coinciden con la factura y están en condiciones, sellar la factura con la leyenda “Entregado” y entregar al cliente los productos junto a la factura.
8. Si los artículos no coinciden con la factura o no están en buenas condiciones, entonces completar el pedido del cliente con la mercadería correspondiente.
9. Poner en marcha el procedimiento de gestión de reclamos propios.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 5 de 5
	DESPACHO	MERCADERÍAS RETIRADAS EN EL LOCAL

6.1.8. Cursograma



Elaborado por: Juan Hermosilla Rodas	Revisado por: Rodrigo Gallo	Aprobado por: Daniel Gallo
---	--------------------------------	-------------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 1 de 7
	DESPACHO	MERCADERÍAS A ENVIAR

6.2. Procedimiento de despacho de mercaderías a enviar.

6.2.1. Introducción


Este procedimiento consiste en entregar al medio de transporte convenido las mercaderías adquiridas por el cliente, para que procedan al envío de éstas hacia la ubicación donde se encuentra el comprador.

6.2.2. Objetivos

- Entregar las mercaderías adquiridas por los clientes al medio de transporte convenido, con la finalidad de que se realice el envío.
- Controlar que se entregue la totalidad de la mercadería que el cliente compró.
- Verificar que la mercadería a enviar se encuentre en buenas condiciones.

6.2.3. Áreas de aplicación

Este procedimiento tendrá lugar en el área de despacho del local comercial, involucrando al personal que allí se desempeña.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 2 de 7
	DESPACHO	MERCADERÍAS A ENVIAR

6.2.4. Responsables

El gerente general es el responsable del cumplimiento de este procedimiento.

6.2.5. Políticas

- Enfocarse en las necesidades del cliente. Para GADE Electricidad, el cliente es lo primero.
- Ser minucioso en el control de la mercadería entregada, verificando correctamente que ésta coincida con lo que el cliente adquirió. De esta forma se evitan errores por facturación cruzada y posteriores reclamos por parte de los clientes.
- Proteger los intereses de la empresa frente al medio de transporte. Solicitando la firma del remito GADE se cubre ante posibles roturas o pérdidas totales o parciales de la mercadería producto de malas manipulaciones del transporte.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 3 de 7
	DESPACHO	MERCADERÍAS A ENVIAR


6.2.6. Conceptos

- Factura: es el documento emitido por GADE Electricidad donde se detallan las mercaderías adquiridas por el cliente junto con su cantidad e importe.
- Remito: es un documento que se utiliza para acompañar el envío de las mercaderías. El objetivo del remito es acreditar el envío de las mercaderías.

Cuando el destinatario firma el remito significa que acepta el envío y que recibió conforme con lo indicado en dicho documento. También puede rechazarse un envío por mostrar disconformidad con la entrega.


Para el procedimiento de despacho de las mercaderías que deben ser entregadas a empresas de transporte para su envío, el remito se emite por duplicado: el original es una constancia para la empresa de transporte, y el duplicado debe ser firmado por la empresa de transporte y es devuelto a GADE. Esta es la forma de dejar constancia de que la mercadería fue entregada en forma ante un posible reclamo.

Luego, las empresas de

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 4 de 7
	DESPACHO	MERCADERÍAS A ENVIAR

transporte trabajan con remitos propios para enviar y dejar constancia de que la mercadería fue entregada al cliente en condiciones, pero eso escapa de la responsabilidad de GADE.


- Formas de envío: GADE Electricidad tiene un acuerdo con Correo Argentino para realizar el envío de las mercaderías vendidas a todo el país y GADE se encarga de trasladar los artículos hacia el correo. La alternativa a Correo Argentino es una empresa de transporte con sucursal en Jesús María o Córdoba. Si se elige esta última, GADE contratará a un comisionista y cubrirá el costo del envío hacia la empresa de transporte en caso de que el monto de la compra supere el “Monto mínimo” para dicho cometido y que está expuesto en el servidor o en la pizarra de información general del local comercial. Por último, si la venta se realiza por MercadoLibre y el comprador elige el envío por OCA, GADE se encarga de llevar los artículos hasta la empresa de correo.
- Ficha de envío: es un documento de uso interno que se utiliza para que el área de despacho esté al tanto de los datos de contacto del cliente y los

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 5 de 7
	DESPACHO	MERCADERÍAS A ENVIAR


datos postales para enviar las mercaderías compradas (tales como dirección, localidad, código postal, etc.).

6.2.7. Descripción de las operaciones

1. Recibir productos y documentación (factura y ficha de envío) de manos del vendedor.
2. Constatar que los códigos y detalles de los artículos a entregar coincidan con los expuestos en la factura.
3. Verificar que las cantidades a entregar sean las incluidas en la factura.
4. Revisar el packaging de los artículos a entregar. Si traen una cinta de seguridad o film protector entonces comprobar que el packaging se encuentre en buen estado.
5. Si el packaging de los productos a entregar no trae una cinta de seguridad contra apertura o film protector entonces abrirlo y controlar que los productos se encuentren completos y en buen estado.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 6 de 7
	DESPACHO	MERCADERÍAS A ENVIAR

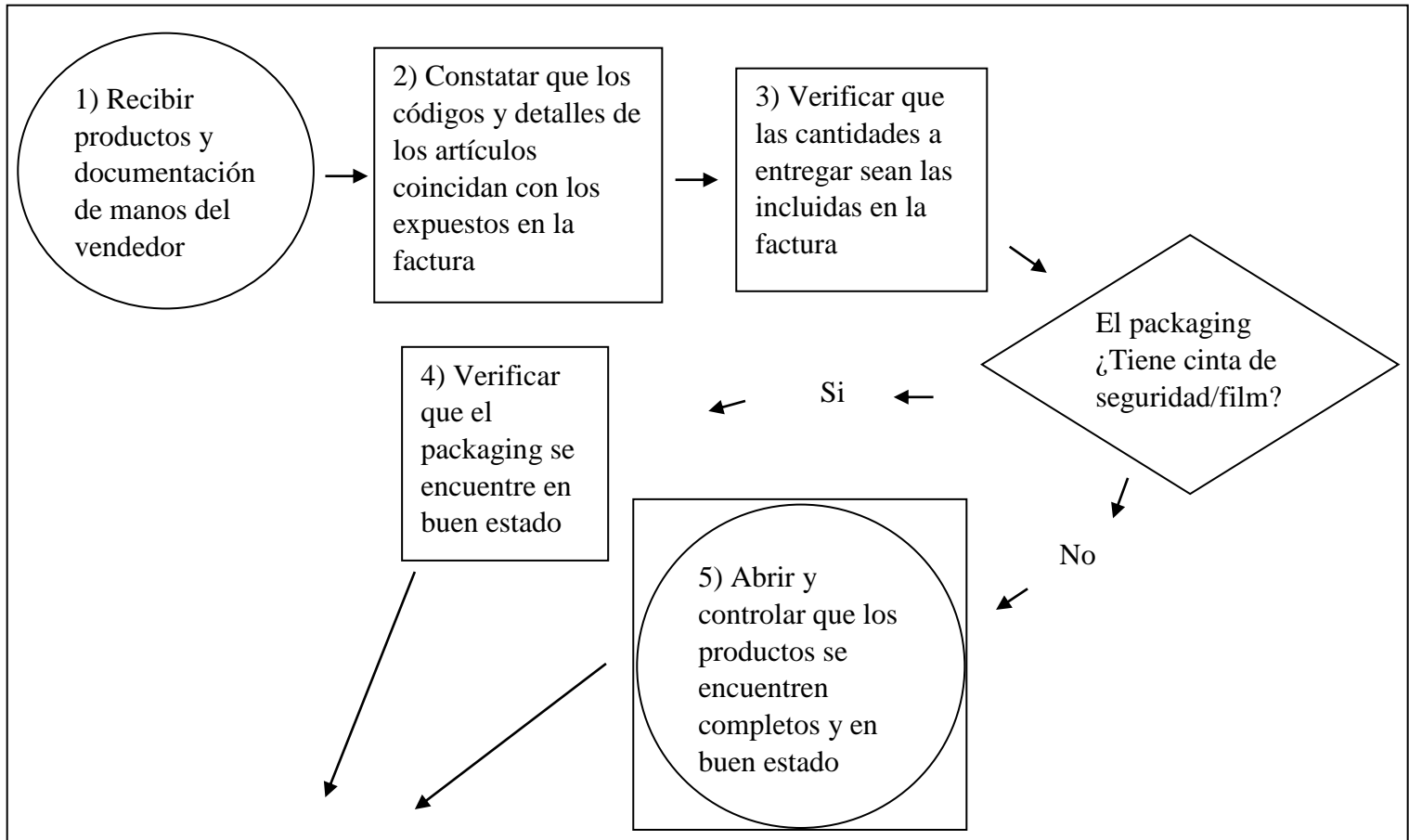
6. Si los artículos coinciden con la factura y están en condiciones, sellar la factura con la leyenda “Entregado”.
7. Si los artículos no coinciden con la factura o no están en buenas condiciones, entonces completar el pedido del cliente con la mercadería correspondiente.
8. Poner en marcha el procedimiento de gestión de reclamos propios.
9. Embalar la mercadería adecuadamente e incluir los datos de remitente y destinatario indicados en la ficha de envío.
10. Si la mercadería será enviada por un comisionista hacia la empresa de transporte convenida con el cliente, entonces emitir remito por duplicado.
11. Entregar los remitos al comisionista.
12. Cargar las mercaderías en los transportes internos (para llevar mercadería al correo) o del comisionista (para que entregue a la empresa de transporte).
13. El comisionista debe solicitar la firma del remito duplicado por parte de la empresa de transporte y devolverlo a GADE.

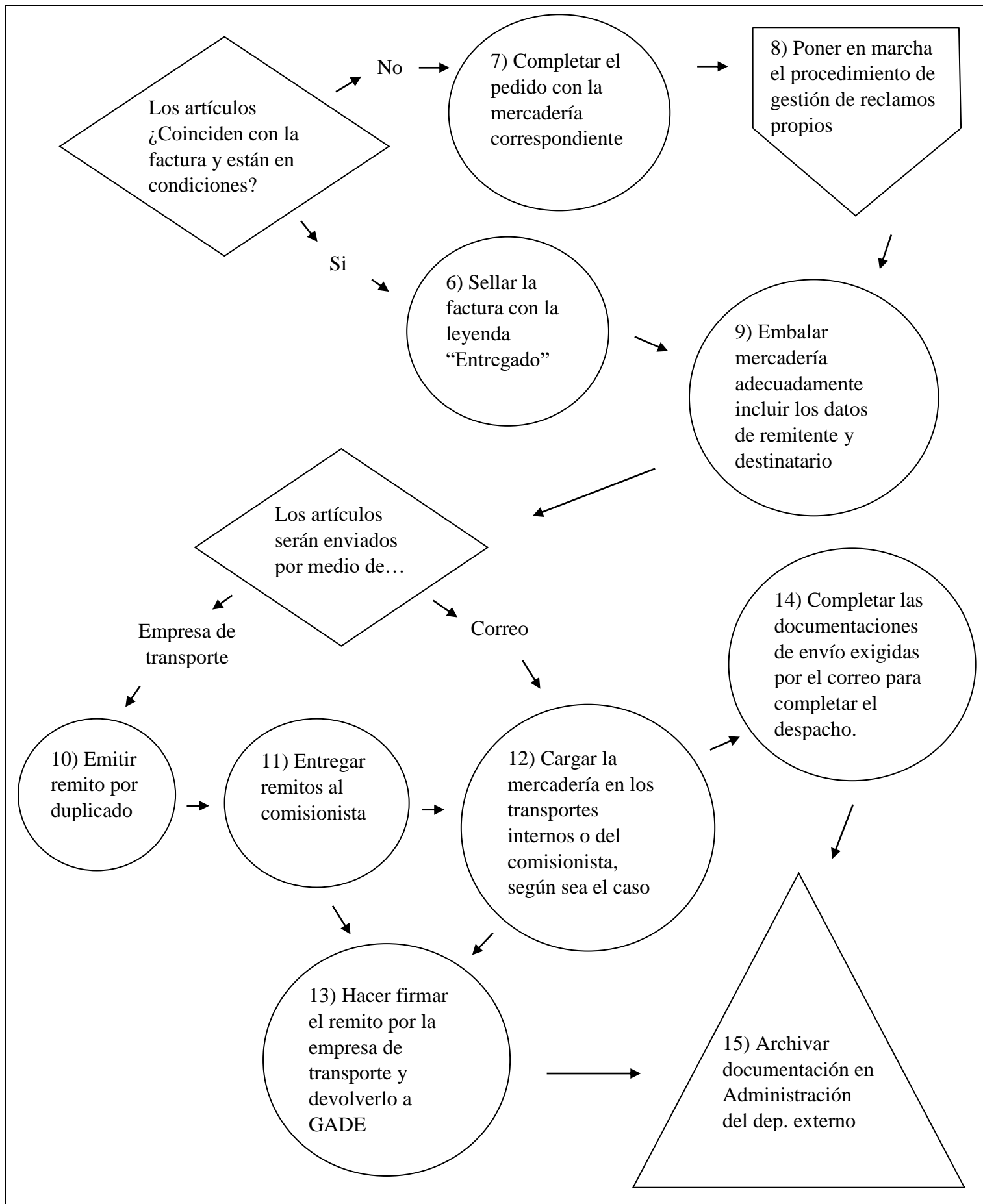
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 7 de 7
	DESPACHO	MERCADERÍAS A ENVIAR


14. Si la mercadería es transportada hacia el correo, completar las documentaciones de envío exigidas por el correo para completar el despacho.

15. Archivar en la oficina de Administración del depósito externo la documentación correspondiente (remito firmado o comprobante del correo).

6.2.8. Cursograma





	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 1 de 4
	COMPRAS	ACTUALIZACIÓN DE PRECIOS

7. Proceso de compras

7.1. Procedimiento de actualización de precios

7.1.1. Introducción


Este procedimiento consiste en solicitar regularmente a los proveedores los precios de lista de los artículos y los descuentos existentes para mantenerlos actualizados en el sistema.

7.1.2. Objetivos

- Actualizar los precios de lista de los artículos en el sistema.
- Brindar información al encargado de compras para estimar los montos totales de una compra y negociar con los proveedores.

7.1.3. Áreas de aplicación

Este procedimiento tendrá lugar en el área de compras, involucrando al personal que allí se desempeña.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 2 de 4
	COMPRAS	ACTUALIZACIÓN DE PRECIOS

7.1.4. Responsables


El encargado de compras es el responsable del cumplimiento de este procedimiento.

7.1.5. Políticas

- Solicitar precios a cada proveedor registrado en el sistema para cada artículo.
- Pedir y cargar la información en el sistema teniendo en mente que dicha información servirá al encargado de compras para tomar una decisión al momento de realizar una compra de mercaderías.

7.1.6. Conceptos


- Precio de lista: es el precio que figura en los catálogos o lista de precio de los proveedores, sin aplicar ningún tipo de descuento.
- Descuentos: cada proveedor ofrece diferentes tipos de descuentos que se aplican al precio de lista, y pueden ser por cantidades adquiridas, por pronto pago, por pago de contado, entre otros.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 3 de 4
	COMPRAS	ACTUALIZACIÓN DE PRECIOS

- Código de referencia: el código de referencia que se utiliza para buscar los artículos en el sistema es el código del proveedor. Un artículo está registrado en el sistema con el código propio de GADE Electricidad, pero en la registración también se introduce el código del proveedor.

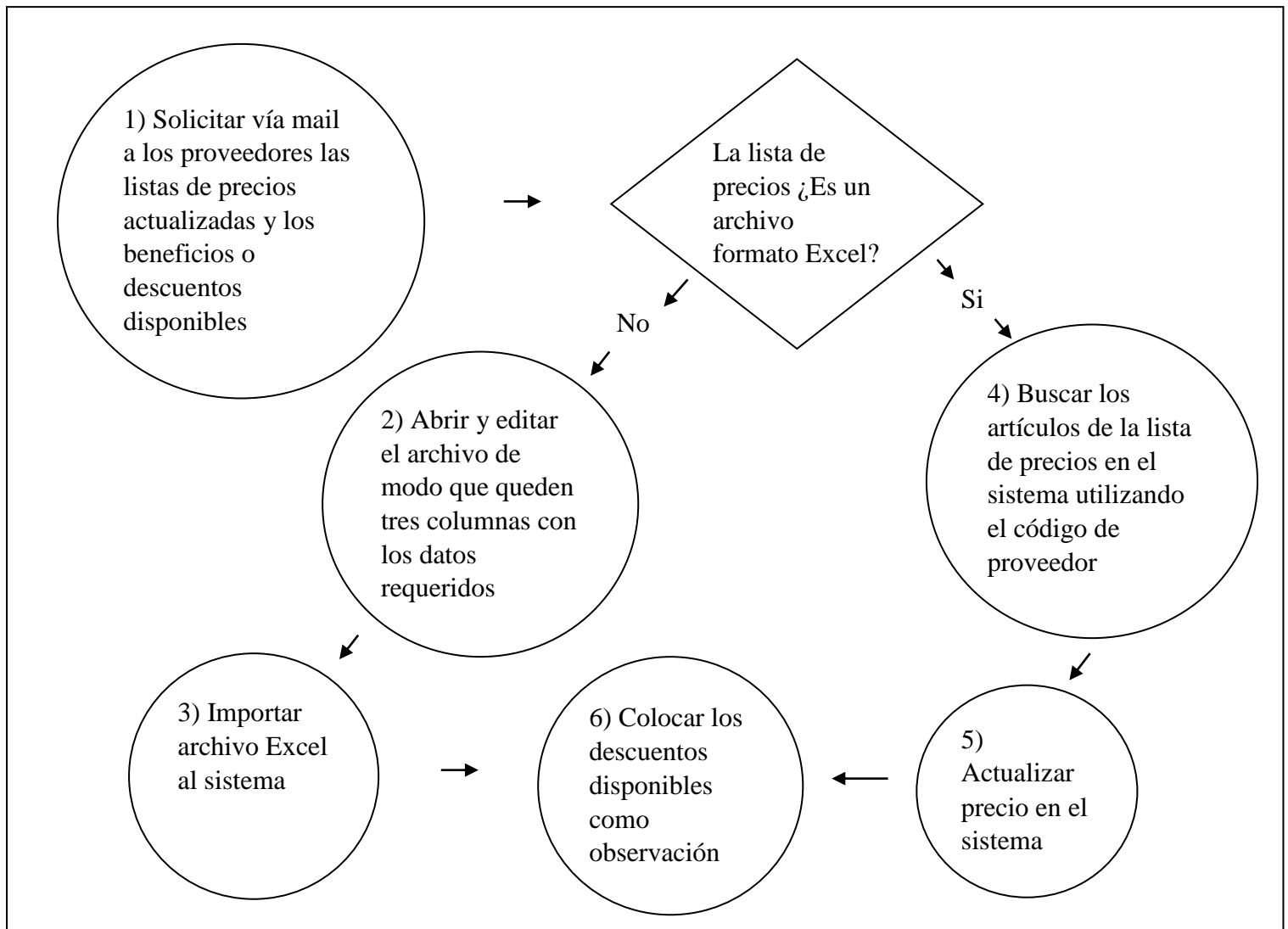
7.1.7. Descripción de las operaciones

1. Solicitar vía mail a los proveedores las listas de precios actualizadas y los beneficios o descuentos disponibles.
2. Si la lista de precios es un archivo formato Excel, entonces abrir y editar el archivo para que queden únicamente tres columnas con estos datos y en este orden: código del proveedor, detalle, precio de lista unitario.
3. Importar al sistema el archivo Excel para que éste actualice los precios automáticamente (Posteriormente saltarse los pasos 4 y 5)
4. Si la lista de precios no es un archivo formato Excel, buscar los artículos de la lista de precios en el sistema utilizando el código utilizado por el proveedor.
5. Actualizar el precio de lista que figura en la lista de precios en el sistema.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 4 de 4
	COMPRAS	ACTUALIZACIÓN DE PRECIOS

6. Colocar en el sistema, dentro de las observaciones, los descuentos disponibles informados por el proveedor.

7.1.8. Cursograma



Elaborado por: Juan Hermosilla Rodas	Revisado por: Rodrigo Gallo	Aprobado por: Daniel Gallo
---	--------------------------------	-------------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 1 de 9
	COMPRAS	CONFECCIÓN DE LA COMPRA

7.2. Procedimiento de confección de la compra

7.2.1. Introducción


Este procedimiento consiste en solicitar y evaluar la información para tomar una decisión de compra, para posteriormente confeccionar un pedido al proveedor.

7.2.2. Objetivos

- Solicitar y evaluar la información para decidir a qué proveedor se le hará el pedido.
- Confeccionar el pedido al proveedor en tiempo y cantidad suficientes para evitar el desabastecimiento.

7.2.3. Áreas de aplicación

Este procedimiento tendrá lugar en el área de compras, involucrando al personal que allí se desempeña.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 2 de 9
	COMPRAS	CONFECCIÓN DE LA COMPRA

7.2.4. Responsables

El encargado de compras es el responsable del cumplimiento de este procedimiento.

7.2.5. Políticas


- Tomar la decisión de compra teniendo en cuenta todos los factores, no sólo el precio. Por ejemplo, si el precio más bajo corresponde a un proveedor que incumplió los plazos de entrega en varias ocasiones, probablemente no sea la mejor opción.
- Efectuar pedidos para cubrir una demanda de 4 meses. No ser estrictos con este plazo, ya que es probable que un proveedor ofrezca mejores descuentos por un volumen de mercadería suficiente para abastecer la demanda por 5 meses y en estos casos es preferible para GADE tomar el descuento, aunque la cantidad pedida sea mayor a la recomendada.
- Al momento de realizar un pedido, tener en cuenta la posibilidad de aprovechar descuentos por volúmenes y también el ahorro de los costos de transporte. Cuando se realice un pedido al proveedor, deben incluirse en

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 3 de 9
	COMPRAS	CONFECCIÓN DE LA COMPRA

este pedido otros artículos que sean del mismo proveedor y que estén próximos a alcanzar el stock mínimo (por ejemplo, que haya existencias para abastecer la demanda entre dos y tres meses).

7.2.6. Conceptos


- Precio de lista: es el precio que figura en los catálogos o lista de precio de los proveedores, sin aplicar ningún tipo de descuento.
- Descuentos: cada proveedor ofrece diferentes tipos de descuentos que se aplican al precio de lista, y pueden ser por cantidades adquiridas, por pronto pago, por pago de contado, entre otros.
- Código de referencia: el código de referencia que se utiliza para buscar los artículos en el sistema es el código del proveedor. Un artículo está registrado en el sistema con el código propio de GADE Electricidad, pero en la registración también se introduce el código del proveedor.
- Orden de compra: es el documento que el comprador entrega al vendedor/proveedor para solicitarle mercaderías. En la orden de compra se detallan los artículos a comprar, cantidades, precios convenidos, lugar y

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 4 de 9
	COMPRAS	CONFECCIÓN DE LA COMPRA

fecha de entrega, entre otros datos. Se emite por duplicado: original para el vendedor y duplicado para el comprador.

- Stock mínimo: es la cantidad de inventario que es suficiente como para abastecer a la totalidad de la demanda en un tiempo determinado. El caso del depósito externo de GADE Electricidad es ligeramente diferente a lo visto para el depósito interno en el apartado 1.3. del presente manual: el stock mínimo es la cantidad de inventario que permitirá cubrir las ventas por un período de 45 días, sin riesgo de perder una venta por desabastecimiento. Se supone que un pedido no puede tardar más de 30 días en llegar al depósito de GADE Electricidad de manos del proveedor, aun contemplando trámites de importación o posibles contratiempos con el envío.

El sistema se encarga de calcular el stock mínimo, estimando la demanda de las mercaderías para cada día. Para hacer esto utiliza estadísticas de la venta de materiales por mes y por semana, y calcula un promedio de cuánta mercadería se vende en un día. Además, la venta de artículos en


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 5 de 9
	COMPRAS	CONFECCIÓN DE LA COMPRA

GADE Electricidad es pareja a lo largo del mes y del año, lo que permite al sistema hacer una estimación aún más exacta.

Por otro lado, el sistema notifica al encargado de depósito cuando el stock de cada artículo alcanza este nivel mínimo. Es importante que el encargado de compras efectúe un pedido al proveedor para reponer cuando ésta alcance su stock mínimo ya que con esta cantidad GADE podrá hacer frente a la demanda por un período de 45 días y luego quedará desabastecida.

El sistema también muestra cuando un artículo está cerca de alcanzar su stock mínimo, esto es cuando haya existencias por el doble del stock mínimo o menos. Por ejemplo, si el stock mínimo de un artículo es de 30 unidades, el sistema muestra que se está por alcanzar este punto cuando haya 60 unidades o menos.


- Stock máximo: es el inventario máximo que puede mantener la empresa en el depósito. En el caso de GADE Electricidad, cuando el encargado de compras pide mercaderías para reabastecer el depósito externo, pide las cantidades que faltan para alcanzar el stock máximo.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 6 de 9
	COMPRAS	CONFECCIÓN DE LA COMPRA

Sin embargo, el stock máximo fijado para el depósito externo de GADE Electricidad no es el 100% de su capacidad de almacenamiento, sino que es el suficiente para abastecer la demanda por un período de 4 meses. Esto es así porque, si bien tener un stock más grande disminuye el riesgo de perder ventas por desabastecimiento, también aumenta el riesgo de pérdidas, roturas o deterioros.

El sistema se encarga de calcular automáticamente la cantidad de pedido al momento de hacer la compra: solicitará la cantidad de mercadería que falta para alcanzar el stock máximo.


Sin embargo, hay una limitación física de almacenamiento, es decir, los espacios físicos asignados en el depósito interno pueden almacenar hasta una determinada cantidad de mercaderías. Esta cantidad puede actualizarse manualmente en el sistema. En caso de que el stock máximo sea mayor a la capacidad de almacenamiento del depósito externo de GADE, el sistema pedirá la cantidad máxima que puede almacenarse e informará al encargado de depósito acerca de la situación, para que éste pueda tomar la

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 7 de 9
	COMPRAS	CONFECCIÓN DE LA COMPRA


decisión más conveniente para asignarle al artículo más espacio en el depósito.

7.2.7. Descripción de las operaciones

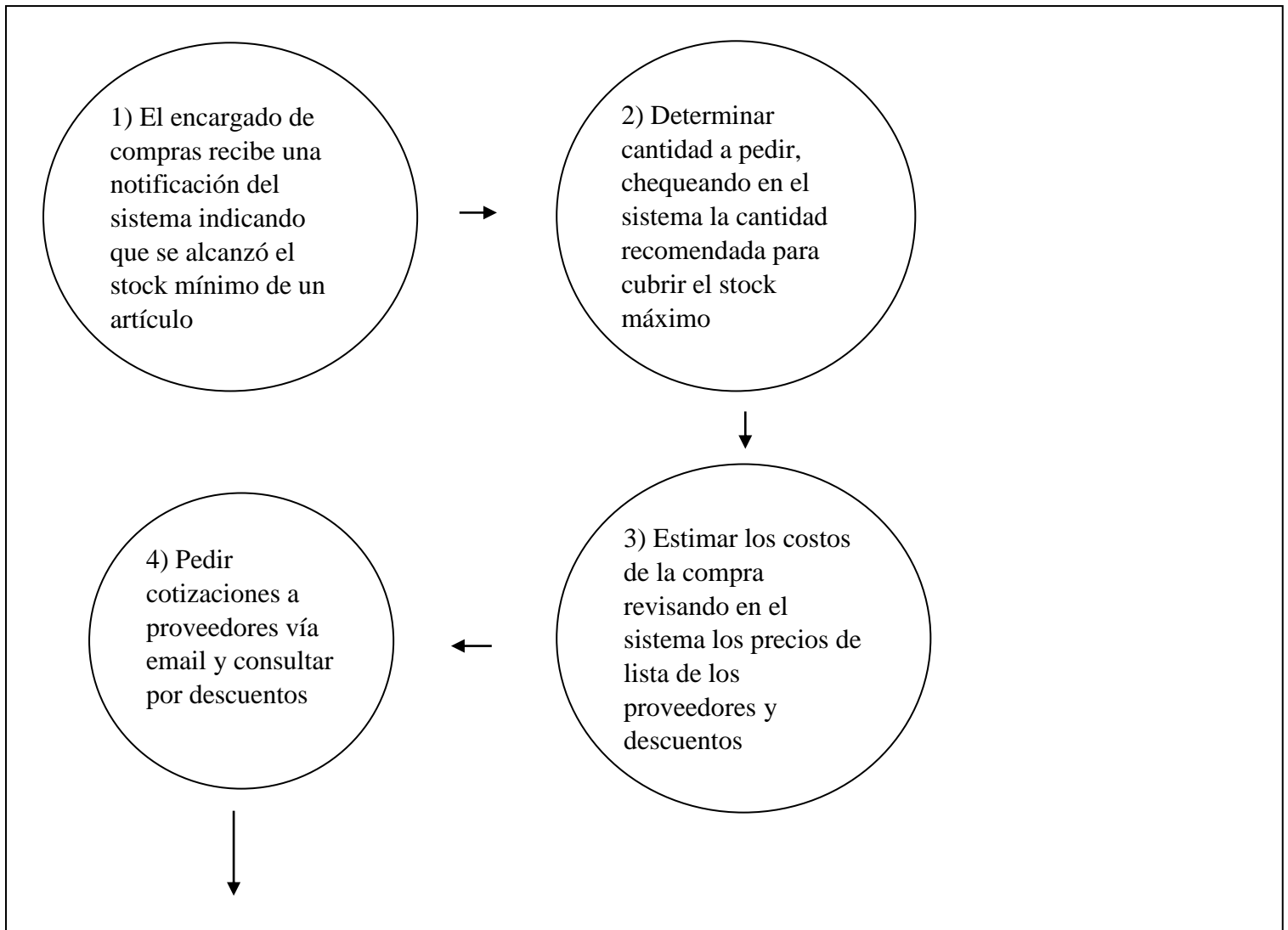
1. El encargado de compras recibe una notificación por parte del sistema indicando que se alcanzó el stock mínimo de un artículo, por ende, es necesario realizar un pedido al proveedor.
2. Determinación de la cantidad a pedir, chequeando en el sistema la cantidad recomendada para cubrir el stock máximo.
3. Se estiman los costos de la compra revisando en el sistema los precios de lista de los proveedores y descuentos.
4. Pedido de cotizaciones a proveedores vía email por el artículo y consulta por descuentos. Utilizar el código del proveedor para consultar por el artículo.
5. Si la cotización se realiza en dólares, debe convertirse a pesos argentinos utilizando el tipo de cambio vendedor del día del Banco de la Nación Argentina (disponible en www.bna.com.ar).

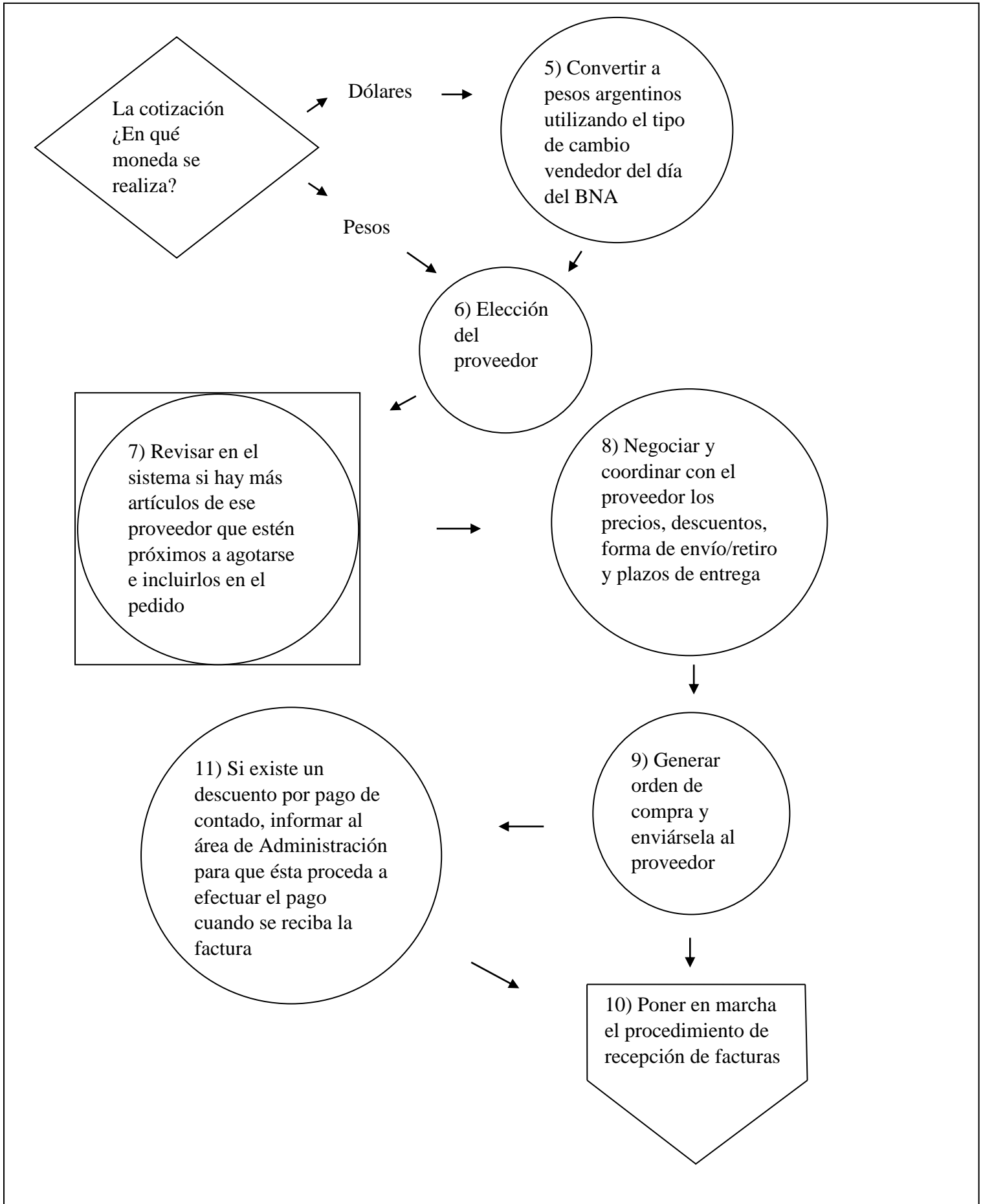
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 8 de 9
	COMPRAS	CONFECCIÓN DE LA COMPRA

6. Elección del proveedor para realizar el pedido.
7. Revisar en el sistema si hay más artículos de ese proveedor que estén próximos a agotarse e incluirlos en el pedido, de acuerdo con las políticas de este procedimiento.
8. Negociar y coordinar con el proveedor los precios, descuentos y forma de envío/retiro y plazos de entrega de la mercadería.
9. Generar la orden de compra en el sistema, incluyendo los artículos, cantidades y condiciones de la compra. Posteriormente enviársela al proveedor.
10. Poner en marcha el procedimiento de recepción de facturas.
11. Si existe un descuento por pago de contado, informar al área de Administración para que ésta proceda a efectuar el pago cuando se reciba la factura.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 9 de 9
	COMPRAS	CONFECCIÓN DE LA COMPRA

7.2.8. Cursograma





Elaborado por: Juan Hermosilla Rodas	Revisado por: Rodrigo Gallo	Aprobado por: Daniel Gallo
---	--------------------------------	-------------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 1 de 4
	COMPRAS	RECEPCIÓN DE FACTURAS

7.3. Procedimiento de recepción de facturas

7.3.1. Introducción


Este procedimiento consiste en recibir las facturas enviadas por los proveedores cuando estos aceptan una orden de compra, y darles el correcto tratamiento interno.

7.3.2. Objetivos

- Recibir las facturas del proveedor.
- Almacenar las facturas del proveedor correctamente y cargarlas en el sistema para que sirva a otros propósitos como cálculo de impuestos, seguimiento de la compra y proyecciones financieras.

7.3.3. Áreas de aplicación

Este procedimiento tendrá lugar en el área de Administración, involucrando al personal que allí se desempeña.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 2 de 4
	COMPRAS	RECEPCIÓN DE FACTURAS

7.3.4. Responsables


La oficina de Administración es la responsable del cumplimiento de este procedimiento.

7.3.5. Políticas

- Cargar las facturas en el sistema a consciencia, pensando en que posteriormente servirá para otros fines como el cálculo impositivo, proyecciones financieras o seguimiento de la compra.
- Si las compras realizadas tienen un descuento por pago de contado, entonces darle prioridad a este procedimiento y realizarlo el mismo día que se efectúa la compra.

7.3.6. Conceptos


- Orden de compra: es el documento que el comprador entrega al vendedor/proveedor para solicitarle mercaderías. En la orden de compra se detallan los artículos a comprar, cantidades, precios convenidos, lugar y fecha de entrega, entre otros datos. Se emite por duplicado: original para el vendedor y duplicado para el comprador.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 3 de 4
	COMPRAS	RECEPCIÓN DE FACTURAS

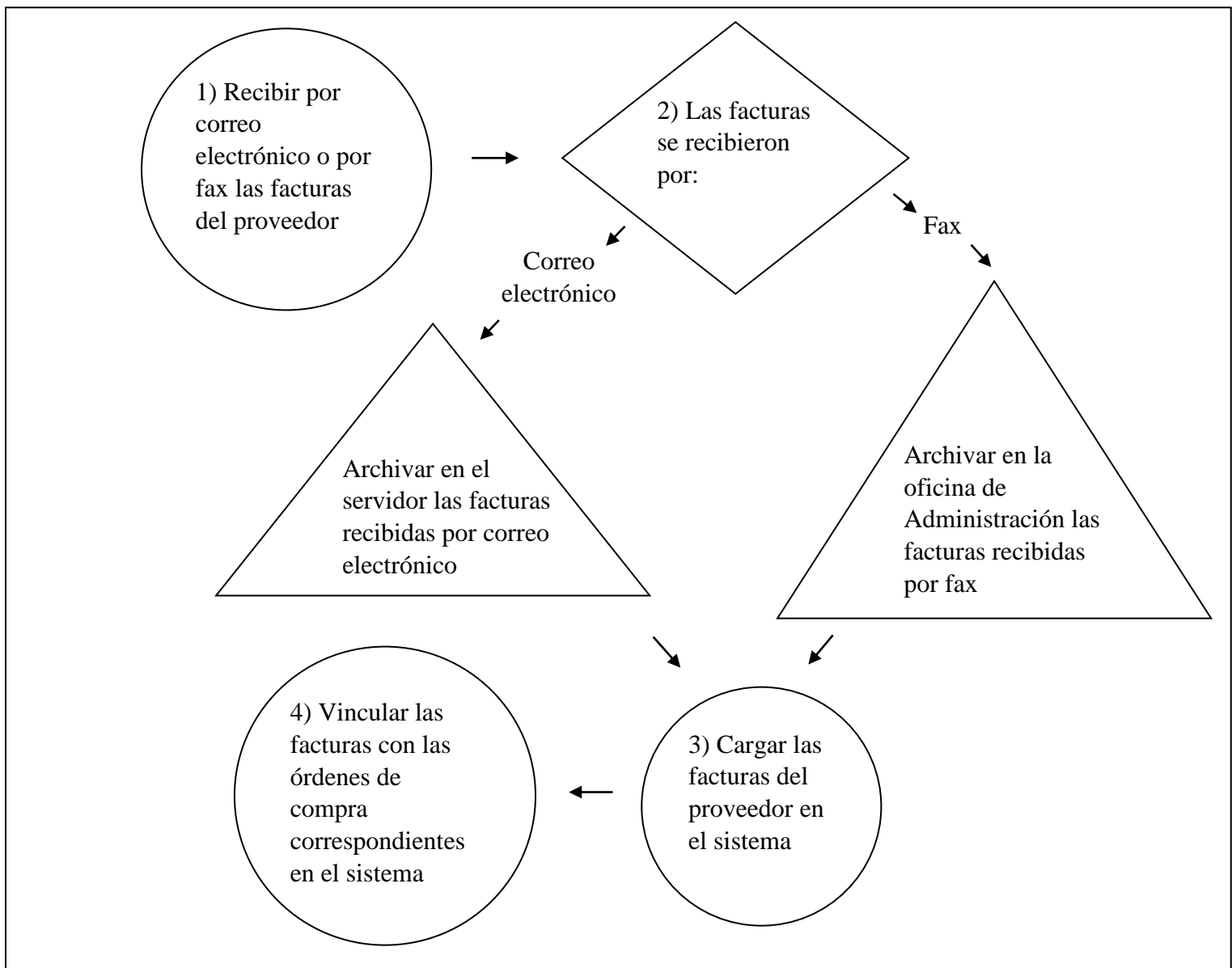
- Factura del proveedor: es el documento emitido por el proveedor donde se detallan las mercaderías compradas junto con su cantidad e importe. Esta factura es entregada (en este caso) a GADE Electricidad para su posterior cancelación.

7.3.7. Descripción de las operaciones


1. Recibir por correo electrónico o por fax las facturas del proveedor.
2. Archivar en el servidor las facturas recibidas por correo electrónico, o en la oficina de Administración las recibidas por fax.
3. Cargar las facturas del proveedor en el sistema.
4. Vincular las facturas con la orden de compra correspondiente dentro del sistema.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 4 de 4
	COMPRAS	RECEPCIÓN DE FACTURAS

7.3.8. Cursograma



Elaborado por: Juan Hermosilla Rodas	Revisado por: Rodrigo Gallo	Aprobado por: Daniel Gallo
---	--------------------------------	-------------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 1 de 5
	COMPRAS	SEGUIMIENTO DE LA COMPRA


7.4. Procedimiento de seguimiento de la compra

7.4.1. Introducción

Este procedimiento consiste en seguir el estado de la compra hasta la recepción de las mercaderías en el depósito, controlando que los plazos de entrega se cumplan.

7.4.2. Objetivos

- Controlar que los plazos de entrega acordados con el proveedor se cumplan.
- Proveer información al encargado de compras sobre el cumplimiento o incumplimiento por parte del proveedor para una futura decisión de compra.
- Seguir el proceso de compra hasta que finalice con la entrega del producto, asegurándose de que el proceso se realizó de manera correcta.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 2 de 5
	COMPRAS	SEGUIMIENTO DE LA COMPRA

7.4.3. Áreas de aplicación

Este procedimiento tendrá lugar en el área de Compras, involucrando al personal que allí se desempeña.

7.4.4. Responsables


El encargado de compras es el responsable del cumplimiento de este procedimiento.

7.4.5. Políticas

- Ser estrictos con los plazos de entrega de la mercadería, de lo contrario GADE puede perder ventas por desabastecimiento.
- Dejar correctamente documentado tanto el cumplimiento como el incumplimiento de los plazos en el sistema.

7.4.6. Conceptos


- Orden de compra: es el documento que el comprador entrega al vendedor/proveedor para solicitarle mercaderías. En la orden de compra se

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 3 de 5
	COMPRAS	SEGUIMIENTO DE LA COMPRA

detallan los artículos a comprar, cantidades, precios convenidos, lugar y fecha de entrega, entre otros datos. Se emite por duplicado: original para el vendedor y duplicado para el comprador. Una vez que se recibe la mercadería en el depósito de manos de los proveedores, se marca la orden de compra en el sistema con la leyenda “Recibido”.


7.4.7. Descripción de las operaciones

1. Marcar las órdenes de compra con la leyenda “Recibido” cuando informen de la recepción de mercaderías en el depósito externo.
2. Ver en el sistema el listado de las órdenes de compra sin la leyenda de “Recibido” y ordenarlas por fecha pactada de entrega, las más antiguas primero.
3. Controlar el plazo de entrega pactado con la fecha actual y determinar si el plazo venció o no.
4. Si el plazo no venció entonces no se sigue con el procedimiento. Si el plazo venció y podemos ver la orden de compra en el sistema quiere decir que la

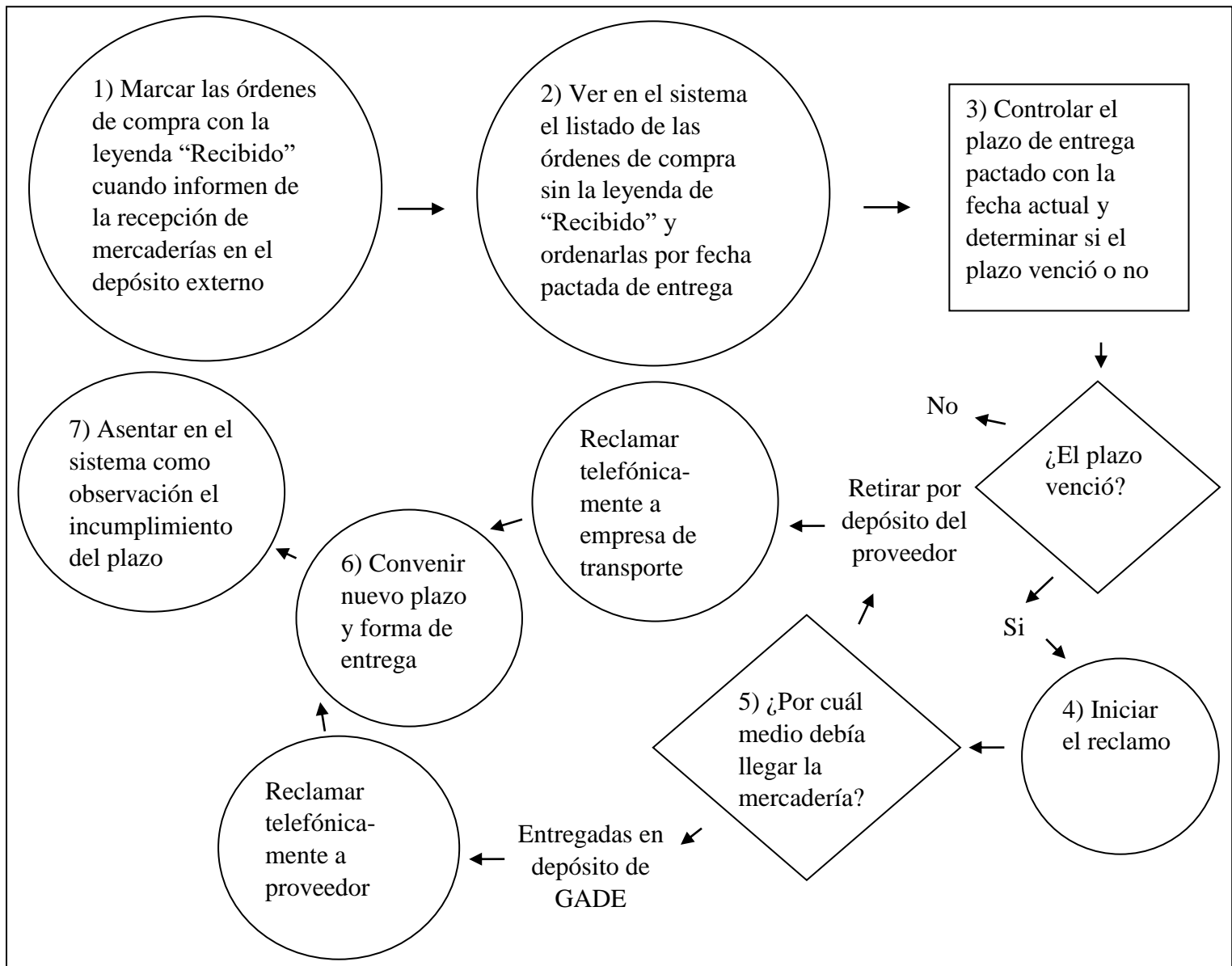
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 4 de 5
	COMPRAS	SEGUIMIENTO DE LA COMPRA

mercadería no se recibió en el plazo pactado. Por ende, se debe iniciar el reclamo.


5. Reclamar telefónicamente a la empresa de transporte en caso de que el pedido deba ser retirado por el depósito del proveedor. En caso de que el proveedor sea el encargado de enviar la mercadería al depósito de GADE realizar el reclamo por teléfono hacia él.
6. Convenir un nuevo plazo y forma de entrega.
7. Dejar asentado en el sistema como observación el incumplimiento del plazo de entrega.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 5 de 5
	COMPRAS	SEGUIMIENTO DE LA COMPRA

7.4.8. Cursograma



Elaborado por: Juan Hermosilla Rodas	Revisado por: Rodrigo Gallo	Aprobado por: Daniel Gallo
---	--------------------------------	-------------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 1 de 5
	COMPRAS	PAGO A PROVEEDORES

7.5. Procedimiento de pago a proveedores

7.5.1. Introducción

Este procedimiento consiste en realizar los pagos a los proveedores correspondientes a las facturas de compra de mercaderías.

7.5.2. Objetivos


- Realizar los pagos a los proveedores.
- Cumplir con los plazos de pago convenidos.

7.5.3. Áreas de aplicación

Este procedimiento tendrá lugar en el área de Administración, involucrando al personal que allí se desempeña.

7.5.4. Responsables

La oficina de Administración es la responsable del cumplimiento de este procedimiento.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 2 de 5
	COMPRAS	PAGO A PROVEEDORES

7.5.5. Políticas

- Cumplir con los plazos de pago convenidos. Es importante para la empresa mantener su buena condición crediticia y generar confianza en los proveedores.
- Aprovechar los descuentos por pronto pago. Estos descuentos deben ser aprovechadas para incrementar el margen de ganancia de GADE, ya que permiten reducir el costo total de la compra.
- Si la factura tiene descuento por pago de contado, el área de Compras se comunicará con el área de Administración para informarle sobre la situación. El área de Administración debe darle prioridad al procedimiento de pago de contado ya que debe efectuarse el pago el mismo día en que se realiza la compra.

7.5.6. Conceptos

- Factura del proveedor: es el documento emitido por el proveedor donde se detallan las mercaderías compradas junto con su cantidad e importe.
Esta

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 3 de 5
	COMPRAS	PAGO A PROVEEDORES


factura es entregada (en este caso) a GADE Electricidad para su posterior cancelación.

Cuando una factura del proveedor se paga, se deja registro de ello en el sistema.

- Remito: es un documento que se utiliza para acompañar el envío de las mercaderías. El objetivo del remito es acreditar el envío de las mercaderías.


Cuando el destinatario firma el remito significa que acepta el envío y que recibió conforme con lo indicado en dicho documento. También puede rechazarse un envío por mostrar disconformidad con la entrega.

- Pago de contado: es el pago que se realiza al momento de contraer la deuda, es decir, al momento de recibir la factura de compra. La condición de pago de contado es independiente del método de pago elegido, es decir, puede pagarse al contado a través de efectivo, tarjeta de crédito, cheques, transferencias o depósitos bancarios, etc.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 4 de 5
	COMPRAS	PAGO A PROVEEDORES

7.5.7. Descripción de las operaciones

1. Si la compra tiene un descuento por pago de contado, entonces debe buscarse la factura del proveedor en el sistema y saltarse hasta el sexto paso.
2. Ver en el sistema el listado de facturas de los proveedores sin cancelar y ordenarlas por fecha de emisión, las más antiguas primero.
3. Ingresar en la factura del proveedor.
4. Visualizar los descuentos ofrecidos por el proveedor en la orden de compra vinculada a la factura.
5. Agendar la fecha límite o de vencimiento del pago conveniente para aprovechar la mayor cantidad de descuentos posibles y aguardar a que llegue el día agendado para el pago.
6. Comunicarse con el proveedor para efectuar el pago (preferentemente vía correo electrónico, de modo que la conversación quede registrada).
7. Conciliar con el proveedor las facturas a pagar y el monto total del pago.
8. Convenir medio de pago con el proveedor.

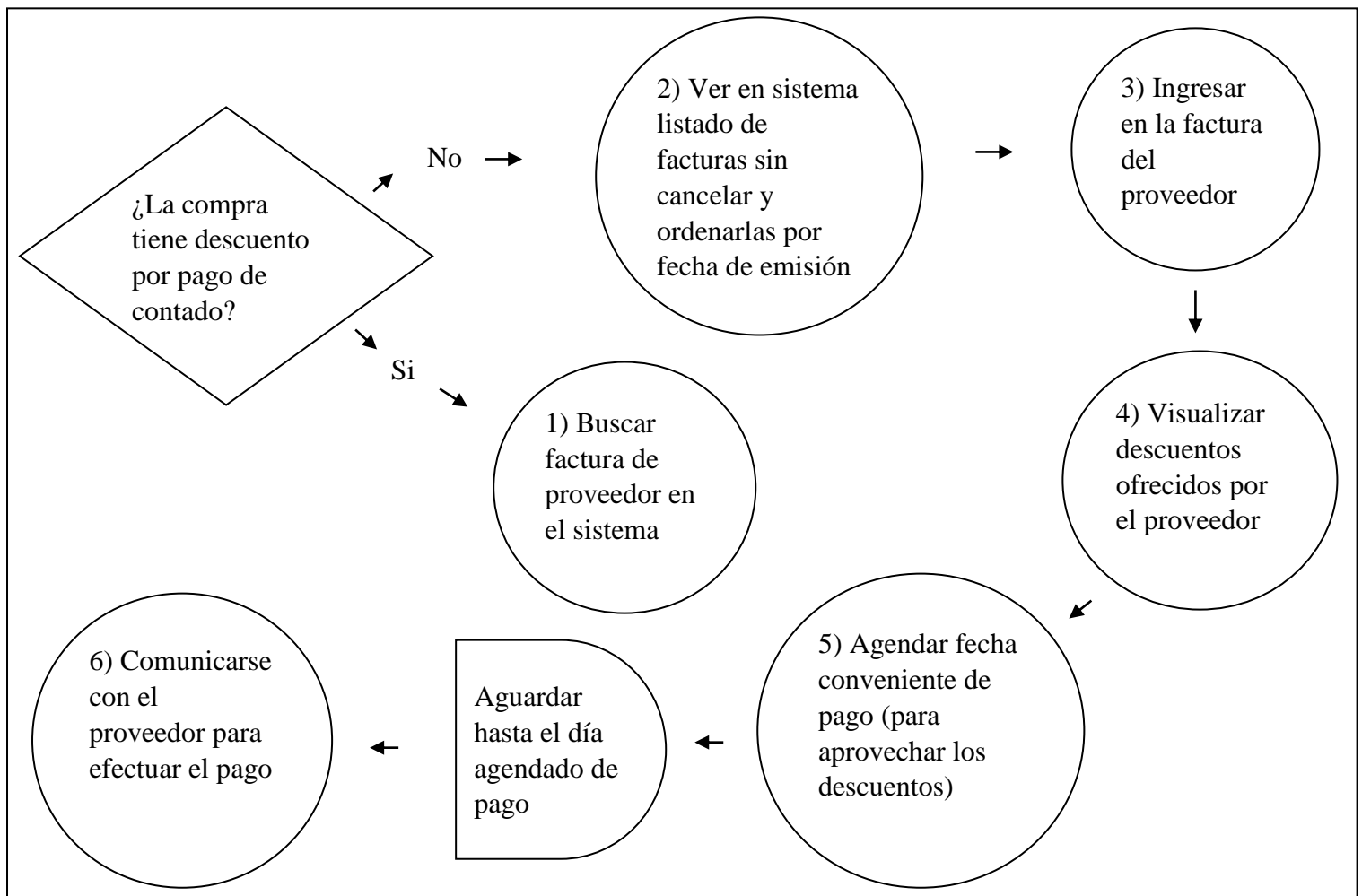
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de elaboración: 20/04/2018
	SEGUNDA PARTE	Hoja 5 de 5
	COMPRAS	PAGO A PROVEEDORES

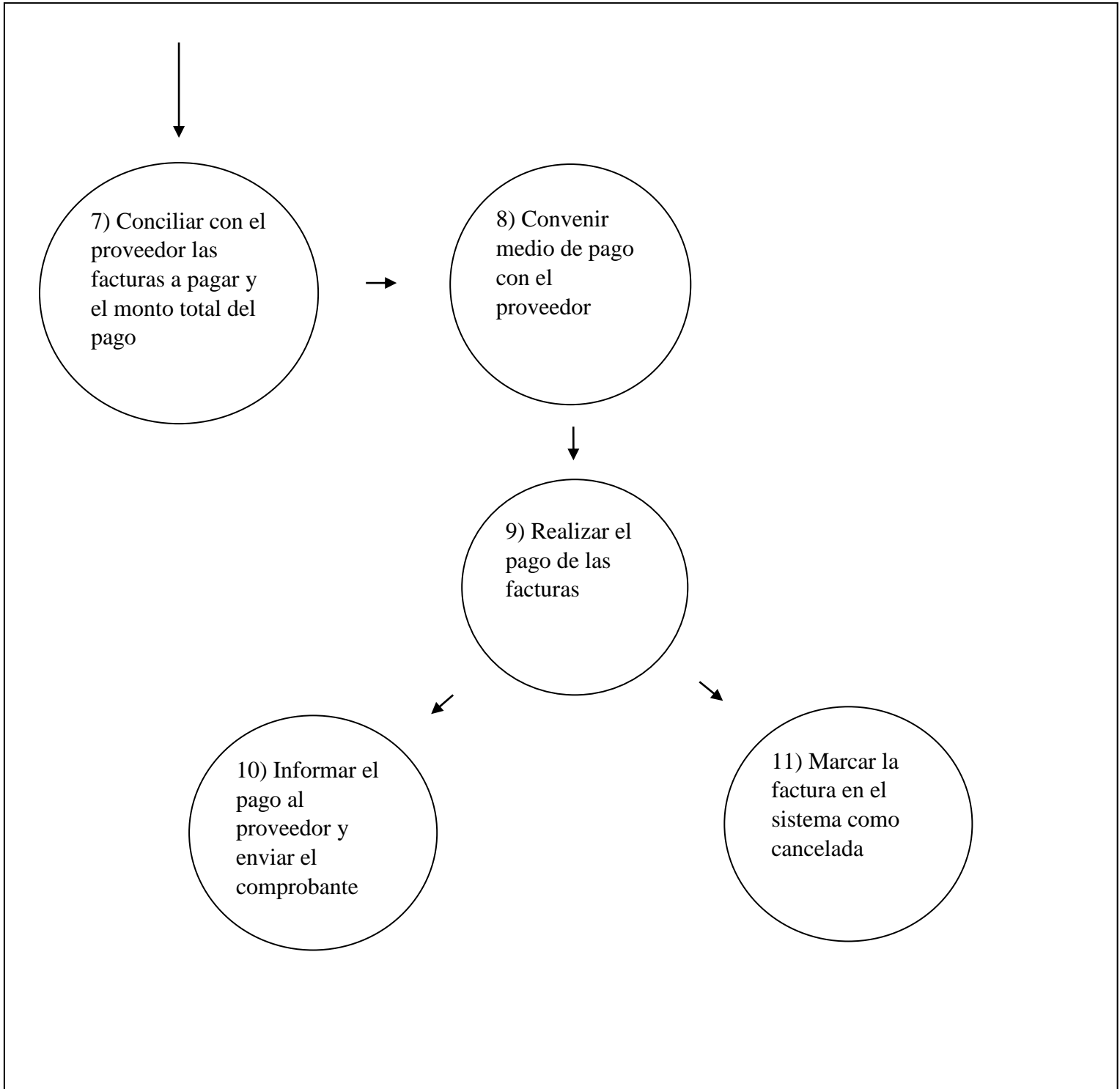
9. Realizar el pago de las facturas.

10. Informar el pago al proveedor y enviar el comprobante.

11. Marcar la factura en el sistema como cancelada.

7.5.8. Cursograma





Elaborado por: Juan Hermosilla Rodas	Revisado por: Rodrigo Gallo	Aprobado por: Daniel Gallo
---	--------------------------------	-------------------------------

Etapa presupuestaria

En esta etapa nos enfocaremos en los costos asociados a la implementación del manual de procedimientos de GADE Electricidad, que son los costos de los recursos humanos que se utilizarán en los nuevos procedimientos y los costos de implementar mejoras en los módulos del sistema informático.

Por el lado de los costos en los recursos humanos, para implementar esta propuesta será necesaria la contratación de personal para:

- Control de inventario:

Para el control de inventario que se llevará a cabo cada sábado por la tarde se contratará personal extra. En total serán cuatro empleados que trabajarán una jornada laboral de 6 horas.

Se realizará para cada uno un contrato a tiempo parcial, que está regulado por el Artículo 92 TER. de la Ley de Contrato de Trabajo y fue modificado por el Artículo 1 de la Ley 26.474. En líneas generales, este contrato establece que la remuneración del trabajador de tiempo parcial no podrá ser menor a la proporcional que le corresponda a un trabajador de tiempo completo establecida por ley o convenio colectivo, los pagos realizados por el empleador a la seguridad social se realizan en proporción a la remuneración del trabajador y los aportes y contribuciones para la obra social serán las correspondientes a un trabajador de tiempo completo.

Teniendo en cuenta el Convenio Colectivo de Empleados de Comercio y las legislaciones vigentes sobre contribuciones a la seguridad social,

el costo mensual que representa para GADE contratar cada uno de los empleados se conforma de la siguiente manera:

- Para una jornada laboral completa (48 horas semanales):

Sueldo (Administrativo A, Según Convenio Colectivo de Empleados de Comercio): \$21013

Obra social (5%): \$1050,65

Jubilación (16%): \$3362,08

PAMI (2%): \$420,26

Asignaciones familiares (7,5%): \$1575,98

Fondo Nacional de Empleo (1,5%): \$315,20

Seguro de Vida Obligatorio (0,03%): \$6,30

Superintendencia de la Salud (0,5%): \$105,07

ART (cargo fijo mensual): \$630

Total: \$28478,53

- Para un contrato de tiempo parcial, con una jornada de 6hs semanales:

Sueldo proporcional (Administrativo A, Según Convenio Colectivo de Empleados de Comercio): \$2626,63

Obra social (5% del sueldo de jornada completa): \$1050,65

Jubilación (16%): \$420,26

PAMI (2%): \$52,53

Asignaciones familiares (7,5%): \$197

Fondo Nacional de Empleo (1,5%): \$39,40

Seguro de Vida Obligatorio (0,03%): \$0,79

Superintendencia de la Salud (0,5%): \$13,13

ART (cargo fijo mensual para esta jornada laboral): \$630

Total: \$5030,38

Es decir que cada empleado que GADE Electricidad contrate para realizar el control de inventario de los sábados por la tarde costará \$5030,38. Como para realizar el control se requerirán cuatro empleados, el costo total de mano de obra es de \$20121,54 mensuales.

- Ventas Online: también se requerirá la contratación de un community manager que se desempeñará actualizando las redes sociales y plataformas de venta en las que se encuentre GADE Electricidad, responder consultas y realizar ventas a través del canal online. Dada su condición de vendedor y asesor, se hará un contrato de jornada completa (48 horas semanales) que se encuadrará dentro de la categoría de Vendedor B, percibiendo lo estipulado según Convenio Colectivo de Empleados de Comercio.

El costo de contratar al empleado será:

Sueldo proporcional (Vendedor B, Según Convenio Colectivo de Empleados de Comercio): \$21700

Obra social (5% del sueldo de jornada completa): \$1085

Jubilación (16%): \$3472

PAMI (2%): \$434

Asignaciones familiares (7,5%): \$1627,50

Fondo Nacional de Empleo (1,5%): \$325,50

Seguro de Vida Obligatorio (0,03%): \$6,51

Superintendencia de la Salud (0,5%): \$108,50

ART (cargo fijo mensual para esta jornada laboral): \$630

Total: \$29389,01

En total, el costo de la mano de obra necesaria para implementar los procedimientos de ventas por Internet (y el mantenimiento de los canales de venta online) asciende a \$29389,01 mensuales.

Por otro lado, son necesarias algunas modificaciones en el sistema informático para realizar correctamente los procedimientos diseñados. Entre las mejoras para realizar en el software están la obtención de información estadística sobre las ventas para realizar pronósticos de demanda y así determinar cuándo realizar compras, las alertas a los encargados de depósitos indicando que próximamente se alcanzarán los niveles de stock mínimo y así realizar pedidos, el cálculo automático de las cantidades de mercadería a pedir y comprar y el formulario de reclamos con las características para lograr la trazabilidad de los reclamos a proveedores.

Se contactó a Cristian Cargnelutti, dueño de CMC Sistemas, que es la empresa encargada de realizar las instalaciones y mantenimientos de redes, servidores, página

web y sistema informático de GADE Electricidad. Según lo informado por Cristian, las modificaciones necesarias para los procedimientos son posibles de realizar ya que las bases de datos utilizadas por el sistema actualmente contienen la información necesaria, sólo es necesario desarrollar el entorno visual que permita consultar dicha información y programar las actividades automáticas.

El costo total de realizar las modificaciones necesarias en el sistema es de \$12000, y se abona por única vez.

A modo de síntesis de esta información, se presenta el siguiente presupuesto para implementar las mejoras:

Costo por única vez		
Sistema informático	C.M.C Sistemas	\$12000
	Total por única vez:	\$12000

Costo mensual		
Costo de mano de obra	Control de inventario	\$20121,54
	Ventas Online	\$29389,01
	Total mensual:	\$49510,55

Cronograma de actividades

A continuación, se expone el diagrama de Gantt ordenando en el tiempo las acciones propuestas para cumplir con el desarrollo y la implementación de la propuesta de aplicación:

Actividades	Semanas																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Desarrollo de organigrama y diseño de los procesos	■	■																						
Diseño de layout de distribución de almacén		■	■																					
Desarrollo de la primera versión del manual de procedimientos			■	■	■																			
Reunión con dueños y gerente general para entregar la propuesta impresa					■																			
Segunda reunión para conocer las opiniones de los dueños y el gerente general sobre la propuesta						■																		
Realización de modificaciones a la primera versión de la propuesta							■																	
Entrega de copias digitales a los empleados de GADE								■																
Electricidad									■															
Propuesta de mejoras por parte de los empleados										■	■													
Realización de las modificaciones propuestas que resulten pertinentes											■													
Entrega del manual de procedimientos y layout definitivos												■												
Comienzo del período de prueba de tres meses													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Evaluación de desempeño e implementación definitiva																								■

Conclusiones finales y recomendaciones profesionales

Finalizando el presente trabajo podemos concluir que los objetivos planteados al inicio fueron alcanzados satisfactoriamente. Se ha logrado una propuesta que, a partir del diseño de los procesos como pilar fundamental, sea útil para que GADE Electricidad estandarice sus procesos a fin de que produzcan salidas de calidad y la organización logre un desempeño parejo.

Sobre la base de la información obtenida producto del análisis de los datos recabados en la investigación del ambiente interno y externo de GADE Electricidad, se llegó a la conclusión de que la manera de acompañar a la empresa en esta etapa de crecimiento y ayudarla a alcanzar sus objetivos es por medio del diseño de los procesos que tendrán lugar en la organización. Por este motivo se establecieron los procesos clave y sus características, además del organigrama organizacional, los conocimientos y las competencias que deben poseer las personas intervinientes en los procesos para lograr salidas de calidad, el diseño de la distribución del almacén para optimizar las operaciones y la confección del manual de procedimientos que establece la manera correcta de llevar a cabo las tareas.

Aunque los objetivos del presente trabajo se consideran cumplidos, es importante destacar que fue sólo el primer paso de un camino que llevará a GADE Electricidad a conseguir desempeños superiores y maximizar sus beneficios. En este sentido, resulta pertinente recomendar a la empresa la periódica revisión y actualización de los procesos y procedimientos propuestos en este trabajo.

También resulta oportuno marcar un rumbo estratégico claro, flexible ante la realidad del momento de la empresa y conocido por todos los miembros de la organización. En función de este rumbo estratégico se podrá diseñar un mapa

estratégico para planear la manera en la que GADE alcanzará sus objetivos estratégicos. En este punto resultaría útil la implementación de un Cuadro de Mando Integral para medir, controlar y gestionar la consecución de la estrategia proyectada.

Por otro lado, GADE Electricidad podría seguir avanzando sobre un sistema de gestión por competencias que posibilite la medición del grado de adecuación de un empleado al perfil pensado para la persona que interviene en un determinado proceso, y en base a esto diseñar sistemas de reclutamiento, compensación y capacitación de recursos humanos para lograr una mayor adecuación perfil de competencias ideado y, por ende, salidas de mayor calidad en los procesos de la empresa.

Finalmente, y en concordancia a lo mencionado anteriormente, GADE Electricidad tiene serias posibilidades de crecimiento y mejora. Sin dudas, el paso logrado a partir de esta propuesta es muy importante para comenzar a delinear un sistema de gestión de calidad, apoyado en nuevas herramientas, que posibilite a GADE alcanzar sus objetivos a futuro.

Capítulo 9

Bibliografía

Capítulo 9: Bibliografía

Bibliografía impresa

- Alles, M. A. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (2^a ed.). Buenos Aires: Granica.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Fontalvo Herrera, T. J. (2006). *La gestión avanzada de la calidad: Metodologías eficaces para el diseño, implementación y mejoramiento de un Sistema de Gestión de Calidad*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Gráficas Papelgraf.
- Franklin Fincowsky, E. B. (1998). *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura*. México: McGraw-Hill.
- Koontz, M., y Weihrich, H. (2004). *Administración. Una perspectiva global*. Colombia: McGraw-Hill.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica* (11^a ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing* (12^a ed.). México: Pearson Educación.
- Mariño Navarrete, H. (2001). *Gerencia de procesos*. Colombia: Alfaomega Colombiana S.A.
- Martínez Pedrós, D., y Milla Gutiérrez, A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid: Díaz de Santos.

- Pau i Cos, J., y de Navascués y Gasca, R. (1998). *Manual de logística integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Porter, M. E. (1979). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review América Latina*. (Reimpresión R0801E-E, año 2008).
- Porter, M. E. (1987). *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental.
- Rodríguez Valencia, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos* (4ª ed.). México: Cengage Learning Editores.
- Spencer, L. M., y Spencer, S. M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Terry, G., y Franklin, S. (2003). *Principios de administración* (9ª reimpresión). México: Compañía Editorial Continental.

Webgrafía

- Argentina invierte entre cinco y siete veces menos en investigación y desarrollo que los países más innovadores. (10/12/2017). *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/tendencias/innovacion/2017/12/10/argentina-invierte-7-veces-menos-en-investigacion-y-desarrollo-que-los-paises-mas-innovadores/>

- Castilla, María Josefina. *Cursogramas*. San Juan: Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de San Juan. Recuperado el 15/09/2018 de <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/sistemas-de-informacion-II/documentos/cursog.pdf>
- El comercio electrónico creció un 60% en un año. (30/08/2018). *Clarín Sociedad*. Recuperado de https://www.clarin.com/sociedad/comercio-electronico-crecio-60-ano_0_B1TbywSDX.html
- Fortalecimiento del Régimen de Metas de Inflación. (07/06/2018). *Banco Central de la República Argentina*. Recuperado de <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/Noticias/Fortalecimiento%20BCRA.pdf>
- INDEC (2018). *Balanza comercial argentina por zonas económicas y principales países. Años 2013-2017*. Recuperado el 12/06/2018 de https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=2&id_tema_3=40
- Mauricio Macri logró apoyo de los gobernadores para el Presupuesto 2019 que se discutirá en el Congreso. (11/09/2018). *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/politica/2018/09/11/mauricio-macri-logro-un-primer-apoyo-de-los-gobernadores-para-el-presupuesto-2019-que-se-discutira-en-el-congreso/>
- Nuevo perfil del consumidor argentino: hiperracional, prioriza precios, no "cae" en las "ofertas" y va por marcas económicas. (07/09/2017). *iProfesional*. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/marketing/255507-salarios-adn->

inflaci%C3%B3n-Nuevo-perfil-del-consumidor-argentino-
hiperracional-prioriza-precios-no-cae-en-las-ofertas-y-va-por-marcas-
economicas

Capítulo 10

Anexos

Capítulo 10: Anexos

1) Guía de pautas 1

Estudio sobre la operatoria, estructura e historia de GADE Electricidad

I. Introducción

- a. Propósito de la entrevista

II. Operatoria de GADE Electricidad

- a. ¿A qué se dedica GADE Electricidad?
- b. ¿Cuáles son los clientes de GADE Electricidad?
- c. ¿Y cuáles sus principales proveedores?
- d. ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?

III. Estructura de GADE Electricidad

- a. Actualmente, ¿Cómo está compuesta la organización?
- b. ¿Cuántos empleados tiene?
- c. ¿En qué espacio físico tiene lugar la operatoria?

IV. Historia de GADE Electricidad

- a. ¿Cuándo fue fundada la empresa?
- b. ¿Cómo se fue dando el crecimiento y expansión a lo largo de los años?

2) Guía de pautas 2

Estudio de los conocimientos de la empresa sobre las tareas y el ambiente

I. Introducción

- a. Propósito de la entrevista

II. Tareas realizadas en GADE Electricidad

- a. ¿Cuál es el objetivo final de cada área?
- b. A grandes rasgos, ¿Qué tareas se realizan en cada área?
- c. ¿Cómo se relacionan entre sí las actividades dentro de cada área? ¿Y entre las diferentes áreas?

III. Ambiente en el que se desenvuelve GADE Electricidad

- a. ¿Cuáles son los principales competidores de GADE? ¿Dónde se encuentran?
- b. ¿Cuál es la ventaja competitiva de GADE con respecto a los competidores? ¿Cómo compete GADE en el mercado?
- c. ¿Cuáles son los principales proveedores? ¿Dónde se encuentran?
- d. ¿Considera que GADE y la competencia tienen poder de negociación con los proveedores?
- e. ¿Los clientes de GADE con la empresa?
- f. ¿Qué características pueden observar en los clientes de GADE?

3) Grilla de análisis

Estudio sobre el entorno utilizando fuentes secundarias de información

Temas de investigación			
1. Entorno político argentino actual. Características y proyecciones.			
Medio de información:	Referencia o URL:	Fecha de publicación:	Fecha de recolección:
Datos recolectados:		Observaciones:	
Medio de información:	Referencia o URL:	Fecha de publicación:	Fecha de recolección:
Datos recolectados:		Observaciones:	
2. Planes de ayuda económica a personas o actividades para la construcción, materiales eléctricos y de iluminación.			
Medio de información:	Referencia o URL:	Fecha de publicación:	Fecha de recolección:

Datos recolectados:		Observaciones:	
Medio de información:	Referencia o URL:	Fecha de publicación:	Fecha de recolección:
Datos recolectados:		Observaciones:	
3. Alternativas de iluminación y calefacción de bajo consumo.			
Medio de información:	Referencia o URL:	Fecha de publicación:	Fecha de recolección:
Datos recolectados:		Observaciones:	
Medio de información:	Referencia o URL:	Fecha de publicación:	Fecha de recolección:
Datos recolectados:		Observaciones:	

4. Importaciones y exportaciones argentinas. Estadísticas.			
Medio de información:	Referencia o URL:	Fecha de publicación:	Fecha de recolección:
Datos recolectados:		Observaciones:	
5. Claves de la economía argentina en el año 2018. Inflación, inversión, políticas económicas, crisis cambiaria, estrategias y proyecciones.			
Medio de información:	Referencia o URL:	Fecha de publicación:	Fecha de recolección:
Datos recolectados:		Observaciones:	
Medio de información:	Referencia o URL:	Fecha de publicación:	Fecha de recolección:
Datos recolectados:		Observaciones:	
6. Comportamiento del consumidor en Argentina. Características y tendencias.			
Medio de información:	Referencia o URL:	Fecha de publicación:	Fecha de recolección:

Datos recolectados:		Observaciones:	
Medio de información:	Referencia o URL:	Fecha de publicación:	Fecha de recolección:
Datos recolectados:		Observaciones:	
7. Ventas a través de Internet en Argentina. Utilización de dispositivos móviles, tablets y PC's en Argentina. Estadísticas y tendencias.			
Medio de información:	Referencia o URL:	Fecha de publicación:	Fecha de recolección:
Datos recolectados:		Observaciones:	
Medio de información:	Referencia o URL:	Fecha de publicación:	Fecha de recolección:
Datos recolectados:		Observaciones:	

8. Venta de materiales eléctricos e iluminación en Córdoba y en Argentina. Principales proveedores. Principales competidores. Fuente de valor del negocio.

Medio de información:	Referencia o URL:	Fecha de publicación:	Fecha de recolección:
Datos recolectados:		Observaciones:	
Nombre del investigador:			
Firma del investigador:		Fecha de actualización:	

4) Guía de pautas 3

Estudio sobre los procesos y procedimiento de GADE Electricidad

I. Introducción

- a. Propósito de la entrevista

II. Procesos de GADE Electricidad

- a. ¿Cómo dividiría los procesos realizados en GADE Electricidad?
- b. ¿Qué procedimientos están incluidos en cada uno de los procesos?

III. Ambiente en el que se desenvuelve GADE Electricidad

- a. ¿Qué áreas se ven involucradas en cada uno de los procedimientos?
- b. A grandes rasgos ¿Cómo se desarrolla cada uno de los procedimientos?
- c. ¿Puede determinar las actividades o factores clave de cada procedimiento?

5) Grilla abierta de observación

Estudio sobre los procedimientos existentes en GADE Electricidad

Procedimiento observado:	
Pertenece al proceso de:	Fecha de observación:
Áreas que intervienen:	Puestos de los empleados intervinientes:
Detalle del procedimiento:	
Observaciones:	
Nombre del observador:	Firma del observador:

6) Guía de pautas 4

Puesta en común de las observaciones realizadas con los empleados

I. Introducción

- a. Propósito de la entrevista
- b. Consignas para la correcta puesta en común.

II. Exposición de los procedimientos observados

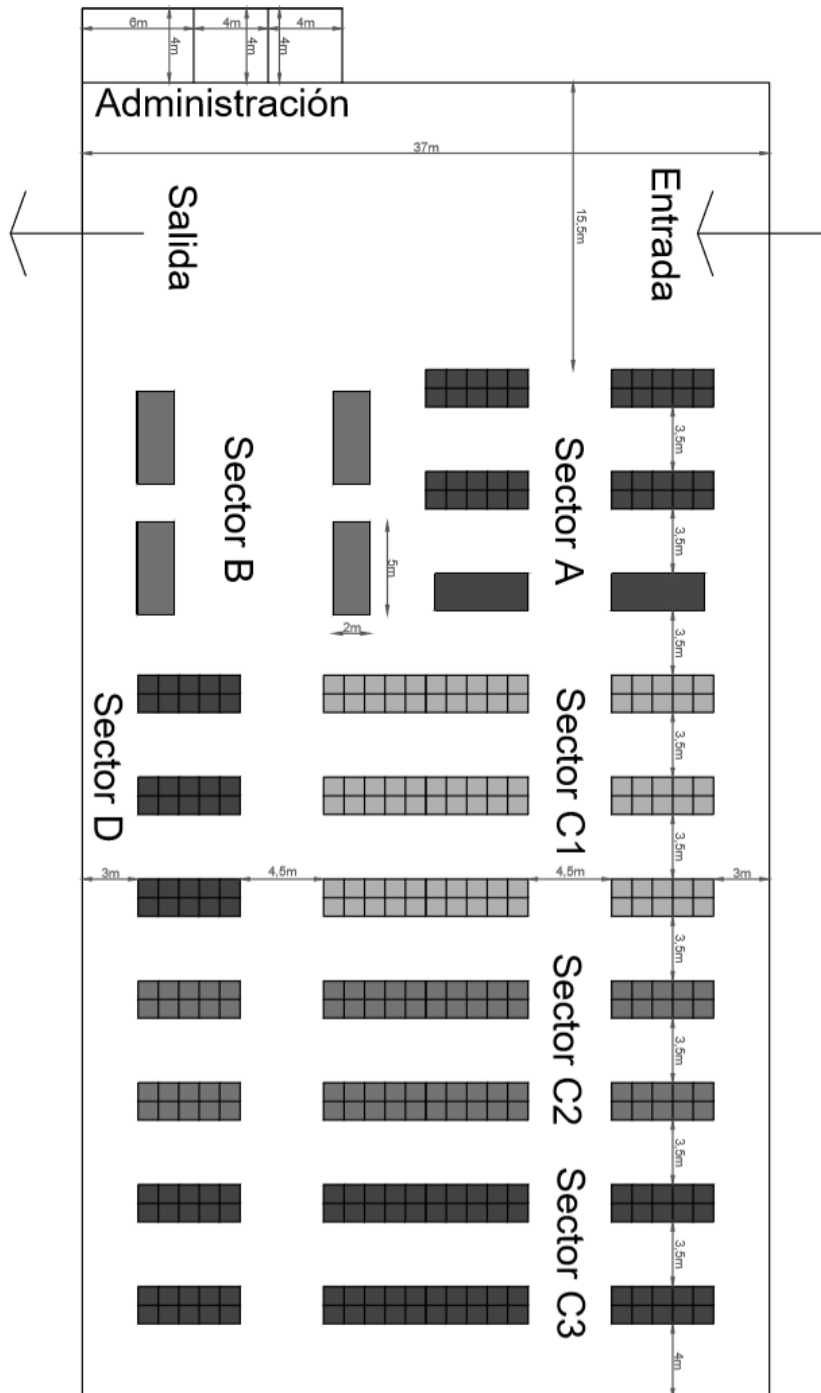
- a. Procedimientos existentes en GADE Electricidad.
- b. Áreas y puestos de trabajo intervinientes en cada uno.
- c. Paso a paso o detalle de los procedimientos.

III. Puesta en común y debate sobre lo observado

- a. ¿Existen aportes o correcciones que deseen realizar sobre la observación de los procedimientos expuesta anteriormente?
- b. ¿Piensan que hay procedimientos que no se incluyeron en la observación?
- c. ¿Creen que hay áreas o puestos de trabajo intervinientes que no han sido contemplados?
- d. ¿Tienen propuestas de mejora para los procedimientos? Se analizarán para incluirlas en el nuevo manual de procedimientos.

7) Layout de distribución del almacén de GADE

Electricidad



Fuente: elaboración propia.

