

Prorroga De Una Empresa Familiar

Informe de Consultoría

11/12/2017

ALUMNO: Bertochi Maximiliano

LEGAJO: 9087

TUTOR ASIGNADO: Carolina Marozzi

Contenido

Razón y motivo del tema elegido.....	2
Declaración de autoría.....	2
Agradecimientos.....	2
Resumen ejecutivo	2
Consideración.....	2
Objetivo del presente informe	3
Marco teórico	3
Descripción de la organización	4
Instrumental Pauster S.R.L. “Una empresa dedicada al Equipamiento Laboratorio.”.....	4
Descripción de la estructura de la organización.....	4
Primera crisis: por falta de delegación	5
Segundo problema: La Superposición de Poderes.	6
Origen de las necesidades de cambio en la organización.....	6
Propuesta de reorganización con el objetivo de venta de la empresa.	7
Propuesta de reorganización con el objetivo de potenciar el crecimiento de la empresa	11
Modificaciones que debieran encarar para aumentar la eficiencia y eficacia de la organización.	21
1) Sistema de Cómputos	21
2) Organigrama	22
3) Descripción de la modificación sugerida para las tareas de cada cargo	23
Resumen	30
Bibliografía.....	30

Razón y motivo del tema elegido

Para el presente trabajo elegí trabajar en una consultoría real donde me permita desenvolver los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera ya que sumados a mi experiencia laboral da prueba tanto del trabajo que puede desempeñar un licenciado en administración de empresas como así también la muestra de visión y perspectiva de mi persona hacia la posibilidad y madurez de reorganizar y dirigir una empresa.

Declaración de autoría

En virtud del presente trabajo, declaro que el mismo es producto de mi autoría y ha sido realizado en un todo por mi persona.

Agradecimientos

La ocasión oportuna para agradecer a todos los profesores que a lo largo de mis años de estudio han sabido guiarme desde su perspectiva académica, profesional y humana para que pueda llegar a esta instancia de culminación de estudios donde vuelco los conocimientos adquiridos.

Resumen ejecutivo

Como trabajo de finalización de la carrera, me presento a realizar un trabajo de consultoría en una empresa familiar, donde la dirección se encuentra en manos de un matrimonio y los hijos no forman ni desean ser parte de la misma, limitando el futuro de la empresa.

A su vez, la empresa a pesar de tener unos cuantos años en el mercado no tiene una estructura organizada donde pueda aprovechar al máximo el capital humano que posee.

Estas cuestiones, ha llevado a pensar a los dueños la posibilidad a corto plazo de desprenderse de la empresa.

Consideración

Frente a esta realidad el presente trabajo consiste en realizar un diagnóstico sobre las dificultades que existen en la organización a fin de poder evaluar un plan de acción para cualquier decisión que a futuro quieran tomar, ya sea la posibilidad de una venta o que la empresa continúe en el entorno familiar.

Objetivo del presente informe

El objetivo del trabajo será proveer dos alternativas para que los dueños puedan evaluar, donde en ambas se priorice la reorganización de la estructura y se potencie el capital humano.

Para esto, vamos a trabajar sobre las siguientes propuestas:

I) Una propuesta de reorganización con el objetivo de venta de la empresa, de manera tal que el valor que hoy tiene para los dueños pueda ser trasladado a un potencial comprador.

II) Una propuesta de reorganización con el objetivo de potenciar el crecimiento de la empresa reduciendo al mínimo los conflictos, motivando al personal y aumentando significativamente la eficiencia y la eficacia de la organización, con la idea de buscar un gerenciador.

Ambas propuestas para el caso de que se decida implementar requieren de un total acuerdo entre los dueños y el compromiso de ambos con el cambio de la organización.

Marco teórico

En general, se suele asociar a las empresas familiares con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni la calidad de su gestión directiva, si no el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia (Gallo, 1989; Lansberg, 1983).

En la empresa familiar, muchas veces se vuelcan los mandatos familiares y se traslada a los hijos o herederos el deber y el derecho de continuar con el legado del negocio. Ya en la antigüedad, muchas personas antes de nacer tenían su oficio o profesión heredada de sus padres, pero en el presente las empresas familiares se encuentran en la encrucijada de como continuar adelante y seguir siendo una empresa familiar cuando en los hijos no hay interés por incursionar en el negocio y no hay otros eslabones que puedan representar a la familia, introduciendo así la importancia de pensar y considerar la sucesión de la dirección desde y para la familia, o bien pasar como dice Miguel Angel Gallo¹ “De la unidad familiar a la continuidad empresarial” en manos de un director externo al seno familiar.

¹ Miguel Ángel Gallo Ha publicado numerosos libros sobre empresas familiares, entre ellos, *La empresa familiar multigeneracional y Responsabilidades sociales de la empresa*.

Descripción de la organización

Instrumental Pauster S.R.L. “Una empresa dedicada al Equipamiento Laboratorio.”

La empresa nace en 1988 como comercio de atención al público en la zona de las Universidades y Hospitales Escuelas más importante de la Argentina, y 1995 extiende su atención a todo el país con la creación de una Red de Distribuidores Nacionales.

En 2004 construye su Sede Central la calle Viamonte 2323. Este edificio, concebido con un criterio moderno tanto en el manejo de sus espacios interiores como en la adopción de la tecnología para sus comunicaciones, fue pensado para la atención de Empresas e Instituciones y de la Red de Distribuidores Nacionales.

En 2011 logra la Certificación TÜV Rheinland del Sistema de Gestión de Calidad según norma ISO 9001:2008.

Política de Calidad

En INSTRUMENTAL PASTEUR SRL nos comprometemos a buscar la máxima satisfacción de nuestros Clientes, entregándoles productos que cumplan las especificaciones acordadas, en forma oportuna, de modo que nos privilegien considerándonos un socio estratégico.

Asimismo, nos comprometemos a mejorar continuamente nuestros procesos, productos y servicios, proporcionando los recursos y capacidades adecuadas para cumplir con los principales objetivos de la organización.

Instrumental Pasteur es una empresa dedicada a la comercialización de aparatos de medición y análisis óptico y químico nacionales e importados, accesorios para esos equipos e insumos utilizados en los procesos involucrados por los equipos vendidos. Se encuentra organizada como sociedad de responsabilidad limitada, que importa los productos que comercializa y revende productos nacionales además de poseer marcas propias reconocidas en el mercado argentino.

Nuestro Objetivo

- Representar en Argentina a las compañías líderes internacionales en instrumentación analítica.
- Promover nuestras marcas registradas **ARCANO®** y **BIOTRAZA®** con el respaldo de nuestra garantía.
- Mantener un excelente equipo de ventas y asistencia pre y post-venta para asesorar y ayudar a nuestros Clientes.
- Ofrecer a nuestros empleados condiciones de trabajo seguras y un alto nivel de satisfacción profesional con oportunidades de promoción y formación.

Posee un posicionamiento muy fuerte en el mercado local y sus clientes más que comprarles por precio lo hacen por el servicio técnico de post venta y por el reconocimiento a las marcas que comercializan, ya sean de los proveedores o de sus marcas propias.

Junto con el local de venta al público posee un local donde funciona la administración, el taller de reparación de equipos, un depósito y otro local para la atención a los distribuidores y empresas.

Descripción de la estructura de la organización

Es una sociedad de familia atípica ya que se encuentra conformada por un matrimonio, Diana Castedo y Santiago Cladera que no contemplan la continuidad de la empresa con la integración de sus hijos, lo que hace que ellos visualicen que la empresa se venda o que desaparezca

cuando ellos se retiren de la actividad, ya que estaría definido el ciclo de vida de la empresa la cual no tendría futuro por no estar el resto de la familia involucrada como especifica Dodero² .

-“El ciclo de vida de la empresa familiar pretende explicar las crisis a las que éstas se ven afectadas. Este modelo procura mostrar que las EF fracasan si no ven que la clave de su futuro éxito está en cómo la familia se involucra en la empresa, es decir, en cómo se preparan para superar las crisis propias que les tocará sobrepasar por el sólo hecho de ser empresa familiar.”-

Ambos integrantes del matrimonio contribuyeron a la creación y desarrollo de la empresa desde el inicio pero en áreas diferentes lo que les hace tener una visión muy diferente del negocio, lo que con el transcurso de los años derivó en un enfrentamiento dentro la estructura funcional de la empresa que si bien no es explícito todos los empleados lo tienen muy claro y actúan en consecuencia.

Posee una estructura organizacional formal que existe en los papeles pero nadie respeta y, una informal en la que la distribución de las tareas fue realizada en forma acumulativa a medida que el crecimiento de la empresa fue demandando más personal.

Primera crisis: por falta de delegación

-“Los aciertos del fundador han permitido que los negocios crezcan hasta tal punto en que ya no puede hacer todo como antes. Suelen aparecer en esta instancia problemas de productividad, comerciales e incluso financieros por no alcanzar a cobrar en término a todos sus clientes. El fundador debe tomar una decisión crítica para superar esta etapa, incorporando gente en quien pueda delegar algunas de las funciones que antes él cumplía. Es natural que se resista por no tener la suficiente confianza de que aquella gente en la que delegue determinadas funciones no vayan a hacer bien sus trabajos y, además, por no tener el tiempo para controlarlos. En caso de lograr esta delegación de funciones podrá superar la primera crisis propia del crecimiento por el éxito inicial.”-³

Las tareas se asignaron según las necesidades del momento en que se incorporó el personal y ante dificultades puntuales que se resolvieron creando dobles tareas que no se revieron, subsistiendo aunque las necesidades que le dieron origen ya no existían.

La dirección de la empresa es compartida entre los integrantes del matrimonio con áreas definidas de injerencia de cada uno aunque esa distribución tiene características particulares.

El acuerdo formal es que todas las áreas ligadas con aspectos técnicos se encuentran dirigidas por Santiago Cladera y las áreas comerciales y administrativas por Diana Castedo aunque en la realidad sus áreas de responsabilidades se encuentran definidas con límites muy difusos lo que provoca que constantemente se superpongan sus tareas y existan órdenes contradictorias

A título de ejemplo puedo citar que en el sector comercial se entiende a las licitaciones y la venta a consumidores como área técnica y a la venta a revendedores como área comercial aunque en el fondo ambas áreas son técnicas.

² Santiago Dodero “El ciclo de vida de las empresas familiares”

³ Santiago Dodero “El ciclo de vida de las empresas familiares”

Existe la creencia en la organización que Santiago Cladera tiene preferencia por los productos ópticos sobre los otros productos que se comercializan, lo que lleva a darles mayor atención a los primeros.

Los miembros de la empresa creen que Diana Castedo es la que asume la responsabilidad de la rentabilidad de la empresa (estableciendo márgenes de venta o buscando reducir costos) y la preocupación de Santiago Cladera es el volumen de venta.

A pesar de esto las mismas personas asumen que Diana Cladera se inclina mucha más que Santiago Cladera a complacer a los clientes.

Segundo problema: La Superposición de Poderes.

-“La superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa. El padre es padre en su casa pero jefe en la empresa, mientras que los hijos verán a los padres siempre como tales aun cuando sean sus propios jefes. La confusión sobre estos roles entra en conflicto con facilidad o, al menos, provoca discusiones que no favorecen la calidad de trabajo ni de la vida familiar.”⁴

Frente a esta forma de entender la distribución del poder en la empresa cada uno de sus integrantes reacciona de diferente manera frente a un mismo problema, lo que lleva a que haya tres grupos de identificación del personal: los que responden a Santiago Cladera, los que responden a Diana Castedo y los que no se identifican con ninguno de los dos teniendo un menor compromiso con la empresa, lo que provoca conflictos y áreas de indefinición en la organización.

No hay jefaturas claras, la organización es mayoritariamente transversal, todas las decisiones corresponden a Santiago Cladera o Diana Castedo y por lo tanto todas las responsabilidades son de ellos, es como si todos los que realizan tareas en la empresa son extensiones de ellos lo que produce que cuando se intente responsabilizar a alguna persona por una tarea mal realizada esa conducta se perciba como injusta.

No existe una cultura común en toda la organización, no es percibido por los integrantes de la empresa al trabajo como una manera de crecimiento personal o profesional, no sienten que sus opiniones sean necesarias limitando su motivación para trabajar solamente en la remuneración recibida.

Origen de las necesidades de cambio en la organización

Desde su origen la empresa estuvo en constante crecimiento, lo que hizo que no se asumieran las limitaciones descritas por su organización; pero en la etapa de vida de los dueños y la imposibilidad de encontrar quien garantice la continuidad, trajo como idea la posibilidad de vender la empresa lo que genero la necesidad de adaptar la empresa o reorganizarla para que tenga un mayor valor para el tercero que esté interesado en adquirirla.

Al mismo tiempo comenzaron a manifestarse los siguientes problemas que condicionaban el crecimiento.

⁴ Santiago Dodero “El ciclo de vida de las empresas familiares”

- Alta rotación del personal.
- Conflictos de poder entre personas claves de la organización
- Imposibilidad de cumplir con todas las tareas.
- Problemas en el cumplimiento con los clientes.
- Perdidas de equipos en el servicio técnico.
- Aumento de gastos para compensar ineficiencias.

Todo esto trajo aparejado la convicción de que era necesario reorganizarse para garantizar la continuidad con utilidad para el caso de que la empresa no pueda ser vendida.

La primera medida que se tomo fue ISO 9000 para utilizarla como herramienta de marketing pero se limitó a las áreas operativas y por la forma en que fue implementada tampoco pudo establecer circuitos libres de conflictos, esto se produjo principalmente porque el personal percibe a ISO 9000 como la tarea de llenar planillas y no como una manera de trabajar diferente.

Propuesta de reorganización con el objetivo de venta de la empresa.

1. La venta de una empresa se puede hacer vendiendo sus activos (mercaderías, edificios, cuentas a cobrar) y pagando sus pasivos o vendiéndola en funcionamiento.

En el caso de venderla en funcionamiento el valor que se paga por ella es el que surge de valorizar la capacidad de generar ganancias que tiene esa empresa.

Este valor debiera ser mucho mayor que el de liquidarla pero para vender una empresa por ese valor la empresa tiene que tener una serie de características.

- Una estructura jurídica que exponga a sus dueños.
- Un Know How trasladable a los nuevos dueños (manuales de procedimiento técnico y administrativos)
- Una estructura organizativa piramidal que pueda ejecutar las decisiones de los dueños sin su intervención.

Luego de analizar los datos suministrados he concluido que el valor que Instrumental Pasteur SRL puede pedir en este tipo de venta es de entre u\$s 3.000.000.- y u\$s 4.000.000.- sin incluir la propiedad de Viamonte 2323 que se podría vender por separado al mismo interesado o no.

En este tipo de venta, luego de acordado el precio y firmado el contrato de venta, se realiza un due diligence que es una revisión profunda tendiente a determinar los riesgos contingentes (que son los problemas legales o impositivos que puedan surgir en el futuro originados en el pasado) y esto podría reducir los valores mencionados.

Para poder ofrecer la empresa en venta por este sistema hay que instrumentar una serie de modificaciones mínimas porque hoy es muy difícil encontrar un comprador en estas condiciones.

2. Los potenciales compradores pueden ser personas que busquen una actividad personal como Santiago o Diana (que es muy difícil de conseguir porque tendrían que tener una

formación y estructura de pensamiento similar a ellos y que no quieran perder el tiempo que demandaría desarrollarlo por su cuenta)

El otro perfil de comprador podría ser el de un inversor que vea el potencial del negocio, que esté dispuesto a involucrarse en la actividad pero desde una actitud directiva.

Este último tipo de comprador es más fácil conseguirlo porque se guía por los resultados y no por las emociones. Deben tener en cuenta que para este tamaño y tipo de empresa los compradores no abundan y encontrarlos puede demandar bastante tiempo.

Las motivaciones que puede tener un inversor para adquirir una empresa importadora y comercializadora en lugar de construirla el mismo son varios.

- Adquirir un conocimiento específico de características técnicas del producto y mercado al que se dirige la empresa.
- Adquirir un canal de distribución instrumentado mediante una red de distribuidores.
- Adquirir una cartera de proveedores exclusivos.
- Adquirir una serie de marcas reconocidas en el mercado.

Cuando me refiero al conocimiento de las características técnicas del producto y mercado estoy hablando de la visión estratégica del producto, porque nos van a comprar, porque lo que van a comprar es cual es al dirección del desarrollo tecnológico que tiene el producto, como se consume este producto en otros mercados, como se comporta la competencia, que otros competidores podrían surgir en el futuro, como fidelizar a los clientes.

Todas estas tareas en Instrumental Pasteur SRL se hacen en forma intuitiva y en forma compartida entre Santiago y Diana. Para poder vender la empresa se debería profesionalizar este cargo, o sea que sea una sola persona la que dirija la empresa, que pueda transmitir el porqué de sus decisiones en forma clara y con fundamentos técnicos, tanto al personal como a los nuevos dueños y que esté dispuesto a continuar trabajando a las órdenes de los nuevos dueños por lo menos por un periodo de tres a cinco años hasta transmitir ese conocimiento a alguien de confianza de los compradores.

Respecto al canal de distribución, la empresa cuenta con cinco canales de distribución, un local de venta al público, la venta por internet que en imagen y funcionalidad está bien, la venta por intermedio de licitaciones (acá existe un conflicto entre el canal de distribuidores y el de licitaciones), la venta a usuarios directos (que se encuentra desorganizado) y la venta a distribuidores que a los efectos de la venta de la empresa es en el que más hay que modificar.

Los departamentos de ventas están distribuidos entre varios responsables y reportan algunos a Diana y otros a Santiago, .Se debe unificar en un solo responsable del sector de ventas y que reporte a Diana y Santiago y en una venta de la empresa a los nuevos dueños.

En la empresa todos refieren que se cuentan con distribuidores pero en realidad lo que tiene son revendedores.

Este grupo de clientes no transmiten al mercado la marca Instrumental Pasteur de manera que los usuarios no perciben claramente si son ellos los importadores u otra empresa que ellos representan, de la manera que se está trabajando ahora ellos podrían comprarle los productos a otro y salvo por la marca su cliente no percibiría ninguna diferencia.

Además el vínculo con los revendedores no está instrumentado contractualmente lo que deriva en que ellos no tienen ninguna obligación comercial con Instrumental Pasteur y a la inversa Instrumental Pasteur respeta aunque no técnica ni explícitamente áreas de exclusividad.

Instrumentar estos vínculos contractualmente tiene un costo de impuesto a los sellos pero puede establecer una venta por cuenta y orden en donde el cliente se ahorra el impuesto a los ingresos brutos y esto compensaría aproximadamente el costo del sellado.

Cuanta más cantidad de distribuidores tenga la empresa tendrá más valor.

En relación a los proveedores tenemos dos tipos de proveedores: los de insumos generalmente, productos de poco valor y sin una identificación de marca y calidad que generalmente al momento de su venta se hace por precio y/o oportunidad y los proveedores de equipos nacionales o extranjeros.

Los proveedores de equipos, en la medida de que Instrumental Pasteur sea representante exclusivos para la República Argentina, significaran un valor para la empresa y un comprador de ella estará dispuesto a pagar por eso.

Los vínculos entre Instrumental Pasteur y sus proveedores son informales en base a los años de trabajo y la experiencia, esto no es transferible a un comprador de la empresa.

Deben tener firmado contratos de exclusividad con todos los proveedores de equipos, que sean por el mayor plazo posible (ya que el plazo también hace al valor de la empresa), que permita el uso de las marcas, y contemple un asesoramiento técnico por parte del proveedor.

Si estos proveedores fueran reticentes a firmar estos contratos por plazos largos se pueden ofrecer realizar publicidad de sus marcas y establecer metas de compras mínimas anuales de manera que perciban los beneficios de otorgar la exclusividad, y respecto al periodo de vigencia del contrato se puede condicionar a que se cumplan los compromisos de ventas asumidos por Instrumental Pasteur y en ese caso se renovarían automáticamente.

Este vínculo formal con los proveedores es muy importante porque sería una seguridad imprescindible para el comprador de la empresa. Y constituye una barrera de entrada muy grande para quien quisiera ingresar en el mercado sin comprar una empresa existente.

Por último queda el tema de las marcas. Instrumental Pasteur cuenta con una serie de marcas propias registradas para algunos productos, en estos casos no es necesario que sus fabricantes estén dispuestos a firmar contratos exclusivos aunque sumaría al valor de la empresa.

En Conclusión las acciones a tomar son:

- I) Cambiar la sociedad de Sociedad de Responsabilidad Limitada por una Sociedad Anónima, esto facilitara la transferencia del vendedor al comprador transfiriendo las acciones y cambiando el directorio de la empresa mediante simples actos administrativos sin que el mercado perciba grandes diferencia, y los costos de administrativos e impositivos de una Sociedad Anónima no son muy diferentes lo que no acarrearía mayores costos.
- II) Unificar en una sola persona la Gerencia General de la empresa ya sea POR uno de los dueños actuales o un gerente empleado, si es uno de los dueños este debe estar dispuesto a continuar como empleado después de la venta de la empresa por un tiempo mínimo de tres a cinco años.
- III) Nombrar un responsable de toda el área de ventas.
- IV) Definir mediante un estudio técnico que provincias y/o ciudades es necesario tener distribuidores para tener una cobertura nacional.
- V) Definir el área de exclusividad de cada uno si es geográfica por ciudad, por provincia, por tipo de venta o por tipo de cliente.
- VI) Firmar contratos de exclusividad donde se los obligue a difundir la marca de Instrumental Pasteur y tener objetivos de venta mínimos obligatorios y por parte de Instrumental Pasteur se obligarían a derivarles los clientes que desarrollen actividades en sus zonas, dar apoyo publicitario en conferencias y exposiciones, entre otros beneficios que se deberán establecer. Estos serán los distribuidores
- VII) Quienes no acepten este vínculo contractual seguirán siendo revendedores pero a ellos no se les derivaran licitaciones ni se abstendrá Instrumental Pasteur vender directamente en sus áreas de influencia como si la haría con los distribuidores.
- VIII) Instrumentar la relación con los proveedores contractualmente en forma exclusiva y por un tiempo prolongado

Existen muchas otras cosas que se deben modificar pero no agregarían valor a la empresa además de ser modificables por el comprador sobre todo en el área de sistemas de computación y administrativa.

Propuesta de reorganización con el objetivo de potenciar el crecimiento de la empresa

Esta parte del trabajo va a contar con una descripción general de organización de la empresa, una segunda parte específica de cada área donde se describirá la situación actual y una tercera parte donde se describirá que medidas se pueden tomar para alcanzar una organización más eficiente, menos dependiente de sus dueños aunque no la ideal.

a) *Descripción General*

La empresa se encuentra implementando procedimientos de calidad ISO 9000, esta implementación no contempla una integración entre los procesos de calidad y los circuitos administrativos lo que termina en una estructura paralela de calidad en donde algunos entienden que consiste en una serie de definiciones que están contenidos en los manuales que hay que saber de memoria para responder en el momento en que se tenga la auditoria para poder contar con la identificaciones por motivos comerciales, cuando en realidad la calidad es una forma de trabajar que abarca a toda la empresa, que debe tener procedimientos claros para todos los puestos (incluidos los administrativos) y cuyo objetivo es la asunción de responsabilidades de todos sus integrantes con el productos y con la empresa.

Lo descrito en el párrafo anterior redundante en una desvalorización por parte de todos de estos procedimientos de trabajo y una buena muestra de esto es que la responsable de las normas de calidad ISO tiene como formación diseñadora gráfica y como tarea adicional la de secretaria de los dueños.

Además la descripción de puestos de trabajo que solicita la norma en general no se respetan, hay discrepancias en las descripciones de los puestos con lo que se hace, prueba de esto es que hay más descripciones de tareas que personas que las realizan.

Es una constante en el personal administrativo y de ventas que su formación profesional es mínima, y cuando la tienen las tareas que cumple en la empresa no se encuentran relacionadas con su formación aunque la empresa necesite cubrir la tarea para la que se encuentran formados.

También la empresa cuenta con una forma muy atípica de organización, sin jefaturas intermedias, la no delegación de responsabilidades y la división de tareas afines entre diferentes sectores como forma de control sin que tenga sentido para un control cruzado, lo que redundante en una serie de conflictos entre el personal.

Lo que es positivo es el compromiso con la empresa de la mayoría del personal

b) *Situación actual de sector por sector*

1) *Tesorería*

Responsable: Daniel Salvino

Apoderado de la empresa ante organismos públicos

Tareas que realiza: informa los saldos de los bancarios extrayéndolos de la página web de los bancos, maneja planillas de caja, depósitos bancarios, confecciona informes para el estudio contable, realiza algunas gestiones ante AFIP como los certificados para contratar, realiza los pagos a proveedores y comunica las altas y bajas de personal para que se realicen las liquidaciones de haberes.

Aunque no figura en la descripción de su puesto él es responsable interno de Seguridad e Higiene.

Expectativa de los dueños: por ser uno de los empleados más antiguos se espera que sea un referente administrativo y que los tenga al tanto del ambiente de trabajo, actitudes del personal; tarea que él no ve como propia ni tampoco está en su descripción de funciones del responsable de recursos humanos.

En su descripción de tareas figura la de asistir en la entrevistas a postulantes, tarea que no realiza.

Las tareas que realiza para recursos humanos son solamente administrativas y no tiene ninguna posibilidad de responder a las expectativas de la dirección en esta actividad.

No tiene una actitud proactiva respecto del trabajo, hace lo que se le solicitan como se lo solicitan, con una conducción y motivación adecuada puede aportar mucho más de lo que aporta a la empresa.

No usa el módulo de bancos del sistema de cómputos y en lugar de eso confecciona planillas auxiliares.

Confecciona una posición de Caja y manifiesta que con un presupuesto podría trabajar mejor pero no puede hacerlo por falta de definiciones.

En la práctica Diana Castedo y Santiago Cladera manejan un presupuesto informal y no sistematizado.

Es una persona con carácter mesurado, evita conflictos, de mucha confianza para los dueños, con poca capacidad de liderazgo, y sin expectativas de avance profesional, sin capacidad de liderazgo pero útil para el cargo de Tesorero y capaz de asumir de las responsabilidades del cargo redefinido.

2) *Créditos y Cobranzas*

Responsable: Luciana Rodriguez

Formación: Licenciada en Relaciones Publicas

Tareas que realiza incluidas en la descripción de su puesto: recibe las cobranzas, confecciona recibos manuales, confecciona recibos de cobranzas realizadas por depósitos bancarios, autoriza los pedidos a revendedores para su facturación, autoriza las salidas de pedidos a revendedores retenidos por motivos crediticios, reclama cobranzas, recaba información solicitada por el estudio contable, completa planillas de calidad referentes a que pedidos se pueden facturar y pedidos que se pueden preparar.

Tareas que realiza que no están en la descripción de su puesto: interviene como mediadora entre los conflictos de depósito con servicio técnico, entre ventas y depósito, controla que los ingresos que por diferentes motivos (mal enviados por el cliente, mal rotulados) tengan un destino dentro de la empresa, gestiona los reclamos de los clientes, actúa instrumentando de las directiva de Diana (sin una delegación formal), en resumen además de su tarea está presente en lo que no sea asumido por otra persona en administración.

Expectativa de los dueños en especial de Diana es que en un futuro sea la referente de la parte de la administración en la que ella influye.

Al existir esta expectativa sin una delegación formal y ante su actitud de intervención surgen conflictos con otras áreas que no reconocen sus decisiones en especial el área de ventas a revendedores que muchas veces no acepta sus instrucciones de retener pedidos por créditos, o no es receptivo a las problemas derivados de la relación comercial que ella les plantea como resultado de su gestión de cobranzas.

Está totalmente identificada con la forma de trabajo de la empresa, utiliza su vocación y formación en relaciones públicas para solucionar los conflictos que se le plantean y para llevar adelante su tarea, camina mucho la empresa llevando planillas que podrían enviarse por e-mail pero esto le permite identificar todas las cosas que dentro de la empresa quedaron bloqueadas y buscarle un destino final.

Es una persona valiosa que podría ocupar cargos de responsabilidad y responder con éxito a las expectativas que tiene Diana de ella en la medida que se le hagan delegaciones de responsabilidad explícita para ella y para los demás y que ella cambie su manera de trabajar adaptándose a una organización formal.

Tiene capacidad de liderazgo y de trabajo en equipo, cuenta con conocimientos administrativos suficientes para desempeñarse eficientemente.

3) Compras y facturación

Responsable: Ernesto Araujo

Es la persona más antigua de la empresa está desde sus orígenes.

Es quien más conoce el sistema de cómputos Decano, es quien puede emitir los informes del sistema y quien determina la forma en que se utiliza el sistema para facturar, para reservar mercadería, para enviar los pedidos a depósito, si bien no hay nada escrito el realiza los movimientos necesarios en el sistema para que estas tareas se puedan cumplir aunque no tenga formación para esa tarea.

Si bien este sector se denomina como compras y facturación, y además la descripción de tareas que se utiliza para la norma ISO 9000 tiene el mismo nombre, la empresa no cuenta con un sector de compras, Las compras están divididas en tres sectores : las importadas que las realiza comercio exterior, las nacionales que las realiza compras y facturación y las compras menores las realiza una asistente de Diana, L las ordenes de compras no son autorizadas por nadie y se realizan por habitualidad sin registrar compulsa de precios ni historial de proveedores.

Tareas que realiza incluidas en la descripción de su puesto: factura los pedidos, hace el seguimiento del stock de los productos nacionales, confecciona órdenes de compra de productos nacionales, ingresa las mercaderías al stock.

Tareas que realiza que no están en la descripción de su puesto: controla los puntos de pedido de los productos nacionales, hace los pedidos a proveedores nacionales, establece los precios de venta de los productos nacionales en función de los márgenes de utilidad que le dice Santiago, emite estadísticas de venta, realiza reservas de mercaderías solicitadas por un cliente, realiza las facturas comodín (son para satisfacer necesidades especiales de los clientes de presupuestos)

Un párrafo aparte merece la tarea que hace de ingresar los valores de las cobranzas, la responsable de cobranzas le entrega los cheques, el confecciona una planilla y se los entrega al tesorero, este circuito no tiene ningún sentido evidentemente se estableció para suplir la falta de control cruzado que tienen las operaciones (arqueos, auditorias operativas)

Es una persona formada en la empresa sin calificación técnica, identificada con la forma de pensar de los dueños en lo referente a organización, instrumenta lo que ellos le piden creando circuitos administrativos utilizando el sistema de cómputos o planillas adicionales, es una persona de muy baja conflictividad pero al mismo tiempo no tiene ambiciones dentro de la empresa más que su salario y su jubilación en el futuro, a lo largo de los años se ha ganado la confianza de los dueños.

4) Comercio Exterior

Responsable: Martin Lorenzo

Formación: Licenciado en Comercio Exterior

Tiene muy poca antigüedad un año y medio, y cuenta con una asistente para su tarea.

Es un puesto sensible dado que al no encontrarse asegurados los proveedores del exterior por contratos de exclusividad la confidencialidad se convierte en un factor clave.

Tareas que realiza: compras de productos en el exterior, controla la confección de los formularios bancarios para pagos al exterior, contrata fletes internacionales, arma carpetas de importaciones, responde a los requerimientos del despachante, coordina con depósito y servicio técnico la recepción de la mercadería importada, hace los tramites de seguridad eléctrica para lo que cuenta con un asesor externo, supervisa las tareas de la asistente en comercio exterior, fija el punto de pedido para compras, fija los precios de venta en base a los márgenes de utilidad que le establece Diana.

También confecciona un presupuesto de ventas en base a las ventas históricas que se lo lleva a Santiago para que le establezca el nivel de compras, este presupuesto de ventas se hace sin ninguna consulta a los responsables de ventas de manera que toda la responsabilidad de su exactitud recae en Santiago y es más los vendedores ¿podrían decir que ellos no pueden vender lo que el departamento de Comercio Exterior o el dueño decidió comprar.

Esta tarea de presupuestar las ventas esta tan desvalorizada que en su descripción de funciones figura como confección de planillas extraída de archivos y estadísticas de comercio exterior cuando es una tarea que hace a la esencia del negocio.

También en su descripción de funciones aparece investigación de nuevos productos y en realidad lo que hace es investigar a nuevos proveedores de productos solicitados por ventas.

Si bien tiene responsabilidades en lo referente a calidad, para él es un manual que hay que aprenderse de memoria para pasar la auditoria, no tiene internalizados ninguno de los conceptos de calidad ni tiene la actitud necesaria para detectar no conformes.

Es una persona preparada útil para el cargo que desempeña, posee capacidad de mando y tiene ambiciones profesionales aunque no le veo capacidad para trabajar en equipo, no es muy contributiva con el clima de trabajo, se queja mucho de la carga de trabajo, pero no aporta ideas con soluciones más que incorporar más personal.

5) *Calidad*

Responsable: Solange Ríos

Formación: Diseñadora Grafica

Es una persona muy nueva en la empresa, se está capacitando como auditora interna en ISO 9000, también complementariamente ayuda en la tarea de recibos de clientes, atención telefónica de gerencia y tareas de secretaria de Gerencia.

Tareas que realiza: Recepción y análisis de reclamos, registro de no conformidades y seguimientos de las mismas, seguimiento del plan anual de auditorías internas, seguimiento de acciones correctivas, medición de indicadores de calidad, mantenimiento de la documentación de calidad, también realiza las tareas de secretaria de gerencia que incluye las compras de papelería.

Hay cierta incompatibilidad ente las tareas de responsable de calidad, secretaria de gerencia y auxiliar de cobranza como así también en el hecho de que figure en la descripción de su puesto utilizar un software denominado ISO Evolucion y no lo hace, ambas cosas son muy ejemplificativas de la jerarquía que se le da al sector.

Es una persona muy capaz que se está formando en algo que le era completamente ajeno, aunque pone muy buena voluntad en su tarea, se encuentra limitada por la forma en que se implementó el programa de calidad.

El programa de calidad tiene varias falencias:

- Hay más descripciones de funciones que personas para realizarlas, o sea que se resumen varios puestos de trabajo en una sola persona lo que muestra que es un esquema general y no específico para la empresa.
- Se han adaptado las normas a los procesos no los procesos a las normas lo que conlleva que se hayan mantenido muchos vicios de trabajo.
- El organigrama no contempla asignación de responsabilidades y delegación de tareas.
- Las descripciones de muchas de las tareas se encuentra desactualizadas.
- La distribución de muchas tareas administrativas es anárquica y eso debió haber sido corregido por la implementación de ISO 9000
- Las normas están en constante revisión, es cierto que cuando cambian los procedimientos deben cambiar las normas pero en este caso cuando surgen los problemas se reveen los procesos lo que muestra que no fueron estudiados los procesos para ser realizados de la mejor manera posible y se estudia cada caso cuando surgen los problemas.

6) Recepción

Es un sector que en su descripción de funciones no contempla la recepción de los elementos para servicio técnico, aunque en la realidad lo hace, en la descripción de servicio técnico se menciona la tarea de documentar la recepción pero lo realiza recepción.

No está contemplada por ningún procedimiento la eventualidad de que los equipos lleguen por correo, u otros medios de transporte.

Tampoco me queda muy claro a que se refiere en la descripción las tareas de cargas de datos en Planilla Salida de Mercaderías y archivo de la documentación de salidas de mercaderías cuando son tareas de depósito y el depósito queda en otro lado, me da la impresión que esto fue realizado cuando el depósito estaba en este edificio y al mudarse quedo desactualizado.

La persona que se encuentra a cargo de la tarea es bastante limitada y su tarea la limita a recibir llamadas entrantes y recepción y distribución de correspondencia cuando además podría, realizar llamadas para gerencia y tareas de secretaria, todas estas tareas permitirían que otras personas que realizan tareas de mayor responsabilidad no deben perder tiempo.

Además el recepcionista es la primera persona que se ve en la empresa por lo tanto su imagen de la eficiencia y eficacia que tenga el recepciones es la imagen que se llevara el cliente de la empresa.

7) Local de venta al público

El encargado del local en la descripción de su puesto es llamado responsable de venta al público y con esta descripción se devalúa su responsabilidad cuando en realidad es el Encargado del local.

Además de las tareas descritas debiera definir puntos de pedido del stock que depende de él, controles periódicos por muestreo de la exactitud de los registros de stock, informar sobre inconvenientes en las ventas, proponer mejoras en el local y en su publicidad.

Debiera tenerse un cálculo de la rentabilidad del local separado de la venta mayorista para poder detectar la contribución que hace al resultado total de la empresa.

Existe un stock de mercaderías del local que se encuentra físicamente en el local de Viamonte donde se encuentra servicio técnico, este stock existe solamente para reservar mercadería para el local lo que le otorga un privilegio a la venta del local en relación a la venta mayorista que habría que verificar si su magnitud se justifica en los resultados.

8) Responsable de Ventas por presupuestos

Responsable: Walter Mendoza

Tiene dos personas a cargo, su tarea consiste en responder los e-mails recibidos que solicitan presupuestos, tiene una dependencia directa de Santiago quien supervisa la totalidad de su tarea lo que no lo induce a tomar responsabilidades.

Tareas que realiza : Atención telefónica y vía correo electrónico a clientes, confección de cotizaciones, coordinación de entregas y pagos , solicita compras nacionales, e importaciones, coordina con Créditos y Cobranzas las entregas, atiende los reclamos de los clientes y responde pedidos de mercado libre.

En este sector se responden presupuestos de dos tipos: de equipos e insumos con valores y rentabilidades muy diferente y el no organiza su trabajo priorizando los productos de mayor rentabilidad, dedica mucho tiempo a lo que menos vale o deja menor ganancia.

Toda la tarea de clasificación y distribución de e-mails la realiza sin ningún programa de computación lo que lo obliga a leer y clasificar cada uno de los e-mails lo que le demanda tiempo.

También desperdicia mucho tiempo en tareas administrativa en la venta por web y de mercado libre cuando con una adecuada delegación eso lo podría hacer una persona con menor jerarquía.

Hago estas consideraciones porque según el manifiesta no responde todas las solicitudes de presupuesto por falta de tiempo, esta no respuesta produce reclamos de clientes que además del malestar lógico que tiene el cliente generas más tareas innecesarias.

Cumple bien su tarea, aunque todo el tiempo desperdiciado en las tareas arribas mencionadas podría dedicarlo a responder los e-mails que deja sin responder.

Y debiera utilizar la base de datos de la empresa para tratar de activar a los clientes inactivos.

No establece objetivos de venta a sus vendedores, no tiene vocación para el cumplimiento de las normas ISO 9000, no tiene capacidad de mando ni autoridad con los demás vendedores, no opina en la selección de su personal en resumen no está en condiciones de asumir la jefatura del sector.

9) *Responsable de licitaciones*

Responsable: Jimena Granja

Formación Profesional: Estudia relaciones laborales

Este puesto esta denominado en la descripción de funciones como auxiliar administrativo casi un cadete ya que realiza tareas totalmente complementarias (correo, retiro de chequeras, depósitos, pago de impuestos y servicios, cobranzas, entrega de pagos, trámites de gerencia, archivo y licitaciones) Cuando en realidad es un canal de venta más y debiera jerarquizarse como cualquier otro canal de ventas.

Quien está a cargo no es una persona con características de vendedora por lo que asume la tarea de licitaciones como una tarea administrativa, aunque por su preparación es una persona que puede asumir mayores responsabilidades.

Le cuesta las tareas rutinarias aunque este en un puesto que las rutinas son muy importantes.

En su tarea hay varias tenciones la primera es lo devaluado para la empresa que esta su tarea y además es una conflicto quien atiende una licitación si el revendedor o la empresa, esto no está definido y se decide según cada caso entre la presión del responsable de venta a distribuidores que prefiere que la licitación se le dé a su cliente para cobrar comisión y ella que defiende su tarea, este conflicto se lauda con la intervención de Diana o Santiago.

No está clara su dependencia, formalmente está en el área de Santiago pero por lo descrito en el párrafo anterior tiene mucha influencia en su sector Diana esto lo resuelve buscando la respuesta de quien es más flexible, todas estas situaciones le genera estar desmotivada en su tarea.

Tareas que realiza:

- Identifica y comunica las licitaciones que se publican de los productos que vende la empresa.
- Prepara la documentación para presentar las licitaciones.
- Administra las pólizas de caución.
- Hace el seguimiento de las licitaciones aunque siente que no es una tarea que se le pida.
- Tareas de cadete y recepción

Es una persona que por su antigüedad, capacidad y compromiso con la empresa puede ser muy valiosa pero se encuentra mal aprovechada debiera libérala de las tareas de menor nivel y encargarle tareas más afines con la formación profesional que está teniendo.

10) *Responsable de ventas Mayoristas*

Responsable: Diego De Maio

Como en varios otros casos a este puesto se lo define como Vendedor Mayorista sin asignarle ninguna jerarquía a la tarea que realiza.

Es un vendedor que no visita a los clientes, los atiende telefónicamente y les da soporte al concurrir a las exposiciones o derivándoles licitaciones que identifico la empresa.

Compensa esta desvalorización de su tarea en la empresa sobre dimensionando sus conocimientos técnicos de los productos y los resultados obtenidos mide su tarea por el crecimiento de las ventas sobre la cartera de clientes que le dio la empresa en lugar de medirlo por los clientes nuevos que incorporo a la cartera, valora su vínculo con la empresa solamente por la retribución económica que recibe y no siente ninguna fidelidad por la empresa.

Esta situación es muy peligrosa porque maneja información sensible para la empresa y con ese vínculo con ella ante una mejor oferta económica podría dejar la empresa llevando la información que posee a la competencia.

Tareas que realiza Venta a distribuidores a nivel nacional vía atención telefónica y mail, seguimiento de clientes en cartera, conocimiento de la competencia, consulta de stock, fidelización de los clientes, alta de pedidos en el sistema de gestión comercial, gestión de la aprobación por créditos y cobranzas de los pedidos, aviso prioridades y urgencia de sus ventas, seguimientos de pedidos pendientes, intervención en la resolución de los reclamos de los clientes, solicitud de compra de productos vendidos y que no hay en stock a los sectores de compra nacional e importada.

En su descripción de funciones figura las cotizaciones para licitaciones, seguimiento y cierre tarea que también figura en el puesto anterior, tarea que él no asumen ya que manifiesta que él solicita se le derive la licitación a un revendedor y él se limita a cotizarla como cualquier venta, la definición si la licitación la hace la empresa o el revendedor la hace Diana.

Tampoco dedica mucho tiempo a buscar nuevos clientes o nuevos mercados, su tiempo lo emplea más en tareas administrativas que debieran ser automáticas, como por ejemplo gestionar la autorización de créditos.

Si bien asume que tiene un vendedor a su cargo, él y toda la organización lo consideran a ese vendedor una persona muy poco competente lo que le permite manifestar que la empresa no le da los recursos necesarios para aumentar las ventas.

11) Deposito

Responsable: Gaston Pinedo

El depósito es un área generadora de conflictos por varios motivos, primero existen tres depósitos, uno del local de ventas minoristas (que en realidad la única función que tiene es reservar stock para que la venta mayorista no se lo venda), un deposito propiamente dicho que se encarga de preparar y despachar los pedidos y que tiene dos locaciones uno en el local destinado a depósito y por falta de espacio otro ubicado físicamente en servicio técnico y por ultimo un deposito temporario que tiene la mercadería recibida y aun no conformada por servicio técnico que también está repartido entre depósito y servicio técnico.

Esta situación de limitaciones físicas sumada a una pobre descripción de funciones hace que ambos sectores depósito y servicio técnico se reprochen mutuamente que las tareas de movimiento de mercaderías debieran hacerla el otro sector, generando un área de confusión de responsabilidades.

El encargado del depósito es una persona con mucha experiencia en el sector que resume las tareas de encargado de depósito y responsable de logística, pero de característica conflictivas, no tiene vocación de trabajo en equipo aunque manifiesta que el problema de la empresa es la falta de trabajo en equipo a lo que el mismo contribuye, no tiene una comunicación fluida con los demás sectores, no tiene compromiso con los procedimientos de ISO 9000 y si bien el stock se maneja por el sistema de cómputos (Decano) tiene que realizar planillas por fuera del sistema como la planilla de trazabilidad.

Se realizan inventarios parciales por muestreo y anuales pero el análisis de las diferencias es muy lento tardándose hasta seis meses en terminar la tarea, las diferencias analizadas son convalidadas por Diana para hacer las modificaciones en el sistema.

Tareas que realiza Recepción de facturas/ reservas/ consignaciones y transferencia de mercaderías entre depósitos desde el área de facturación, informe de reservas y consignaciones con sus vencimientos, control general de despachos de mercaderías, informe de facturas armadas y vencidas estibadas en depósito, transferencias por sistema para abastecimiento de los diferentes depósitos, control de cantidad de bultos de pedidos, controlar stock físico/sistema mediante inventarios cíclicos e inventario general, informar, analizar y documentar los faltantes de stock físico, organización sobre el funcionamiento general de depósito, mantenimiento, orden y limpieza.

La recepción de la mercadería la hace depósito en conjunto con Comercio Exterior y la aprobación de la recepción de los equipos la hace servicio técnico pero en ningún lado figura quien es responsable por los movimientos de las mercaderías.

12) Servicio Técnico

Responsable: Víctor Bertollini

Este es un sector muy importante ya que en él radica una de las mayores ventajas competitivas con la que cuenta la empresa no obstante por falta de espacio, el compartir espacios con los depósitos, hacerse cargo de tareas que le son afines pero de poca jerarquización como las tareas de mantenimiento y que recaiga todas las responsabilidades sobre el encargado de servicio técnico hace que se desmerezca su tarea.

El recepcionista es quien realiza la recepción de los equipos para servicio técnico y hace una primera anotación del ingreso no obstante el responsable de servicio técnico no considera que el recepcionista está a su cargo.

La cantidad de tareas y la asunción de tareas de traslado de mercaderías que le son propias a depósito le demanda tiempo que redundan en que el control de ingreso de mercaderías tarde varios días se mezcle con la mercadería en depósito ya controlada y requiera más tareas de movimiento de mercaderías lo que se convierte en un círculo vicioso.

También existe dentro de servicio técnico un depósito de materiales declarados como no conformes que el responsable del sector no tiene directivas de qué hacer con él, por su cuenta cuando le sirve algún repuesto lo utiliza para reparación de equipos usados este stock ocupa espacio que es muy escaso en el sector.

También tiene un pañol de repuestos de cual no se hace en forma periódica inventario.

Surgen conflictos derivados de que ellos definen si un producto esta no conforme pero no realizan la carga en el sistema por lo que cuando hay errores no está definida la responsabilidad de si se informó mal o se cargó mal.

La descripción de la función de su puesto es muy genérica y no refleja realmente lo que hace.

También debe hacer los movimientos necesarios para el cumplimiento de los requerimientos de seguridad e higiene aunque no tiene contacto con el asesor externo al respecto, el tesorero es quien recibe las observaciones del asesor de seguridad e higiene y quien lo deriva a la secretaria de gerencia y ella lo notifica al responsable de servicio técnico.

Este es un muy buen ejemplo de la forma en que se originan los conflictos, problemas de comunicación y errores.

Modificaciones que debieran encarar para aumentar la eficiencia y eficacia de la organización.

Las modificaciones que propongo son a título de ejemplo porque el presente trabajo es un diagnóstico de lo que se debería realizar mediante una reorganización total de la empresa incluyendo a ISO 9000.

1) Sistema de Cómputos

Es imprescindible activar el módulo de contabilidad que toda la contabilización se haga dentro de la empresa y que al estar los datos dentro del sistema se puedan sacar informes y estadísticas (lo único que podría hacerse fuera de la empresa es el cierre del balance y el balance de presentación)

El mismo caso son todas las planillas diagramadas en Google doc la información que ahí figura fue cargada manualmente con el consiguiente riesgo de errores, pérdida de tiempo e imposibilidad de hacer informes y estadísticas, se deben integrar todas estas planillas a Decano adquiriendo los módulos que sean necesarios.

Es necesario incorporar un módulo de presupuestos que maneje la información de tesorería para poder prever los pagos, realizar compras en función de las disponibilidades, invertir los excedentes y gestionar los créditos más convenientes.

También es muy importante adquirir un módulo de CRM para administración de ventas, hoy todo se hace manualmente, se depende mucho de los empleados, cada vez que se va uno se pierde mucha información de ventas, el CRM registra todas las consultas históricas de los clientes, administra los e-mails según la importancia definida por la empresa (esto es fundamental para ustedes porque en las ventas de presupuestos la disparidad de valores es muy grande y se le da la misma importancia a un pedido de un valor muy bajo que al de un equipo).

Por último se debe capacitar al personal en el uso de los sistemas inclusive de los que ya existen, mi propuesta es que Neobyts de algún curso interno de capacitación al personal.

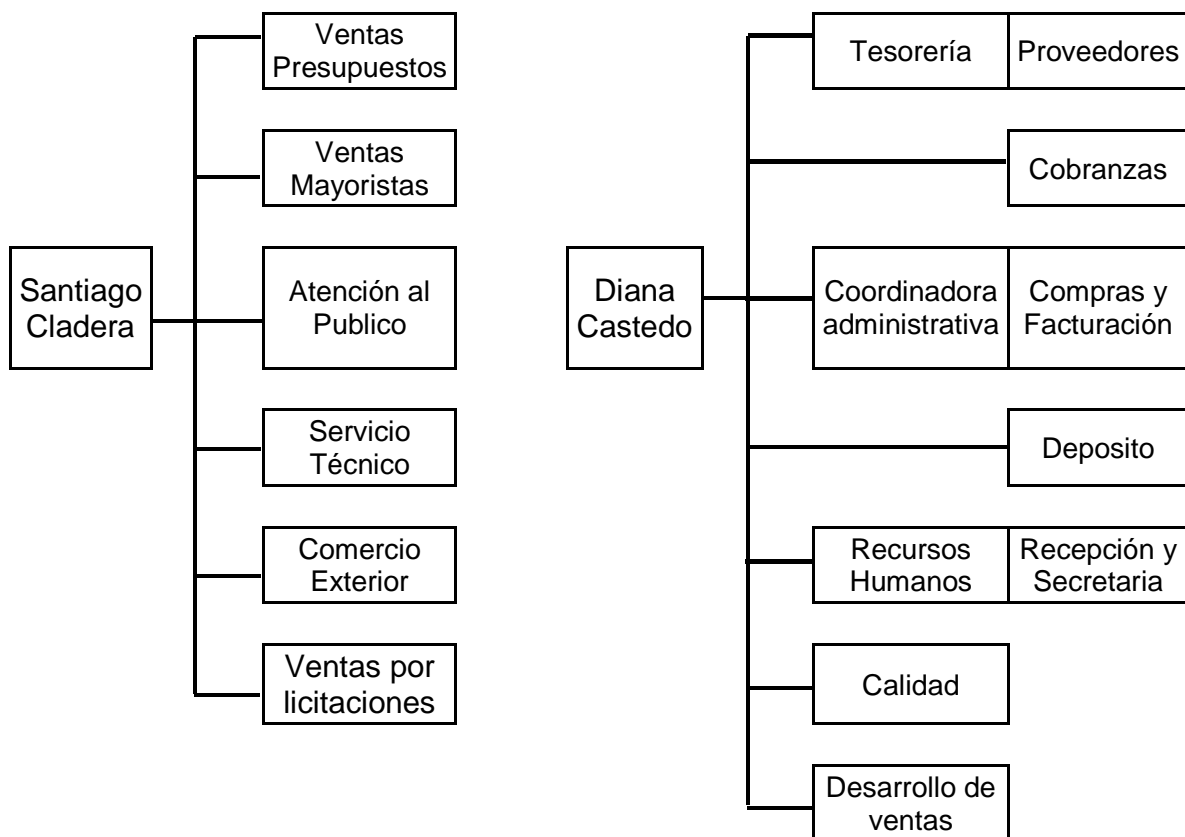
La información es un activo muy importante de cualquier empresa y de su correcta administración depende el futuro de toda empresa cuando deja de ser personal.

Converse con la gente de Neobyts y me dijeron que están totalmente de acuerdo, que es perfectamente posible y que la inversión más importante puede que sea en equipos no en software.

2) Organigrama

Propongo modificar la distribución de las tareas incluyendo la distribución de las tareas de los dueños, es muy importante que las tareas de Santiago Cladera y Diana Castedo sean de dirección y control, y no sustituyan la responsabilidad de quienes las realicen, además que no haya superposición de las tareas de ambos, y que si uno tiene una observación sobre la tarea del otro esto sea resuelto entre ambos y no trascienda al personal.

El cuadro debe ser leído de izquierda a derecha y las dependencias se han expresado en forma horizontal por razones de visualización.



Las columnas no expresan la jerarquización de los puestos.

3) Descripción de la modificación sugerida para las tareas de cada cargo

A) *Tesorería*

Tareas que no debería realizar

- Muchos de los informes que confecciona para el estudio contable se podrían evitar con el módulo de contabilidad.
- Comunica las altas y bajas de personal para que se realicen las liquidaciones de haberes, (esto debería ser tarea de un sector de recursos humanos que más adelante propongo crear).
- Responsable interno de Seguridad e Higiene. (esta tarea debiera realizarla directamente en responsable de Servicio técnico)

Tareas que debiera realizar y no realiza ni tampoco está en su descripción de funciones

- Debiera hacer las conciliaciones bancarias y responsabilizarse por los saldos que suministra y no limitarse a informar los saldos que figuran en la página web.
- Debiera confeccionar un presupuesto mensual con los ingresos y gastos previstos y analizar los desvíos luego de transcurrido para poder ajustarlo en el siguiente.
- Debiera poder prever solo, si los fondos que administra son suficientes para los pagos que debe hacer y en caso de no sean suficientes proponer alternativas a Diana o a Santiago (en lugar de eso esta tarea hoy la realiza Santiago con alguna participación de Diana)
- Debiera mantener una relación con los gerentes de los bancos con que opera e inclusive gestionar los créditos bancarios en sus etapas iniciales (hoy esta tarea la realiza Diana cuando en realidad ella debiera participar en las instancias finales de la negociación de los créditos)
- No es el custodio de los valores (cheques) (lo que no son de disposición cercana se los entrega a Santiago sin saber qué hace con ellos) por lo menos debiera llevar un control de los valores que le entrega a Santiago y los que él le devuelve.
- Asumir el control y la responsabilidad de la empleada del sector proveedores.
- Efectuar todos los controles que hoy hace con las planillas anexas utilizando el sistema.
- Debe participar en la imputación y contabilización de sus operaciones.

B) *Coordinadora Administrativa*

Este es un puesto que debiera crearse y es una persona que dirija y coordine las áreas de cobranzas, compras nacionales, facturación y depósito, además de asumir responsabilidades en el otorgamiento de los créditos.

Debiera ante la ausencia de Diana Castedo esta persona debiera asumir las tareas más urgentes con la adecuada delegación explícita.

Lo podría desempeñar la persona que hoy está en créditos y cobranzas.

Algunas de sus principales funciones serian:

- Búsqueda de informes comerciales y bancarios (veraz por ejemplo), solicitud de balances, solicitud de elementos impositivos requeridos por organismos de contralor (como por ejemplo el CM05 de los clientes que liquiden Ingresos Brutos por el convenio multilateral y con todo eso armar una carpeta de cada uno de los clientes revendedores.
- Conjuntamente de con Diana Castedo asignar un crédito a cada cliente revendedor.
- Autorizar la salida de los pedidos de los clientes (en esta tarea se debería comunicar al personal de venta que esta es su responsabilidad).
- Controlar que los plazos de entrega y facturación sean adecuados.
- Entregar información solicitada por el estudio contable
- Completar planillas de calidad referentes a que pedidos se pueden facturar y pedidos que se pueden preparar.(aunque si se integra el sistema de cómputos como sugerí en la página 22 esto debiera ser un tilde en el sistema)
- Emitir estadísticas de venta
- Realizar reservas de mercaderías solicitadas por un cliente y para el negocio de venta al público.
- Coordinar con Neobyts las modificaciones en Decano.
- Controlar diferencias de stock en el sistema.
- Controlar la realización las facturas comodín (son para satisfacer necesidades especiales de los clientes de presupuestos)

C) Créditos y Cobranzas, y Facturación

Para este puesto debiera incorporarse un empleado

Sus principales tareas debieran ser:

- Recibir las cobranzas.
- Confeccionar recibos manuales.
- Identificar depósitos bancarios de los clientes.
- Reclamar cobranzas
- Atender a los clientes que viene a pagar

D) Compras Nacionales

Hoy este sector resume las tareas de compras y facturación y debiera ser solamente de compras, hoy también realiza un control de los valores cobrados que no le veo la utilidad.

Sus principales tareas serian:

- Hacer el seguimiento del stock de los productos nacionales
- Releva las necesidades de insumo de la oficina como papelería, artículos de librería. Limpieza, etc.
- Conseguir presupuestos para realizar las compras
- Confecciona órdenes de compra.

- Ingresar de todas las mercaderías recibidas al stock.
- Carga de no conformes es el stock de todos los productos nacionales e importados
- Cargar los precios de venta de los productos nacionales en el sistema de cómputos en función de los márgenes de utilidad que le diga Santiago

E) Comercio Exterior y compras internacionales

Sus tareas son adecuadas no veo la necesidad que participe en la recepción de la mercadería importada con un informe de servicio técnico o depósito en el que conste la cantidad de bultos recibidos alcanzaría.

También debiera jerarquizar la tarea de presupuestar las ventas, se debieran consultar a los vendedores su opinión y controlar los desvíos con la realidad.

F) Recepción

Este sector debe incluir además de la recepción, telefonía, ingreso a servicio técnico las tareas de secretariado de gerencia (actualmente las tareas de secretariado de gerencia son de la responsable de calidad).

G) Recursos Humanos

Debe crearse la posición de responsable de recursos humanos, esta tarea puede ser desempeñada por la persona que se encarga de las licitaciones ya que tiene vocación para esta tarea y se encuentra estudiando a nivel universitario.

Sus tareas en forma genérica se deben dividir en:

Administrativas, por ejemplo:

- Bajar las horas para informar a quien liquide
- Informar las ausencias
- Llevar un legajo individual de cada persona en donde figure toda la historia que tiene el empleado en la empresa desde su solicitud de ingreso, certificados médicos, pedidos de licencia autorizados, comprobantes requeridos por la AFIP y otros organismos.
- Ser responsable por las inscripciones requeridas como el registro de empleadores.
- Controlar los libros legales necesarios para el sector.

Legales por ejemplo

- Notificar las sanciones
- Tener contacto permanente con el abogado para mantenerlo informado de las novedades e inconvenientes para actuar en forma preventiva
- Enviar medico en caso de enfermedad

Informativas por ejemplo

- Recibir del personal inquietudes
- Estar informada sobre las aspiraciones del personal respecto de su plan de carrera.
- Coordinar evaluaciones del personal escritas realizadas por sus supervisores y dependientes.
- Leer el buzón de sugerencias que debe ser anónimo.
- Realizar encuestas entre los clientes por muestreo sobre la atención recibida por las diferentes áreas.
- Tomar referencias de sueldos pagados en empresas similares y compararlos con los pagados por la empresa.
- Con todas las tareas realizadas confeccionar un informe mensual e entregárselo a los dueños.

H) *Calidad*

En esta área se nota que intervinieron varias personas con criterios diferentes que se cambió varias veces de método de trabajo en realidad esta es una tarea pendiente para la empresa.

A pesar de que es muy importante no se le da la jerarquía necesaria, se ha tratado de crear los registros para documentar los procedimientos que se hacían como se hacían, sin analizar si estaban bien o mal y todos los esfuerzos están dirigidos a pasar la auditoría no a solucionar los problemas que tiene la empresa.

Lo que propone este informe está muy relacionado con la tarea de implementar ISO 9000, a mi entender se debe tomar algún asesor que revea el organigrama de la empresa basándose en mi sugerencia o según el crea, revea descripciones de puestos de acuerdo a métodos de trabajo adecuados sentándose con cada persona en su puesto y revea los manuales existentes de manera que los manuales sean manuales de procedimientos además de calidad y contengan el máximo detalle.

En muchas áreas el asesor de calidad debe ser asistido por el asesor externo del área por ejemplo es muy importante la participación de la contadora en todos los puestos administrativos y contables, además del abogado en el área de recursos humanos.

Toda su tarea debe tener como objetivo la eficiencia de la empresa y establecer cómo se debe trabajar no como los dueños quieren que trabajen.

Pasar la auditoría no es un objetivo en sí mismo ya que lo único que otorga es un certificado que sirve con fines de marketing, el objetivo real de una organización basada en la calidad es que se trabaje bien de acuerdo a normas y procedimientos que ya fueron probados en otras empresas.

Las revisiones de las normas deben ser efectuadas por la misma persona que creó los manuales (no por los dueños ni por el responsable interno) y si la tarea de implementación fue bien realizada están modificaciones deben ser realizadas muy excepcionalmente generalmente ante situaciones nuevas.

I) Depósito

Es un sector que tiene muchos problemas de espacio, los equipos están estibados sin dejar pasillos, con dificultad de acceso a algunos, con diferentes locaciones.

Toda esta falta de infraestructura dificulta una organización racional además de incrementar tareas de movimientos de mercaderías que generalmente no serían necesarios.

Este problema de espacio debe ser resuelto porque genera dificultades y pérdidas de tiempo tanto de depósito y servicio técnico.

Además de esto es necesario implementar un sistema de reserva de mercaderías sin necesidad de crear comprobantes que no existen, los asesores de cómputos deben proveer una solución que permita reservar equipos mediante una opción en el sistema de stock y que tanto ventas como facturación puedan ver que están reservados.

J) Servicio Técnico

Este sector es muy importante porque constituye una ventaja competitiva de la empresa por lo que es necesario reorganizarlo.

Las tareas de mantenimiento de la empresa le son encargadas a su responsable, para responder a este requerimiento se debe nombrar a uno de los técnicos que sea el encargado de mantenimiento que sea quien se le hacen los pedidos y que debe establecer un orden de prioridades para cumplirlos sin distraer a los demás técnicos ni a la persona a cargo del sector.

Otra tarea que ellos realizan aunque previamente pasa por varias personas son las medidas de Seguridad e Higiene, es el responsable del sector quien debe tener contacto con el asesor solicitar autorización a Santiago Cladera y de realizarla.

El sector servicio técnico y no debe hacer movimiento de mercaderías, estos movimientos los debe hacer depósito y debe estar explícito en los procedimientos.

La falta de espacio de depósito complica también mucho a servicio técnico y retrasa la tarea de control de recepción de las mercaderías generándose un depósito más de mercaderías a revisar.

K) Ventas Mayoristas

Este es un sector que necesita una capacitación muy importante, la persona a cargo es muy buen vendedor pero tiene mucho menor formación que la que él cree que tiene.

Santiago Cladera debe guiarlo transmitirle sus conocimientos y experiencias, mandarlo a visualizar los lugares donde se usan los equipos e inclusive a realizar cursos de capacitación específicos del ramo.

También debe ser guiado para que concurra a exposiciones no solo en apoyo a los clientes sino como una manera de relevar el mercado y la competencia, al concluir esta tarea debería presentar un informe escrito a Santiago Cladera.

L) Ventas por presupuesto

A este sector ya me referí más arriba es imprescindible informatizarlo mediante un programa específico para administración de ventas por e-mails y telefónicas.

La pérdida de clientes por falta de respuesta es una pérdida muy importante y la incorporación de personas que respondan e-mails sin un adecuado sistema solo aumenta el desorden.

Por otra parte hay una información muy valiosa que no se puede aprovechar por falta de estadísticas.

Las directivas sobre como diagramar las prioridades y a quien derivar las respuestas es una tarea que debe hacer en conjunto Santiago Cladera, Neobyts y el responsable del sector.

M) Licitaciones

Se debe definir y comunicar por escrito cuando a una licitación le corresponde concurrir a Instrumental Pasteur o será derivada a un cliente, esto no se debe definir caso por caso porque de esa manera se genera conflictos de comunicación y trabajos innecesarios.

Este sector debe mejorar su comunicación con ventas mayoristas e inclusive el responsable derivarle las operaciones que se hayan definido que corresponden a los clientes.

N) Desarrollo de clientes y nuevos mercados

El costo para la empresa de generar constantemente nuevos clientes es muy alto se debe tener un sector encargado de retener los clientes actuales y evitar fugas de clientes, esta es la misión de este sector.

Para poder cumplir con este objetivo algunos ejemplos de las tareas de este sector serian:

- Confeccionar estadísticas de presupuestos no aceptados, clasificarlos por tipos de productos y evaluar la significación en función de la cantidad y analizar los motivos de los sectores que son más significativos.
- Realizar encuestas vía e-mail de satisfacción de los clientes.
- Analizar las cuentas corrientes inactivas de los clientes mayoristas realizando estadísticas para establecer cuanto tiempo operaron, cuánto tiempo hace que dejaron de operar, los volúmenes que compraban y con esta información tratar de identificar los motivos que los llevaron a dejar de comprar.
- Investigar mediante el análisis de las estadísticas de importaciones que productos son importados por usuarios finales que podría proveer Instrumental Pasteur.
- Investigar a que nuevas industrias se puede abastecer.

- Cuando un proveedor manda un nuevo producto este sector debe ser el encargado de posicionarlo en el mercado.
- Posicionar la página de la empresa en los buscadores.
- Establecer presupuesto y política para publicidad

Esta enumeración es básica y a título de ejemplo el responsable del sector debe estudiar que otras tareas debe realizar para alcanzar el objetivo.

La persona que se desempeña en el área de calidad tiene una formación en diseño audiovisual por lo que podría colaborar en esta actividad, debiendo incorporar cualidades de análisis de datos, pero creo que tiene tiempo y es una tarea que puede hacer.

Las estadísticas se deben obtener de la información que surja del módulo de administración de ventas y de la integración del sistema de cómputos.

Resumen

Resumiendo el presente trabajo, expongo los cambios a realizar para cualquiera de las dos alternativas que se decidan tomar; encontrando en el siguiente cuadro sus respectivos grados de urgencia y su factibilidad técnica y económica junto con el plazo de ejecución.

Acción	Factibilidad	Plazo de ejecución	Grado de urgencia
Por lo expuesto, en principio habría que realizar una reunión con el personal y ponerlos al tanto de los cambios y reestructuración que se va a realizar haciendo hincapié en que la misma no es para reducir personal si no que a partir de esta nueva etapa se abren posibilidades para muchos de los empleados.	Viable	1 semana	Alto
Integrar en un único sistema de cómputos la contabilidad, las planillas de Excel complementarias y un módulo de CRM para administración de ventas	Viable	3 Meses	Alto
Realizar una descripción de funciones y procedimientos de las tareas, que no repita los errores que la organización realizó siempre.	Viable	2 Meses	Alto
Dedicar tiempo a la investigación de nuevos productos y nuevos proveedores para incorporar en forma continua.	Viable	4 Meses	Medio
Distribuir las tareas entre los dos dueños sin superponerse en sus funciones.	Viable	Inmediato	Alto
Asumir la necesidad de una adecuada delegación de tareas.	Viable	Inmediato	Alto
Establecer objetivos y metas explícitas y cumplibles por los empleados.	Viable	2 Meses	Medio

Bibliografía

El secreto de las empresas familiares exitosas. – Dodero Santiago-. Editorial El Ateneo.

El futuro de la empresa familiar – Miguel Angel Gallo-.

La sucesión en la empresa familiar – Miguel Angel Gallo-.