



Asesoramiento Integral “Sofía Shoes”

Alumno: Aquino, Celia María

Año: 2022

Especialistas: Esp. Aguirre, David
Esp. Alonso, Laura

INDICE

RAZÓN/ES PERSONALES DE LA ELECCIÓN DEL TEMA.....	5
AGRADECIMIENTOS	6
DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD	7
CONSIDERACIONES GENERALES	9
CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO CONTRATADO.....	9
CUMPLIMIENTO DE LA DEMANDA INICIAL	9
ALCANCE/ LIMITES DEL TRABAJO	9
OBJETIVOS DEL PRESENTE INFORME.....	10
Objetivo general	10
Objetivos específicos.....	10
METODOLOGÍA UTILIZADA	10
EQUIPO CONSULTOR.....	11
DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	13
DESCRIPCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL CAMPO DE ESTUDIO	13
RELEVAMIENTO. ANÁLISIS DE VARIABLES, UNIDADES ORGANIZACIONALES Y ACTORES	14
Toma de decisiones y Comunicación:	15
Sector de Administración:.....	16
Sector de producción.....	17
Sector de Comercialización:	20
Resultado de encuesta clientes:	22
DIAGNÓSTICO	23
Toma de decisiones y Comunicación:	25
Sector de Administración:.....	27
Sector de producción.....	30
Sector de Comercialización:	32
CONCLUSIONES	35
PROPUESTAS:	37
PLAN DE ACCIÓN.....	39
VIABILIDAD DE LA PROPUESTA	47
Viabilidad económica.....	47
Viabilidad política	47
Viabilidad Administrativa.....	48
RECOMENDACIONES Y REFLEXIONES	48
BIBLIOGRAFIA.	49
MARCO TEÓRICO	50
EMPRESA FAMILIAR	50

Características:	50
Fortalezas:	50
Debilidades:.....	51
Problemas específicos que surgen de las Empresas Familiares:	51
Ciclo de vida de las empresas familiares	52
TOMA DE DECISIONES.....	54
ETAPAS DEL PROCESO DE DECISIÓN	55
COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	56
Funciones de la comunicación:.....	56
Proceso de comunicación:.....	57
CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN	62
Diferencia entre administración y organización.....	62
¿QUÉ ES LA COMERCIALIZACIÓN?.....	63
CONTABILIDAD EN UNA EMPRESA.....	67
Importancia de la contabilidad y del análisis contable.....	67
CONTABILIDAD EN PEQUEÑA EMPRESA	68
¿A quién va dirigida la contabilidad?	69
Forma en la que se debe Registrar.	69
EL ESTADO	70
EL ASESOR FISCAL O CONTABLE	70
ACCIONISTAS, SOCIOS E INVERSORES	71
Cómo llevar la contabilidad en una empresa	71
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	72
Objetivos de los manuales de procedimiento.....	72
¿QUE ES UN EMPRENDEDOR?	72
ANEXO III	79
Instalaciones:.....	79
ANEXO IV	85
Entrevista 1:.....	85
Entrevista 2:.....	91
Entrevista 3:.....	93
Entrevista 4:.....	95
ANEXO V.....	96
Encuestas 1.....	96
Encuesta 2	98
Respuesta de Encuesta de Empleados:.....	100
ANEXO VI.....	109

RAZÓN/ES PERSONALES DE LA ELECCIÓN DEL TEMA

Decidí elegir el este proyecto de consultoría, ya que está relacionado con mis estudios de una manera global pudiendo trabajar en varias áreas de mi carrera.

A través de este busco hacer una revisión de procedimientos existentes en la compañía, a los fines de darle una solución práctica basada en fuentes teóricas.

Personalmente creo que se podrá sacar provecho de este trabajo, siendo su diagnóstico, conclusión y propuestas de gran utilidad para la organización.

La realización de este informe pone a prueba mi capacidad, conocimientos y preparación académica lograda en la universidad.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en principio a toda mi familia, que fueron ellos quienes me dieron fuerzas para seguir cada vez que sentía que no podía con todo. En particular a mi papá quien hoy es la persona que me da todas las fuerzas para seguir adelante, me protege y me cuida y sin su educación y respeto hacia los demás no hubiese llegado donde estoy hoy en día. A la estrella más hermosa que se encuentra en el cielo, a vos mami que fuiste la primera persona que me dijo siempre que yo podía realizar todo lo que me proponga, y acá estoy presentando mi tesis para poder recibirme, te lo dedico a vos el título también es tuyo gracias a todo lo que me enseñaste como persona.

A mis hermanos Analía, Mario, Emanuel, Erika, Milagros y Araceli por bancarme desde el día uno y ayudándome a poder cumplir mi meta que hoy me encuentro cumpliendo, gracias por cada una de las palabras de aliento para poder llegar.

También a las princesas de la tía Alma y Victoria son las alegrías de la casa y cada una llego en el momento justo para hacernos demasiados felices las amo con muchísimo.

Y como no darle gracias a la persona que me llevo y me dijo vos estas para más cosas, vos podes llegar lejos, te amo con toda el alma amor, ¡nunca voy a dejar de agradecerte por todo!

A mis amigos que me dio esta carrera, Lu, Ceci, Romi, Ale, Omi, Luchi, ¡gracias por absolutamente todo no tengo palabra más que decirles que disfrute y disfruto cada momento compartido con ustedes y siempre voy a estar agradecida por eso!

A toda mi familia tíos, primos, sobrinos gracias por apoyarme siempre. Y por último a Laura que me ayudo a que pueda lograr hacer mi tesis y a todos los profesores que tuve durante mi carrera.

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Declaro ser el único responsable por la investigación y el análisis presentado en esta tesina. A excepción de cuando otras publicaciones han sido explícitamente referenciadas, este trabajo es absolutamente original y de mi exclusiva autoría. El mismo no ha sido previamente presentado en ninguna otra institución educativa, organización o medio público y/o privado, ni lo será sin hacer expresa mención a la circunstancia que lo ha convocado.

Denominación del proyecto: Asesoramiento Integral Sofía Shoes

Apellido y Nombre del Autor: Aquino, Celia María

Número de Legajo: 21284

Lugar y fecha:

Firma:

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Celia María Aquino', written in a cursive style.

RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente trabajo de consultoría se desarrolla en la empresa Sofía Shoes, una empresa familiar dedicada a la producción de calzados de mujer, con más de 19 años en el mercado, ubicada en la localidad de La Tablada, Prov. de BS.AS.

La misma fue solicitada por el Dueño Gustavo Molina, con el objetivo de detectar los inconvenientes que presentan los sectores de producción, administración y comercialización.

Para poder cumplir con la solicitud, se recopiló la información de la empresa a partir de entrevistas realizadas a Gustavo, a Mónica Orellano, y a dos empleados del sector de producción. Como así también encuestas de satisfacción a los empleados de producción y a clientes.

Desde hace varios años la empresa se mantiene vigente y competitiva, ofreciendo un valor agregado a sus calzados junto con la calidad y el precio que es reconocida por los clientes y consumidores. Tanto Gustavo como sus empleados, aseguran el funcionamiento, con dedicación, responsabilidad y compromiso.

El resultado de la consultoría mostró cuestiones a mejorar en diferentes áreas de la organización, respecto a sus procesos internos y metodologías en la ejecución de tareas y funciones.

A través de la falta de planificación, precisión y rigurosidad en la ejecución de las tareas atenta contra un mejor y eficiente desempeño. La ausencia de registración documentada de labores y procesos no permite la estandarización de tareas y tampoco el óptimo aprovechamiento de los recursos, como materias primas, personal y maquinarias, afectando la real capacidad de la producción. Asimismo, el difícil acceso a la información incide sobre la posibilidad de una ágil toma de decisiones.

A los fines de dar solución a lo mencionado, recomiendo a modo de propuestas, acciones a implementar sobre distintos elementos que conforman el proceso de producción, brindando información útil para el control y medición sobre la planificación establecida para esos procesos internos.

Considero que las propuestas recomendadas impactaran de una manera favorable a Sofía Shoes, ya que le brindara a la empresa ventajas que mejoraran sus procesos internos de producción y labores, además de generar una precisa forma de aprovechar los recursos de la fábrica, y haciendo que la misma siga creciendo.

CONSIDERACIONES GENERALES

CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO CONTRATADO

La consultoría tiene como finalidad analizar las decisiones tomadas como consecuencia de la falta de registración contable, pérdida de información relevante para compras futuras, seguimiento de proceso de ventas en la compañía Sofía Shoes.

Será necesario conocer los procesos y la metodología utilizada para registrar la información diaria y poder identificar las herramientas necesarias para que la organización mejore la eficiencia de los procesos productivos.

CUMPLIMIENTO DE LA DEMANDA INICIAL

El señor Gustavo Molina, dueño de la fábrica Sofía Shoes, me ha contratado para realizar una consultoría con el fin de analizar los problemas que presenta la organización en las áreas de Producción, Comercialización y Administración.

El señor Molina plantea que ha detectado diferentes inconvenientes, entre los que se destacan:

1. No se cuenta con disponibilidad de los materiales adecuados para la fabricación del calzado.
2. La falta de materia prima provoca retrasos en los envíos de productos a los clientes.
3. El seguimiento de las ventas mensuales no es efectivo.
4. Incumplimientos en los pagos a proveedores, trae cobros de intereses innecesarios.
5. Diferencias significativas entre los pagos de clientes y los registros contables.

ALCANCE/ LIMITES DEL TRABAJO

El alcance de la consultoría se limita a las áreas de Producción, Comercialización y Administración de la fábrica Sofía Shoes, situada en Limay 266, La Tablada, Provincia de Buenos Aires.

Quedan excluidas de la consultoría las áreas de Recursos Humanos, Logística, Marketing.

OBJETIVOS DEL PRESENTE INFORME

Objetivo general

Evaluar cuáles son las decisiones por tomar en la organización para mejorar áreas que se encuentran desorientadas en la toma de decisiones correctas y cambios necesarios para su mejor funcionamiento.

Objetivos específicos

Identificar el proceso de ventas.

Determinar los procesos de producción.

Definir los sistemas contables.

METODOLOGÍA UTILIZADA.

Se realizó una observación directa de la compañía, donde se pudo examinar la ejecución de las tareas que realiza cada una de las personas que trabajan en las áreas analizadas, como el aparado del calzado, armado, pegado y empaque en el área de producción.

Se ha efectuado una entrevista a Gustavo Molina (Dueño de la fábrica), a Mónica Orellano, al empleado encargado del área del pegado, Marcelo Martínez, a la empaquista Yanina Fernández.

Con una estructura de preguntas abiertas y cerradas, en el lugar fábrica Sofía Shoes con fecha 5 de febrero de 2021, de manera presencial.

Se analizó documentación de ventas, compras, recibos y facturas en el área administrativa, para un posible análisis futuro.

Por último, se han realizado encuestas a 20 clientes por medio de Google Forms, con una estructura de preguntas cerradas, a los empleados con la finalidad de poder saber cómo es la tarea por realizar, que opinan respecto a los procesos, y si recomiendan trabajar en la empresa a terceros.

EQUIPO CONSULTOR

A continuación se detalla el Curriculum Vitae del consultor que va a llevar a cabo el trabajo de consultoría:

Aquino Celia María

Dirección: Av. San Martín 4320 Dep 1, La Tablada. Provincia de Buenos Aires.

Teléfono: 1130955521.

Mail: mc.aquinomaria@gmail.com

El Equipo consultor encargado de la consultoría posee las siguientes experiencias:

Aval Federal S.G.R: septiembre 2021 a la actualidad:

Analista de operaciones:

- Seguimiento de la cartera de la S.G.R.
- Armado de anexos para presentación a S.E.P.Y.M.E.
- Seguimiento del Fondo de riesgo y sus operaciones.
- Cierre de caja del F.D.R.
- Procedimiento de entrada de cheques al mercado de valores y seguimiento de estos hasta la venta.
- Armado de informes para el B.C.R.A

Auren S.R.L: diciembre 2020 a septiembre 2021.

Senior de Auditoría Externa.

- Armado de estados contables bajo normas locales, para sectores agropecuarios, ganadería, servicios, financieras.
- Revisiones analíticas.
- Tareas de certificaciones.
- Realización de procedimientos como Perito Contable en bancos del país.
- Supervisión de equipos de trabajo.
- Reportes a la gerencia y socios de la firma.

Ernst & Young: noviembre 2018 a octubre 2020.

Senior de Auditoría Externa:

- Armado de estados contables bajo normas locales.

- Armado de reportes bajo normas IFRS - USGAAP.
- Revisiones analíticas.
- Procedimientos generales de auditoría.
- Relevamiento de sistemas de control interno.
- Conducción y supervisión de equipos de trabajo.
- Resolución de situaciones críticas.
- Reportes de trabajos y balances a gerencia.

Ernst & Young: noviembre 2017 a octubre 2018.

Asistente Experimentado.

- Elaboración de papeles de trabajo de pruebas sustantivas, analíticas y de control, a requerimiento de senior.
- Realización de arqueo de caja, corte de documentación y toma de inventarios físicos.
- Relevamiento de libros societarios y contables.
- Elaboración del muestreo y relevamiento de documentación respaldatoria de cuentas significativas.
- Participación en las entrevistas con responsables de cada sector del cliente durante el relevamiento del control interno.
- Armado y archivo de carpetas con la documentación relevada de las auditorías y revisiones limitadas.
- Conciliación de cuentas significativas y propuestas de ajustes y reclasificaciones.

Formación:

Estudios Universitarios: Contador Público Nacional. Universidad de Flores. 2017.

Estudios Secundarios: Eduardo Acevedo N° 4 Tapiales, La Matanza. Bachiller contable.

Idiomas: inglés: Nivel Intermedio.

Cursos de informática: Paquete de Office. Conocimientos en SAP, sistema Gallo, Excel avanzado, Word, Canvas, CaseWare.

Asistencia cursos de especialización en EY: Armado de balances. Normas contables locales, IFRS, US GAAP. Prevención del Lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Impuesto Diferido.

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Sofía Shoes, es una empresa unipersonal, empezó sus actividades en el año 2011 en la localidad de Tapiales, La Matanza. Gustavo Molina (Dueño de la organización), comenzó a realizar sus primeros calzados para niños en el comedor de la casa junto a su esposa y sus cuñados con una producción de solo 15 pares por día.

En el año 2012, recibe la propuesta de una colega para asociarse y comenzar a producir calzados de dama, deciden invertir en maquinarias, muebles y útiles, contratar personal capacitado para la producción y llegar a producir la cantidad de ventas solicitadas. Sofia Shoes inicio trabajando para dos distribuidoras en la ciudad de Córdoba. Su socia se encargaba de la comercialización y administración de la fábrica. Esta asociación duro un año y se disolvió.

A comienzos del año 2014, se decide contratar a un empleado que se encargue de administrar los pedidos, las compras de insumos, entrega de productos, esto permitió que Gustavo pueda volver a quedarse en la fábrica, y no estar el solo encargándose de todos los movimientos que implicaban el manejo de la misma. A fines del año 2015, Sofía Shoes, fue estafada por una distribuidora, esto implico volver a comenzar de nuevo, acotando los costos y gastos que tenían, realizando calzados que no eran de su propia marca sino de terceros ya que no tenía el capital para producir su propia producción.

En el año 2018 se pudo recuperar y comenzar a producir con la marca propia, se fueron potenciando las ventas, surgieron nuevos clientes. A comienzos de año 2021, frente a la necesidad de una mayor comodidad decide mudarse a una compañía más grande, y cuenta con 14 empleados.

Cada temporada ofrecen un producto de excelente calidad, diferentes opciones de modelos diseñados y creados para la mujer actual, exclusivos de Sofía Shoes, con el mejor precio del mercado.

DESCRIPCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL CAMPO DE ESTUDIO

El campo de estudio ha sido limitado al área de Producción, Administración y Comercialización de la empresa Sofía Shoes.

El área de Producción está conformada por 14 empleados cuyas tareas se centran en la fabricación del producto final, mientras que las áreas de Administración y Comercialización

se conforman por el responsable de la fábrica quien se encarga de la registración contable, compra de materiales para producción, venta del producto final.

El estudio de la presente consultoría se centrará en los procesos que ejecuta la empresa en las áreas mencionadas, con el propósito de conocer con detalles los actores y procesos internos de la organización con el fin de identificarlos y ver de qué manera se ejecutan.

RELEVAMIENTO. ANÁLISIS DE VARIABLES, UNIDADES ORGANIZACIONALES Y ACTORES

La Fábrica, Sofia Shoes, se dedica a la fabricación de calzados de mujer, y fue creada en el año 2008 por Gustavo Molina.

La organización es de tipo Unipersonal y pertenece a una persona física, con respecto a temas impositivos como presentación de declaraciones juradas, documentación a ingresar en AFIP, según nos informó Gustavo, son llevados por estudios externos junto a temas de RRHH, como armados de recibos, presentación y pagos de cargas sociales.

La misma está ubicada en la localidad de La tablada partido de La Matanza, en la calle Limay 266.

Existen 3 sectores en los que se divide la organización, Administración, producción y Comercialización, todas las áreas manejadas y supervisadas por Gustavo.

A la fecha y según afirman, no cuentan con un Organigrama formal, sin embargo el personal sabe cuál es su función.

Por medio de la observación directa realizada, al inmueble en general, se puede apreciar que la misma en su frente exterior se accede por medio de una puerta, donde encontramos una escalera que deben subir para entrar a la fábrica, ya que al lado se observa un portón, pero no tienen un ingreso desde allí.

El inmueble es alquilado por el dueño de manera mensual, tiene una superficie aproximada de 450 metros cuadrados, tiene 2 plantas de la cual es alquilado por Gustavo solo la superficie de arriba, mientras que la de abajo alquilan a otro inquilino.

Al ingresar se puede apreciar un amplio lugar donde a la derecha se encuentra una oficina de tamaño pequeño, podemos ver pocos muebles solo un escritorio, sillas y un armario con carpetas que contienen documentación como remitos, facturas, lista de precios, nota de pedidos, etc.

La mayor parte de la superficie es consumida por el sector de producción, donde se encuentra a la derecha el sector del aparado, continua el empaque, pegado y armado, en la izquierda se observa unos calzados exhibidos de forma ordenada por modelos, luego están las maquinas que forman parte del sector del Cortado.

Se advierte que no hay una división detallada por cada sector, y la materia prima que utilizan para trabajar se encuentran en varios sectores, como por ejemplo en el piso de la fábrica o la misma interfieren en el paso a otro sector de esta.

La iluminación se puede apreciar que por cada sector tienen focos de manera horizontal, pero por la entrada de sol de las ventanas que se encuentran en el techo la iluminación es de mayor amplitud.

La organización, según nos informó Gustavo, tiene en la actualidad una nómina de 14 empleados que se encuentran registrados de forma correcta en las organizaciones que corresponda, solo se encuentra un familiar dentro de la misma que trabaja en el área del armado. En cuanto al personal, muchos tienen poca antigüedad debido al constante ingreso y egreso de los mismos, sobre todo en el personal joven, existe alta rotación del personal según ha reconocido, por temas de cercanías en cuanto a la competencia, poca organización respecto a la fábrica.

La mayor parte de ellos tienen el oficio bien aprendido, no suelen contratar gente que no sepa sobre el sector, mismo nos comentó Marcelo.

También se informó que no tienen un encargado para el sector de la producción, en general Marcelo cumple las funciones de dirección y supervisión de todas las áreas del negocio, además de las operativas.

Y por lo relevado no consulta a nadie al tomar alguna decisión en cuanto a la operativa de la empresa.

Cabe mencionar que formalmente y por escrito no consta la división de tareas ni de responsabilidades, sin embargo, en la práctica si existen tales divisiones, “ya que cada uno sabe lo que tiene que hacer”, según dichos de Marcelo encargado del sector de pegado.

Toma de decisiones y Comunicación:

Las decisiones respecto a las actividades de la fábrica, las tareas diarias como organizar que modelo de calzados se debe realizar, compras de materia prima, entrega de mercadería a clientes lo cotidiano y lo más importante son tomadas por Gustavo Molina, haciendo partícipes

en ocasiones muy pocas a su mujer Mónica Orellano, la cual le da su parecer y una opinión dependiendo que tipo de consulta es. Igualmente, la última palabra siempre es la de él.

En cuanto a la comunicación de las decisiones de la dirección hacia las áreas subordinadas, las realiza Gustavo de forma verbal o si no se encuentra presente vía teléfono por medio de llamadas, no quedando constancia escrita de ellas. Suele comunicarse más con Marcelo (encargado del área del pegado), para que él se lo comunique a sus compañeros, pero también lo hace con todos los empleados si necesitan comunicarse con él.

La misma no cuenta con un control y medición en cuanto a los procesos internos, como la planificación de las tareas, organización de la materia prima, implementación de nuevas tareas formal y de manera organizada, según manifestó Gustavo, “todos ya saben lo que tienen que hacer”.

Por otra parte, la fábrica no tiene un sistema de gestión contable de tipo software que ayude a la toma de decisiones por medio de una estructura y organización de la información, solo se manejan con hojas donde se registran las ventas y compras en general donde son guardadas en carpetas, según nos comentó Gustavo.

No tiene ningún medio tecnológico donde registrar, ya que dicho por él “no sabe cómo utilizar bien una PC, solo lo básico”.

Sector de Administración:

El sector de Administración está compuesto por una sola persona, Gustavo Molina, la función del área es la de asegurar el abastecimiento de la compra de materia prima e insumos para la fabricación, tiene trato y relación con los proveedores y es el encargado de llevar los papeles en cuanto a gastos en general, compras y otras funciones del sector comercial en cuanto a la documentación.

Las materias primas y otros insumos son adquiridos en relación con lo que se produce y vende, no cuentan con stock disponible en la fábrica, pero esto se debe a las limitaciones en cuanto a la falta de capital.

Respecto a la forma de medir las cantidades a comprar no existen métodos que establezcan las proporciones exactas, más en cuanto a el material principal del calzado como el cuero para cortar, lo hace en base a los años de conocimiento sabiendo cuantos calzados entran por cada metro de cuero comprado, también depende de cada modelo a realizar y los pedidos que tienen.

En referencia a las normas o procedimientos para realizar las compras, estas mismas existen, pero no de forma escrita, los empleados le avisan a Gustavo en cuanto se termina algún insumo en particular y él se comunica de forma telefónica con los proveedores.

Los proveedores son mayormente los mismos, prioriza la calidad, precio y financiación, según las palabras de Gustavo, y que sea responsable como la fábrica. Ya que al tomar los pedidos de los clientes tienen la responsabilidad de entregar en tiempo y forma.

Cuando se debe elegir un proveedor nuevo para la compra de insumos y/o materias primas no se aplica otro criterio más que el conocimiento y confianza que Gustavo tiene en el proveedor, y lo principal la calidad del material. Se le solicita lista de precios para poder ver los productos que tiene y los precios para elegir el más conveniente. Pero en cierta forma suele siempre ir a comprar a los proveedores habituales a quienes no les solicita una cotización porque son los de siempre y los conoce bien.

Gustavo reconoce que se lleva un registro de proveedores con poco detalle, por un tema de tiempo no lo lleva al día los registros de estos, y en caso de querer acceder a tal información deben recurrir a las carpetas donde guardan las facturas, remitos, tickets.

Las materias primas que componen la elaboración del calzado no están detalladas y expresadas por escrito en una lista de manera formal. Si, cada empleado sabe lo que tiene que hacer y cómo hacerlo, según indicaron los entrevistados.

Relacionado con esto, no se cuenta con una planificación para las compras. Las materias primas no son guardadas, por varias razones, falta de capital para adquirirlas o simplemente porque las compras son realizadas sobre la necesidad del momento. Tampoco se realizan inventarios de materias primas según afirmaron los entrevistados.

La manera en que las materias primas u otros insumos comprados llegan a la fábrica para su utilización es por medio del transporte de los proveedores y eventualmente el propio Gustavo en caso de premura o urgencia.

“El sector no es eficiente”, Gustavo nos relata, que está buscando contratar en un corto plazo a una persona que se encargue del sector administrativo y pueda estar en la oficina.

Sector de producción

El sector está a cargo de Gustavo Molina, la producción es el principal sector en las fábricas de calzados ya que de este se alimentan los demás sectores.

Este es acompañado por todos los empleados que tiene la organización, 14 personas que trabajan y se distribuyen en las distintas sub áreas del sector.

Hay empleados con oficio, pero muy pocos con antigüedad. Si ingresara a la fábrica nuevo personal y no tuviera tanta experiencia los mismos compañeros los instruyera que cumplan con las tareas como es debido.

Con respecto a si los empleados reciben capacitación para un mejor desarrollo y especialización en las tareas, esta no es brindada por la organización ni por cursos o jornadas a tal fin. Ya que tienen oficio y si ingresa personal nuevo lo capacita el mismo personal, según relata Gustavo.

Las funciones del sector son las de dirigir y realizar las operaciones para la confección de los calzados a través de la transformación de las materias primas, de manera tal que el resultado final tenga la calidad deseada.

El sector está dividido por 5 sub-áreas, que de acuerdo con la relevancia de cada tarea está compuesta por un mínimo de 2 empleados:

Sección de Cortado: Está conformada por 2 personas, realizan el cortado de la materia prima (Cuero, plástico, etc.) por diferentes métodos de cortado, con máquinas automáticas, troqueles o a mano.

Sección de Aparado: Está compuesto por 4 personas, que son las encargadas de realizar la unión de las piezas que componen el calzado, cosiéndose hasta conseguir el corte del zapato.

Sección de Armado: Está compuesto por 3 personas, realizan el armado del calzado utilizando la horma correspondiente al mismo, lo realizan en forma manual.

Sección de Pegado: Está compuesto por 1 persona, un oficial se encarga del pegado del calzado, colocando el cemento correspondiente con su respectiva base seleccionada.

Sección de Empaque: Está compuesto por 2 personas, que son las encargadas del proceso final del calzado para su posterior comercialización. Verifican que el calzado esté en condiciones para ser vendido, lo limpian de posibles manchas que surgen del proceso mismo y lo guardan en una caja.

Asimismo, y en función de la producción, Gustavo da las ordenes sobre que producir y en qué cantidades en base a los pedidos que tienen.

Respecto a la preparación de los calzados se tiene un procedimiento para su elaboración, los cuales no están formalmente expresados por escrito como un explicativo del paso a paso.

Sino que cada empleado lo tiene en su memoria como debe hacerlo, o mismo se basan en las indicaciones de Gustavo al momento de confeccionar el calzado dependiendo el modelo a producir, y al tener oficio ya lo saben, según dichos de los empleados al ser entrevistado.

Por otra parte, la línea de producción tiene retrasos o pérdidas de tiempo consecuencias de problemas con la maquinaria, o por falta de materia prima, o mismo por errores en la producción de esta. Las maquinas tienen un mínimo de mantenimiento, y se suelen hacer de forma anual, según nos dijo Gustavo y los empleados de producción en las encuesta realizada.

En las últimas temporadas se fueron incorporando nuevas maquinarias que ayudaron en el trabajo diario, según nos comentó Marcelo.

En cuanto al control de procesos de producción el mismo es tarea de Gustavo. En tanto a las labores que desempeñan sus empleados, considera que las mismas son asentadas y conforme a la responsabilidad de cada puesto.

Por la manera en que fabrican hoy en día, solo lo pedido por los clientes, no se realizan inventarios de productos terminados, según explicaron no suele quedar mercadería en la fábrica ya que todo lo que se hace en el día es llevado para la venta. Y si llegase a quedar es por pocos días.

Se considera que los tiempos en los procesos de producción y ejecución son los esperados, aunque podrían ser más eficientes.

A causa de no tener un control ni medición de los procesos, no tienen un control más formal en base a lo que se va produciendo o mismo las pérdidas que se van generando no son vistas de forma clara.

Con respecto a la maquinaria que tienen hoy en día es la acorde a lo que producen y venden, reconoce que con más tecnología se sería más eficiente. Y con más producción habría más ventas.

Asimismo, Gustavo cree que “se podría concretar ya que la fábrica tiene espacio suficiente para poder realizar más producción”, el tema que no sabe cómo organizar todo el esquema, ya que no cuenta con tiempo suficiente para sentarse a realizar la incorporación de nuevas tecnologías.

Sector de Comercialización:

El sector de comercialización tiene como finalidad la venta de los productos que se producen en la fábrica, no se centran solamente en un solo modelo de calzado ya que tiene un amplio catálogo para ofrecer.

De esta área actualmente el encargado es Gustavo Molina, pero tiene 3 vendedores que se encargan de traerles los clientes, los mismos llevan los modelos disponibles y así consiguen los clientes para las ventas.

Los vendedores se incorporaron a Sofía Shoes, hace no más de un año, y son conocidos de la industria del calzado por colegas de Gustavo quienes fueron los que se lo presentaron. Su labor hoy en día es traer clientes para poder adquirir ventas de tipo mayorista ya que la mayoría de estos vendedores trabajan más con clientes de las provincias. El procedimiento de los vendedores para solicitar los pedidos se basa en la entrega de Gustavo de los modelos disponibles para que ellos puedan ofrecerlos. Se realiza la venta de manera telefónica a Gustavo y se le paga la comisión correspondiente al vendedor, estos son empleados externos a la nómina de empleados de esta.

Los clientes son elegidos por Gustavo, y es la persona que tiene la decisión en cuanto a quien venderle los calzados Sofía Shoes. Suele vender sus productos a los clientes tradicionales que lo acompañan durante años.

No tienen un manual de procedimiento a la hora de adquirir clientes nuevos, en cierta manera sí son conocidos de los mismos vendedores, entiende que son de confianza, pero para no tener ningún problema a la hora de la entrega y del pago, decidí realizar entregas de pocas unidades para poder ver si el cliente es responsable.

La forma de probarlos a los clientes nuevos, según nos comenta Gustavo, es entregándoles la mercadería, ver si cumplen con los pagos de esta y luego si capas poder hacer algún tipo de financiación.

Por otra parte, Gustavo, afirma que tiene clientes que son fijos de él, que son los que no traen los vendedores. A ellos los conoce hace años y son los que le debe entregar con prioridad la mercadería ya que ellos necesitan stock de forma diaria por la cantidad de mercadería que manejan, como clientes del Barrio de flores que tienen locales en la calle Avellaneda.

Los modelos que van elaborando son exclusivo de la marca Sofía Shoes, pero si, por cada temporada se va viendo cuales son los modelos que en la actualidad están de moda, y tratar de hacer algo similar para que las ventas se puedan lograr.

Actualmente la prioridad en la producción de los productos es la calidad, y el precio de la venta que se considera que es acorde al producto entregado. Según dicho de Gustavo “por eso tenemos el nivel de ventas, por tener una buena calidad y buen precio”.

Las ventas hace dos años han ido aumentando, según dichos de Gustavo, de una forma que no era la esperada por el dueño, ya que se planifico realizar la producción en base al capital que se tenía al finalizar la temporada del 2021, el espacio de la fábrica, la mano de obra y las ventas en base a los pedidos que los clientes habituales suelen encargarse. En el año 2022, incorporan a un cliente que realizo una cantidad de pedidos de los cuales se iba a necesitar un amplio espacio, fue por eso que se decidió alquilar el inmueble actual, para poder hacer frente a esas ventas.

La marca no posee ninguna página web, donde se pueda comprar de forma online, antes de la pandemia si vendían por internet mediante Facebook o Instagram, pero dejaron de vender por la cantidad de pedidos que tenían y el poco tiempo disponible para este tipo de ventas que la mayoría solía ser de tipo minoristas, Gustavo decide que solo le vendería a los clientes de él, que son más bien quienes le compraban por más cantidad.

Tampoco posee ningún tipo de publicidad en ninguna parte respecto a los modelos ofrecidos, solo son enviados los modelos a los vendedores para la misma venta del mismo.

En lo que respecta a la modalidad de ventas la misma comienza cuando Gustavo recibe de sus vendedores o los clientes exclusivos un llamado para solicitar los pedidos que necesitan o también se realizan en forma presencial en muy pocas oportunidades. El mismo es el encargado de registrar de forma manual, en las carpetas de cada cliente la cantidad de tareas de calzados a realizar para poder luego hacer la entrega de la misma.

La logística de la entrega de los pedidos en Buenos Aires las realiza Gustavo en algunas oportunidades al día o en algunos casos se contrata a terceros para que realicen la misma. En el caso de los clientes que se encuentran en el interior del país, la logística se realiza por medio de envíos express/Transporte que en la mayoría de las oportunidades está a cargo del cliente También se manifiesta que tiene una comunicación muy diaria con sus clientes más de forma telefónica.

Reconoce que tiene competidores tantos de calzados más tradicionales en el rubro como así también de fábricas que además de hacer calzados de mujer hacen de niños.

En la zona en la que están se encuentran muchas fábricas de calzados de damas así que siempre están en constante competición. Están los que venden mucho más barato o mismo tienen otra calidad en cuanto al material que utilizan en la fabricación de la misma donde puede ser cuero que es mucho más caro.

Pero considera que en general se mantienen siempre los clientes que hace muchos años ya le compran los productos ofrecidos.

Tampoco se registra de forma diaria las ventas ya que va tachando la mercadería que va entregando a cada cliente, con eso lleva un registro de las tareas que se realizan.

En cuanto a los gustos de los consumidores que en este caso son mujeres si varía, pero solo por un tema en particular el hecho de que modelo se encuentra de moda y la mayoría de los fabricantes de estas suelen ver modelos de calzados de otros países o de marcas más conocidas para poder hacer algo similar, pero en Sofía Shoes siempre se trata de innovar y sacar los modelos más exclusivos del mercado.

Tiene claro que existe una posibilidad de mejora para la fábrica, donde él nos afirma que está en búsqueda de poder contratar más gente para el área de comercialización, para tener un mayor orden en cuanto a papeles de los clientes, para tema de publicidad y control de ventas.

Resultado de encuesta clientes:

Por medio de la encuesta realizada a los 20 clientes y su resultado, se pueden hacer las siguientes evaluaciones.

Los clientes realizan las compras, en un 50% ventas de forma mensual con un 30% de manera semanal, donde podemos observar los clientes exclusivos de Gustavo quienes son los que compran de forma semanal.

La manera en que realizan los pedidos es en un 65% de manera telefónica, siendo esta la forma más habitual. La manera en la que reciben el trato para la toma de pedidos los clientes consideran un 70% que el trato recibido es siempre de manera correcta.

Los modelos que se van comprando son variables, pero los Borcegos son en 45% más solicitados y comprados, se debe tener en cuenta la temporada en la cual se encuentra ya que en el verano son más solicitados las sandalias como el 20% de los clientes que compran las mismas.

La presentación del calzado el 45% de los clientes considera que es muy buena y de la misma cantidad la considera buena. En cuanto a si recomendarían los calzados de Sofía Shoes el 100%, respondió que sí, esto se puede apreciar por la calidad que tiene la fábrica.

Si la entrega de los pedidos se realiza de manera puntual estos consideraron en un 55% que tal vez, esto quiere decir que hay algunas debilidades con respecto a la entrega de pedidos.

Un 55% de los clientes se incorporaron a la fábrica hace meses, mientras que un 45% hace años, acá podemos observar los clientes que son de preferencia de años y los que se van

incorporando por los vendedores externos. Es por tal motivo que el 55% de los clientes conoció a la marca Sofía Shoes por gente conocida y un 40% por los vendedores.

En cuanto al precio de los calzados los clientes consideran en un 55%, que son accesibles y que es correcto. En aspectos generales del calzado la calificación del 60% lo considera muy buena.

DIAGNÓSTICO

La fábrica Sofía Shoes es una empresa familiar, de una gran trayectoria ya que desde sus inicios ha llevado a cabo el éxito de la organización, generando reputación además de confianza entre sus clientes.

Como una empresa familiar el patrimonio y gobierno esta ejercido por los miembros de una o varias familias, en este caso de Gustavo quien es el fundador y encargado de revisar todas las funciones de la fábrica.

La fábrica está ubicada en la calle Limay 266, en la localidad de La Tablada, provincia de Buenos Aires. Al entrar se puede apreciar, un espacio muy amplio para movilizarse entre los empleados, donde se encuentran máquinas, muebles, materias primas, productos terminados e insumos para el sector de producción.

Este mismo tiene una oficina pequeña, con paredes de color gris oscuro donde se puede observar lo defectuoso del lugar por el color elegido, se alcanza a notar la falta de muebles, no es un lugar muy frecuentado por personas, una persona administrativa no podría trabajar en ella, ya que no es sano trabajar en un ambiente así. Se observa un escritorio, sillas y un armario en donde se encuentra documentación de las compras, gastos, clientes, proveedores, poco mobiliario para que trabaje un empleado allí.

Además, se percibe en la empresa que no tiene limitado bien las divisiones de los sectores de la producción, esto puede deberse por el constante trato entre las distintas áreas, ya que se necesita estar en constante comunicación para hacer de la producción más rápido y fluido la marcha de los calzados, según dichos de Gustavo. En el fondo de la misma tienen varias materias primas que están en desuso y ocupan $\frac{1}{4}$ de la superficie, eso está mal porque provoca desorden en toda la fábrica, y falta de organización para el orden de la misma.

La limpieza de la fábrica e higiene se reflejan en los baños, y sectores de la fábrica pero, por el contrario, el orden de la misma en el sector de producción refleja que la materia prima que utilizan para trabajar se encuentra en varios sectores en el piso o interfieren en el paso a otro

sector de la misma. El orden y la limpieza en el espacio de trabajo, llevará a un control visual, donde para el trabajador será más sencillo encontrar todo aquello que facilita su día a día, tanto para sentirse bien como para rendir mejor y poder atender a ese cliente o cumplir con un objetivo lo antes posible.

También se percibe una falta notoria de muebles como sillas, mesas, estantes para el trabajo en cada uno de los sectores, trabajar en un lugar donde no se encuentran herramientas de trabajo como las necesarias para poder estar cómodo, produce inconvenientes para la operatoria diaria de la producción, malos entendidos entre los empleados y pérdidas de tiempo innecesarias.

La iluminación del lugar es buena, ya que en cada una de las áreas tiene tubos horizontales y en el fondo se observan tres ventanas bastante amplias de unos 2 metros de largo cada una. Es muy fundamental la luz en la fábrica, porque se necesita para poder tener un mejor resultado en el producto final, en el techo tienen ventiluz que ayuda con la iluminación de esta.

La organización tiene una nómina de 14 empleados y en la actualidad se encuentra Gustavo y en ocasiones su mujer Mónica ya que hace un año ella ya no se encuentra trabajando de forma diaria porque se enfocó más en sus hijos. Gran parte del personal tiene oficio en el rubro, mismos dichos del fundador que no suelen contratar gente sin el mismo. También los empleados no tienen mucha antigüedad en la fábrica, más en el personal joven, todos están registrados en las organizaciones correspondientes y poseen ART.

Según dichos por los entrevistados respecto a la delimitación de funciones, tareas y responsabilidades, esta división no está establecida por escrito, pero si existe de palabra. Esta situación es una de las características de las empresas familiares, en donde se observa la falta de formalidad y escasos de procesos documentados, sin embargo, Así han funcionado de manera eficiente por varios años y la marca Sofia Shoes es recomendable en el mercado. No tienen libertad en cuanto a sus tareas, pues siempre trabajan en función de lo que Gustavo les dice. La falta de delimitación en cuanto a las divisiones de funciones, trae consecuencias de atrasos, poca organización con respecto al trabajo diario, problemas en el trabajo en equipo, escasa responsabilidad en cuanto a los empleados.

La organización está compuesta por tres áreas principales Administración, Comercialización y Producción, no está expresado en un organigrama formal que establezca cada una de ellas. Pero si lo tienen de manera informal. La importancia de que exista la división de las tareas es para expresar todos los recursos de la organización como así también, una clara división de tareas para que los que la integran puedan maximizar de manera amplias sus tareas y saber sus funciones de manera más clara.

Tampoco posee en ningunas de las áreas un encargado, que permita resolver problemas diarios que se presentan en la compañía, y pueda lograr que el dueño se encargue más de relevar, analizar los procesos de cada una de la fábrica. Gustavo se encarga de absolutamente todas las responsabilidades, tareas de la organización ya que no delega estas tareas a ninguna persona. Que permita resolver problemas diarios que se presentan en la empresa, y pueda lograr que Gustavo se encargue más de relevar, analizar los procesos de cada una de la organización. Esto ocurre de manera frecuente en las empresas familiares ya que los conductores, por una parte pretenden imponer la continuidad incorporando a los jóvenes pero, por otra, rechazan sus sugerencias e ideas. Se aprecia una excesiva rigidez en el liderazgo, lo que impide el desarrollo de otras personas para acceder a puestos claves, y esto impide que pueda implementar nuevas responsabilidades a otras personas, según Mucci Otorino Oscar “empresas familiares: introducción, características y roles”.

Toma de decisiones y Comunicación:

En cuanto a la responsabilidad de la toma de decisiones, la misma es asumida por Gustavo, con alguna participación en algunas ocasiones, solo de opinión, por su mujer Mónica. Pero siempre la última palabra es la del fundador. Esta es una de las características de las empresas familiares en donde el fundador asume todo el compromiso con la empresa, tomando el solo las decisiones importantes, siendo esta una forma de mantener un control de esta. Esto provoca Rigidez para el cambio y la adaptabilidad, ya que nadie piensa en el cambio ni se plantea hacer las cosas de otra manera porque siempre se han hecho así, la capacidad de crecimiento es limitada, falta de competitividad, los problemas emocionales producen problemas en la actividad productiva.

Las decisiones de rutina pueden ser tomadas por el dueño, ya que es probable que sean de más fácil gestión, pero hay otras decisiones que son complejas que necesitan aparte de la experiencia en el rubro, más información y un análisis más profundo, como el desarrollo de alternativas, negociar con los proveedores y clientes, evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa, capacitar al personal, etc.

Sin embargo, es claro que para que la organización tenga una posición en un entorno competitivo como es la industria del calzado, la toma de decisiones sobre todo en las empresas familiares es un factor importante.

En la fábrica Sofía Shoes, se cumple con buenos resultados, según Gustavo Molina, pero no hay estadística y planificación. Aunque en la toma de decisiones se puede ver una de las

fortalezas de las empresas familiares, la rapidez en la toma de decisiones ya que su proceso es más rápido y sencillo que en las empresas no familiares, si se desea hablar con alguien de la empresa va directamente al dueño.

La comunicación con los empleados por parte del responsable atiende cuestiones relacionada con aspectos laborales, está a cargo y es atendida por el mismo. Con respecto a la comunicación interna en la fábrica es buena ya que según la encuesta realizada a los empleados el 65.5% de ellos manifestó que la relación con sus compañeros es excelente.

Esta comunicación es fundamental para que la organización funcione como un sistema de cooperación donde, por medio de la comunicación, las personas interactúan para alcanzar objetivos comunes. Cuando no hay comunicación, las personas permanecen aisladas y no tienen contacto entre sí.

Es importante tener una retroalimentación entre empleados y la dirección de la fábrica, puesto que la comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se le orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar.

De tal modo es de suma importancia que la comunicación de las decisiones sea por escrito, ya que esto además de dar más claridad y posibilidad de ser entendidos, facilita el análisis del mensaje y evita malas interpretaciones.

Cabe remarcar, que no cuentan con un sistema de Software de gestión para la ayuda de la toma de decisiones que le permita planificar, organizar y controlar. Los métodos que utilizan son por medio de hojas donde anotan la información a archivar junto con los documentos respaldatorios en carpetas. Por lo cual no le permite a la empresa identificar los comportamientos de los clientes, no pueden hacer proyecciones, y esto no les permite hacer una planificación adecuada al sector de producción, eliminando los tiempos ociosos en cada zona de trabajo, diseñar una mejora en los sectores de la fábrica para poder establecer los recursos necesarios para una mejor confección del calzado teniendo un manejo y orden en los inventarios para materias primas y productos terminados.

Además, tener un respaldo o copia de la información nos garantiza que los datos estén seguros y que la información importante no se pierda. Si la información estuviera digitalizada sería de rápida y útil aplicación, esto no estaría pasando en Sofía Shoes, ya que el acceso a la información se hace a través de los papeles guardados en las distintas carpetas.

No establecen tiempo para determinar el proceso interno de las operaciones y suministros de la compañía, tampoco tienen controles y mediciones que sirvan para ordenar las tareas. Se debe tener en cuenta los objetivos y estrategias de la organización, para saber cuál es la orientación para seguir en los sectores operativos de la fábrica teniendo en cuenta todos los

aspectos del sector de producción ya que es el más importante en la organización. Como la capacidad de esta, instalaciones, mano de obra, procesos productivos.

Sector de Administración:

El responsable del sector de administración es Gustavo, y el mismo es el responsable de tomar todas las decisiones del sector, en cuanto a las compras de materias primas, gastos generales e información procedente del sector de comercialización.

“Las tareas del área se cumplen y son eficientes para la organización”, según los dichos del entrevistado Gustavo, la metodología de trabajo es muy simple y operativa, aunque no haya una planificación para cada proceso de esta y no se registran en ninguna parte solo en la mente del dueño, el desempeño es correcto.

De igual manera la planificación en una organización ayuda a mejorar la dinámica de estas, para generar objetivos de corto a largo plazo y disminuir los riesgos e incertidumbres. La optimización y mejora es posible con planificación, programación y el análisis de datos. Donde se da como resultado un mejor y más rápido acceso a la información permitiendo corregir fallas y mejorar los procesos de compra

Por otro lado en este sector, otra de sus funciones es la compra de la materia prima e insumos para el normal desarrollo de los sectores de la fábrica. Asimismo, deben garantizar que la materia prima comprada llegue a tiempo, con la calidad que se fue comprada con respecto a su cotización. Este es el sector clave ya que es el provee la cadena de suministros a toda la organización y debe tener un conocimiento exhaustivo no solo de los procesos, sino también de la estrategia.

Por otra parte, según dichos de los entrevistados, el proceso de compras de la materia prima e insumos se basa en las compras que realiza Gustavo en base a los pedidos de todos los empleados si se trata de insumos. Si llega a faltar algún material o insumo, se anota en un cuaderno, y si no se encuentra en la fábrica el dueño, se lo comunica de forma verbal cuando se incorpora.

La falta de un sistema de stock de materias primas provoca que se llegue al punto de que el material se haya agotado y no se tenga disponibilidad, trayendo incomodidades para el cliente ya que se alargan los plazos de entrega de determinado producto, donde el único afectado realmente es la compañía, lo cual se traduce en pérdida de imagen. Pérdidas de tiempo buscando Materiales que se creen que puedan existir o no aun en el stock. Desde un punto

económico trae dificultades en cuanto a la valoración de los inventarios no sería consecuente con el inventario real.

Al no tener una persona encargada de realizar estas tareas, produce errores en la comunicación de los objetivos, falta de claridad en las compras de los trabajos, imposibilidad de reconocer desviaciones y malas prácticas que afectan las métricas, menor eficiencia en la toma de decisiones y estrategias, mal clima laboral y desmotivación. Ya que al hacer todo la misma persona, en este caso Gustavo quien es el encargado de todas las áreas de la compañía.

Llevar un manual de procedimiento es una herramienta vital para las organizaciones porque allí se plasman y especifican políticas, aspectos legales, procedimientos y controles para garantizar la realización de las tareas de manera eficaz y segura

De esta manera junto con el sector de producción debieran controlar los inventarios de materia prima a los efectos de poder optimizar los suministros, almacenamientos y distribución de los recursos para asegurar el correcto funcionamiento de la producción. Por lo cual sería efectivo lo que realmente es necesario comprar, evitando compras innecesarias en distintas ocasiones de forma semanal y quedarse sin suministros en ocasiones del proceso de producción que son importantes.

Por lo cual, según los entrevistados, el proceso de compra de materiales se realiza de forma telefónica o personalmente, los proveedores suelen ser los mismos de siempre y no se les pide ningún tipo de cotización a la hora de la compra. En ocasiones donde son nuevos piden una lista de precios para analizarlo de forma rápida sin ningún tipo de planificación.

El acceso de la información, al momento de la comparación de precios para una compra, es proporcionada de una manera muy básica y rudimentaria pues es obtenida por medio de las listas de pedidos, restando importancia a este proceso. Debido a eso, tener una planificación detallada a la hora de concretar una compra de los productos necesarios en la fabricación, ayudaría tanto en los procesos internos de la organización, como en la situación financiera de la misma. Esto provoca ineficiencia en cuanto a lo económico, no saber de forma concreta el costo de fabricar cada par de calzado, porque no tiene un análisis general en cuanto a lo que realmente debe comprar para obtener un costo eficiente.

Las tareas del área de toda manera son cumplidas, pero con un buen sistema de información que permita recopilar y acceder rápidamente a los datos se posibilitan mejoras y rápidas decisiones.

A la hora de la compra, la elección de los proveedores los hace en base a los materiales que necesitan en cada temporada, a la calidad, al precio y si les pueden ofrecer algún tipo de

financiación. También es de suma importancia la responsabilidad a la hora de entregar los materiales para poder cumplir con los pedidos. Es aconsejable sistematizar los criterios de elección mediante reglas claras y comprensibles a la hora de poder hacer las compras necesarias. Los proveedores constituyen una de las piezas fundamentales dentro de la cadena de valor de todo negocio. Ellos optimizan los procesos de producción y pueden llegar a influenciar en gran medida el éxito o fracaso de la empresa. Por tal motivo, tener en cuenta ciertos aspectos antes de decidir su elección será muy provechoso para el empresario, dado que le dará mayor seguridad en saber que está trabajando con el proveedor correcto.

Lo que respecta a la fabricación y preparación del calzado no tienen un registro de los materiales que consumen en cada una de las áreas que intervienen en el proceso. Existe un esquema de la producción, donde cada uno sabe lo que necesita, de tal manera que la falta de formalidad en las políticas de la organización afecta el desarrollo de tareas en forma eficiente.

Este tipo de cuestiones tiene que estar registradas y detalladas de manera adecuada ya que con un simple cambio en el personal se perdería todo el esquema de los procesos a realizar. El buen manejo de los costes es uno de los aspectos más importantes dentro de las empresas, para tomar buenas decisiones, obtener un producto o servicio de calidad, gastando el menor dinero posible, ofrecer precios razonables a nuestros clientes, mejorar ante la competencia, y obtener mayor rentabilidad e ingresos, es indispensable para toda empresa tener un control de los costes

En cuanto a las materias primas no son almacenadas por mucho tiempo ya que solo compran lo necesario para la producción que necesitan producir, según los pedidos solicitados, esto también es debido a la falta de dinero como principal causa a la restricción de las compras para tal fin. Con respecto al transporte para la entrega de la materia prima no presenta dificultad ya que es proporcionada por cada proveedor.

Pero en varias ocasiones de forma semanal Gustavo debe realizar las compras de forma presencial ya que se queda sin suministros en varias áreas de la producción. Esto se debe a no realizar las compras necesarias, por no tener un proceso eficiente que le permita evitar este tipo de situaciones.

La información de los proveedores sobre las compras realizadas, se documentan en carpetas separadas por cada uno de ellos, pero solo suele guardarse la de los proveedores más habituales. En cuanto a los gastos diarios que suelen ocurrir en la fábrica, no se tiene una registración de estas mismas ya que Gustavo no tiene tiempo para realizar un seguimiento diario, según dichos del mismo. Tener una registración diaria en el negocio lo ayudaran a monitorizar el progreso de su negocio, preparar los estados financieros, identificar sus fuentes

de ingreso, llevar un registro de los gastos deducible, preparar las declaraciones de impuestos, etc.

El sector de administración se puede observar que le falta planificación, elaboración de un plan para cada una de las funciones de la misma. Con respecto a la incorporación de más personal para el área según Gustavo nos comentó que desea que en un corto plazo se pueda cumplir

Sector de producción

El encargado del sector es Gustavo, llevando a cabo todas las decisiones del sector, conoce de forma detallada cada uno de los procesos ya que tiene mucho oficio en todas las sub áreas de la misma por los años de trabajo realizados.

El personal que realiza las tareas del sector, en gran parte con oficio y experiencia en el rubro ya que no se contrata gente que no lo tenga y de ser así los mismos compañeros son los que los instruyen a que puedan cumplir con sus tareas, esto puede generar confusiones entre los empleados con respecto a cuáles son sus tareas y responsabilidades dentro de la organización.

Tampoco reciben ningún tipo de capacitación relacionada con la especialización de tareas por parte de la organización. La capacitación en el personal juega un papel primordial para el logro de tareas y proyectos, dado que es el proceso mediante el cual las y los trabajadores adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral y cumplir con el trabajo que se les encomienda.

El sector tiene un desempeño adecuado, organizan el trabajo diario y son eficientes respecto a lo esperado por Gustavo, Administran el capital de trabajo y los RR.HH. La calidad de los calzados le permite una ventaja competitiva.

Sin embargo, se puede implementar cambios y mejoras, las cuales se pueden alcanzar planteando objetivos, plazos, evaluando la capacidad productiva y con controles.

El encargado Gustavo es quien decide respecto a que productos elaborar. No se realiza una planificación de manera escrita en cuanto a lo que se debe producir y cuáles van a hacer los objetivos a cumplir, sino más bien lo hace en base a las ventas que tienen. Esto nos evidencia la falta de planificación en la producción, ya que el proceso productivo no cuenta con una base fundamental en el cumplimiento de objetivos concretos, y la falta de un sistema de producción en donde se preestablezcan y contemplen las necesidades de la organización.

Por otro lado, no tienen información documentada respecto a los procesos por cada producto, especificaciones con respecto a su confección y técnicas respecto a la manera de realizarlo. No tiene ningún registro respecto a los procesos de cada sub áreas del sector.

La producción presenta problemas en varias oportunidades de atrasos o pérdidas de tiempo, relacionadas con la falta de materia prima, averías o inconvenientes con respecto a la maquinaria. En relación con la falta de materia prima se debe a que en ocasiones no tienen los elementos necesarios para que el proceso se haga de una manera más eficiente, esto se debe a la falta de capital, a el atraso de la entrega por parte de los proveedores o mismo la ausencia en forma presencial de Gustavo para tomar las decisiones en el sector. Los atrasos y pérdidas de tiempo en los procesos de fabricación se puede deber a la parada de la línea de producción que están relacionados con la operación de sus maquinarias, el stock que tienen disponible, la falta de logística adecuada, el desperdicios en actividades ineficaces y la producción de productos defectuosos.

En este caso mismo dichos por los entrevistados si el dueño no se encuentra en la fábrica y necesitan tomar decisiones con respecto a la continuidad del proceso, se debe dejar de lado la tarea que están realizando hasta que Gustavo pueda venir a poder solucionar e indicar cuál es el procedimiento para seguir. Acá podemos observar unas de las debilidades de las empresas familiares, ya que el fundador no delega tareas con respecto al trabajo y el mismo es el responsable de hacer todo, ya que cree que si no lo hace el, el trabajo va a salir mal, son pensamientos muy comunes en este tipo de empresas y ocasionan esta clase de problemas frecuentes en estas organizaciones.

Con respecto al mantenimiento de las maquinarias están se realizan de manera anual, pero de manera muy básica, no realizan mantenimientos preventivos que permitan identificar posibles fallas que se puedan presentar a partir del diagnóstico de las condiciones actuales, controlando a tiempo algún posible daño que pueda ocurrir y que obligue a parar la producción como ocurrió en varias ocasiones. Aunque hace poco incorporaron nuevas maquinarias al área que ayudaron en los procesos de manera más efectiva y satisfactoria.

Gustavo afirma que las tareas que desempeñan sus empleados son las esperadas y conformes a la responsabilidad de cada uno de los puestos de trabajo. Asimismo, con herramientas de control y medición se puede vigilar las operaciones del proceso productivo, con el propósito de desarrollar y alcanzar los objetivos de la organización.

El control del proceso productivo dentro de la fábrica es de suma importancia, ya que hablamos del área más relevante en la organización, de la cual tener un sistema eficiente de producción y considerar los procesos de esta incluyendo todos los elementos implícitos del

proceso en sí, controlando materias primas, mano de obra, maquinarias, capacidad disponible, entre otros elementos.

Tampoco se realizan inventarios físicos de materias primas, ni tampoco de productos terminados, por lo cual esto produce no saber con total exactitud los gastos reales de la fabricación de los calzados. Un conteo físico del inventario permite tener stock actualizados mejorar la organización de productos, comprobar costos, reducción de pérdidas entre otros aspectos. Todo ello permite prestar un mejor servicio al cliente y tener mejor competitividad.

En cuanto a si se realizan controles de calidad con respecto al calzado, según dichos por los empleados, lo realizan las empleadas del sector del empaque, verificando de manera rápida que el calzado se encuentre en condiciones de ser vendido. Razón por la cual no se realiza en todos los sectores, ni tampoco tienen un procedimiento en cuanto a el control mismo. El control de calidad tiene como principal función dar seguimiento a cada etapa del proceso productivo para detectar oportunamente posibles fallas en el producto. Y, en caso de presentarse alguna, aplicar las soluciones o mejoras necesarias que permitan el cumplimiento de requisitos y normas de cada prototipo.

Mónica, mujer del dueño, ha sido parte del sector de producción en particular parte del áreas de empaque donde durante años ha sido la responsable del mismo, hoy en día no está de manera intermitente en la fábrica ya que ha optado por estar más enfocada en sus hijos y darle mayor enfoque a ellos.

Sector de Comercialización:

La comercialización de la empresa está a cargo de Gustavo junto con tres vendedores externos de la organización. Quienes son los encargados de traer clientes a la fábrica Sofía Shoes,

Las funciones de este sector son realizadas en su mayoría por Gustavo quien es el encargado de realizar las ventas tanto de los clientes suyos como los clientes que les proporcionan los vendedores externos.

Sus productos son de calidad, según los entrevistados, fijando un precio acorde a las características del calzado. Razón por la cual durante estos últimos dos años han aumentado sus ventas más de lo esperado, según dichos del dueño.

Si se observa desde un punto más productivo para tener una buena calidad respecto al producto a ofrecer depende de la materia prima utilizada y la tecnología en cuanto a las maquinarias a utilizar. Motivo por el cual la fábrica prioriza la materia prima de calidad a la hora de la compra.

Al no contar con una registraci3n de los costos necesarios, no tiene bien definido los costos y gastos para poder promediar de una manera efectiva el precio real de la venta del producto. Tener una registraci3n de la contabilidad de costos permite determinar de manera real el costo de los inventarios de los productos fabricados, definir el costo de los productos vendidos para poder calcular la utilidad o p3rdida, generar una herramienta 3til para la planeaci3n y control de los costes del sector de producci3n, constituye una fuente de informaci3n de costos para estudios econ3micos y toma de decisiones relacionadas con producci3n e inversiones.

Al ofrecer productos de calidad entendiendo las necesidades y demandas que presentan sus clientes, da como resultado el valor agregado de brindar sus productos a un precio equilibrado.

La organizaci3n no ha desarrollado nuevos productos en los 3ltimos tiempos como otras f3bricas de la competencia que han incorporado calzados de ni1os como una alternativa para mejorar las ventas. Esto se debe a no poder tener una planificaci3n para incorporar nuevos cambios a la fabricaci3n, una de las debilidades de las empresas familiares donde presentan rigidez para el cambio y la adaptabilidad, ya que nadie piensa en el cambio ni se plantea hacer las cosas de otra manera porque siempre se han hecho as3 y han ido bien, convirti3ndose en una cultura tradicional, sin posibilidad de cambios y sin posibilidad de tener un comportamiento emprendedor.

Las ventas se realizan de manera telef3nica o de manera presencial, donde Gustavo incorpora de manera diaria/semanal los pedidos en las carpetas correspondientes de los clientes, escribiendo de forma manual en cada hoja de esta.

No tienen ning3n sistema contable donde registrar cada una de las ventas que ingresan, de tal forma que por cada entrega que realiza va tachando en las hojas de los pedidos. Al realizar todo el procedimiento de ventas de manera manual, le ha tra3do inconvenientes con el control en cuanto a las ventas realizadas. Llevar al d3a la contabilidad del negocio es una tarea imprescindible para todas las empresas, ya sea grande o peque1a. M3s all3 de las obligaciones fiscales y contables que deben cumplir, llevar al d3a el registro de las cuentas de la empresa permite tener visibilidad en todo momento de la situaci3n del estado del negocio.

Los beneficios que genera un adecuado registro de las operaciones de ventas realizadas son conocer que cantidades se venden con exactitud, evaluar la ganancia obtenida por cada una de las ventas, percibir que productos generan mayor movimientos, comparar mes a mes si existe una disminuci3n o un aumento de las ventas, saber el comportamiento de tus clientes en per3odos determinados y tener un control de inventario actualizado para as3 saber que falta exactamente.

En varias ocasiones no suele documentar a clientes que compran de forma minorista, por motivos de tiempos y por quitarle importancia a esas ventas, según nos ha dicho Gustavo. De tal manera que centralizar los movimientos de la empresa en un mismo espacio y contar con información actualizada en tiempo real permite a la empresa mejorar la toma de decisiones, así como actuar de forma inmediata.

La marca no posee una página web para que los clientes puedan realizar las compras de forma online, en épocas anteriores las han tenido, y han sido manejadas por Mónica su mujer, pero decidieron cerrarla porque no podían hacer frente a las demandas con respecto a los pedidos de manera minorista.

El incorporar otra manera de ventas como son las ventas online, permite hacerse visible ante potenciales clientes que no conocen la marca, quienes podrán consultar y ver los productos y modelos disponibles.

La venta a través de una plataforma ayuda a incrementar las mismas y la productividad, otorgando una buena imagen. La importancia de esta ayuda a incorporar nuevos clientes además de poder ofrecer una comunicación diferente, y una variedad de métodos de pagos que hoy en día se ven con más frecuencias en las organizaciones. Gustavo no está muy abocado al tema de las ventas online ya que dicho por el mismo no tiene tiempo para poder conocer más acerca de esas formas de vender.

Tampoco realizan publicidad respecto a la marca, no lo contempla como un elemento relevante en la organización. Las redes sociales son una buena alternativa ya que contienen un bajo costo que en caso de que exista es poco significativo.

La incorporación de nuevas tecnologías no es una necesidad de hoy en día, pero no es descartada a corto plazo por la organización. Al incorporar estas mismas puede ocasionar cambios significativos ya sea como en la cultura de la organización, los conocimientos, el hecho de tener que delegar varias tareas respecto del fundador a empleados. La falta de tecnología trae escasa competitividad, ya que por medio de la misma se pueden obtener avances y mejoras en la organización.

Respecto a la posibilidad de mejoras en la empresa, Gustavo nos afirma, que está empleando incorporar nuevos empleados en las distintas áreas de la fábrica con más relevancia en la de administración y comercialización para una mejora en cuanto a los objetivos de la misma. Como poder realizar una planificación o un presupuesto para ayudar a mejorar la ejecución de los distintos procesos, disminuir los distintos errores, incorporar nuevas tecnológicas e ideas más frescas y con más amplitud en cuanto a las nuevas demandas del mercado.

CONCLUSIONES

Por medio del análisis realizado se puede concluir que en Sofia Shoes, es una empresa familiar que por sus características y virtudes ha podido superar sus expectativas, metas, dificultades y obstáculos que fueron surgiendo con el pasar del tiempo, por medio de una capacidad de ventas y clientes que siempre lo eligen por la mercadería de calidad ofrecida durante estos años.

A pesar de que el dueño sea el responsable de realizar todas las tareas de la empresa, sin delegar y enseñar a otras personas las tareas que realiza a diario, han ido creciendo y prosperando durante las temporadas que se ofrecen todos los años.

La organización se ha mantenido por muchos años vigente en el mercado, gracias a la guía y dirección de su fundador Gustavo, quien con su visión y desempeño en el negocio ha logrado desarrollar la fábrica. Lo que nació en el año 2008, como un deseo de poder progresar y satisfacer las necesidades del momento, se han hecho factibles y duraderas. La compañía fue creciendo y también han surgido las dificultades, pero el dueño, ha tenido la capacidad de resolver los problemas, por su característica de emprendedor. Un emprendedor es aquel que descubre una oportunidad, toma los riesgos económicos y emocionales, y empieza un negocio propio con el fin de obtener ganancias. Sus características de las cuales lo representan son saber identificar y tomar las oportunidades que se le presentan, tener confianza en sí mismo, ser competente, valiente y disciplinado.

La organización ha ido incorporando a familiares, pero con el paso del tiempo se fue disolviendo la relación laboral, quedando siempre al mando de toda la organización Gustavo Molina.

En cuanto a la actividad de la sociedad, se puede decir que es exitosa ya que tienen una clientela estable, y una calidad humana de 14 personas que los acompañan y aseguran su funcionamiento durante muchos años. Los calzados son de reconocida calidad, según sus clientes.

Respecto a la manera y métodos de trabajo, los mismos han asegurado buenos resultados y logros, operando y desarrollando las tareas de manera eficiente en cuanto a las medidas y expectativas del trabajo realizado, pero con ineficiencias en varios sectores de la misma.

De manera tal que hoy en día se encuentran frente a la posibilidad de efectuar una variedad de cambios significativos en cuanto a los procesos internos de la organización, controles de los mismos para que le permitan desempeñarse con mayor eficiencia y esto se verá reflejado en las ventas, en la competitividad de la zona y en la producción del calzado.

La empresa no cuenta con información precisa sobre muchos aspectos que tienen que ver con los procesos internos de la actividad además de la falta de planificación y programación. No tienen sistemas de información adecuados, precisos y ágiles para que les permitan saber por ejemplo que cantidad de unidades se fabrican o cuantas se necesitan fabricar, sobre la existencia de los tiempos ociosos y las materias primas disponibles. Con un sistema de información se conseguiría datos e información con los que se pueden medir y controlar procesos, con el fin de realizar cambios que se consideren necesarios a los efectos de optimizar todo el proceso de producción de la organización.

Haciendo énfasis en que el objetivo central la recolección de esta información tiene el efecto de optimizar todo el proceso de producción, tener un control sobre todo lo que pasa en la planta y mejora en la comunicación de objetivos.

Si hablamos de la planificación de la empresa, esta no se encuentra escrita ni formalizada como un esquema de seguir un paso a paso, razón por la que no se analizan las variables que intervienen en todos los procesos internos de la producción, y no hay definición de metas y objetivos, falta un plan de acción y no hay control.

Para poder programar y planificar las diferentes tareas que tienen cada uno de los sectores de la fábrica, se debe tener en cuenta la información que identifique la capacidad de producción que tiene disponible la compañía en base a lo que se necesita de mano de obra, maquinarias, materia prima y controlar las compras de la organización para poder tener un costo del producto más preciso y que no haya retrasos en la producción.

Así como las mejoras que se pueden conseguir en el área de producción, también vienen mejoras en el rendimiento de los empleados, ya que contarán con todos los recursos que se necesitan, no existirían tiempos muertos, se podrán realizar capacitaciones como parte de mejora en el puesto de trabajo, ya que hoy no se realizan, y significaría un cambio organizacional.

La organización no tiene registros de los tiempos que se utilizan en cada una de las operaciones y procesos de la producción del calzado, pero con planificación y programación del trabajo, se pueden homogenizar, obteniendo un registro para estandarizar las operaciones que realizarán los trabajadores para mantener el mismo ritmo de producción.

Respecto a la registración de las compras de materias primas e insumos no tienen un software contable para saber con exactitud cuáles son los gastos de la fabricación de una manera más real, y su método de registración actual surge a partir de libretas donde coloca los gastos y las compras que realiza a los proveedores de manera manual, el tiempo en que los realiza es de manera diaria, semanal dependiendo el tiempo que tenga para sentarse a

registrarlos. Con un registro diario se podría mejorar los controles de las compras diarias, aunque sean gastos pocos significativos.

Aplicando las técnicas correctas se debe lograr una mejora continua en la sociedad, usando todos los recursos necesarios y disponibles. Poder medir las actividades que se estén ejecutando y poder comprobar si existe o no mejora en un tiempo determinado. Se requiere de tiempo y dedicación, más la colaboración de directivos y operarios.

En lo que respecta a las ventas las mismas han ido aumentando durante estos dos años, pero así también se han producido distintas causas que influyen en la entrega de la mercadería a los clientes, factores como la falta de materia prima, pandemia, controles en los pedidos y la situación en general del país.

Pero así también la escasez de estrategia y planificación para poder incorporar nuevos productos para hacer la diferencia con los competidores, y lograr tener una competitividad mayor al resto, aprovechando los recursos que hoy en día tiene la fábrica como el espacio físico de la misma. Con una planificación de los recursos y la toma de decisión correcta se podría lograr.

La incorporación de nuevas tecnologías sería de gran utilidad para una mejora en los procesos de cada una de las áreas, y realizar los mantenimientos adecuados en los tiempos correctos para evitar demoras en la producción.

La ausencia de publicidad, o mismo el desaprovechamiento de la misma, son factores elementales a la hora de poder incorporar más ventas, ya que en los últimos años las redes sociales han sido fundamentales para las ventas on line, que fueron aumentando de manera drástica. El incorporarlas ayudaría a poder tener una mayor producción, aumento de clientes, poder incorporar nuevos productos y hacer frente en el mercado a la competencia.

En cuanto al manejo para la sucesión de la organización, el responsable nos comenta que es difícil ya que no ve a los hijos como interesados en seguir con la misma profesión, le gustaría que algunos de ellos puedan seguir trabajando en la compañía que con mucho esfuerzo y dedicación por varios años fue construyendo. Pero entiende que en el caso que él no pueda seguir trabajando, continuaría su mujer.

PROPUESTAS:

El diagnóstico y el análisis realizado indican la necesidad de implementar acciones que puedan contribuir a la mejora de los procesos internos de los sectores de la fábrica como la producción, comercialización y administración.

Se sugiere incorporar a una persona en el sector de administración para que se encargue de realizar pagos a proveedores, seguimientos de compras de materia primas e insumos, tramites a los bancos, realizar cotizaciones respecto a las compras, Confección del costo del calzado, control del stock mensual, efectuar las registraciones de las compras.

Esta persona deberá trabajar a tiempo completo de 09:00 a 17:00 horas, con secundario completo y que esté estudiando en los primeros años de la carrera de administración de empresas o carreras de Contador público. Que tenga experiencias en tareas administrativas como pagos a proveedores, registración de compras e insumos, seguimiento de proveedores, capacidad para analizar la información, buen manejo de relaciones interpersonales.

Junto a esto se sugiere necesaria la compra de una computadora, para poder realizar la operatoria de la empresa, e implementar el software necesario y adecuado para las actividades de la misma.

Al no tener un sistema de información donde puedan tener acceso a cualquier tipo de datos relacionada con la producción, se hace escaso el análisis de los sectores.

La recomendación consiste en implementar un sistema de gestión que permita tener un control sobre las variables del proceso y que permita un rápido acceso a la información para que a través de la toma de decisiones aumente la productividad de la planta.

Capacitar al personal para que se pueda contar con la capacidad de estos, de manera acorde al proceso productivo.

Por medio de los datos, se expresa crear manuales de procedimientos para las distintas subáreas de producción. Estos manuales de procedimientos permitirán obtener información detallada, ordenada, con instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en el sector.

El mantenimiento de la maquinaria es fundamental teniendo en consideración las horas que se pierden por no realizarlas mismas, aprovechando la totalidad de la capacidad para la entrega de los pedidos y disminuyendo al máximo los problemas provocados por las paradas que ocurren en la fabricación del calzado. La detección temprana de una falla en alguna maquinaria puede evitar daños que no se puedan arreglar, y producir una inversión mayor en la organización.

Realizar relevamientos en el sector de producción para mejorar procesos y procedimientos de cada una de las sub áreas del sector, a fines de poder implementar un sistema de control

interno, para desarrollar adecuadamente las actividades, establecer responsabilidades y proporcionar información útil.

También se recomienda realiza control de stock, en los productos en proceso y en los productos terminados, Como así también realizar un relevamiento de los materiales que se encuentran, según Gustavo, en desuso, para el orden de la fábrica y preservar aquellos materiales y bienes de uso que podrían ser necesarios en la producción.

Se recomienda incorporar a una persona que sea el encargado del sector de producción para poder ayudar a Gustavo con las diferentes tareas que se presentan de manera diaria, coordinar los equipos de trabajo, la actividad productiva para así poder hacer el trabajo más ordenado. Controlar materias primas, productos terminados. Resolver problemas con más rapidez, frente a la ausencia del responsable de la organización.

Se recomienda capacitar al dueño de la fábrica en el sistema de gestión para que puedan reunirse de forma mensual para hacer un seguimiento de los objetivos y metas planteados.

Se propone incorporar estrategias de ventas para el sector de comercialización, basado en el aprovechamiento de las nuevas formas de venta digital, publicidad, elaboración de nuevos productos y captar nuevos clientes. Hacer uso de las redes sociales como alternativa de publicidad.

Se aconseja la creación de una página web donde se pueda mostrar los productos del catálogo en cada una de las temporadas para incorporar nuevos clientes.

También poder hacer uso de 2 horas de la persona que se incorpora al sector de administración para que realice un seguimiento de las ventas y cobros de clientes.

Es recomendable la creación de un organigrama, con el cual se podrá analizar de manera más ordenada cada una de las estructuras de la organización, posibilitando coordinar las áreas de la organización, sus funciones, responsabilidades y vinculaciones.

PLAN DE ACCIÓN

Mediante el plan de acción propuesto se busca que la fábrica Sofia Shoes encuentre la mejor y optima manera de cumplir con sus objetivos.

La instrumentación de lo propuesto a continuación debe desarrollarse en un tiempo no más de 3 meses desde su instauración.

Se propone la incorporación de una persona que esté a cargo del sector de administración, con una propuesta de 3 meses de prueba, para realizar las tareas del sector como registración de compras y gastos, pagos a proveedores, análisis de cuentas con un sueldo de \$75.000- por mes. La búsqueda de esta se puede realizar por cualquier plataforma en internet como Bumeran, LinkedIn, CompuTrabajo.

Se recomienda contratar a una persona con secundario completo y que esté realizando los primeros años de las carreras de administración de empresas o Contador Público. Que tenga experiencias en tareas administrativas como pagos a proveedores, registración de compras e insumos, seguimiento de proveedores, capacidad para analizar la información, buen manejo de relaciones interpersonales.

El dueño de la empresa en este caso es el encargado de contratar y hacer el seguimiento de la persona que va a ingresar a la empresa junto con el estudio externo que lleva la parte de RR.HH.

La instrumentación de lo propuesto a continuación debe desarrollarse en un tiempo no mayor a 1 mes.

Se debe realizar la compra de una computadora, si es posible una notebook de 8GB, el precio en el mercado es de \$126.000-, esta será utilizada por la persona a cargo de la administración que entrará en la fábrica.

Esta es necesaria para poder ser utilizada para implementar también el sistema de gestión nuevo y que se pueda establecer de manera más cómoda.

La instrumentación de lo propuesto a continuación debe desarrollarse en un tiempo máximo de 6 meses. Plazo razonable para esta etapa.

Para agilizar las registraciones de los movimientos de la compañía se recomienda utilizar planillas de Excel para registrar las compras, ventas y movimientos de stock, hasta que se incorpore el sistema de gestión recomendada y poder hacer uso de las notebooks.

A continuación se detalla algunos ejemplos de plantillas sugeridas:

Registración de compras
nov-22

Proveedores	Compra	Producto	Fecha de compra	Contado	cantidad de cuotas	Valor de cuotas	Recargo	Total de compra

Registración de ventas
nov-22

Clientes	Venta	Producto	Fecha de venta	Contado	cantidad de cuotas	Valor de cuotas	Recargo	Total de ventas

La instrumentación de lo propuesto a continuación debe desarrollarse en un tiempo máximo de 6 meses. Plazo razonable para esta etapa.

Se propone adquirir muebles e insumos para el sector de administración para una mejor calidad de trabajo diario para la persona que ingrese en la oficina. Un presupuesto adecuado que incluye escritorio, sillas para oficinas, bibliotecarios, artículos de librería es de \$50.000-.

La instrumentación de lo propuesto a continuación debe desarrollarse en un tiempo máximo de 1 año. Plazo razonable para esta etapa.

Se propone adquirir e implementar un software de Gestión que permita tener una visión y control general de la fábrica, como presupuestos, stock de mercadería, acceso a la información por medio de reportes, para que el trabajo sea de manera remota y colaborativa, además de analizar los diferentes procesos de la misma.

El sistema sugerido es **Netegia**, una herramienta que se encuentra en la nube y al cual se puede acceder desde cualquier punto, lugar o dispositivo. Ayuda a profesionalizar la gestión, mejora la toma de decisiones y ahorra tiempo.

Tiene diferentes aplicaciones como, administración de proveedores, ventas y facturas electrónicas, administración de compras, productos, manejo de stock, emisión de presupuestos, cuentas de gastos, liquidación de impuestos entre otras.

Cuenta con distintas tarifas de acuerdo con el tipo de plan que se elija y según sus aplicaciones. El recomendado en este caso es el "Pyme Pro", que tiene un costo de \$7.605,- que si se adquiere en el año 2022 se realiza un descuento del 20%, del cual deberían abonar \$6.084 de forma mensual. No requiere instalaciones ni costos alguno, no hay un tiempo determinado para tener el servicio, se puede cancelar cuando lo desees. La contratación se realiza a través de su página web (<https://www.netegia.com/home.php?v=1>) mail de atención comercial info@netegia.com.

Se accede a través de cualquier dispositivo que se pueda conectar a internet y su aprendizaje es fácil e intuitivo, de todas formas, cuenta con asesoramiento y disponen de especialistas que te guían para la migración y uso de la herramienta.

La instrumentación de lo propuesto a continuación debe desarrollarse en un tiempo no más de 3 meses desde su instauración.

Es importante realizar un programa de capacitación al personal, el mismo comprende las actividades necesarias para la formación y especialización de los empleados que trabajan en la planta, logrando especialización y mayor eficiencia en sus labores.

La capacitación está dirigida a todo el personal de la producción. El acceso a la capacitación estará establecido por medio de la disponibilidad y oferta de jornadas o cursos de capacitación, como también su costo.

En la cámara de calzados ofrecen cursos y capacitaciones de manera gratuita, (<https://www.calzadoargentino.org.ar/category/capacitacion/>).

El objetivo de un plan de capacitación es el de dar formación y especialización en determinadas áreas o tareas, dando conocimiento y formación, obteniendo mayor productividad

Recomiendo que las áreas de administración y producción puedan coordinar la disponibilidad de las opciones de las capacitaciones que se ofrecen y que respondan a las funciones que se cumplan en la fábrica.

La instrumentación de lo propuesto a continuación debe desarrollarse en un tiempo no más de 14 meses desde su instauración.

Se recomienda la confección de un manual de procedimiento para las distintas sub áreas de sector de producción, el cual permitirá detallar la información de manera ordenada, sistemática, conteniendo todas las instrucciones responsabilidades sobre funciones, procedimientos y operaciones.

El manual de procedimiento debe ser escrito y plasmado por cada responsable de las subáreas de la producción, para más tarde ser unificado. Su posterior edición, revisión, y actualización debería estar a cargo del personal con jerarquía junto con la persona encargada del sector de administración.

Para ello se debe definir su estructura, cuál será su contenido, Índice, alcance de los involucrados, establecer procesos, responsabilidades y procedimientos.

La instrumentación de lo propuesto a continuación debe desarrollarse en un tiempo no mayor a 1 mes.

Se solicita hacer un plan de mantenimiento de las maquinarias, para asegurar que una maquina o una herramienta de producción se encuentre en condiciones óptimas para producir con la calidad y el tiempo establecido.

Se busca eliminar las paradas de producción por fallas relacionadas con la instalación de la maquina o error humano por uso indebido. Es importante la implementación de un plan por el cual se establezcan fechas de mantenimiento de maquinarias con el objetivo de evitar las paradas de producción por averías o roturas y conservar las maquinas en buenas condiciones.

Con un correcto mantenimiento de las maquinas aumentamos su vida útil, disminuimos el uso de repuestos y por ende se incrementa la productividad de la máquina.

Existen empresas que brindan servicios de mantenimiento, las cuales hacen una inspección y relevamiento mensual al efecto de prevenir desperfectos y en caso de que ocurra brindar soluciones.

El encargado de producción debe estar al tanto del cumplimiento y control del mantenimiento.

La instrumentación de lo propuesto a continuación debe desarrollarse en un tiempo no más de 6 meses desde su instauración

Se propone la incorporación de una persona que esté a cargo del sector de producción para realizar las tareas inherentes al sector. La búsqueda en principio se puede establecer dentro

de la fábrica, como algún empleado que pueda tener características de responsable del área, con experiencias en el sector para poder ofrecerles este puesto.

Se recomienda que el perfil de la persona que pueda adquirir este puesto tenga suficiente capacidad para manejos de equipos de trabajo, experiencias en el rubro del calzado, planificación y supervisión de los procesos en la producción, capacidad para resolver las diferentes incidencias que ocurren de manera inesperada, responsabilidad y compromiso en su trabajo.

La instrumentación de lo propuesto a continuación debe desarrollarse en un tiempo no mayor a 3 meses.

Se sugiere la aplicación de un inventario sobre la mercadería e insumos que se encuentra en desuso dentro de la empresa.

Esta misma puede ser realizada por el responsable de producción, y se debe llevar de manera ordenada y controlando todos los materiales que se encuentran en el sector.

Recomiendo que las áreas de administración y producción puedan coordinar la disponibilidad de los empleados para dos días puedan encargarse de ese sector de la fábrica, propongo que se puede realizar los sábados para no interferir en la producción habitual.

La instrumentación de lo propuesto a continuación debe desarrollarse en un tiempo no mayor a 3 meses.

Se sugiere la aplicación de un inventario sobre la materia prima y productos terminados que se encuentra dentro de la compañía.

Esta misma puede ser realizada por el responsable de producción, y se debe llevar de manera ordenada y controlando todos los materiales que se encuentran en el sector. Se debe llevar en un Excel de trabajo para tener registros de cada uno de los inventarios realizados y luego realizar los análisis correspondientes para comenzar cada temporada de trabajo, a continuación se detallan modelos de planillas:

Inventario de Materia Prima
nov-22

ID del producto	Descripción del producto	Cantidad	Precio unitario	fecha de entrada	Fecha de salida	Valor de stok disponible	cantidad ingresados	Total de stock

Inventario de Productos
nov-22

ID del producto	Descripción del producto	Cantidad	Precio unitario	Fecha de salida	Valor de stok disponible	cantidad vendidas	Cientes	Total de stock

Recomiendo que las áreas de administración y producción puedan coordinar la disponibilidad, y que se pueda realizar cada 6 meses una vez que se finalice cada temporada de trabajo, propongo que se puede realizar los sábados para no interferir en la producción habitual.

La instrumentación de lo propuesto a continuación debe desarrollarse en un tiempo no más de 1 año desde la propuesta.

Sugiero la instrumentación y puesta en marcha de una estrategia de ventas que se adapte a la nueva forma de comprar de los clientes, ya que de alguna manera los vendedores ya no tienen el poder sobre las ventas. La demanda ha cambiado, hay otras preferencias y hoy representa el cambio hacia las nuevas tendencias, también el de los consumidores que usan nuevos canales de venta, priorizando su lealtad a negocios y no a marcas.

Existen ciertos puntos que se deben incluir en la estrategia de ventas, como establecer una guía de ejecución de acciones, estimular al personal a alcanzar las metas. Se apoden aplicar los siguientes conceptos para poder alcanzar los objetivos:

- Cambiar o mejorar el producto, con nuevas características. Mejoras en cuanto a la calidad, presentación, etiqueta o forma.
- Brindar servicios adicionales a la compra, como entregas a domicilio.
- Cambiar los precios, mejorar el costo para adquirir nuevos clientes ya sea subiendo o bajando los precios dependiendo la calidad del calzado.
- Redes sociales, Instagram, Facebook.

Es necesario potenciar el uso del comercio electrónico, ya sea por medio de la creación de una web, colocando productos y precios de los calzados del catálogo, con entregas a domicilio cuando la venta se realice por este medio. Las Apps de ventas online se pueden instalar en cualquier celular por lo que es una herramienta cómoda y fácil para vender.

Para estas tareas hay empresas especializadas que brindan una solución integral respecto a marketing y publicidad en redes sociales. También existen programas que permiten la autogestión, inclusive tienen suscripciones gratuitas de prueba y en caso de estar conformes con la aplicación, se paga un abono dependiendo las prestaciones y cantidad de usuarios que las empleen.

La responsabilidad de que se pueda implementar la propuesta está a cargo de Gustavo, dueño de la fábrica, por estar a cargo del área de comercialización y debe ser realizada por un externo a la organización, especialista o expertos en redes Sociales, un Community Manager, quien, como profesional sabe que recursos aplicar para diseñar estrategias de marketing. Los honorarios profesionales varían entre \$50.000- a \$80.000-, según asesoramiento y tipo de ejecución de tareas.

La instrumentación de lo propuesto a continuación debe desarrollarse en un tiempo no más de 3 meses desde su instauración.

Del mismo modo es conveniente la confección de un organigrama formal, que conste por escrito. El mismo representa de manera gráfica la estructura organizacional de la empresa, representa la jerarquía y rango de todos los empleados, y las diferentes funciones de cada uno de los sectores.

Es fundamental su confección ya que determina la jerarquía de trabajo, obligaciones de los empleados, quien toma las decisiones. También se deben separar las áreas más en el sector de producción, asociar las responsabilidades o labores de cada subáreas. La realización es de arriba hacia abajo, dirección, responsables intermedios hasta los niveles más bajos de responsabilidades y tareas.

Su confección debe estar a cargo del sector de Administración.

Con respecto a la sucesión, ante la falta de interés de los hijos, y falta de manejo de su esposa en cuanto a las responsabilidades de la organización, se propone que Gustavo pueda capacitar a una persona para que en un futuro esta realice las tareas que hoy en día las hace él. La búsqueda puede realizarse con una persona que ya esté trabajando en la fábrica que tenga experiencia en el rubro y que pueda ir ayudándolo en distintas responsabilidades que surgen en el día a día para que vaya pudiendo delegar cada una de ellas con el objetivo de que esa persona se pueda convertir en un gerente general en un futuro y realizar el manejo de la organización con la supervisión de Gustavo.

VIABILIDAD DE LA PROPUESTA

Mediante el análisis de los detalles operativos de las propuestas enunciadas se verá la viabilidad de estas, teniendo en cuenta que los resultados establecidos se cumplan.

Viabilidad económica

Desde el punto de vista económico la propuesta del plan de acción es viable. Si estimamos el retorno de la inversión, el potencial de los beneficios es superior al costo de la aplicación. El análisis de la inversión inicial, los costos de ejecución y la estimación de los beneficios, determinan la rentabilidad a alcanzar con el plan de acción sugerido.

El hecho de incrementar las ventas con la propuesta de incorporar redes sociales y marketing se obtendrá como resultado que la aplicación de la propuesta compensa el gasto de su instrumentación.

Viabilidad política

La viabilidad política en cuanto a sus límites dependerá en gran medida del dueño de la organización. Por ser el fundador de la compañía de calzados se observa en él su compromiso con la continuidad del negocio y en definitiva con la posibilidad de mejoras al implementarse el plan de acción.

La factibilidad de la aplicación de las sugerencias es compartida por la dirección de la empresa y el entorno operativo.

Viabilidad Administrativa

Si bien la aplicación del plan de acción propuesta depende del responsable, Hay intención de Gustavo realizar las mejoras necesarias para el sector y realizar las propuestas del plan de acción. Ya que tienen las herramientas necesarias para realizar el análisis del resto de las propuestas.

RECOMENDACIONES Y REFLEXIONES

Sofía Shoes, es una organización que tiene más de 11 años en el mercado, funciona y se mantiene vigente. Fue constituida por Gustavo Molina y su mujer Mónica para satisfacer una necesidad económica, logrando ser una fuente de trabajo.

Por medio de los años quedo demostrado que el negocio ha ido creciendo, mejorando sus productos y fortaleciéndose día a día, muestra de esto la cantidad de años en actividad, la nómina de personal que tiene en la actualidad, y el reconocimiento de sus clientes por la calidad de sus calzados

Hay oportunidad de mejoras en la empresa Sofía Shoes, las cuales pueden hacerse efectivas mediante el plan de acción propuesto, el cual hará más competitiva a la organización, permitiéndole la adaptación a un mercado con distintos cambios, asegurando que la empresa ira en misma dirección de las nuevas tendencias.

Las medidas y acciones recomendadas están dirigidas a perfeccionar los procesos internos de producción buscando se trabaje mejor, mediante una utilización inteligente de componentes, recursos y el capital de trabajo.

Es una empresa Familiar que tiene mucho futuro en el mercado por el empeño, dedicación y compromiso que suele caracterizar a este tipo de empresas. Pero es necesario que el fundador de la fábrica pueda involucrarse de manera responsable y comprometida ya que él debe concientizar a los empleados sobre el desarrollo y resultados que se obtendrán al aplicar las acciones recomendadas.

“Es importante que la empresa sea una familia, que las personas sientan que son parte de la empresa, y que la empresa sea como una familia para ellos “. (Larry Page)

BIBLIOGRAFIA.

- Que es una empresa familiar; concepto y características. EAE Business School. 2021. Recuperado de: <https://www.eaeprogramas.es/blog/negocio/empresa/que-es-una-empresa-familiar-concepto-y-caracteristicas>
- Ascensión Barroso Martínez, Cristina, Barriuso Martínez. Las empresas familiares. Unex, cap 4, 2014, pp 75 – 94. Recuperado por: https://www.unex.es/conoce-la-unex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf
- Santiago Doderó. El método EFE. Editorial el ateneo. 1 era edición 2019
- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Ediciones McGraw-Hill 7ma. Edición.
- Chiavenato, Idalberto. Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Free Libros. 2da. Edición.
- Las particularidades de las empresas familiares. Banco comafi. Ernesto G. Niethardt. Recuperado por: <https://www.comafi.com.ar/1690-Las-particularidades-de-las-empresas-familiares.note.aspx>
- Como llevar la contabilidad en una empresa. Quipu blog. Roger Dobaño. 2018. Recuperado por: <https://getquipu.com/blog/llevar-la-contabilidad-en-una-empresa/>
- Código civil y Comercial de La nación. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/235000239999/235975/norma.htm>
- La importancia del manual de procedimientos. Latin Risk. 2021. Recuperado por: <https://www.latinrisk.com.ar/la-importancia-del-manual-de-procedimientos-en-su-empresa/>

ANEXOS

ANEXO I

MARCO TEÓRICO

EMPRESA FAMILIAR

En el mundo empresarial actual, la empresa familiar constituye el núcleo sobre el que orbita el tejido empresarial de cualquier región desarrollada. De ella depende gran parte de la creación de riqueza, de la generación de empleo y del bienestar de todos nosotros. Por ello es importante conocer su naturaleza y orígenes, sus fortalezas y debilidades para poder trazar estrategias que refuercen su competitividad y proyecten caminos de futuro.

Las empresas familiares son aquellas cuyo patrimonio y gobierno está ejercido por los miembros de una o varias familias y su objetivo estratégico comprende la continuidad de la empresa a manos de la siguiente generación familiar.

Características:

1. La capacidad de voto mayoritaria debe residir en los miembros de la familia que fundaron la compañía o en los que los sucedieron heredando el patrimonio y – en muchas ocasiones - la gestión de la misma.
2. Esa mayoría de votos se puede tener de manera directa o indirecta.
3. Al menos un representante de la familia o pariente debe participar en la gestión o gobierno de la compañía.

Fortalezas:

La empresa familiar presenta una serie de ventajas debidas al clima particular existente en la empresa, que genera un sentido de pertenencia y un propósito común a toda la fuerza laboral, de la cual se manifiesta como cualidades concretas y positivas que pueden servir para proporcionar a la empresa una importante ventaja competitiva

1. La transmisión de los valores y la cultura familiar al entorno laboral como el compromiso, conocimiento y comunicación.
2. La cercanía con el cliente, la flexibilidad y la capacidad de planificar a largo plazo se encuentran entre ellas.
3. La empresa familiar se concibe como un proyecto de vida de varias generaciones.

4. Una cultura estable en diferentes áreas de la empresa.
5. Rapidez en la toma de decisiones, ya que si se desea hablar con alguien de la empresa va directamente al dueño.

Debilidades:

1. La principal radica en la dificultad para conseguir financiación, especialmente ahora que el crédito está restringido por la recesión económica.
2. Las empresas familiares tienen una alta versión al riesgo porque su propio patrimonio está en juego.
3. Su capacidad de crecimiento puede verse limitada.
4. Rigidez para el cambio y la adaptabilidad, ya que nadie piensa en el cambio ni se plantea hacer las cosas de otra manera porque siempre se han hecho así y han ido bien, convirtiéndose en una cultura tradicional, sin posibilidad de cambios y sin posibilidad de tener un comportamiento emprendedor.
5. Falta de competitividad por no tener avances de nuevas tecnologías por no cambiar.
6. Cuando se realiza un traspaso de una generación a otra se pone en juego la continuidad de la empresa familiar.
7. La sucesión se trata además de una verdadera transformación en la cual la nueva generación tiene que reconstruir la organización de acuerdo a las pautas y nuevas ideas acerca de cómo se debe manejar una organización.
8. Los problemas emocionales producen problemas para la actividad productiva de la organización, ya que el sistema familiar se rige por las emociones y el empresarial está basado en la racionalidad.
9. confusión del patrimonio de la empresa y de la familia.

Problemas específicos que surgen de las Empresas Familiares:

- a) incapacidad de equilibrar la necesidad de liquidez de la familia con la necesidad de capital de la empresa
- b) deficiente planificación patrimonial
- c) falta de voluntad del fundador para ceder la propiedad y la dirección en el momento oportuno
- d) incapacidad de atraer y retener a los sucesores competentes

e) rivalidad entre hermanos que impide el acuerdo sobre la elección del sucesor o la gestión de la dirección

f) incapacidad de atraer y retener a ejecutivos competentes no pertenecientes a la familia

g) incapacidad de encontrar capital para crecer sin diluir la participación de la familia en el capital (el control total de la propiedad parece ser un principio sagrado para muchas familias)

Ciclo de vida de las empresas familiares

El ciclo de vida de la empresa familiar nos muestra que las empresas familiares fracasan sino ven 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 solo hecho de ser una empresa familiar.

Tenemos 4 etapas bien remarcadas dentro del ciclo de vida.

Primera Etapa: La del fundador, emprendedor del negocio.

En esta etapa el fundador pone el acento en aprovechar una oportunidad de negocio que percibe y se entusiasma por llevarla adelante, el mismo se caracteriza por ser una persona emprendedora, asertiva y con una gran capacidad para superar las dificultades.

Tiene una gran pasión por lo que hace por lo general delega muy poco justificándose con la siguiente frase: "Todo lo tengo que hacer yo porque si no nunca las cosas salen como tienen que salir".

El fundador juega un rol fundamental ya que es él mismo quien cumple varias funciones y además no suele tener con quién compartir sus decisiones ya que muchas de ellas se basan en intuiciones de negocio.

Primera crisis:

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 vaya 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.

Segunda Etapa: Crecimiento por el nuevo estilo de liderazgo del fundador.

Liderar un equipo con las personas que ingresan a la organización trae consigo ciertas delegaciones de tareas, de la cual deben tomar decisiones y dar cuentas de las mismas. La comunicación si bien sigue siendo bastante informal es ahora más compleja a raíz de esta nueva estructura organizativa. Esta es una ventaja positiva para las empresas familiares, porque les transmiten a los empleados la pasión que tienen por la organización.

Segunda Crisis:

Si bien esta etapa genera en la familia mucho entusiasmo no deja de presentarles ciertas dificultades:

1. Padre en casa y jefe en el trabajo. La superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa. 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. Padre en casa y jefe en el trabajo.
2. El fundador prioriza la confianza y el compromiso de los hijos por sobre la preparación que ellos puedan tener para cumplir sus responsabilidades en la empresa.
3. La visión y los estilos de dirección del padre y de los hijos no suelen coincidir, suele suceder que los hijos traen consigo después de pasar por una facultad temas aprendidos y cambios para la empresa, aunque no consiga con éxito y que estos cambios no los perciba de buena manera el fundador.

Tercera Etapa: Fallecimiento del fundador y crisis de poder entre los hermanos. El fallecimiento del fundador trae incertidumbres que genera sobre cómo será la dirección de la empresa con la ausencia de éste y de cómo los hermanos se entenderán para gobernar la empresa y manejar los conflictos de modo de preservar la unidad y armonía familiar. La sucesión de la empresa lo más acorde es que ya se haya hablado con el fundador antes de su muerte para que este lo más planificado en el caso que suceda y que nos los tomen prevenidos y tomen decisiones apresuradas.

La familia tiene que ser proactiva, anticipándose a los potenciales conflictos de intereses, visiones, expectativas, que suelen estar involucrados en un proceso de sucesión, generando la dinámica para lograr una buena comunicación entre ellos.

Cuarta Etapa: El gobierno corporativo profesional.

Los hijos son quienes deben planificar el poder en pos de tomar decisiones que beneficien a la empresa por encima de sus intereses personales. Esto supone incorporar buenas prácticas para el gobierno corporativo de la empresa familiar de forma tal de poder superar las crisis de la etapa anterior. Deben mejorar la calidad del gobierno de la empresa.

TOMA DE DECISIONES

Es el proceso que consiste en realizar una elección entre diversas alternativas. Puede aparecer en cualquier contexto de la vida cotidiana y permite resolver los distintos desafíos a los que se debe enfrentar una persona o una organización. Apela a la capacidad analítica para poder escoger la mejor alternativa posible y para que esto sea posible es necesario tener un amplio conocimiento del problema que se debe superar, ya que solo luego del pertinente análisis es posible comprenderlo y dar una solución adecuada.

Toda decisión involucra seis elementos¹:

1. **Tomador de decisiones:** es la persona que elige una opción entre varias alternativas futuras de acción.
2. **Objetivos:** son los que pretende alcanzar con sus acciones el tomador de decisiones.
3. **Preferencias:** son los criterios que el tomador de decisión escoge para alcanzar sus objetivos.
4. **Estrategia:** es el curso de acción que el tomador de decisiones escoge para alcanzar sus objetivos. Es el camino seleccionado.
5. **Situación:** son los aspectos del ambiente que involucra al que toma la decisión, alguno de ellos se encuentra fuera de su control, conocimiento o comprensión y afectan su elección.
6. **Resultado:** es la consecuencia de cierta estrategia.

¹ • Chiavenato, Idalberto. Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Free Libros. 2da. Edición.

ETAPAS DEL PROCESO DE DECISIÓN

El proceso de decisión es complejo y depende de las características personales del quien toma las decisiones, de la situación en la que está involucrado y de la forma en la que percibe el mundo. Dicho proceso consta de siete etapas.

1. Percepción de la situación que involucra algún problema.
2. Análisis y definición del problema.
3. Definición de los objetivos.
4. Búsqueda de alternativas de solución o de cursos de acción.
5. Selección de la alternativa más adecuada al alcance de los objetivos.
6. Evaluación y comparación de alternativas.
7. Implementación de las alternativas seleccionadas.

Cada etapa influencia a otras y todo el proceso. No siempre estas etapas se siguen estrictamente. El proceso permite solucionar problemas o enfrentarse con situaciones. Según las diferentes características el proceso de toma de decisiones podrá ser:

1. **Racional:** proceso en el que se analizan las posibles alternativas utilizando el raciocinio en base a fuentes y pruebas comprobables.
2. **Intuitivo:** proceso en el que el individuo toma en cuenta la intuición y la experiencia personal para volcarse hacia algunas de las alternativas.
3. **Personal:** proceso de toma de decisión de un individuo dentro del ámbito privado.
4. **De rutina:** proceso que realiza un individuo o un grupo de manera periódica.
5. **De emergencia:** proceso que un individuo o grupo realiza para tomar una decisión frente a una situación nueva y excepcional.
6. **De grupo:** se realiza en conjunto entre los miembros de un grupo en el que prima el consenso y se toma la alternativa que genera más adhesión.
7. **Individual:** lo ejecuta una persona de manera autónoma dentro de un contexto como una organización o empresa.
8. **Organizacional:** proceso que realizan uno o varios individuos miembros de una organización para tomar una decisión que repercute en el futuro de la institución.

COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

La comunicación se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes, y a su comprensión. Es el flujo de información entre dos o más personas y su comprensión, o la relación entre personas por medio de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes. La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las entidades intercambian información y establecen un entendimiento común.

La organización funciona como un sistema de cooperación donde, por medio de la comunicación, las personas interactúan para alcanzar objetivos comunes. La comunicación es indispensable para conseguirlo. Cuando no hay comunicación, las personas permanecen aisladas y no tienen contacto entre sí.

Es un área en la que cualquier persona puede lograr avances para ser más eficiente y mejorar sus relaciones interpersonales o con el mundo externo. También es el punto donde se presenta la mayoría de los malentendidos y conflictos entre dos o más personas, entre miembros de un grupo, entre grupos y en la organización como sistema.

La comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas. Además, todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, la dirección y el control, sólo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación. Ésta es indispensable para el funcionamiento de la organización.

Funciones de la comunicación:

Las funciones básicas en una organización son control, motivación, expresión de emociones e información²:

Control: La comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas. Cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato, provocan que la comunicación tenga una función de control.

Motivación: La comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se le orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar. La definición de los objetivos, la realimentación sobre el avance alcanzado y el refuerzo del comportamiento deseable estimulan la motivación y requieren comunicación.

² W. G. Scott y Terence R. Mitchell, *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis*, Richard D. Irwin, Homewood, Ill., 1976.

Expresión de emociones: La comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción. La comunicación casi siempre es un medio para la expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción de ciertas necesidades sociales.

Información: La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos. Toda comunicación en un grupo u organización implica una o varias de las cuatro funciones.

Proceso de comunicación:

El proceso de comunicación es sistémico, porque cada etapa constituye un subsistema o una parte integral del conjunto.

El proceso de comunicación puede ser eficiente y eficaz³.

- La comunicación eficaz ocurre cuando el destinatario de codifica el mensaje y le agrega un significado que se aproxima a la información o la idea que la fuente que quiso transmitir.
- La eficiencia se refiere a los medios utilizados para la comunicación. La eficacia se refiere a cumplir el objetivo de transmitir un mensaje que tenga significado.

La comunicación organizacional, se transforma a lo largo del proceso, lo cual provoca que el destinatario casi siempre reciba un mensaje diferente al enviado originalmente, pues la intención se transforma en el proceso de comunicación. Los canales de comunicación formal son los que fluyen dentro de la cadena de mando o responsabilidad definida por la organización.

Existen tres tipos de canales formales: las comunicaciones descendentes, las ascendentes y las horizontales⁴.

Las comunicaciones descendentes: son los mensajes enviados de la directiva a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo. Este tipo de comunicación vertical busca crear empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones a los problemas de la organización.

El administrador puede comunicarse con niveles jerárquicos inferiores por medio de conversaciones, reuniones, mensajes en publicaciones de la organización, correos

³ Idalberto Chivenato, Administração nos Novos Tempos, op. cit., p. 523.

⁴ Idalberto Chiavenato, Administração nos Novos Tempos, op.cit., pp. 535-537.

electrónicos, llamadas telefónicas, memorandos, videos, seminarios, cartas y manuales de políticas y procedimientos.

Las comunicaciones descendentes generalmente tratan los siguientes asuntos:

- a) **Definición de objetivos y estrategias.** La comunicación presenta directrices a los niveles más bajos de la organización.
- b) **Instrucciones para el trabajo y racionalidad.** Son indicaciones sobre cómo se debe hacer el trabajo y cómo relacionarlo con otras actividades de la organización.
- c) **Prácticas y procedimientos.** Son mensajes que definen políticas, reglas y reglamentos.
- d) **Realimentación sobre el desempeño.** Son mensajes que indican la evaluación sobre el desempeño de una persona.
- e) **Adoctrinamiento.** Son mensajes destinados a motivar las personas a adoptar los valores culturales de la organización, asumir su misión y visión y a participar en ceremonias especiales.

Las comunicaciones ascendentes:

Son los mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional. Hay cinco tipos de información ascendente:

- a) **Problemas y excepciones.** Son mensajes que describen desviaciones o anomalías en el desempeño rutinario y normal, y buscan llamar la atención de la directiva.
- b) **Sugerencias para mejorar.** Son mensajes con ideas para mejorar los procedimientos relacionados con las tareas para aumentar la calidad y la eficiencia.
- c) **Informes de desempeño.** Son mensajes que incluyen reportes periódicos que informan a la administración acerca del desempeño de personas o unidades de la organización.
- d) **Información contable y financiera.** Son mensajes que se refieren a costos, pago de cuentas, volumen de ventas, utilidades proyectadas, rendimiento sobre la inversión y otros asuntos de interés para la administración.

Las comunicaciones horizontales

Son el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros. Se puede dar dentro o a lo largo de las unidades de la organización. Su propósito no es sólo informar, sino también solicitar actividades de apoyo y coordinación. Existen tres categorías de comunicación horizontal:

a) **Solución de problemas interdepartamentales.** Son los mensajes que intercambian miembros de un mismo departamento sobre el cumplimiento de las tareas.

b) **Coordinación interdepartamental.** Son mensajes entre diferentes departamentos para facilitar el cumplimiento de proyectos o tareas comunes.

c) **Asesoría del staff para los departamentos de línea.** Son mensajes de especialistas del staff a los administradores de línea para ayudarles en sus actividades.

Cómo mejorar la comunicación organizacional

Los administradores deben tratar de mejorar su comunicación por dos vías:

En primer lugar, deben mejorar sus mensajes, o sea, la información que desean transmitir.

En segundo lugar, deben tratar de comprender lo que otras personas intentan comunicar. En suma, deben mejorar su capacidad para codificar y descodificar. No sólo deben enfocarse en ser comprendidos, sino también en comprender a los otros.

Existen algunas técnicas que pueden mejorar la eficacia en estos dos puntos⁵ :

1. Acompañamiento. Consiste en verificar que el significado del mensaje fue captado debidamente y parte del supuesto de que pudo haber sido mal interpretado por el destinatario. Como el significado está en la mente del destinatario, el emisor debe averiguar si es el mismo que intentó transmitir.

2. Realimentación. Es un elemento muy importante para la buena comunicación bilateral. Implica la apertura de un canal para que el destinatario responda y para que el emisor sepa si el mensaje fue recibido y si produjo la respuesta deseada. En la comunicación frente a frente se puede dar una realimentación directa. No obstante, en la comunicación de la directiva hacia abajo siempre se presentan inexactitudes debido a la falta de oportunidades de realimentación suficiente. El envío de un memorando a todas las personas no significa que haya habido comunicación, a menos que haya realimentación de abajo hacia arriba. Toda organización saludable requiere de un buen sistema de comunicación de los niveles inferiores a los superiores si quiere que el flujo de información en sentido inverso tenga éxito. Los mecanismos de realimentación implican mucho más que el acompañamiento de las comunicaciones.

⁵ Leonard R. Sayles y George Strauss, Human Behavior in Organizations, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ,

3. Empatía. La forma de comunicación depende mucho de lo que uno sabe acerca del destinatario. La empatía implica que la información debe estar más orientada hacia el destinatario que hacia el emisor y exige que los comunicadores se pongan en el lugar de los destinatarios para darse una idea de cómo será de codificado el mensaje. La empatía es la capacidad de ponernos en el lugar de otra persona y adoptar sus puntos de vista y sus emociones. También puede reducir muchas barreras para la comunicación; por ello es necesario comprender el proceso de decodificación, a fin de prever cómo percibirá y filtrará el mensaje la otra persona.

4. Repetición. La repetición o redundancia en la comunicación asegura que si un mensaje no fue comprendido, habrá otros que lo transmitirán. Es un método de aprendizaje ampliamente aceptado. Los empleados que son contratados por una empresa o los estudiantes que ingresan a una universidad reciben la misma información básica de diversas maneras. La información redundante, como la costumbre de tocar dos o más veces a la puerta de alguien, busca garantizar la comunicación.

5. Lenguaje sencillo. El lenguaje complicado ha sido identificado como una de las principales barreras para la buena comunicación. La comunicación eficaz exige la transmisión de conocimientos e información. Si el destinatario no comprende, no hay comunicación. Los administradores deben codificar los mensajes con palabras, nombres y símbolos que tengan significado para el destinatario.

6. Escuchar atentamente. Para mejorar la comunicación, el administrador debe procurar que le entiendan bien, pero también debe entender bien. Esto exige que escuche a las personas, porque las alienta a expresar sus sentimientos, deseos y emociones. Sin embargo, no basta con oír, sino que es necesario escuchar y comprender.

Davis planteó los “diez mandamientos del buen oyente”⁶:

1. Deje de hablar.
2. Póngase cómodo.
3. Demuestre que quiere oír.
4. Elimine posibles distracciones.
5. Busque crear empatía.
6. Sea paciente.

⁶ Keith Davis, *Human Behavior at Work*, McGraw-Hill BookCo., Nueva York, 1972, p. 394.

7. Domine su temperamento.
8. Vaya directo al asunto o a la crítica.
9. Pregunte.
10. Deje de hablar.

Dejar de hablar es el primero y el último mandamiento.

Otro autor ofrece “cinco consejos para escuchar”⁷:

- 1. Evite los juicios de valor.**
- 2. Escuche toda la historia.**
- 3. Reconozca los sentimientos y las emociones.**
- 4. Reconsidere la posición del otro.**
- 5. Pregunte con cuidado**

7. Propiciar la confianza mutua. La comunicación funciona mejor cuando está basada en la confianza recíproca entre administradores y subordinados. Un ambiente amigable y un clima de confianza permiten un mejor acompañamiento y una mejor comprensión entre los subordinados.

8. Crear oportunidades. Como las personas son bombardeadas intensamente por millares de mensajes cada día, muchos de éstos ni siquiera son decodificados o recibidos. Mientras los administradores están tratando de comunicarse con sus receptores, éstos reciben otros mensajes. Cuando ocurren cambios importantes, muchas empresas organizan retiros que permiten intercambiar ideas.

⁷ Henry L. Sisk, *Organization and Management*, South-Western Publ. Co., Cincinnati, 1973, pp. 535-536.

CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Fayol⁸ define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración, es decir, las funciones del administrador⁹:

- 1. Planeación:** avizorar el futuro y trazar el programa de acción.
- 2. Organización:** construir las estructuras material y social de la empresa.
- 3. Dirección:** guiar y orientar al personal.
- 4. Coordinación:** enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos,
- 5. Control:** verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Estos elementos de la administración, que constituyen el llamado proceso administrativo, se hallan presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa.

Según Fayol, existe proporcionalidad de la función administrativa: se reparte por todos los niveles jerárquicos de la empresa y no es privativa de la alta dirección. La función administrativa no se concentra sólo en la cúpula de la empresa ni es privilegio de los directores, sino que se distribuye de manera proporcional entre los niveles jerárquicos.

Diferencia entre administración y organización

La administración constituye un todo, del cual la organización es una de las partes.

La organización se refiere sólo a la definición de la estructura y la forma; en consecuencia, es estática y limitada.

- **Organización como entidad social**, en la cual las personas interactúan para alcanzar objetivos específicos. En esta acepción, la palabra organización indica cualquier iniciativa humana intencional, emprendida para alcanzar determinados objetivos. Las empresas constituyen un ejemplo de organización social.

⁸ Henri Fayol, *Administrado Industrial e Geral*, Sao Paulo:Atlas, 1950.

⁹ Henri Fayol, *op. cit.*, p. 7.

- **Organización como función administrativa** y parte del proceso administrativo (planeación, dirección, coordinación y control). En este sentido, organización significa el acto de organizar, estructurar y destinar los recursos, definir los órganos encargados de la administración y fijar sus atribuciones e interrelaciones.

¿QUÉ ES LA COMERCIALIZACIÓN?

La comercialización es identificar las necesidades del cliente y satisfacerlas mejor que sus competidores para obtener una ganancia.

Utilice la Matriz de Comercialización que incluye las siete "P" que le ayudan a responder ante las necesidades de sus clientes de tal forma que distingan su negocio de los demás:

- **Producto** se refiere a bienes o servicios que Ud. le ofrece a sus clientes. Es el elemento central para satisfacer sus necesidades.
- **Precio** se refiere al proceso de fijar el precio de su producto permitiéndole una ganancia, pero lo suficientemente accesible para que sus clientes estén dispuestos a pagar la cantidad solicitada.
- **Promoción** consiste en informar a sus clientes sobre su producto y atraerlos para que lo adquieran.
- **Plaza** denota la manera en que los bienes o servicios llegarán hasta los clientes.
- **Personas indica** el personal clave que Ud. recluta y entrena haciendo que su negocio sea diferente y se destaque de entre la competencia.
- **Proceso** es la manera en que se organiza el trabajo para que pueda ofrecer su producto a los clientes. Los procesos claros y bien organizados garantizan que sus bienes y servicios cumplan con ciertas normas de calidad y sean entregadas de manera conveniente a los clientes.
- **Pruebas físicas** definen la percepción de su negocio en las mentes de los clientes proporcionando la mayor cantidad de tangibles que le sea posible en sus interacciones con ellos.

Los clientes compran bienes y servicios para satisfacer sus necesidades básicas y sus necesidades específicas. Satisfacer sus necesidades básicas es sólo el primer paso del negocio. Satisfacer sus necesidades específicas, no-satisfechas hará que su negocio sea competitivo y sostenible.

Si sus ventas no son buenas, pregúntese si tiene un problema con su producto. Podemos observar varios procedimientos para mejorar el producto o la venta en sí.

Mejorar el empaque

Si vende bienes que necesitan empaque, también puede cambiar el empaque. El empaque protege los bienes y hace más fácil su manejo. También puede incrementar sus costos, pero un empaque que lo distinga y que sea innovador puede hacer más atractivos sus artículos y ayudar a incrementar las ventas.

En muchos casos, los clientes seleccionan un artículo por su empaque distintivo. A veces un empaque puede ser distintivo y más barato.

Mejorar el servicio que acompaña los bienes/artículos

Si está vendiendo un servicio, su servicio es su producto y hay muchos elementos del servicio que podría mejorar. Éstos se tratarán posteriormente en otros "P": Personas, Procesos y Pruebas físicas. Si está vendiendo bienes, también puede mejorar el servicio que acompaña sus bienes.

Formas de distribución del producto.

Para muchos fabricantes no siempre resulta importante estar cerca de sus clientes. Es más importante tener:

- Un costo de alquiler o de terreno que no sea caro.
- Un lugar que permita fácil acceso al suministro de materia prima y para distribuir el producto, así como un mercado laboral cercano.

Si su negocio no se encuentra cerca de los clientes, se deberá encontrar maneras para trasladar su producto a un lugar donde le resulte fácil comprarlo a los clientes. Esto se llama distribución. La distribución es de particular importancia para los fabricantes.

Existen diferentes maneras para distribuir sus productos hacia sus clientes:

- Le puede vender directamente a los clientes que usan sus productos. Esto se llama distribución directa.
- Puede contratar otro negocio para que venda sus bienes. Esos negocios generalmente son distribuidores minoristas y mayoristas. Esto se llama distribución al por menor y distribución al por mayor.
- También puede vender sus productos a través del internet. Esto se llama distribución en línea.

Distribución directa

La distribución directa significa vender su producto directamente a los clientes que lo utilicen.

FABRICANTE

CLIENTE

Fabrica el producto

Utiliza el producto

Cuando les vende su producto directamente a los clientes, puede hablar con ellos y enterarse de lo que quieren y lo que pueden pagar. Por tanto, la distribución directa es usada principalmente por los fabricantes que diseñan y fabrican su producto para las necesidades específicas de cada cliente.

- ❖ Hace productos especializados para clientes particulares.
- ❖ Tiene sólo pocos clientes con los que está en contacto periódico.
- ❖ Diseña y fabrica productos bastante caros para clientes particulares
- ❖ Brinda un servicio con el producto que fábrica.

Distribución al por menor

La distribución al por menor es vender su producto a tiendas y almacenes que a su vez se lo venden a los clientes que utilizan el producto. La distribución al por menor es práctica para los negocios que fabrican productos en grandes cantidades. Los distribuidores minoristas a menudo alcanzan a más clientes en una zona mayor de lo que puede usted con su negocio.

Beneficios:

- Mantienen contacto con los clientes: Esto le da a Ud. más tiempo para la producción y otras actividades importantes.
- Mantienen un inventario de su producto: Esto le ayuda a su negocio a tener menos dinero en inventario.
- Ayudan a promover su producto por medio de la publicidad.

Debido al hecho de que los distribuidores minoristas compran grandes cantidades de su producto para la reventa, Ud. les debe cobrar un precio menor al que le cobra a los clientes que utilizan su producto. En algunos casos, tendría que ofrecerles a los distribuidores minoristas condiciones de pago diferido. Venderles a los distribuidores minoristas también significa que:

Desventajas:

- No tendrá contacto directo con los clientes que utilizan su producto. Ud. no siempre sabrá lo que les gusta y lo que quieren del producto. Ud. tiene que depender de su distribuidor minorista para recibir esta información.
- Podría ser que los distribuidores minoristas no le promuevan su producto tanto como quisiera Ud. Ya que tal vez también vendan productos de los competidores.

Distribución al por mayor

La distribución al por mayor significa vender sus productos en cantidades muy grandes a distribuidores mayoristas que las venden en cantidades menores a distribuidores minoristas.

Igual que los distribuidores minoristas, los distribuidores mayoristas hacen mucho trabajo que de otro modo tendría que hacer su negocio por sí sólo. Por ejemplo, los distribuidores mayoristas:

Beneficios:

- ❖ Mantienen contacto con los distribuidores minoristas que compran sus productos.
- ❖ Hacen inventario y transportan sus productos.
- ❖ Promueven sus productos.

Debido a que los distribuidores mayoristas compran grandes cantidades y les pueden ayudar a alcanzar a muchos más clientes en una zona muy grande, Ud. les debe cobrar un precio mucho menor al que le cobra a los distribuidores minoristas. Igual que con los distribuidores minoristas, vender a los distribuidores mayoristas significa que:

Desventajas:

- ✓ No tendrá contacto directo con los clientes que utilizan sus productos. Ud. no conocerá directamente lo que les gusta de su producto y lo que quieren.
- ✓ Podría ser que no le promuevan su producto tanto como quisiera Ud. los distribuidores mayoristas también suelen vender productos de los competidores.

Distribución en línea

El desarrollo de la tecnología ha abierto más opciones de distribución. La distribución en línea significa vender su producto por medio del Internet. Los clientes se deben conectar en línea y buscar los bienes o servicios que necesitan. Entonces pagan en línea y se les entrega el producto a cualquier parte del mundo que seleccionen.

Si la mayoría de sus clientes tienen acceso al Internet, usted puede considerar esta opción. Esta metodología de distribución suele ser menos cara y más flexible que los métodos de distribución tradicionales.

Existen varias opciones de distribución en línea para que las considere:

- La venta por medio de su propio sitio web: Crear un sitio web, mostrar su producto y ofrecer entrega a cualquier parte que elija el cliente. Cuando los clientes compran un producto de su sitio web, Ud. Puede organizar el pago por tarjeta de crédito, transferencia bancaria o pago contra reembolso. Ejemplos: Pagina web creada por la empresa.
- La venta por medio de una red social: registre su negocio en el sitio web de una red social conocida en su región y presente su producto e información de contacto. Cualquier cliente que quiera comprar un producto puede contactarlo y ponerse de acuerdo con los términos de entrega y pago. Ej.: Facebook, Instagram, Twitter.

Para estas opciones, Ud. tiene que saber cómo promover su producto por Internet para que las personas vayan a su sitio web, o a la página de la red social.

- La venta a través de centros comerciales en línea: Estos centros comerciales son distribuidores minoristas "virtuales". Tienen muchos proveedores de productos y presentan los productos en sus sitios web. Ej.: Mercado libre.
- Otro método de vender productos directamente a los consumidores es a través de la televisión por canal de compras desde el hogar. Su producto lo pueden presentar a través de estos canales y a sus clientes se les dice cómo comunicarse con su empresa para organizar la entrega y términos de pago.

CONTABILIDAD EN UNA EMPRESA

Una de las tareas más importantes que debe hacer la administración de una empresa es llevar al día la contabilidad. La contabilidad es el registro y control de todos los movimientos económicos que ha realizado la empresa durante un periodo concreto, por lo que resulta imprescindible para conocer el estado del negocio además de obligatorio para poder informar y presentar los libros contables ante el Estado.

Importancia de la contabilidad y del análisis contable

Durante un ejercicio contable se producen gran cantidad de movimientos económicos. Más allá de los ingresos y los gastos de la empresa, se debe tener en cuenta todos aquellos bienes y activos que posee una empresa, por lo que no basta con llevar un registro de los movimientos en la cuenta de la empresa en un fichero Excel.

Para llevar un buen registro de la contabilidad, es importante rellenar los libros contables obligatorios para la empresa. Para ello, es importante centralizar la información de las

diferentes cuentas de la empresa en un mismo espacio que, además de cumplir con las obligaciones con la Agencia tributaria, te permite conocer el estado y la situación financiera de la empresa en cualquier momento.

CONTABILIDAD EN PEQUEÑA EMPRESA

La contabilidad no es una cosa única de las grandes empresas. Conocer el estado del negocio en todo momento es imprescindible para cualquier negocio, incluidas las pequeñas y medianas empresas.

Principalmente, llevar la contabilidad en una empresa sirve para conocer el estado del negocio, así como cumplir con las obligaciones con el Estado.

Conocer el Estado del Negocio

Llevar al día la contabilidad del negocio es una tarea imprescindible para todas las empresas. Más allá de las obligaciones fiscales y contables que deben cumplir, llevar al día el registro de las cuentas de la empresa permite tener visibilidad en todo momento de la situación del estado del negocio.

Centralizar los movimientos de la empresa en un mismo espacio y contar con información actualizada en tiempo real permite a la empresa mejorar la toma de decisiones, así como actuar de forma inmediata.

Presentar los libros contables

ARTICULO 322.- Registros indispensables. Son registros indispensables, los siguientes:

- a) Diario;
- b) Inventario y Balances;
- c) Aquellos que corresponden a una adecuada integración de un sistema de contabilidad y que exige la importancia y la naturaleza de las actividades a desarrollar;
- d) Los que en forma especial impone este Código u otras leyes”.

Utiliza la denominación REGISTRO en el lugar de LIBRO, como lo hacía el Art. 44 del CC.

El interesado debe llevar su contabilidad mediante la utilización de libros y debe presentarlos, debidamente encuadernados, para su individualización en el Registro Público correspondiente. Tal individualización consiste en anotar, en el primer folio, nota fechada y firmada de su destino, del número de ejemplar, del nombre de su titular y del número de folios que contiene. El Registro debe llevar una nómina alfabética, de consulta pública, de las

personas que solicitan rubricación de libros o autorización para llevar los registros contables de otra forma, de la que surgen los libros que les fueron rubricados y, en su caso, de las autorizaciones que se les confieren”.

Debemos considerar al “libro” como almacenamiento primario del Sistema de Registro Contable, no exclusivo, ya que el CCN otorga la posibilidad de utilizar otros medios alternativos de almacenamiento a través de lo dispuesto en el Art. 329 y regulado para las sociedades, mediante la RG 7/15 IGJ en sus artículos 326 al 335.

El presente artículo contempla la constitución de un registro de consulta pública de las personas que soliciten rúbrica o se encuentren autorizadas a almacenar la contabilidad e otros medios, el que será de suma utilidad para aquellos que se desempeñan como Peritos.

¿A quién va dirigida la contabilidad?

La contabilidad de la empresa no es cosa única del asesor fiscal ni del contable del negocio. Hay cuatro actores a los que les interesa conocer el estado de la contabilidad del negocio: la empresa, los socios de la empresa, el asesor de la misma y el Estado.

Ventajas de la Registración Contable en la Empresa

Toda persona en una empresa tiene interés en conocer el estado del negocio en cualquier momento. Llevar al día la contabilidad del negocio permite tener visibilidad acerca de lo que está sucediendo en el negocio, lo cual supone una ventaja para la empresa ya que permite tomar mejores decisiones en un futuro, así como prever posibles bajadas y subidas, disminuyendo la incertidumbre.

Contar con información actualizada acerca de todas las cuentas de la empresa facilita la gestión de la misma, siempre y cuando la información esté almacenada de forma segura y accesible siempre que se requiera.

Forma en la que se debe Registrar.

ARTICULO 325.- Forma de llevar los registros.

Los libros y registros contables deben ser llevados en forma cronológica, actualizada, sin alteración alguna que no haya sido debidamente salvada. También deben llevarse en idioma y moneda nacional. Deben permitir determinar al cierre de cada ejercicio económico anual la situación patrimonial, su evolución y sus resultados. Los libros y registros del artículo 322 deben permanecer en el domicilio de su titular.

Debemos referirnos a dos cuestiones:

- a) Requisito de actualización: Para ello recurrimos al Art. 328, Ap. 1, Inc. g, de la RG 7/15 IGJ, que determina que los atrasos no deben superar los 30 días.
- b) Requisito de actualización técnica.

Que permite determinar el cierre de cada ejercicio económico anual de la situación patrimonial en tiempo y forma, en un todo de acuerdo con la envergadura e importancia de los obligados a llevar Contabilidad.

Cabe referenciar en este sentido el Art. 335 de la RG 7/15 IGJ, para aquellos que almacenan su contabilidad en medios alternativos, que cada dos años deben presentar un informe emitido por Contador Público independiente en el cual exprese que el sistema utilizado se encuentra actualizado tecnológicamente.

En el caso de sociedades, los registros, deben permanecer en la sede social inscripta en el Registro Público correspondiente.

EL ESTADO

El Estado y, principalmente, la Agencia Tributaria, tienen interés en conocer las transacciones o movimientos de la empresa con clientes y proveedores. Principalmente, quieren conocer la capacidad de la empresa para pagar impuestos en función del volumen de facturación del negocio.

Por ello, exigirá la presentación de los modelos tributarios de la empresa, así como la presentación de los libros contables obligatorios para la empresa mediante los cuales la empresa informa al Estado de la situación de la misma durante el previo año contable.

EL ASESOR FISCAL O CONTABLE

El asesor es aquella persona que debe conocer el estado de las cuentas de la empresa para poder indicar qué es lo mejor para que la empresa en todo momento. Esperar a final del trimestre para conocer si la empresa está generando pérdidas o beneficios es impensable hoy en día, por lo que se necesitan herramientas que nos permitan llevar una correcta gestión de la contabilidad que nos permite definir cuándo actuar y poder hacer los cambios necesarios a tiempo.

Usar una plataforma en la nube permite al asesor y empresa estar en contacto, así como conocer datos actualizados en tiempo real del negocio, lo cual ofrece tanto a la empresa como a la asesoría una situación de ventaja para poder actuar siempre que sea necesario.

ACCIONISTAS, SOCIOS E INVERSORES

Accionistas, socios e inversores de la empresa son los principales interesados en la contabilidad del negocio. Conocer el equilibrio financiero del negocio y la estabilidad de la misma es crucial para ellos.

Son ellos quienes demandan informes contables de la empresa para poder conocer el estado del negocio con el fin último de comprar más acciones de la empresa o invertir más dinero en ella.

Cómo llevar la contabilidad en una empresa

En una misma plataforma, o sistema contable puedes registrar todos los movimientos de las diferentes cuentas de tu empresa, así como visualizar gráficos con la información de tus clientes y proveedores, actualizados en tiempo real, para que puedas conocer el estado del negocio en todo momento.

Gestionar tu negocio con un Programa de Facturación te permite tener la información segura y accesible siempre que quieras. Además, mediante el acceso restringido, podrás asignar roles a diferentes personas, para que puedan consultar el estado de las cuentas o bien editar la información.

Consejos para llevar al día la contabilidad en una empresa

Para poder llevar al día la contabilidad, así como hacer trámites de una forma fácil y rápida, puedes seguir los siguientes consejos.

Centraliza la información de tu actividad

Tener toda la información en un mismo espacio es imprescindible para poder conocer el estado de las cuentas a tiempo real. Tener en cuenta todos los movimientos de una empresa es esencial para poder determinar el estado de la misma.

Usa gráficos

Representar la información de manera gráfica ofrece ventajas para poder conocer el estado del negocio a simple vista. Es mucho más sencillo entender un gráfico

Contar con un asesor

Tener a un experto que lleve el control de las cuentas de la empresa facilita la gestión de la misma, ya que puede asesorarte en todo momento qué es la mejor acción que puedes realizar para garantizar el buen estado del negocio.

MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Son una herramienta vital para las organizaciones porque allí se plasman y especifican políticas, aspectos legales, procedimientos y controles para garantizar la realización de las tareas de manera eficaz y segura.

Se debe entender por manual de procedimientos a un documento en el que se compilan o agrupan los diferentes procesos necesarios para completar una tarea o actividad dentro de la empresa, es una guía orientadora en la consecución de un resultado. De esta forma se logra una adecuada comunicación y una línea única de acción entre los actores involucrados, para que puedan realizar su trabajo organizada y sistemáticamente.

Su elaboración y redacción suele ser una función directiva que deberán llevar a cabo gerentes y personas con capacidad de decisión.

Son los responsables de mantener bien informados a los colaboradores sobre la forma de realizar las tareas, evitar confusiones y mitigar posibles errores. Cabe destacar que los manuales de procedimientos funcionan también como un instrumento control y de rendición de cuentas respecto a qué, cómo, cuándo y dónde se ejecutan determinados trabajos.

Objetivos de los manuales de procedimiento:

- ✚ Dar a conocer a todo el personal los objetivos, responsabilidades y políticas asociadas a cada tarea.
- ✚ Brindar una uniformidad en la manera de trabajar.
- ✚ Evitar duplicidad de funciones e identificar omisiones.
- ✚ Detectar errores y proponer mejoras en los procedimientos para una mayor eficiencia administrativa.
- ✚ Facilitar la inducción de los nuevos colaboradores.
- ✚ Reducir los esfuerzos y los recursos.
- ✚ Es un instrumento útil para auditores y agentes de control interno.

son vitales para revisar, cuestionar y supervisar la forma en que se hace el trabajo en una empresa y reducir al mínimo los riesgos de equivocaciones que afecten la continuidad del negocio.

¿QUE ES UN EMPRENDEDOR?

Un emprendedor es una persona que ha tomado la decisión de poner en marcha un negocio. Los hay de todas las formas y tamaños. Algunos emprenden simplemente comprando cosas y revendiéndolas online, otros producen bienes, ya sea desde elaborar pasteles a la fabricación de robótica, y otros brindan servicios, como un paseador de perros o un gestor.

La decisión de emprender suele a llevarse a cabo teniendo en cuenta diversos factores personales. Según un estudio del GEM, los más comunes son:

La capacidad para detectar oportunidades

La actitud hacia tomar riesgos

Ambiciones individuales

Objetivos

Niveles de confianza y autoestima

Acceso a recursos

Apoyo social y familiar

Emprender es el resultado de cuando una persona ve una oportunidad de negocio y su percepción y capacidad para actuar y responder ante esa oportunidad. Aquí entran también aspectos como la motivación que tenga el futuro emprendedor, sus habilidades, etc. Todo esto, se enmarca dentro de las distintas variables que tienen que ver con su entorno.

Características de un emprendedor

¿Cómo es el perfil medio del emprendedor exitoso actualmente? Obviamente cada persona es un mundo, al igual que cada empresa y proyecto. No obstante, las preocupaciones y problemas a los que se tienen que enfrentar los emprendedores son los mismos en muchas ocasiones.

Algunas de estas aptitudes pueden ser innatas, otras se adquieren con la práctica, el empeño y la experiencia. Ya que como bien dijo Einstein "El genio se hace con un 1% de talento y un 99% de trabajo".

Pasión por su trabajo

Para que tu proyecto emprendedor tenga éxito es esencial que disfrutes con lo que haces. Cuando alguien está disfrutando con su trabajo y le pone toda su energía y pasión se nota en el resultado.

Planificación ante todo

Un emprendedor debe planearlo todo. Es importante crear un plan de negocios o business plan (normalmente anual), donde definas las metas de tu proyecto y las vías que pretendes utilizar para alcanzarlas.

Buen administrador del dinero

El flujo de liquidez es el sistema circulatorio de tu empresa. Lo necesitarás para alcanzar la mayoría de tus objetivos. Es por eso que el derroche es el mayor enemigo de un emprendedor, y el saber manejar el dinero con cautela su mayor aliado.

Adoración por sus clientes

Un emprendedor ama a sus clientes, al fin y al cabo ellos son los responsables de que el proyecto salga adelante o fracase. Es por ello que todas las acciones, productos y servicios que desarrolles deben estar enfocados a satisfacer sus deseos.

Relaciones públicas

Un emprendedor tiene que hacer de relaciones públicas en muchas ocasiones. Es importante saber proyectar una imagen profesional y positiva de tu empresa a las personas con las que quieres hacer negocios. Ya sea cara a cara o virtualmente.

Incorpora las nuevas tecnologías

Una de las características más diferenciadoras del emprendedor del siglo XXI es su manejo de las nuevas tecnologías. Gracias a ellas podemos hacer nuestro trabajo más productivo y reducir costes.

Además, el mundo de internet ha generado un sinnúmero de nuevos modelos de negocio que han dado paso a nuevas Startups tecnológicas que triunfan actualmente. Otras startups que no son propiamente de internet también aprovechan este nuevo canal de venta y promoción.

Es productivo

El tiempo es oro, y más aún en el caso de un emprendedor. Un emprendedor exitoso sabe organizar su jornada laboral de forma que le saque el máximo provecho posible. Mediante técnicas como el GTD o las metodologías ágiles de gestión de proyectos, exprime su tiempo al máximo.

Crea una ventaja competitiva

Un emprendedor actualmente opera en un mercado con alta competitividad y muy cambiante. Es por ello que necesita ofrecer un valor añadido a su empresa y desarrollar una ventaja competitiva, dar razones a los clientes para que acudan a él y no a la competencia. Éste puede ser uno de los puntos más delicados en el desarrollo de un proyecto emprendedor, y cuando se acierta se nota.

5 tipos de emprendedores

Los emprendedores convierten ideas inteligentes en realidad. Crean un sinfín de puestos de trabajo y contribuyen enormemente a la economía. Sin embargo, no todos son iguales. Existen diferentes tipos de emprendedores y cada uno tiende a elegir su propio camino en función de su personalidad, sus habilidades y su entorno.

Los tipos de emprendedores pueden variar según el país e incluso según el sector pero los más comunes son los siguientes:

1# Innovadores

Los innovadores son aquellas personas que presentan ideas completamente nuevas y las convierten en negocios rentables.

En muchos casos este tipo de emprendedores cambian la forma en la que la gente piensa y hace las cosas. Tienden a ser muy apasionados y obsesivos, y su motivación nace de la naturaleza única de su idea de negocio.

También encuentran nuevas formas de comercializar sus productos eligiendo estrategias de diferenciación que hacen que su empresa destaque entre la multitud.

La capacidad de un emprendedor innovador para visualizar una nueva forma de pensar lo hace destacar entre la multitud y, en muchos casos, tiene un gran éxito. Sin embargo, se necesita un capital bastante elevado, paciencia y compromiso para generar verdadera innovación.

2# Buscavidas

A diferencia de los innovadores, cuya visión es el combustible en su motor, los buscavidas simplemente trabajan más duro y están dispuestos a ensuciarse las manos. La mayoría de veces se lanzan a la piscina con poco y piensan en el esfuerzo, en vez de en recaudar capital para hacer crecer sus negocios.

Este tipo de emprendedores se enfocan en comenzar de a poco con el objetivo de volverse más grandes a largo plazo. Están motivados por sus sueños y trabajarán muy duro para conseguirlos. Tienden a estar muy concentrados y eliminan todo tipo de distracciones, privilegiando los riesgos sobre la comodidad a corto plazo.

Aunque muchos buscavidas nunca se dan por vencidos, muchos de ellos están dispuestos a intentar cualquier cosa para tener éxito, lo que desafortunadamente significa que tienen muchos aciertos y errores. Alcanzar sus sueños lleva mucho más tiempo que la mayoría de los otros tipos de emprendedores.

3# Imitadores

Los imitadores son aquellas personas que copian ciertas ideas de negocio y las mejoran. Siempre están buscando formas de mejorar un producto en particular para obtener una ventaja en el mercado. Los imitadores son en parte innovadores y en parte buscavidas que no se apegan a los términos establecidos por otras personas y tienen mucha confianza en sí mismos.

Coger una idea existente y mejorarla puede ser una excelente manera de desarrollar un negocio. No tiene tanto riesgo como el innovador, pero puede que no sea tan atractivo.

4# Investigadores

Incluso después de tener una idea, los investigadores se tomarán su tiempo para recopilar toda la información relevante al respecto. Para ellos, el fracaso no es una opción porque han analizado la idea desde todos los ángulos.

Los emprendedores investigadores generalmente creen en iniciar un negocio que tiene altas posibilidades de éxito porque han realizado un estudio intenso para tener en cuenta todos los detalles.

Como resultado, este tipo de emprendedores suelen tardar mucho en lanzar productos para tomar decisiones porque necesitan la base de un conocimiento profundo. Estos emprendedores confían mucho más en los datos y los hechos que en los instintos y la intuición. Para un investigador, no debe haber lugar para cometer errores.

Aunque este tipo de emprendedores pasan mucho tiempo investigando y profundizando en los datos para garantizar el éxito de su negocio, pueden caer en el hábito de obsesionarse con los números y centrarse menos en el funcionamiento del negocio.

5# Compradores

Una cosa que define a los compradores es su riqueza. Este tipo de emprendedores tienen el dinero y se especializan en comprar negocios prometedores. Estos identificarán un negocio y evaluarán su viabilidad, procederán a adquirirlo y encontrarán a la persona más adecuada para administrarlo y hacerlo crecer.

ANEXOS II.

Sofía Shoes, comenzó sus actividades en el año 2008 en la localidad de Tapiales, La Matanza, por medio de Gustavo Molina (Dueño de la fábrica), comenzaron a realizar en el comedor de la casa junto a su esposa y sus cuñados sus primeros calzados para niños con una producción de solo 15 pares por día. En sus horas libres Gustavo realizaba trabajos de cortado en la fábrica de un amigo. Al pasar los meses, por gente conocida, le presentan a Karina Vegas una vendedora de Calzados que manejaba una distribuidora en Córdoba, quien le propone llevar algunos modelos de Sofía Shoes a una exposición de calzados en Córdoba.

Karina Logra vender varios calzados y esto produce la idea de poder alquilar un local para poder trabajar mejor, por lo que decidió comprar 2 maquinarias para la fábrica y algunos muebles y útiles necesarios para la producción por medio de las ganancias obtenidas por las ventas en Córdoba. Pero eso solo no alcanzaba para poder seguir avanzando en la industria tal como se quería, por lo que decidió sumar gente externa para trabajar con ellos. La producción que realizaban antes no era la misma por la cantidad de pedidos que tenían vigentes, por consiguiente, deciden sumar a 2 empleados que se encargaban del armado y pagado del calzado. Sus cuñados deciden retirarse y trabajar de forma independiente.

En el año 2012, recibe la propuesta de Karina Vegas para asociarse y comenzar a producir calzados de mujer, él se encargaba de la producción y Karina era la que realizaba la comercialización y administración de la fábrica. Fue un año del cual se pudieron potenciar las ventas en todas las temporadas del año, para ese entonces ya administraban dos talleres que se encargaban del forrado de base y plantillas y un segundo taller encargado del armado del calzado. Al año de esta asociación con Karina, deciden disolverse ya que ella tenía propuestas para independizarse, y como solo Karina hizo aportes en cuanto a los insumos de la fábrica y no maquinarias, Gustavo decide comprarle su parte aportada.

Nuevamente decide seguir solo con todo lo que implicaba la fábrica, comenzó a realizar la comercialización de sus productos, la administración y producción. Comenzaba el año 2014, y decidió contratar a un empleado que se encargue de administrar los pedidos, las compras de insumos, entrega de productos, esto permitió que Gustavo pueda volver a quedarse en la fábrica para poder seguir a fondo la producción.

A mediados del año 2015, surge un hecho relevante para la fábrica, ya que fueron estafados en base a una venta de una gran cantidad de pares de calzados por medio de una distribuidora, en esos tiempos se manejaban con cheques con sus respectivos vencimientos, del cual al pasar los meses y querer cobrarlos no tenían fondos. Esto causo una disolución

muy grande ya que venían trabajando con mucha relevancia, para Gustavo fue como empezar de cero nuevamente. Implico una baja de costos (disminución de la nómina de empleados) y gastos (precios de insumos, buscar nuevos proveedores) para poder hacer frente a las deudas que empezaron a surgir en base a la estafa. Tenía otras ventas y esto sustento el hecho de no tener que llegar a vender parte de la maquinaria.

Después de este hecho, comienza a fabricar para un amigo Gabriel Cisneros, del cual Gabriel colocaba el capital para los insumos, y Gustavo solo realizaba la mano de obra. Permaneció de esta manera, alrededor de 4 años.

Logro recuperarse recién en el año 2018, donde comienza nuevamente a producir para el exclusivo con sus modelos, en donde las ventas fueron aumentando, se adquirieron nuevos clientes, comenzó a surgir la necesidad de tener un espacio más amplio en el local del cual alquilaba y la idea de poder adquirir más maquinarias para el mejoramiento de la producción. En los primeros meses del 2019 tuvieron que cerrar la fábrica por causa de la pandemia que causo el COVID-19, luego de unos meses pudo volver y producir solo una línea de calzados que ayudo a solventar los meses que no pudieron trabajar.

En enero del 2021, decide mudarse a un local más grande, para estar más cómodo y manejar mejor los procesos de la producción y administración de la fábrica. Es la primera vez que logra poder separar los diferentes procesos del calzado, tiene 12 empleados en la actualidad y la administración la sigue representando Gustavo. Cuenta con una oficina exclusiva para poder atender a sus clientes y poder realizar la parte administrativa.

ANEXO III

Instalaciones:













ANEXO IV

Entrevista 1:

La Entrevista fue realizada a Gustavo Molina (dueño de la fábrica), con el objetivo de poder profundizar y conocer sobre los inconvenientes planteados desde un principio.

La información proporcionada es confidencial y solamente se utiliza para los fines del presente informe final.

¿Qué tipo de actividad desarrolla su empresa?

Fabricación de calzados, en particular calzados de dama.

¿En qué año y como se constituyó?

Se constituyó en 2008, arrancamos mi cuñada, cuñado, yo y mi mujer o sea 4 personas.

¿Tiene algún tipo de socio?

No, soy yo solo nadie más.

¿Cuántas personas trabajan en la fábrica?

14 personas actualmente.

¿Hay familiares trabajando en la fábrica?

Sí, pero no directos.

¿Qué función cumplen ellos?

Ahí uno solo que hace el Armado del zapato, es el primo de mi mujer.

¿Cuántas áreas posee la fábrica?

Posee 6 Áreas, se empieza por la sección del Cortado, Aparado, Armado, Pegado y Empaque.

¿Tienen un organigrama, para poder diferenciar bien la estructura de la fábrica?

Mmm, ¿entiendo que es una forma de organizar los puestos de trabajo?

Si en realidad un organigrama es una representación gráfica de la estructura jerárquica y los diferentes puestos de trabajo, permitiendo entenderla rápidamente de manera visual.

No, cada uno sabe lo que tiene que hacer, es por eso que contratamos a personas que tienen oficio. Pero no tenemos nada escrito.

Toma de decisiones:

¿Están definidas la división de funciones?

Si si, cada uno sabe el trabajo que tiene que hacer.

¿Quién toma las decisiones en la organización?

El único que toma las decisiones en la fábrica soy yo, en absolutamente todo. Lo que se tiene que entregar en el día, lo que se tiene que cortar, armar todas las decisiones las tomo yo, a que cliente se le entrega, etc.

¿De ser así consulta con alguien antes de hacerlo?

No, porque eso se entrega en base a los pedidos que uno tiene.

Si no se encuentra en la fábrica ¿Quién toma las decisiones en la producción y/o administración?

Si yo no estoy sería mi mujer, no está 100% como antes en la fábrica por un tema personal, pero si necesito la llamo a ella para que vaya y controle ya que vivimos a 2 cuadras de la fábrica. Tengo pensado poner a una persona que se encargue de la fábrica en general cuando no esté, más en la parte de la oficina.

¿Cómo comunica cada una de las decisiones tomadas?

Un ejemplo, Tengo el encargado del armado que yo voy y le dijo lo que me tiene que preparar hoy y listo, así con todas las áreas de la fábrica de forma verbal si estoy. Sino un llamado o mensaje.

Área de producción.

¿Quién está a cargo del proceso de comercialización?

El encargado soy yo.

¿Cuántos empleados se encuentran en la producción?

Toda la fábrica completa ósea las 14 personas porque todos están en la parte de producción.

¿Se capacita al personal afectado a la producción?

No, porque ya tienen oficio, que quiero decir que entran aprendices pero los mismos oficiales lo capacitan para que el día de mañana lleguen a ser oficiales.

¿El personal tiene oficio en el rubro?

Si cada puesto de trabajo tiene un oficial.

¿Hay mucha rotación o tienen antigüedad algunos empleados?

Si, en las fábricas de calzados siempre, más porque hay mucha cantidad en la zona de fábricas y suele haber bastante rotación.

¿Quién está a cargo de la compra de materiales para la fabricación e insumos?

El encargado soy yo.

¿Cómo decide qué y cómo comprar?

Y en base a los pedidos que uno tiene, vas y compro los materiales que necesito. Hoy en día compramos a distribuidoras directo antes lo hacíamos a través de terceros, pero con la producción que hoy tenemos necesitamos buscar una buena calidad y un buen costo ya que es más barato que con un tercero.

A veces suele pasar que a uno le falte material para continuar con las tareas, porque te puede pasar pero yo que estoy hace muchos años uno ya compra y sabe lo que a gastar, pero es más por experiencia que otra cosa, uno suele saber por ejemplo que cantidad de rollos de material necesitas para ciertas tareas y más que yo soy cortador.

¿Son las cantidades que requiere por cada producción?

No no, el fabricante va comprando mediante los pedidos que uno tiene, no solo un pedido sino uno va pensando bueno tengo 10 clientes que me pidieron un solo producto y son 1.000 pares bueno tengo que comprar material para esos 1000 pares.

¿Qué criterios toma en cuenta a la hora de elegir a un proveedor?, precio, calidad, etc.

Precios, Calidad, créditos si puede llegar a haber y que sea tan responsable como es la fábrica, uno toma el pedido y sabemos que tenemos la responsabilidad de entregarlo y bueno necesitas un proveedor que sea igual que vos, que te entregue la materia prima para que vos puedas entregar y cumplir.

¿Solicita listas de precios a los proveedores antes de realizar una compra?

Siisi, para ver qué productos tiene y que precios tiene, se les solicita a varios proveedores y veo cual me conviene más.

¿Hacen inventarios de materias primas?

Si debes en cuando, cada un mes se hace lo que hay que reponer hay cosas que siempre tiene que haber en la fábrica. El material es relativo, pero los materiales secundarios para el armado del calzado tienen que estar. Insumos, clavos, pegamentos.

¿Tienen algún manual de procedimiento?

Nono, no tenemos ningún manual vamos haciendo mientras vamos fabricando, y vamos repartiendo a los cliente, aparte no siempre es la misma compra que se hace porque son varios modelos.

¿Suceden momentos que afecten a la producción ya sea retrasos o pérdidas de tiempo?

Si, siempre en todo momento, porque a veces te falta una cosa, vos planeas algo no sé yo quiero entregar el jueves y llega el miércoles y no tenes ese producto terminado y ya estas atrasado o te puede pasar con la misma fábrica un modelo viene mal del sector del aparado y los chicos te lo armen igual por X motivos y quede mal el producto ahí que mandarlo a desarmar a hacer todo de nuevo.

Eso te quita días y se te desarmo todo lo que planeaste, lo mismo que un proveedor no me traiga a tiempo el pedido que le hice, son todos momentos que pasan siempre.

¿Realizan algún control de stock? En los productos terminados.

Y Hoy por hoy no se puede realizar porque no llegamos a tener stock, todo lo que hacemos lo entregamos, puede haber que a veces quede mercadería pero es muy raro.

¿Realizan algún control de calidad? A los productos terminados

Si, si siempre revisamos el producto antes de enviárselo al cliente, las chicas del empaque son las encargadas de revisarlo y si ven algo mal, mandarlo para atrás.

¿La estructura de la fábrica es adecuada para la producción que realizan?

Si, si la fábrica te diría que tiene mucho espacio suficiente y te diría que más para la producción que realizamos.

Área de comercialización

¿Quién está a cargo del proceso de comercialización?

Bueno en parte yo y en parte tengo vendedores que me venden. O sea salen a vender mi producto y me traen pedidos.

¿Tienen alguna condición en cuanto a quienes les venden?

Y tratamos de conocer al cliente como para no tener ningún problema por el tema de los pagos y eso. Es mucha plata lo que se mueve en el área del calzado por eso tenes que ir con cuidado. Si es la primera vez con ese cliente es entregarle, probarlo y después si llegar a algo más financiero.

¿Quién es el encargado de conseguir los clientes?

Los vendedores, en este momento tenemos 3

¿Aumentaron o disminuyeron las ventas en el último año?

Aumentaron un montón, nosotros planificamos una cantidad de ventas que íbamos a tener y hoy en día esto es el triple.

¿Qué prioriza calidad o precio?

Y las dos cosas, por eso tenemos el nivel de ventas que tenemos por tener buen precio y buena calidad.

¿Tienen alguna página web para comercializar? ¿Quién lo maneja? ¿En qué periodos se actualiza?

No, teníamos antes más en la pandemia, pero era bastante gente y como era más minorista preferimos solo trabajar con los clientes nuestros que nos compran en cantidad.

¿Realizan ventas de forma online? ¿Quién se encarga de realizarla?

No, como te dije antes si ahora no.

¿Tiene algún local u/o comercio para la venta de calzados?

No.

¿Establece comunicación con los clientes?

Si mayormente si yo más que nada.

¿Dónde realiza el registro de las ventas?

En una carpeta, tenemos un fichero por cada cliente y ahí realizamos todo lo que es deuda y todo lo que es entrega. Voy tachando lo que ellos me van pagando, lo que deben y la mercadería que ya le entregue. Esto lo realizamos con los clientes que trae los vendedores, los clientes míos solo le hago un remito de la mercadería entregada que me la firmen y lo guardo. Así cuando me pagan hago lo mismo solo eso.

Después a fin de cada mes, la contadora viene y las ventas que se realizaron y los gastos que hubo nada más.

Área de administración

¿Quién está a cargo del sector administrativo?

Por ahora estoy yo, estamos buscando una secretaria alguien que lleve el control más seguido de todos los papeles de la fábrica.

¿Dónde guarda la información de cada cliente?

Documento todo en una carpeta como te había nombrado antes, puede ser que a veces por un tema de tiempo no lo tenga muy ordenado pero trato de organizarlo lo más seguido posible.

Igual no todos los clientes son los que documento, tenemos algunos que no son constantes y te compran algunos meses, es como que los clientes constantes si trato de llevarlos registrados o documentados el resto no, vienen de vez en cuando me piden 24 pares si tengo los hago sino no siempre le damos prioridad a nuestros clientes que debemos entregar todos los días como el local que le entregamos en Flores que es siempre por la cantidad de mercadería que manejan.

¿Cómo se registran los movimientos de stock, materia prima, productos terminados de la fábrica? ¿Con que periodicidad?

No, no lo voy registrando mientras entrego la mercadería, si entregue 24 pares sé que hice eso en el día y listo. Entonces guardo ese remito y a fin de año me fijo que es lo que vendí, gaste eso me ayuda a la hora de planificar el año siguiente, O sea los pares que hice en el año, los gastos que tuve para ver la ganancia que tuve en todo el año. Igual hoy no tenemos un descanso los fabricantes de calzados como antes que podíamos planificar porque nos tomábamos unos meses para hacer el inventario.

Hoy en día terminamos con la temporada de invierno y ya tenemos que arrancar con la de verano así que no podemos estar fijándonos que tenemos y que no, con mucha dedicación

Y las compras que voy realizando lo tengo archivado en una carpeta, todas las boletas de proveedores, gastos de la fábrica que muchas veces pasa que no se falta clavos o cosas menores y se realiza la compra y puede ser que no guarde un ticket de eso, pero bueno trato de guardar todo, es por eso que estoy buscando una secretaria.

¿Lleva un control de las cuentas de clientes?

Si eso llevamos un control, porque hay veces que vamos entregando y nos pagan en forma financiada, en esos casos si trato de ser más cuidadoso a la hora de llevar la cuenta.

¿Tiene un control de los gastos de cada una de las sub áreas?

Si son los insumos que uno va comprando aparte, ósea son por sector yo sé que el adhesivo va gastando más el sector del armado que otro sector. Los empleados de cada área me avisan cuando ya no tienen insumo y yo hago la compra.

¿Tiene documentación respaldatoria de las compras que realiza?

Si, en base a eso veo lo que gaste.

¿Utiliza alguna herramienta informática para archivar movimientos diarios?

No, no todo manual si la idea es poder poner el año que viene a alguien para que sea más controlado, y se lleve todo registrado.

Entrevista 2:

La Entrevista fue realizada a Yanina Fernández encargada del Sector del empaque con el objetivo de poder profundizar y conocer sobre los inconvenientes planteados desde un principio.

La información proporcionada es confidencial y solamente se utiliza para los fines del presente informe final.

¿Cuántos años/meses hace que trabaja en la fábrica?

Hace 6 meses maso menos.

¿Qué tareas desarrolla?

Soy Empaquista oficial, lo que se hace en nuestro sector en la terminación del calzado que es la limpieza, que este bien pegado, agregar cordones en el caso que fuera, hacer las cajas necesarias y armar cada tarea para su distribución.

¿A quién le reporta sus tareas?

Directamente a Gustavo, siempre a él y en el caso que no esté en la fábrica le dijo Mónica si esta ella.

¿Cuántas personas trabajan en el Empaque?

Somos 2 personas una ayudante y yo.

¿Las funciones de los empleados están detalladas de forma clara y formal?

Si no sé a qué te referis con detalladas, cada uno ya sabe el trabajo que tiene que hacer.

¿Quién toma las decisiones en cuanto a los procedimientos de Empaque?

Gustavo siempre, él me dice que es lo que se tiene que hacer primero si necesita sacar algo urgente.

¿Cómo y quien realiza la compra de materia prima?

Las compras siempre las realiza Gustavo, nosotras le avisamos si nos falta material que necesitamos en el sector, vamos anotando en un cuaderno.

¿Realizan inventarios físicos?

Mmm no sé a qué te referis?

El inventario físico es una operativa cuya finalidad es conocer con exactitud los productos almacenados y sus cantidades.

Ah ok, en realidad no porque lo que hacemos se va y se vende no suele quedar mercadería en la fábrica.

¿Tienes comunicación con todas las sub áreas?

Si siempre ya que tenemos que estar comunicados por el trabajo en sí.

¿Se realiza una planificación, a la hora de la compra de material importante?

No sé si una planificación importante pero como te decía nosotras anotamos lo que nos falta y necesitamos y le avisamos a Gustavo y él lo compra.

¿Se utiliza alguna lista por cada producto que se realiza en la fábrica?

No, nada.

¿Se lo capacita al personal que interviene en el Empaque?

Yo siendo oficial le tengo que mostrar cómo se va haciendo algunas cosas a mi asistente para que le día de mañana pueda llegar a Oficial.

¿Tienen procedimientos manuales en cada Sub áreas?

Si te referis a manuales ósea libros, nono al ser oficial ya sabemos lo que tenemos que hacer.

¿Hay momentos en que se realizan atrasos o pérdidas de tiempo que afecta las líneas de producción?

Si en los casos que nos haya falta de cajas y cordones que son los elementos necesarios para nuestro sector ahí se produce atrasos para las entregas.

¿El espacio físico de la fábrica es adecuado, para los empleados y la producción?

Si totalmente el espacio es muy suficiente.

¿Realizan control de calidad en cada uno de los procesos?

Si, lo vamos arreglando nosotras, si es mínimo el detalle en el caso que nos parezca que no va le consultamos a Gustavo y él nos indica si va o no.

¿Tiene o realizan mantenimiento de las maquinarias?

En mi caso solo uso una pistola para quemar hilos, pero no necesita un mantenimiento muy importante.

Entrevista 3:

La Entrevista fue realizada a Marcelo Martinez encargada del Sector del Pegado con el objetivo de poder profundizar y conocer sobre los inconvenientes planteados desde un principio.

La información proporcionada es confidencial y solamente se utiliza para los fines del presente informe final.

¿Cuántos años/meses hace que trabaja en la fábrica?

Más de 1 año, un año y 6 meses maso menos.

¿Qué tareas desarrolla?

Yo soy el suelero, el que pega la base al zapato, El sector seria el pegado.

¿A quién le reporta sus tareas?

A Gustavo al jefe.

¿Cuántas personas trabajan en el Pegado?

En este momento yo solo, antes había un ayudante.

¿Las funciones de los empleados están detalladas de forma clara y formal?

Si, igual al ser oficial se lo que tengo que hacer, Gustavo viene y me pide que haga tal modelo y lo hago.

¿Quién toma las decisiones en cuanto a los procedimientos de Pegado?

Siempre Gustavo.

¿y en el caso que el dueño no esté en la fábrica?

Se espera, se lo deja en un costado y se hace otra cosa, hasta que venga Gustavo y el o ve cómo se soluciona.

¿Cómo y quien realiza la compra de materia prima?

Gustavo, yo le informo lo que me falta pero de insumos, mayormente siempre ahí porque yo apenas veo no se la lata de PVC por la mitad, le aviso y él ya me trae.

¿Tienes comunicación con todas las sub áreas?

Si si, continuamente, aparte muchas veces Gustavo me llama y le tengo que comunicar que hacer a los demás sectores.

¿Se realiza una planificación, a la hora de la compra de material importante?

No, solo se va diciendo lo que está faltando al dueño.

¿Se utiliza alguna lista por cada producto que se realiza en la fábrica?

No, uno ya suele saber que modelos tenemos.

¿Se lo capacita al personal que interviene en el Pegado?

No, entiendo que no suelen tomar a gente que no sepa del área del calzado, ya que te lleva tiempo explicarle.

¿Tienen procedimientos manuales en cada Sub áreas?

No, no cada uno sabe lo que tiene que hacer.

¿Hay momentos en que se realizan atrasos o pérdidas de tiempo que afecta las líneas de producción?

Últimamente sí, pero es por la especulación del dólar, y no entregan la mercadería los proveedores. Y a veces puede pasar que este faltando algo en algún sector y no se pueda terminar el producto, de mi parte siempre como te dije trato de comunicar con anticipación los faltantes que tengo.

¿El espacio físico de la fábrica es adecuado, para los empleados y la producción?

Si súper correcto, la fábrica es muy grande y cómoda.

¿Realizan control de calidad en cada uno de los procesos?

Si obvio que miro el producto que llega a mis manos, si llega a tener un defecto si lo puedo solucionar, lo arreglo como estoy en el sector del pegado la misma temperatura hace que muchas irregularidades se puedan solucionar, pero si siempre miro que sea lo correcto o sea la base del zapato que sea de ese modelo en particular por ejemplo.

¿Tiene o realizan mantenimiento de las maquinarias?

El mantenimiento se suele hacer de forma anual, igual Gustavo estuvo comprando maquinas más nuevas en varios sectores que ayudo mucho en el trabajo del día a día.

Entrevista 4:

La Entrevista fue realizada a Mónica Orellana (Mujer del dueño y empleada), con el objetivo de poder profundizar y conocer sobre los inconvenientes planteados desde un principio.

La información proporcionada es confidencial y solamente se utiliza para los fines del presente informe final.

¿Cuántos años hace que trabaja en la fábrica?

Con Gustavo desde el 2005 que empecé a trabajar con él, éramos compañeros de trabajo en una fábrica de calzados.

¿Me podrías decir que tareas desarrolla?

Soy Empaquista Oficial, pero en estos momentos no estoy trabajando por temas personales, en el empaque tenemos a 2 chicas.

¿A quién reporta sus tareas?

A Gustavo, él se encarga de toda la fábrica y de los sectores, yo si el no esta los chicos me avisan a mí y si lo puedo solucionar yo les dijo, sino lo esperan a Gustavo.

¿Cómo mantiene la comunicación con sus pares en la fábrica?

Bien trato siempre de separar el hecho de que yo soy la mujer del dueño entre mis compañeros, pero obviamente que si hay una situación y tengo que decir algo que puede molestar a ellos, trato de hablarlo y solucionarlo.

¿Hay momentos donde se presentan atrasos y pérdida de tiempo en la fabricación?

Si, yo creo que siempre se producen, por falta de material, porque falta un empleado, por varios motivos, Gustavo se encarga de la venta y compra de toda la mercadería y muchas veces de la entrega de la misma, esto produce que no esté mucho tiempo en la fábrica y muchas veces se necesita que el problema que surge este presente.

¿Nunca trabajo en otra área de la fábrica?

No, no siempre en el empaque, si bien lo ayudo muchas veces a Gustavo con el tema de la documentación para ordenarla y guardarla solo eso, no me gusta interactuar mucho con cliente y proveedores. Prefiero estar en la fábrica, aparte que tengo a mis hijos que demandan mucho tiempo no es como antes que no tenía hijos.

¿Cree que hay posibilidad de mejoras en la fabricación del calzado?

Yo creo que sí, solo que Gustavo necesita poder tener más tiempo en la fábrica para que se pueda mejorar varios aspectos de la fabricación, si bien el trata y hace lo posible para que mejore el tiempo no lo ayuda ya que él se encarga de todo, absolutamente de todo.

ANEXO V

Encuestas 1:

La encuesta tiene como finalidad analizar la satisfacción de los clientes y la información proporcionada es confidencial y solamente será utiliza para la tesina de grado de carrera de Contador público.

<https://forms.gle/jmMpX22R9uppkUTH9>

1- ¿Con que periodicidad realiza los pedidos?

- Semanalmente
- Mensualmente
- Diaria

2- ¿De qué modo realiza sus pedidos?

- De manera telefónica
- Vía mail
- Presencial
- Otros

3- ¿Qué tipo de calzados son los que compra?

- Con tacos
- Con plataformas

- Zapatillas
- Borcegos
- Botas
- Sandalias

4- En base al producto que se le vende ¿Cómo calificaría la presentación del mismo? Donde 5 es Satisfactoria y 1 es Mala.

- 1, Mala
- 2, Irregular
- 3, Buena
- 4, Muy buena
- 5, Satisfactoria

5- ¿Compra en nuestra marca de calzado por?

- Preferencia
- Costumbre
- Precio

6- ¿Recomendaría nuestros calzados a algún amigo/familiar/colega?

- SI
- NO

7- ¿Considera que el precio es el conveniente para el calzado que vendemos?

- Si es accesible
- No es muy caro
- Si es el correcto

8- ¿los pedidos que realiza se entregan en forma puntual?

- SI
- NO
- Tal vez

9- ¿Es correcta la atención recibida, en cuanto a la solicitud de sus pedidos?

- Siempre
- Nunca
- Casi siempre

10- En aspectos generales ¿Cómo calificarías al calzado? Donde 4 es excelente y 1 es muy mala.

- 1, Muy mala
- 2, Mala

-3, Muy buena

-4, Buena

-5, Excelente

11- ¿Hace cuánto tiempo es cliente de Sofia Shoes?

-Años

-Meses

-Días

12- ¿De dónde conoce a Sofia Shoes?

-Por vendedor

-Por redes sociales

-Por gente conocida

-Otros

Encuesta 2:

La encuesta tiene como finalidad realizar un relevamiento organizacional de Sofía Shoes la información proporcionada es confidencial y solamente será utilizada para la tesina de grado de carrera de Contador público.

1- En cuanto a la estructura de la fábrica ¿cree que es cómoda para el trabajo?

Donde 5 es excelente y 1 mala

-5 Excelente

-4 Muy buena

-3 Buena

-2 Irregular

-1 Mala

2- ¿En qué sector realiza sus tareas?

-Cortado

-Aparado

-Armado

-Pegado

-Empaque

3- ¿Hace cuánto trabaja en Sofía Shoes?

-Más de un año

- Menos de un año
- Meses
- Semanas

4- ¿La comunicación con su jefe es de forma?

- Clara
- Irregular
- Pertinente

5- ¿Se proporciona capacitación en las tareas a realizar?

- si
- no
- pocas veces

6- ¿De qué manera recibe las órdenes para realizar su labor?

- Personalmente
- Vía teléfono
- Por medio de terceros

¿Si a usted le surge un problema a quien se lo comunica primero?

- Al jefe
- A mis compañeros.
- Otros

7- ¿los materiales proporcionados son los adecuados para el trabajo diario?

- A veces
- No
- Si

8- ¿Los materiales consumidos en el trabajo se pueden observar de forma rápida?

- Siempre
- Nunca
- Casi siempre

9- ¿Tienen un Manual de procedimiento para las tareas realizadas en cada sector?

- No
- Si
- No tengo idea.

10- ¿Las tareas que realiza son siempre las mismas?

- No
- Si
- Es variable

11- ¿La comunicación con sus compañeros es, donde 5 es excelente y 1 es mala?

- 5 Excelente
- 4 Muy buena
- 3 Buena
- 2 Irregular
- 1 Mala

12- ¿De qué manera se realizan los inventarios de las materias primas?

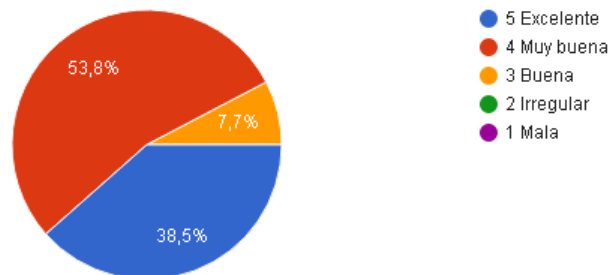
- Semanalmente
- Mensualmente
- Anual
- No se realizan
- No lo sé

Respuesta de Encuesta de Empleados:

1- En cuanto a la estructura de la fábrica ¿cree que es cómoda para el trabajo?
Donde 5 es excelente y 1 mala

 Copiar

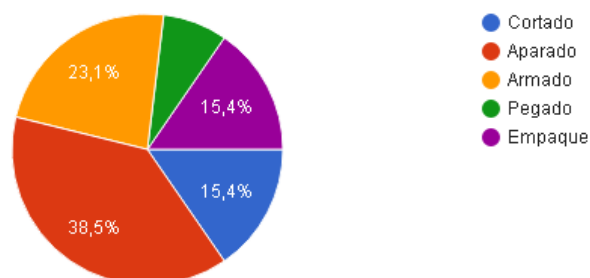
13 respuestas



2- ¿En qué sector realiza sus tareas?

 Copiar

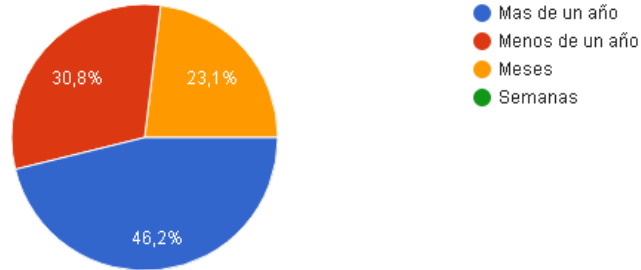
13 respuestas



3 -¿Hace cuánto trabaja en Sofia Shoes?

 Copiar

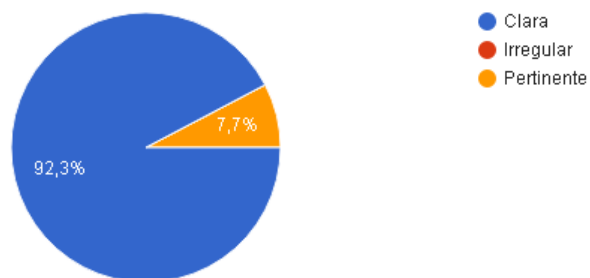
13 respuestas



4- ¿La comunicación con su jefe es de forma?

 Copiar

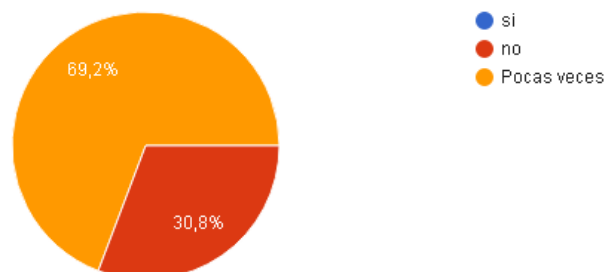
13 respuestas



5- ¿Se proporciona capacitación en las tareas a realizar?

 Copiar

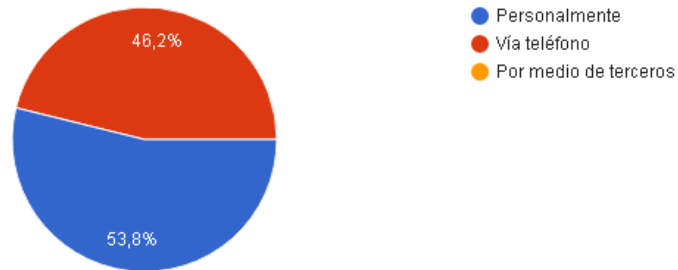
13 respuestas



6- ¿De qué manera recibe las órdenes para realizar su labor?

 Copiar

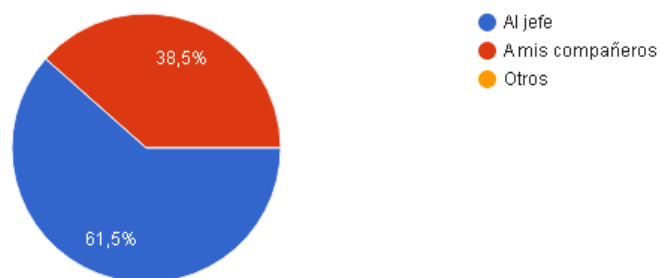
13 respuestas



7- ¿Si a usted le surge un problema a quien se lo comunica primero?

 Copiar

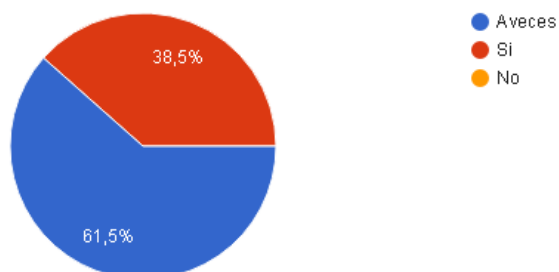
13 respuestas



8- ¿los materiales proporcionados son los adecuados para el trabajo diario?

 Copiar

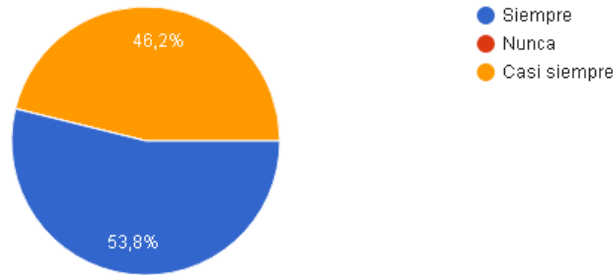
13 respuestas



9- ¿Los materiales consumidos en el trabajo se pueden observar de forma rápida?

 Copiar

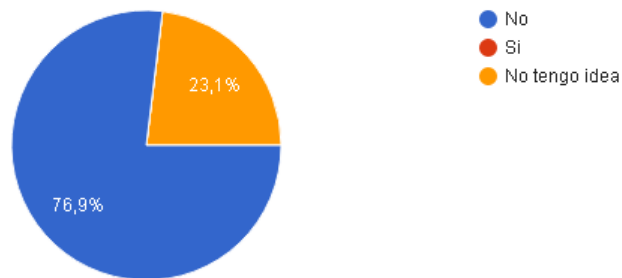
13 respuestas



10- ¿Tienen un Manual de procedimiento para las tareas realizadas en cada sector?

 Copiar

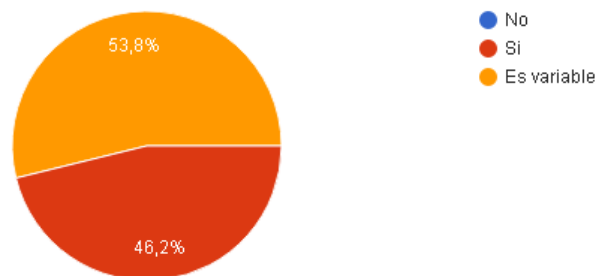
13 respuestas



11- ¿Las tareas que realiza son siempre las mismas?

 Copiar

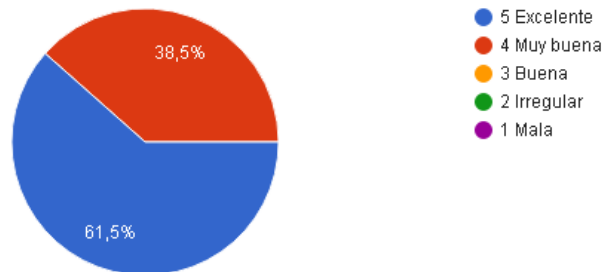
13 respuestas



12- ¿La comunicación con sus compañeros es, donde 5 es excelente y 1 es mala?

 Copiar

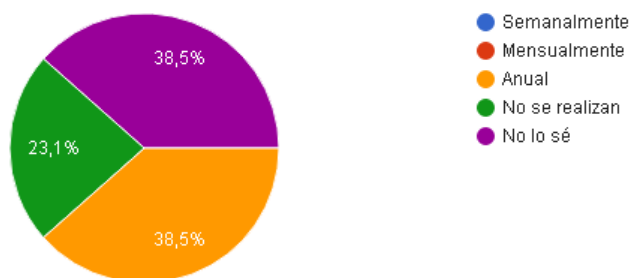
13 respuestas



13- ¿De qué manera se realizan los inventarios de las materias primas?

 Copiar

13 respuestas

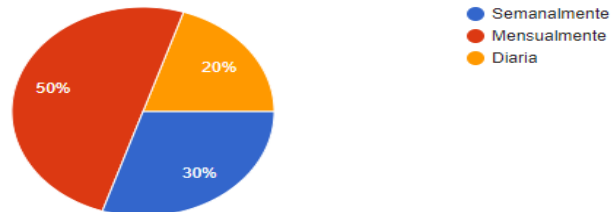


Respuesta de Encuesta de Clientes:

1- ¿Con que periodicidad realiza los pedidos?

 Copiar

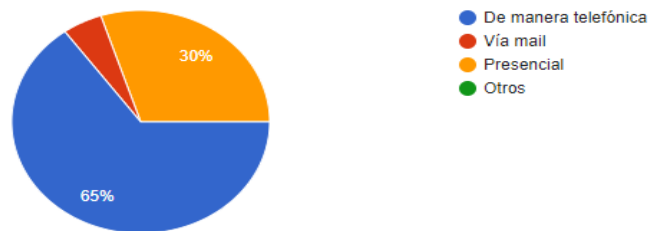
20 respuestas



2- ¿De qué modo realiza sus pedidos?

 Copiar

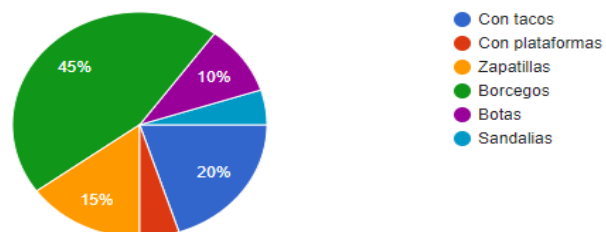
20 respuestas



3- ¿Qué tipo de calzados son los que compra?

 Copiar

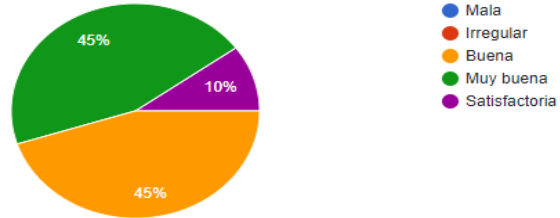
20 respuestas



4- En base al producto que se le vende ¿Cómo calificaría la presentación del mismo? Donde 5 es Satisfactoria y 1 es Mala.

 Copiar

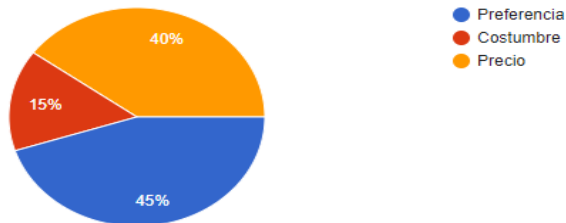
20 respuestas



5- ¿Compra en nuestra marca de calzado por?

 Copiar

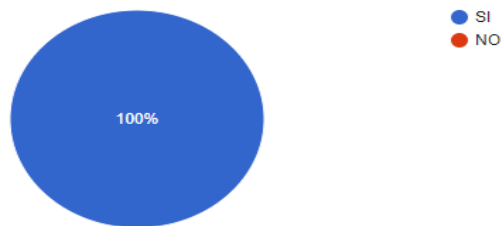
20 respuestas



6- ¿Recomendaría nuestros calzados a algún amigo/familiar/colega?

 Copiar

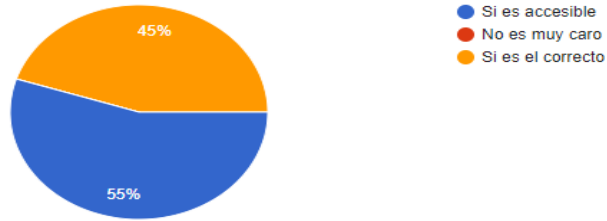
20 respuestas



7- ¿Considera que el precio es el conveniente para el calzado que vendemos?

 Copiar

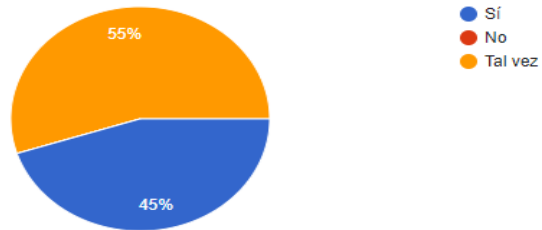
20 respuestas



8- ¿los pedidos que realiza se entregan en forma puntual?

 Copiar

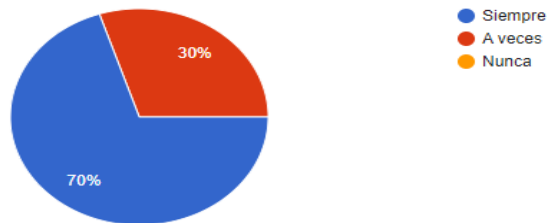
20 respuestas



9- ¿Es correcta la atención recibida, en cuanto a la solicitud de sus pedidos?

 Copiar

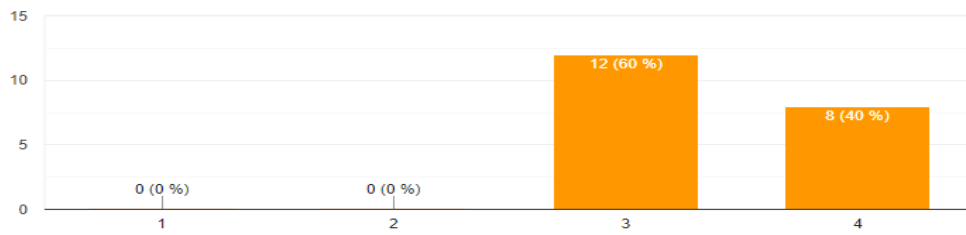
20 respuestas



10- En aspectos generales ¿Cómo calificarías al calzado? Donde 4 es excelente y 1 es muy mala.

 Copiar

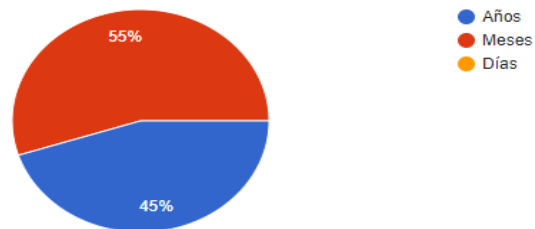
20 respuestas



11- ¿Hace cuánto tiempo es cliente de Sofia Shoes?

 Copiar

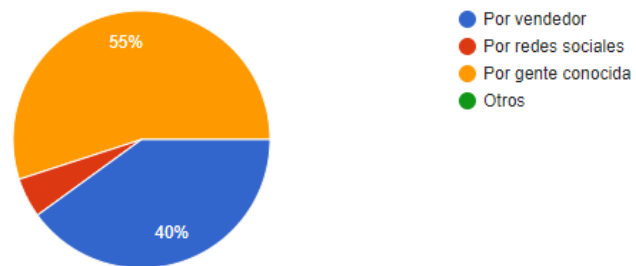
20 respuestas



12- ¿De dónde conoce a Sofia Shoes?

 Copiar

20 respuestas



ANEXO VI

Observación Directa

La observación directa fue realizada en la fábrica de Sofia Shoes, ubicada en la localidad de La Tablada, en una zona donde se encuentran varias fábricas alrededor con pocas casas particulares.

La fábrica es un inmueble no muy antiguo, que contiene una planta baja y un primer piso, en el frente se puede observar dos puertas de color negro de material de chapa y en el centro de las mismas se puede ver un portón de unos 2 metros de ancho.

Para ingresar a la fábrica Sofia Shoes se debe realizar por la puerta que se encuentra en el lado de la izquierda, encontramos una escalera y al subir se debe doblar a la derecha, la superficie es de 450 metros cuadrados. El lugar es muy amplio, se pueden movilizar los empleados de forma muy cómoda y libre. Las paredes están pintadas de color gris claro en la parte inferior a la mitad y en la parte superior un gris oscuro, el techo es material timbrado.

La iluminación se puede apreciar que por cada sector tienen focos de manera horizontal, pero por la entrada de sol de los ventanales que se encuentran en el techo la iluminación es mucho mejor.

Lo primero que encontramos es el sector de la producción que es el área que ocupa el 90% de la fábrica, se observa una mesa de un metro y medio donde trabajan el área del aparato, de manera sentada.

En la derecha de la escalera vemos una oficina de tamaño pequeño, podemos ver que no tienen muchos muebles solo un escritorio, sillas y un armario con carpetas que contienen documentación como remitos, facturas, lista de precios, nota de pedidos, etc. Al lado de la misma hay dos baños para damas y caballeros que tiene dos inodoros con dos bachas para higienizarse.

Notamos que no tienen una cocina, o comedor para algún almuerzo, ya que se ha observado que solo tienen un dispenser, una pava eléctrica para cada sector, y cada uno trae sus insumos para su alimentación.

Los sectores no están bien distinguidos ni separados por algún elemento para poder saber en qué sector se encuentra, también se observa que se usa carros horizontales que tienen varios estantes para poder movilizar los calzados de sector en sector. Se observa varias materias primas en el piso de cada sector, y podemos distinguir poca falta de muebles como sillas, mesas y carros para los traslados de los calzados.