



PRACTICA PROFESIONAL 2023
LIC. EN ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN



REORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA DE ROPA FEMENINA

Modalidad:

Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas
de administración en situación laboral o
ambiente real

ALUMNO : CATANIA LUCIANO

DNI: 38023423

TUTORA: NATALIA GOR

Mail: luecat16@gmail.com



Índice

1. Resumen.....	2
2. Introducción	3
3. Situación Problemática.....	4
4. Preguntas de Investigación	5
5. Objetivo General	5
5.1 Objetivos Específicos.....	6
6. Marco Metodológico.....	6
7. Marco Teórico	7
7.1 Definición de Organización	7
7.2 Diseño Organizativo	8
7.3 Elementos del diseño	8
7.4 Estructura organizacional.....	13
7.6 Tipos de Procesos.....	16
7.7 Herramientas para formalizar los procesos de la empresa.....	17
l) Aplicación de las herramientas propuesta para la empresa.....	18
8. Descripción del negocio	18
9. Estrategia de la empresa.....	20
10. Ciclo operativo de la empresa.....	22
11. Procesos claves de la empresa.....	22
12. Estructura organizacional actual de la empresa	27
13. Estructura organizacional propuesto	29
14. Resultados obtenidos del cuestionario para conocer funciones y delegación de tareas de los empleados.....	30
15. Cursogramas de los procesos claves de la tienda	34
16. Propuesta de manual de funciones.....	39
17. Conclusiones.....	43
18. Bibliografía	44
19. Anexo.....	45



REORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE ROPA FEMENINA

Alumno: Catania Luciano Emmanuel

Tutora: Natalia Gor

Luecat16@gmail.com

1. Resumen

Las organizaciones se encuentran en un actual contexto de cambio y deben adaptarse a las nuevas tecnologías e innovaciones, lo que llevará a que estén alineadas con lo que el mercado busca de ellas mismas. Por tal motivo, es importante que se encuentren debidamente bien organizadas y dirigidas, en sus diversas funciones cotidianas, de forma que se logren cumplir los objetivos que se plantean los propietarios a cargo de la empresa.

La organización que se aborda, es una empresa que se dedica a la venta de ropa femenina. Al iniciarse y a medida que pasó el tiempo, como toda empresa en expansión, al no contar con lineamientos a seguir de forma organizada en sus procesos y de forma controlada en lo que respecta a la división de tareas de los empleados, surgieron ciertos problemas en el solapamiento de tareas, no cuentan con una estructura de manera formalizada, por este motivo, estos inconvenientes deben ser solucionados para brindar un mejor servicio a los clientes de la empresa.

Por lo tanto, en primer lugar, se lleva a cabo un diagnóstico de la situación actual de la organización, en lo que respecta a sus procesos claves, su estructura organizacional y las diversas funciones que tiene el personal que la integran. Por medio de las herramientas que se utilizaron (Entrevistas a los propietarios, cuestionarios a los empleados) obtener ciertos datos para que los mismos se apliquen con respeto a las



propuestas de mejoras en la organización y generen valor en los diversos procesos y áreas funciones, para poder brindar un servicio de excelencia y permanencia en el mercado al cual se dirige esta empresa.

Palabras claves: Crecimiento, organización, funciones

2. Introducción

En el actual contexto de la sociedad, las organizaciones se enfrentan a una serie de desafíos que requieren adaptarse a un mundo globalizado y mantenerse actualizadas en el rubro al cual se dedican. Esta adaptación es esencial para mantenerse competitivas en el mercado.

La empresa “JM” Tienda de ropa, se dedica a la comercialización de indumentaria femenina, como ser: jeans, camperas, remeras, sweater, entre otros. El emprendimiento se encuentra en el mercado desde hace seis años. En sus inicios, comenzaron vendiendo sus productos en el hogar de los propietarios, y a la vez visitaban a los clientes en sus domicilios para ofrecerles sus productos. Luego de unos meses, se trasladaron hacia la ciudad de San Miguel de Tucumán donde contaban con un showroom, y en el cual no se veían crecimientos significativos en sus ventas, y no les resultaba rentable.

Con el paso del tiempo, surgió la posibilidad de alquilar un local con atención al público en la ciudad de Yerba Buena, lugar donde se encuentra en la actualidad y desde hace 5 años. Sus dueños se han esforzado por mejorar a través de la realización de capacitaciones y buscando la posibilidad de crecer más en este mercado altamente competitivo.



Como toda organización que ya se encuentra hace unos años en el mercado, trae consigo ciertas dificultades, y por ese motivo y luego de una entrevista con sus dueños se detectó una falta de coordinación y claridad en sus procesos; sobre todo en áreas claves de la empresa como ser compras de mercaderías y ventas de la ropa, tanto en el local de atención al público como por medio de la tienda on line. Además, se pudo detectar que existe desorganización en lo que respecta a la división de tareas del personal de la empresa.

3. Situación Problemática

La empresa de indumentaria femenina “JM” luego de un tiempo y ya posicionada en el rubro en el mercado local, ha experimentado de un notable crecimiento en sus ventas, lo que ha impulsado a sus dueños a la necesidad de agregar un canal de ventas por medio de tienda On line; incrementando su alcance a personas no solo a nivel provincial, sino a nivel país. Esta expansión llevó a tomar la decisión de incorporar más personal en la empresa y continuar con su capacitación en el área de moda, asesoría de imagen y estrategias del marketing digital.

De acuerdo al relevamiento que se hizo en la empresa de indumentaria femenina, y luego de una charla con sus dueños, se evidenció que los procesos claves de la empresa, como compras de mercadería, ventas en sus diversos canales, estaban en manos de sus propios dueños, entonces dichos procesos deberían ser delegados a los empleados con los que cuenta la empresa. Además, se notó que existe falta de uniformidad en las tareas diarias asignadas a los empleados a pesar de que están delegadas. Una estructura organizativa clara ayudará a lograr los objetivos establecidos.



Por todo lo mencionado surgen los siguientes problemas:

- La delegación de las tareas en los empleados no están definidas de forma clara;
- No cuentan con una estructura de manera formalizada, por lo que las diversas actividades no están bien delimitadas;
- Los empleados en sus diversas tareas que desarrollan en la tienda, brindan su colaboración en actividades que demandan mayor tiempo y dedicación.

Las propuestas de mejora tienen como objetivo resolver las fallas detectadas y por ende ofrecer excelencia y calidad en su servicio.

4. Preguntas de Investigación

- ¿Cuál es la estructura actual de la empresa?
- ¿Cuáles son los procesos claves de la empresa y en qué aspectos requieren mejoras?
- ¿Cuáles son las funciones de los empleados en sus puestos de trabajo en la organización?
- ¿De qué manera se pueden mejorar los procesos claves y las diversas funciones de los empleados de forma que exista una coordinación entre diversas áreas funcionales de la empresa?

5. Objetivo General

El objetivo de este trabajo es proponer la reorganización de los procesos claves de la empresa y realizar un manual de función de los puestos de los trabajadores.



5.1 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la estructura actual de la empresa y evaluar si es necesaria una mejora.
- Describir las funciones de las personas que forman parte de la organización.
- Definir los procesos claves de la empresa, mediante la utilización de los mapas de los procesos y de manuales de funciones, que generen un valor agregado en los servicios que brindan a los clientes.

6. Marco Metodológico

Como lo cita, Hernández Sampiera (2018) el enfoque metodológico que se utilizará será la investigación cualitativa, ya que busca obtener información de las organizaciones en cuanto a su desarrollo en el mercado actual del emprendimiento.

El tipo de diseño se denomina fenomenológico como indica Hernández Sampiera (2018), y su objetivo es conocer cómo está estructurada la organización y ver en qué procesos existen fallas; y delegar funciones a los diversos empleados de la empresa.

La muestra comprende al personal de la tienda de ropa “JM” en el año 2023.

El método de selección es No probabilístico de tipo muestra investigación–acción.

Los datos necesarios se van obtener de dos fuentes, una es la observación directa y otra es obtenida a partir de la realización de un cuestionario a los empleados de la tienda.

La *recolección de datos* se obtuvo por medio de un “Cuestionario” realizado a los empleados del negocio. También se utilizó la *observación directa* en días



determinados (por ejemplo, día de madre, días viernes o sábados y en forma de trabajar con las ventas On line).

El propósito de la metodología utilizada es obtener información para profundizar en aspectos, en cuanto a la organización del negocio con respecto a sus procesos, y el curso diario de las diversas funciones que realizan los empleados de la empresa, para luego proponer las mejoras que se plantearon en un comienzo como preguntas de investigación en este trabajo.

7. Marco Teórico

7.1 Definición de Organización

Comenzamos definiendo lo que es una organización, la cual consiste en el diseño, determinación de las estructuras y procesos, sistemas, procedimientos que permiten simplificar y optimizar el trabajo.

De acuerdo a Chiavenato (2002 ,p 362) “organizar significa agrupar, estructurar e integrar los recursos organizacionales, definir la estructura de los órganos que los deberán administrar, establecer la división del trabajo mediante la diferenciación y medir los niveles de autoridad y responsabilidad”.

Podemos citar a Schelemenson (2013) , el cual define a la organización como un sistema micro social, integrado por personas y creado en forma deliberada para la consecución de fines específicos, configurados alrededor de un proyecto concreto tendiente a satisfacer necesidades manifiestas y latentes de sus miembros y de una audiencia externa o clientes, a quienes dirige sus servicios o productos.



Por lo tanto toda organización debe funcionar como un sistema integrado y cohesionado en que las partes se interrelacionan estrechamente para alcanzar los objetivos organizacionales.

7.2 Diseño Organizativo

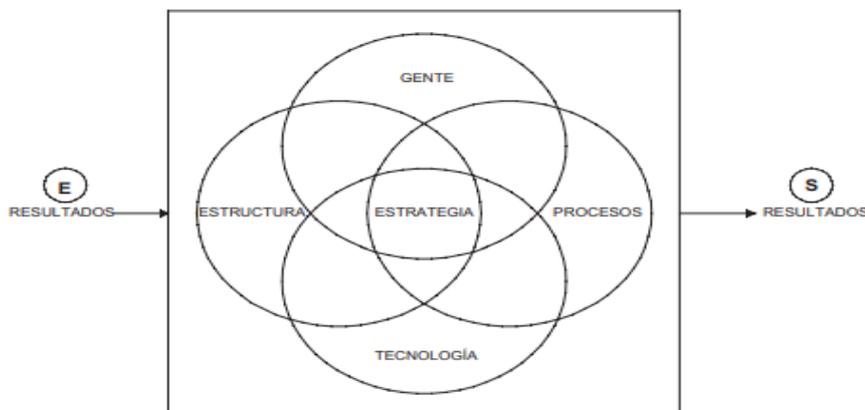
El diseño permite a las organizaciones generar estructuras y procesos nuevos, en función de las exigencias del contexto y de las estrategias. En consecuencia, implica la forma en que se administra las transiciones de las organizaciones para pasar de los estados actuales a los futuros.

7.3 Elementos del diseño

Siguiendo el curso de la investigación, el autor Gilli J.J (2007) presenta los elementos del diseño organizacional.

El éxito de un proceso de diseño radica en la comprensión de sus elementos como partes de un todo que se influyen mutuamente.

Ilustración 1: Ilustración de elementos del diseño



Fuente: Gilli J.J. Diseño Organizativo, estructuras y procesos, Página 38



Se realiza un breve análisis de los elementos del diseño organizacional que se muestran en el gráfico.

Estrategia

Es la guía para el diseño organizacional. Se conoce en qué mercado y con qué producto la empresa logrará los objetivos para establecer el diseño que le permita utilizar hacia el futuro. A partir de la ventaja competitiva que persigue la empresa, se determinarán los recursos, los procesos y la estructura necesarios para lograrla. **Se** cita a Henry Mintzberg, Joseph Lampel y Bruce Ahlmstrand (1998) los cuales presentan las siguientes acepciones del término estrategia.

- Es un planeamiento: una guía, una dirección. Implica la fijación de objetivos y la manera de alcanzarlos.
- Es un modelo: un patrón que coordina las acciones a través del tiempo.
- Es un posicionamiento: algunos autores asimilan la estrategia al mercado en el que se van a colocar los productos.
- Es una perspectiva: así como la estrategia de posicionamiento mira hacia afuera de la organización, considerarla como una perspectiva implica mirar hacia adentro y hacia arriba: la visión de la empresa.

Las acepciones “modelo” y “perspectiva” son, sin duda, las más apropiadas para el desarrollo del diseño organizacional.

En la implementación de la estrategia los autores mencionan los sistemas y la estructura (¿cómo realizaremos el qué, quién y dónde?). Por su parte, Peter Drucker explica que la estructura se subordina a la estrategia. Contar con una estrategia sólida es sólo la mitad de la solución. Muchas estrategias fracasan no por falta de claridad o de visión, sino por haber sido pobremente implementadas.



En cuanto a este punto según el gráfico presentado más arriba, se propone una estrategia que debería seguir la organización para cumplir con sus objetivos que se tienen en cuenta.

Estructura

La estructura formal está determinada por el conjunto de posiciones oficiales que integran el sistema.

Las organizaciones utilizan el organigrama para representar gráficamente la estructura formal, la división de las tareas y las jerarquías de las diferentes posiciones. Aun suponiendo que los miembros de una organización perciban adecuadamente lo que se espera de ellos, es posible que las prescripciones no se cumplan por falta de motivación o mala coordinación de las actividades. La estructura real es la suma de la estructura formal y la informal. Con “informal” se refiere a las relaciones no oficiales que complementan y, a veces, reemplazan a las prescriptas. El autor Brown (1960) define cuatro tipos de estructuras organizacionales.

- Estructura formal: es la que aparece en el organigrama y manual de funciones.
- Estructura presunta: es la que los miembros de la organización perciben como real.
- Estructura existente: es la que efectivamente se encuentra luego del análisis sistémico.
- Estructura requerida: es la que los individuos necesitan.

La coexistencia de estas cuatro formas de estructura genera disfunciones que propician la ineficiencia y la aparición de conflictos. La solución es el diseño de la estructura requerida a partir del análisis de la existente.



De acuerdo a este autor Gilli J,J (2007),se presenta para esta organización una estructura organizacional que es la percibida por los empleados , y además se elaboró una propuesta de diseño organizacional como sugerencia para este tipo de organizaciones.

Procesos

Hammer y Champy (1994, 37) definen el concepto de proceso como “un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente”. La tarea de diseño de la organización no sólo debe contemplar la división del trabajo y la asignación de las funciones, sino también ocuparse del estudio de las causas y condiciones por las cuales se transforman las entradas en resultados.

El diseño de los procesos tiene que ver con la visión de la organización en un plano horizontal. La estructura constituye el marco donde se van a desarrollar los procesos; el desafío consiste en encontrar la estructura que soporte los procesos clave de la organización.

Se realiza un análisis de manera profunda en los diversos procesos claves de la empresa, que se detallan en la sección correspondiente.

Gente

En toda organización que busca cumplir objetivos ya preestablecidos, deben contar con personas que sean capaces y cuenten con habilidades requeridas para



desempeñarse en un puesto de trabajo. Por ese motivo, se cita a Peter Drucker (2000), que señala que la distribución es quizás el elemento más importante de la administración de personas. Se debe situar a las personas en el lugar en que sus cualidades sean productivas es la manera de asegurar su optimización de los recursos humanos. El diseño del sistema debe procurar un equilibrio entre el aporte, la retribución y la capacidad de cada individuo.

Se propone para esta empresa, la elaboración de un manual de funciones donde se detallan las funciones de los diversos puestos de trabajo que son considerados claves.

Tecnología

La empresa de ropa femenina, con el paso del tiempo, de acuerdo al crecimiento, y el impacto que tuvo en el mercado, se introdujo la utilización de la plataforma web, como otro canal de ventas. Y a la vez, se encuentran utilizando un software de gestión donde cargan los productos, que se venden con sus respectivos detalles. Por este motivo, la tecnología es indispensable en una empresa de showroom, que se encuentra en crecimiento. La tecnología, entendida como el sistema técnico (herramientas) que permitirá transformar la materia prima en producto terminado, tiene un papel fundamental en la definición de la forma que adopta una organización, y actúa como una de las limitaciones del sistema social. Así, por ejemplo, el número de niveles jerárquicos, los mecanismos de coordinación y control, y la dimensión de las unidades de apoyo varían según las necesidades tecnológicas.

En lo que se refiere a las variables de estructura y en los aspectos relacionados con el análisis de procesos, la tarea busca como único fin proveer una adecuada organización.



7.4 Estructura organizacional

Las organizaciones para que funcionen de forma ordenada y cumpliendo con ciertas pautas deben contar con personas que estén capacitadas para ser parte de las mismas. En ese sentido, es sumamente importante que cuenten con una estructura organizacional, en la cual las diversas funciones que realizan las personas estén ubicadas en las áreas o sectores que son claves en las organizaciones.

Para Robbins (2005, Pág. 254) una estructura organizacional es una distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización.

Las organizaciones, que están en proceso de reestructuración deben contar con una serie de pautas a seguir, es así como lo plantea Schelemenson (2013), son siete dimensiones del modelo de cambio organizacional, las dimensiones son:

1. El proyecto;
2. La estructura;
3. Las personas;
4. La dimensión vincular intersubjetiva;
5. El poder;
6. la conducción y liderazgo;
7. El contexto.

Cada dimensión constituye un eje temático, que involucra un conjunto de variables que trabajan un aspecto particular o unidad de sentido de la realidad organizacional.



De acuerdo con la clasificación presentada, y siguiendo el curso de la investigación, nos centraremos en *la estructura*.

Está conformada por un conjunto de roles organizacionales, integrados y coordinados entre sí, respaldados por una serie de principios de organización. La estructura, señala Drucker, sigue a la estrategia, aunque la prioridad lógica de esta no resta importancia alguna a la estructura. La estructura ofrece el continente para la implementación del proyecto.

Este autor (Schelemenson 2013) presenta *ordenadores* de las estructuras organizacionales, las cuales son las siguientes:

1. Funciones principales: pueden incluirse Producción, Comercialización, Ventas, Administración y Finanzas, y Recursos Humanos, a las que pueden sumarse, según la organización, otras como Investigación y Desarrollo, Sistemas o Tecnologías de la Información.

2. Niveles ejecutivos: Permiten establecer el número de niveles gerenciales o de jefatura que agregan valor según el tamaño y/o la complejidad de la organización. Las Pyme suelen contemplar entre dos y cuatro niveles.

3. Metodología: Supone la existencia de cuatro formas de organización, distintas y coexistentes, en un caso particular en un momento dado. Sus principales características son:

– **La organización manifiesta:** en el organigrama oficial y en el manual de funciones. Según Wilfred Brown, se trata de la que se describe y representa formalmente.



- **La organización supuesta:** está formada por las personas involucradas. Puede ser consistente o no con la organización manifiesta.

- **La organización existente:** es la que efectivamente funciona y puede rebelarse (aunque nunca totalmente) a través de la exploración y la indagación sistemáticas que surgen del análisis de roles.

- **La organización requerida:** está conformada por el patrón de roles, estratos y funciones necesarios, así como por las interrelaciones, líneas de dependencia y autoridad que permiten que el sistema opere en forma correcta. Según Brown, la organización requerida es la que debe ser de acuerdo con las características reales del campo en que existe.

De acuerdo con el trabajo de campo se buscará conocer cuál tipo de organización aquí presentada se adecua a la empresa de ropa femenina.

Descripción de puesto

Según Chiavenato (2011) se define como unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de la organización.

La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuando lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (como lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Es una enumeración por escrito de los



principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

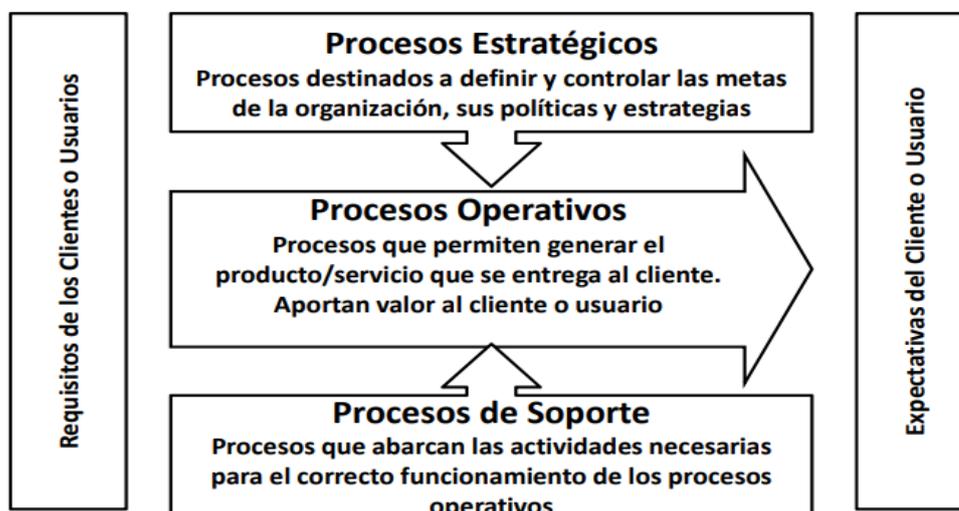
7.6 Tipos de Procesos

Procesos estratégicos: destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias.

Procesos Operativos: permiten generar el producto o servicio que se entrega al cliente. Son los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa.

Procesos de apoyo o soporte: son las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos operativos. Proporcionan las personas y los recursos físicos necesarios para el resto de los procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos.

Ilustración 2: Ilustración de los procesos de una Organización



Fuente: Diapositivas de clase teóricas de Cátedra de Organización Contable de empresas I-UNT 2022

Para que las organizaciones puedan cumplir con sus objetivos, deben contar con un seguimiento por parte de un especialista, el cual establezca los procedimientos y



normas que regirán el funcionamiento de un sistema administrativo. Es importante que las normas se registren por escrito y tienen el propósito de asegurar que las operaciones se realicen teniendo en cuenta los criterios predefinidos y cumpliendo los requisitos de control interno.

7.7 Herramientas para formalizar los procesos de la empresa

De acuerdo, al presente trabajo de campo se pueden describir algunas herramientas más utilizadas para formalizar los procesos de la empresa, Según (Gilli J.J., 2007) son:

- **Diagrama de flujo de datos:** permite hacer una representación completa con pocos elementos. Los elementos detallados en el mismo son los procesos, el flujo de datos entre estos, el destino de datos y el almacenamiento de datos.
- **Diagrama de bloque:** para tener una visión sintética del sistema administrativo
- **Mapa de proceso:** también útil para tener una visión global del proceso. Se compone de un cuadro con columnas en las que se indican los sectores intervinientes; dentro de cada columna se describen las operaciones que se realizan en ese sector.
- **Cursograma:** es más analítico que los anteriores. Permite presentar en detalle la secuencia de actividades, los soportes de información y los archivos utilizados.
- **Manuales:** cuerpos integrados de normas donde se establecen las instrucciones necesarias para la realización de las tareas. Puede ser de funciones donde se describen las tareas y funciones que le son asignadas a cada jefatura; o también puede ser de procedimientos, en la que se explican el desarrollo de los procesos administrativos



De las herramientas que se describieron, en el presente trabajo en su desarrollo se utilizan el mapa de procesos, manual de funciones, cursogramas.

l) Aplicación de las herramientas propuesta para la empresa

8. Descripción del negocio

En una primera instancia se realizó una entrevista con los dueños del negocio, donde se buscó conocer cuál es la situación actual de la empresa y que los mismos nos contextualizan cómo se compone el negocio.

La empresa tuvo su inicio hace aproximadamente 6 años, comenzaron a vender en casa y también por medio de visitas a domicilio a las clientas. Con el paso del tiempo, lograron alquilar un local en la ciudad de san miguel de Tucumán, donde contaban con un showroom de ropa; Al paso de unos meses, vieron que el negocio no les brindaba ganancias y no crecían en ese lugar y por ende cerraron el showroom.

Con el paso de un periodo, se decidió invertir un capital de dinero en un fondo de comercio en un local comercial en la ciudad de Yerba Buena, y allí se encuentran hace 6 años la denomina "JM" tienda de indumentaria femenina.

La empresa se compone de 2 socios fundadores, y cuentan con 4 empleados, entre ellos, una encargada la cual se ocupa de llevar control y orden de las demás empleadas y colabora en algunas tareas.

En **el local de atención al público**, se encuentran dos empleadas atendiendo y en la tienda on line se encuentra una de las otras empleadas junto con uno de los propietarios. Con el paso del tiempo, cuando comenzaron a crecer las ventas de la ropa, alquilaron un local más amplio, donde cuentan con buena iluminación, mayor espacio y confort en la atención a las clientas que ingresan al negocio.



Luego de la pandemia, la empresa comenzó a ofrecer sus productos por medio de venta **on line**, donde la misma fue un gran desafío, y notaron que las mismas comenzaron a ser exitosas ya que sus productos llegaron a ser vendidos a nivel provincial y luego a nivel país.

En el camino hacia el éxito de su empresa, sus dueños comenzaron a capacitarse en áreas de marketing, asesoría de moda e imagen. Lo que llevó a estar más interiorizados en el mundo de los negocios. Además, llevó a que la empresa logre posicionarse en el mercado local, y ser competitiva con otras empresas que se encuentran en el mismo rubro.

En la charla con los dueños, comentaron en qué aspectos de la organización tenían ciertos problemas en la empresa actualmente. Luego de dicha charla, notamos lo siguiente que Los procesos de la empresa no se encuentran controlados y delimitados, las funciones de sus empleados no se encuentran bien definidos y caracterizadas; a la vez no cuentan con una estructura organizacional definida, Es decir, algunas funciones deberían ser delegadas a las empleadas y no todo ser responsabilidad de dueños del negocio.

Por último, la empresa al encontrarse en crecimiento cuenta con ciertos problemas, los cuales deben ser solucionados para así brindar un servicio de excelencia y ser líder en el rubro al que se dedican.

Por todo lo mencionado, mediante la aplicación de herramientas referidas a la administración, se busca solucionar los problemas como ser, una organización con una estructura formal, una división de tareas de los empleados, y descripción de funciones de los mismos, y por último vincular los procesos que requieren más atención en la empresa.

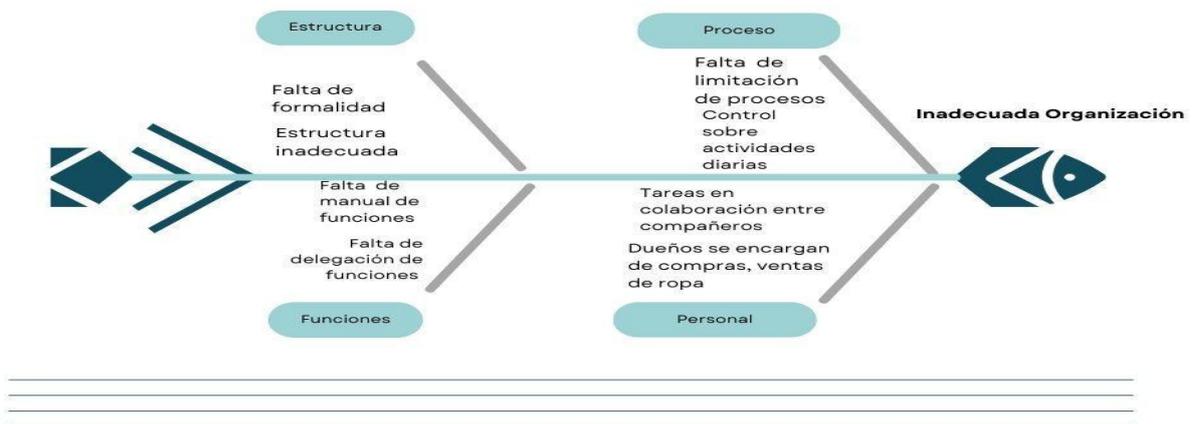


Como **herramienta de diagnóstico** para graficar las fallas encontradas por medio de entrevistas y observaciones que se realizaron, se desarrolló un gráfico de Ishikawa (Espina de pescado) el cual se ven causas- efectos de las falencias que tiene el negocio

Figura N°1

Diagrama de Ishikawa

Tienda "JM" - Diagnóstico



Fuente: Elaboración Propia

9. Estrategia de la empresa

Propuesta de visión, misión valores

La tienda de ropa femenina, no cuenta con una un plan estratégico en su cultura organizacional y es por ese motivo que planteamos una propuesta de mejora en cuanto a una Misión, visión, valores.



Misión: Brindar a los clientes experiencias únicas a través de la moda, ofreciendo prendas de alta calidad que resaltan su estilo y personalidad. Compromiso a otorgar confianza y un clima amigable y duradero con clientes

Visión: Ser la marca líder en ropa femenina reconocida a nivel Provincial y Nacional, por su innovación, calidad y compromiso con la autenticidad. Aspiramos a ser la elección preferida de muchas mujeres que buscan expresar su estilo a través de la moda, consolidándonos como un referente de estilo y tendencia.

Valores

Creemos en el trabajo en equipo y en el apoyo en las decisiones tomadas.

Actuación con compromiso social, creando fidelidad con los mismos y la relación que permite comprender las necesidades y preferencias por nuestros productos.

Seriedad en las tareas diarias, y diversión en momentos de relajación

Nos apasiona lo que hacemos, y buscamos transmitir esa pasión a los clientes de nuestra tienda.

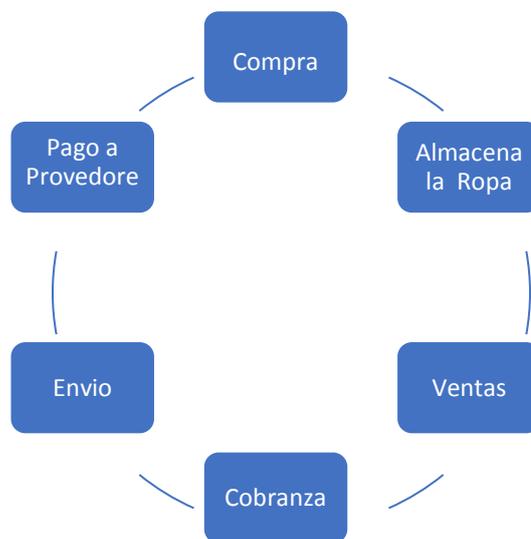
Experiencia del cliente: Nos encargamos de proporcionar una compra única y placentera, ya sea en nuestra tienda física o como en la tienda On line.



10. Ciclo operativo de la empresa

Con respecto a los datos brindados por los propietarios del local, y el relevamiento que se hizo, se plantea el siguiente circuito operativo de la tienda de ropa femenina

Figura 2: ciclo operativo de la empresa



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al gráfico presentado, nos centramos en los más relevantes para esta empresa y en el cual se hace hincapié.

11. Procesos claves de la empresa

Como **procesos claves de la empresa**, podemos clasificarlos en procesos estratégicos, operativos y de soporte.

1) **Proceso del área de compras:** es una área operativa, ya que misma es la base para lograr que el producto que se comercializa en la tienda, sea de la mejor calidad, buen precio, plazos de entrega estén acorde a las políticas definidas con los proveedores .



2) **Proceso de ventas:** es un área operativa, es el fundamento para lograr que los bienes que se venden a los clientes, aporten un valor agregado y con el mismo poder crecer en el mercado de ropa femenina.

3) **Proceso del área de almacén:** Es del área operativa y de soporte, ya que en la misma permite resguardar el stock de mercadería, y ser utilizada cuando existe una demanda mayor de esos bienes, lo que sirve de guía para lograrlo. Además se almacena la mercadería que tienen fallas, o que fueron devueltas por los clientes.

4) **Proceso de pago:** Es un área de operativa, debido a que es la base de toda organización, los dueños se encargan de negociar con proveedores las condiciones de pago, el tiempo de entrega, las devoluciones de compras, en el caso de que existan inconsistencias en los productos que llegan a la empresa.

5) **Proceso de envíos:** Es un área de soporte ya que misma, se encarga de que los productos lleguen en perfectas condiciones, y en el tiempo de plazo establecido a los clientes.

6) **Área de staff del auxiliar contable:** Es un área de soporte, ya que misma se encarga de liquidar los sueldos de los empleados, controlar la contabilidad de empresa, los impuestos, verificar y controlar las compras y ventas del mes, entre otras funciones.

De acuerdo a la recolección de datos e información que se obtuvo del negocio, se puede detectar que existen procesos que son claves, como lo indica en el marco teórico. Según la tienda "JM " cuenta con los siguientes.

Operatoria: Adquisición de bienes de cambio – Mercadería – Ropa (jeans, sweater, remeras, camperas)



De la operatoria diseñada se encarga el departamento compras con el personal a cargo de la misma, con la colaboración de sus propietarios, quienes tienen la decisión final de adquirir la mercadería a reponer en el negocio.

Figura N°3



Fuente: Elaboración propia

Operatoria: Recepción de bienes de cambio – Mercadería – Ropa (jeans, sweater, remeras, camperas)



Figura N°4



Fuente: Elaboración propia

Una vez que llega la mercadería solicitada, se procede a controlar la misma con la guía del transportista, generalmente se utiliza para el traslado, el servicio de una empresa de logística.

Posterior a dicho control, se conforma (firma) el remito que se recibe del proveedor.

La mercadería que está lista para su venta se etiqueta, para luego ser exhibida en el local de atención al público, y en su tienda on line.

Además, algunas prendas se almacenan en stock, y serán puestas a la vista para los clientes cuando exista una mayor demanda de los productos.

Ventas en local de atención al público

Figura N°5



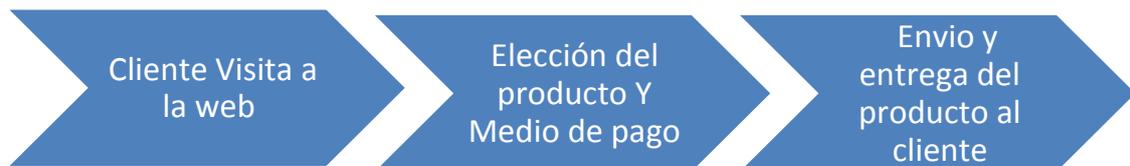
Fuente: Elaboración propia



Llega el cliente al local, se lo asesora con respecto a las prendas que desea adquirir; se realiza la selección del producto. Posterior al mismo se realiza la cobranza al cliente, se consulta cuál es el medio de pago elegido, si es efectivo tienen un porcentaje de descuento en prendas de temporada, y si es con tarjeta de crédito, en cuotas sin interés; o por transferencia también se realiza un descuento. Se emite la factura/ticket, se controla la mercadería con la factura y se hace entrega del producto al cliente.

Ventas por medio de plataforma Web

Figura N°6



Fuente: Elaboración propia

En la plataforma web, el cliente explora las prendas que desea adquirir, una vez que son elegidas, de acuerdo al talle, confesión, medidas de las mismas. Se selecciona el producto a comprar, agrega a un carrito, completa con sus datos. Posterior a ello, emite un alerta al sitio web que se está realizando una compra de un bien. Se elige el medio de pago que va abonar, y la dirección o ubicación donde se enviaría el producto (Si es de Tucumán o zona alrededores). Se puede buscar las prendas del local o se envía el mismo por moto cadete. En caso de ser fuera de la provincia se envía por medio de un Correo privado.



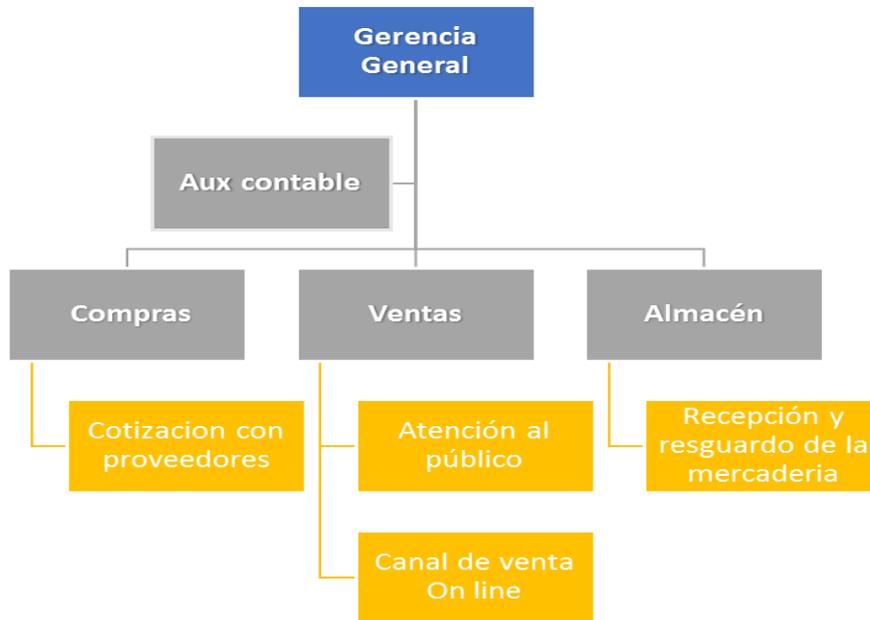
Antes de la entrega del producto, debe enviar por mail el comprobante de pago para ver si la misma se acreditó y posterior a la misma se hace envío del producto a los clientes.

12. Estructura organizacional actual de la empresa

Acorde al relevamiento que se realizó cuando se entrevistó a los propietarios y de las observaciones directas que se hizo, y teniendo en cuenta el cuestionario realizado a los empleados, la estructura actual es la siguiente:



Figura Nº 7: Organigrama Actual



Fuente: Elaboración propia

Como plantea Schelemenson. (2013), se percibió que la empresa cuenta con una estructura con características de tipo “*Organización existente*”, es la que funciona actualmente, similar al que se planteó en el gráfico.

Se puede dimensionar que en la empresa no están bien definidas las áreas funcionales, y a la vez, los empleados realizan diversas tareas al mismo tiempo, es decir, no cuentan con una descripción detallada en sus funciones en la empresa. Además, los dueños colaboran en la venta de ropa por medio de la plataforma Web, y se encargan de llevar adelante el pedido y cotización de la mercadería con los proveedores.

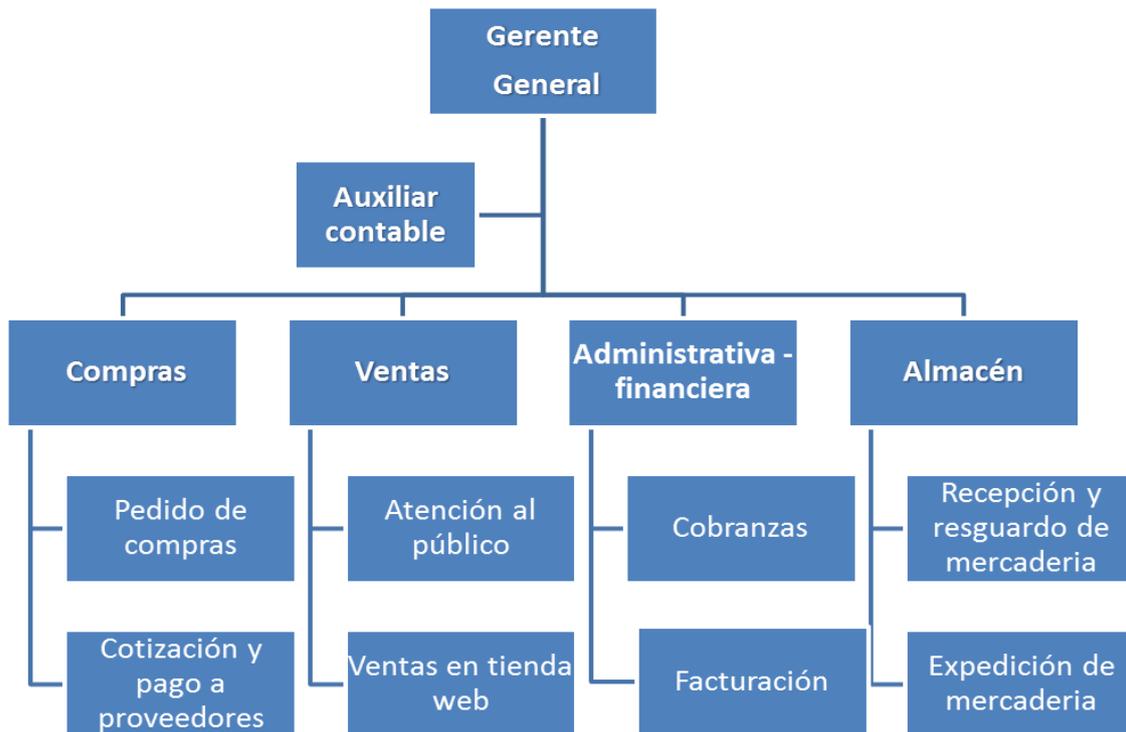
Por tal motivo, se buscará proponer mejoras en las áreas que más requieran y proponer una estructura funcional más adecuada y organizada para la empresa en la actualidad. y a la vez ,detallar las funciones que deben realizar los empleados en sus puestos de trabajo.



13. Estructura organizacional propuesto

De acuerdo a la entrevista con los propietarios, el cuestionario realizado y observaciones directas que se hicieron, el organigrama propuesto es el siguiente:

Figura N°8: Organigrama Propuesto



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el autor Schelemenson (2013) de acuerdo a sus caracterización, con una estructura más formalizada y descentralizando responsabilidades sería “Organización requerida”, ya que como autor lo define, está conformado por roles, funciones necesarias, líneas de dependencia de forma que la empresa opera de manera correcta.

En el diseño de la organización propuesto, se logra dimensionar los diversos departamentos que contiene la empresa. Por ejemplo, *el departamento de compras,*



es el encargado de llevar adelante la negociación y pedido de mercadería a los proveedores. Los propietarios, tienen a su cargo el pago a los proveedores. El área *administrativa financiera*, se agregó con respecto al organigrama percibido, ya que permite delegar ciertas responsabilidades en los empleados de la tienda. Se puede decir, que con la estructura organizacional propuesta se busca generar un valor agregado en el servicio que brindan a los clientes y a la vez que genere una mayor comprensión de las diversas áreas funcionales por parte de los empleados, con el fin del correcto funcionamiento de la empresa de ropa femenina.

14. Resultados obtenidos del cuestionario para conocer funciones y delegación de tareas de los empleados

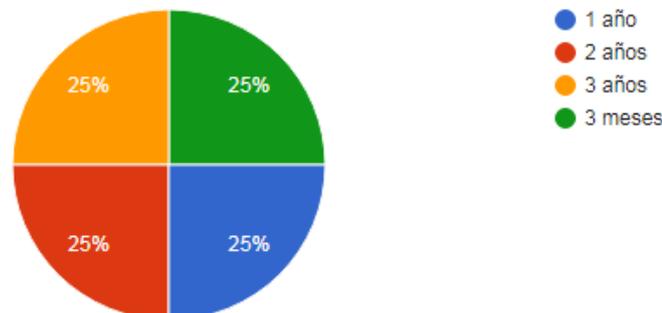
Se diseñó un cuestionario, el cual buscaba saber cuánto conocen sobre el negocio los empleados en lo que respecta a sus funciones; la organización y delegación de sus tareas.

Gráficos de la información recolectada en el cuestionario

Grafico 1. Tiempo que se encuentran en empresa

1) Podría responder ¿Hace cuanto tiempo se encuentra en la empresa?

4 respuestas



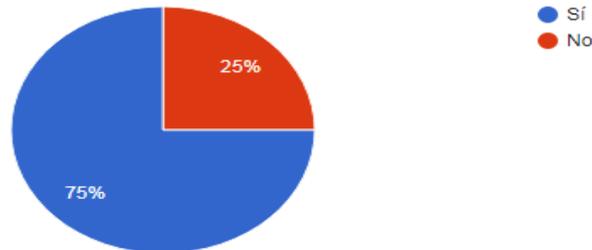
Fuente: Obtenido del cuestionario realizado



Grafico 2. Funciones de empleados si varían

2) De acuerdo a su tiempo de permanencia en la empresa ¿ Sus funciones y/o tareas fueron cambiando?

4 respuestas

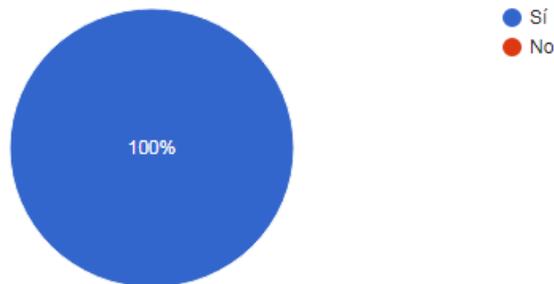


Fuente: Obtenido del cuestionario realizado

Grafico 3. Conformes con tareas que realizan

3) ¿Se siente a gusto con las tareas que realiza en el negocio?

4 respuestas



Fuente: Obtenido del cuestionario realizado

Grafico 4. Conocimiento de tareas que realizan

4) En las actividades que desarrolla en el negocio ¿Tiene en claro sus tareas y funciones?

4 respuestas



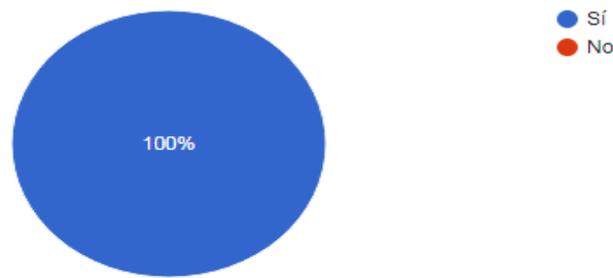
Fuente: Obtenido del cuestionario realizado



Grafico 5. Sobre la estructura organizacional

8) ¿Conoce la estructura formal de la empresa? (Organigrama)

4 respuestas



Fuente: Obtenido del cuestionario realizado

De acuerdo a los gráficos presentados, los cuales se obtuvieron del cuestionario realizado, se presentan los resultados obtenidos en aquellas preguntas que eran de forma cerradas. Se puede mencionar, que Si bien la empresa no cuenta con una estructura formalizada, los empleados saben que si existe pero de manera informal.

Con respecto a los datos recolectados del cuestionario realizado a los empleados y tomando como base los gráficos realizados, se pudo resaltar lo siguiente:

- El tiempo de permanencia en la empresa es desigual, ya que algunos empleados están hace más de un año, y otros menos de un año.
- La mayoría de los empleados coinciden que sus funciones- tareas fueron cambiando con el paso del tiempo.
- Tienen en claro sus tareas que desarrollan en el negocio, y se sienten a gusto con las mismas.
- Coinciden que existe un buen ambiente laboral entre ellos mismos, y sus jefes.



Como conclusión del cuestionario, se puede decir que los empleados se sintieron interesados, y motivados para contestar. Donde comentaron que no tuvieron con anterioridad una entrevista para conocer sus funciones. Se destaca del cuestionario que todos los empleados del negocio conocen sobre sus funciones y tienen identificado que sus tareas son asignadas por un jefe superior a ellos. Se busca con el mismo, tener un cierto ordenamiento que permita desempeñarse de mejor forma y con mayor entrega en el trabajo que realizan.

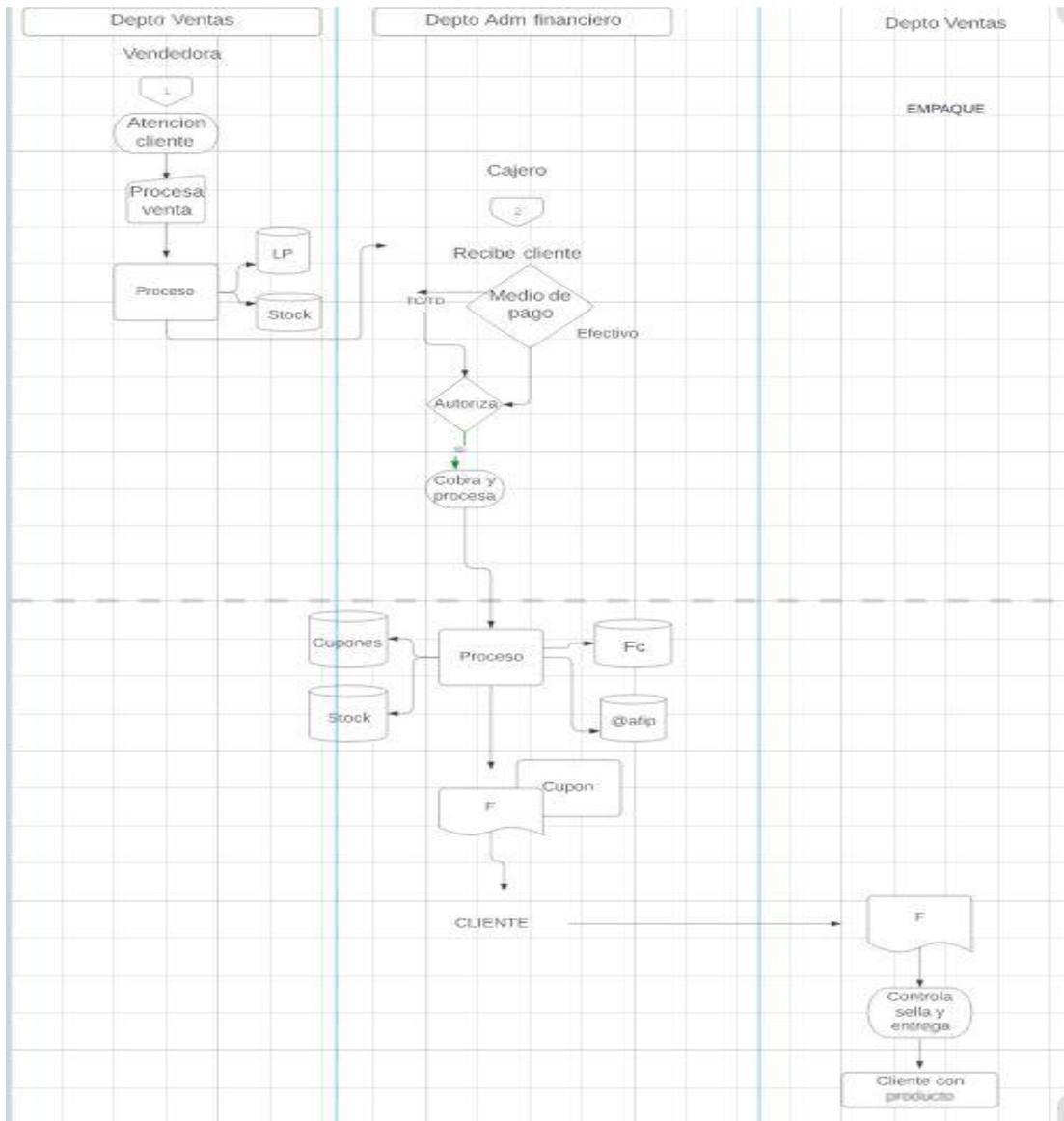
15. Cursogramas de los procesos claves de la tienda

Mediante la utilización de esta herramienta, se muestran *los circuitos propuestos* que son los más importantes dentro del negocio de Ropa Femenina, ellos son los siguientes:



de compra, junto con remito del proveedor, se firma dicha documentación y se entrega el Remito junto con informe de recepción al proveedor; se genera el alta de almacén, es decir, la ropa recibida se carga en el sistema de empresa, para luego ser exhibida en el local físico y en la plataforma web.

Ilustración de flujograma 2: Circuito de ventas en local de atención al público

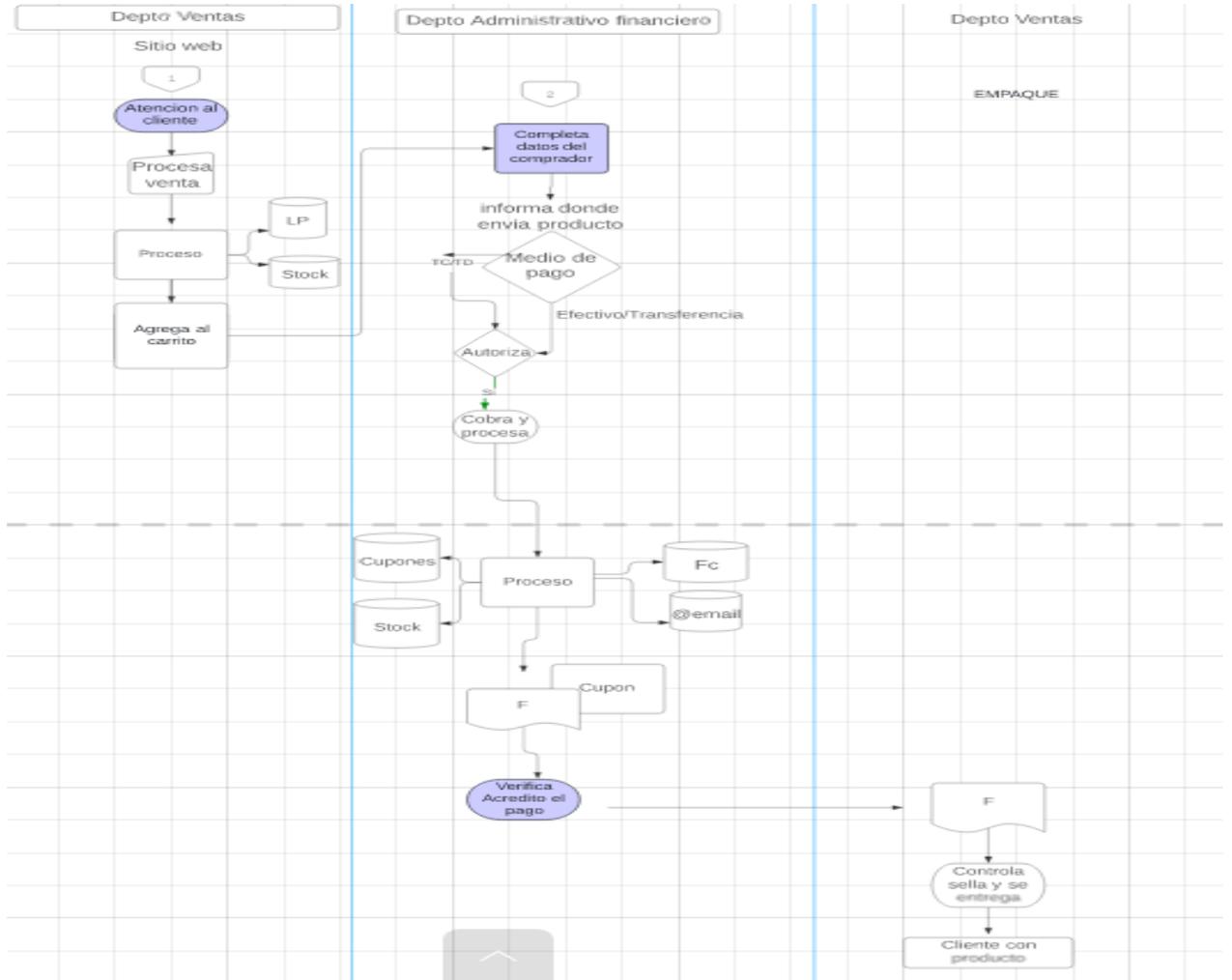


Fuente: Elaboración propia



En este circuito de venta en local de atención al público, el mismo es llevado a cabo por las vendedoras, quienes atienden al cliente, procesan la venta, es decir, el cliente elegí las prendas a llevar; posterior al mismo, se dirige a la caja donde el cajero, consulta el medio de pago al cliente, el cual puede ser en efectivo, transferencia, o por medio de tarjeta de crédito o débito (se autoriza en caso de ser con tarjeta). Se cobra y procesa la venta, genera y emite la factura y cupón en caso de utilizar Tarjeta de crédito, débito. Luego, se dirige al empaque donde controlan la factura con las prendas adquiridas y se hace efectivamente la entrega del producto al cliente.

Ilustración de flujograma 3: Circuito de venta por medio de plataforma web



Fuente: Elaboración propia

En este circuito de venta por medio de plataforma web de la empresa, se atiende al cliente, se verifican precio, talle, el stock disponible, y medidas de ropas. Luego se procesa la venta, eligen productos y agregan a un carrito; Se emite un alerta en el sistema y se dirige a una ventana donde se completan datos del cliente, debe informar el lugar donde se envía el producto; posterior a ello, se selecciona medio de pago, el



cual puede ser en efectivo, transferencia, o por medio de tarjeta de crédito o débito (se autoriza en caso de ser con tarjeta). Se cobra y procesa la venta, se genera y emite la factura y cupón en caso de utilizar Tarjeta de crédito, débito. En ese momento deben verificar si se acreditó el pago en el sistema. Para recién luego la sección de empaque, controlan la factura con las prendas adquiridas y se hace el envío de mercadería al cliente.

16. Propuesta de manual de funciones

Como una propuesta de mejora para la reorganización de la empresa "JM", se desarrollaron manuales de funciones de los puestos claves en la empresa, los cuales ayudarían a que la misma se focalice en sus tareas de manera más formales, y siguiendo los pasos que se proponen en dichos manuales.

Nos centramos en tres de ellos:

- **Jefe de compras:** es un puesto clave en la empresa, donde se encarga de negociar con proveedores, el producto que se comercializa, las condiciones de pago, las entregas y tiempo, las políticas de devolución, entre otras funciones.
- **Jefe de ventas:** es la persona encargada de asignar las tareas a los demás empleados que están en esta área clave de empresa, delegando funciones para el correcto funcionamiento y brindar mejor atención a los clientes en el local de atención público.
- **Personal a cargo de las ventas on line:** se encargan de verificar el sitio web de la tienda, de manera que sea atractiva, fácil navegación; Además, tienen la responsabilidad de responder las consultas que reciben por medio de "Whatsapp", y tienen en su cargo medir la ropa para ser exhibidas en el sitio web con sus respectivos talles, y precios.



Ilustración 1: Manual de funciones jefe de compras

<p>Puesto: Jefe de compras</p>
<p>Misión: Coordinar y garantizar la correcta negociación con los proveedores. Verificar en qué momento realizar el pedido de mercadería y así seleccionar la ropa con mejor calidad, precios y estilos de nuevas tendencias del mercado.</p>
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none">● Gestionar y controlar las condiciones pactadas con proveedores.● Mantener relaciones de manera sólida con proveedores y explorar nuevas oportunidades de colaboración.● Evaluar la calidad de productos y que cumplan con estándares que la empresa busca mostrar a los clientes.● Mantenerse informado sobre cambios de precios en el mercado.● Colaboración con las demás áreas de empresa para ofrecer productos innovadores, novedosos a los clientes.
<p>Autoridad de control</p> <ul style="list-style-type: none">● Depende del gerente general● Se encuentra delegadas en ella la sección de pedido de compras y cotización con proveedores.
<p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none">● Educación :Terciaria● Conocimientos sobre control de stock, inventarios, y de moda. Negociación con proveedores.● Experiencia en realizar compras grandes de volúmenes de ropa.

Fuente: Elaboración Propia



Ilustración 2: Manual de funciones de jefe de ventas

Puesto: Jefe de ventas
Misión: Liderar un equipo motivado y capacitado para lograr el crecimiento y éxito de la empresa de ropa femenina. Impulsar las ventas, satisfacer necesidades de los clientes, brindando un servicio de excelencia, y lograr un crecimiento sostenible en el tiempo.
Funciones: <ul style="list-style-type: none">● Colaborar con sus superiores para establecer estrategias que sean efectivas en la empresa.● Evaluar regularmente el rendimiento de su equipo en función a las metas establecidas.● Cultivar relaciones sólidas con clientes claves.● Asumir la responsabilidad de solucionar problemas que se presentan con los clientes de manera efectiva.● Identificar oportunidades para atraer nuevos clientes.● Mantener una comunicación abierta y de forma respetuosa con su equipo de ventas.
Autoridad de control <ul style="list-style-type: none">● Depende del gerente general● Se encuentra delegadas en ella la sección de ventas de atención al público, ventas en línea.
Requisitos: <ul style="list-style-type: none">● Educación :Terciaria● Conocimientos sobre moda, conocimiento sobre manejo de equipos de trabajo.● Experiencia en venta de indumentaria de ropa

Fuente: Elaboración Propia



Ilustración 3: Manual de funciones de encargado de ventas on line

<p>Puesto: Encargado de ventas On line</p>
<p>Misión: Coordinar las diversas tareas que son esenciales para cumplir con la venta de ropa, ofreciendo una experiencia de compra efectiva; proporcionar un catálogo diverso de las tendencias de moda actuales y una interacción personalizada con clientes, para continuar con un crecimiento sostenible y exitoso en el servicio que se ofrece en el mercado.</p>
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none">● Supervisar el correcto funcionamiento del sitio web.● Desarrollar estrategias de marketing digital para tener un mayor alcance de los productos.● Cargar en el sitio web la ropa que se encuentra en stock para su venta.● Gestionar la comunicación, por medio de redes sociales y correo electrónico con clientes.● Resolver problemas y brindar asistencia durante el proceso de compras.● Coordinar y llevar adelante eventos y promociones en momentos especiales.● Mantenerse actualizado sobre tendencias de la moda y actualizar regularmente el sitio web de la empresa.
<p>Autoridad de control</p> <ul style="list-style-type: none">● Depende del gerente general● Se encuentra delegadas en ella la sección de marketing digital, ventas por medio de tienda on line
<p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none">● Educación :Terciaria● Tener conocimiento sobre manejo de redes sociales, y plataformas web. Eficiencia en su desempeño.● Experiencia en venta de indumentaria de ropa, y manejo de grandes volúmenes de datos.

Fuente: Elaboración propia



Mediante la propuestas de mejora de Manuales de funciones, se busca que la empresa en sus diversos procesos claves, se encuentren debidamente organizados, y que los empleados tengan presente de que existe una herramienta, la cual le ayudará a facilitar sus trabajos en la empresa de ropa femenina. Para así, luego implementar otros cambios a futuro en toda la empresa.

17. Conclusiones

Como conclusión del presente trabajo de investigación se destaca la importancia en una empresa en crecimiento en todas sus facetas, de contar una estructura organizacional que permita reflejar de manera clara y descentralizada ciertas funciones que están bajo responsabilidad de una sola persona.

Se buscó por medio de las herramientas utilizadas reflejar la reorganización de las diversas áreas que son importantes en una empresa de esta índole, de manera que se logren cumplir los objetivos planteados por los propietarios de la tienda, lo que permita brindar en el mercado un servicio de excelencia y calidad en cuanto a sus productos que ofrecen a los potenciales clientes.

Luego de la utilización de herramientas para recolectar información, y datos relevantes, se propone una estructura organizacional de manera funcional que detalla las áreas importantes y claves en la empresa de ropa femenina; además se utilizó mapas de procesos para reflejar el funcionamiento de las áreas claves y visualizar en detalle su composición. Se llevó a cabo el diseño de los flujo gramas de áreas de compras, ventas, y por último, luego de relevar datos de cuestionarios y entrevistas se diseñó un manual de funciones de tres áreas claves de empresa (compras, ventas y ventas en línea). Lo cual permite que las mismas se implementen en el corto plazo, y



sea de ayuda para desarrollar un crecimiento sostenible y tener una mayor claridad en los procesos de la empresa de ropa femenina.

18. Bibliografía

Chiavenato I. (2002) Gestión del talento humano El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Mc Graw Hill. México III Edición

Chiavenato I.(2011) Administración de Recursos humanos. EL Capital Humano en las organizaciones. Mc Graw Hill. México IX edición.

Gilli J.J., Arostegui Á., Doval I., Iesulauro A., Schulman D. (2007) Diseño organizativo. Estructura y Procesos. Editorial Granica

Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres C., (2018) Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Mc Graw- Hill Interamericana editors.

Kast F. E., Rosenweig J. E. (1987). Administración de las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias. Editorial McGraw-Hill. Luciano2023

Mintzberg, H. (1984). La estructuración de las organizaciones (1a. Ed., 4a. Reimp.). Editorial Ariel

Schelmenson Aldo (2013). Análisis organizacional en pymes y empresas de familia. Editorial Granica.



19. Anexo

Preguntas para el cuestionario a las empleadas con el propósito de conocer sus funciones en específico.

- 1) Podría responder ¿Hace cuánto tiempo se encuentra en la empresa?
- 2) De acuerdo a su tiempo de permanencia en la empresa ¿Sus funciones y/o tareas fueron cambiando?
- 3) ¿Se siente a gusto con las tareas que realiza en el negocio?
- 4) En las actividades que desarrolla en el negocio ¿Tiene en claro sus tareas y funciones?
- 5) ¿Podría comentar cuáles son sus funciones y/o tareas actuales en la empresa?
Detalle las mismas.
- 6) ¿Cree que existe un buen ambiente de trabajo en la empresa con sus compañeros y sus superiores? comente
- 7) ¿Hay una asignación de tareas formal de su trabajo, es decir, alguien en la empresa le establece sus tareas a desarrollar o existe colaboración entre los compañeros del negocio? Comente
- 8) ¿Conoce la estructura formal de la empresa? (Organigrama)
- 9) ¿Quién es su jefe directo? ¿Sabe a quién reporta? Comente
- 10) Podría comentar alguna sugerencia y/o inquietud sobre el negocio al cual forma parte.

Glosario de Cursogramas.

Pic: pedido interno de compras

RP: Remito del proveedor

IR: Informe de recepción

O.C: Orden de compra



A.A: Alta de almacén

LP: Lista de precios

FC: factura de cobranza

TC/TD: Tarjeta de crédito- tarjeta de débito