

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### 1.- DATOS GENERALES:

|   |   |
|---|---|
| Apellido y Nombres: Camandona Facundo José.   | Apellido y Nombres del Director: Martínez Victor. |
| DNI: 40727430   | DNI: 20497298                                     |
| Tema: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN OPERATIVA Y DE UNA EMPRESA FAMILIAR                                       |   |
| Opción de Práctica Profesional: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral. |   |
| Lugar de Trabajo: "FerreTuc"  |   |

### 2.- INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL

- Previo a realizar el trabajo, trabajé en la empresa en varias ocasiones de forma eventual. Cuando se presentó la posibilidad de empezar con la práctica profesional, consulté con los dueños si podía realizar la misma sobre algunas problemáticas que tenga la empresa.
- Confeccioné el plan de trabajo a principios de agosto del 2021. Busque la bibliografía necesaria para abordar el trabajo. Luego hice una revisión, selección y síntesis de esta.
- En este mes inicie con las observaciones de los empleados. En las mismas se buscaba obtener datos sobre su puesto de trabajo, su relación con los demás puestos de trabajo, su relación con los jefes, las tareas que realiza, el ambiente donde lo realiza, entre otras cosas.
- En septiembre comencé a realizar entrevistas informales a los participantes de la empresa, que constaban de preguntas abiertas respecto a la estructura de la empresa, las funciones que desempeña en la misma, como se vinculaba con los demás trabajadores de la empresa, como se vinculaba con los dueños de la empresa, cómo impacta su trabajo en la empresa, etc.
- Entre septiembre y octubre se analizaron los resultados y se comenzó a confeccionar el trabajo final. Se realizaron una serie de propuestas acordes a la realidad actual de la empresa.
- Durante estos meses se fueron realizando los informes de avance correspondiente, siempre teniendo feedback con mi tutor.
- Luego, no pude presentar la practica profesional en diciembre de 2021 y tuve que postergar la entrega hasta agosto de 2022. En julio de 2022 termine con el informe final del trabajo.

### 3.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:

|      |     |     |     |               |
|------|-----|-----|-----|---------------|
| 100% | 75% | 50% | 25% | menos del 25% |
|      | X   |     |     |               |

- No se llegó a Establecer indicadores para la gestión de la empresa.
- Se han realizado envíos con copia al email del tutor.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### 4.- DIVULGACIÓN

- Reunión de Discusión del Instituto de Administración.
- Avances de la Práctica Profesional.
- X Muestra Académica “Jornadas de Investigación” organizada por el Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT. Fecha: 29 de noviembre al 03 de diciembre de 2021. Lugar: San Miguel de Tucumán.
- XI Muestra Académica “Jornadas de investigación” organizada por el instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT. Fecha: 27 de junio al 8 de julio de 2022.

### 5.- CHARLAS DE LA PP, CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN:

- Cursos de extensión realizados:
  - Curso: Competencias laborales 3.0. Organizada por la Secretaría de Extensión y Relaciones Institucionales de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT. Fecha: 29 de noviembre al 03 de diciembre de 2021. Lugar: San Miguel de Tucumán.
  - Curso: Curso de inglés (nivel principiante). Organizada por el instituto de administración de la Facultad de Ciencias Económicas. Dictado por la profesora: Garcia Martinez Roxana. Fecha: desde el mes de septiembre hasta el mes de noviembre de 2022.
  - Capacitación: "#POV: De la experiencia a la estrategia tutorial". Dictado por las profesoras: Elisa De Rosa y Luciana R. Castillo. Fecha: 17 de diciembre de 2021.

### 6.- REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRACTICA PROFESIONAL:

Considero que el balance luego de haber terminado la práctica profesional es altamente positivo. El trabajo te lleva utilizar todo tipo de herramientas y técnicas aprendidas durante la carrera. Además de desarrollar nuevas habilidades como comunicacionales, de diagnóstico, de aplicación, entre otras.

Agradezco enormemente el apoyo de mi tutor, que siempre me dio feedback muy valioso sobre cada uno de los envíos realizados y creo que contribuyo mucho en el desarrollo del trabajo.

Además, me gustaría agradecer a la Universidad por darnos el espacio de poder realizar este tipo de trabajos que nos enriquecen profesionalmente.

### 7.- DOCUMENTACIÓN PROBATORIA

- Reunión de Discusión del Instituto de Administración - Avances de la Práctica

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Profesional. Fecha: miércoles 10 de noviembre del 2021.

### REUNION DE DISCUSIÓN AVANCES DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

En el marco de la Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración, se invita a docentes, estudiantes y personas interesadas a la Reunión de Discusión del Instituto de Administración que se realizará el día **Miércoles 10 de Noviembre de 2021**, de 18:30 a 20:30 horas en forma virtual por la plataforma Zoom.

Link: <https://zoom.us/j/83305873364?pwd=MTVlZlY0a1p0ZWp1a0ZlZGp0a0ZlZDZkdz09>

ID de reunión: 833 0587 3364

Código de acceso: pples

Se discutirán los avances de los siguientes trabajos:

| MIÉRCOLES<br>10/11 |   |
|--------------------|---|
| Hora               | Título del Trabajo  |
| 18:30              | <b>"Gestión Operativa de una Empresa Familiar"</b><br>Alumno: Casandona, Facundo José<br>Tutor: Martínez, Víctor Francisco                                |
| 18:45              | <b>"Plan de Mejora Integral para el Circuito de Compras en PYME Familiar"</b><br>Alumno: Navarro Iglesias, Jorge Nicolás<br>Tutor: García, Javier Antonio |

- XI Muestra Académica "Jornadas de Investigación" organizada por el Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT. Fecha: 27 de junio al 8 de julio de 2022. Lugar: San Miguel de Tucumán.

PRÁCTICA PROFESIONAL LA
XI MATILA

P11

**Propuesta de mejora estructural para una organización privada basada en la descripción y análisis de cargos**  
• Robby Cecilia Carriá

P12

**Reorganización del área administrativa en una institución educativa**  
• Amado María Victoria

P13

**Gestión de inventarios aplicado a una veterinaria petshop de Tucumán**  
• Alvarez Sabesueli Martis

P14

**Gestión operativa de una empresa familiar**  
• Casandona Facundo

P15

**Aplicación de herramientas de gestión de inventario en una PyME**  
• María Gabriela Aguirre

P16

**Administración y logística de inventarios en una empresa de distribución mayorista**  
• Julieta Urzúa

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

**-Participaciones en los demás foros:**

**Re: Reorganización del área administrativa en una institución educativa**  
de Facundo José Camandona - Tuesday, 28 de June de 2022, 15:44

Buenas tardes Victoria! Me encantó tu trabajo y que hayas aplicado herramientas de Organización Comtalre, ¿se te había ocurrido encarar el problema con otros modelos? Saludos!

[Enlace permanente](#) [Mostrar mensaje anterior](#) [Responder](#)

**Re: Reorganización del área administrativa en una institución educativa**  
de María Victoria Amado - Tuesday, 28 de June de 2022, 16:59

Hola Facundo, gracias! A que tipo de modelos te referís?  
El año pasado usé este colegio para hacer el trabajo de control de gestión y como que ahí empezé a ver que tenía muchos problemas relacionados a la estructura y los procesos. Así que la idea era intentar resolver los problemas existentes, siempre anclado relacionado a la materia de org. contable ya que ahí es donde más se analizan estas cuestiones.

[Enlace permanente](#) [Mostrar mensaje anterior](#) [Responder](#)

**Re: Aplicación de herramientas de gestión de inventario en una PyME**  
de Facundo José Camandona - Tuesday, 28 de June de 2022, 15:43

Hola Gabriela! Felicidades por tu trabajo! Ves que utilizaste muchas fuentes de recolección de datos, por lo que quería consultarte ¿Cómo hiciste para que la empresa acceda a los datos? No siempre es fácil, sobre todo las entrevistas. Saludos!

[Enlace permanente](#) [Mostrar mensaje anterior](#) [Responder](#)

**Re: Aplicación de herramientas de gestión de inventario en una PyME**  
de María Gabriela Aguirre - Tuesday, 5 de July de 2022, 21:04

Hola Facundo, ¿Cómo estás?

Fue acceder debido a que el dueño de la PyME es una persona cercana a mi familia y contó con la buena predisposición de que me entregue la información que la investigación requería.

Muchas gracias por tu comentario.

Saludos.

**Re: Herramientas de análisis cuantitativo implementadas en la gestión de un supermercado**  
de Javier Antonio García - Monday, 27 de June de 2022, 20:54

¡Hola chico! Me gustaría que nos comenten cuáles fueron los principales beneficios y dificultades que encontraron en su experiencia con la aplicación de métodos cuantitativos.

[Enlace permanente](#) [Mostrar mensaje anterior](#) [Responder](#)

**Re: Herramientas de análisis cuantitativo implementadas en la gestión de un supermercado**  
de Facundo José Camandona - Tuesday, 28 de June de 2022, 15:26

Buenas tardes profe, uno que desde mi punto de vista, uno de los mayores desafíos fue, primero que nadie encontrar el modelo adecuado para aplicar, sobre todo en el caso del problema en el análisis, antes de comenzar en aplicar la simulación tuvimos varias ideas y fuentes, y terminamos eligiendo la simulación Monte Carlo porque nos permitía, técnicamente, ver el modo de comportamiento en un escenario nuevo y a su vez el costo de horas extra. No se que opinar mi compañero jajá.

[Enlace permanente](#) [Mostrar mensaje anterior](#) [Responder](#)

**Re: Aplicación de modelos cuantitativos de negocios para asignación de equipos**  
de Facundo José Camandona - Tuesday, 28 de June de 2022, 15:37

Buenas tardes chico! Está buenísimo su trabajo, usaron muchos modelos, los felicito. Le quería preguntar (porque me llamó la atención) ¿cómo sugirió la idea de comparar los resultados del Arena y la Simulación Montecarlo? ¿cómo hicieron para modelar ambos, siendo que son modelos muy diferentes? Saludos!

[Enlace permanente](#) [Mostrar mensaje anterior](#) [Responder](#)

**Re: Aplicación de modelos cuantitativos de negocios para asignación de equipos**  
de Guadalupe Peña - Wednesday, 29 de June de 2022, 17:26

Hola Facundo! Intentamos utilizar ambos, al fin al cabo, para el análisis nos faltaban datos clave que por cómo estaba cargada la BD era imposible conocer. Por ejemplo los tiempos de Mu y de Y, también (tiempo de servicio y tiempo entre pedidos). Los modelamos diferente ya que cada herramienta brinda oportunidades de solución distintas.  
Para próximos avances sería bueno seguir trabajando en ambas simulaciones con mejores datos para así obtener resultados más cercanos a la realidad.

[Enlace permanente](#) [Mostrar mensaje anterior](#) [Responder](#)

**Re: Aplicación de modelos cuantitativos de negocios para asignación de equipos**  
de Omar Agustín González - Friday, 1 de July de 2022, 11:42

¡Buenos! Continuando con lo que dijo Guadalupe, para modelar ambos modelos nos basamos en los resultados provenientes de los pronósticos realizados, pero para utilizar el Arena faltaban datos.

[Enlace permanente](#) [Mostrar mensaje anterior](#) [Responder](#)

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION



- Curso: Competencias laborales 3.0. Organizada por la Secretaría de Extensión y Relaciones Institucionales de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT.  
Fecha: 29 de noviembre al 03 de diciembre de 2021. Lugar: San Miguel de Tucumán.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
SECRETARÍA DE EXTENSIÓN Y RELACIONES INSTITUCIONALES



S.E.R.I.



INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN

*Certifica que **Camandona Facundo***

*D.N.I. N° 40.727.430, ASISTIÓ al Curso “**COMPETENCIAS LABORALES 3.0**”, organizado por la Secretaría de Extensión y Relaciones Institucionales de la Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.T. dictado por la Lic. Florencia Villaverde, Cpn Ricardo Guevara y Lic. Candelaria Navarro, durante el mes de Noviembre de 2021, con un total de 12 horas reloj, aprobado por resolución N° 639-D-21.*

*San Miguel de Tucumán, 1 de Diciembre de 2021.*






---

**Dr. ARIEL GERMAN APICHELA**  
Secretario de Extensión y Relaciones Institucionales  
Facultad de Ciencias Económicas-UNT



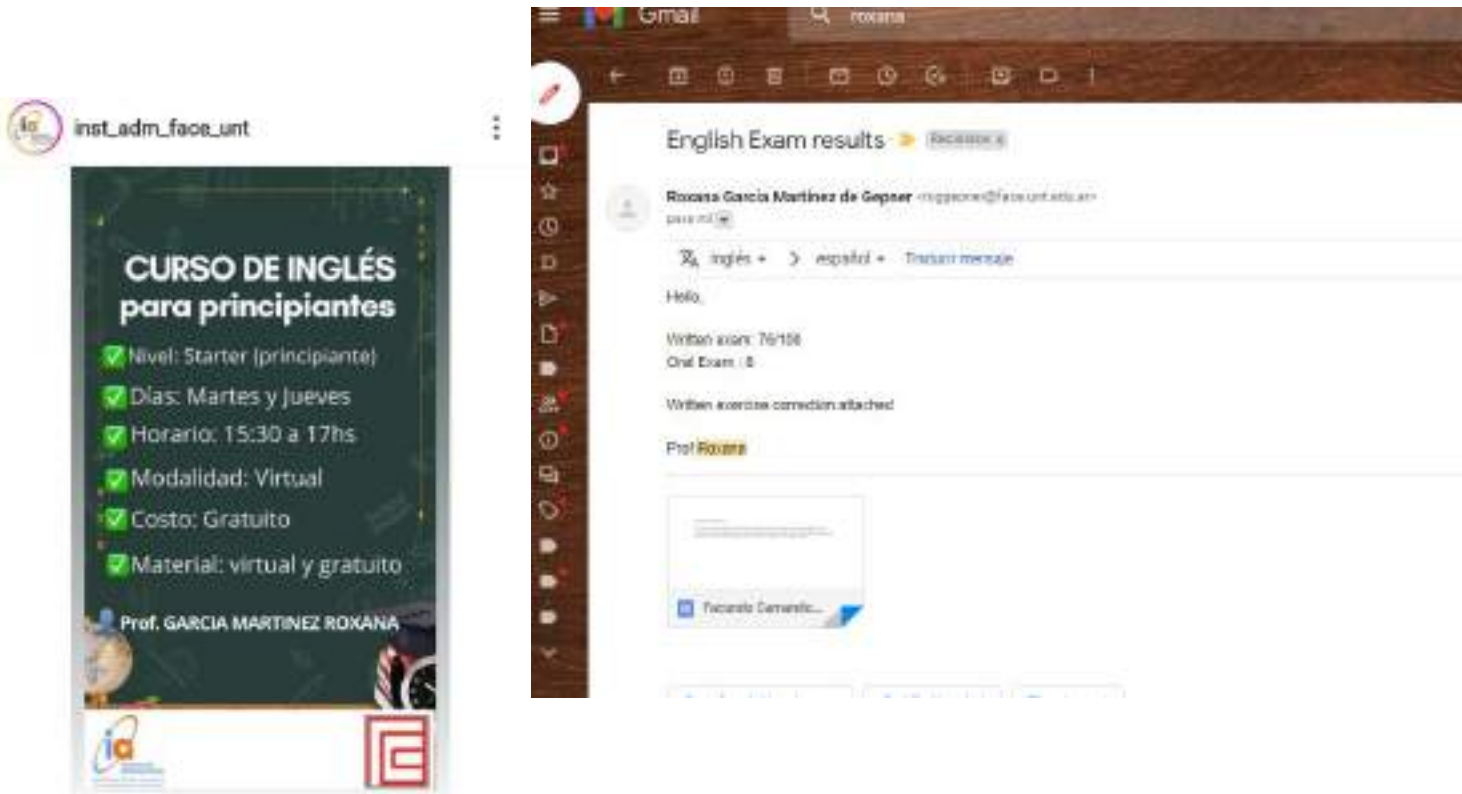

---

**Mg. JOSÉ LUIS ANTONIO JIMENEZ**  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas-UNT



**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

-Adjunto el feed en el cual se subió la información del curso de inglés y el mail donde la profesora me envía la nota del examen escrito y oral. El mail de la profesora es: roggepner@face.unt.edu.ar



-Certificado de la Capacitación: "#POV: De la experiencia a la estrategia tutorial".



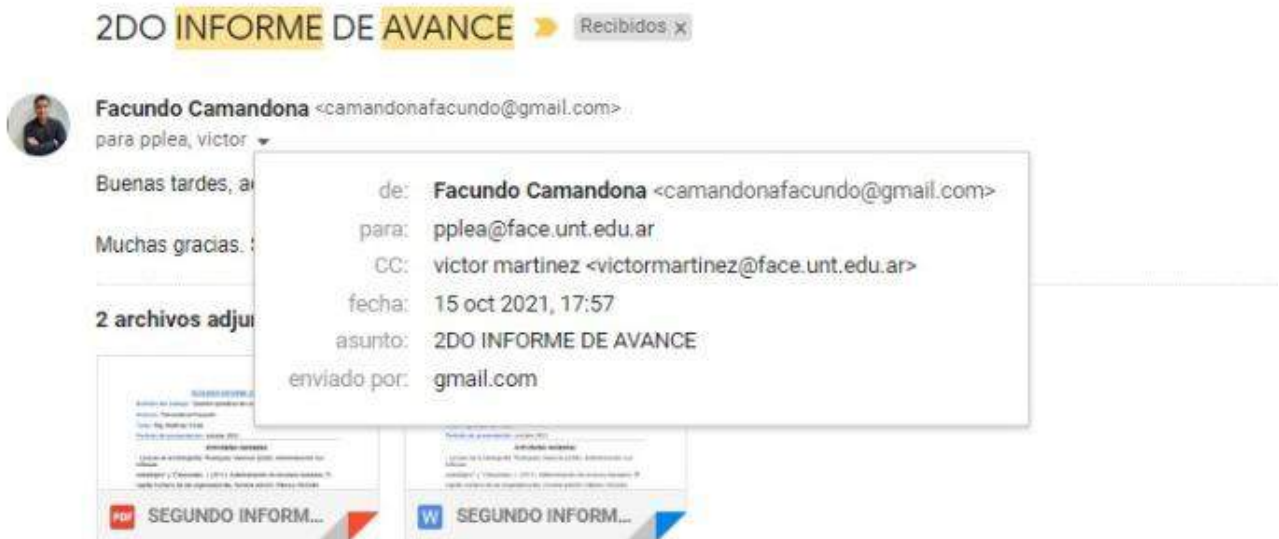
**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

-Informes de avance mensuales con copia a mi tutor:

- Informe de avance primer mes:



- Informe de avance segundo mes:



## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- Informe de avance tercer mes:





## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- Primer informe de avance:



Universidad Nacional de Tucumán  
Facultad de Ciencias Económicas  
Instituto de Administración  
Práctica Profesional Licenciatura en Administración



**Nombre del trabajo:** "Gestión operativa de una empresa familiar".

**Alumno:** Camandona Facundo.

**Tutor:** Mg. Martínez Víctor.

**Actividades realizadas durante el primer mes:**

- Designación del tutor de la práctica. Comunicación vía mail y mensaje en los cuales se informó sobre la temática del proyecto.
- Diseño del plan de trabajo, en este se definió la metodología, el problema, los objetivos, marco teórico y la bibliografía que se utilizara para buscar información.
- Presentación del plan de trabajo.
- Reformulación del plan de trabajo, siguiendo las recomendaciones realizadas por el profesor Marcelo Medina.
- Lectura de la bibliografía "Rodríguez Valencia (2000). Administración con enfoque estratégico" y "Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena edición. México: McGraw Hill/Interamericana".
- Inicio de las observaciones en la empresa.
- Desarrollo de una entrevista informal a uno de los dueños, sobre la gestión de la empresa.
- Extensión de la bibliografía.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- Segundo informe de avance:

### SEGUNDO INFORME DE AVANCE

**Nombre del trabajo:** "Gestión operativa de una empresa familiar".

**Alumno:** Camandona Facundo.

**Tutor:** Mg. Martínez Víctor.

**Periodo de presentación:** octubre 2021.

---

#### **Actividades realizadas:**

- Lectura de la bibliografía "Rodríguez Valencia (2000). Administración con enfoque

estratégico" y "Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena edición. México: McGraw Hill/Interamericana".

- Continuar con las observaciones participativas y no participativas en la empresa.

- Desarrollo de una entrevista informal a uno de los dueños, sobre la gestión de la

Empresa.

- Desarrollo de entrevistas a los empleados sobre el desarrollo de sus puestos y el día a día laboral, a fines de poder elaborar manuales de funciones.

-Desarrollo de un análisis situacional.

-Desarrollo de un organigrama actual descriptivo y otro propuesto.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- Tercer informe de avance:

### TERCER INFORME DE AVANCE

**Nombre del trabajo:** "Gestión operativa de una empresa familiar".

**Alumno:** Camandona Facundo.

**Tutor:** Mg. Martínez Víctor.

**Periodo de presentación:** noviembre 2021.

---

#### **Actividades realizadas:**

- Lectura de la bibliografía
- Continuar con las observaciones participativas y no participativas en la empresa.
- Desarrollo de una entrevista informal a uno de los dueños, sobre la gestión de la empresa.
- Desarrollo de entrevistas a los empleados sobre el desarrollo de sus puestos y el día a día laboral, a fines de poder elaborar manuales de funciones.
- Elaboración de los manuales de funciones de todos los puestos: 1 para un vendedor que requiere más habilidades que el otro vendedor. Un MF para el puesto de encargada de tesorería y salón.
- Desarrollo de un análisis situacional y diagnóstico de problemas actuales.
- Elaboración de un organigrama ya propuesto a la empresa.
- En proceso de elaboración de un diagrama de flujo de los procesos "ventas" y "cobranzas" para ser compartidos a los empleados.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

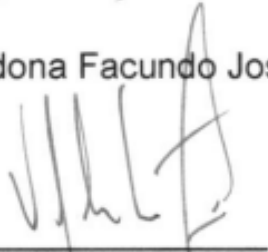
Firma del Estudiante:



Fecha: 19/07/2022

Aclaración: Camandona Facundo Jose.

Firma del Director



Fecha 27/07/2022

Aclaración

Victor Martinez

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE

El trabajo desarrollado por Facundo Camandona es altamente satisfactorio. En el mismo puede apreciarse como el alumno lleva a cabo una descripción apropiada de la empresa denominada Ferre Tuc, a partir del cual se plantea la gestión operativa de una empresa familiar.

Se advierte que Facundo Camandona, utilizó herramientas aprendidas en lo largo de la carrera Licenciatura en Administración, en particular de estructura organizacional con una lógica de procesos, lo que le otorga un perfil profesional a su trabajo. Además puede verse un interesante aporte que el alumno le brinda a la empresa.

A mi juicio, el trabajo muestra que el alumno Facundo Camandona ha desarrollado exitosamente su práctica profesional, cumpliendo con la finalidad de esta, que es desarrollar una labor donde ponga en práctica conocimientos y herramientas adquiridas en su carrera universitaria y que esto signifique a su vez una verdadera propuesta de valor para la organización en la que desarrolle su intervención, en este caso la empresa familiar denominada Ferre Tuc.

Firma del Director



Aclaración

Victor Martinez

27/07/2022  
Fecha



**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

# **PLAN DE TRABAJO**

## **Gestión operativa de una empresa familiar.**

**Autor:** Camandona, Facundo José. **DNI:** 40.727.430. **Email:**

[camandonafacundo@gmail.com](mailto:camandonafacundo@gmail.com)

**Tutor:** Mg. Víctor Francisco Martínez.

**Materia:** Opción de Práctica Profesional. **Modalidad:** Trabajo de Aplicación de Conceptos y técnicas de Administración en Situación Laboral de Revista o Ambiente Real.

|  |
|--|
| <b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL<br/>LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b> |
|--|

## ÍNDICE

|                                 |        |
|---------------------------------|--------|
| Resumen.....                    | Pág. 3 |
| Introducción.....               | Pág. 4 |
| Modalidad.....                  | Pág. 4 |
| Presentación del Problema.....  | Pág. 4 |
| Preguntas de investigación..... | Pág. 5 |
| Objetivos                       |        |
| • Generales.....                | pág. 5 |
| • Específicos.....              | Pág. 5 |
| Marco Teórico.....              | pág. 5 |
| Metodología.....                | pág. 7 |
| Cronograma.....                 | pág. 7 |
| Justificación de las horas..... | Pág. 7 |
| Bibliografía.....               | Pág. 8 |

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### RESUMEN.

Actualmente las organizaciones cuentan con una gran competencia y aquellas que se adaptan a los cambios son las que perduran a lo largo del tiempo, pero para hacer esto las empresas deben tener en claro dónde están paradas y hacia dónde quieren ir. Un buen plan operativo permite a las empresas tener en claro que actividades deben llevarse a cabo, quien debe realizar dichas actividades, como se hará las mismas y conocer cuáles son los resultados en cada uno de los puestos de trabajo de la empresa.

Este trabajo está realizado en base a una empresa familiar destinada a la venta de productos de ferretería y corralón, denominada “Antonio” (nombre ficticio para preservar la confidencialidad de la empresa). La empresa bajo análisis fue fundada hace más de 15 años y es administrada por sus actuales dueños, los cuales poseen gran experiencia y conocimiento del rubro.

Se analizará la situación actual de Antonio, el fin de dicho análisis es encontrar problemas en la estructura, en los puestos de trabajo y en los procesos que llevan a cabo los trabajadores de dicha organización. A su vez se ofrecerán diferentes propuestas para mejorar el funcionamiento de la ferretería.

El trabajo se aborda desde un enfoque cualitativo con un diseño de Investigación-Acción. Para la recolección de datos, se utilizan principalmente observaciones participativas y entrevistas abiertas.

**Palabras clave:** Estructura- Plan operativo- Productividad- Gestión.

### 1. Introducción.

La ferretería-corrallón “FerreTuc” es una pequeña empresa familiar con más de 15 años de experiencia en el rubro, situada en la zona comercial de la ciudad de Yerba Buena, sobre la Av. Aconquija. El fundador de la empresa fue un emprendedor que inició su carrera profesional con un camión propio y haciendo traslados de mercaderías a distintas partes del país.

Luego de esto, decidió emprender y puso un pequeño negocio de barrio. Que luego de unos años de gran crecimiento, se transformó en un supermercado en la zona de Lastenia. A medida que el super crecía, Antonio decidió poner una pequeña ferretería que se ubicaba exactamente al lado del supermercado.

Al pasar los años, Argentina entró en una gran recesión (como fue en el año 2001), además de una mala gestión Antonio tuvo que cerrar su supermercado.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Pasado un tiempo, Antonio decidió crear una ferretería-corrалón ubicada en la zona de Yerba Buena, empresa a la cual dedicamos este trabajo.

Actualmente la empresa está dirigida por sus dos dueños, de los cuales uno de ellos es contador y el otro no posee ningún título profesional, pero tiene un gran conocimiento sobre todos los productos que se venden en el negocio. Para poder mantener la operatividad del negocio, ambos dueños realizan todo tipo de funciones como ser cobranzas, compras, ventas, apertura del local y cualquier otra actividad que se presente en el momento. La parte contable solo la lleva el socio que cuenta con el título de contador.

Además, cuentan con dos empleados en la parte del corralón y dos empleados en el salón de ventas. Dicho negocio es una empresa de segunda generación que lleva un enfoque tradicionalista y conservador de dirección, ya que los dueños se resistieron a cambios y actualizaciones que se fueron presentando a través del tiempo con la evolución tecnológica. También se vislumbra que los socios, frecuentemente, se ven sobrecargados de tareas y que muchas veces hay cosas que dejan de hacerse por falta de tiempo, por falta de registro de las actividades o por una nula planificación.

### 2. Modalidad.

La modalidad seleccionada para la ejecución del trabajo es la de “Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real” en el contexto de una empresa familiar dedicada a la compra y venta de bienes de ferretería y materiales de la construcción.

### 3. Presentación del problema.

Se puede observar que en la empresa que se va a analizar existe una dirección tradicional y conservadora de sus dueños, lo que conlleva una informalidad en los

procesos que deben llevarse a cabo, problemas en la gestión del stock y los puestos de trabajo no cuentan con un análisis y diseño de los mismos. No se encuentra definida formalmente lo que trata de estrategia, estructura, objetivos, entre otros.

A su vez, los dueños dedican gran parte de su tiempo a actividades que no crean valor para la empresa y las decisiones que se toman se realizan sin un diagnóstico o análisis previo por falta de conocimientos de gestión.

### 4. Preguntas de investigación.

- ¿Qué fallas existen en la gestión de FerreTuc?
- ¿Cómo se puede mejorar la administración y los procesos de FerreTuc? (aplicando herramientas de gestión).
- ¿Qué funciones debería desempeñar cada puesto de la estructura organizacional?
- ¿Qué actividades garantizarán la eficiencia y eficacia en los procesos de FerreTuc?

### 5. Objetivo General.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Detectar fallas en la administración de FerreTuc y desarrollar una propuesta de mejora para la gestión de la empresa.

### 6. Objetivos Específicos..

- Proponer un manual de funciones para cada uno de los puestos de trabajo de la empresa (con su correspondiente organigrama).
- Identificar las actividades clave de FerreTuc (las que impactan de manera directa en su productividad).
- Establecer indicadores para la gestión de la empresa.

### 7. Marco Teórico.

#### Descripción de puestos

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en 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 (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y

los objetivos (por qué lo hace). Es más que nada una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

#### Gestión operativa

La gestión operativa puede definirse como un modelo de gestión compuesto por un conjunto de tareas y procesos enfocados a la mejora de las organizaciones internas, con el fin de aumentar su capacidad para conseguir los propósitos de sus políticas y sus diferentes objetivos operativos.

Por lo tanto, dicho sistema, ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades..., que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de esos “buenos resultados” que desea, o lo que es lo mismo, la obtención de objetivos específicos.

#### Modelo Canvas.

Es una herramienta estratégica que nos permite generar, modelar, visualizar y comprender el modelo de negocio de cualquier empresa, mediante el cual se crea, genera y entrega los productos/servicios que satisfacen las necesidades de los clientes asegurando al mismo tiempo su viabilidad. El modelo canvas puede ser utilizado tanto para la generación y desarrollo del modelo de negocio de una nueva empresa, como para el **análisis** del modelo de negocio de cualquier empresa de la competencia, así como el replanteamiento del actual modelo de negocio de nuestra empresa. Todo ello plasmado en una sola hoja y representado de manera gráfica e intuitiva permitiendo comprender y analizar cualquier modelo de negocio con extrema facilidad y por ende los mecanismos que hacen a las empresas funcionar.



## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

Se entiende que la administración estratégica consiste en formular, ejecutar y evaluar acciones que permiten a una organización lograr sus objetivos. Incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas a la empresa, la fijación de misiones de la organización y de sus objetivos, el desarrollo y análisis de estrategias alternativas y la elección de éstas. La ejecución requiere que la organización establezca objetivos y planes, fije políticas, motive a su personal y asigne recursos, de tal manera que las estrategias formuladas se realicen con éxito. La evaluación permite comprobar los

resultados de la ejecución y formulación de estrategias. La administración estratégica es un enfoque de la toma de decisiones que puede ordenar y disciplinar a todo tipo de empresas.

La administración estratégica es aceptada como el medio idóneo para mejorar el desempeño de las empresas. Una dirección estratégica efectiva conjunta una organización diversa, comunica claramente los valores y objetivos, y logra la integración creativa de los recursos. La comunicación es absolutamente necesaria, pero con frecuencia se le resta importancia y casi siempre resulta frustrante.

### 8. Metodología.

El enfoque metodológico elegido para el presente trabajo es de tipo cualitativo. Desde un diseño de investigación-acción ya que la finalidad del trabajo es comprender y resolver problemáticas específicas de la empresa que está estudiando. Asimismo, se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para proyectos, procesos y reformas estructurales.

La recolección de los datos se hará en base a observaciones en campo y con entrevistas a los participantes que forman parte de la empresa.

### 9. Cronograma.

| Actividades                     | Semanas |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
|---------------------------------|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|
|                                 | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| Recopilación de la Bibliografía | ■       | ■ |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
| Lectura de la bibliografía      |         |   | ■ | ■ | ■ |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
| Observación en campo            |         |   |   |   |   | ■ | ■ | ■ | ■ |    |    |    |    |    |    |    |
| Entrevistas a los participantes |         |   |   |   |   |   |   |   |   | ■  |    |    |    |    |    |    |
| Analizar la información         |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    | ■  | ■  |    |    |    |    |
| Diseñar puntos de mejora        |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | ■  | ■  | ■  |    |
| Informe final                   |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    | ■  |

-Elaboración de 3 informes de avance: 60 horas.

-Trabajo en la empresa: 250 horas.

-Elaboración de informe final: 20 horas.

-Realización de cursos relacionados: 50 horas.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### 10. Bibliografía.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.
- Rodríguez Valencia (2000). Administración con enfoque estratégico.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena edición. México: Mcgrawhill/Interamericana.
- Meroño A. (2009). La Profesionalización como Factor Determinante para la Continuidad de las Empresas Familiares de Nueva Creación en México.
- Romero D. L. (2017) Trabajo final: Las empresas familiares y su profesionalización. Córdoba, Argentina.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

# **DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN OPERATIVA Y DE UNA EMPRESA FAMILIAR**



**Autor:** Camandona,  
40.727.430.  
**Email:**

Facundo José. DNI:

[camandonafacundo@gmail.com](mailto:camandonafacundo@gmail.com)

**Tutor:** Mg. Víctor Francisco Martínez.

**Materia:** Opciones de Práctica Profesional.

**Modalidad:** Trabajo de Aplicación de Conceptos y técnicas de Administración en Situación Laboral de Revista o Ambiente Real.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### RESUMEN

Actualmente las organizaciones que cuentan con una gran competencia y aquellas que se adaptan a los cambios son las que perduran a lo largo del tiempo, pero para hacer esto las empresas primero deben tener en claro *dónde* están paradas (diagnóstico) y *hacia dónde* quieren ir (planificación estratégica). Un buen diagnóstico y plan operativo permite a las empresas tener en claro que actividades deben llevarse a cabo, quién debe realizar dichas actividades, como se ejecutarán las mismas y conocer cuáles son los resultados en cada uno de los puestos de trabajo de la empresa.

El presente trabajo está realizado en base a una empresa familiar destinada a la comercialización de productos de ferretería y corralón, tanto a consumidores finales como a otras instituciones, denominada “FerreTuc” (nombre ficticio para preservar la confidencialidad de la empresa). La empresa bajo análisis fue fundada hace más de 15 años y es administrada por sus actuales dueños, quienes poseen gran experiencia y conocimiento del rubro, pero carecen de herramientas formales de gestión.

Se analizará la situación actual de “FerreTuc”, con el fin de encontrar posibles puntos de mejora en la estructura, en los puestos de trabajo y en los procesos que llevan a cabo los trabajadores de la organización. Posteriormente, se ofrecerán diferentes propuestas para mejorar el funcionamiento de la ferretería.

El trabajo se aborda desde un enfoque cualitativo con un diseño de Investigación-Acción. Para la recolección de datos, se utilizan principalmente observaciones participativas y entrevistas abiertas.

**Palabras clave:** Estructura- Plan operativo- Gestión- Empresa Familiar.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### ÍNDICE

|                               |       |    |
|-------------------------------|-------|----|
| 1. Introducción               | ..... | 24 |
| 2. Modalidad                  | ..... | 24 |
| 3. Presentación del problema  | ..... | 25 |
| 4. Preguntas de investigación | ..... | 25 |
| 5. Objetivos                  | ..... | 25 |
| 6. Marco teórico              | ..... | 26 |
| 7. Metodología                | ..... | 27 |
| 8. Desarrollo                 | ..... | 27 |
| 9. Análisis de impacto        | ..... | 36 |
| 10. Conclusiones              | ..... | 39 |
| Anexo                         | ..... | 40 |



## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### 1. Introducción.

La ferretería-corrалón “FerreTuc” es una pequeña empresa familiar con más de 15 años de experiencia en el rubro, situada en la zona comercial de la ciudad de Yerba Buena, sobre la Av. Aconquija. El fundador de la empresa, Antonio, fue un emprendedor que inició su carrera profesional con un camión propio y haciendo traslados de mercaderías a distintas partes del país.

Luego de esto, decidió emprender y puso un pequeño negocio de barrio. Que luego de unos años de gran crecimiento, se transformó en un supermercado en la zona de Lastenia. A medida que el super crecía, Antonio decidió poner una pequeña ferretería que se ubicaba exactamente al lado del supermercado.

Al pasar los años, Argentina entró en una gran recesión (como fue en el año 2001), además de una mala gestión Antonio tuvo que cerrar su supermercado.

Pasado un tiempo, Antonio decidió crear una ferretería-corrалón ubicada en la zona de Yerba Buena, empresa a la cual dedicamos este trabajo.

Actualmente la empresa está dirigida por sus dos dueños, ambos hijos del fundador, uno de ellos es contador y el otro hijo no posee ningún título profesional, pero tiene un gran conocimiento sobre todos los productos que se venden en el negocio. Para poder mantener la operatividad del negocio, ambos dueños realizan todo tipo de funciones como ser cobranzas, compras, ventas, apertura del local y cualquier otra actividad que se presente en el momento. La parte contable solo la lleva el socio que cuenta con el título de contador.

Además, cuentan con dos empleados en la parte del corralón y dos empleados en el salón de ventas. Dicho negocio es una empresa de segunda generación que lleva un enfoque tradicionalista y conservador de dirección, ya que los dueños se resistieron a cambios y actualizaciones que se fueron presentando a través del tiempo con la evolución tecnológica. También se vislumbra que los socios, frecuentemente, se ven sobrecargados de tareas y que muchas veces hay cosas que dejan de hacerse por falta de tiempo, por falta de registro de las actividades o por una nula planificación.

### 2. Modalidad.

La modalidad seleccionada para la ejecución del trabajo es la de “Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real” en el contexto de una empresa familiar dedicada a la compra y venta de bienes de ferretería y materiales de la construcción.

### 3. Presentación del problema.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

A pesar de que cuentan con una amplia cartera de clientes leales y grandes volúmenes de ventas, se puede observar un estancamiento general en la empresa. Si bien se mantiene firme en el mercado, no progresa desde hace algunos años, teniendo mucho potencial para hacerlo. A su vez, hay actividades importantes que no son llevadas a cabo por ninguno de los miembros de la empresa, como el diagnóstico y la planificación a corto, mediano y largo plazo. Tampoco se establecen objetivos medibles (“hay que vender más”, “hay que pagar más a tiempo”, son expresiones muy comunes).

Los dueños dedican gran parte de su tiempo a actividades que no agregan valor para la empresa y las decisiones que se toman se realizan sin un diagnóstico o análisis previo por falta de conocimientos de gestión. Además, la empresa es “dueño-dependiente” lo que conlleva a un gran desgaste para los socios.

#### 4. Preguntas de investigación.

- ¿Existen puntos de mejora en la gestión actual de FerreTuc?
- ¿Cómo se puede mejorar la administración y los procesos de FerreTuc aplicando herramientas de gestión?
- ¿Cómo se encuentra conformada la estructura de FerreTuc? ¿Están definidas las funciones que deberían desempeñar cada puesto de la estructura organizacional?

#### 5. Objetivo General.

Desarrollar un diagnóstico empresarial para identificar posibles puntos de mejora en la gestión actual y luego desarrollar una propuesta de mejora para la empresa.

##### Objetivos Específicos.

- Identificar posibles puntos de mejora en la gestión de la empresa.
- Analizar la estructura de FerreTuc. Identificar las actividades que debe realizar cada puesto (las que impactan de manera directa en su productividad).
- Proponer herramientas de gestión para estructurar las actividades a realizar por parte de los dueños y empleados del negocio.

#### 6. Marco Teórico.

##### Organigrama.

##### Concepto de Organigrama <sup>1</sup>

Organigrama (órgano = órgano u organismo + grama = gráfico) es la gráfica que representa la organización de una empresa, o sea, su estructura organizacional. Corresponde a la radiografía de la empresa y muestra su esqueleto y su constitución interna, pero no su funcionamiento ni su dinámica. También son herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional.

**CRITERIOS PARA SU ELABORACIÓN.** Sirve para representar gráficamente la estructura y organización de la misma. Al elaborarlo pueden emplearse varios criterios:

**1. Disposición funcional o por departamentos.** Cuando la empresa se ordena por medio de departamentos, en cada uno de los cuales se concentran todas las tareas de un

<sup>1</sup> Fonseca Cun Diana Marcela (2010). Importancia del organigrama en una empresa.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

mismo tipo: departamento comercial, técnico, social, ... Esta disposición es la más utilizada en la organización o estructura centralizada empresarial, porque todos los puestos están centralizados por el presidente o director general de la empresa.

**2. Disposición territorial.** El criterio de ordenación utilizado en este caso es la zona o sector de territorio que abarca, lo que permite conocer a fondo las características del mercado en ese ámbito geográfico, pudiendo adaptarse a sus necesidades.

**3. Disposición divisional o por productos.** En este caso la distribución del trabajo se realiza agrupando las funciones relativas a un producto o conjunto de productos con características comunes, lo que permite adaptar la política de la empresa a ese artículo o género. Esta fórmula de organización, así como la anterior son ejemplos de estructuras descentralizadas, en las que la organización general se divide en unidades menores, con una cierta independencia y objetivos propios. También se puede ordenar los órganos de la empresa en las que aparecen varios criterios aplicados conjuntamente, en distintos niveles de la empresa. Normalmente en los niveles superiores se emplea en distribución funcional, pudiéndose combinar, en otros niveles inferiores, con una división por zonas o por productos.

### Descripción de puestos <sup>2</sup>

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en 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 (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Es más que nada una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

### Gestión operativa<sup>3</sup>

La gestión operativa puede definirse como un modelo de gestión compuesto por un conjunto de tareas y procesos enfocados a la mejora de las organizaciones internas, con el fin de aumentar su capacidad para conseguir los propósitos de sus políticas y sus diferentes objetivos operativos.

Por lo tanto, dicho sistema, ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades..., que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de esos "buenos resultados" que desea, o lo que es lo mismo, la obtención de objetivos específicos.

## LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena edición. México: Mcgrawhill/Interamericana.

<sup>3</sup> Guía para una gestión basada en procesos Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión © Instituto Andaluz de Tecnología, 2009 Autores: Jaime Beltrán Sanz, Miguel Angel Carmona Calvo, Remigio Carrasco Pérez, Miguel Angel Rivas Zapata y Fernando Tejedor Panchón.

<sup>4</sup> Meroño A. (2009). La Profesionalización como Factor Determinante para la Continuidad de las Empresas Familiares de Nueva Creación en México.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Se entiende que la administración estratégica consiste en formular, ejecutar y evaluar acciones que permitan a una organización lograr sus objetivos. Incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas a la empresa, la fijación de misiones de la organización y de sus objetivos, el desarrollo y análisis de estrategias alternativas y la elección de éstas. La ejecución requiere que la organización establezca objetivos y planes, fije políticas, motive a su personal y asigne recursos, de tal manera que las estrategias formuladas se realicen con éxito. La evaluación permite comprobar los resultados de la ejecución y formulación de estrategias. La administración estratégica es un enfoque de la toma de decisiones que puede ordenar y disciplinar a todo tipo de empresas.

La administración estratégica es aceptada como el medio idóneo para mejorar el desempeño de las empresas. Una dirección estratégica efectiva conjunta una organización diversa, comunica claramente los valores y objetivos, y logra la integración creativa de los recursos. La comunicación es absolutamente necesaria, pero con frecuencia se le resta importancia y casi siempre resulta frustrante.

### 7. Metodología.

El enfoque metodológico elegido para el presente trabajo es de tipo cualitativo. Desde un diseño de investigación-acción ya que la finalidad del trabajo es comprender y resolver problemáticas específicas de la empresa que está estudiando. Asimismo, se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para proyectos, procesos y reformas estructurales.

La recolección de los datos se hará en base a observaciones en campo y con entrevistas a los participantes que forman parte de la empresa.

### 8. Desarrollo del Trabajo.

#### **Descripción de la situación actual de la empresa.**

Actualmente la empresa está dirigida por dos “dueños”, José y María. María, es contadora y se encarga de toda la parte contable de la empresa, aunque también realiza funciones como vendedora, cajera, tareas en el área de compras y todo tipo de actividades necesarias para el funcionamiento del negocio.

Jose, no posee un título universitario y tiene las mismas funciones de María, exceptuando las actividades contables.

Además, cuentan con 5 empleados: 2 en ferretería, 2 en la parte del corralón y una tesorera que se encarga de las cobranzas por la mañana. Sin embargo, la empresa

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

depende totalmente de ambos dueños, ya que son los únicos encargados y responsables de manejar cajas, por la tarde, de abrir el local, de realizar las compras, etc.

### **Funciones que desempeñan actualmente cada uno de los puestos de la empresa.**

En este punto cabe resaltar que, si bien existen similitudes, ningún puesto es exactamente igual entre sí.

**María (dueña):** Actualmente se encarga de todo lo que está relacionado con la parte contable de la empresa. Es la que realiza los libros contables, declaraciones juradas, se encarga de ir a los bancos, liquidan los sueldos de los empleados, pago a los proveedores, etc. Además, también realiza funciones más operativas como abrir el negocio, atender al público, realizar cobranzas, gestionar los envíos de materiales de construcción y todo lo necesario para el buen funcionamiento de la empresa.

**José (dueño):** Es el otro pilar en la empresa, a diferencia de María, no posee un título universitario, pero es quien más tiempo lleva en la empresa y conoce a la perfección el rubro en el cual se desempeña la misma. Las funciones que lleva a cabo son las de abrir el local, atención al público, realizar las compras, tratar con los proveedores, gestionar la logística de los envíos, etc.

**Cajera (C01):** Actualmente solo realiza las cobranzas a los clientes. Cabe aclarar que es de medio tiempo (todos los días por las mañanas). Por las tardes, cobran cualquiera de los dueños de la empresa.

**Vendedor experimentado:** Es el vendedor principal y el que más responsabilidades tiene. La persona que lleva a cabo este puesto cuenta con una gran *expertise*. Se encarga de la atención al público, de mantener el salón en orden, brinda ayuda en el proceso de compras, pero informalmente y se encarga de acomodar la mercadería en la estantería.

**Vendedor (V01):** Es el segundo vendedor. Sus funciones son la atención al público, mantener limpio el salón de ventas y reposición de mercadería. En caso de ser necesario, reemplazar al personal de logística.

**Empleado de Logística y Almacenes (L01 y L02):** Son los encargados de cargar, transportar y descargar la mercadería desde FerreTuc hacia la obra del cliente. En caso de no tener que realizar envíos, se encargan de fraccionar mercadería para su venta, ordenar el depósito de materiales de la construcción, etc.

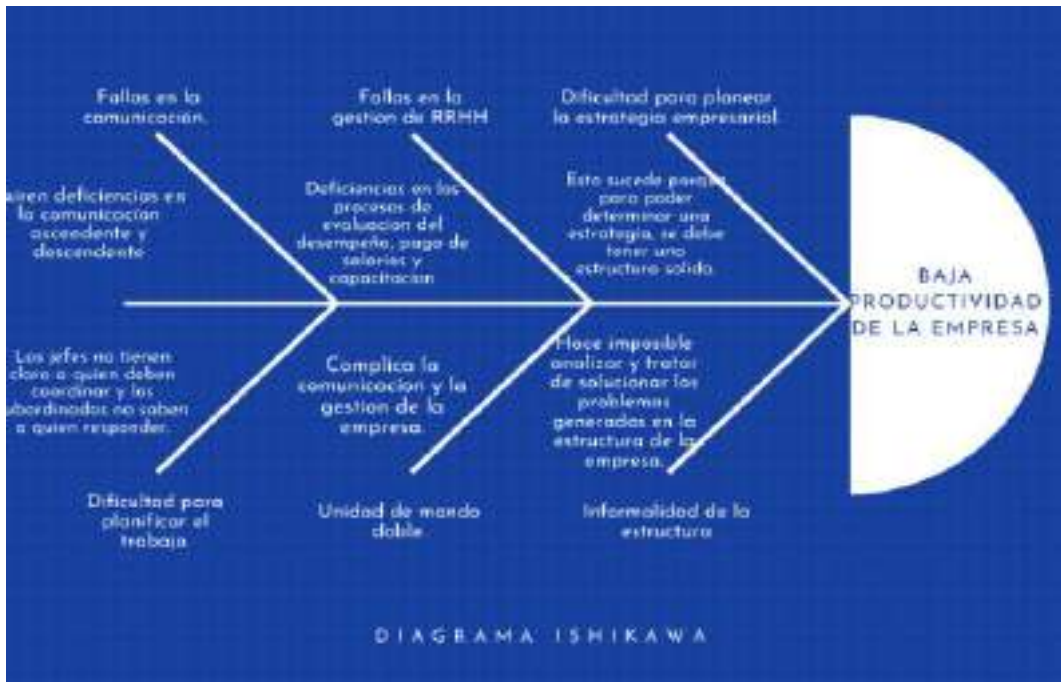
### **8.1 Diagnóstico.**

En base a las observaciones efectuadas en la empresa y a entrevistas informales no estructuradas con los empleados y los dueños, se procedió a utilizar tres diagramas de Ishikawa para poder entender las causas de los problemas ocasionados en la estructura, los puestos de trabajo y los procesos de FerreTuc.

Gráfico 1: Diagrama de Ishikawa para analizar la estructura



**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
 LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**



Fuente: elaboración propia

Lo que nos muestra el diagrama de Ishikawa o diagrama del pescado del Gráfico 1 son los “síntomas” o problemas identificados en el círculo derecho que simula ser la cabeza del pez, y en sus “espinas” se ubican las dimensiones causales identificadas que intentan explicar el porqué de la problemática observada. Sobre estas dimensiones causales intenta abordar este trabajo, ofreciendo propuestas que resuelvan estos problemas subyacentes y mitiguen los “síntomas”.

Gráfico 2: Diagrama de Ishikawa para analizar los puestos de trabajo



## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

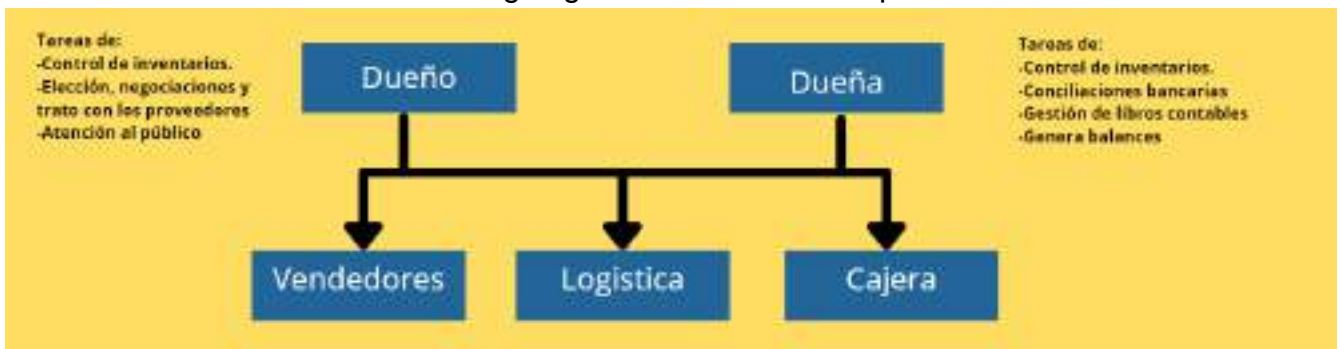
Fuente: elaboración propia

### 8.2 Estructura actual de la empresa. Descripción.

Como se mencionó anteriormente, no se encuentra definida formalmente la estructura de la empresa, pero de acuerdo con la información recabada y a las observaciones que se realizaron, se relevó y graficó un organigrama, utilizando la disposición funcional, a modo ilustrativo, para ofrecer una visión integral de la organización y poder desarrollar un análisis de la estructura que presenta actualmente empresa. (Ver gráfico 3).

El principal problema en la estructura (actualmente lineal, es decir solo existen responsabilidades individuales no agrupadas en departamentos o áreas funcionales) es que existe una doble unidad de mando, es decir, que los empleados responden a los dos dueños (quienes actúan como gerentes, a pesar de no ser designados como tales). El tener que responder a dos jefes naturalmente tiende a generar conflictos internos y convertirse en una “tortura” para el trabajador, especialmente cuando se oponen objetivos y peticiones incompatibles entre ellos.

Gráfico 3: organigrama actual de la empresa



Elaboración propia en base a observaciones

Además, no existe una definición clara de los puestos. Ya que algunos de los empleados no se dedican exclusivamente a la actividad propuesta en el organigrama. “No solo soy vendedor, a veces compro y ordeno el salón” (texto citado de la entrevista a uno de los empleados).

Otro de los problemas que se presentan es el desequilibrio en algunos puestos de trabajo. Algunos puestos se encuentran sumamente cargados de funciones comparados con otros. Por ejemplo, el de vendedor (quien además compra, gestiona envíos de materiales de corralón y trata con proveedores) comparado con el puesto de cajero (solo cobra y entrega productos de ferretería).

A su vez, los dueños realizan gran parte de las funciones operativas que realizan los demás puestos de la organización. Esto carga de trabajo a los jefes, desviando las funciones más estratégicas a otras operativas que podrían ser delegadas.



**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**8.3 Herramientas propuestas**

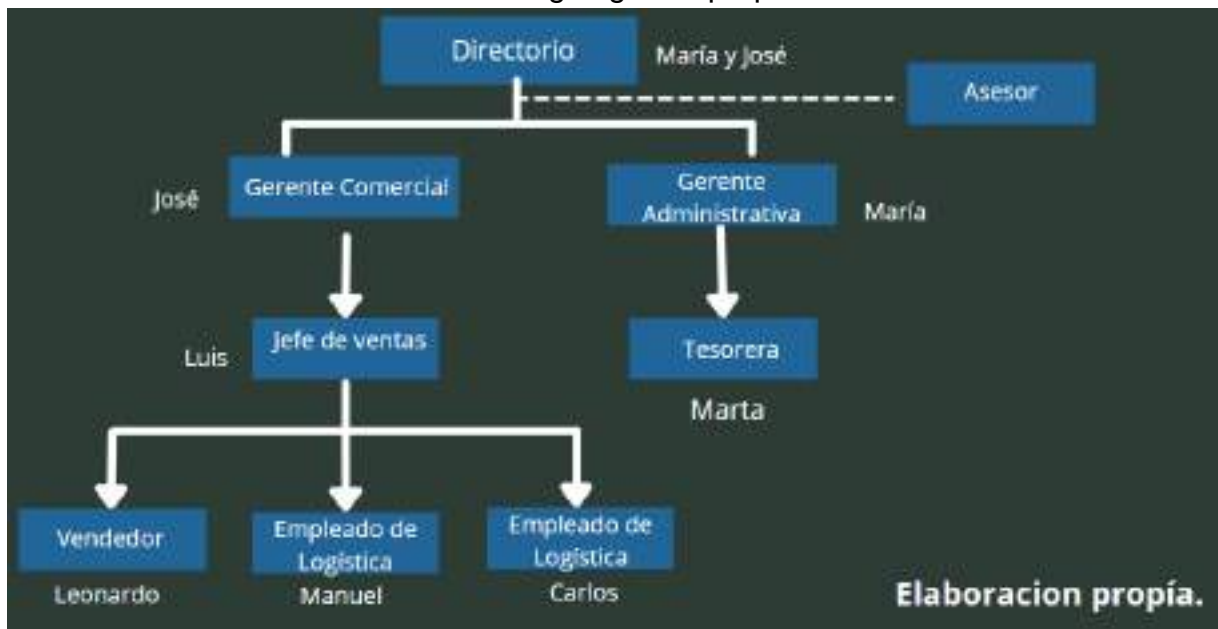
En base al diagnóstico efectuado, se proponen las siguientes herramientas de gestión, cada una con un propósito específico, pero que en vistas generales ayudará a FerreTuc a mejorar su estructura, esclarecer las funciones y responsabilidades, y a explotar el desempeño y productividad en cada puesto de trabajo. Además, un resultado que se espera obtener es la concentración de actividades y decisiones estratégicas para los dueños, a fin de que puedan comenzar a delegar las tareas operativas, y ser capaces de vislumbrar oportunidades de crecimiento.

- I. Organigrama
- II. Manual de funciones
- III. Flujograma de los procesos de la empresa.

**8.3. I Organigrama.**

Luego de analizar la estructura actual de la empresa y los problemas que posee la misma, se procedió a proponer un organigrama formal, con el fin de solucionar algunos de los problemas antes mencionados y mejorar el desempeño de la empresa. Luego, se propone un manual de funciones como complemento del siguiente organigrama (gráfico 4

Gráfico 4: organigrama propuesto



Funciones nuevas:

**María (dueña):** Se propone que pase a formar parte de la Gerencia Administrativa, manteniendo las responsabilidades de encargada de Contabilidad y Personal, y que dirija a la encargada de Tesorería.

**José (dueño):** Se propone que pase a formar parte de la Gerencia Comercial, manteniendo las responsabilidades como Encargado de Compras y Proveedores, y que dirija al jefe de Ventas.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

**Cajera (C01):** Se propone que pase a ser encargada de la tesorería, cuentas por pagar y cobrar, tomando un cargo full-time (T01).

**Vendedor experimentado:** Se propone que pase a ser jefe de ventas (JV).

**Vendedor (V01):** Se propone que responda al JV.

**Empleado de Logística y Almacenes (L01 y L02):** Se propone que responda al JV.

Como se muestra en el organigrama, se conforma un “Directorio”, conformado por los dos dueños. Se cree que esta separación fomentará la toma de decisiones estratégicas en conjunto y dará orden y lugar al análisis y la planificación globales. También se propone contratar un asesor externo a la empresa para que le otorgue un punto de vista más objetivo a la toma de decisiones y guíe a la gerencia en los temas cruciales que pueden afectar el largo plazo de FerreTuc.

Otro de los cambios que se propone es el de ascender a uno de los vendedores al puesto de jefe de Ventas. Esto enriquecerá el puesto de vendedor y liberará de muchas tareas a los gerentes. La persona que se propone como jefe de ventas cuenta con gran *expertise* en el rubro en el que se desempeña la empresa, conoce a los proveedores, conoce a los clientes, sabe a la perfección cuales son los productos que vende la empresa, cuántos productos se venden, entre otras cosas que, con una capacitación adicional se considera que puede aportar un gran salto para su carrera profesional y para el desempeño en la empresa.

Por último, se le dará más responsabilidad a la cajera que pasará a ser Encargada de Tesorería. Esto le agrega ciertas funciones como son la de abrir y cerrar el local, pagar los sueldos a los empleados, supeditar que no se produzcan extravíos de valores y atender los llamados telefónicos.

### 8.3.II Análisis y descriptivo de los puestos.

En relación con los puestos de trabajo y luego de analizar la situación actual de FerreTuc, creo que una de las soluciones a algunos de los problemas que se presentan es la de utilizar una herramienta que formalice las funciones que debe desempeñar cada puesto de trabajo de la empresa. Las herramientas propuestas son el análisis y descriptivo de los puestos.

Para confeccionarlos, se relevaron los datos en base a observaciones en campo y con entrevistas a los participantes que forman parte de la empresa.

El análisis del puesto permite determinar cuáles son los requisitos físicos, mentales, intelectuales, las condiciones ambientales y las responsabilidades que debe tener la persona que lo desempeña. Esto le permite a la empresa, conocer cuáles son las aptitudes necesarias para desempeñar el puesto de trabajo con eficiencia y eficacia. Además, por medio del análisis se valoran los puestos posteriormente y se clasifican para efectos de comparación.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena edición. México: Mcgrawhill/Interamericana.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

El descriptivo del puesto tiene como principal finalidad conocer el contenido, es decir, cuáles son las funciones que debe desempeñar el titular en el mismo. 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 (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Esto le permitirá a FerreTuc conocer quien debe desempeñar cada una de las funciones, permite determinar objetivos en el corto y mediano plazo, ayuda a gestionar a los RRHH de la empresa (en relación a la remuneración variable de la persona y en necesidades de capacitación), ayuda al empleado a tener clara sus funciones y su responsabilidad en las mismas y por último ayudará a equilibrar los puestos de trabajo. A efectos de no extender tanto el trabajo se presenta un análisis y descriptivo de puestos para el puesto de vendedor (ver tabla 1). Para consultar los demás descriptivos, ver en el Anexo.

Tabla 1: Descriptivo de puesto del vendedor

| <b>Descriptivo de puesto</b>  |
|---|
| <b>Título del puesto:</b> Vendedor  |
| <b>Clave:</b> V01   |
| <b>Departamento:</b> Ventas   |
| <p><b>Descripción genérica:</b><br/>           El puesto de vendedor consiste en atender a los clientes de forma totalmente personalizada, conociendo a la perfección los productos que se venden en el negocio, y acompañar al cliente en todo el proceso de compra.<br/>           Este puesto es muy importante ya que es la persona que representa a la empresa con los clientes.</p> |

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### Descripción Específica:

- Controlar semanalmente los faltantes de productos.
- Documentar cuales deben ser los productos para reponer por la empresa.
- Responsable de atender a los clientes, resolver dudas, mostrar los productos (sus características, forma de uso, garantía, etc.) y brindar la información que sea necesaria para que el cliente se convenza de lo que está comprando.
- Examinar los faltantes de los productos de corralón. Esta actividad debe ser realizada de forma diaria al inicio del día.
- Seguimiento y atención a cartera de clientes. El responsable de ventas vigilará que el nivel de satisfacción de sus compradores mantenga altos estándares, lo que abrirá las puertas a que el ciclo de compra-venta se reinicie de manera constante y periódica.
- Elaboración de cotizaciones personalizadas de acuerdo con las necesidades de los clientes.
- Mantener el orden del salón de ventas, en conjunto con los empleados de logística-almacén.
- Es el encargado de la recepción y almacenaje de los productos.

### Análisis del puesto

#### Requisitos Intelectuales:

- **Escolaridad:** Secundario completo.
- **Experiencia:** Dos años, por lo menos, en puestos similares (periodo que se considera necesario para la adquisición de las habilidades y la completa familiarización con su campo de trabajo)

#### Requisitos físicos:

- **Esfuerzo físico:** movimiento constante de brazos y piernas; largo periodos de tiempo parado; articulación del cuello y de la columna vertebral en las operaciones; agacharse, levantarse y subir la escalera para acomodar productos.

#### Responsabilidades adquiridas:

- **Media responsabilidad:** La persona que desempeña el puesto debe supervisar el stock, conocer al pie de la letra cuales son los productos vendidos por la empresa, y, además, es la cara visible de la empresa con el cliente.
- **Sugerencias y pensamiento crítico:** el encargado del puesto debe tener la disposición para transmitir sus sugerencias o críticas en relación a cualquier actividad vinculada con las ventas a los clientes.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### Condiciones de trabajo:

- **Ambiente:** agradable, local amplio.
- **Seguridad:** se dispone de vigilancia, disposición de espacios físicos seguros, seguro médico.

**Relaciones verticales:** responde al jefe de Ventas (JV).

**Relaciones horizontales:** trabaja de la mano con los responsables de logística-almacén.

### Soft skills (habilidades blandas) requeridas:

- Capacidad de escucha y análisis del discurso (para comprender qué necesita el cliente)
- Altas habilidades comunicacionales.
- Paciencia y resistencia ante la frustración.
- Conocimiento del sector.
- Creatividad.
- Motivación y actitud positiva.

Fuente: elaboración propia en base al modelo de Idalberto Chiavenato<sup>6</sup>

### 8.3.III. PROPUESTAS ADICIONALES

- Establecer gestión por objetivos: esta medida intenta brindar una estructura que permita la implementación de sueldos variables en forma bonos por objetivos, en proporción a los objetivos cumplidos por el empleado. Es importante que los empleados participen en la fijación de los objetivos por diferentes razones:
  - Sienten que participan en decisiones importantes, además de sentir mayor identificación con la tarea.
  - No se fijan objetivos inalcanzables (generando frustración), sino desafiantes.
  - Se fijan objetivos medibles y respaldados por los resultados de la operación, por ejemplo: cantidad vendida al mes, cantidad de envíos realizados a tiempo en el mes, reducir al mínimo (cantidad fijada) los cheques rechazados.
- Reuniones quincenales al comienzo para la implementación de las propuestas junto al asesor. Luego mensuales para planificaciones nuevas y seguimiento.
- Juntas mensuales con todos los empleados para establecer objetivos y revisar el seguimiento, además de analizar propuestas y discutir puntos de mejora.

<sup>6</sup>Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena edición. México: Mcgrawhill/Interamericana.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### 9. Análisis del impacto: etapa de diagnóstico y propuestas de mejora

Ahora, ya que se ha realizado el diagnóstico mediante la herramienta del diagrama de Ishikawa con la finalidad de conocer las causas de los principales problemas o “síntomas” identificados. Para resumir esto, se realiza una tabla que triangula los diagramas de Ishikawa y las herramientas propuestas, identificando las principales causas o “dimensiones causales”, qué herramientas propuestas pueden ayudar a mejorar esos problemas y de qué forma (impacto):

Tabla 2: análisis del impacto de las propuestas de mejora en las causas diagnosticadas

| BAJA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA (ver gráfico 1) |   |  |
|--|---|--|
| DIMENSIÓN CAUSAL                                 | HERRAMIENTA PROPUESTA                                       | IMPACTO  |
| Fallas en la comunicación                        | Organigrama<br>Descriptivo de puesto<br>Reuniones           | A priori, estas herramientas facilitan la comunicación al conocer a quienes hay que responder ante una situación de la operación concreta (organigrama) y de qué manera participar en los procesos organizacionales (descriptivo).   |
| Dificultad para planificar el trabajo            | Descriptivo de puesto<br>Reuniones                          | Ya que delimita qué tareas (“descripción específica”) debe realizar cada puesto, y qué tipo de decisiones toma el empleado en su posición.   |
| Fallas en la gestión de RRHH                     | Organigrama<br>Gestión por objetivos<br>Análisis del puesto | El Organigrama define equipos de trabajo, relaciones horizontales y verticales, y esto permite un mejor control de los objetivos que se logran, y mayor visibilidad de las necesidades del empleado (crecimiento, carrera, necesidades personales, etc.). Por otro lado, la gestión por objetivos permite revisar el desempeño del empleado sin acudir a prácticas tradicionales de control que solo causan malestares a los jefes y a los colaboradores. El análisis del puesto trata de materializar el grado de responsabilidad de la persona y sus esfuerzos, lo que brinda un espacio más justo para medir y premiar el desempeño, reflejando esto en ascensos y remuneraciones más justas. |



## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

|   |  |   |
|---|--|---|
| Unidad de mando doble                                     | Organigrama  | Se propuso una reorganización de los puestos, ordenando los cargos que ocupan los dueños -ya que antes ambos controlaban todos los procesos- disponiendo gerencias, ubicando a ambos en las tareas en las que mejor se desempeñan. En la práctica, ambos deberán estar dispuestos a respetar esta organización.   |
| Dificultad para planear la estrategia empresarial         | Descriptivo de puesto<br>Organigrama<br>Reuniones                      | En el descriptivo se plasman las responsabilidades de cada empleado, incorporando como novedad la participación en la planificación e implementación de objetivos en su puesto junto a su jefe directo, además de influir en las decisiones sobre estrategias de corto, mediano y largo plazo, en el caso de decisiones que involucren su bienestar y el de la empresa.   |
| Informalidad en la estructura                             | Organigrama  | Por definición de organigrama.  |
| <b>BAJO DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS (ver gráfico 2)</b> |  |   |
| <b>DIMENSIÓN CAUSAL</b>                                   | <b>HERRAMIENTA PROPUESTA</b>   | <b>IMPACTO</b>  |
| Dificultad para medir el desempeño                        | Gestión por objetivos<br>Descriptivo del puesto<br>Análisis del puesto | La gestión por objetivos permite revisar el desempeño del empleado sin acudir a prácticas tradicionales de control que solo causan malestares a los jefes y a los colaboradores.<br>El descriptivo de puestos permite hacer seguimiento según las responsabilidades que le corresponde a cada empleado en sus puestos. Sin este, la primera no es posible.<br>El análisis del puesto trata de materializar el grado de responsabilidad de la persona y sus esfuerzos, lo que brinda un espacio más justo para medir y premiar el desempeño. |
| Toma de responsabilidades                                 | Descriptivo del puesto y   | Al conocer qué tarea realiza cada puesto, se puede velar por un orden de prioridades y  |



**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

|                                      |                                   |   |
|--------------------------------------|-----------------------------------|---|
| no delimitada                        | análisis                          | por qué el empleado no asigne esfuerzos a tareas que no le corresponde ejecutar.  |
| Sobrecarga // ociosidad              | Descriptivo del puesto            | Los descriptivos se realizaron en base a una ponderación subjetiva, velando por una carga justa de trabajo en cada puesto, y en función de las capacidades del empleado a ocuparlo, basándonos en testimonios de los propios empleados.         |
| Puestos de trabajo pocos productivos | Descriptivo del puesto y análisis | Se asigna una función más estratégica a cada puesto, velando por una mayor delegación, eliminando burocracias, y fomentando la rápida de decisiones consciente, generando así un entorno más eficiente desde raíz y en cada célula del negocio. |

## 10. Conclusiones

El trabajo se presenta mediante la secuencia lógica *diagnóstico* → *herramienta propuesta* → *impacto en la gestión*, esto no es solo con una finalidad de brindar orden al mismo, sino para representar el proceso que se le propone a la empresa seguir.

En la etapa de diagnóstico se utiliza la herramienta de *diagrama de Ishikawa*, muy útil para mostrar los “síntomas” que revelan problemas subyacentes, en este caso se identifican 12 causas. Las mismas se intentan “atacar” de raíz mediante las “herramientas propuestas”.

Las herramientas que se proponen son: *organigrama*, *descriptivo y análisis de puestos*, *gestión por objetivos y reuniones periódicas*. Los impactos de las mismas se resumen en una “*triangulación*”. Considero que los “síntomas” presentados en el diagnóstico - “baja productividad de la empresa” y “bajo desempeño de los recursos humanos”- podrán ser en gran medida resueltos por las herramientas que se proponen. Sin embargo, considero

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

que hay muchas más herramientas por implementar para lograr una gestión óptima. Por ejemplo, la causa “fallas en algunos procesos de la empresa”, no pudo ser resuelta con las herramientas abordadas en el trabajo, por lo que considero que herramientas de organización contable podrían ayudar en este caso.

Para finalizar, el proceso de confección del organigrama fue acompañado por los dueños, quienes aceptaron el mismo, y están en proceso de oficializarlo y comunicarlo con el resto de los empleados, además se mostraron muy abiertos a la nueva mirada estratégica y de planificación empresarial, y a su implementación en todos los puestos de trabajo.

### ANEXO

Tabla 3: Descriptivo de puesto de jefe de Ventas

| Descriptivo de puesto   |
|---|
| <b>Título del puesto:</b> jefe de Ventas  |
| <b>Clave:</b> JV  |
| <b>Departamento:</b> Ventas   |
| <p><b>Descripción genérica:</b><br/>El puesto de jefe de Ventas consiste en atender a los clientes importantes (mayoristas) de forma totalmente personalizada, conociendo a la perfección los productos que se venden en el negocio, y acompañar al cliente en todo el proceso de compra. Además,</p> |

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

debe velar por el cumplimiento de los objetivos de ventas, establecer previamente estos objetivos y diseñar, junto a los dueños (Gerencia), las estrategias de ventas de corto, mediano y largo plazo.

Este puesto es muy importante ya que es la persona que representa a la empresa con los clientes y además asegura el cumplimiento de la estrategia de ventas, lo que acarrea la satisfacción de los clientes.

### **Descripción Específica:**

- Controlar la operación diaria del vendedor V01.
- Definir objetivos de ventas medibles para medir la eficiencia del equipo de ventas. Además, definir objetivos grupales de eficiencia que incorporen a los encargados de logística (L01 y L02), ya que también son responsables de la concreción de ventas y satisfacción de clientes.
- Establecer y diseñar, junto a los dueños (Gerencia) las estrategias de ventas de corto, mediano y largo plazo.
- Entablar y fomentar relaciones fuertes y duraderas con los clientes cooperando con ellos y entendiendo sus necesidades
- Presentar informes de ventas, ingresos y gastos, así como previsiones realistas al equipo de dirección.
- Responsable de atender a los clientes de mayor envergadura (escuelas, hospitales, instituciones, construcciones de viviendas, etc.), brindar asesoramiento personalizado mostrar los productos (sus características, forma de uso, garantía, etc.) y brindar la información que sea necesaria para que el cliente se convenza de lo que está comprando.
- Examinar los faltantes de los productos de corralón junto al vendedor V01. Esta actividad debe ser realizada de forma diaria al inicio del día.
- Vigilar que el nivel de satisfacción de sus compradores mantenga altos estándares, lo que abrirá las puertas a que el ciclo de compraventa se reinicie de manera constante y periódica.
- Elaboración de cotizaciones personalizadas de acuerdo con las necesidades de los clientes.
- Velar porque el vendedor a cargo mantenga el orden del salón de ventas.

### **Análisis del puesto**

#### **Requisitos Intelectuales:**

- **Escolaridad:** Secundario completo.
- **Experiencia:** Dos años, por lo menos, en puestos de ventas. 2 años liderando la fuerza de ventas.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### Requisitos físicos:

- **Esfuerzo físico:** movimiento constante de brazos y piernas; largo periodos de tiempo parado; articulación del cuello y de la columna vertebral en las operaciones; agacharse, levantarse y subir la escalera para acomodar productos.

### Responsabilidades adquiridas:

- **Alta responsabilidad:** 3 personas a cargo. La persona que desempeña el puesto debe supervisar a los equipos de ventas y logística, conocer al pie de la letra cuales son los productos vendidos por la empresa, y, además, es la cara visible de la empresa con el cliente. Además debe velar por el cumplimiento de la estrategia y el bienestar del equipo de trabajo y del negocio en general.
- **Sugerencias y pensamiento crítico:** el encargado del puesto debe tener la disposición para transmitir sus sugerencias o críticas en relación a cualquier actividad vinculada con las ventas a los clientes.

### Condiciones de trabajo:

- **Ambiente:** agradable, local amplio.
- **Seguridad:** se dispone de vigilancia, disposición de espacios físicos seguros, seguro médico.

**Relaciones verticales:** responde al Gerente Comercial.

**Relaciones horizontales:** trabaja de la mano con la encargada de tesorería.

### Soft skills (habilidades blandas) requeridas:

- Liderazgo.
- Capacidad de escucha y análisis del discurso (para comprender qué necesita el cliente)
- Altas habilidades comunicacionales.
- Paciencia y resistencia ante la frustración.
- Capacidad analítica.
- Mirada holística y transversal.
- Conocimiento del sector.
- Creatividad.
- Motivación y actitud positiva.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Fuente: elaboración propia en base al modelo de Idalberto Chiavenato<sup>7</sup>

Tabla 4: Descriptivo de puesto de Empleado de Logística-Almacén

| Descriptivo de puesto  |
|--|
| <b>Título del puesto:</b> Empleado de logística-almacén  |
| <b>Clave:</b> L01/L02  |
| <b>Departamento:</b> Ventas  |
| <p><b>Descripción genérica:</b></p> <p>El puesto consiste principalmente en recibir la mercadería, realizar los controles de calidad y conformar los remitos, para posteriormente dar de alta los productos en el almacén y acomodar el stock. También se encargan de, junto al vendedor (V01) controlar el inventario, para - si se identifican faltantes- elevar al Jefe de Ventas un pedido de compras, para que sea verificado y confirmado por el jefe de ventas. Por último, son los encargados de preparar los pedidos y realizar los repartos a domicilios en los camiones del negocio.</p> <p>Este puesto es muy importante, ya que deben velar por la calidad y cantidad de producto que se venderá, además de realizar los repartos de manera rápida y responsable, impactando en la satisfacción del cliente.</p>  |
| <p><b>Descripción Específica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Preparar y confeccionar los pedidos de almacén para su envío o recogida de acuerdo con la planificación</li> <li>● Encargado de la recepción y procesamiento las existencias de almacén</li> <li>● Realizar, junto al vendedor (V01), controles de inventarios y mantenimiento alto de los niveles de calidad para las auditorías del jefe de ventas, o para detectar faltantes de mercadería.</li> <li>● Mantener un entorno de trabajo despejado y seguro para optimizar el uso del espacio</li> <li>● Cumplimentar registros diarios en el inventario</li> <li>● Informar de cualquier desfase</li> <li>● Comunicarse y cooperar con supervisores y compañeros de trabajo</li> <li>● Utilizar los vehículos y equipos del almacén y realizar labores de mantenimiento en ellos</li> <li>● Seguir normas de servicio de calidad y cumplir procedimientos, normas y</li> </ul> |

<sup>7</sup>Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena edición. México: Mcgrawhill/Interamericana.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

normativas.

- Asegurar el cumplimiento de los objetivos grupales y del puesto.

### Análisis del puesto

#### Requisitos Intelectuales:

- **Escolaridad:** Secundario completo.
- **Experiencia:** Dos años, por lo menos, en puestos similares.
- **Requisito legal:** Licencia de conducir A5.

#### Requisitos físicos:

- **Esfuerzo físico:** movimiento constante de brazos y piernas para carga y descarga de artículos pesados; muchas horas conduciendo; articulación del cuello y de la columna vertebral en las operaciones; agacharse, levantarse y subir la escalera para acomodar productos.

#### Responsabilidades adquiridas:

- **Media-Alta responsabilidad:** La persona está encargada de velar por la seguridad de los activos del negocio, desde las instalaciones, los camiones y los productos para vender. Además, deben asegurar calidad en el servicio de envío de productos.

#### Condiciones de trabajo:

- **Ambiente:** local amplio. Depósito con mucho polvo: se recomienda el uso de mascarillas y descansos luego de 1 hora de acomodo.
- **Seguridad:** se dispone de vigilancia, disposición de espacios físicos seguros,

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

seguro médico.

**Relaciones verticales:** responde al jefe de Ventas.

**Relaciones horizontales:** trabaja de la mano con el vendedor (V01).

**Soft skills (habilidades blandas) requeridas:**

- Sólida ética laboral y sentido de la responsabilidad.
- Atención a los detalles.
- Cooperación y compañerismo.
- Motivación y voluntad.

Fuente: elaboración propia en base al modelo de Idalberto Chiavenato<sup>8</sup>

Tabla 5: descriptivo de puesto de Encargada de Tesorería

| Descriptivo de puesto   |
|---|
| <b>Título del puesto:</b> Encargada de Tesorería  |
| <b>Clave:</b> T01   |
| <b>Departamento:</b> Administración   |
| <p><b>Descripción genérica:</b><br/>El puesto consiste principalmente en gestionar los cobros a clientes minoristas o consumidores finales en el salón, cobros de cuentas corrientes, gestión y resguardo de valores. Además, debe facilitar el pago a proveedores varios, previa autorización de la Gerente Administrativa, a quien también debe rendir comprobantes de pago y cobro, garantizando su orden y mantenimiento para futuras auditorías.</p> |

<sup>8</sup>Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena edición. México: Mcgrawhill/Interamericana.



## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### Descripción Específica:

- Gestión de cobranzas.
- Carga de documentación en sistema contable (Tesorería, Proveedores)
- Pago: proveedores, haberes, impuestos.
- Generación y conciliación de recibos.
- Gestionar la recepción, la banca y la protección de los fondos, valores y productos financieros de la empresa.
- Rendimiento de comprobantes a la Gerente Administrativa.
- Realizar arqueos y cierres de caja periódicos.

### Análisis del puesto

### Requisitos Intelectuales:

- **Escolaridad:** Secundario completo.
- **Experiencia:** Dos años, por lo menos, en puestos similares.

### Requisitos físicos:

- **Esfuerzo físico:** Esfuerzos en articulación del cuello y de la columna vertebral en las operaciones. Mucho tiempo sentada. Desgaste visual.

### Responsabilidades adquiridas:

- **Alta responsabilidad:** La persona está encargada de velar por la seguridad de los activos financieros del negocio.

### Condiciones de trabajo:

- **Ambiente:** cómodo, cuenta con silla ergonómica.
- **Seguridad:** se dispone de vigilancia, disposición de espacios físicos seguros, seguro médico.

**Relaciones verticales:** responde a la Gerente Administrativa.

**Relaciones horizontales:** trabaja de la mano con el vendedor (V01) y el jefe de ventas.

**Soft skills (habilidades blandas) requeridas:**

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- Sólida ética laboral y sentido de la responsabilidad.
- Atención a los detalles.
- Cooperación y compañerismo.
- Honestidad.
- Motivación y voluntad.

Fuente: elaboración propia en base al modelo de Idalberto Chiavenato<sup>9</sup>

### Bibliografía.

- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena edición. México: Mcgrawhill/Interamericana.
- Fonseca Cun Diana Marcela (2010). Importancia del organigrama en una empresa.
- Guía para una gestión basada en procesos Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión © Instituto Andaluz de Tecnología, 2009 Autores: Jaime Beltrán Sanz, Miguel Angel Carmona Calvo, Remigio Carrasco Pérez, Miguel Angel Rivas Zapata y Fernando Tejedor Panchón.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.
- Meroño A. (2009). La Profesionalización como Factor Determinante para la Continuidad de las Empresas Familiares de Nueva Creación en México.
- Rodríguez Valencia (2000). Administración con enfoque estratégico.
- Romero D. L. (2017) Trabajo final: Las empresas familiares y su profesionalización. Córdoba, Argentina.

---

<sup>9</sup>Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena edición. México: Mcgrawhill/Interamericana.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**