



Gestión operativa de una empresa familiar.

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



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. 6
Desarrollo del trabajo.....	pág. 8
Descripción de la situación actual de la empresa.....	pág. 8
Funciones que desempeñan actualmente cada uno de los puestos de la empresa.....	pág. 8
Diagnóstico.....	pág. 9
Estructura actual de la empresa. Descripción.....	pág. 10
Herramientas propuestas.....	pág. 11
Organigrama.....	pág. 13
Análisis y descriptivo del puesto.....	pág. 14
Conclusiones.....	pág. 16
Metodología.....	pág. 17
Bibliografía.....	pág. 17



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 “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, los cuales poseen gran experiencia y conocimiento del rubro.

Se analizará la situación actual de Ferretuc, 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- Gestión- Empresa Familiar.



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 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, 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 un estancamiento en la empresa, la cual se mantiene firme en el mercado, pero que no progresa hace algunos años, más allá de tener una amplia cartera de clientes leales y grandes volúmenes de ventas. A su vez, hay actividades importantes que no son llevadas a cabo por ninguno de los miembros de la empresa.

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. Además, la empresa es “Dueño-Dependiente” lo que conlleva a un gran desgaste para los socios.

4. Preguntas de investigación.

- ¿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?
- ¿Cómo se encuentra conformada la estructura de Ferretuc?

5. Objetivo General.

Desarrollar una propuesta de mejora para la gestión de la empresa.

5.a. Objetivos Específicos..

- Especificar la estructura de Ferretuc.
- Identificar las actividades que debe realizar cada puesto (las que impactan de manera directa en su productividad).
- Establecer indicadores para la gestión de la empresa.
- Analizar y proponer las actividades a realizar por parte de los dueños.



6. Marco Teórico.

Organigrama.

Concepto de Organigrama

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 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

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.

LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

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. Desarrollo del Trabajo.

7.1.1 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 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.

7.1.2. 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, realizar la logística de los envíos, etc.

Cabe aclarar que muchas de las funciones anteriormente expuestas son realizadas por ambos personajes.



Cajero (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 (V01): Es el vendedor principal y el que más responsabilidades tiene. La persona que lleva a cabo este puesto cuenta con una gran expertis. 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.

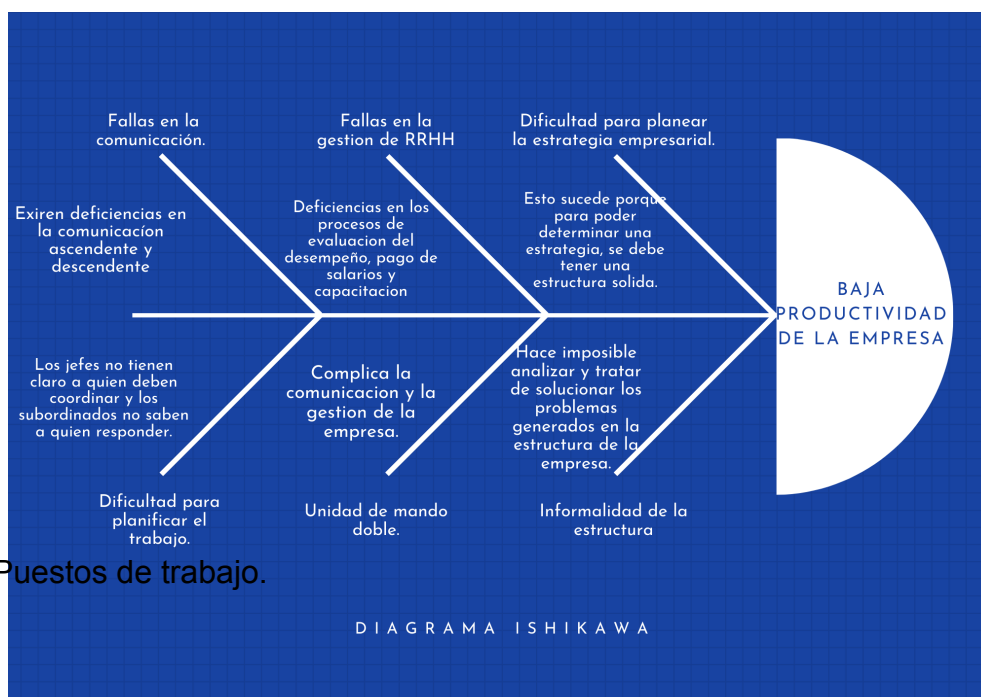
Vendedor (V02): Es el segundo vendedor. Sus funciones son la atención al público, mantener limpio el salón de ventas y reposición de mercadería. En caso de ser necesario, reemplazar al personal de logística.

Logística (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.

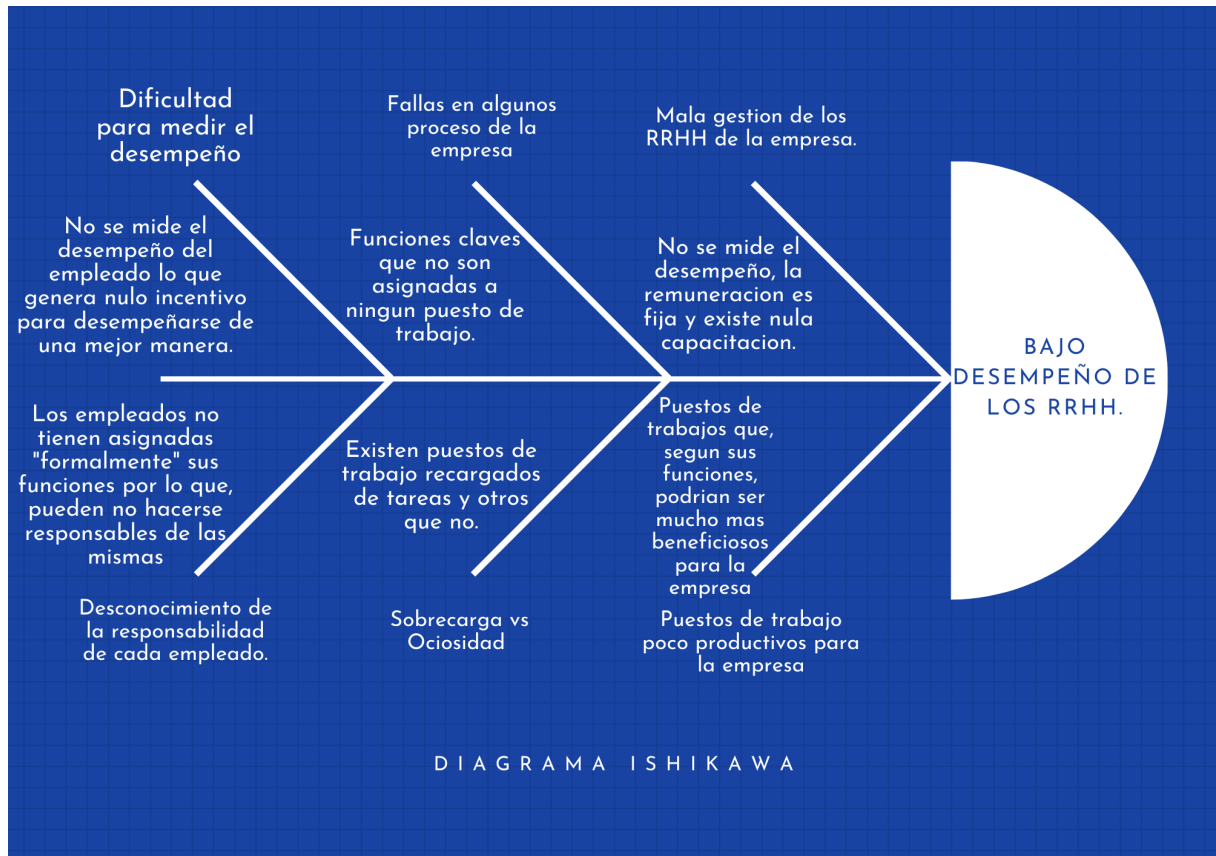
7.2 Diagnóstico.

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:

- Estructura.



- Puestos de trabajo.

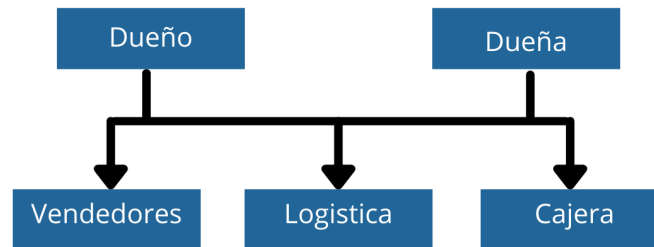


7.2.1 Estructura actual de la empresa. Descripción.

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 a modo ilustrativo, para ofrecer una visión integral de la organización y poder desarrollar un análisis de la estructura que presenta actualmente empresa.



Estructura actual Ferretuc



Elaboración propia.

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 jefe naturalmente tiende a generar conflictos internos y convertirse en una “tortura” para el trabajador, especialmente cuando se oponen objetivos y peticiones incompatibles entre ellos.

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.

7.3 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.

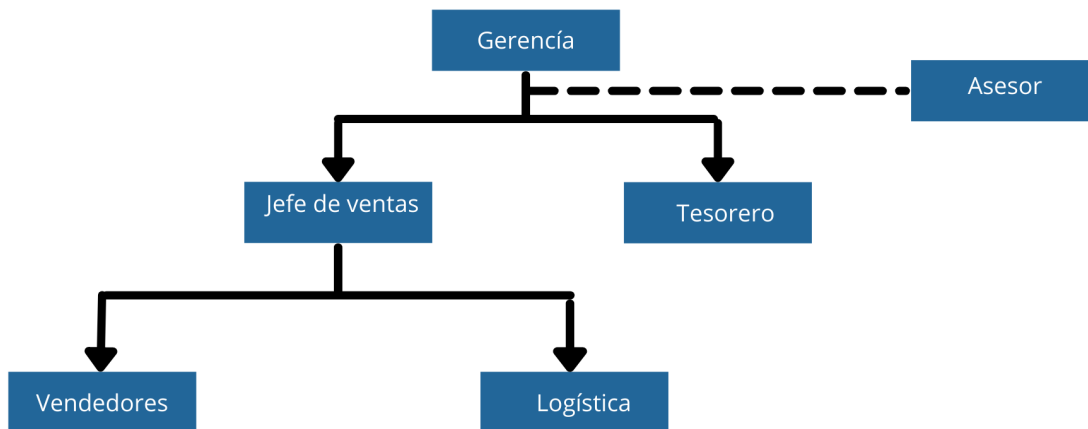
- I. Organigrama
- II. Manual de funciones

7.3.1 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.



Organigrama Propuesto Ferretuc



Elaboracion propia.

En esta propuesta los dos dueños conforman una gerencia entre sí. Para que no existan disputas en el manejo diario del negocio Jose se encargará de tomar, con conocimiento de María, las decisiones comerciales. A su vez, María se encargará de todos los asuntos financieros y de RRHH (con total conocimiento de José). Esto responsabiliza a ambos por sus respectivas áreas y facilitará la gestión de la empresa.

Como se muestra en el organigrama, 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 un poco de capacitacion creo que puede ser un gran salto para su carrera profesional y para el desempeño en la empresa.



Por último, se le dará más responsabilidad a la tesorera que pasará a ser encargada del negocio. Esto le agrega ciertas funciones como son la de abrir y cerrar el local de ventas, pagar a los empleados, controlar el horario de entrada y salida del personal, supeditar que no se produzcan extravíos de mercadería y atender los llamados telefónicos.

7.3.2 Análisis y descriptivo de los puestos.

En relación a 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.

El análisis del puesto permite determinar cuales 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.

El descriptivo del puesto tiene como principal finalidad conocer el contenido, es decir, cuales 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.



Descriptivo del puesto

Título del puesto: Vendedor

Clave: V01

Departamento: Ventas

Descripción genérica:

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. Este puesto es muy importante ya que es la persona que representa a la empresa con los clientes.

Descripción Específica:

- Controlar semanalmente los faltantes de productos.
- Documentar cuales deben ser los productos a 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 corralon. 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 a las necesidades de los clientes.
- Mantener el orden del salón de ventas.
- 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. Dicho periodo se considera necesario para la adquisición de las habilidades y la completa familiarización con su campo de trabajo.
- **Aptitudes:** Debe tener buena predisposición para atender a los clientes, buena presencia e iniciativa a la hora de ofrecer los productos al cliente.

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.

Condiciones de trabajo:

- **Ambiente:** agradable, local amplio.
- **Seguridad:** se dispone de vigilancia.

8. Conclusiones.

El presente estudio busca generar valor a Ferretuc. Debido a la gran predisposición de los participantes de la empresa se pudo hacer un detallado análisis de la situación actual. Todas las herramientas propuestas buscan formalizar la estructura de la empresa. Es un punto de partida para lo que se viene en un futuro cercano en la compañía. Estos elementos profesionalizarán, organizará y ordenará la compañía. Considero que lo mejor sería modificar de forma gradual, debido a la gran resistencia al cambio con la que se pueden encontrar los participantes. Creo que este trabajo permitirá a la empresa dejar de ser dueño-dependiente y liberará de mucho trabajo a los dueños. A su vez, la empresa podrá trazar una estrategia definida y empezar a pensar un poco más a largo plazo.

Una de las principales recomendaciones que debo hacer es la de incorporar un sistema de gestión integrado, que permita documentar cada una de las actividades que se lleven a cabo en la organización. Esto ayudará a tener información para la toma de decisiones.

Para finalizar, llegamos a la conclusión que la profesionalización y planificación se trata de un proceso necesario y útil para el progreso y crecimiento de una empresa. Por lo que, el proceso de profesionalización será alentador para los dueños, ya que se podrá garantizar los mejores resultados en términos de crecimiento, estabilidad



laboral, calidad de vida y permanencia de la organización a través del tiempo.

9. 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.

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.
- Fonseca Cun Diana Marcela (2010). Importancia del organigrama en una empresa.
- 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.