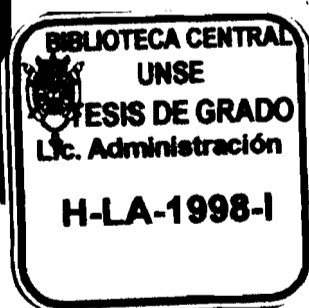


UNIVERSIDAD NACIONAL DE

SANTIAGO DEL ESTERO

FACULTAD DE HUMANIDADES

CARRERA: LIC. EN ADMINISTRACION
MATERIA : TESIS (TRABAJO FINAL)
TEMA: GESTION PARA EL CONTROL
EMPRESARIAL
DIRECTOR DE TESIS: PROF. LIC. MONICA MARTINEZ
ALUMNO: FERNANDO BONGIOVANNI



AÑO 1998

INDICE

CAPITULO I

INTRODUCCION

I.1.	PRESENTACION.....	1
I.2.	HISTORIA Y EVOLUCION DE LA EMPRESA AVICOLA.....	2
I.3.	BREVE RESEÑA DEL MERCADO.....	5
I.4.	ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA.....	7
I.5	ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.....	9
	a) Area Administración	
	b) Area Financiera	
	c) Area Recursos humanos	
	d) Area comercialización	
	e) Area de tarea contratada discontinua	
	f) Area gerencial o directiva	
I.6.	ESQUEMA DEL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA.....	12

CAPITULO II

MARCO TEORICO

II.1.	GESTION PARA EL CONTROL.....	18
II.2.	ANALISIS DE GESTION POR AREA PARA EL CONTROL.....	22
	a) Gestión de Recursos Humanos	23
	b) Gestión Administrativa	33
	c) Gestión Financiera	48
	d) Gestión Comercial	50

CAPITULO III

PROPUESTAS

III.1.	FUNDAMNTACION.....	58
III.2.	PROPUESTA PARA CADA AREA.....	61
	a) Gestión de recursos humanos	
	b) Gestión Administrativa	68
	c) Gestión Comercial	73
	d) Gestión Financiera	79
	e) Gestión de area Contratada Discontinua	83

CAPITULO IV

CONCLUSION

IV.1. RESUMEN.....	86
BIBLIOGRAFIA.....	88

CAPITULO I

L1.PRESENTACION

Este trabajo esta dirigido como lo indica el proyecto, a reorganizar una empresa del medio, que se dedica a la comercialización de productos avícola como rubro principal y mercaderías de almacén en general.

La misma se desenvuelve comercialmente con asentamientos de locales y ventas en la calle con vehículos repartidores. La actividad se desarrolla principalmente en las dos ciudades más importantes de la Provincia de Santiago del Estero, Capital y La Banda.

La empresa en una sociedad de hecho familiar formada por el propietario junto con su esposa, su nombre de fantasía es el de su hijo. Por lo tanto estamos en frente de una empresa con fuertes lazos afectivo y una clara imagen de empresa familiar, característica común de la organizaciones de nuestro medio.

Es por eso que al profesional le cuesta mucho imponer técnicas empresariales, por que estas atentan con romper ese lazo afectivo y coloca al propietario en una situación de desconcierto. Este cree que su empresa puede llegar a perder la identidad adquirida con el correr del tiempo. Que el mundo del negocio dirigido o asesorado por terceros, en este caso profesionales en el tema, es para otras organizaciones, no para la suya.

Es por eso que antes de proponer técnicas que lleven a la empresa a un terreno apropiado con respecto a la gestión empresarial, primero se tiene que convencer a los propietarios o administradores, que sus empresas necesitan urgente un asesoramiento administrativo profesional, que no por ello su empresa perderá la identidad, sino que la misma reforzara su imagen. A su vez comercialmente tendrá más posibilidades de crecer.

La empresa tiene que organizarse y desarrollarse para dar muestra de que es una empresa familiar con los mismo lazos afectivos, pero sería en su composición, que el futuro le interesa y se prepara permanentemente para cuidar el presente, **aceptando las nuevas reglas de negocios.**

Esta sería la meta principal de este trabajo, convencer al propietario con fundamentos ciertos y posibles, utilizando herramientas adecuadas y

desarrollando una exposición simple y clara, tratando de no asustar con terminología desconocida o muy técnica, para no caer en el descreimiento o en el pensamiento erróneo por parte del administrador de que son palabras sin criterios.

Logrando esto recién se estaría en situación propicia de proponer técnicas de gestión empresarial.

La administración nos da la posibilidad de exponer métodos según sea la empresa o ramas de la misma que necesitan cambios o replanteo. Hay que tener cuidado de no abundar con conceptos muy teóricos o complejos, y tratar de exponer o adoptar los métodos sencillos, de fácil interpretación de tal forma que el administrador lo comprenda, lo acepte y se convenza de que lo que se propone es beneficioso para su empresa.

El trabajo consiste en un estudio y análisis de cada área de la empresa, para marcar los defectos y virtudes de cada una, para así reacomodar lo malo y mejorar lo bueno aplicando técnicas, herramientas e instrumentos de gestión empresarial.

L2. HISTORIA Y EVOLUCION DE LA EMPRESA AVICOLA

Es necesario conocer como la empresa se fue desarrollando a través de tiempo desde su nacimiento, tanto en su estructura comercial como la estructura administrativa. Es decir cuales fueron las prioridades de su propietario, sus pensamientos e ideas, cuales fueros sus puntos fuertes y débiles, que criterios utilizó o como observó la oportunidad de este negocio para llevar a la empresa al lugar comercial que hoy ocupa.

La empresa está administrada por su propio dueño, un hombre de 35 años con un alto perfil de vendedor y negociador, que desde muy chico se dedicaba a este tipo de negocios.

A los 15 años instaló su primer criadero de pollos en la ciudad de La Banda, mientras trabajaba de empleado en otra empresa. Por ese entonces después de cumplir el horario en la empresa se dedicaba a vender huevos en la calle con una camioneta de sus padres, que obtenía de su criadero.

Durante años trabajó de esta manera y el negocio de la venta de huevos creció por lo que tuvo que tomar una decisión importante, dejar la empresa en la que trabajaba y dedicarse a su propio negocio.

A los 23 años instaló el primer local de venta al público en la ciudad de la Banda vendiendo los productos de su criadero, huevos y pollos, la demanda creció y su producción no la cubría.

Por ese entonces una empresa frigorífica de Entre Ríos vendía pollos a varios supermercados, y es aquí donde realiza el primer contacto con productores de otras provincia y da comienzo a una nueva manera de comercialización

Este cambio lo llevó a cerrar el criadero por que los costos de producción eran superiores al costo de compra de pollos faenados. Esto le permitió introducirse con una mayor participación en el mercado ofreciendo un producto de buena calidad y bajo precio.

A partir de entonces su empresa creció paulatinamente hasta que en el año 93 se produce la explosión de la misma, con un crecimiento vertiginoso, con instalación de locales de ventas en puntos estratégicos de la ciudad capital y de facturar una cierta cantidad, paso en tres años a quintuplicarla.

Por razones estrictamente comerciales decidió formar una sociedad de hecho con su señora, modificando la razón social y el nombre de fantasía de la empresa..

Las prioridades del dueño fueron la permanente inversión para el crecimiento comercial de su empresa en todo sentido: edilicia, equipamientos y compras de bienes de cambio para el crecimiento constante de las ventas.

Toda la utilidad obtenida era destinada inmediatamente al crecimiento del negocio.

La fortaleza esta apuntada a un continuo seguimiento personal de la actividad del negocio, a una constante actitud de evolución para convertirse en un gran empresario y una incansable predisposición para el trabajo.

La oportunidad del negocio estuvo bien identificada y aprovechada, la competencia le dejó el espacio justo para introducirse en el mercado y este lo explotó al máximo dejando a la competencia sin reacción.

Las debilidades del propietario pueden que sean las mismas que las de los competidores por ese entonces, estar convencido de su negocio así como él lo dirige no corre ningún peligro, que su presencia en el mercado es para siempre, que su afán de centralizar todos los movimientos de la empresa para el control personal, es lo único viable y positivo.

Las amenazas son las comunes a este tipo de negocio exitoso, que consiste en que se abra una gran cantidad de negocios pequeños vendiendo el mismo producto saturando la plaza. Y la tentación para otros grandes del rubro se instale en esta ciudad, ganarle el mercado ya que este a dado sobrada muestra que es rentable.

También se toma como amenaza a la aparición de una empresa en el rubro bien organizada, con un propósito bien definido, tentando a la mano de obra especializada de la empresa en cuestión, a sumarse a la nueva organización.

I.3. BREVE RESEÑA DEL MERCADO

La Argentina es uno de los principales Países productores de carne, en especial la carne vacuna , debido a una gran demanda tanto interna, como externa. Tradicionalmente la carne vacuna constituye uno de los principales productos de consumo de la canasta alimenticia en nuestro País, además es reconocido en el mundo por la calidad de estos productos.

El siguiente cuadro estadístico tomado del suplemento económico del diario el clarín del año 1990 nos muestra los distintos porcentajes de consumo de cuatro tipos de carnes.

. Carne vacuna de 1era y 2da calidad	58%
. Carne avícola (pollos)	21%
. Pescado	12%
. Carne porcina	6% *
. Otras carnes	3%

** Este porcentaje refleja también el consumo para la elaboración de chacinados.*

Con respecto a los porcentajes de consumo con otros alimentos básicos, la carne en general constituye el 35%, lácteos 29%, producto base de harina de trigo 32%.

La carne vacuna siempre ocupó los primeros lugares con respecto al consumo de alimentos por varias razones, costumbres, facilidad de cocina, precio, variedad de cortes, además el ganado bovino no tan solo es proveedor de carne, sino que prácticamente todo lo del animal es aprovechable, como ser: carne para consumo directo o para procesarla, leche y sus derivados, cuero, menudencias, huesos etc. Es por ello que la actividad ganadera es una de las mas importante y el País posee los medios naturales necesarios para su desarrollo.

La carnicería es un negocio tan común y necesario como alimentarse todos los días. Pero los distintos vaivenes económicos en el País condujeron a una sociedad a buscar medios de trabajo y una de las alternativas eran instalar carnicerías. Esto produjo importantes cambios con respecto a la comercialización.

La aparición de una fuerte competencia no tan solo generó el incremento de bocas de expendio, sino que en la que ya existían produjo el embellecimiento edilicio de los locales, mejorando la atención hacia los clientes con servicios rápido de despacho y confort en la espera de la compra.

Pero en este último tiempo la carne vacuna comenzó a decaer su consumo, entró a competir con la carne de ave (pollos) en una forma alarmante para los productores ganaderos. El pollo se insertó en el mercado de la carne restándole participación a la carne vacuna.

De esta manera el consumidor tuvo la opción de dos carnes y entraron a competir entre sí, circunstancia que antes no sucedía.

Como el País, Santiago no ha sido la excepción con respecto al incremento del consumo de pollo, es notable la aparición de locales comerciales en este rubro, tanto en la Capital como en la Ciudad de La Banda que se dedican de manera exclusiva al comercialización de estos productos.

La Provincia contaba con empresas muy fuerte en producción local y venta de productos avícola, contaba con criaderos, frigoríficos de faena y cadena de distribución que se instalaron al final de la década del 80 como avizorando el crecimiento de la demanda de estos.

Por ese entonces la calidad de los pollos no era óptima, según explicaciones de los dueños, el clima de Santiago perjudicaba el rendimiento de los mismos, obteniéndose así productos de poco peso muerto y la apariencia de los mismos no era la mejor, el costo de producción era alto por lo que los precios de venta eran también altos y esto limitaba el consumo solo a ocasiones especiales.

La comercialización de pollos en años anteriores se basaba únicamente como mercadería de relleno en la carnicerías, la venta del mismo no incidía en la estructura financiera del negocio.

Pero otras regiones como ser la provincia de Entre Ríos, Santa Fe y Buenos Aires, ya producían por ese entonces pollos de excelente calidad, ayudados por el factor climático que beneficiaba a los productores en los costos y rendimientos. La alta rentabilidad le posibilitaba también adquirir el equipamiento tecnológico adecuado para la producción masiva, disminuyendo a un más los costos y por lo tanto disminuía el precio de venta.

Los supermercados fueron las unidades de negocios que permitieron el ingreso paulatino del pollo al mercado de la carne.

Las provincias de Buenos Aires y Santa Fe se constituyeron en las grandes bocas de consumo, siguiendo luego con las provincias del norte que no tenían criaderos o que los productos locales eran de baja calidad o muy caros. De la misma forma se introdujo el producto en Santiago del Estero, este empezó a ganar el mercado local, y así comerciantes de reventa aprovecharon la oportunidad y se contactaron con productores de esas provincias, introduciéndolo en mayor cantidad y distribuyéndolo en las dos ciudades de mayor consumo de Santiago del Estero.

Hoy en la actualidad existen una gran cantidad de locales comerciales dedicada a la venta de este productos y les compiten directamente a las carnicerías, la tendencia es la de aumentar aun más el consumo de pollo y también el asentamiento masivo de locales en este rubro por toda la ciudad Capital y La Banda.

La producción local prácticamente a desaparecido. El 80% del consumo de pollos es de las provincias de Entre Ríos, Santa Fe y Brasil.

I.4. ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA

La empresa en su faz comercial fue creciendo paulatinamente durante los primeros ocho años, en donde ya se estaba posicionando en el mercado de la ciudad de La Banda. Llegó a construir un depósito para el descargue y reparto de los productos y un local de venta en la misma ciudad, por lo tanto su estructura administrativa respondía a los movimientos de la empresa y se llevaba un cierto control, dentro de lo posible sin que se genere desviaciones o fugas dentro de la organización.

Su administrador con un alto perfil de venta y trabajo llevó a cabo todo el proceso de crecimiento comercial guiado por una gran intuición y conocimiento de los productos que comercializa.

Entonces dispuso una administración totalmente centralizada. El es el único que ejecuta y decide todos los pasos de la empresa no delegando; el personal solo se limita a cumplir estrictamente las ordenes impartidas por él.

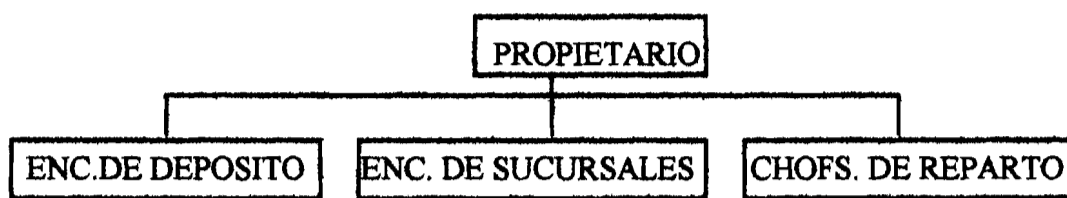
La única meta del propietario era vender la mayor cantidad de kg. de productos, en su deseo no existía ningún plan concreto, solo se limitaba a saber cuanto era sus ganancias e invertirla en nuevas propiedades para vender sus productos.

Y es así que en tres años el crecimiento comercial fue mucho mas que lo hecho en los primeros ocho años, su venta aumento según datos estadísticos en un 70% aproximadamente.

También hay que tener en cuenta que su crecimiento estaba acompañado por un declive comercial de sus competidores fuertes, y de pronto se encontró regulando el precio en el mercado por que la competencia ya para esos momentos no daba respuestas en el mismo.

Es decir él aprovecho su intuición sin saber que estaba ganado de a poco porción del mercado que sus competidores estaban dejando, de pronto hoy se encuentra con una estructura de venta enorme que hay que sostenerla, y es la siguiente.

1.5. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA



ESQUEMA 1.1

Las áreas a considerar son las siguientes:

- a.- Administración**
- b.- Financiera**
- c.- Personal**
- d.- Comercialización**
- e.- Operativa contratada**
- f.- Gerencial o directiva**

a) AREA ADMINISTRACION

El lugar físico de esta área está ubicado en el depósito central, consta de una oficina pequeña, no hay personal fijo en esta área.

Al no existir divisiones por responsabilidad establecida por su dueño, esta es llevada de manera informal no existe un patrón para dicha actividad.

Un empleado lleva las anotaciones diarias en una planilla mensual las ventas de todas las bocas de expendio, pero su función es móvil.

No existe un orden administrativo en ninguna de sus funciones, ni registros para la información.

La registraciones son únicamente para el control impositivo, no existe un plan para el registro de las operaciones.

b) AREA FINANCIERA

No existe una estructura financiera que permita analizar la situación real de la empresa, solo se limita a realizar operaciones simples de rutina.

El control y ejecución de estas son llevados por el propietario como ser, compras, gastos operativos, sueldos, rendiciones de cajas, etc.

La modalidad de los pago de toda operación de compra de bienes de cambio es al contado. Únicamente en la adquisición de bienes de uso recurre a la financiación a largo plazo.

El único movimiento bancario es realizado a través de una caja de ahorro.

No se realizan seguimientos estadísticos de ventas, compras, gastos. Tampoco se realizan análisis de inversiones o tendencias del mercado.

Un profesional en contabilidad contratado se encarga de las cargas impositivas, balances y liquidación de sueldos. No hay personal de la empresa destinada a esta función.

c) AREA RECURSOS HUMANOS

No hay una área determinada para el control del personal, ni persona encargada a ella, solo se lleva una ficha individual con las anotaciones de todas la novedades que empleado presente para su posterior liquidación.

Por lo tanto no existe sistema de valuación, motivación, o seguimiento alguno. La selección del personal es realizada por el Propietario.

El personal que se desempeña en la empresa oscila entre los 17 y 20 años y preferentemente con escasos conocimientos o poca instrucción.

d) AREA COMERCIALIZACION

Esta es la área más desarrollada de la empresa, acá están definidas claramente las funciones y la metas del propietario, es la única área que tiene un cierto orden, acá se concentra la mayor parte del personal. La estrategia de venta utilizada a sido la adecuada hasta ahora.

El propietario es el único responsable del seguimiento y control de ventas y servicios, la publicidad y marketing de cada uno de los locales.

El plan consiste en comprar al contado grandes volúmenes de productos (poder de compra) y obtener rentabilidad por cantidad vendida con márgenes pequeños de remarcación (poder de venta), instalar sus negocios en zonas de consumidores clase C,D (toda la venta al consumidor es al contado sin tarjetas de créditos u ordenes de compras), fraccionar el producto (cortes, subproductos) y montar locales en las zonas de concentración de consumidores, hipermercados , supermercados y barrios de mucha población.

e) AREA DE TAREA CONTRATADA

En esta área se encuadra al personal de elaboración de comidas crudas, personal de carga y descarga, personal de limpieza. Son 11 empleados que

trabajan por producción, no pertenecen al personal fijo de la empresa. No hay responsable en esta área.

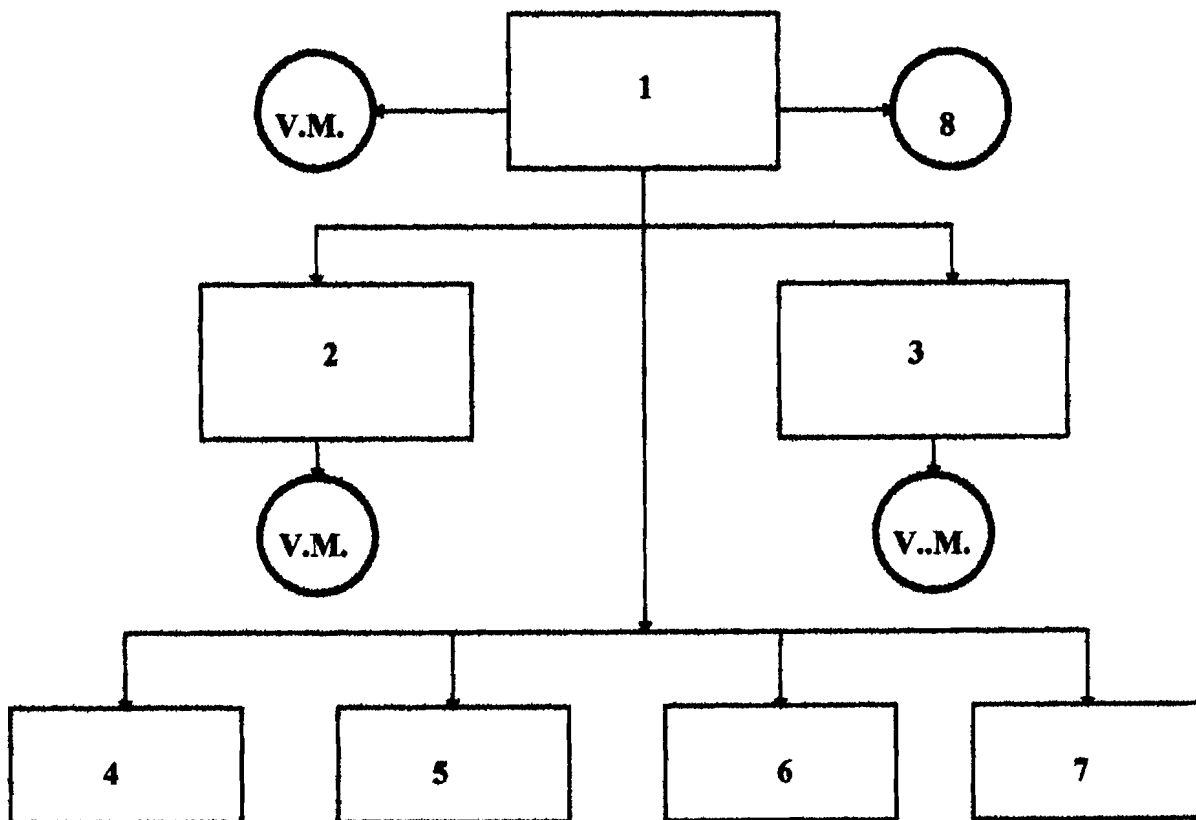
f) AREA GERENCIAL O DIRECTIVA

El propietario ejerce la autoridad sobre todos los movimientos de la empresa. Hay tres empleados encargados de controlar la entrada y salida de mercadería en el deposito central, dos encargados en las sucursales principales de Santiago y La Banda sin autoridad delegada, es decir no existen mandos medios.

Por lo tanto se trata de una empresa centralizada en todas sus funciones directivas, la palabra delegar no existe en la misma.

No existe un orden administrativo de funcionamiento en ninguna de sus áreas, ni delimitación de las mismas, por lo tanto no hay responsables.

I.6.ESQUEMA DEL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA



ESQUEMA 1-2

1- Deposito central. Se recibe y se entrega mercadería a las distintas sucursales, a los vehículos para la venta directa con vehículos y venta por mayor (V.M.)

2- Sucursal principal Pedro L. Gallo, Santiago del Estero. Se recibe mercadería del deposito central y camiones, se expende al consumidor final y se reparte por (V.M.) mayor a pedidos de clientes minoristas. Se utilizan dos vehículos para el reparto.

3- Sucursal principal Alem, La Banda. Se recibe mercadería del deposito central, se expende al consumidor final y se reparte por (V.M.) mayor a pedidos de clientes minoristas. Se utiliza un vehículo para el reparto.

4- Sucursal Libertad S.D.E. Se recibe mercadería del D.C. y se expende al publico únicamente.

5- Sucursal La Plata S.D.E. Ídem suc. N° 4

6- Sucursal Av. Belgrano S.D.E. Ídem suc. N° 4

7- Sucursal Rivadavia S.D.E. Idem. suc N° 4

8- Venta directa en vehículos. Cargan mercadería del deposito central, salvo necesidad o faltantes cargan en las sucursales principales. Cada chofer tiene su zona de venta.

El personal se reúne en los horarios de entrada y salida en el deposito central para ser controlados y distribuidos a sus respectivas funciones o hogares.

Siguiendo con el esquema 1-2 detallare a continuación la composición de cada uno de los locales.(Recursos Humanos y materiales)

1- Deposito central

Ubicación:	Ciudad de la Banda
Condición:	Propietario
dimensiones:	30mts x 60mts.
Características:	Tinglado cerrado con paredes de mampostería, piso Alisado - con dos entradas de vehículos.
Interior:	Tres cámaras frigoríficas de material - sala de troceo y elaboración de sub producto - deposito de mercadería en general - oficina administrativa - baños.
Herramientas:	Dos balanzas electrónicas - sierra de troceo
Empleados:	Tres para troceo y elaboración - tres para selección de productos, limpieza y acomodado.
Función:	Carga y descarga de mercadería - venta por mayor.

- Sucursal Pedro L. Gallo

Ubicación:	Ciudad capital
Condición:	Propietario
Dimensiones:	15mts x 40mts.
Características:	Local de dos plantas
Interior:	Dos cámaras frigoríficas una de material y otra desmontable - sala de troceo - deposito de mercadería en general - baño
Herramientas:	Tres heladeras mostradoras - cinco balanzas para atención al publico - una balanza para venta por mayor - dos gongo-

Empleados:	las de exposición - estantería y exhibidores - 3 heladeras exhibidoras - dos cajas registradoras
Función:	Cuatro para atención al público - dos para preparados de pedidos por mayor - dos repartidores - uno para reposición uno para troceo - una cajera - un fiambrero - un encargado Venta por mayor y menor

3- Sucursal Alem

Ubicación:	La banda
Condición:	Propietario
Dimensiones:	10mts. x 40mts.
Característica:	Local de dos plantas
Interior:	Una cámara frigorífica de material - sala de troceo deposito mercaderías en general - baño
Herramientas:	Tres heladeras mostradoras - tres heladeras exhibidoras dos góndolas expositoras - estanterías y exhibidores tres balanzas electrónicas - caja registradora
Empleado:	Tres atención al público - uno troceo - uno preparado de pedido por mayor - un repartidor - un cajero - un fiambrero-
Función:	- un encargado Venta por mayor y menor

4- Sucursal Libertad

Ubicación:	Capital
Condición:	Alquilado
Dimensiones:	4mts x 8mts
Características:	Local material

Interior:	Una cámara frigorífica desmontable - baño
Herramientas:	Dos heladera mostradores - estanterías y exhibidores Una balanza electrónica - caja registradora
Empleados:	Dos empleados
Función:	Venta por menor

5- Sucursal La Plata

Ubicación:	Capital
Condición:	Alquilado
Dimensiones:	3mts x 7mts
Características:	Local material
Interior:	Una cámara frigorífica desmontable - baño
Herramientas:	Dos heladeras mostradores - una balanza electrónica Estanterías y exhibidores - caja registradora
Empleados:	Dos
Función:	Venta por menor

6- Sucursal Av. Belgrano

Ubicación:	Capital
Condición :	Alquilado
Dimensiones:	3mts x 8mts
Características:	Local material
Interior:	Baño
Herramientas:	Dos freezzer - una heladera mostrador - estanterías y exhibidores - una balanza electrónica - caja registradora
Empleados:	Dos
Función:	Venta por menor

7- Sucursal Rivadavia

Ubicación:	Capital
Condición:	Alquilado
Dimensiones:	4mts x 6mts
Características:	Local material
Interior:	Baño
Herramientas:	Un freezer - una heladera mostrador - una balanza electrónica - caja registradora - estanterías y exhibidores
Empleados:	Uno
Función:	Venta por menor

Vehículos:	nueve camionetas gasoleras con cajas térmicas - dos camioncitos gasoleros.
-------------------	--

Todos los locales y vehículos están dotados de radios transmisores, esto le permite una comunicación rápida y de bajo costo.

Los locales están pintados de amarillos con letras rojas

Los uniformes de los empleados son amarillo y rojo

Este es el funcionamiento de la empresa en su totalidad es evidente la capacidad de venta de la misma, pero también es evidente la incapacidad de la misma con respecto a su orden administrativo. El crecimiento ha sido vertiginoso como lo resaltan párrafos anteriores, estamos en presencia de una gran empresa comercial, con un propietario ambicioso y decidido, va a depender de él en aceptar los cambios que se necesita. Va a depender del profesional hacerse entender y lograr el orden administrativo para el éxito de la gestión.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

II.1. GESTION PARA EL CONTROL

"He visto como grandes empresas se convertían en meros espectros de un nombre porque alguien pensó que se podía seguir gestionando como siempre se había gestionado y aunque la gestión pudo haber sido sumamente excelente tiempo atrás, su excelencia no dejó de ser un constante estado de vigilancia del presente y no un esclavizante seguimiento del pasado"

(Henry Ford, 1922).

El concepto de gestión, según el diccionario gestión es : "acción y efecto de administrar". Y el concepto de "administrar" es el proceso de Planificar, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar.

De acuerdo al significado del diccionario, gestión va mas allá del concepto o el proceso de administrar.

Y si uno lo analiza desde la óptica de la organización como sistema, también la gestión esta por arriba del concepto administrar, por que la gestión tiene que ver con la esencia pura de la características personales de lo que se cree o esta a cargo de la organización.

La gestión de una empresa esta definiendo su conducta, esto determina el comportamiento y de ahí es que se la valora, se la quiere o se la respeta como si fuera una persona física, ese comportamiento es que la va a llevar al éxito o al fracaso.

El crear una organización formalmente es dar nacimiento a una persona, en este caso jurídica, que de acuerdo con la educación y enseñanzas de sus padres esta va actuar y desenvolverse en el medio que le toca.

Es por eso la importancia de definir o establecer que es lo que se quiere en la organización, cual es el verdadero fin que se persigue, y la gestión ya sea adaptada de forma natural o planificada, da la verdadera imagen de lo que esa persona jurídica es en la realidad.

Pero con respecto a la gestión como un proceso tenemos que establecer conceptos más técnicos, que son los que conocemos como herramientas para el control o modelos de gestión, lo que tenemos que lograr es que los administradores o directores que están a cargo del destino de sus organizaciones, adopten estas herramientas, métodos o modelos de gestión que le permitan, por mas pequeña que esta sea, conocer, saber día a día lo que esta pasando y cuales son los problemas que hay que solucionar o cuales son las mejoras que ésta necesita para su crecimiento.

Hace mucho tiempo las organizaciones tomaron conciencia de la importancia sobre la gestión para el control, sobre todo aquellas que crecían a un ritmo sostenido y mantenían una estructura administrativa, las que desarrollaron divisiones y delegaron responsabilidades, con modelos establecidos a la administración.

Pero en aquellas empresa en donde su dueño fue el artífice único del triunfo comercial, sostenían que los cambios para mejorar el aspecto organizativo o mejor dicho adecuar la estructura de la organización al crecimiento de la empresa eran modificaciones supérfluas y que la verdadera gestión era la que el había llevado a través de los años y la única que tenía el valor real, puesto que la misma le había y le seguía dando grandes frutos. Modificar esto sería incrementar costo y perder el control de su empresa (resistencia al cambio).

Esta realidad coincide con la frase del Sr. Ford, con la cual se inicia la exposición, sobre todo con la organización de la que se va a tratar.

Es sumamente importante establecer o definir modelos de gestión que sean una guía. Es como trazar una ruta con las indicaciones necesarias, y se van a tomar decisiones según sea la señal en ese momento; los modelos advierten en un gran porcentaje las distintas alternativas a que la empresa se somete, es decir se recurre a un plano para saber cual es el camino a tomar, o en ultimo de los casos dónde se puede abrir un nuevo camino para llevar a la empresa a la meta planeada.

Un modelo nos permite procesar datos; miles de ellos y convertirlos en información, por que los datos así de forma aislada son una acumulación de hechos y cifras sin consideración y la información es una selección de datos útiles que se adapta al caso o a la necesidad de la empresa.

La tecnología de hoy que es mucha, de alta eficiencia y eficacia nos permite procesar esos datos de forma rápida y resolver en tiempos tan pequeños

problemas de decisión o solucionar el inconveniente. Todo esto es parte de la gestión y una organización debe tener en cuenta, es más debe adoptar el sistema que le convenga y actualizarlo permanentemente, no debe resistirse al cambio que produce la tecnología y a la velocidad con que esta maneja los datos para obtener la información correcta. Pero sin embargo para muchos administradores, esa incorporación de tecnología no es necesaria por que según ellos toda la información del desarrollo de sus empresas la tienen su propio sistema de computación, su mente y con el solo hecho de recordar según el problema, soluciona mas rápido el inconveniente, porque además esa decisión esta sustentada con su experiencia; es miedo o soberbia de a quien, todavía así, le va bien.

Este planteo esta referido a organizaciones del medio, donde la chatura es la peor arma en contra y así grandes administradores vieron como se les desmoronaba su imperio culpando a la situación económica, a sus empleados o cualquier otro fenómeno imperante, no dándose cuenta que ellos eran los únicos culpable de su fracaso.

Es inevitable caer en la critica sana del proceder de ciertos empresarios, pero es la única manera de situarnos en una realidad que es necesario modificarla, porque el crecimiento de una empresa no tan solo beneficia a su dueño sino que esta aportando un grano de arena a un desarrollo global de una provincia o región según cual fuese la actividad.

Un modelo puede ser estructurado, rígido, matemático, conservador, pero es en definitiva lo necesario para que una organización no pierda la dirección ni el sentido por la que fue creada. Quizás al principio el único objetivo es el económico, pero luego si esta crece, los objetivos van cambiando y son otros los motivos que la movilizan y para ello tiene que contar con la base suficiente para soportar los cambios que son vertiginosos en estos tiempo y además sus administradores deben tener en su interior, la decisión total de generar esos cambios si estos son beneficiosos, o le dan a la empresa una posibilidad estratégica de posicionarse definitivamente en el mercado que actúa, y tratar de ganar otros con el prestigio de ser una organización exitosa , porque la suerte es para los mediocres, y en algún momento esta desaparece.

La gestión para el control significa el constante seguimiento del desarrollo de una organización, porque esta abarca todos los aspectos operativos de la misma, sin descuidar en teoría, ninguna de las funciones por más simples y rutinarias que estas sean; permite detectar de manera concisa problemas operativos puntuales. En definitiva lo que la gestión persigue, es la continua identificación de la organización con su misión, meta y objetivo y no dejar prácticamente nada librado al azar sino que es el estar permanentemente atento a todas las oportunidades, amenazas y visualizar las debilidades y fortalezas a las que está sometida, es decir tener controlado el presente y saber adonde quiere ir en el futuro.

La gestión garantiza a una organización la seguridad de que se estén utilizando los medios adecuados. Para ello se adoptan instrumentos de gestión y así evitar trastornos, sobre todo darle a la organización una imagen de equilibrio en sus funciones principales, se debe establecer un mecanismo tal, que permita a la organización movilizarse sin sufrir sobresaltos en momentos críticos de ventas, que este sea tan flexible a los cambios para no estar adecuando o readaptando otros sistemas o modelos.

Es importante señalar que aunque se trate de una organización comercial familiar, la misma está sometida a los cambios vertiginosos, como cualquier organización del mundo. La diferencia radica en el medio en que se desenvuelve, en donde los competidores tienen los mismos problemas de gestión y sus estructuras son tan ineficientes e inadecuadas.

La organización que mejor se organice será la que tendrá más posibilidades de perdurar en el mercado local. Este tipo de organización estará preparada ante cualquier competidor potencial que aparezca, quizás más organizado y con técnica moderna de comercialización, que hará replantear a las otras organizaciones sobre los cambios que tendrán que realizar si es que quieren permanecer en el mercado como organización fuerte.

Más allá de adoptar el sistema de gestión para el control que se compatibilice sobre todo con el pensamiento del administrador, lo que se quiere lograr también es que al tener una empresa organizada, con una gestión eficiente, comercialmente posicionada, que su administrador ingrese al mundo de la administración de empresa, que se actualice y participe de todo evento, ya sea tomando

cursos, comprando libros, asesorarse con profesionales en el tema, es decir si el a logrado comercialmente llevar a la empresa al lugar donde está por su capacidad de negocio, demostrarle que su logro, necesita para mantenerse además de su capacidad, recursos humanos y técnicas de gestión, para que se convierta en un verdadero empresario, estar preparado para cualquier circunstancia del mercado, responder con los criterios adecuados y no con la simple intuición.

La gestión para el control empresarial nos brinda una serie de instrumentos, según Tom Lamber existen muchas técnicas para resolver los problemas cotidianos de la empresa.

De acuerdo a la teoría de la administración y dependiendo de la capacidad del administrador, esta debería contar con la departamentalización suficiente para delegar responsabilidades y a su vez aplicar un control para la gestión de cada uno de los departamentos.

La departamentalización es el medio administrativo necesario que permite construir la estructura de la organización y a la vez esta delimitando las funciones en los mismos. El control es mas eficiente cuando la empresa esta dividida por áreas o departamentos. Es decir existe la delegación de responsabilidades; las desviaciones serán corregidas en el área identificada y será costo del responsable.

La departamentalización simplifica la tarea de gestión puesto que al dividir una organización en sub organizaciones se hace mas fácil la tarea de controlar el conjunto de una empresa.

II.2. ANALISIS DE GESTION POR AREAS PARA EL CONTROL

A la gestión para el control la divideremos en las siguientes gestiones:

- a) Gestión de Recursos Humanos**
- b) Gestión Administrativa**
- c) Gestión Financiera**
- d) Gestión Comercial**

a).- GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Varios autores manifiestan que la gestión no depende de una estructura perfectamente establecida, sino que depende casi con exclusividad del factor humano, quien es en definitiva el motor que impulsa el funcionamiento de la organización.

Este factor es el que está a cargo de que la gestión se lleve a cabo de la mejor manera, para esto se recomienda una serie de acciones por parte de los directivos de como se van a instrumentar, o mejor dicho que es lo que la empresa quiere del recurso humano.

Es aquí el principal dilema, puesto que existe una gran resistencia por parte de los propietarios a darles el sentido real a este recurso. Se equivocan queriendo asumir que el recurso humano es simplemente un engranaje más del mecanismo, aquel que no funciona o se desgasta se lo cambia y se pone uno nuevo.

Con esto estamos entrando en el terreno de qué gestión es la que queremos, va a depender pura y exclusivamente de lo que la dirección establezca y esté dispuesta a aceptar del recurso humano.

El marco teórico también establece que la utilización de técnicas ya adaptadas a distintas organizaciones puede sufrir cambios de forma sin perder la esencia de la misma.

Philippe de Backer afirma en su teoría que los métodos de gestión en su esencia son universales, y que las distintas organizaciones según cual fuere su actividad solo deberían adoptar el método con las técnicas necesarias para luego modificarlas en su formas quitándoles o agregándoles elementos.

La gestión esta totalmente destinada en manos del recurso humano. Es este recurso el que en definitiva va a lograr que la gestión tenga éxito.

Nicolas Phillips dice que algunas persona afirmarían que la principal fuente de ingreso nacionales nuevos o añadidos han sido los recursos humanos. El poder y los beneficios procedían de la propiedad, ahora proceden de la personas. Y la productividad se mide no tanto por la cantidad de RH como por su calidad.

Aunque muchas empresas dicen creer en la importancia de este aspecto humano de los negocios, el comportamiento de muchas de ellas no parece confirmarlo y más aun en esta provincia, se habla de trabajar conjuntamente y hay pocos indicios de empleados que compartan el poder real con sus directivos.

Tom Lambert dice que el cometido del director es conservar al personal y utilizarlo, conservarlo sin excesivos e innecesarios costos y utilizar lo mejor de sus capacidades que procurará desarrollar en todo momento.

También opina que hay una necesidad imperiosa de que el director comprenda profunda y exactamente lo que es la motivación, una acusante necesidad de utilizar técnicas de gestión de la actuación que guarden relación con las necesidades de la organización, que sean antiburacrácticas, autónomas, centradas en el crecimiento y en el trabajo que se ha de hacer, capaces de fomentar la dedicación en un amplio espectro de personalidades y necesidades individuales.

Pero más allá de la motivación que es un proceso importante para el desarrollo de la empresa, los directivos para garantizar una gestión exitosa o adecuada tendrán que interpretar primero o saber a ciencia cierta que ellos son responsables directos de los resultados que esperan de la organización.

Es un hecho bastante evidente pero que sin embargo suele pasarse por alto con mucha frecuencia, que creen que todos los resultados dependen en último de los extremos de las personas.

De acuerdo con el método Deming que se basa en la calidad de gestión, establece que los resultados dependen de los directivos.

Los trabajadores no determinan la disposición de la fábrica, la temperatura ambiente, la cantidad invertida en investigación, desarrollo y entrenamiento; ellos no compran equipos, las herramientas ni la materia prima, tampoco determinan el diseño del producto, no planifican el sistema de remuneraciones ni la estructura de la organización. En resumen no intervienen en el 90% de los aspectos que determinan la calidad del producto o del servicio, estos simplemente se limitan a utilizar esos recursos ya adaptados. Depende de la dirección de la empresa modificar el sistema para obtener resultados esperados, hacer que los trabajadores se sientan orgullosos de su destreza.

Una vez logrado esto recién pueda que la contribución del trabajador se convierta parte del sistema y mejorarlo. Recién podemos establecer métodos de motivación o exigencias de resultados. La gestión nace aquí, lo que viene es reproducción y si la gestión nace mal, es difícil que la reproducción sea buena.

Aun así no es tarea fácil lograr una interacción del recurso humano por mas que la empresa sea una maravilla en esto, este tiene comportamientos diferentes.

Hace treinta años Harold Leavit Profesor de la carrera de Psicología indicaba que la dificultad de las personas estriban en que son al mismo tiempo semejantes y diferentes. Las personas hacen cosas diferentes por la misma razón mientras que también hace la misma cosas por razones diferentes.

Estos son Algunos aspectos del comportamiento que son semejantes para todos nosotros:

- . El comportamiento tiene una causa, no surge de la nada.
- . El comportamiento esta motivado.
- . El comportamiento esta orientado al logro de algún objetivo implícito o explícito.

Pero dentro del ámbito del trabajo en donde el individuo esta sujeto a ordenes o lineamientos de cumplimiento de la tarea, este puede estar de acuerdo con la misma por el de hecho de que ahí se siente cómodo. Pueda que simplemente se atiene a cumplirla por la necesidad de trabajar y luego reacomodarse, o buscar algo mejor, o no tener interés por lo que realiza por no estar motivado ,y esto lo lleva a ser un mal empleado.

Esto y muchas formas de comportamiento ante una misma empresa esta relacionado directamente con la motivación, pueda que la empresa tenga un sistema de motivación, pero puede no ser el adecuado y hasta puede causar un efecto contrario en el comportamiento de los individuos.

Herzberg dice "que la motivación surge no de la forma en que trates a las personas, sino en la forma en que las utilices".

Para poder determinar cual es el comportamiento del personal es necesario aplicar métodos de valuaciones que estos me indiquen, además de la producción y rendimiento individual, el porque de su comportamiento y que circunstancias específicas son las que logran variar actitudes de distintos trabajadores en un mismo puesto con la misma responsabilidad.

Para estos existen varias técnicas de valuación que van desde lo cuantitativo a lo cualitativo y esto también va a depender de la empresa de que se trate.

Podemos enunciar las mas importantes:

1. **EVALUACION ASCENDENTE**
2. **EVALUACION DE LOS NIVELES DE MOTIVACION**
3. **EVALUACION POR NORMAS DE ACTUACION EN EL PUESTO**
4. **EVALUACION POR ACTUACION EN EL PUESTO**

1. Evaluacion ascendente

Varias empresas han introducido sistemas de evaluación que funcionan por así decirlo marcha atrás. Este sistema consiste en que los subordinados califican a quienes los supervisan. Esto deriva de un razonamiento de convivencia laboral donde trabajan muchos empleados por departamentos con un solo jefe, esto esta indicando que cada trabajador conoce mejor a su jefe, que él a cada uno de ellos.

Los jefes son, evidentemente mas visibles y se puede ver la forma en que sus puntos fuertes y débiles afectan a la actuación de todo el equipo, lo que se justifica que se mire con detalle la autentica contribución del jefe.

De acuerdo a lo anterior es probable que este jefe tenga varios subordinados, la evaluación tiende a ser exacta y estadísticamente mas fiable. Los extremos de adulación y de intenciones ocultas tienden atenuarse al participar un mayor numero de evaluadores, lo que daría como resultado una evaluación realista hecha por aquellos a los que más preocupa.

Hay que tener en cuenta que la información normalmente fluye mejor hacia abajo en una organización. Es como el agua que es difícil hacerla subir sino es por medio de un bombeo, no obstante, la evaluación ascendente, si se toma en serio,

ceba la bomba y da lugar a un mejor flujo de información ascendente sobre todos los asuntos.

Este tipo de evaluación es algo inusitado por lo tanto esta tiende a producir un mayor impacto. Imparte en aquellos que la reciben debido a su novedad y dota a aquellos que la hacen de una demostración, que sus ideas se respetan y se

ceba la bomba y da lugar a un mejor flujo de información ascendente sobre todos los asuntos.

Este tipo de evaluación es algo inusitado por lo tanto esta tiende a producir un mayor impacto. Imparte en aquellos que la reciben debido a su novedad y dota a aquellos que la hacen de una demostración, que sus ideas se respetan y se consideran dignas de ser tenidas en cuentas.

Esto crea un mayor poder e influencia en los trabajadores con respecto al manejo de la información, estos evitan las trabas que se generan cuando la información fluye en sentido contrario, están son enviadas en toda direcciones de la empresa y la evaluación del jefe pueda que sea el primer paso para la creación de equipos imbatibles.

Este sistema puede ocasionar una resistencia por quienes están a cargo del manejo de los grupos. Una falta de franqueza, el temor a represalia y la sensación de amenaza pueden generar en un primer momento costos importantes dentro de la empresa. Esto se logra con una practica de evitar inculpaciones y una total dedicación a la resolución de problemas.

2. Evaluacion de los niveles de motivacion

Esto tiene que ver directamente con la evaluación de la motivación, si esta corresponde a los intereses de los trabajadores y poder deducir de esta técnica el porque de algunos inconvenientes en esta área, esta se compone de cuatro pasos básicos:

-Baja motivación. Si el grupo no ve recompensa para ellos, no habrá motivación que les impulse a actuar. Si el grupo solamente ve recompensas que ellos no valoran, no se sentirán motivados para actuar. Si solamente ven recompensas que otros creen que deberían desear no se sentirán motivados.

-Nula motivación. Si el grupo valora la recompensa potencial, pero ve pocas posibilidades de éxito, no habrá motivación, frecuentemente se considera que no intentarlo es mejor que fracasar.

-Desmotivación. Si el esfuerzo requerido para alcanzar la recompensa se considera insignificante con relación al valor de la recompensa, aunque parezca mentira, la gente no se molestará en intentarlo. Igualmente, rara vez habrá motivación para un esfuerzo perfectamente normal si la recompensa es demasiado pequeña.

-Elevada motivación. La motivación es elevada cuando:

- las recompensas son aparentes, disponibles y alcanzables.
- los objetivos son un autentico reto, pero alcanzables.
- cuando el esfuerzo requerido para alcanzar el éxito se considera acorde con el valor de la recompensa.

Esta técnica sería el primer paso, para luego adoptar un sistema de valuación individual para el trabajador, porque este paso nos estaría indicando primero si la falla es de la empresa y no entrar a culpar desde el vamos al trabajador y esta lucecita del tablero nos evitaría tomar acciones erróneas que pueden ocasionarles otros problemas ajenos, al funcionamiento de la empresa.

3. Valuacion por normas de actuacion en el puesto

Esta es la parte cuantificable del sistema de valuación y la garantía de que satisfacen las exigencias de calidad. Una vez más es esencial que el subordinado y su director asuman una responsabilidad compartida respecto al establecimiento de unas normas completas, esenciales y mensurables.

Las normas son instrumentos necesarios para determinar los lineamientos de comportamientos y cumplimientos rutinarios de la tarea, es indicar al trabajador de como debe actuar y saber de antemano cuales son las funciones claves del puesto. Con ella se establece, los horarios de entrada y salida, la vestimenta, el reconocimiento de su superior, las distintas políticas de la empresa, el salario, etc.

La finalidad del puesto, los elementos claves y las normas de actuación en el puesto están impulsados siempre por las necesidades del puesto y no por la experiencia o aptitudes del individuo.

Con esto quiero decir que un empleado puede cumplir a raja tabla todas las disposiciones de la empresa, lo que sería para el sistema cuantificable un buen

empleado, pero puede que no demuestre ninguna habilidad y que su trabajo sea totalmente improductivo, entonces para la valuación cuantitativa es un mal empleado. Es por eso que en este tipo de valuación por norma hay que tomarla como datos estadísticos de cumplimiento que pueden sumar o restar en el momento que se evalúe personal en todo sentido.

empleado, pero puede que no demuestre ninguna habilidad y que su trabajo sea totalmente improductivo, entonces para la valuación cuantitativa es un mal empleado. Es por eso que en este tipo de valuación por norma hay que tomarla como datos estadísticos de cumplimiento que pueden sumar o restar en el momento que se evalúe personal en todo sentido.

4. Valuacion de la actuacion en el puesto

Las normas son normas, y como se sugiere hay que establecerlas, pero se necesita un medio de valuación cualitativa que permita conocer el desenvolvimiento del trabajador en el puesto, si este aprende, si produce, si tiene iniciativa, y cual es el grado de motivación, y si esta compenetrado con su tarea, etc.

Es necesario recordar que todo empleado de cualquier nivel tiene derecho a:

- Saber lo que se espera de él.
- Trabajar en un entorno exento de interferencias en la tarea.
- Recibir comentarios a su actuación que sean exactos, oportunos y relacionados con el puesto.

La experiencia nos demuestra que la introducción de este sistema de gestión de la actuación en el puesto de trabajo propicia un aumento de la seguridad en si mismo, de la dedicación y de la autodiciplina, así como el desarrollo personal mas rápido. Es el precursor o compañero ideal de una política de concesión de autonomía.

Hay varias técnicas de evaluación, algunas muy parecidas entre ellas, generalmente son confecciones de fichas o formularios en las que se señalan los distintos aspecto del comportamiento del trabajador. Hay empresas que utilizan sicólogos para la evaluación para determinar las causas reales de tales comportamientos, otras un simple cálculo matemático que resulta de la sumatoria de clasificaciones y algunas simplemente con el seguimiento diario de su jefe sin ningún tipo de calificación o ficha.

El uso de técnicas de valuación va a depender del tamaño, del rubro, de la política, del número de personas, de la actividad, de la descentralización y principalmente de la o las metas de la empresa.

Las técnicas de valuación no tan solo tienen que apuntar a la calificación del desempeño del personal, sino que estas deben procurar determinar cuáles son las reales causas de comportamientos y deducir de las mismas un sistema apto de motivación.

De ser necesario la empresa tendrá que cambiar normas, reglamentos o lo que fuere en beneficio de la misma, si es que los métodos elegidos dan como resultado que se modifiquen comportamientos establecidos anteriormente por la empresa.

Es realmente difícil encontrar un equilibrio entre la motivación del personal y la motivación de la empresa. Son dos aspectos totalmente enfrentados, pero en este caso es la empresa la que debe producir los cambios en procura de ese equilibrio resignando o cediendo terreno, por que es la que tiene el poder y la cultura para realizarlo.

También hay que enumerar los posibles problemas potenciales de la gestión de personal y pueden ser:

- . Asumir que lo que me motiva a mi motivara necesariamente a los demás.
- . Dejar de adecuar las recompensas a la actuación.
- . Dejar de conceder recompensas en un momento en que el receptor las asociaría muy positivamente con los detalles de su actuación.
- . Subestimar el poder de las recompensas, tangibles o intangibles.
- . El uso del miedo como agente de cambio
- . Dejar sin identificar la frustración y no aportar ni una solución ni una salida
- . Basar la gestión de la actuación en el puesto de trabajo más en normas que en metas.
- . Dar confianza a los inmaduros demasiado pronto.
- . Retirar la confianza a quienes se lo merecen.
- . Formularios que cumplimentar y entrevistas que celebrar diseñados como

"secciones donde solo habla uno".

. Una concepción burdamente simplista de la conducta humana.

. Incoherencia del estilo de liderazgo, que se basa poco en una comprensión de las necesidades tanto de la tarea que se ha de hacer como de las personas que han de hacerla y mucho más en lo que la dirección considera suficiente para salir del delance en las circunstancias actuales. Así pues el liderazgo fluctúa de autocrático a lais es faire en los aires del cambio.

. Penalizar la actuación cambiando las metas.

FORMULARIO PARA LA ACTUACION DEL PUESTO

Finalidad del puesto.....Fecha de evaluación.....

Nombre del titular del puesto.....

Evaluated por.....

Elementos claves	Normas necesarias para el puesto	Actuación real	Razones de las discrepancias y medidas convenidas

b).- GESTION ADMINISTRATIVA

Al tratarse de una empresa que no tiene un orden administrativo establecido, seria oportuno analizar los distintos modelos de organización administrativa para aplicar el que más conviene, y el que mejor se adapte a los cambios.

La tarea consiste mas que nada en tratar de diseñar un esquema simple, dinámico y antiburocratico, que permita el fácil entendimiento entre los componentes de la empresa.

b)1. Análisis de las Técnicas de gestión

a) Auditoria Administrativa

El tiempo cambia muchas cosas, las costumbres que se consideraron adecuadas en épocas anteriores para el examen de una empresa, se limitaba principalmente al análisis de su situación financiera.

Durante muchos años la auditoría estuvo asociada y considerada como una parte de la contabilidad. Su objeto, en su mayor parte, consistía en un examen realizado por una firma de auditores externos, para averiguar la situación financiera y para descubrir fraudes o errores.

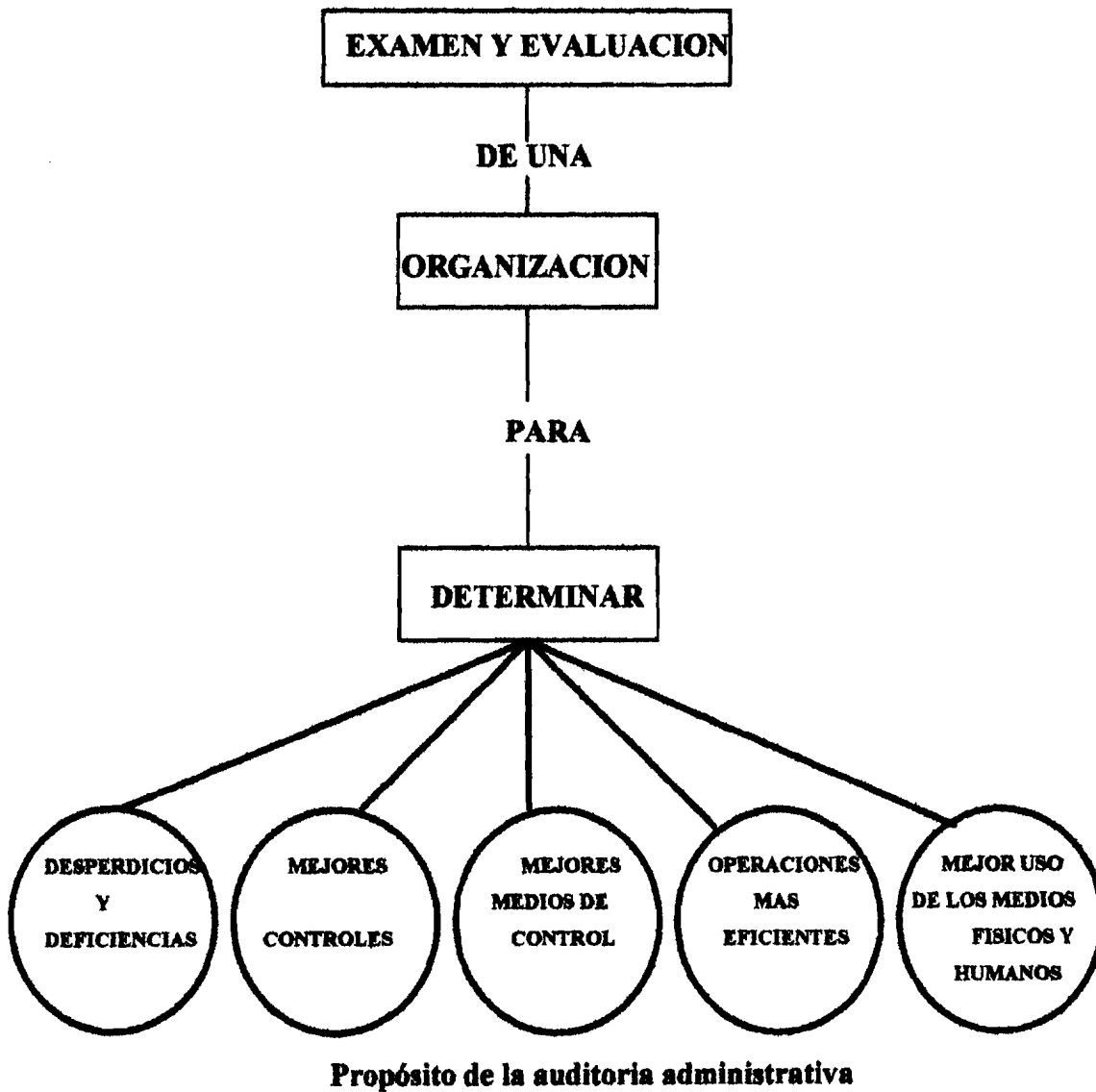
Pero hoy ya no se habla únicamente de auditoría como control de la contabilidad, sino que las empresas modernas hablan de auditoría administrativa, porque dado los numeroso problemas y complejidades, esta requiere una estrecha vigilancia sobre el funcionamiento y los controles.

Este método propone además del reordenamiento administrativo esencial, una serie de procedimientos que permite que los controles sean eficiente y simplifiquen las tareas de la empresa.

Método de auditoria administrativa

El objetivo principal de una auditoría administrativa es el sacar a luz los defectos o irregularidades si los hay, de los elementos que se examinan en aquella parte de la organización, que esta bajo estudio e indican los mejoramientos

posibles. Una auditoría administrativa puede abarcar totalmente una compañía o uno de sus componente de su organismo, hasta el más bajo nivel de supervisión.



Propósito de la auditoría administrativa

ESQUEMA II.1.

El método consiste en:

- **Revisión permanente de los objetivos.**
- **Revisión de los procedimientos.**
- **Evaluación de las operaciones.**
- **Revisión de la delegación de responsabilidad.**
- **Revisión de las normas y su realización.**
- **Utilización de registros internos.**
- **Evaluación de los controles.**

Revisión de los objetivos

Este paso tiene una significancia muy importante, por que se puede perder la dirección del camino trazado pero no se puede perder los objetivos planeados. Si una empresa llega a ese punto es el momento en que la organización esta en un grave problema y pueda que sea demasiado tarde para salvarla. Muchas de ellas cerraron sus puertas por este conflicto, por no haberse replanteado o revisado los objetivos en algún momento.

La auditoria nos sugiere que a través de los distintos datos que la organización produce estos sean analizados de forma permanente para determinar si el plan, la política y el sistema o procedimiento son los óptimos o no, bajo determinada circunstancia en particular.

El seguimiento permanente de los objetivos crea en los directivos y subordinandos, seguridad y confianza y a la vez están preparados para cualquier cambio que se produzca sin poner en peligro los destinos de la empresa, o se minimiza los riesgos.

Dentro de la revisión de los objetivos, está la evaluación de políticas y practicas. Naturalmente las políticas bien fundadas y una dirección enérgica, son básicas y esenciales para lograr una administración efectiva. Ellas bosquejan, significan y representan los principios que guían y ayudan a las empresas a seguir el curso planeado para realizar sus objetivos.

Los planes de acción cuando se ponen por escrito y se notifican propiamente a través de una organización, crean entre el personal la uniformidad y la cooperación necesaria para ejecutar las cosas de una manera económica y consistente.

Muchas veces las denominadas políticas se ejecutan por costumbre a los precedentes y no necesariamente por la acción planeada por la dirección puesta por escrito. En realidad representan las prácticas que han venido creándose, tal vez en los niveles inferiores de una organización y no necesariamente con el conocimiento o con la aprobación oficial de la dirección.

Las políticas bien claras, definidas y distribuidas por escritos a todos los interesados, evitarán malas interpretaciones, despilfarros, fricciones y pérdidas de energías. Es lógico que deberán ser atendidas y respetadas por cada miembro perteneciente a la organización. El respeto en los niveles inferiores de la empresa y el desacato o la falta de consideración en los niveles más altos, no producirán una administración efectiva.

Las políticas se parecen a las normas pero no lo son, la diferencia entre una y otra es que, las normas son ordenes escritas estrictas, y las políticas son manifestaciones escritas o actitudes de personalidad de la empresa que reflejan principios de conductas de la organización, que pueden ser modificadas según la necesidad de la empresa siempre y cuando esta actúa en un total beneficio conjunto.

La política como se explica en un párrafo anterior puede ser natural, nacer junto con la organización sin un plan definido, pero a medida que la empresa evoluciona es necesario establecer un plan de políticas que emergen de las necesidades de la organización, y estén totalmente de acuerdo a los principios que la empresa sostiene, por que un conflicto entre las políticas y los principios, trae aparejado una serie de inconvenientes de tenor traumático y puede ocasionar un quiebre que con el tiempo, esta empresa entrará en caída libre para desaparecer.

Revisión de los sistemas o procedimientos

Estos están formados principalmente por normas, reglas, cursogramas y manuales de procedimientos. Este mapa de acción es analizado y implementado por la dirección para ser entregado al funcionamiento diario de la empresa.

La revisión de los objetivos lleva consecuentemente a la revisión de los procedimientos, por lo tanto estos son herramientas principales de la consecución de los objetivos trazados por la empresa.

Este punto requiere de una excelente comunicación de lo que la empresa persigue con el sistema de procedimiento, esta debe ser lo bastante clara, una comunicación a media o errónea puede resultar fatal para el cumplimiento de los objetivos por desconocimiento de los subordinados.

Al revisar los sistemas o procedimientos de cualquier empresa, el auditor administrativo debe compenetrarse de sus propósitos, así como si están designados para bien de los intereses de una dirección eficaz. Un sistema o procedimiento inadecuado, pueden resultar costosos y tal vez impida cumplir la reglas para las que se intentaron.

La evaluación de un sistema o procedimiento incluye en realidad tres consideraciones independientes.

- 1)- Satisfacen los sistemas y procedimientos todas las solicitudes actuales?**
- 2)- Están operando eficientemente?**
- 3)- Cual es su grado de efectividad?**

El punto importante es estar seguro de que el sistema o el procedimiento han sido proyectados para satisfacer los resultados finales que se desean. Se debe determinar lo que realmente se esta ejecutando, así como: dónde, cómo, cuándo y por quién.

Debe estudiarse cada paso del proceso y debe darse atención a su eficacia, al mismo tiempo hay que estar alerta para los mejoramientos que sean posibles.

Aunque sea difícil determinar una medida precisa de la eficacia y efectividad de operación de un sistema o de un procedimiento, el grado de dichas medidas puede averiguarse comprobando las actividades desde el punto de vista de la velocidad, exactitud, y el movimiento ordenado de los papeles de trabajo.

Ninguna empresa puede lograr éxito continuo sin prestar atención a mantener buenos sistemas de control y procedimientos actualizados por escritos que sirvan de guía a todos los interesados en la ejecución de sus asignaciones de trabajo.

Evaluación de las operaciones

La ejecución de todas las operaciones en una empresa deben ser todo lo eficiente y efectivas posibles, esto va depender de como la empresa a preparado su campo de desarrollo para que estas se lleven a cabo.

En las empresas que crecen sin planes definidos de gestión y controles, que son la mayorías de las pequeñas y medianas empresas, llegan a un punto critico de su vida comercial o productiva el cual le produce un desconcierto administrativo y un conflicto en su funcionamiento diario.

El éxito en las empresas se logra principalmente ejecutando con eficacia, eficiencia y efectividad todas las operaciones, poniendo énfasis y decisión en mejorarlas permanentemente.

Esta realización solo puede producirse si hay de parte de la administración un conocimiento vivo de la necesidad de traducir con rapidez el buen juicio en acción decisiva. Si la administración está consciente de las ventajas que las técnicas modernas de control pueden proporcionar y las aplica con inteligencia, no hay por que temer al resultado.

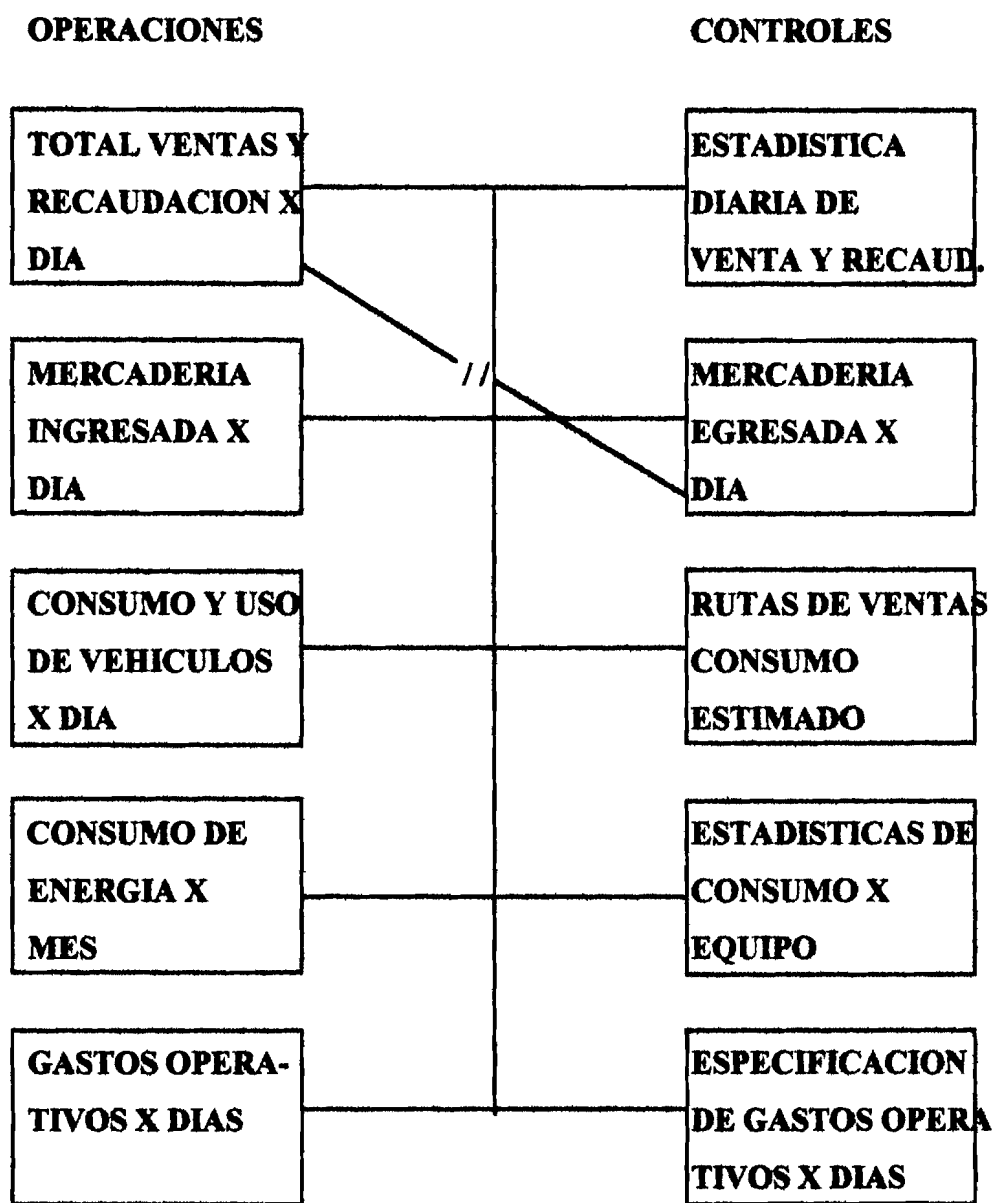
Uno de los principales problemas administrativos es el de mantener un control adecuado sobre las operaciones.

El problema del auditor es determinar si la empresa esta operando o no con el éxito deseado. El deberá estudiar y analizar todos los factores pertenecientes a la operación, incluyendo las ganancias y su relación con el volumen de operaciones, sus productos o servicios, el mercado, la organización, las instalaciones y las finanzas.

El sistema operativo de una empresa tiene que estar interconectado en todas sus funciones. De ese modo se puede comparar con un tablero eléctrico, colocar las luces de alarmas o algún indicador, que permitan visualizar de manera rápida la aparición de un problema y corregirlo. Es por eso que es necesario, así como la organización necesita un dibujo de la misma, que el sistema operativo también

se esquematice, utilizar la imaginación y crear un tablero de control que se adapte al funcionamiento operativo de la empresa.

Tablero de control de un sistema de operaciones



ESQUEMA IL2.

Revisión de la delegación de responsabilidad

En las organizaciones que adoptaron la departamentalización como funcionamiento normal de la empresa, el control se facilita porque la responsabilidad pasa a ser una mera rutina del movimiento interno. Ante cualquier problema que surja en alguno de los departamentos inmediatamente este es detectado por su misma estructura y sale a luz el o los responsable del inconveniente o la causa que lo provocó.

Este control esta ligado al desempeño del personal que se le da un tratamiento especial y está encuadrado dentro de la gestión personal.

Revisión de la normas

Es importante que cualquier empresa haga una revisión constantes de sus normas, estas son las que están determinando la decisiones rutinarias de la operaciones. Una obsolescencia en estas pueden ocasionar cortocircuitos en el funcionamiento operativo de la organización.

Utilizacion de los registros internos (Administracion de registros)

Una tarea importante que tiene que afrontar la dirección general, es la simplificación del papeleo a fin de contar con tiempo para actividades creadoras. Los negocios, el gobierno y las actividades sociales dependen de registros exactos. En la actual generación del papel, el hombre es regulado por documentos desde que nace hasta que muere. Los registros son afines a la memoria del hombre y pueden ser considerado como una extensión de su cerebro. En ellos depositan los conocimientos que servirán para tomar decisiones y formular planes.

Las empresas pequeñas operan con un mínimo de registro. Sin embargo, al ir creciendo sus registros se van multiplicando al unísono. Los ejecutivos que no despachan en el mismo lugar de las operaciones necesitan desesperadamente de información sobre administración de empresas.

Cada incremento en la separación entre administradores y trabajadores, agrava la necesidad para comunicar la información. Sin papeles de trabajo perece la mayor parte de la comunicación. Los empleados no pueden recibir directivas, las ejecuciones no pueden supervisarse y las gerencias, por consiguiente, no pueden ejercer ningún control.

b) 2. Clasificación de los registros

El hombre mas talentoso poco podrá hacer con una selva de papeles sin clasificar. Existe una genuina necesidad para la civilización, de situar, inventariar, clasificar y publicar el vasto acervo de informes importante con que se cuenta.

Debido a la falta de coordinación en esta área, no solo se obstaculiza la investigación privada y gubernamental, sino que tampoco hay seguridad de que cualquier investigación que se realice no este siendo duplicada en otro lado.

El costos de pruebas escritas es asombroso y la calidad de muchos de los registros es notoriamente baja, las administraciones ineptas y la forma en que se lleva los registros son responsable de un substancioso porcentaje de errores que se cometen en las empresas. La responsabilidad de esta situación descansa en los hombros de la dirección. Condiciones que no se tolerarían en las áreas de producción y de servicio, a menudo se aceptan en los departamentos administrativos.

El propósito fundamental de todo registro es comunicar o (servir como referencia) la información que se necesita. Toda organización que no tenga un programa de registros, la información que estos transmiten son inútiles y costosos.

La organización de registros está basada en una clasificación según las necesidades y la operatividad de la empresa, estos tienen que ser lo más justos y simplificados posible. La búsqueda de los registros para obtener la información debe ser ágil y ordenada, sabiendo de primera instancia a donde hay que recurrir.

Antes de entrar a un ejemplo de clasificación, es necesario realizar una descripción del puesto de un ingeniero y los deberes son los siguientes:

- 1.- Desarrollo de toda recopilación de informes y organización del proceso de información, políticas y procedimientos.**

- 2.- **Administración de un programa continuo para el control, perfeccionamiento y simplificación de los registros.**
- 3.- **Establecimiento y mantenimiento constante de planes para una expansión de las actividades debida a las condiciones del tiempo, incluyéndose la protección de lo registros contra cualquier catástrofe.**
- 4.- **Compilación de la historia de la empresa.**
- 5.- **Dirección de las operaciones de depósitos de los registros.**
- 6.- **Promoción del manejo de los registros mediante campaña de adiestramiento y publicidad.**
- 7.- **Autorización para la selección y compra de equipos de oficina.**

El manejo de los registros requiere atención en todos los frentes. Es absolutamente vital que se desarrollen políticas y procedimientos para las áreas siguientes.

- 1.- **Creación y usos de formas.**
- 2.- **Creación y empleo de registros.**
- 3.- **Creación y empleo de publicaciones administrativas.**
- 4.- **Creación y distribución de correspondencia**
- 5.- **Simplificación del papel de trabajo en general.**
- 6.- **Archivo y localización de documentos.**
- 7.- **Procuración, utilización y mantenimiento de equipo de oficina.**
- 8.- **Almacenamiento y utilización de documentos inactivos de registros.**
- 9.- **Protección contra la destrucción y filtración subrepticia de información vital.**

Creación y usos de formas

El tipo de registro más conocido es la forma. Goza de amplia popularidad debido a que requiere menos tiempo y esfuerzo para su preparación.

Un programa que tiende a controlar, mejorar y simplificar los usos de las formas, así como las publicaciones administrativas y reportes, pueden establecerse siguiendo los pasos que se anotan:

- 1.- Inventario de todas las formas (publicaciones y reportes).**
- 2.- Clasificar cada una según su función.**
- 3.- Evaluarlas individualmente según la necesidad que se tenga de ellas.**
- 4.- Analizar y mejorar el formato y el sistema de escritura**
- 5.- Instalar archivos funcionales y numéricos.**
- 6.- Centralizar el control sobre todo el equipo de reproducción.**
- 7.- Hacer una auditoría anual de todos los sistemas de escrituras.**
- 8.- Revisar proyectos de revisión periódicos, con la frecuencia necesaria.**

Toda empresa debe obligarse a uniformar el criterio de cómo se registran las operaciones en cada una de sus áreas. Generalmente cada área se identifica con una forma, de esta manera la información es clasificada automáticamente, y los errores o desvíos que se puedan producir estarán fácilmente identificados.

Las gráficas de organización, los manuales de procedimientos y políticas, y las descripciones de trabajo son instrumentos de importancia para dilucidar el valor que representa cada forma para la empresa.

Manejo de informes

Los informes constituyen los instrumentos administrativos de mayor importancia y representan la información clave que rinden todos los niveles de trabajo. Este flujo de informaron es necesario para determinar y comparar el estado de operación de toda la empresa. Las políticas y decisiones administrativas de ordinario se basan en los datos que se reciben por medio de los informes. Estos sistemas de

información dependen de numerosos registros diarios, algunos preparados exclusivamente para ser resumidos en informes periódicos.

Esta tarea es una de la más costosas, por lo tanto la dirección debe analizar en primera instancia y con mucho cuidado elegir cuales serán los informes realmente necesarios y suficientes. Las intrucciones básicas para un sistema de informe bueno y económico son:

- 1.- **Ser breve y directos.**
- 2.- **Rendir una información oportuna y exacta**
- 3.- **Emplear un formato que asegure el mínimo de tiempo en la lectura y en la escritura.**
- 4.- **Incluir sumarios o resúmenes en todos los informes voluminosos.**

Emisión de información administrativa

Un gran número de empresas se guían por directivas y memorándums a los que generalmente se lo designa como información administrativas. Esto viene a ser otro aspecto de la masa general de trabajo de oficina, y representan grandes costos en manejos de oficina, presentes y futuros. Estos tipos de informes reciben múltiples nombres, algunos de los mas comunes son: **instructivos, memorándums, cartas circulares, hoja de operaciones y procedimiento estándar de operación. Las publicaciones se catalogan en tres canales básicos de comunicación.**

- 1.- **Aquellas que comunican las políticas.**
- 2.- **Aquellas que diseminan información relativa a como hacer una cosa.**
- 3.- **Aquellas que comunican noticias generales.**

Tomando en cuenta que las publicaciones administrativas constituyen las bases para toda acción en los diversos niveles de personal, deberán estar construidas sobre estructuras de lenguaje sencillo y conciso.

Aplicación del programa

- 1.- Someter cualquier nueva publicación, en forma de borrador, a una autoridad designada para ello.**
- 2.- Revisar las funciones de las oficinas que emitan las publicaciones a fin de determinar que autoridad tiene para promulgarlas.**
- 3.- Comparar las nuevas publicaciones con el índice vigente a fin de prevenir conflicto de intereses, duplicaciones etc.**
- 4.- Revisar la lista de distribución anexa, a fin de evitar una circulación excesiva**
- 5.- Modificar el vocabulario empleado en el texto, para facilitar la comprensión y la ejecución.**
- 6.- Simplificar los procedimientos delineados en el documento a efecto de reducir el costo del trabajo de oficina.**

Simplificación del papeleo

Aun bajo sistemas muy controlados, el papeleo con frecuencia incuba mas labor de la misma clase. Los registro ambiguos imprecisos o tardíos originan documentos aclaratorios o de corrección. Cuando no se crea bien el papeleo, el resultados es la creación de grandes grupos de empleados.

Existen dos métodos básicos para simplificar el papeleo:

- .- Primero** consiste en prescindir de toda la organización y sistemas actuales, y determinar la información exacta que se necesita para participar de los negocios. Partiendo de este modelo de información, idear la organización correcta y adecuada a la persona debida en el momento oportuno. Este método se llama revolución del trabajo. Rompe por completo con las costumbres y la tradición para producir sistemas económicos de registros y necesita un apoyo absoluto por parte de todos los niveles de la administración y los empleados.
- .- Segundo** consiste en analizar los procedimientos existentes, eliminar los pasos innecesarios y mejorar las operaciones pertinentes, así como la afluencia de trabajo.

Este método requiere también una revisión de la organización y las políticas, afín de eliminar toda aquella información que sea inútil, esté duplicada o carezca de autorización. Este método es el denominado simplificación del trabajo, mejora el papeleo de un modo evolucionista, requiere la constante eliminación de rutinas no necesarias.

Eliminación, almacenamiento y protección de los registros

Los ejecutivos con frecuencias demoran la eliminación de los registros antiguos, no existe duda que es difícil precisar el valor de un registro cuando los documentos se producen sobre una base de grupo.

Hoy este tema de preocupación ha disminuido en su dificultad, el implemento de tecnología informática permite almacenar información sin ocupar espacios físicos de la empresa. Desde un punto de vista personal, la información que se produce en una empresa debe ser almacenada, esta construye la historia de la misma y en algún momento esa información por mas antigua que sea, puede servir para la toma de una decisión. Siempre hablando de información útil o que ha servido también en ese momento para tomar una decisión con la ventaja de saber cual ha sido el resultado.

La única información que produce papeleo inevitable es el registro de la información para el control legal (auditoria impositiva) y es la que queda en los archivos por tiempo determinado para los controles legales externos.

Lo importante del almacenamiento de la información es su protección, este depende de la dimensión o los llamados registros vitales. Para ello la empresa tendrá que disponer de sistemas de seguridad de protección como así también el cuidado extremo de quien maneja de manera directa este tipo de información.

Manuales de procedimientos

En esencia, los manuales representan un medio de comunicar las decisiones de la administración, concernientes a organización, políticas y procedimientos. Estos deben transmitir con claridad cuales son los movimientos rutinarios de la empresa. Este tipo de comunicación es necesaria por varias razones.

Una es que la empresa al comunicar por escrito las decisiones rutinarias de movimiento compromete al empleado a cumplirlas y llevarlas a cabo.

También evita la repetición diaria de las tareas rutinarias de la empresa. Orienta de manera inmediata al empleado de que debe realizar ante una eventualidad programada por la empresa. Minimiza los errores de ejecución de tareas. Es una guía permanente para la dirección y los empleados.

Los manuales tienen técnicas de armados, pero no va ser necesario profundizar en el tema puesto que se considera que el armado de los mismos son tareas exclusivas de las empresas.

c).- GESTION FINANCIERA

Algunos de los mas importante, menos comprendido y mas temidos instrumentos de gestión, son financieros. La buena marcha financiera de la compañía es el requisito esencial para el desarrollo y supervivencia. Todo responsable de su empresa cualquiera sea su condición y cargo, necesitan tener un buen conocimiento practico de los principales ratios financieros, de la formas en que estos pueden ayudarles en la gestión y la toma de decisiones empresariales día a día.

En este punto también es necesario definir cuales son las verdaderas intenciones de los directores o propietarios de la empresa, esto tiene que ver que tipo de comportamientos sobre todo impositivos, tendrá ante los entes legales de control. Se puede proponer métodos excelentes para el éxito, pero si no hay un sinceramiento por parte de los directivos va ha ser imposible llevar a cabo un plan claro y abierto que permita realizar una gestión financiera exitosa, y un control en todas las demás áreas.

Las empresas se crean para ganar dinero. Para que el total ganado resulte satisfactorio, debe estar en función de un índice que satisfaga el esfuerzo que involucra cada inversión. Cada una de las secciones que integran la empresa es una parte que debe contribuir a lograr las metas fijadas para la misma en un periodo determinado. Por lo tanto se debe determinar en que medida la empresa y cada una de sus secciones esta operando con el índice de rentabilidad adecuado.

Se estudia para ello los factores que influyen en la rentabilidad de la empresa:

a) Su posición en el mercado:

- 1. Con respecto al ramo en que desarrolla su actividad.**
- 2. Con respecto a otras explotaciones distintas.**
- 3. Su evolución en volúmenes y valores en las cantidades producidas y vendidas Tendencias de cada producto y de la mezcla de productos.**
- 4. Las velocidades de rotación de la inversión total, de sus activos rápidos, de sus créditos y de sus productos.**

- b) La operatoria de las distintas secciones analizando la producción de cada una con el costo que involucra tenerla en actividad. Muchas veces esta cuantificación es difícil ya que, la labor o producción de algunos sectores no es medible en unidades o en valores. Se usaran medios indirectos o índices de relación de aspecto parciales (por ejemplo rotación de personal, índices de asistencias, respuestas favorables a cambios, etc., para medir la eficiencia en el área de relaciones internas).**
- c) Los beneficios absolutos y relativos en función de las ventas, inversión y del capital propio, de cada uno de los productos. La evolución de la mezcla de ventas. La determinación del punto de equilibrio para cada producto y total de la empresa.**
- d) La dinámica del patrimonio, sus variaciones y sus fuentes de financiación. La distribución de los activos y de las deudas. Su análisis por medio de índices, etc.**

Estos análisis permitirán establecer en que sectores el rendimiento obtenido no está de acuerdo con las estimaciones previas realizadas y los orígenes de los desvíos que se produzcan. Ese análisis permite determinar las perspectivas futuras de la empresa.

También es importante tener en cuenta dos instrumentos de la gestión financiera como ser el balance y el presupuesto. Estos dos elementos bien conformados proveen una información esencial que muestra la radiografía y la dieta de la empresa. El propietario debe requerir a su profesional o técnico un informe claro y detallado de estos dos documentos y con el análisis de los ratios clave para la dirección de la empresa.

Escollos de la gestión financiera

- . Las decisiones financieras se toman por separado, sin tener en cuenta el plan estratégico o las realidades del mercado.
- . Los directivos que no pertenezcan al departamento financiero quedan excluido de la planificación financiera.
- . Los presupuestos se limitan a la evaluación de la actuación.
- . Los presupuestos se recortan de cabo a rabo sin tener en cuenta el valor de los objetivos.
- . No se planifican los flujos dinerarios.

d).- GESTION COMERCIAL

Cuando nos referimos a gestión comercial estamos hablando de los soportes que esta área debe tener para que la venta no dependa únicamente de la intuición y el azar. La gestión comercial es, de que manera una empresa va a organizar su departamento de ventas y cuales son los lineamientos y políticas de venta que una empresa quiere para la comercialización de sus productos.

En este punto se hace referencia a la organización del departamento ventas y los soportes de este para el logro del objetivo principal que es vender.

Para hablar de gestión comercial tenemos que definir y relacionarlo con el marketing. Tom Lambert sostiene que muchos profesionales del marketing con los que trabajó y se contactó por primera vez, no entendían o mejor dicho no comprendían el verdadero significado de esta palabra. La mayoría de ellos tenían un conocimiento altamente especializados de un único aspecto de marketing, tal vez publicidad o promoción de venta, pero era raro encontrar a alguien que realmente considerase el marketing como un sistema de creencias y comportamientos totalmente integrados.

Es por eso que dice que el marketing" es *un esfuerzo integrado de toda una organización para crear, identificar y satisfacer las necesidades del cliente obteniendo con ello un beneficio*".

Decir marketing es decir gestión comercial, este concepto lo describe de una manera clara. Así pues el marketing tiene tres aspectos y ninguno de ellos es opcional.

En primer lugar, todos los perteneciente a la organización tiene un papel que desempeñar. No puede haber excepciones. Desde el modo en que usted trate a sus clientes hasta el modo en que trate a sus colegas. El concepto de marketing insiste en que lo que se hace se hace, en ultimo extremo para crear, identificar y satisfacer necesidades de los clientes obteniendo con ello un beneficio.

En segundo lugar el marketing es procreativo a la vez que reactivo. Se trata tanto de crear necesidades en los potenciales clientes como de identificarlas y reaccionar ante ellas. Por ejemplo, hace unos años en E.E.U.U. la venta de pasta dentrífica estaba determinada en un grado sorprendentemente alto, por las

papilas gustativas de los hijos de los compradores. Las ventas de pastas dentríficas estaban encabezadas por los sabores que más gustaban a los chicos por que los padres compraban la pasta para los dientes que los niños utilizaban sin protestar y pelear dos veces al día. Una de las principales técnicas de marketing era realizar pruebas de sabores en las que se daban a conocer los últimos sabores mentolados y de frutas. En el argot del marketing, el principal motivo de compra no era otro que el hedonismo.

Un fabricante de pasta tropezaba con no pocos problemas en este importante segmento del mercado. El producto era bueno. Las pruebas clínicas demostraban que realmente era muy bueno, pero a nadie le gustaba su sabor. Desde luego podrían haber decidido no oponerse a las tendencias y limitarse a cambiar la fórmula para fabricar una alternativa con un sabor agradable. En cambio, prefirieron explotar la diferencia. En su campaña publicitaria no se dirigieron a los niños sino a las madres, y decían algo así:

<No le hubiéramos dado este sabor a medicina sino hubiera sido necesario para proteger la preciosa dentadura de su hijo.>

El resultado fue que se produjo un gran cambio en el mercado. Las madres compraron lo que creían que era mejor y aceptaron la batalla en el cuarto de baño, cuando fue necesaria. En el caso de que a usted le guste el argot, el principal motivo de compra habría pasado a ser el "cuidado", con el significado que se da este término en el lenguaje del marketing.

La tercera característica crucial del marketing es que se requiere que el cliente quede satisfecho, o mejor aun, encantado, pero obteniendo con ello un beneficio. El marketing requiere que todo los empleados, desde los operarios hasta el director general, busquen un modo activo de formas de optimizar los beneficios al tiempo de asegurar una satisfacción ininterrumpida del parque de clientes. Esto es lo que hace que cualquier organización que comprenda realmente el concepto de marketing sea un equipo de marketing cohesionado.

La gestión comercial necesita como toda gestión de un plan, sino es imposible determinar cuales son los objetivos que la empresa quiere. Es por eso necesario armar un equipo que se dedique permanentemente a la estrategia del marketing que sea suficientemente amplia, congruente con los valores de la

organización y coherente con la fama, imagen y productos de la firma y aquellos a quienes sirven.

Un plan de marketing debe incluir por lo menos lo siguiente:

- . **Análisis e investigación de mercado, incluyendo el análisis de la competencia.**
- . **Estrategia de producto.**
- . **Estrategia de y promoción de ventas.**
- . **Plan de publicidad.**
- . **Políticas y técnicas de venta personal congruentes.**
- . **Una estrategia de precios defendible.**
- . **La creación de imagen de empresa y marca.**
- . **Permanente capacitación personal y profesional en atención al cliente.**
- . **Revisión constante de los soportes de las ventas.**
- . **Permanente atención al cliente interno.**
- . **Aprovechamiento de la tecnología actual (internet)**

La dirección tiene la total responsabilidad de controlar el desarrollo comercial de la organización, el factor humano solo se limitará a lo que la empresa ordena, por lo tanto es necesario planificar la estrategia comercial de tal manera que no quede ninguna duda con respecto a los objetivos, tanto para los directivos como para los responsables de ejecutar el plan.

Análisis e investigación de mercado y análisis de la competencia.

Las empresas que se dedican únicamente a la comercialización y no a la producción, tendrán que poner un énfasis mayor con respecto a análisis del mercado y la competencia, puesto que su producción depende de la facturación diaria a una cantidad de clientes no fijos.

Este tipo de consumo conlleva un gran esfuerzo por parte de los responsables del área para conservar y aumentar la venta diaria. Todos los días es un desafío y es por eso que deben estar atentos a los vaivenes del mercado.

La dificultad mayor está en conseguir la información al instante de los valores del producto y colocarlos en el mercado en el precio justo. Entonces se aconseja un seguimiento diario de la evolución de los mismos, como así también los movimientos diarios de la competencia.

Estrategia de producto

Vender un producto determinado por vender o por decir que el mismo se vende solo, estamos hablando de un almacén en la zona rural y que es el único.

De acuerdo a las diferentes opiniones de distintos autores sobre producto y marca la conclusión que se hace al respecto es la siguiente:

Hay dos productos que se puede decir que se venden solos, Coca cola y el programa Windows. Se hace referencia a ellos por más distintos que sean los dos productos, cada uno en su tiempo fueron únicos.

Coca cola hoy esta enfrentada a una permanente batalla con la competencia y Windows todavía no.

Desde el principio de siglo en que aparece esta gaseosa se constituye en el mundo hasta ahora como la de mayor venta multinacional de este producto, porque sus permanentes estudios y análisis de estrategias de ventas no permiten bajo ningún concepto que el producto se deteriore ante el consumidor ni como producto ni como imagen de empresa. Es más, la gaseosa no a sufrido ninguna modificación en su composición química.

El producto se transformó en una tradición de consumo. Pero la empresa no se quedó con que la gaseosa era rica y aceptada por todos los consumidores del mundo, sino que el producto tenía que dejar un mensaje permanente, que el mismo estaba por encima del simple consumo, para que el consumidor que la beba ya no la compra por se excelente sino por ser coca cola empresa y producto. En este caso la estrategia del producto se posicionó y dio vida a la empresa

El programa Windows con el tiempo logrará lo mismo cuando se supone que en el mercado aparecerán otros programas tan buenos como este, y Windows será consumido por ser Windows?. La empresa se llamará Windows?

Y la otra pregunta es si las empresas o la empresa quieren estrategias de ventas de sus productos o que el producto sea la estrategia para identificar a la empresa.

Esto es lo que se entiende por estrategia de producto, no tan solo es el posicionamiento en el mercado y luego olvidarse de el, sosteniendo que este se vende solo, por que inmediatamente el producto pasa a ser la empresa misma. Pero esto va a depender de lo que la empresa persiga en su misión.

Estrategia de promoción y ventas

Las empresas invierten mucho tiempo y dinero en este punto. La ardua competencia a llevado a los directivos a contratar servicios para este aspecto.

La estrategia del producto involucra todo un conjunto de acciones que se mezcla con la estrategia de promoción y venta.

Plan de publicidad

Una empresa sin un plan de publicidad es lo mismo que una persona oculta sin amigos; quien lo conoce. La empresa necesita de un plan para hacerse conocer y ofrecer al medio sus productos y servicios. El plan debe ser lo más criterioso posible y responder a lo que realmente la empresa es o lo que esta dispuesta a ofrecer.

Es decir el plan debe contener un alto grado de conocimiento de la empresa, ya sea por parte de quien idea el plan o por el sinceramiento de sus dueño.

La publicidad por siempre fue uno de los instrumentos que más se utilizó como medio de venta de bienes y servicios, actualmente existen una gran cantidad de agencias de publicidad que generó una gran competencia mejorando notablemente la calidad de este servicio.

También hay que hacer hincapié en el avance tecnológico de los medios de comunicación, gráficos, radiales y televisivos, elementos que facilitaron el desarrollo publicitario.

La publicidad cuesta dinero y generalmente es considerado un gasto y no una inversión. Por eso hay que comprar publicidad con sentido practico.

Imagen de la empresa

Las políticas y técnicas de ventas, las estrategias de precios defendibles, la permanente capacitación del personal y profesionales en atención al cliente, la revisión constante de los soportes de las ventas, la permanente atención al cliente interno están ligados a la imagen de la empresa.

La empresa debe mostrar una imagen y debe ser la mejor. Para ello es necesario que la empresa utilice medios como los anunciados para lograr una imagen clara tanto de la empresa como también de la marca, si es que el producto viene ligado con la empresa.

Aprovechamiento de la tecnología actual (internet)

La tecnología es eficiente y mucha. La humanidad depende casi de ella.

La comodidad que la tecnología nos brinda causó en las personas una tecnoddependencia. Es por ello que en casi todas las actividades de la humanidad está incorporada la tecnología.

En este caso lo único que interesa es el aprovechamiento de esta tecnología que está ahí, al alcance de la mano. Las empresas sobre todo las grandes compañías están utilizando la tecnología en sus diversas formas.

La más utilizada tiene que ver con los medios de comunicación a través de la informática.

Conclusión

Este es el punto de partida en lo que respecta a la definición de lo que la empresa quiere en su objetivo comercial. Luego reforzará el plan atendiendo a todos los conceptos válidos para lograr el objetivo.

Entonces la comercialización no pasa por el solo hecho de vender y facturar, es una área o quizás es el área que mas cuidado necesita desde el punto de vista de gestión. Se puede tener el mejor personal administrativo, los mejores profesionales, toda la concentración en los esfuerzos para fortalecer la gestión de la empresa, el mejor circuito de funcionamiento interno, una excelente organización en todas sus áreas, pero el menor descuido en esta área puede ser fatal.

Toda la gestión de la empresa esta dirigida a esta área especifica por lo tanto cualquier desvío que se produzca tiene que ser solucionado antes que cualquier otro desvío de cualquiera de la áreas que no sea comercialización.

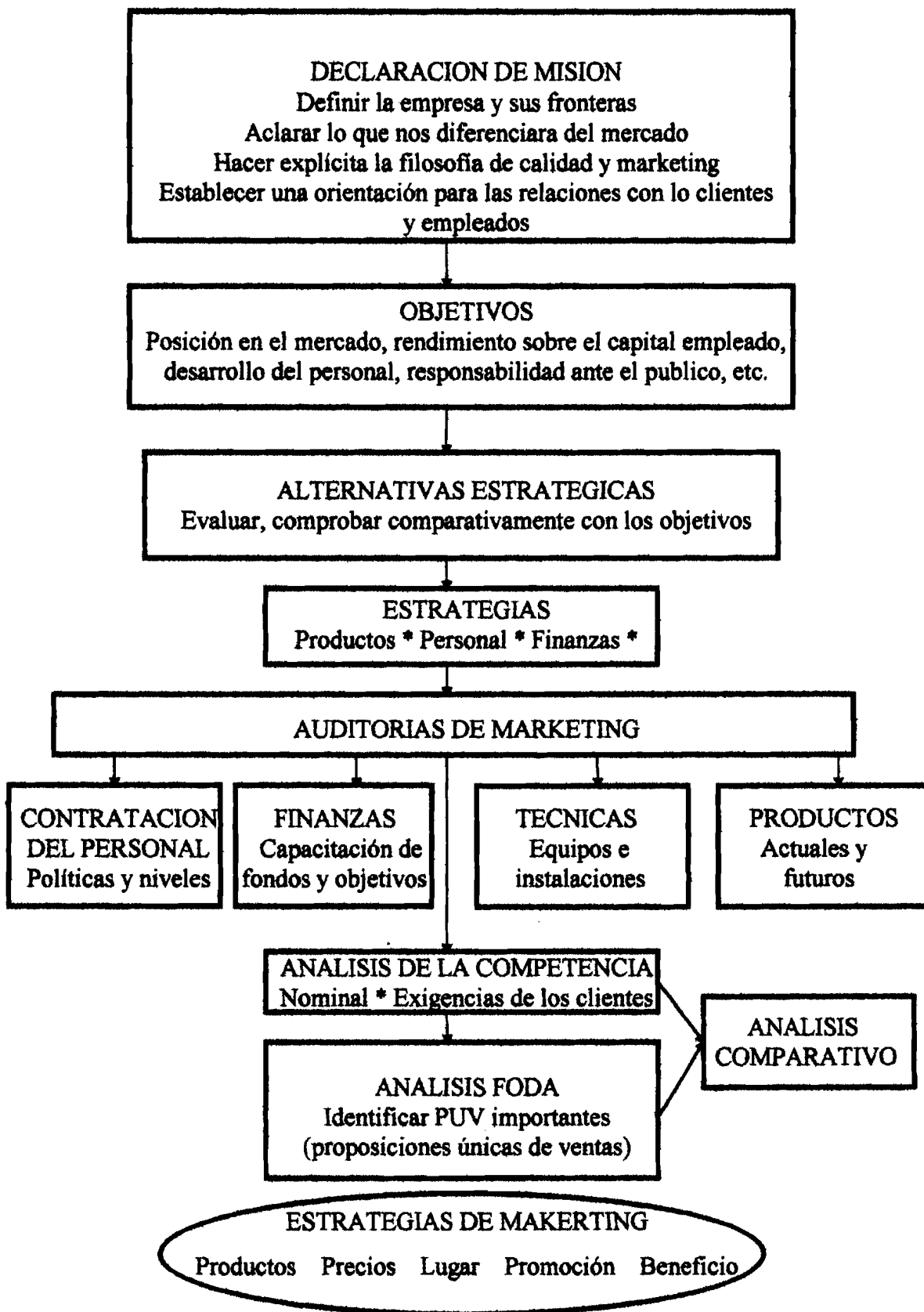
La mayoría de las empresas comienzan por la venta, luego se organizan a medida que van creciendo.

Los objetivos primarios son los números de una posible facturación, de ahí la importancia de desarrollar de la mejor manera la estrategia de venta para luego ir modificando la estructura de la organización, es decir que la primera gestión es comercial lo otro viene por añadidura. Pero la empresa que se queda únicamente con esto a la larga comienza con los problemas conocidos y es en ese momento que se necesita de gestiones por áreas para defender, solidificar y permanecer en el mercado creando las bases suficientes para no descuidar el área principal por así denominarla.

Escollos del plan marketing

- . El marketing se deja para los especialista del mercado.
- . El esfuerzo del marketing esta dirigido totalmente al producto.
- . El Director General no se identifica con el esfuerzo del marketing y no admite su posición como director del equipo de marketing.
- . La Función de Finanzas se considera a si misma, o es considerada por lo demás, un obstáculo en lugar de un apoyo al esfuerzo del marketing.
- . Los objetivos son demasiado limitados, por ejemplo, el énfasis se pone en el volumen de ventas en el lugar de en la penetración en el mercado.
- . No hay ningún plan.

CUADRO SIPNOTICO DEL PLAN ESTRATEGICO COMERCIAL



ESQUEMA 1.3.

CAPITULO III

PROPUESTA

El marco teórico hace referencia a una serie de metodología elegida como guía para este trabajo. Por ello es necesario establecer un parámetro que permita comparar, lo teórico, con lo que se propone para el funcionamiento de la empresa elegida.

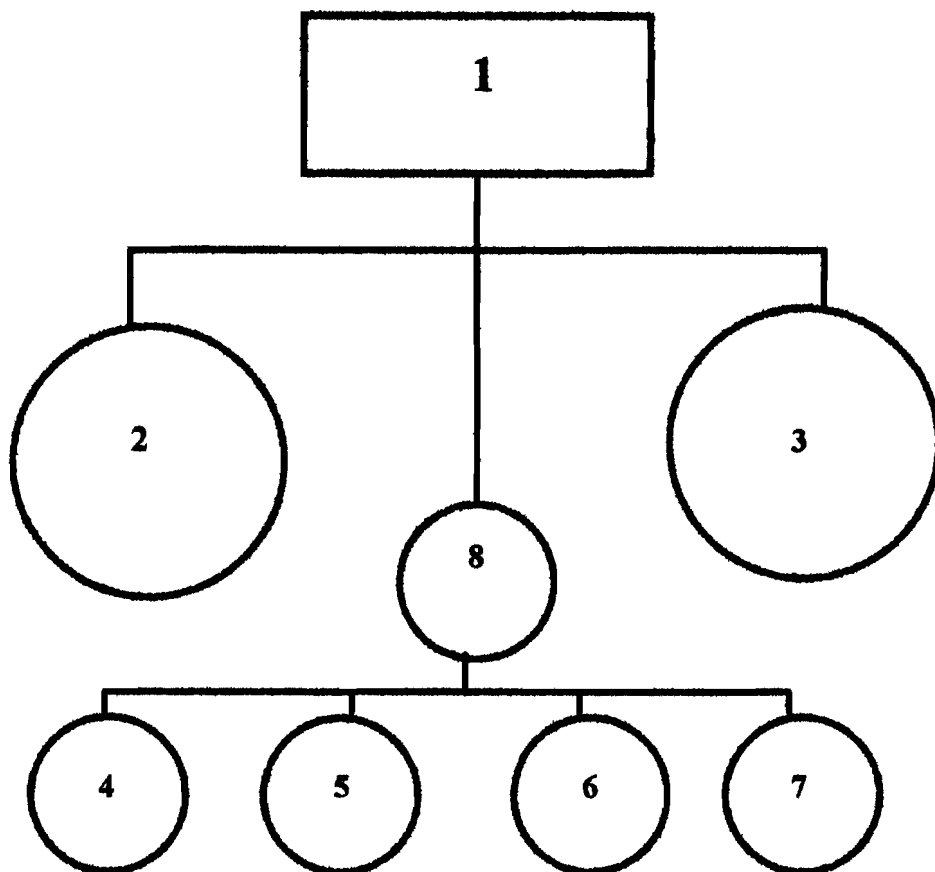
La empresa presenta un problema serio con respecto a su organización administrativa. De acuerdo al planteo del mismo, es necesario una urgente modificación estructural y organizativa, que controle todas las funciones de la empresa; que de no hacerlo la misma corre el peligro de desaparecer con el tiempo.

Es importante señalar como se lo indica al principio, que esta empresa está en su mejor momento comercial, con una participación por ahora sólida en el mercado, su nombre de fantasía ya es conocido en el medio. Por lo tanto la tarea en general no es tan dificultosa. La empresa genera ingresos importantes por las ventas de sus productos. Cuando en una empresa el problema nos es el ingreso, sino el egreso sin control, el proceso de cambios con respecto a la gestión para el control es mucho más fácil y permite una cierta tranquilidad en el proceso, corrigiendo los defectos en el tiempo justo.

El obstáculo más difícil es convencer a su propietario que se deben realizar los cambios necesarios, con respecto a la gestión en su conjunto, para así fortalecer a un más el grán negocio que a puesto en marcha.

Antes de ingresar en el análisis y propuestas para cada área de la organización, es necesario establecer un modelo de funcionamiento general, en donde se replantea y se cambia varios aspecto del modelo actual.

El dibujo esquemático que se propone responde a una necesidad de la empresa en cambiar el funcionamiento en algunas de sus líneas, esto será tomado como punto de partida para todo los cambios específicos que se propondrán por cada área.



ESQUEMA 3.1.

1.- Depósito central

En este sector se centralizará toda la actividad de dirección de la empresa, desde este lugar se controlará todas las actividades generales de la organización como ser gestión administrativas, gestión de recursos humanos, gestión de comercialización, gestión financiera y control de los recursos materiales.

Para ello es necesario la instalación física de una oficina que responda al desenvolvimiento de operación que en ella se realizarán. En la misma estarán los responsables de cada área controlando las tareas asignadas.

En este sector se recibirá y se entregará toda la mercadería para la venta en lo que refiere a la proveeduría de las sucursales y la ventas por mayor. También se controlará el estado de la mercadería retirando lo que no sirve y desecharlo.

En un espacio adquirido por el propietario se lo utilizará para el estacionamiento y mantenimiento de los vehículo con el encargado del área.

Todo el personal se reunirá en el deposito central para su posterior distribución a las distintas sucursales y tareas de la empresa.

3 - 4 - 5 - 6 - 7- Sucursales

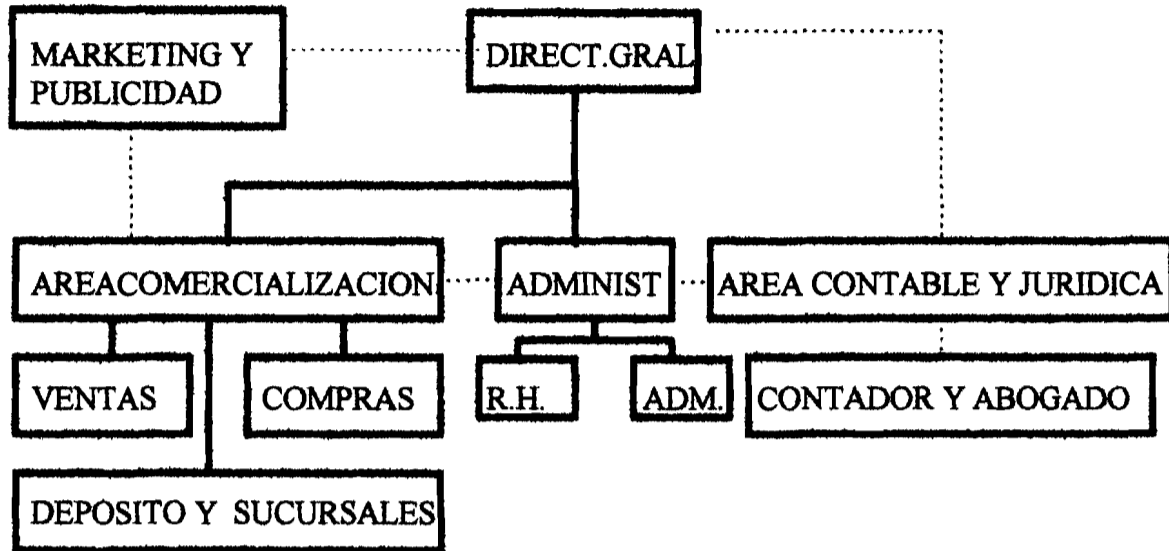
Cada sucursal tendrá su encargado responsable del funcionamiento de la misma y su actividad se limitará a la comercialización al público únicamente. Las sucursales 1 y 2 serán denominadas sucursales centrales de la ciudad Capital y La Banda respectivamente. Estas servirán de auxilio permanente hacia las otras sucursales.

8.- Vehículos

Estos serán destinados a los repartos de mercaderías a cada sucursal y a la venta en la calle siendo su punto de partida desde el depósito central. También se destinara vehículos para el retiro de la basura de cada sucursal.

PROPUESTAS PARA CADA AREA

El dibujo de la organización propuesto sería el siguiente:



a) GESTION DE RECURSOS HUMANOS

En esta área es necesario la implementación urgente de una figura responsable para el control del personal con experiencia en el manejo del mismo y con conocimiento de selección de personal. Este estará a cargo de todo el funcionamiento de los empleados cuya tarea consiste en lo siguiente:

- 1.- Selección de personal
- 2.- Evaluación del desempeño
- 4.- Corresponsabilidad de confección de cursogramas y reglamentos
- 3.- Seguimiento del cumplimiento de las normas
- 4.- Confección de planillas e informes de todas las novedades del personal
- 5.- Propuestas de correcciones y cambios.

Selección de personal

La selección del personal responderá a las directivas del propietario, el perfil buscado por ahora es un personal joven de 17 a 20 años, preferentemente soltero, y de mediana instrucción. Esto responde a que la empresa casi la mayoría de las tareas no necesitan personal especializado. Pero si es importante seleccionar personal con una cierta preparación que integren los equipos de ventas de las sucursales para la atención al público y personal que ocupen cargo de responsabilidad.

Con respecto a la selección de personal para cargos de responsabilidad este tiene que estar asesorado por un profesional de recursos humanos por la importancia del cargo de responsabilidad que se quiere ocupar, ya sea eligiendo en una primera etapa personal que ya este en la empresa o seleccionar desde afuera con un perfil definido.

El asesor profesional será el encargado de utilizar las técnicas necesarias que respondan a lo que la empresa requiere y lo que el propietario solicite para dar muestra de que la selección será pura y exclusiva decisión del dueño de la persona elegida.

Sistemas de valuación para el personal

Como primera medida la empresa deberá confeccionar una escala salarial de acuerdo a las responsabilidades y tareas, el empleado deberá conocer, de acuerdo al convenio colectivo de trabajo, cuál es su categoría, sueldo y a que sector de la empresa pertenece.

Esto lograría crear una expectativa en el empleado de ascender a cargos de mayor sueldo y categorías más altas, que dependerán de la valuaciones por desempeño.

El sistema elegido deberá responder a un criterio objetivo con respecto a la valuaciones. El jefe de personal junto con los encargados de las áreas serán los responsables de la valuación y de la decisión del ascenso o del despido por mal desempeño.

Métodos de valuación por sectores

a) Sector comercial.

En este sector es donde se concentra la mayor cantidad de empleados. Se dividirán en vendedores de mostrador y de calle, incluidos los que reparten a pedidos.

Como primera medida la organización deberá elegir un vendedor de punta o responsable para cada sucursal. La primera selección se hará entre vendedores que ya pertenecen a la empresa.

Se arbitrará los medios para organizar un curso de venta y atención al cliente dirigido a los vendedores de punta seleccionados. Estos vendedores se encargarán de transmitir a los demás vendedores el conocimiento adquirido. Con esto se evita el desgaste de instruir otros vendedores, por la continua rotación de personal que existe en la empresa.

De este modo se evaluará a la persona elegida permanentemente del desenvolvimiento diario, con el simple control de facturación de caja, la apreciación del jefe de personal y la del mismo propietario.

Con respecto a la valuación del resto de los vendedores será responsabilidad del vendedor de punta, este tendrá que transmitir a su jefe los logros e inconvenientes del resto de los vendedores, para que la empresa siga seleccionando futuros responsables, puesto que estos ya conocen el manejo de venta y no hay que recurrir a seleccionar personal sin experiencia.

Por lo tanto estamos utilizando un sistema de evaluación de actuación en el puesto. No hay por ahora otro sistema que se adapte a lo que la empresa necesita con respecto en esta área. La alta rotación de lo que se hace mención no permite aplicar otro método. Este se inutiliza en el momento en que el empleado deja de pertenecer a la empresa. En cambio con este método el sistema sigue funcionando sin perder el objetivo propuesto aun cuando el empleado esté un día en la empresa o, también si el vendedor de punta renuncia o es despedido.

El vendedor de punta tendrá como motivación, un plus de por venta mensual.

La información se obtendrá de la caja registradora, el monto del plus será lo suficientemente importante para el vendedor.

Lo que se quiere lograr es que esta persona cuide por intereses económicos la venta y los posibles desvíos por robo de mercadería.

Los demás vendedores conocerán esta disposición, habrá un premio al mejor vendedor, que también será controlado por la caja registradora, tendrá también un plus mensual por la venta de todos los otros vendedores.

Al final del año se le dará un premio al mejor vendedor de punta y al mejor vendedor de mostrador. Esto producirá la selección automática de empleados eficientes y efectivos para la venta.

También se persigue contar con un mismo número de vendedores, un crecimiento en las ventas, de tal manera que los plus no signifiquen un costo adicional sino un incentivo para aumentar las utilidades de la empresa. Utilidades que deberán ser mayor que el incentivo.

b) Sector no comercial

Con respecto al resto del personal sin responsabilidad y no perteneciente al área comercial, se adoptará un sistema de evaluación distinto.

En este caso es recomendable recurrir al método de valuación por normas, por que se trata de tareas no especializadas, que requieren una mínima instrucción. Este método servirá en primera instancia, evaluar el comportamiento de cada empleado. Esto posibilitará elegir o seleccionar personal para tareas más especializadas como ser ventas.

El propósito que se quiere lograr combinando dos métodos de valuación está dado porque la empresa selecciona personal de escasa experiencia y conocimientos, entonces se apunta a que el mismo aprenda con el propio movimiento de la organización, y seleccionar al que se destaque por capacidad y responsabilidad, para ocupar otra tarea más especializada de mejor remuneración según el caso.

Evaluación del personal con responsabilidad

Este tendrá un sistema de valuación supervisado y controlado directamente por el dueño. De esta manera se logra que el propietario no pierda el control de las tareas de dirección media, y constatando con los empleados el desenvolvimiento de cada uno de los responsables.

Este método responde a una evaluación ascendente y cada responsable se sentirá permanentemente controlado y evaluado.

Corresponsabilidad de confección de cursogramas y reglamentos

Es importante definir en una empresa cuales son los movimientos y reglas al que el personal responderá, para así evitar conflictos y malos entendidos.

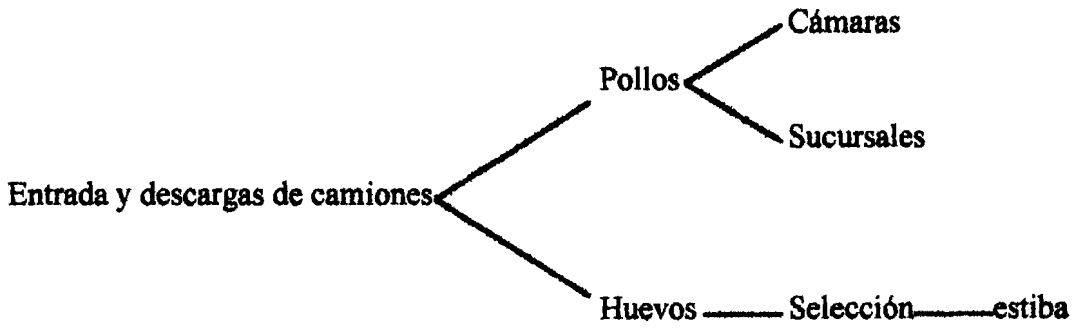
Las reglas serán las básicas, que responda a un mínimo de exigencias necesarias para el normal funcionamiento de la empresa.

Reglas

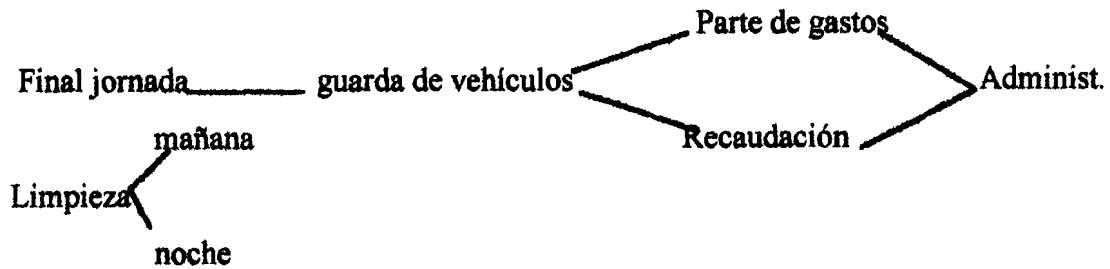
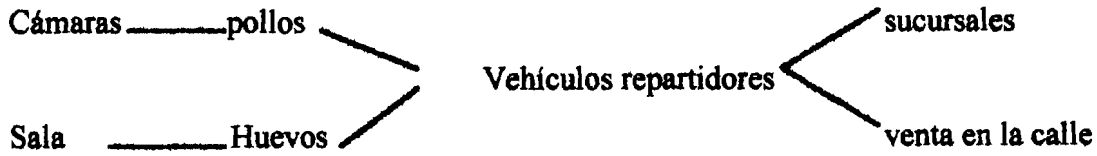
- 1.- **Establecer horarios de entrada y de salida**
- 2.- **Obligación del uso del uniforme provisto por la empresa**
- 3.- **Responder a la ordenes de sus jefes siempre referido a las tareas de la empresa**
- 4.- **Cuidado de las herramientas del trabajo**
- 5.- **Cumplimiento de las tareas establecida de la forma en que la empresa lo determine**
- 6.- **Cumplir con las disposiciones establecidas por la empresa con respecto a la presencia**
- 7.- **Cumplir con las disposiciones internas que la empresa determine las cuales puedan ser causales de despido o causales de otras sanciones.**
- 8.- **Responder al objetivo planeado por la empresa determinado por reglas de comportamiento.**
- 9.- **El empleado tiene la libertad de opinar sobre cambios en el funcionamiento de la empresa**

Con respecto al cursograma es necesario realizar un dibujo de la tareas rutinarias y entregarlas a cada empleado para su conocimiento y posterior devolución.

cursograma Sector deposito



Facturas de compras — Administración central — Pago



Esto sirve como guía para los movimientos de las tareas de rutina en todos los sectores.

Seguimiento del cumplimiento de las normas

Otra tarea importante del jefe de personal es el seguimiento del cumplimiento de las normas o reglas por que servirá como medio de valuación y controlar el orden de funcionamiento interno de la empresa evitando conflictos que puedan ocasionar una perdida o desvíos por parte del personal.

La tarea consiste en confeccionar una planilla con los nombres de cada empleado y anotar todas las novedades que este produzca si es necesario para utilizarlo como ayuda memoria en el momento de tomar decisiones en esta área, archivarlas para su posterior lectura o volcarlas en un programa de computación de personal.

La planilla sugerida es la siguiente:

DIA..... MES.....AÑO.....		
NOMBRE Y APELLIDO	CARGO	NOVEDADES
PABLO MIRANDA	VENDEDOR	falta de uniforme, llegada tarde
MARCELO PEREZ	FIAMBRERO	deja sucio maquinas, desperdicios

FIGURA 3.3.

Esto de la oportunidad de plantear al empleado su errores y de su posterior descargo. Pero de continuar sin cambios se hará responsable de las determinaciones que tomará la empresa. El mismo firmará una vez hecho los reclamos por parte de la empresa la conformidad de lo sucedido.

Sería importante adoptar un programa de tarjetas para el control de asistencias, que permita almacenar la información para luego trasladarla a un programa general para la liquidación mensual.

b) GESTION ADMINISTRATIVA

La dirección de la empresa para recomponer su estructura de funcionamiento general, tendrá que adoptar un sistema que permita ser controlado de manera eficiente.

La organización actualmente se encuentra con una gran dispersión de tareas, que dificulta el control. Se requiere de mucho esfuerzo físico y mental para mantener el orden y evitar los desvíos que se están produciendo.

Como primera propuesta básica, es la que corresponde a una departamentalización con delegación de responsabilidades. Pero en lo que refiere a las tareas principales de la organización es necesario centralizar las mismas en un espacio físico establecido por la empresa.

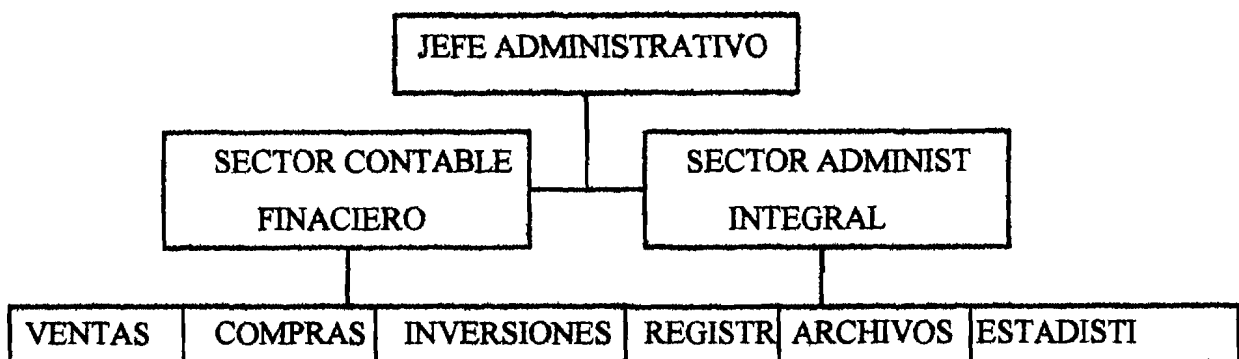
Mas adelante sobre el avance de las propuestas, se explicará en detalle las ventajas y los beneficios que se obtendrán centralizando dichas tareas.

Esta área tendrá un responsable con conocimientos sólido en el tema para asegurar un funcionamiento profesional en la misma. Será el encargado de detectar las anomalías y corregirlas ajustando los controles establecidos.

El espacio físico estará dentro del establecimiento denominado deposito central y el área se denominará, Administración Central.

Dentro de esta área se concentrará el funcionamiento contable financiero y el administrativo propiamente dicho. Cada uno funcionara como departamentos.

La organización del Área es la siguiente:



ESQUEMA 2.3.

El esquema 2.3. resume las funciones más importantes del área administrativas, en ella se recibirá toda la información producida por las otras áreas. El jefe administrativo tendrá las siguientes funciones.

- 1.- **Controlar todo el funcionamiento administrativo de cada sector.**
- 2.- **Recepcionar toda la información producida por cada área de la empresa.**
- 3.- **Revisar toda la información resumida por día y notificarla al propietario.**

Control de cada sector

Esta función está dirigida a mantener un orden administrativo permanente para ejercer un control eficiente sobre el funcionamiento y el desenvolvimiento de los responsables de cada área.

Con respecto a las divisiones marcadas en el dibujo estas se refieren únicamente a registrar que produce cada sector al análisis, clasificado y posterior archivo.

Sector contable financiero

Este sector contará con un empleado encargado de recibir y producir información destinada a lo siguiente:

- 1.- **Facturación emitida y recibida**
- 2.- **Proyectos de inversión**
- 3.- **Registración impositiva**
- 4.- **Ventas**
- 5.- **Compras**
- 6.- **Manejo de archivos**

Facturación

La tarea consiste en controlar y ejecutar todo lo concerniente a la facturación emitida (venta), recibida (compra). Las mismas serán archivadas con la clasificación correspondiente. También deberá controlar y efectuar el pedido de factureros manuales o continuos con el debido cuidado de la numeración correlativa.

Cada sucursal tendrá su carpeta de control de facturas para evitar errores en el pedido. Deberá controlar y archivar todas las cintas "Z" de las máquinas

registradoras con sus planillas de arqueo de caja correspondiente. Encargarse del suministro de estas a cada sucursal.

Es conveniente disponer de un programa de facturación para la venta por mayor, de este modo se estará haciendo uso de la tecnología para llevar un control mas profundo. Los programas de facturación integran un programa general de seguimiento contable como ser IVA, stock, compras etc.

Proyectos de inversión

Los mismos empleados se encargarán de archivar todo lo referente a esta tarea de acuerdo a lo que el propietario sugiera, con esto se lograría contar con la información al instante para que los responsables de las decisiones, cuenten con ello y realicen los análisis correspondiente de la conveniencia o no.

Registraron impositiva

El empleado deberá recoger todo lo referido a esta tarea y procesarlas según las necesidades de la tarea contable.

Compras

Para esto se utilizarán biblioratos que contengan las facturas de compras pagadas, pendientes y separadas por proveedor. Característica de producto comprado, e individualizar compras de bienes de cambio con otros bienes.

Las compras propiamente dichas las seguirá realizando el propietario hasta formar el empleado con la política de compra que persigue la empresa.

Ventas

Cada sucursal y venta por mayor tendrá su carpeta con todas las registraciones de ventas por día, de este modo se llevará el control diario de ventas y servirá para analizar los resultados de cada una de ellas. Esto puede efectuarse manualmente o por programas de archivo en computadoras.

Manejo de archivos.

Es necesario que el empleado este totalmente familiarizado con esta tarea por que de ello dependerá el rápido suministro de información que la empresa necesite, o analizar para controlar en el momento que esta lo requiera, para supervisar la marcha comercial de la misma.

Sector administrativo

Este sector estará a cargo de un empleado cuya tarea consistirá en controlar el orden administrativo de la empresa, supervisando que todos los movimientos respondan a lo impuesto por la empresa.

Su función será la de recibir toda la información producida asentarla y distribuirla a quien corresponda con al clasificación correspondiente.

Visitará periódicamente cada sucursal para controlar, llevar y retirar documentación o transmitir directivas nuevas a los responsables de cada área.

Esta persona deberá conocer todos los movimientos administrativos de la organización, conocer tanto como los responsable, para servir de informador cuando no esté el responsable del área solicitada.

Los análisis contables y financiero estarán a cargo del profesional en el área es por eso sugerible que el profesional pertenezca al plantel de la empresa, y no que sea personal contratado.

Su tarea consistirá en el control y supervisión permanente de todo lo referido a este sector. comunicar al propietario para que en conjunto se tomen las decisiones Financieras, Comerciales y concretar proyectos de inversiones en el mismo negocio, o nuevos negocios.

Deberá tambien confeccionar las planillas correspondiente de cada sucursal, para registrar toda la informacion emitida y resumida por cada una de ellas. Esto debe servir como medio de consulta del propietario, para tener una visión actualizada de la marcha de su negocio, cuya lectura tiene que proporcionarle un reflejo real de situación y en base a esto, hacer las correcciones o mejorar aspecto referido a su comercio.

Archivar carpetas de cada proveedor con todos la información producida (listas de precios, cantidades comercializadas, plazos, inconvenientes, etc.).

Tendrá la responsabilidad de confeccionar las planillas correspondientes a datos estadísticos de compra y venta de cada sucursal, venta por mayor (análisis mensual), y graficar las curvas para cada caso.

El empleado responderá al jefe administrativo. Este será el nexo de la comunicación de todo lo sucedido en esa área para su posterior análisis.

También se encargará de supervisar las tareas administrativas de las demás áreas, será el colaborador permanente de todos los responsables por áreas.

Otra tarea será le de confeccionar planilla de cada vehículo asignando hojas de ruta para cada uno y verificando los gastos de estos (combustible, reparaciones, etc.). Este proceso permitirá controlar en detalle el costo en que incurren cada vehículo y determinar si hay excesos y cuales son los motivos que los ocasionan.

Uniformidad de registros

Todo los movimiento de las empresa tendrán sus registros correspondientes. Deben responder a un formato unificado y claro.

La propuesta se basa en un modelo simple antiburocrático que sirva como elemento de control eficiente. Los datos registrados deben ser los justos y necesarios para llegar a la información. Que asegure la realidad de la empresa, de manera rápida y concisa.

Las misma tendrá una identificación general que responda a toda la empresa y una identificación individual de cada sucursal y área a la que pertenece. Esto permitirá una rápida clasificación y un pasaje rápido a las áreas que correspondan.

La administración central será la encargada de unificar los formatos e instruir al personal sobre las formas de registraciones. La registración uniformes es sinónimo de orden, acostumbrándose a ella la organización administrativa no tendrá grandes problemas.

GESTION COMERCIAL

La centralización de las funciones como propuesta tiene mucho importancia en esta gestión.

La responsabilidad de la gestión en esta área, estará bajo el control del jefe administrativo, que supervisará todo el funcionamiento comercial de cada sucursal, y la venta por mayor.

Las decisiones serán tomadas en conjunto con el propietario con respecto a tácticas o estrategias comerciales, de acuerdo a las necesidades del momento, o a los objetivos a largo plazo.

Se sugiere que todo el movimiento de mercadería esté centralizado en un solo establecimiento, en este caso sería el deposito central.

De esta manera se aprovecha, ya que la administración funciona en el mismo predio. Esta será la encargada directamente de controlar el ingreso y egreso de mercaderías, tanto en lo que respeta, entrega a cada sucursal y a la venta por mayor.

Distribución de mercadería

a) Venta por menor

La venta por menor es la principal fuente de ingreso de la empresa. Es por este medio que se logra una gran disponibilidad de dinero.

Financieramente este sistema de venta al contado al consumidor final, permite a la empresa realizar compras de los bienes de cambio al contado, obteniendo con ello el precio más bajo en el mercado. De ahí la gran importancia de implementar sistema de control en las ventas de las sucursales.

El objeto es, que cada sucursal sea un negocio financieramente autónomo, el deposito central debe actuar como distribuidor mayorista de marcadora a cada sucursal. El control será llevado por medios manuales o informativos, de lo que se entrega de mercadería a cada sucursal.

La mercadería entregada irá acompañada de los respectivos remitos, registrados en planillas confeccionada por la administración central, para su posterior control de los montos en dineros, que serán cotejado con los montos de la caja registradora, más la mercadería remanente en el momento de la rendición de la recaudación diaria.

El proceso para el control de venta en las sucursales consiste en lo siguiente:

1) Ficha de registro de cada sucursal (suma de remitos diario)

FECHA		SUCURSAL N°			
MERCADERIA ENTREGADA		P.DE VTA	REMANENTE		P. DE VTA
Cantidad	Detalle		Cantidad	detalle	
20 cajón	pollos N° 10	\$800.-	2 cajón	pollos N° 10	\$40
60 kg.	filet pechuga	\$240.-	-----	-----	-----
TOTAL					

FIGURA 3.2.

- 2.- cotejar con tira de la caja registradora y remanentes**
- 3.- Registrar en una planilla los datos obtenidos y verificar**
- 4.- Auditar cada 15 días el remanente de forma física**

Toda la supervisión se hará en conjunto con cada responsable de sucursal, estos tendrán la obligación de registrar todos los días los movimientos de bienes de cambio al final de cada jornada y entregársela al jefe administrativo para el control.

Venta por mayor

La venta por mayor nace como consecuencia de los bajos precios que se ofrecen al consumidor final. La demanda de la venta por mayor se fue dando en un continuo crecimiento y actualmente es necesario replantear cambios, en la forma que se atenderá al cliente mayorista.

La comercialización debe hacerse desde el deposito central, utilizando la estructura administrativa central allí instalada. Es importante realizar este cambio por que con ellos se esta evitando los siguientes inconvenientes:

1.- **Superposición de tareas en las sucursales.** No se puede atender al publico y vender y entregar pedidos por mayor, utilizando estructuras destinada únicamente para la atención al publico. El responsable de la sucursal se pierde en su función sin saber cual es mas importante. Por lo tanto no controla de manera eficiente la marcha de ese negocio.

La única venta por mayor en las sucursales, será aquella en que los cliente retiren la mercadería. Los pedidos se harán y se entregaran desde el deposito central.

2.- **Dispersión de vehículos.** El derivar vehículos para atender pedidos desde las sucursales es dispersar y correr el riesgo de que el, o los vehículos no están rindiendo al máximo. El tiempo que pierden pueden ser aprovechado para cumplir con otra obligación que se produzca en el momento.

Esto se logra teniendo todos los vehículos concentrados en un solo lugar, para poder así organizar mejor el movimiento y distribución de rutas a cada uno. Esto traería como ventaja también el control de gasto de cada uno, y el rendimiento de los choferes de acuerdo a la tarea asignada.

Otra ventaja es la de dar una rápida solución, por si algún vehículo sufre un desperfecto, de reemplazarlo en un tiempo mínimo con otro vehículo.

3.- **Dispersión de personal.** El destinar personal a cada sucursal para la atención de pedidos por mayor, está ocasionando un costo operativo adicional. El centralizar la tarea da lugar a utilizar menos empleados, o usar el mismo numero de personas que

ocupa una sucursal, para cumplir de igual modo, con la atención de todos los pedidos por mayor que reciba la empresa.

Además el personal destinando al deposito puede colaborar en momentos en que no tengan la tarea principal, para agilizar el preparado de pedidos.

3.- Dispersión de facturación en venta por mayor. Este inconveniente puede ocasionar un descontrol en la facturación, o que la sucursal entregue la mercadería y no registre facturación.

No hay medios para controlar estos desvíos de forma inmediata. Se lo evita, centralizando la facturación (se recomienda programa de facturación), de esta manera una sola persona factura y estará controlada por la estructura administrativa.

4.- Desorganización zonal. Es casi imposible zonificar desde una sucursal el movimiento comercial de la calle, los vehículos se trasladan de una zona a otra cuyas distancias son enormes, ocasionando grandes gastos (combustibles, desgaste del vehículo, tiempo etc.). Centralizando se planifica de antemano de acuerdo a los pedidos y otras necesidades, las hojas de rutas correspondientes, evitando costos innecesarios e importantes para la empresa.

La zonificación se hará de acuerdo a un relevamiento de negocios de la ciudad Capital y La Banda. Separando los que son clientes actuales de la empresa.

El relevamiento nos indicara lo siguiente:

- 1.- Cantidad de negocios por zona**
- 2.- Incremento de venta potencial de los productos**
- 3.- Análisis de forma de comercialización (con vehículos o instalación de sucursal)**
- 3.- Venta potencial de otro producto aprovechando la misma cadena de distribución**
- 4.- Presencia en toda las zonas de los productos e imagen de la empresa**

La centralización de estas funciones permitirá reducir la amplitud de la empresa o mejor dicho la dispersión de tareas. El control será mas efectivo y se minimizará los supuestos desvíos que se generan en este tipo de empresa. También se reducirán costos de operatividad.

Gestión comercial de las sucursales

Al centralizar las ventas por mayor el funcionamiento de las sucursales será más holgado, solo se dedicará a la venta al público, función específicas de estas.

Cada una de ellas tendrá un encargado responsable de todo el movimiento que en ellas se produzcan.

Hay que diferenciar las sucursales denominadas punteras o centrales que están instalada en la ciudad Capital y La banda, de las otras sucursales instaladas en los barrios.

Las dos sucursales punteras son unidades de negocios que están instalada desde hace tiempo. Fueron las primeras en la cadena de locales.

El espacio físico y la facturación son varias veces más que los espacios físicos y facturación de las restantes sucursales. Es en estos dos locales se efectúa la venta al público y por mayor a pedido, como se explica más atrás, esta forma de funcionar es la que mayor problemas de operatividad le esta ocasionando a la empresa en todo sentido.

Los responsables de estas dos sucursales tendrán las siguientes tareas:

- 1.- Abrir y cerrar el negocio
- 2.- Controlar la entrega de mercadería y el remanente por día
- 3.- Registrar en las planillas correspondientes todos los movimientos de mercaderías.
- 4.- Controlar al personal en todas sus funciones
- 5.- Realizar los pedidos de mercaderías
- 6.- Controlara el estado de las mercaderías
- 7.- Controlar el funcionamiento de todas las herramientas de la sucursal

- 8.- Notificar de todas las novedades a su superior
- 9.- Controlar la correcta asignación de precios de las mercaderías
- 10.- Facturar los pedidos de venta por mayor con retiro de mercadería por los clientes bajo el control de la cajera
- 11.- Controlar la recepción de mercadería de otros proveedores y su facturación
- 12.- Sugerir a su superior de cambios para mejorar el funcionamiento.

Es importante también que en estas sucursales estén delimitadas las áreas de ventas con carteles indicadores para facilitar el movimiento interno de los clientes.

Sucursales restantes

En estos negocios se realiza la venta al público únicamente, con un mínimo de empleados (dos), un cajero vendedor y un vendedor reponedor.

El cajero es el responsable de la facturación y posterior rendición de la recaudación. El empleado restante es el encargado de controlar la mercadería en todo sentido, es decir que se realiza un control cruzado.

El control de estos negocios depende de la registraron de venta, el remanente y la mercadería entregada. La planilla sugerida es la que corresponde a la figura N3.1.

Estos negocios de acuerdo a cálculos previos, sus costos fijos y riesgos son menores a vender con vehículo en la zona de influencia, la instalación de los mismo resulta del análisis de venta en la calle y se toma la decisión de abrirlos.

Son unidades de negocios de una facturación suficiente que permite su autonomía de mantenimiento y marca una fuerte presencia de la empresa, en zonas de mucha afluencia de consumidores.

Es aconsejable disponer de plan de retiro de recaudaciones parciales de cada sucursal, para evitar acumulación de dinero en las cajas.

GESTION FINANCIERA

Es necesario proponer un plan financiero que surja del análisis actual y que responda a las pautas fijadas por el propietario.

La empresa cuenta con un profesional contratado para las tareas contables, pero su función se limita únicamente a registraciones contables para el cumplimiento de las exigencias impositivas.

El profesional además tendrá que analizar los ratios financieros e indicar las ventajas y desventajas de los resultados obtenidos.

Simplemente la sugerencia se limita a proponer formas de control sobre el aspecto financiero, dejando el aspecto técnico a cargo del profesional.

La política utilizada como se menciona es la de comprar al contado los bienes de cambio y financiar a plazo lo que no sean bien de cambio.

El endeudamiento corre por cuenta del propietario, no utiliza capital de terceros, todos los activos son adquiridos con capital propio.

La gestión financiera tiene que apuntar a un orden de inversiones permanentes que realiza el propietario. Debe contar con un asesoramiento técnico sobre como utilizar el capital y las conveniencias de invertir o no.

Están son las propuestas para la gestión financiera:

Utilizar una cuenta corriente bancaria.

-Hoy es necesario contar con este recurso por que las ventajas son varias.

- a) Permite un control del dinero depositado y utilizado para los pagos de mercaderías.
- b) Evita el manejo de efectivo con respecto a las transacciones comerciales.
- c) Aunque la política de compra es al contado la utilización de una cuenta corriente le permite operar con créditos cortos y necesarios por falta de efectivo en alguna circunstancia.
- d) La buena conducta bancaria genera mas confianza en las empresas proveedoras.
- e) El banco puede servir como intermediario de negociaciones entre empresas.
- f) El banco actúa como cuidador del efectivo depositado

g) El banco asesora a sus clientes sobre aspecto financieros

Realizar un plan de inversiones

Con los datos y el continuo asesoramiento de un profesional en los temas financiero, es necesario establecer un plan de inversiones de corto y largo plazo. Esto le brindará a la empresa una herramienta importante que le marcará permanentemente los objetivos, y la posibilidad de ir cumpliendo con ellos, de acuerdo a la marcha financiera de la empresa.

Un plan de inversiones bien efectuado, a conciencia de las posibilidades y límites de la empresa, permite realizar una buena gestión financiera, a su vez, este orden financiero trasladará la buena gestión hacia las otras áreas.

Se debe buscar una interacción entre el área comercial y el área financiera. Que estas dos áreas sean denominadas principales, serán utilizadas además como pulmón y corazón, y serán el punto de referencia para las demás gestiones en las otras áreas.

La correcta asignación de los recursos en las inversiones y la prudencia de la inversión misma, dará a la empresa una imagen positiva. También esa imagen, debe estar sostenida por actuaciones en una gestión coherente y responsable, que todos los pasos que se realizan en la empresa sean estudiados y analizados por los responsables de cada área, y que todo apunte a un entendimiento claro y simple; el azar no tienen cabida en este proceso.

Asignación de recursos financieros

La empresa deberá confeccionar un presupuesto anual en el que se contemplará todos los movimientos de la misma. Este plan anual es sumamente importante, por que de esta manera la empresa tiene la posibilidad de replantearse anualmente todos los objetivos, y conocer con exactitud cuales son los medios a contar para guiar a la empresa en el camino comercial elegido.

El modelo de presupuesto sugerido es el siguiente:

Ingresos

Ventas promedio mensual.....	\$3000
Ventas de contado.....	\$2000
Ventas a créditos.....	\$1000
Incobrabilidad.....	1%

costos operativos

Sueldos y comisiones.....	\$500
Servicios.....	\$ 50
vehículos (combustible y mantenimiento).....	\$100
Mantenimiento general (instalaciones y herramientas).....	\$ 30
Gastos de oficina(papelera, útiles, Etc.).....	\$ 30
Mantenimiento de sistema informático.....	\$ 50
inversiones con recursos propios.....	\$ 120
inversiones con recursos de terceros.....	\$—
Impuestos.....	\$800

costo de compras mercadería

compra mercadería (con todos los costos de compra menos impuestos)	\$900
Marketing(publicidad, promoción, etc.).....	2% de lo factur.
reserva para otros gastos.....	\$100
perdidas por desvíos.....	2%

La asignación de los recursos derivará de un meticuloso análisis estadístico de lo sucedido el año anterior. La realización del mismo consistirá en un estudio de prioridades y metas de ventas posibles. El análisis debe ser lo suficientemente profundo que permita acercar datos futuros a la realidad, para no caer en un error de apreciación que pueden ocasionar consecuencias no deseadas por la empresa.

El presupuesto será armado con informes detallados de todos los gastos de cada sucursal y áreas de la empresa, luego serán estudiados y analizados para su aprobación con las correcciones necesarias.

El presupuesto será el punto de referencia para toda la empresa, lo acordado y pautado en el, se debe cumplir y cualquier desvío que se produzca, o se este produciendo, será notificado inmediatamente a quien corresponda, dicha novedad.

El ocultamiento de cualquier novedad será tomada como un acto de indisciplina y será sancionado de acuerdo a las políticas impuestas por la empresa.

El presupuesto permitirá controlar la gestión de todas las áreas, será el marco comparativo. El objetivo es que el recurso humano tome conciencia de que todo está planificado de antemano y que las tareas rutinarias deben responder al plan y no a un juego de azar.

El espíritu de tomar un mes como indicador del presupuesto apunta a que todos los meses será revisado, controlado y comparado con la realidad, que cualquier cambio que se quiera realizar no sea traumático.

e) AREA OPERATIVA CONTRATADA

En esta área están todas las actividades operativas que no requieren personal permanente. Las tareas son las siguientes:

- . Descarga de mercadería de equipos de empresas proveedoras
- . Elaboración de comidas crudas (milanesas, albóndigas , hamburguesas de pollo)
- . Mantenimiento de los equipos de refrigeración
- . Servicio de cartelera y pintada de locales.

En esta área no hace falta grandes modificaciones. El personal afectado es controlado con su producción, el pago de estos servicios permanentes se basa en pago por tanto o por producido.

El personal para la descarga de camiones cobra por cajones o bulto bajado. El tiempo de trabajo es impuesto por ellos.

Lo mismo ocurre con el personal de elaboración de comida cruda, letristas y pintores.

En donde se hace engorroso el control, es en el mantenimiento de los equipos de refrigeración y maquinas de trabajo. En esta tarea el responsable deberá confeccionar una planilla y registrar todas la novedades, controles y reparaciones de los equipos vistos, y entregársela al responsable de la sucursal o establecimiento, con el debido control por parte del responsable.

Con esta registración se cotejará los tiempos de control, la cantidad de reparaciones, las novedades y las causas por la que se producen. Además este tipo de registración nos estará indicando la vida útil de los equipos, su posibles reemplazos y debe ser considerado en el presupuesto.

Ejemplo de planilla

Sucursal N*	fecha		
	características	novedades	costo de reparación
cámara frigorífica	motor 2hp con forzadores	falta de gas	\$ 15
heladera mostrador	motor 1hp	-----	-----
heladera mostrador	motor 1hp	bocha quemada	\$100
heladera vitrina	motor ½ hp	limpieza de circuitos	\$10

FIGURA 2.3.

Es necesario conformar un contrato de trabajo entre la empresa y el personal técnico de control y reparación de los equipos, para evitar problemas de operatividad que puedan ocasionar problemas serios, en el normal funcionamiento de los mismos.

El contrato apunta a responsabilizar a los técnicos o empresa de mantenimiento, del cumplimiento de lo que se establecería en el contrato. Las pautas del contrato debe responder a un criterio razonable y técnico sobre el periodo de control y revisión de los equipos, además de la confección de informes sobre las reparaciones y obsolescencia de los equipos.

La planillas serán por triplicado una es para la sucursal, otra es para la administración central y la restante para el técnico. La administración central será la responsable de archivar en carpetas individuales por cada sucursal, y el responsable de la sucursal será el encargado de controlar los trabajos que se realizan en los equipos y el tiempo en que se los revisa o repara, y notificar a la administración central de todas las novedades.

Sería importante también siguiendo con esta área y el sistema de operación, contar con el servicio privado de uno o más talleres mecánicos con servicio de auxilio. Esto permitiría un orden en el funcionamiento de los vehículos.

El responsable de esta tarea sabrá de antemano y de acuerdo al inconveniente, como actuar sin pérdida de tiempo, o el mismo chofer a través de la rutina tendrá establecido que hacer en caso de desperfectos. También es necesario un contrato de compromiso por parte del los talleres mecánicos, para la rápida solución de los inconveniente que se pueda producir en los vehículos.

Mejoras técnicas sugeridas

Aprovechando lo que la tecnología ofrece en materia de negocios, sobre todo en este tipo de negocios, se sugiere, luego de un análisis profundo sobre la posible inversión, la instalación de una red de balanzas inteligentes, que interactúan con la caja registradora a través de barras de códigos.

Estas balanzas especifican detalladamente el peso y el producto, simplificando la tarea de la cajera.

La tira "Z" detalla toda la información que uno necesita, esto traería como consecuencia una disminución en las tareas manuales y un mayor control en funcionamiento comercial.

Este sistema es utilizado por los principales supermercados y carnicerías, cuyos resultados son altamente satisfactorios.

Otra mejora técnica es la compra urgente de una PC. Serviría para facturar por mayor, para registros de la actividad de la organización, para la obtención de datos estadísticos y simplificación de tareas manuales.

El crecimiento de la organización es tal, que más allá de todos los ajustes y cambios propuestos para una gestión eficiente, es necesario soportar con tecnología todo lo sugerido, de esta manera se estará dando un paso importante en el cambio de mentalidad por parte de propietario y en el personal.

La computación es una herramienta casi imprescindible actualmente, el no tenerla atrasa muchas tareas que perjudican al normal desenvolvimiento de la empresa. La simplificación en su uso permite una rápida adaptación y aprendizaje por parte de los usuarios. El costo de las mismas son muy pequeños.

También es aconsejable para el propietario, una permanente actualización empresarial, ya sea tomando cursos o comprando literatura de empresa y recurrir a esa información cuando la necesite.

CAPITULO IV

CONCLUSIÓN

El análisis de la empresa permite detectar los siguientes problemas que hay que solucionar y aspecto positivo que hay que mejorar.

El crecimiento de la empresa en un tiempo muy rápido a dejado a esta en una situación de desamparo administrativo. Por lo tanto la gestión para mantener el orden y sobre todo el control es harto deficiente.

Esto son los aspecto negativos y positivos de la empresa:

-Aspectos negativos

- **Desorden administrativo**
- **Desorganización de tareas**
- **Controles inapropiados y centralizados en una sola persona**
- **Centralización absoluta por parte del propietario**
- **Soberbia comercial**
- **Escasos conocimiento de técnicas empresariales**
- **Recursos humanos descuidados y mal utilizados**
- **Escasa especialización**

-Aspecto positivos de la empresa

- **Buena estrategia comercial**
- **Excelente posición en el mercado**
- **Excelente facturación**
- **Finanzas equilibradas**
- **Buen aprovechamiento de la capacidad operativa**

La consolidación de su negocio va a depender pura y exclusivamente del propietario, tendrá que dejar a un costado su posición actual, o por lo menos tratar de interesarse por todo lo que se propone.

Leerlo, analizarlo y consultar con quien le parezca conveniente sobre el tema.

Debe tomar una decisión rápida y certera para evitar un trastorno comercial, que pueda ocasionarle un problema sin solución, o que pierda la credibilidad como empresario.

Las herramientas están propuestas, como se sugiere en un principio, se aplicará administración en un primer termino.

La empresa no esta preparada para la excelencia en la calidad de gestión, esta empresa es un bebé que todavía no sabe caminar los pasos administrativos. Es por ello que se trata de enseñar los primeros pasos, adaptando sistemas de administración y control, para llegar a una gestión tal, que permita a la empresa consolidarse administrativa, comercial y financieramente.

Demostrar que aplicando gestión se obtiene mejores resultados y da posibilidad de permanencia en el mercado. La gestión construye bases sólidas, todo el deterioro que esté por arriba de las bases es mas fácil repararlo, pero todo deterioro en las bases, si estas no están sólidas, la empresa va al derrumbe sin posibilidades de salvación.

BIBLIOGRAFIA UTILIZADA

1) INSTRUMENTOS CLAVE PARA LA GESTION EMPRESARIAL

TOM LAMBERT

EDITORIAL EDICIONES FOLIO S.A. BARCELONA

Títulos

El papel de la gestión personal	Cap. III
Gestión de la actuación profesional	Cap. III
La finalidad del puesto como instrumento de gestión	Cap. III
Escollos potenciales de la gestión personal	Cap. III
Gestión financiera	Cap. VII
Escollos de la gestión financiera	Cap. VII
Marketing y gestión	Cap. VII

2) ORGANIZACION Y CONTROL DE LA EMPRESAS

VICENTE PEREL - JORGE KRASUK - JESUS LOPEZ CASCANTE

EDITORIAL EDICIONES MACCHI S.A.

Títulos

El concepto de la auditoria operativa	Cap. I
--	---------------

3) SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

VICTORIO LOZANO

EDITORIAL EDICIONES DIANA S.A.

Títulos

Auditoría administrativa (William P. Leonard)	Cap. V
Administración de registros (Milton Reitzfeld)	Cap. IX

4) NUEVAS TECNICAS DE GESTION

NICOLA PHILLIPS

EDITORIAL EDICIONES FOLIO S.A.

Títulos

Gestión de los problemas	Cap. XI
---------------------------------	----------------

5) EL METODO DEMING

RAFAEL AGUAYO

EDITORIAL EDICIONES VERGARA

Títulos

La cooperación entre la dirección y los trabajadores

Cap. VII

