



**REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS
ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA VARIEDADES OLIYUS,
FP SANTO DOMINGO ESTADO MÉRIDA**

Autor: Rivas Samantha

Tutora: Prof. Ysabel Pantoja

Urb. Yuma II, Calle 3, Municipio San Diego

Teléfono (0241) 871-4240(Master) - fax (0241)

8712394

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS
ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA VARIEDADES OLIYUS,
FP SANTO DOMINGO ESTADO MÉRIDA**

Proyecto de trabajo de grado para optar al título
de Licenciada en Administración de Empresas

Autor: Rivas Samantha

CI: 23442247

Tutora: Prof. Ysabel Pantoja

Octubre, 2020

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado y culminación de mi carrera a mi familia.

A mi mamá Eneida Rivas, por ser pilar y soporte de mi vida, Te Amo

A mis hermanos Alexander y Víctor Rivas por acompañarme y darme aliento para continuar, gracias

Los Quiero Mucho

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme salud y vida para ver una meta concluida

A mi familia, por su apoyo incondicional ante este difícil pero satisfactorio camino

A mi tutora Profesora Ysabel Pantoja, sus conocimientos y orientaciones fueron determinantes en este logro

A la Universidad José Antonio Páez, por abrir sus puertas y horizontes a todos aquellos que luchamos por ser profesionales



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACIÓN DE PASANTÍA
Y TRABAJO DE GRADO**



ACTA N°0030-2-2020

San Diego, 2 de Octubre de 2020

Ciudadano

RIVAS SAMANTHA

C.I. 23.442.247

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: **“REINGENIERIA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA VARIEDADES OLIPYS, FP SANTO DOMINGO, ESTADO MERIDA”**, como requisito para optar al título de Licenciado en Administración De Empresas.

Sin otro particular, se suscribe de usted
Atentamente.

PLAN UNIVERSIDAD EN CASA

Dra. Patricia Díaz

Decana de la Facultad de Ciencias Sociales

“Se Aprueba Proyecto (Anexo L) sin revisión Metodológica”

“Una vez que cese el Plan Universidad en Casa, se firmará y sellará”

UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAÉZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACION DE PASANTÍA
Y TRABAJO DE GRADO

ACEPTACION DEL TUTOR

Quien Suscribe, Ysabel Pantoja portador(a) de la cédula de identidad N° V- 11807313, en mi carácter de tutor(a) del trabajo de grado presentado por el (la) ciudadano(a) Rivas Samantha portador (a) de la cédula de identidad N° V- 23442247, titulado **REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA VARIEDADES OLIYUS, FP SANTO DOMINGO ESTADO MÉRIDA** presentado como requisito para optar al título Licenciados en Administración de Empresas, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los días del mes de del año

Ysabel Pantoja

N° V-11807313

INDICE GENERAL

CONTENIDO	Pág.
INDICE	vii
INDICE DE CUADROS	xiii
INDICE DE GRAFICOS	ix
RESUMEN INFORMATIVO	x
INTRODUCCION	1
CAPITULO I EL PROBLEMA	3
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Formulación del problema	7
1.3. Objetivos de la investigación	7
1.3.1. Objetivo General	7
1.3.2. Objetivos específicos	7
1.4. Justificación de la Investigación	8
CAPITULO II MARCO TEORICO	10
2.1 Antecedentes	10
2.2 Bases teóricas	15
2.3 Definición de términos	24
CAPITULO III MARCO METODOLOGICO	27
3.1 Tipo de investigación	27
3.2 Fases metodológicas	27
CAPITULO IV RESULTADOS	32
CAPITULO V. LA PROPUESTA	64
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	129
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	136
ANEXOS	141

LISTA DE CUADROS

CUADRO	Pág.
Cuadro 1: Información sobre almacenamiento e inventario	33
Cuadro 2: Inconvenientes para localizar mercancía personal de ventas	34
Cuadro 3: Inconvenientes para localizar mercancía personal de inventario	35
Cuadro 4: Ubicación de la mercancía por características	36
Cuadro 5: Depósito por secciones	37
Cuadro 6: Claridad en las funciones del personal	38
Cuadro 7: Cumplimiento de las funciones de cada personal	39
Cuadro 8: Exceso de trabajo en departamento de inventario y almacén	40
Cuadro 9: Personal necesario en departamento de inventario y almacén	41
Cuadro 10: Supervisión en depósito e inventario	42
Cuadro 11: Incentivo al personal de inventario y almacén	43
Cuadro 12: Revisión de inventario en físico	44
Cuadro 13: Manejo de formatos adecuados para control de inventario	45
Cuadro 14: Eficiencia del departamento de ventas	46
Cuadro 15: Manejo de recaudos al día	47
Cuadro 16: Gestión asertiva de recursos humanos	48
Cuadro 17: Satisfacción del trabajador	49
Cuadro 18: Relaciones interpersonales respetuosas	50
Cuadro 19: Aplicación de cambios en los procesos	51
Cuadro 20. Resumen de la información recopilada	52
Cuadro 21. Ficha de Observación	53
Cuadro 22. Análisis de la matriz DOFA (origen interno y externo)	57

LISTA DE GRAFICOS

GRAFICOS	Pág.
Gráfico 1. Información sobre almacenamiento e inventario	33
Gráfico 2. Inconvenientes para localizar mercancía personal de ventas	34
Gráfico 3. Inconvenientes para localizar mercancía al personal de inventario	35
Gráfico 4. Ubicación de la mercancía por características	36
Gráfico 5. Depósito por secciones	37
Gráfico 6. Claridad en las funciones del personal	38
Gráfico 7. Cumplimiento de las funciones de cada personal	39
Gráfico 8. Exceso de trabajo en departamento de inventario y almacén	40
Gráfico 9. Personal necesario en departamento de inventario y almacén	41
Gráfico 10. Supervisión en depósito e inventario	42
Gráfico 11. Incentivo al personal de inventario y almacén	43
Gráfico 12. Revisión de inventario en físico	44
Gráfico 13. Manejo de formatos para control de inventario	45
Gráfico 14. Eficiencia del departamento de ventas	46
Gráfico 15. Manejo de recaudos al día	47
Gráfico 16. Gestión asertiva de recursos humanos	48
Gráfico 17. Satisfacción del trabajador	49
Gráfico 18. Relaciones interpersonales respetuosas	50
Gráfico 19. Aplicación de cambios en los procesos	51

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE
VENEZUELA UNIVERSIDAD JOSÉ
ANTONIO PÁEZ FACULTAD DE
CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE
EMPRESAS CARRERA ADMINISTRACION
DE EMPRESAS**

**REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA
EMPRESA VARIEDADES OLIYUS, FP SANTO DOMINGO ESTADO
MÉRIDA**

Autor (es): Rivas Samantha

Tutor: Pantoja Ysabel

Fecha: Noviembre, 2020

RESUMEN INFORMATIVO

La empresa Variedades OLIYUS, FP., ubicada en Santo Domingo, Estado Mérida, se han detectado significativos inconvenientes relacionados con el control en su organización, el manejo de inventario y ciertos procesos administrativos que están afectando su desempeño operativo que va desde el almacenamiento de la mercancía hasta la eficiencia en la atención al cliente, es frecuente que haya desconocimiento con respecto a la existencia, cantidad de la mercancía y su ubicación, no hay certeza sobre la mercancía disponible para la venta y la que se encuentra defectuosa, lo que perjudica al departamento de venta y al de inventario, por esta razón, en la presente investigación se planteó como objetivo proponer la reingeniería de los procesos administrativos como estrategia que contribuye con la eficiencia de la empresa Variedades OLIYUS, FP, para tal efecto, se muestran los antecedentes del estudio y la correspondiente fundamentación teórica, asimismo, se desarrolló una metodología de proyecto factible con un diseño descriptivo y de campo, se aplicó un instrumento a los trabajadores de la empresa, quienes aportaron la información necesaria para hacer un análisis FODA, y con ello, dar respuesta a las necesidades y problemáticas que viene presentando la empresa. Ante los resultados obtenidos se diseñó la propuesta de una serie de acciones fundamentadas en la reingeniería de proceso como alternativa de solución para la optimización de los procesos administrativos, en la cual se hizo énfasis en lo relacionado al control del inventario utilizando los recursos y medios adecuados, el trabajo cooperativo y la comunicación asertiva como aspectos imprescindibles que deben ser considerados en toda organización exitosa.

Descriptor: Reingeniería de procesos, procesos administrativos, control de inventario, transformación organizacional

INTRODUCCIÓN

Es importante que en toda organización empresarial se conozca o detecte el momento en el cual un proceso interno de tipo operativo comienza a presentar algún obstáculo o resultados no esperados, sobre todo, cuando estos perjudican dicho proceso, ante ello, la implementación de la reingeniería de procesos, se muestra como una opción que transforma desde la estructura, hasta la planificación de la organización, puesto que se sustenta en el rediseño total de las actividades inherentes de las áreas implicadas, tomando en cuenta, además de las necesidades del cliente mismo, la aplicación de ciertos elementos críticos que afectan el rendimiento de la producción como lo son, los costos, la calidad, el servicio y la eficacia, es decir, al plantearse la reingeniería de procesos, no se pretende mejorar lo que se tiene, más bien, se busca, comenzar desde el inicio, volviendo a diseñar cada etapa y considerando las debilidades detectadas.

Bajo esta premisa entonces, se considera a la reingeniería de procesos se puede como una herramienta administrativa que estudia y analiza los procesos productivos de la organización en cualquier sector para rediseñar, reinventar los mismos efectuando cambios que repercuten en el rendimiento, eficiencia, calidad del servicio y del producto terminado. Es importante para su implementación que el recurso humano de la empresa en su totalidad conozca y tengan claridad en las metas y propósitos de organizacionales, como alcanzarlas y los indicadores que permiten medir los efectos aunado a esto, también deben involucrarse en la ejecución de las mejoras y cambios propuestos con el rediseño de los procesos productivos, como paso inicial para que los resultados sean efectivos.

En este punto es conveniente mencionar que el termino de Reingeniería

comenzó a emplearse durante los años noventa, inicialmente como una revisión intensa de los procesos en su esencia, incluyendo el rediseño total de los mismos, consiguiendo con ello, mejoras significativas en aspectos críticos que afectan el rendimiento, entre los que se pueden mencionar costos, calidad, servicio y rapidez, en consecuencia, puede afirmarse que esta es una técnica de tipo administrativa que lleva, necesariamente a transformar y crear alternativas para enfrentar el escenario de crisis ante la competencia como producto de la globalización. Vale decir entonces, que el fin de este estudio es proponer la reingeniería de los procesos administrativos como estrategia que contribuya con la eficiencia de la empresa Variedades OLIYUS, FP, ubicada en Santo Domingo, Estado Mérida, organización en la que se ha observado ciertas fallas en su almacenamiento, con lo cual se ve entorpecida una etapa del proceso operativo y en consecuencia se ve afectada la eficiencia y eficacia del trabajo productivo, también se ha conseguido que la empresa viene presentando fallas fundamentales en cuanto al procedimiento que lleva a cabo al momento de hacer inventario, por lo que se requiere protocolizar el proceso desde la recepción hasta la venta de la mercancía, apoyando con el diseño de normas, delimitación de funciones de los trabajadores, planillas de control, entre otros pertinentes que mejoren el escenario de caos estructural, que puede afectar las ventas y su competitividad; razón suficiente que lleva a considerar una transformación radical, tanto en la planificación de las actividades, la organización funcional del personal, la gerencia y el control, favoreciendo sustancialmente los procesos implícitos de la producción y el resto de áreas involucradas en la misma.

En este sentido, la investigación se desarrolla siguiendo la siguiente estructura:

Capítulo I: Se expone el problema y la formulación del mismo, se presentan objetivo general y específicos con la correspondiente justificación.

Capítulo II: se hace referencia al marco teórico, presentando los antecedentes previos al estudio, el desarrollo de las teorías involucradas y la terminología básica.

Capítulo III: presenta el marco metodológico, en el cual se describe el tipo y nivel de la investigación que se sigue para llevar a cabo la misma.

Capítulo IV: en este se muestran el análisis estadístico descriptivo de los resultados y la propuesta

Capítulo V: se presenta la propuesta de reingeniería de proceso, además de las conclusiones obtenidas, así como las recomendaciones pertinentes.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

Cuando se piensa en una organización, esta es concebida como una estructura que posee intencionalmente funciones específicas para cada actor y cuyo propósito es ofrecer al cliente bienes y servicios que logren satisfacer sus necesidades y requerimientos, y como retribución percibe ingresos que se convierten en ganancia, reinversión y pago de recursos humanos, en virtud de esto, se llevan a cabo procesos internos para alcanzar las metas que llevan al crecimiento organizacional.

Es evidente, que una empresa funciona, si se somete a un proceso interno claramente definido, que le aporte organización, coordinación y control de todas las actividades que ejecuta y que la convierten en una organización eficiente para las gestiones relacionadas con el departamento de recursos humanos, la satisfacción del cliente y el suministro de la materia prima, así como, la producción y venta de servicios; por tal razón, cualquier etapa que forme parte del proceso interno y que presente debilidades o fallas, implica consecuencias económicas y operativas que alteran el funcionamiento de la empresa, direccionándola a un escenario de caos estructural, por ende, habrá una disminución en las ventas, que puede llevar al cierre de las operaciones que se dan en el mercado.

Tomando en consideración lo expuesto, puede decirse que como estrategia

gerencial efectiva que lleva a la optimización de los procesos operativos internos, se encuentra la reingeniería, este procedimiento hace un llamado hacia el reconocimiento fundamental del proceso y el rediseño total del mismo, con lo cual, se consigue el mejoramiento en las medidas críticas de rendimiento, entre las que se encuentran los costos, la calidad, el servicio prestado y la rapidez; de ahí que, su mayor valor es, justamente, la capacidad que muestra la técnica de reordenar la estructura esencial y básica de los procesos involucrados, en la etapa y elementos que pueden ser ajustados y transformados, sin alterar su objetivo central.

En este orden de ideas, la reingeniería, entonces es un procedimiento sistemático que evoca el reconocimiento esencial del proceso y su rediseño, logrando con ello, la mejora de las medidas críticas de rendimiento, demostrando con ello, que su rol es significativo precisamente, por la capacidad de reorganizar la estructura funcional del proceso, justamente, en la etapa y el o los elementos que pueden ser adecuados y transformados, sin perturbar el objetivo principal de la empresa.

Es importante señalar, que la organización denominada Variedades OLIYUS, FP es una empresa familiar en la que se vende calzados, ropa, bisutería y todo lo relacionado con el ramo, está ubicada en Santo Domingo, estado Mérida, en ella se ha observado que no se lleva un control de inventario bajo las normas administrativas elementales, hay errores en el almacenamiento, no se clasifica la mercancía, ni se serializa, no se hace inventario en físico, ni se lleva el planillaje correspondiente para el control de la mercancía.

Se destaca también, el hecho que se están presentando fallas considerables a la hora de satisfacer la necesidad del cliente, puesto que el sistema da una información y al buscar la mercancía, la cantidad y el tipo en existencia disponible para la venta, esto no coincide o se encuentra en mal estado, dado que no se efectúa un

procedimiento meticuloso desde el momento en que la mercancía se recibe, clasifica, ubica en el depósito y sale para la venta; asimismo, no se hace el inventario en físico y se compara con lo registrado en el sistema. Sin dejar de mencionar que es común que los empleados colaboren en diferentes funciones y tareas propias de la empresa, una vez que se recibe la mercancía, sin embargo, esto propicia confusión y escasa sistematicidad en el proceso; En consecuencia, el caos existente ha venido complicando satisfacer al cliente en un momento dado, además, no hay certeza de la mercancía que se tiene y la que debe adquirirse, generando inconvenientes en el departamento de contabilidad y mayores costos, pérdidas ocasionadas por la mercancía que se encuentra en mal estado lo que ocasiona pérdida de tiempo, reclamos y molestias en los clientes.

En este orden de ideas, también debe precisarse, que en esta empresa el personal que labora tiene la disposición al trabajo, sin embargo, en ocasiones se encuentran con ciertas improvisaciones cuando debe recibirse mercancía, lo que altera el desempeño de los mismos y el funcionamiento cotidiano, de igual modo, ante esta situación, el personal de ventas, se ve en la necesidad también de intervenir en el proceso de recepción de la mercancía y su ubicación en el depósito, o por el contrario, para atender al cliente este personal busca la mercancía en el depósito, y lo que en el momento parece colaboración, termina generando caos, puesto que la eficiencia y la atención al cliente se ven comprometidas.

El escenario descrito ha de provocar como consecuencia a corto plazo, mayor descontrol y fallas en los procesos administrativos que se llevan a cabo, adicionalmente, el desconocimiento de la mercancía en existencia lleva a la compra innecesaria de la misma con lo que se ve debilitado el capital de la empresa, ante esto, es imperioso tomar acciones que lleven al rediseño de actividades relacionadas con el

control de todo el proceso administrativo, para ello se deben transformar algunas directrices que se están implementando para la organización del stock de la mercancía que se encuentra en existencia y la disponibilidad de la misma.

En este caso, debe reconocerse que la empresa Variedades OLIYUS, FP, posee un alto potencial en cuanto a su expansión como organización, eficiencia y atención al cliente, sin embargo, se requiere, tal como se ha mencionado la reorganización de ciertos procesos, además de fortalecer aquellos que hasta ahora vienen funcionando y que mantienen en marcha a la misma; ante esto es necesario establecer las funciones y responsabilidades de cada cargo, las políticas de funcionamiento y aportar todas las herramientas necesarias para efectuar el proceso de inventario acorde a las necesidades, prestando mejor y mayor servicio al cliente, en consecuencia se obtiene también mejor ambiente laboral para el personal que allí labora.

1.2. Formulación del Problema

¿Cómo pueden transformarse los procesos administrativos de la Empresa Variedades OLIYUS FP, para impulsar su eficiencia?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Proponer la reingeniería de los procesos administrativos como estrategia que contribuye con la eficiencia de la empresa Variedades OLIYUS, FP, ubicada en Santo Domingo, Estado Mérida

1.3.4. Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual de los procesos administrativos, aplicando técnicas de recolección de información en la empresa Variedades OLIYUS, FP, ubicada en Santo Domingo, Estado Mérida.

Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en los procesos administrativos en la empresa Variedades OLIYUS, FP., a través de la implementación de una matriz FODA

Rediseñar los procesos administrativos aplicando reingeniería de procesos en la empresa Variedades OLIYUS, FP, ubicada en Santo Domingo, Estado Mérida

1.4. Justificación e Importancia de la Investigación

La reingeniería de procesos toma en cuenta para su planteamiento conseguir que se produzca vínculos entre los cambios que se propician, la competitividad hasta la satisfacción del cliente; el mayor obstáculo es que esencialmente cambios el proceso que existe y se viene manejando, lo que evidentemente, hace más compleja la transformación pues mantienen la premisa del proceso inicial; para que esta estrategia funcione no se debe considerar ningún preconcepto, además es importante que se conozca exactamente lo que hace la empresas, su proceso de gestión y luego establecer como debe llevarse a cabo, reinventando todo desde el origen de cada procedimiento, con lo cual se consigue que el personal participe con su creatividad y asertividad en lo que se plantea.

Ante esto, el presente estudio se ha establecido como propósito proponer la

reingeniería de los procesos administrativos como estrategia que contribuye con la eficiencia de la empresa Variedades OLIYUS, FP, ubicada en Santo Domingo, Estado Mérida como una alternativa de solución factible ante la problemática que viene presentándose con el manejo y control de la mercancía, se considera que una reingeniería contribuirá con este escenario, dado que esta interviene planificando actividades, organizando las funciones del personal y direccionando su implementación, todo esto fundamentándolo en la motivación laboral para alcanzar eficaz y eficientemente de los procesos. Vale mencionar que los beneficios que consigan con la reingeniería en los procesos administrativos serán traducidos en mayor planificación, coordinación y organización en el depósito de la mercancía, departamento en el cual el recurso humano se también reflejará motivación y sentido de pertenencia para el cumplimiento de sus funciones.

Por otro lado, el presente estudio se desarrolla siguiendo los lineamientos metodológicos correspondientes, en virtud de ello se considera que puede ser utilizado como material de apoyo documental o referencia a subsiguientes investigaciones que relacionen con el control de los procesos administrativos. Sin dejar de mencionar que con la presentación de este trabajo de investigación la autora cumple con los requisitos para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, adquiriendo y consolidando conocimientos académicos y experiencias que pueden ser puestas en práctica en el campo profesional.

Por último, es importante señalar que este trabajo de grado está enmarcado en la línea de investigación “Gestión del conocimiento” puesto que es necesario hacer planificación estratégica, desarrollo organizacional y estructura de sistemas administrativos para la empresa Variedades OLIYUS, FP para resolver la situación problema que viene presentando con el control de entrada y salida de la mercancía existente en el almacén.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este apartado se presenta lo concerniente al soporte documental y teórico de este estudio para ello se consideran las variables involucradas, entre las que se pueden mencionar la reingeniería de procesos, los procesos administrativos y el inventario de una organización, para tal efecto, se muestran a continuación los antecedentes, las correspondientes bases teóricas y se da una definición de términos básicos.

2.1. Antecedentes de la Investigación

Es conveniente señalar que los antecedentes se corresponden con trabajos, estudios de investigación previos que han sido efectuados y que están relacionados en su esencia con la temática que se está analizando, a continuación se describen los mismos:

El estudio de Gordon (2017) lleva por título “**Propuesta de reingeniería de procesos en el área Logística de la empresa de pinturas y estuco TX & Color**” y se realizó en la Universidad Autónoma de Occidente como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial; en el estudio se detectó la existencia de problemas relacionados con la logística interna que afectan la productividad y competitividad en el mercado. El estudio se desarrolló bajo una metodología descriptiva no

experimental, ejecutando cuatro etapas la primera un diagnóstico que de los elementos que alteran los procesos logísticos, rediseño de los factores que alteran el proceso, el diseño de un plan de acción para implementar los cambios propuestos y la formulación de estrategias que llevan a la sostenibilidad de la reingeniería de procesos. En este se concluye que una vez que se implementen las acciones sugeridas la empresa puede mejorar su productividad, para ellos los trabajadores deben apegarse a lo indicado con respecto a estándares de calidad, así como también, se ha de tener un mayor control de las operaciones derivado de la documentación administrativa correspondiente.

Como puede verse el estudio de Gordon (2017) es relevante y pertinente para la presente investigación, dado que demuestra que la reingeniería de procesos tiene amplio espectro de acción dentro lo referido a la optimización de los procesos administrativos brindando importantes aportes que contribuyen con la eficiencia y eficacia de la organización, tal como se ha venido planteando en este estudio.

Entre tanto, Moreno y Parra (2017) realizaron un estudio de investigación intitulado “**Metodología para la reingeniería de procesos. Validación en la empresa Cereales Santiago**” publicación de la Universidad de Oriente; El objetivo del trabajo fue validar el diseño de una metodología para aplicar la reingeniería de procesos como herramienta que permite generalizar en las organizaciones para rediseñar sus procesos. Esta empresa estaba padeciendo afectaciones en los resultados económicos y en lo que respecta a la satisfacción del cliente. En virtud de esto se implementaron diferentes métodos y técnicas para llevar a cabo la metodología y obtener con ello una serie de estrategias que permiten hacer cambios estructurales en los procesos internos de la empresa, además que en el proceso rediseñado se espera que se maximicen las actividades y funciones que agregan valor y minimizan aquellas

que no lo hacen, de este modo se cubren necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.

La investigación de Moreno y Parra (2017), se corresponde con un antecedente totalmente pertinente con la presente investigación, en virtud de que se fundamenta en la reingeniería de procesos como herramienta que permite solventar una situación organizacional, además que presenta, no solo, los cambios que propone sino que los implementa y mide los resultados obtenidos una vez que los mismos han sido aplicados, demostrando con ello, la efectividad de las acciones planteadas y con ello de la reingeniería de proceso misma, como técnica administrativa que permite la creación de soluciones.

En este sentido es relevante mencionar la investigación efectuada por Villegas y Falcones (2017) titulada “**Reingeniería del Sistema de Inventario de La Casa del Freno S.A.**”, de la Universidad de Guayaquil como requisito para optar al título de Ingeniero Comercial en este se planteó realizar una reingeniería de costos del Área de Bodega y Almacén, implementando sistemas de inventario según la dinámica del negocio, dado que se ha detectado baja confiabilidad y pérdidas del inventario, se usan métodos equivocados para el manejo de los materiales y bajo rendimiento operativo. En búsqueda de las posibles alternativas de solución se ha realizado un análisis del espacio en bodegas de materiales, de niveles de inventario y stock de seguridad de materiales de rápido aprovisionamiento, también se ha efectuado revisión de políticas de inventario y de clasificación ABC; una vez hecho esto, muestra la propuesta de solución sustentada en la reingeniería de procesos para optimizar las políticas del sistema actual de inventarios, disminución de costos y uso eficaz de los espacios para su subsecuente aplicación.

En este sentido, el trabajo de Villegas y Falcones (2017) se muestra muy acorde con lo que se plantea en la presente investigación, puesto que se plantean

alternativas de solución concretas, acciones que involucran cambios radicales en los procesos administrativos que está efectuando la empresa con miras al logro de las metas trazadas una vez que estas sean aceptadas e implementadas en la organización en cuestión.

Por su parte, Rojas y Bances (2017), efectuaron un estudio de investigación que lleva por título **“Propuesta de rediseño de procesos para la mejora de la gestión en la empresa Llinkicine+MediosEirl en la ciudad de Chiclayo”** de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo como requisito para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, esta abordó la situación problemática de los errores en el control interno y en la gestión de los procesos; para ello se propuso rediseñar los procesos con el fin de mejorar la gestión empresarial. Se desarrolló una metodología descriptiva no experimental. Se aplicó una encuesta a los trabajadores de la cual se determinó la necesidad de mejorarlos procesos relacionados con el contacto con el cliente, propuestas para la fabricación del producto, el control de calidad y puntualidad de la entrega final. Con esta información se generó un modelo con cambios drásticos que aportan continuidad y sostenibilidad a la organización.

Queda evidenciado con el trabajo de Rojas y Bances (2017) que la reingeniería de procesos es una herramienta que fortalece los procesos administrativos propios de una empresa, consolidando sus fines y la consecución de cada uno de ellos, lo cual resulta completamente pertinente y relevante para este estudio cuya propuesta se fundamenta precisamente en el análisis de los procesos internos de la organización para rediseñarlos de acuerdo a las necesidades del cliente y de la empresa misma.

Por último, Proaño, (2016) en su trabajo **“Reingeniería para mejorar los**

procesos operativos en la empresa multinacional Panalpina Ecuador S.A.” de la Universidad de Guayaquil como requisito para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas estudió la organización del área operativa y la desorganización en las funciones, dado que se está haciendo reducción de personal para solventar y establecer estrategias la reingeniería de procesos es la herramienta perfecta para mejorar el servicio al cliente. Para la detección del problema se aplica una entrevista y encuesta y en consecuencia se propone mejorar los procesos para satisfacer al cliente a través de la reingeniería.

El estudio expuesto por Proaño (2016) se considera un gran aporte para la presente investigación, puesto que da mayor relevancia al tema de estudio y demuestra la necesidad de resolver la problemática de la organización utilizando la reingeniería de procesos, así mismo brinda contribuciones significativas con respecto a los procesos administrativos, el cumplimiento de funciones, y parámetros propios para la organización que contribuyen con la su eficiencia y la atención al cliente.

2.2. Bases Teóricas

A continuación se desarrolla cada variable planteada en el objetivo general del presente estudio y que precisa la necesidad de proponer a través de la reingeniería la transformación de los procesos administrativos de la reingeniería, como estrategia que contribuye con la eficiencia administrativa en la Empresa Variedades OLIYUS, FP, ubicada en Santo Domingo, Estado Mérida; con el propósito de sustentar la investigación con las teorías correspondientes:

La Reingeniería de Procesos

Este término se utiliza cuando existe la necesidad de implementar un rediseño o una serie de cambios inmediatos que transforman las actividades relacionadas con la producción del producto terminado o aquellos que se les ha dado valor agregado en la empresa y que se ofertan para satisfacer la necesidad del clientes, al respecto, Manganeli y Klein (2004) hacen una conceptualización en la que señalan que “el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización” (p. 10), En virtud de ello, se han venido utilizando diversas metodologías para la aplicación de la reingeniería de procesos, no obstante, son numerosas las fuentes que señalan que la más eficaz es la conocida “Rápida Re” y se da siguiendo cinco etapas (ver gráfico 1) que llevan a obtener los resultados esperados una vez que se han realizado cambios fundamentales en los procesos involucrados (Manganeli y Klein, 2004), a saber:

Etapas 1 Preparación: se procede a construir el plan de acción que ha de provocar los cambio operativos en el proceso que se está analizando, en esta se procede a activar, organizar y motivar a todo el recurso humano que se ve involucrado para la reingeniería, en consecuencia el liderazgo del equipo directivo es primordial para alcanzar los resultados esperados.

Etapas 2 Identificación: se trabaja en función del desarrollo de un modelo de trabajo enfocado en el cliente, una vez que se han sido identificados los procesos estratégicos de producción mediante técnicas administrativas, entre las que se cuentan diagramas, lista de recursos, frecuencias y la respectiva designación de los procesos que se han de rediseñar, con estos se logra hacer un patrón delos clientes, de los procesos y la valoración del rendimiento reconociéndolos procesos que dan valor agregado, en otras palabras, se hace contrasta y correlaciona el proceso en sí con la

satisfacción e intereses del cliente.

Etapa 3 Visión: se hace una identificación de los elementos vinculados con el proceso, la problemática existente y aspectos del momento, de igual modo, se consideran aquellos factores que permiten medir y cotejar el rendimiento de los procedimientos que se están efectuando en la actualidad, también se toma en cuenta las oportunidades que llevan a mejorarlos y la revisión de los objetivos, es decir, el proceso es analizado partiendo de las funciones que cumple y debe cumplir el recurso humano, su funcionalidad dentro de la empresa, la capacidad que tiene para agregar valor y el impacto que genera su desempeño en la organización y al proceso mismo, incluso se contrasta el desempeño de la organización con el proceso que lleva las empresas de la competencia.

Etapa 4. Diseño Técnico y Social: en esta se consigue determinar la dimensión en cuanto a los aspectos técnicos y sociales que implica el nuevo proceso, es decir, se detalla la tecnología a utilizar, las normas a seguir, los procedimientos y sus modificaciones, los sistemas y controles de seguimiento, adicionalmente, los propios de la organización como renovación del personal, cargos actuales y disponibles, la presentación de planes de incentivos para los trabajadores, de capacitación, entre otros, que se consideren pertinentes y necesarios para el proceso rediseñado.

Etapa 5. Transformación: en esta última etapa se lleva a cabo todo lo planteado mediante planes piloto de los procesos rediseñados junto a sus elementos de transformación, con esto se busca mantenerse al tanto de cualquier cambio que se produzca en el entorno organizacional y que conlleve a soluciones inmediatas y procesos permanentemente actualizados.

En este orden de ideas, es importante señalar que el procedimiento que se

acaba de describir es el que se pretende seguir para aplicar la reingeniería a los procesos administrativos a la empresa Variedades OLIYUS, FP para contribuir con el mejoramiento en el manejo de los procesos administrativos, inventario y almacén.

Figura 1. Metodología rápida de reingeniería



Fuente Hammer y Champy (1994)

Entre las condiciones necesarias para implementar con éxito una reingeniería de procesos se tienen las sugeridas por Bodero y Cabrera, (2012):

- Liderazgo sólido. Se requiere el respaldo y la decisión de gerencia de la

empresa para que los cambios logren superar el escepticismo y las barreras existentes entre las áreas diferentes áreas funcionales de la organización. Para ello se debe, concientizar al personal con respecto a la necesidad emergente de realizar cambios profundos y radicales en los servicios y en las actividades de apoyo.

- Equipos interdisciplinarios. Es ventajoso que se involucre el personal, un representante por área funcional es ideal. Es recomendable que el trabajo se haga en equipo y que exista empoderamiento y la gestión participativa, con esto se logra aumentar la calidad, productividad y flexibilidad.

- Tecnología de la información. Es conveniente hacer de la tecnología, sin que ello implique inversión, esta es una herramienta que facilita el trabajo pero no garantiza el éxito del proceso.

- Filosofía de "borrón y cuenta nueva". Consiste en obviar lo que existe y empezar nuevamente, de esta manera se parte de la necesidad del cliente definiendo los procesos a la satisfacción del mismo. De esta manera se cuestionan los procedimientos existentes y se verifica su correspondencia con lo que se quiere alcanzar.

- Coste objetivo. Toma en cuenta, el valor que el cliente esta dispuestos a pagar por el servicio prestado y el beneficio deseado por la empresa. De esta manera se adecuan los procesos para alcanzar las metas ofreciendo un producto de calidad.

- Análisis de procesos. Se debe conocer l realidad existente en la organización, sus fortalezas y debilidades, de este modo, se puede determinar que rediseño ha de generar mayor valor.

- Pensamiento triangular. El pensamiento específico de la reingeniería combina tres aspectos esenciales, a saber, solo el conocimiento no permite alcanzar un cambio radical en los procesos y sus resultados; por su parte, la creatividad debe enmarcarse con objetivos bien definidos y el querer alcanzar objetivos significativos es una premisa que siempre debe apoyarse en el conocimiento y la creatividad

- Enfoque en procesos. Estos son transversales a toda la organización y

abarcan al personal y a los beneficiarios de los servicios, incluso hasta los proveedores.

Los Procedimientos Administrativos

Al hablar de procedimientos administrativos, se hace alusión a un gran número de funciones que deben ser efectuadas y que permiten dar continuidad a un proceso, en relación a esto García (2003) manifiesta acerca de los procedimientos administrativos que son “un proceso contenido de una serie de funciones separadas, aunque el administrador lo puede ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada” (p. 168), dichas funciones se corresponde con actividades en las cuales se hace planificación, organización, dirección y control (García, 2003), estas se describen de la siguiente manera:

Planificación: esta etapa es la primera que debe realizarse en cualquier proceso administrativo y requiere que se decida anticipadamente objetivos que se desean conseguir y el establecimiento de las acciones requeridas para lograrlo, todo esto se presenta en planes, estos marcan la pauta para el curso con lo que se suministra un soporte para proyectar el éxito en el cumplimiento de dichos objetivos.

Organización: la ejecución de los planes previamente preparados, es necesario establecer una estructura intencional, formal y que haga cumplir las funciones de todos los trabajadores, así como, gestione los medios que llevan al logro de los objetivos. Es competencia de la parte gerencial establecer el tipo de organización requerido para llevar a cabo la ejecución de los planes en cuestión.

Dirección: a través de esta función se induce en las personas para que se vean motivadas e interesadas favorezcan con el logro de las metas de la organización. Este

factor tiene clara incidencia con el talento humano de la empresa y la forma en que estos pueden contribuir con la consecución de los fines de la mejor manera.

Control: en esta etapa se procede a la evaluación cualitativa y cuantitativamente, de todo el proceso que implica la ejecución de los planes, con ello, se determina la necesidad de tomar acciones correctivas en caso de ser necesario; con esto se logra ir progresivamente verificando el comportamiento de la organización dentro de los límites y la manera de corregir si existe desviación.

Como puede verse, lo descrito proporciona conocimientos que permiten hacer el diagnóstico de la situación en la que se encuentra los procesos administrativos que vienen implementando en la empresa Variedades OLIYUS, FP, de este modo se establece como se planifico, la organización de las funciones que tienen el personal, en fin, la organización, la dirección y el control que se está llevando a cabo, los resultados que se obtengan de este diagnóstico llevan a la identificación de las fortalezas y debilidades.

Control Administrativo

Así se le denomina a la función administrativa que tienen como norte medir y corregir el desempeño, tanto individual como organizacional, de este modo se pretende garantizar que los hechos se adecuen a lo planificado, incluso a los objetivos organizacionales. Este también requiere estimar el desempeño en contraposición de las metas, dejando ver, las desviaciones con los estándares para optimizarlas. Es bien sabido que, el control siempre facilita conseguir los planes, aun cuando, la planificación precede al control. Puesto que los planes no se consiguen solos, son estos lo que guían a los gerentes para que utilicen los recursos siguiendo metas específicas, seguidamente, se comprueba que las actividades se ajustan a los planes

(Adwor, 2013)

Establecimiento de las fortalezas y debilidades

Toda organización posee fortalezas y debilidades propias que la caracterizan, ambas van concatenada y son el resultado de la continua evaluación, se puede decir que las fortalezas se relacionan con los atributos que propicia la eficiencias en las actividades internas que se ejecutan en la organización, mientras que las debilidades representan situaciones que provocan problemas, bien sea al personal, los clientes y/o proveedores. En este sentido, Townsley (2004) indica que las fortalezas son “características internas que favorecen el éxito de la empresa” (p. 38), y por otro lado, López (2007) manifiesta que las debilidades “son las cosas que la organización no hace bien” (p.32).

Cabe destacar que las fortalezas son diagnosticadas o reconocidas tomando en cuenta los recursos que son controlados, las capacidades y las habilidades existentes, las actividades que se están efectuando con impacto positivo, entre otros según la particularidad del caso; por otra parte, las debilidades son consecuencia de las limitaciones dentro de la empresa, la carencia de habilidades, escaso conocimiento y tecnología que se suscita y que de alguna forma impiden que se aproveche mejor las oportunidades que proporciona el entorno y que disminuyen la posibilidad de defenderse de las amenazas que circundan.

El Inventario

Las empresas requieren llevar de manera controlada su inventario, estos representan el conjunto de materiales que se requieren en la organización para

efectuar la actividad económica correspondiente; la función esencial del inventario dentro de una empresa destinada a la venta de bienes o a la generación de productos es asegurar el control de la mercancía que se compra, que se vende y la que se mantienen en reserva con el propósito de suministrar información confiable y del día a día relacionada con los insumos existentes en el almacén, en este sentido Astals, (2009) precisa que el inventario es “el conjunto de los stocks o saldo de las existencias anteriores y las entradas y las salidas de mercancía desde el anterior inventario” (p.36).

Vale mencionar que en la presente investigación la empresa Variedades OLIYUS, FP como actividad económica principal es la compra y venta de calzados. Por lo tanto, requiere que el manejo del inventario sea idóneo, en función de esta necesidad, la variable principal de estudio para el diagnóstico es la evaluación del proceso de almacenamiento.

Almacenamiento del inventario

Las empresas requieren tener en su infraestructura un lugar para almacenar su inventario, es decir, ubicar la mercancía en el espacio destinado para ello que es el almacén, para ello se requiere que lleven alguna forma sistemática de organización que les garantice que la misma logre ser encontrada fácilmente en el momento en que se solicite, además de que se consigue controlar la cantidad de mercancía en existencia, la que se encuentra en buen estado, en fin, ante esto, autores como Longenecker y Otros (2009) consideran que efectuar un adecuado almacenamiento físico de la mercancía “permite el conteo periódico de los artículos en inventario...” (p. 545), de esta manera se obtienen información precisa y actualizada del inventario en existencia, se reporta también lo que falta y lo que sobra en el almacén.

Es conveniente que para que se suministre buena información y los resultados sean satisfactorios que el almacenamiento del inventario físico y la mercancía se organicen siguiendo la aplicación de parámetros propios de algún sistema de localización de materiales, esto de acuerdo a lo expresado por, Muller (2004), se han clasificado del siguiente modo:

Sistemas de Memoria: estos son función exclusiva de la capacidad de recuerdo de la memoria humana, se basan en lo simple, no utilizan ningún formato que permita llevar el control y la automatización, se hace uso de todo el espacio disponible para ubicar la mercancía y en algún instante la misma tiende a ser amontonada.

Sistemas de Localización Fija: bajo esta concepción cada artículo posee su ubicación y no puede ser ocupado por otro. En el momento en que hay grandes cantidades de un artículo este puede ocupar dos o más espacios, pero esto se mantendrá permanentemente. Este sistema implica que el almacén disponga de mayor espacio y deben cumplir con las condiciones siguientes:

a) **Sistemas de Zonificación:** la ubicación en los espacios se relaciona con el tipo de artículo, los que poseen atributos similares se almacenan juntos o cercanos y viceversa, en otras palabras, el almacén estará dividido de acuerdo a las características de la mercancía, no obstante, organización es aleatoria.

b) **Sistema de Localización Aleatoria:** en este sistema se tiene conocimiento de la ubicación de la mercancía, aun cuando su ubicación no es fija, con esto los espacios se aprovechan mejor. Este sistema posee característica de los sistemas de memoria, fijos y de zonificación, como una especie de híbrido. La mayor diferencia y ventaja es que se utiliza para la ubicación una base de datos automatizados, en su efecto, se puede usar un sistema manual de tarjetas en donde se registra la

información, facilitando la ubicación.

c) **Sistemas Combinados:** toma de los sistemas fijos y del aleatorio las características que le benefician, es decir, se asigna un lugar fijo para su ubicación algunos artículos debidamente escogidos. Estos eran localizados en el almacén según los atributos de la mercancía, el resto, no posee lugar asignado, sin embargo, se lleva registro y control de su existencia y ubicación siguiendo el sistema aleatorio, para esto se requiere que se haga una planificación del espacio.

Con estos métodos de almacenamiento se puede indagar acerca del proceso que hasta el momento ha venido ejecutando en la empresa Variedades OLIYUS, FP en relación con el almacenamiento de su mercancía, de esta manera se logra detectar las debilidades y los puntos críticos de dicho proceso que luego serán a través de la reingeniería mejorados en función de las necesidades de la empresa y su eficiencia.

2.3. Definición de términos Básicos

Almacén: Es una unidad de servicio en la estructura orgánica y funcional de una empresa comercial o industrial, con objetivos bien definidos de resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos. (García, 1993)

División de Funciones: Administración y asignación de las actividades de una empresa o departamento entre el personal disponible a fin de sacar el máximo provecho de las habilidades técnicas y eliminar sobrecargos de trabajo. (Komiya, 2015)

Equipos de trabajo: El grupo de personas que se organizan para alcanzar un objetivo en común, En la medida que avanza el trabajo en equipo se identifican las

funciones de cada uno, estas dependen de sus características personales, su capacidad de trabajo, sus conocimientos previos, así como de la forma en que interactúan sus miembros. (Jaramillo, 2012)

Flujos de trabajo: La automatización de un proceso de trabajo, en todo o en parte, durante la que documentos, información o tareas son pasadas de un participante a otro por acción, según una serie de reglas de procedimiento. (Navarrete, 2010)

Matriz FODA: La técnica FODA se orienta al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo (López y Cano, 2013)

Procesos administrativos: una actividad compuesta por etapas que forman un proceso único y estructurado con organizar, ejecución, control e interrelación entre las funciones. (Morato, 2007)

Procesos Estratégicos: fija los objetivos tácticos para la acción, los cuales serán alcanzados sobre la base de un proceso planificado y administrado, a través de la coordinación y el control operativos. (Marchione. 2010)

Rediseño del proceso: Ejecutar acciones para hacer un proceso más eficiencia y eficaz, es conseguir que rinda en un grado superior al que tenía anteriormente, es decir, transformación general o radical el que se desea cambiar la manera de hacer las cosas. (Patiño, 2001)

Revisión física del inventario: Visualización del inventario en almacén para

determinar la cantidad en existencia y preparar sus estados financieros.(Horngren, Harrison, Bamber y Valdés, 2004)

Sistema: Es módulo ordenado de elementos que se encuentran interrelacionados y que interactúan entre sí, es conjuntos de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí. (Cathalifaud, y Osorio, 1998)

Sistemas de localización de materiales: Métodos utilizados para la organización de la mercancía, materias primas, insumos o productos terminados en el almacén, componente esencial para llevar a cabo el inventario físico. (Manene, 2012)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este apartado se procede a detallar el marco metodológico que sigue la presente investigación y que tiene como propósito proponer a través de la reingeniería la transformación de los procesos administrativos, como estrategia que contribuye con la eficiencia administrativa en la Empresa Variedades OLIYUS, FP, ubicada en Santo Domingo, Estado Mérida. A continuación el tipo de investigación que se sigue:

3.1. Tipo y Nivel de la Investigación

La presente investigación se desarrolla siguiendo la metodología de una investigación de tipo descriptiva, la cual ha sido definida por Balestrini (2001) quien señala que la misma “propone describir y comprender las relaciones significativas entre las variables; así como el establecimiento de la secuencia causal en la situación o hecho estudiado” (p.7); El objeto de estudio de esta investigación está relacionado con el descontrol existente en los procesos administrativos de la empresa Variedades OLIYUS, FP, la desorganización en el manejo de mercancía que debe ser ubicada en el almacén y controlada su entrada y salida proceso que debe ser detallado y conocido para conseguir la forma de solventarlo; en consecuencia las variables involucradas son los procesos administrativos y el manejo del inventario, el nexo hallado entre ellas, ha de permitir conocer las causas que están generando el inconveniente.

Desde esta perspectiva se requirió la aplicación de un instrumento de

recolección de datos a los trabajadores de empresa, por lo cual, la investigación es de campo, nivel de investigación definido por Balestrini (2001) quien manifiesta que “los datos se recogen de manera directa de la realidad en su ambiente natural, con aplicación de determinados instrumentos de recolección de información” (p. 8).

Por otro lado, como producto de esta investigación surge una propuesta fundamentada en la reingeniería el mejoramiento de los proceso administrativos de la empresa Variedades OLIYUS, FP, lo que la convierte en una investigación de modalidad proyecto factible que busca dar solución a la problemática que se estudia, en virtud de ello Balestrini (2001) expresa que un proyecto factible es “un modelo operativo, orientado a proporcionar respuestas o soluciones a problemas planteados en una determinada realidad: organizacional, social, económica, educativa.”(p.8).

Con la información obtenida del diagnóstico se logró determinar las debilidades y fortalezas presentes en el proceso de almacenamiento y control de inventario que posteriormente permite que se diseñe una propuesta fundamentada en la reingeniería de procesos y que considere la preparación, caracterización, visión, proyecto técnico y social, los cambios a implementar en la empresa y su estructura conformada por trabajadores, clientes, distribuidores e Inventario.

3.2. Fases Metodológicas

A continuación se describe el proceso que lleva al desarrollo de los objetivos propuestos y su cumplimiento en esta investigación.

3.2.1. Diagnóstico de la situación actual con respecto a los procesos

administrativos de la empresa Variedades OLIYUS, FP, ubicada en Santo Domingo, Estado Mérida:

La presente investigación se desarrolló en la empresa Variedades OLIYUS FP ubicada en Mérida, Estado Mérida, en esta empresa se aplicó un instrumento de recolección de información contentivo de 19 ítems (Anexo A), preguntas dirigidas al personal que labora en la empresa, con el propósito de establecer cómo se lleva a cabo el funcionamiento en las actividades de ventas, la gestión de recursos humano y en el departamento de inventario, también se indaga acerca del sistema que utilizan para la ubicación de la mercancía, la organización y cumplimiento del personal, la coordinación de las actividades y el control de la salida y entrada de la mercancía al almacén; De igual manera, se hizo uso también de una ficha como instrumento para la observación directa (Anexo B) que implemento la investigadora, con la que se pudo complementar la información recopilada en torno a los procesos que se ejecutan en la organización que se está estudiando.

Inicialmente se diseñó el instrumento que permite la recolección de la información, en este caso una encuesta, técnica definida por Arias (2006) como aquella que “recoge la información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 72), esto se hace mediante la aplicación de un cuestionario, que consiste en un conjunto de preguntas en relación a una o más variables a medir (Hernández, Fernández y Baptista (2006), este se aplicó al personal que se encarga de manejar el inventario y de ubicar la mercancía en el almacén.

Los trabajadores que laboran en la empresa, se corresponden con la población y muestra de estudio, cabe señalar que la muestra ha sido conceptualizada por

Barragán y Otros (2003) como “la proporción de una población específica que, en el marco de una investigación, deviene el sujeto de la investigación” (p. 118); en esta investigación la población es censal y está conformada por 4 personas una (1) que se encarga de la supervisión, una (1) que se encarga del suministro del inventario y dos (2) designados para la ubicación y organización de la mercancía en el almacén. La información recopilada será presentada en tablas y gráficos para su posterior tabulación.

Se aplicó como medio de recolección de datos adicional y como fuente de Información Primaria, la Observación directa como técnica, estos son procedimientos que emplea el investigador para presenciar directamente el fenómeno que estudia, sin actuar ni intervenir sobre él (Hernández, Fernández y Baptista (2006). De esta manera se pudo interactuar en la empresa y observar las operaciones y procesos que se realizan, de esta manera, así como el desempeño del personal que allí labora, se revisaron órdenes de pedido, formatos de compra, despacho, inventario de mercancía, devoluciones; así como también se observó la cotidianidad del Departamento de Ventas y la gestión del Recursos Humanos

3.2.2. Determinación de las debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas presentes en los procesos administrativos en la empresa Variedades OLIYUS, FP, ubicada en Santo Domingo, Estado Mérida

El análisis FODA es una estrategia para evaluar los factores fuertes y débiles en una organización, permiten diagnosticarla interna y externamente si se trata de las oportunidades y amenazas de relativa sencillez para aplicarla y brinda una perspectiva general de la situación estratégica organizacional. En este sentido, Thompson y Strikland(1998) manifiestan que “el análisis FODA estima el efecto que

una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas” (p.44). Es importante señalar que una vez que se ha sido identificadas las amenazas y debilidades se procedió a la evaluación de ambos.

Según los casos algunos aspectos tienen mayor relevancia que otros, por ejemplo, los aspectos considerados fuertes de una empresa son los activos competitivos, los débiles se asocian con los pasivos que también son competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza. Este análisis se hace con la finalidad de aportar estrategias desde el seno de la organización y optimizarla considerando el éxito de sus activos competitivos o fortalezas encuentre en función de los pasivos competitivos (Wilhelm, 1992).

Ahora bien, una vez que ha sido efectuado el análisis de la información recopilada, se procedió a establecer las debilidades y fortalezas que presenta la empresa Variedades OLIYUS, FP con respecto al manejo y control de sus procesos administrativos mediante el desarrollo de una matriz FODA, información, que posteriormente proporcionó la posibilidad de realizar la correspondiente interpretación de la problemática en estudio.

3.2.3. Diseño a través de la reingeniería los procesos administrativos de la empresa Variedades OLIYUS, FP, ubicada en Santo Domingo, Estado Mérida

Para llevar a cabo esta fase, se hizo uso de los resultados obtenidos y del análisis de la matriz FODA, de esta manera se logra el rediseño de los procesos

administrativos aplicando reingeniería en la empresa Variedades OLIYUS, FP, con el propósito de establecer estrategias y acciones que favorezcan el manejo y control de los procesos en la organización y con ello, brindar mejor atención y satisfacción al cliente. De este modo Variedades OLIYUS podrá gozar de una propuesta estratégica que le favorece en sus procesos administrativos, gerenciales fundamentado en la reingeniería de procesos, de esta forma potencia sus fortalezas. Es importante señalar que las acciones que resulten están sujetas a la aceptación de la empresa y su debido cumplimiento, por tal razón, el trabajo se realiza lo más ajustado a la realidad y posibilidad de la organización, con miras al logro de los fines.

Cabe señalar que la propuesta de rediseño de los procesos administrativos aplicando reingeniería en la empresa Variedades OLIYUS, FP, sigue cinco (5) etapas, a saber, identificación, visión, diseño técnico, diseño social y transformación. De esta manera se plantean cambios en el proceso que lleva a cabo el departamento de Almacén e Inventario, dado que muestra que presenta fallas significativas y que afectan la eficiencia y servicio, para ello, se diseñan las políticas a seguir por el departamento, se definen las funciones de cada cargo, se establece el protocolo de acción para la recepción, almacenamiento y despacho de la mercancía, adicionalmente se proporcionan herramientas que contribuyen con el fortalecimiento de otros departamentos, de esta manera la empresa en su totalidad se potenciada para el logro de las metas establecidas.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Diagnóstico de la situación actual con respecto a los procesos administrativos de la empresa Variedades OLIYUS, FP, ubicada en Santo Domingo, Estado Mérida:

En el presente capítulo se muestra el desarrollo de los objetivos específicos propuestos para llevar a cabo este estudio, para ello, es preciso mostrar los resultados obtenidos una vez que fue implementada el instrumento de recolección de datos, la encuesta fue aplicada a la población censal, cuatro (4) personas en total, quienes son parte del recurso humano de la empresa Variedades OLIYUS, FP, una (1) que se encarga de la supervisión, una (1) que se encarga del suministro del inventario, un (1) designado para la ubicación y organización de la mercancía y un (1) encargado de ventas. Vale mencionar que con este diagnóstico se busca conocer los procesos que se llevan a cabo desde las ventas y manejo de recursos humano hasta las operaciones que implican el proceso de recepción y distribución de mercancía, así como el almacenamiento, y con ello, determinar las debilidades y fortalezas que lo caracterizan.

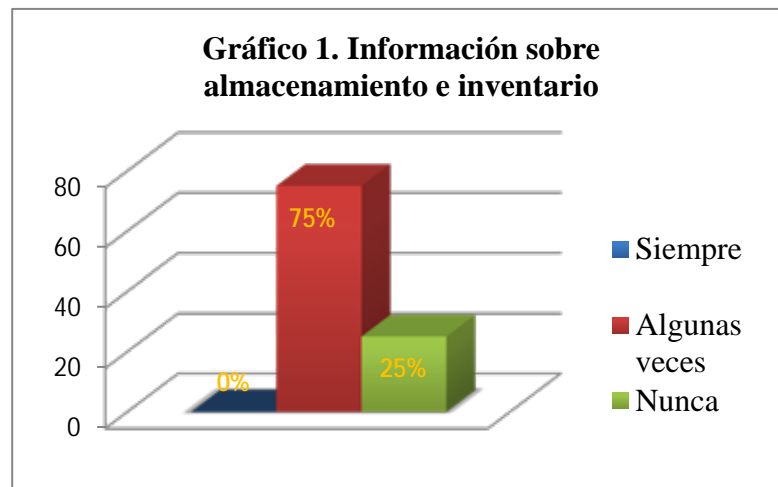
4.1.1. Resultados de la aplicación de la encuesta: para ello se han aplicado técnicas de estadística que permiten mostrar la información en tablas y gráficos de barra, así como también, se han implementado técnicas de análisis e interpretación de las respuestas proporcionadas a cada interrogante formulada. A continuación se muestran la tabla de resultados, el gráfico que representa los mismos y el correspondiente análisis a cada pregunta de la encuesta aplicada.

Item 1. ¿Se le informa al personal encargado de ventas acerca del almacenamiento e inventario en existencia?

Cuadro 1: Información sobre almacenamiento e inventario

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Algunas veces	3	75
Nunca	1	25
Total	4	100

Fuente: Rivas (2020)



Análisis:

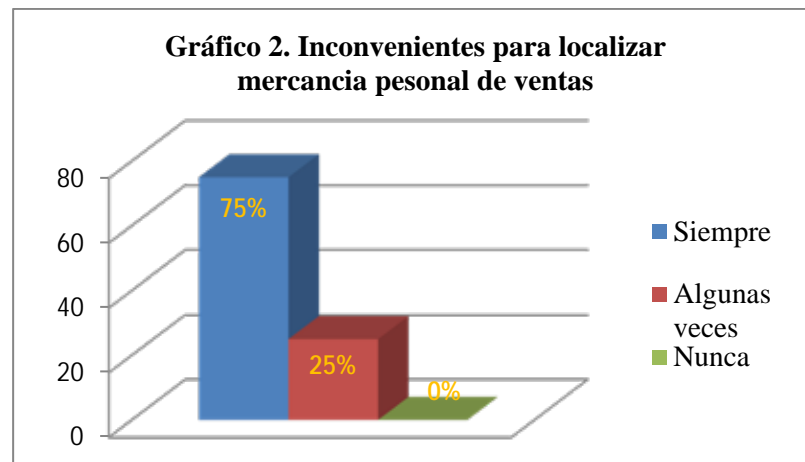
Cuando se indaga en la primera pregunta con respecto a la información que se les da al personal de venta de la empresa sobre el almacenamiento e inventario, se encuentra que un 75% de los encuestados señalan solo algunas veces se les informa al respecto, mientras que el 25% restante indica que nunca se les notifica, por lo que se genera cierta incertidumbre con respecto al procedimiento a efectuar. Para conseguir que todo el personal de la empresa conozca los procedimientos debe estar permanentemente notificado de los mismos, de tal manera que se trabaje siempre por el mismo fin y en búsqueda de la eficacia que debe caracterizar a cualquier organización

Ítem 2. ¿Se le han presentado inconvenientes al personal de ventas para localizar mercancía en el almacén?

Cuadro 2: Inconvenientes para localizar mercancía personal de ventas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	3	75
Algunas veces	1	25
Nunca	0	0
Total	4	100

Fuente: Rivas (2020)



Análisis:

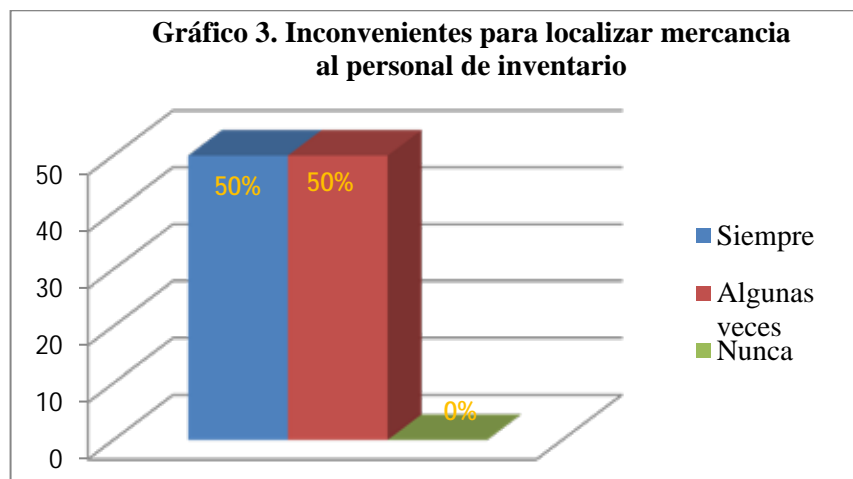
En referencia a la existencia de problemas presentados al personal de ventas al momento de ubicar la mercancía en el almacén, ante lo cual un 75% de los encuestados precisaron que siempre se les ha presentado inconvenientes, sin embargo, un 25% manifiesta que solo algunas veces el personal de ventas tienen problemas para localizar la mercancía en el almacén. Se requiere que el proceso de almacenamiento sea de fácil acceso y localización de la mercancía para que cualquier trabajador pueda hacerlo, evitando retraso en la búsqueda y mejorando la atención al cliente

Ítem 3. ¿Se le han presentado inconvenientes al personal de inventario y almacén para localizar mercancía en el depósito?

Cuadro 3: Inconvenientes para localizar mercancía personal de inventario

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	2	50
Algunas veces	2	50
Nunca	0	0
Total	4	100

Fuente: Rivas (2020)



Análisis:

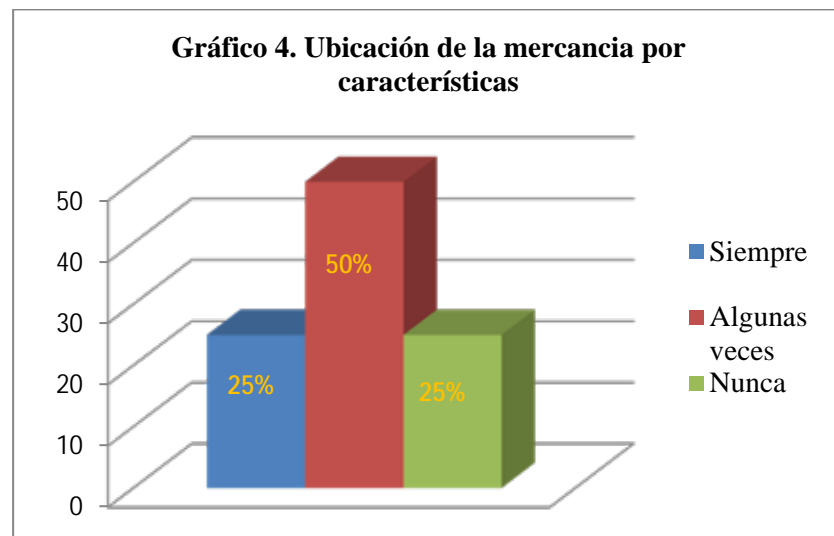
En relación a los posibles inconvenientes que se le puede presentar al personal de inventario y almacén para ubicar la mercancía en el depósito, un 50% de la población encuestada manifiesta que siempre hay inconvenientes, mientras que otro 50% indica que los problemas se presentan solo algunas veces. Debe revisarse con sumo detalle el proceso de almacenamiento, de tal manera, que los tiempos de búsqueda sean menores y siempre vayan en consonancia con la eficiencia que debe caracterizar todo proceso

Item 4. ¿La mercancía se ubica según las características que poseen?

Cuadro 4: Ubicación de la mercancía por características

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	1	25
Algunas veces	2	50
Nunca	1	25
Total	4	100

Fuente: Rivas (2020)



Análisis:

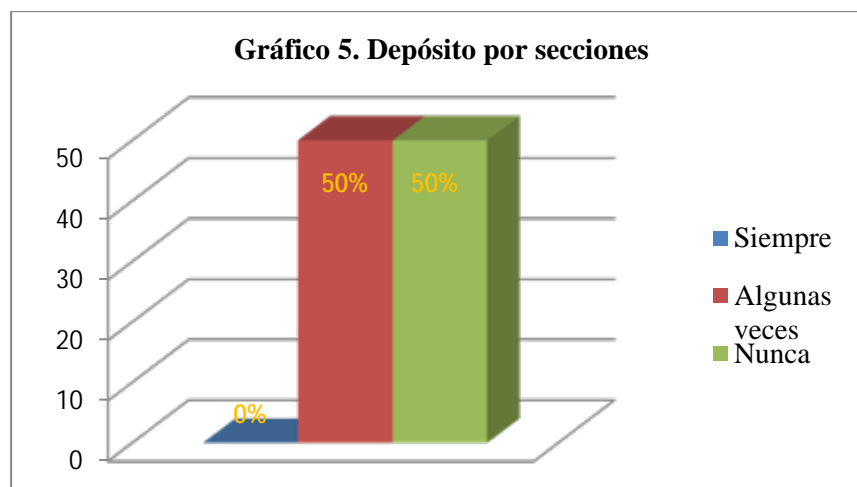
El ítem 4 hace alusión al modo en que se ubica la mercancía en el depósito, en esta interrogante un 50% de los encuestados expresan que algunas veces esta se ubica considerando sus características, un 25 % señala que siempre se organiza la mercancía en función a su particularidad, mientras que el otro 25% indica que nunca se toma en cuenta este elemento para ubicar los artículos en el depósito. Es importante que al momento de organizar en el depósito la mercancía se siga un patrón específico para organizarlos de esta manera se facilita el proceso de búsqueda y la eficiencia.

Item 5. ¿Para la organización de la mercancía en el depósito este se encuentra dividido por secciones?

Cuadro 5: Depósito por secciones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Algunas veces	2	50
Nunca	2	50
Total	4	100

Fuente: Rivas (2020)



Análisis:

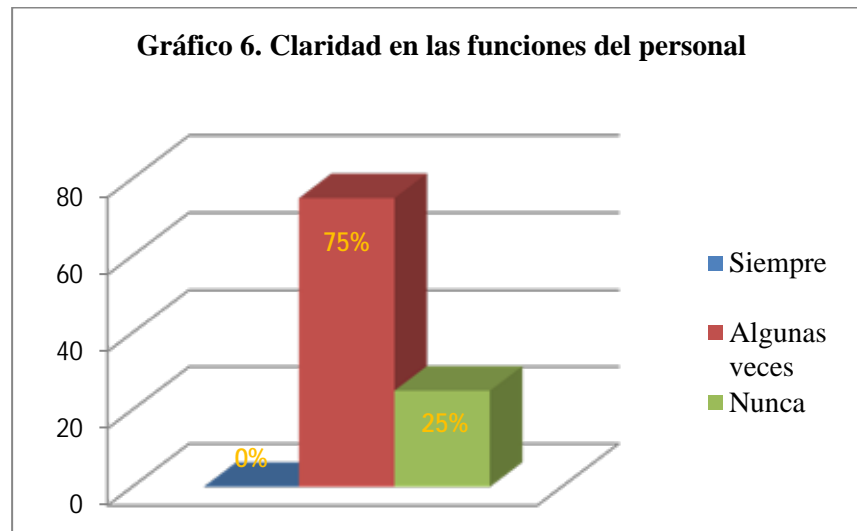
En la tabla 5 se indaga sobre si está dividido el depósito dispuesto para el almacenamiento de la mercancía por secciones y un 50% de las respuestas encontradas señalan que algunas veces el depósito está dividido, no obstante, el otro 50% indica que nunca ha sido seccionada esta área. Este es un elemento importante que debe ser tomado en cuenta, seccionar y/o dividir el depósito permite mayor organización y fácil ubicación de la mercancía.

Item 6. ¿El personal que trabaja con el depósito y el inventario tiene claras sus funciones?

Cuadro 6: Claridad en las funciones del personal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Algunas veces	3	75
Nunca	1	25
Total	4	100

Fuente: Rivas (2020)



Análisis:

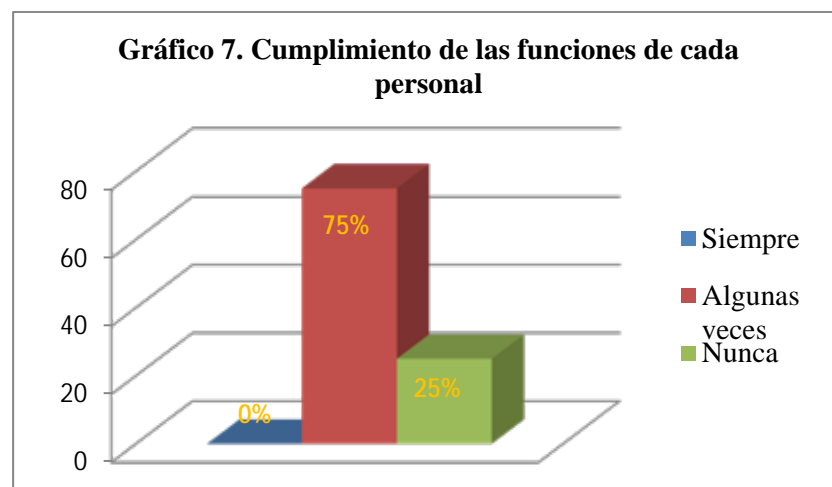
En el gráfico 6 se representa la información obtenida en relación a las funciones del personal que se desempeña en el área de depósito y la claridad que tienen ante las mismas, un 75% manifiesta que algunas veces estas funciones están claras, sin embargo, un 25% precisa que nunca han estado bien definidas para ellos. Esto señala que ante los procedimientos a seguir el personal cumple diferentes funciones y llevan a cabo partes del proceso que no les compete, dejando en el camino confusión, además de disminuir la eficiencia de los mismos.

Item 7. ¿El personal que trabaja con el depósito y el inventario cumple con sus funciones?

Cuadro 7: Cumplimiento de las funciones de cada personal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Algunas veces	3	75
Nunca	1	25
Total	4	100

Fuente: Rivas (2020)



Análisis:

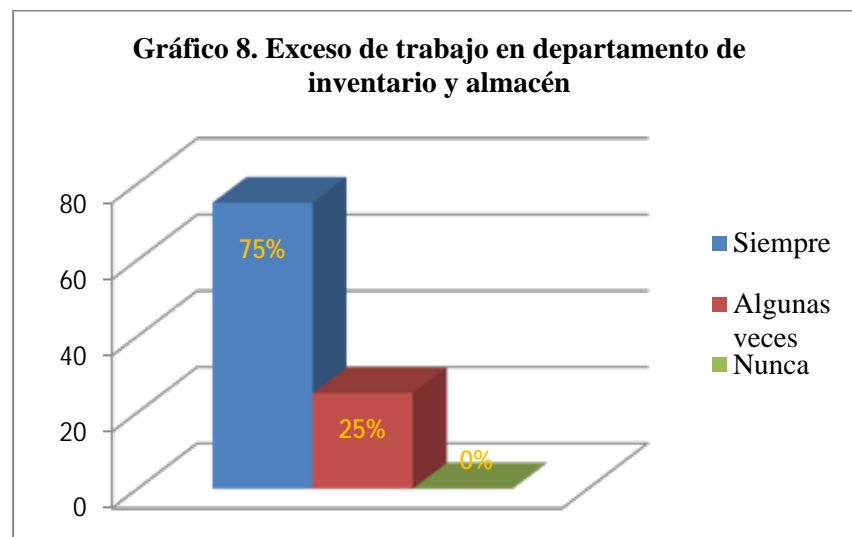
En la pregunta 7 se hace referencia al cumplimiento de las funciones por parte del personal de depósito e inventario, un 75% de los encuestados precisan que algunas veces cumplen con las funciones este personal, mientras que el 25% restante manifiestan que nunca este personal da cumplimiento a sus responsabilidades. En una organización es de vital importancia que cada integrante cumpla con sus funciones a cabalidad, de esta manera contribuye con el logro de las metas propuestas.

Item 8. ¿Hay exceso de trabajo para el personal encargado del inventario y almacén?

Cuadro 8: Exceso de trabajo en departamento de inventario y almacén

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	3	75
Algunas veces	1	25
Nunca	0	0
Total	4	100

Fuente: Rivas (2020)



Análisis:

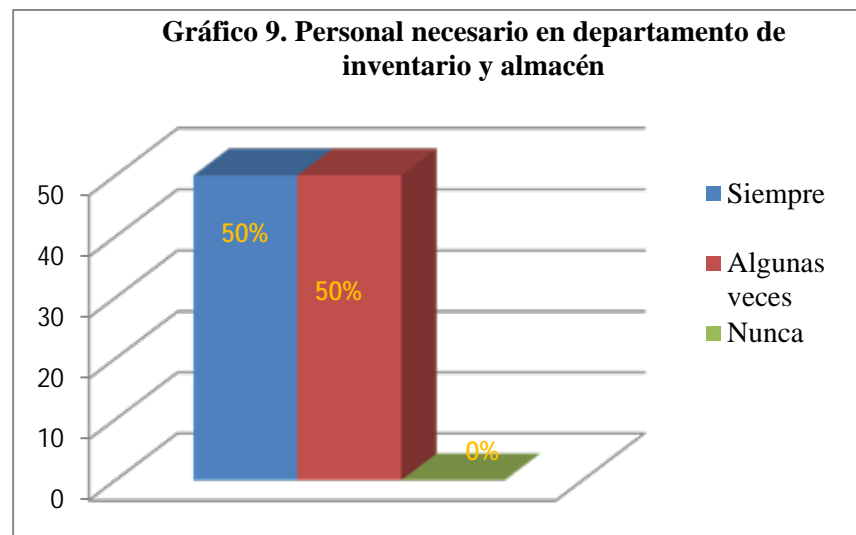
La tabla 8 se corresponde con los datos obtenidos para la pregunta ¿Hay exceso de trabajo para el personal encargado del inventario y almacén?, de estos un 75% de la muestra encuestada señala que siempre tienen exceso de trabajo, mientras que un 25% expresa que solo algunas veces tienen trabajo demás. En la medida en que haya organización dentro de la empresa el trabajo se puede realizar con eficiencia y sin recargar al trabajador, ante ello es imprescindible la planificación.

Item 9. ¿Hay suficiente personal para cumplir con las funciones del departamento de inventario y almacén?

Cuadro 9: Personal necesario en departamento de inventario y almacén

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	2	50
Algunas veces	2	50
Nunca	0	0
Total	4	100

Fuente: Rivas (2020)



Análisis:

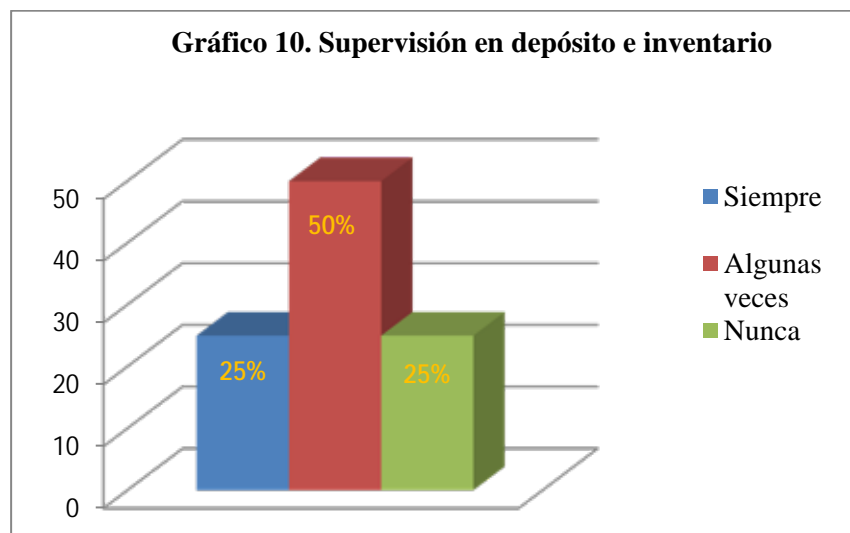
En el gráfico 9 se indaga con respecto a la cantidad de personal dentro del departamento de inventario y almacén y si este es suficiente, la respuesta encontrada está dividida a la mitad entre las respuestas siempre y algunas veces. En una empresa es importante que el recurso humano este completo de tal modo que cada empleado cumpla con sus funciones eficientemente.

Item 10. ¿Se cumplen con las funciones de supervisión en relación al depósito e inventario?

Cuadro 10: Supervisión en depósito e inventario

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	1	25
Algunas veces	2	50
Nunca	1	25
Total	4	100

Fuente: Rivas (2020)



Análisis:

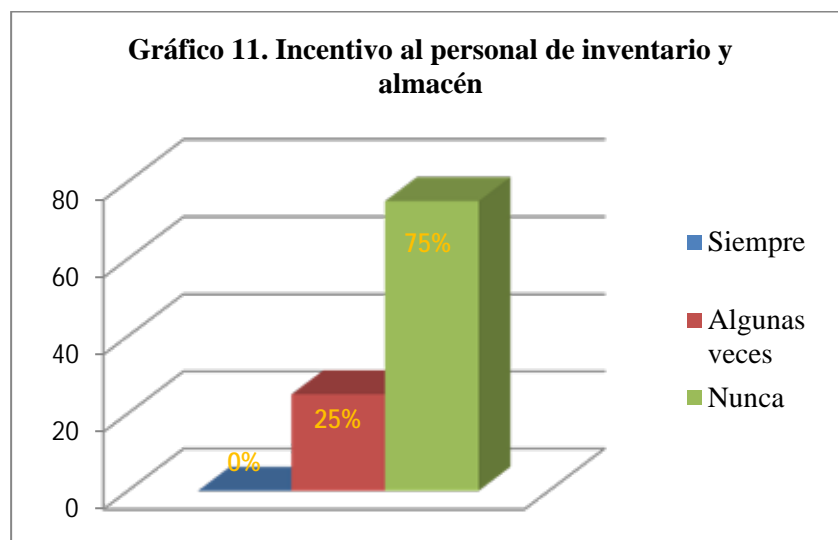
El ítem 10 formula la siguiente pregunta ¿Se cumplen con las funciones de supervisión en relación al depósito e inventario? Y las respuestas obtenidas señalan que un 50% de los trabajadores encuestados manifiestan que algunas veces se hace supervisión en el departamento de depósito e inventario, mientras que en un 25% indica que siempre y el otro 25% expresa que nunca se da una supervisión en este departamento. La supervisión es un proceso esencial en cualquier organización para hacer seguimiento y detectar cualquier inconveniente en el mismo.

Item 11. ¿La empresa ofrece incentivo al personal encargado del inventario y almacén?

Cuadro 11: Incentivo al personal de inventario y almacén

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Algunas veces	1	25
Nunca	3	75
Total	4	100

Fuente: Rivas (2020)



Análisis:

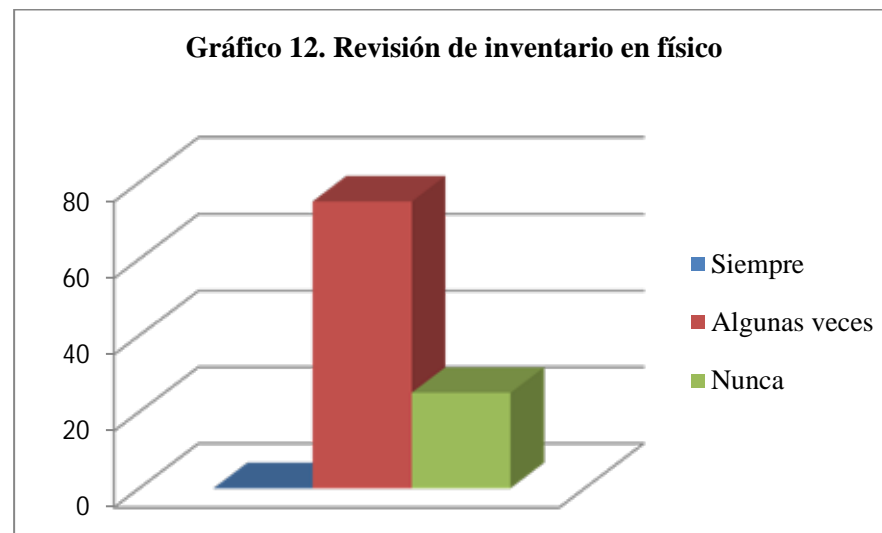
En la tabla 11 se pregunta en relación a la entrega de incentivos para el personal encargado del inventario y almacén, ante lo cual un 75% de los encuestados manifiestan que nunca se les hace este tipo de retribuciones, mientras que un 25% señala que algunas veces se han dado aportes a los empleados de este departamento. Es de resaltar que ante mayor responsabilidad del trabajador es buena estrategia brindar un incentivo que lo estimule y sienta que su trabajo es valorado.

Item 12. ¿La revisión del inventario se efectúa en físico?

Cuadro 12: Revisión de inventario en físico

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Algunas veces	3	75
Nunca	1	25
Total	4	100

Fuente: Rivas (2020)



Análisis:

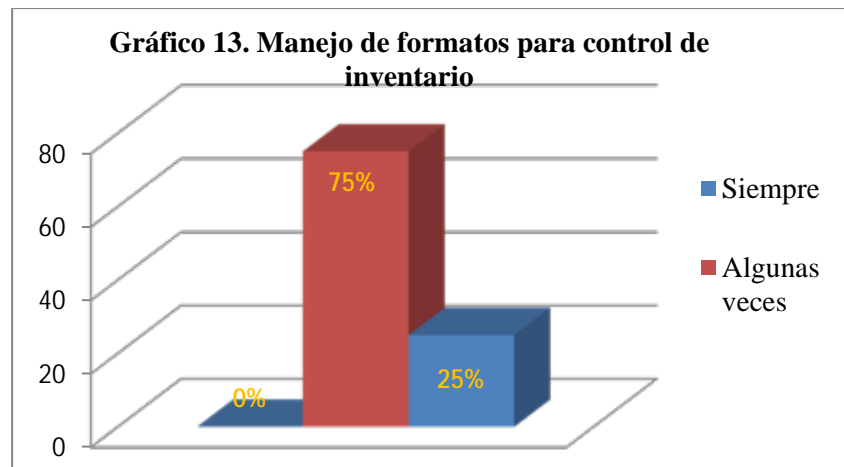
En el gráfico 12 se pregunta con respecto a la revisión del inventario y el modo en que este se efectúa, un 75% de la muestra estudiada sostuvo que algunas veces el inventario es realizado en físico, sin embargo, un 25 % indica que nunca se procede hacer la revisión del inventario de esta manera. Es conveniente que el inventario se revise en físico de esa manera el proceso y los resultados son tangibles y permite que se tomen medidas de manera real en caso de ser necesario.

Item 13. ¿Para el registro seguimiento y control del inventario se tienen los formatos adecuados?

Cuadro 13: Manejo de formatos adecuados para control de inventario

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Algunas veces	3	75
Nunca	1	25
Total	4	100

Fuente: Rivas (2020)



Análisis:

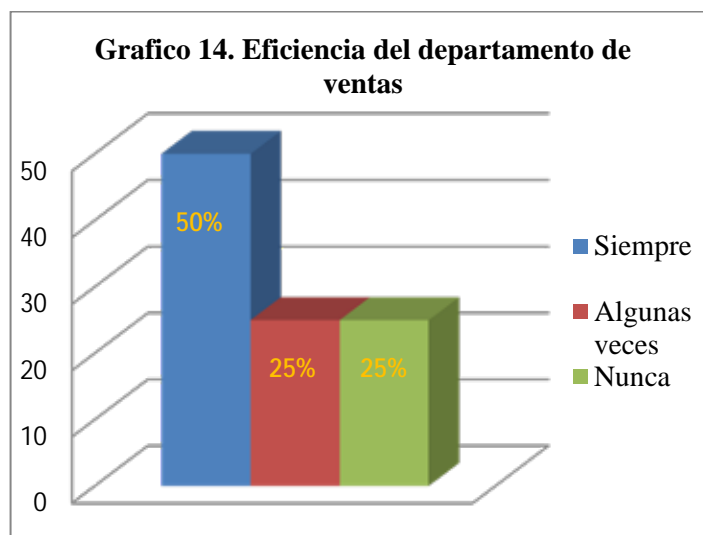
La pregunta 13 hace referencia a la existencia y uso de formatos adecuados que permitan llevar el seguimiento y control del inventario, el 75% de los encuestados expresan que algunas veces se usan los formatos idóneos para hacer seguimiento y control del inventario, por el contrario el 25% manifiesta que nunca se han tenido estos formatos debidamente ajustados, vale decir que es importante llevar control riguroso y sistemático del proceso administrativo de esta forma se mejora la eficacia de la organización.

Item 14. ¿Trabaja eficientemente el departamento de ventas?

Cuadro 14: Eficiencia del departamento de ventas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	2	50
Algunas veces	1	25
Nunca	1	25
Total	4	100

Fuente: Rivas (2020)



Análisis:

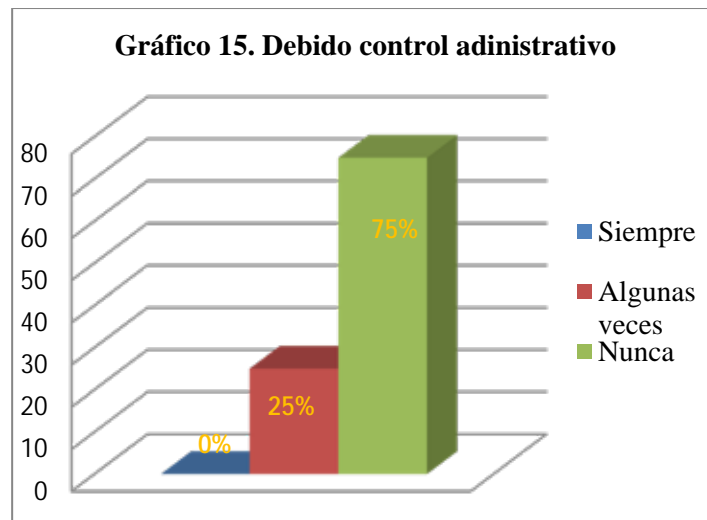
En el ítem 14 se indaga con como es el funcionamiento del departamento de ventas en función de la eficiencia, un 50% de los encuestados manifiestan que siempre dan muestras de ser eficientes, un 25% señala que lo son algunas veces, sin embargo, otro 25% expresan que la eficiencia nunca está presente. En consecuencia, se puede señalar que algunas de las funciones que este tienen a cargo, se está efectuando a medias, de acuerdo a las apreciaciones.

Ítem 15. ¿Se llevan el debido control administrativo de la empresa?

Cuadro 15: Debido control administrativo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Algunas veces	1	25
Nunca	3	75
Total	4	100

Fuente: Rivas (2020)



Análisis:

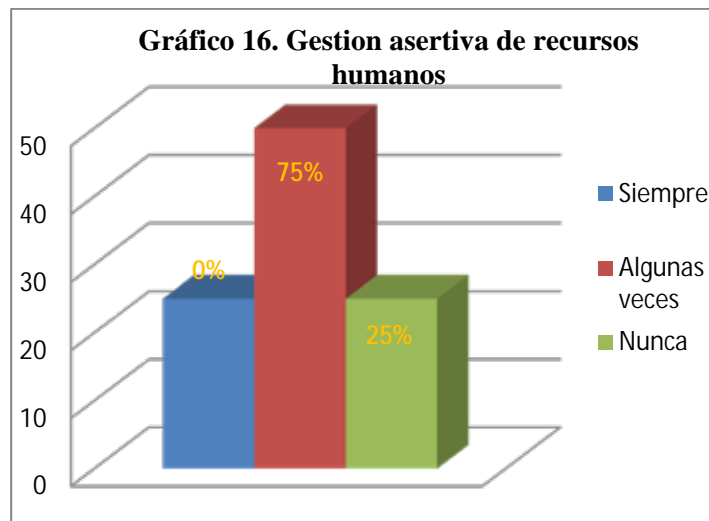
En el gráfico 15 se muestran los resultados relacionados con el debido control administrativo en la empresa, ante esto, el 75% de los encuestados responden que nunca estos se realizan de manera acorde y un 25% precisa que algunas veces estos no se llevan debidamente. De esta manera, la organización muestra la necesidad de reorganizar sus procesos administrativos.

Item 16. ¿Gestiona de acuerdo a las necesidades el departamento de Recursos humanos?

Cuadro 16: Gestión asertiva de recursos humanos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	1	25
Algunas veces	2	50
Nunca	1	25
Total	4	100

Fuente: Rivas (2020)



Análisis:

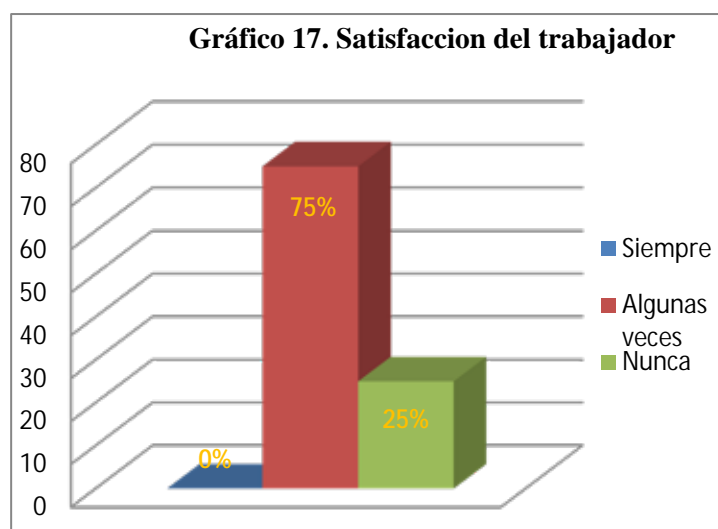
En la tabla 16 se pueden observar los resultados sobre la gestión del departamento de Recursos Humanos en función de las necesidades de la empresa, un 25% de los encuestados señalan que en este departamento siempre son asertivos en la gestión, un 50% indican que solo algunas veces efectúan su trabajo en función de la empresa, por último el 25% restante precisan que esto nunca sucede; cabe señalar que la toma de decisiones en los departamentos es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales.

Item 17. ¿Usted se encuentra satisfecho dentro de la organización?

Cuadro 17: Satisfacción del trabajador

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Algunas veces	3	75
Nunca	1	25
Total	4	100

Fuente: Rivas (2020)



Análisis:

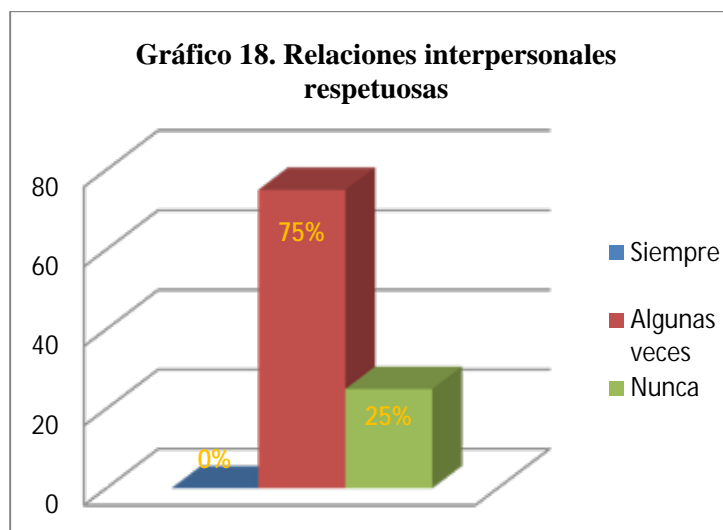
Del ítem 17 se obtiene información en relación a la satisfacción del trabajador en la organización, el 75% de los encuestados manifiestan que algunas veces ellos consideran que llenan sus expectativas, mientras que el 25% manifiestan que nunca han sentido satisfacción dentro de la empresa. Es conveniente que en la medida en que se tienen claras las funciones y las responsabilidades se aprovecha mejor el recurso humano y sus potencialidades, con ello el trabajador también se siente más cómodo, beneficiado y satisfecho.

Item 18. ¿Las relaciones interpersonales se mantienen en el marco del respeto?

Cuadro 18: Relaciones interpersonales respetuosas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Algunas veces	3	75
Nunca	1	25
Total	4	100

Fuente: Rivas (2020)



Análisis:

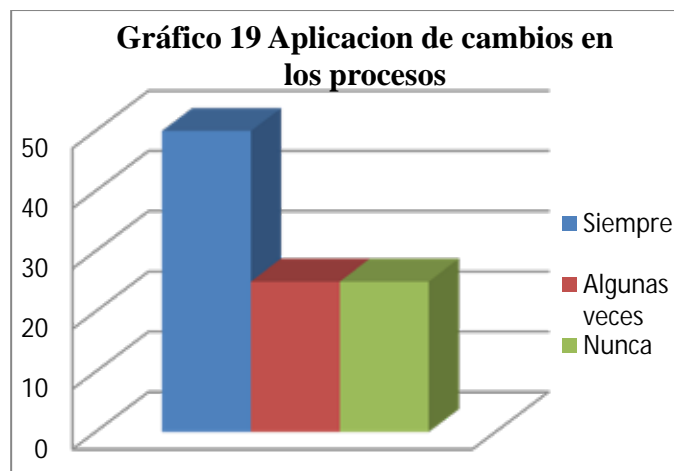
En el gráfico 18 se pueden observar los resultados con respecto a las relaciones interpersonales dentro de la empresa y si estas se basan en el marco del respeto, un 75% de los encuestados señalan que algunas veces estas relaciones no son buenas y el otro 25% expresa que nunca se manifiesta respeto en las relaciones interpersonales. Sin embargo, en toda organización debe prevalecer como eje esencial el respeto y la comunicación, de esta manera, se consiguen las metas establecidas

Item 19. ¿Consideras que deben aplicarse cambios radicales o rediseñar los procesos que lleva a cabo la empresa?

Cuadro 19: Aplicación de cambios en los procesos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	2	50
Algunas veces	1	25
Nunca	1	25
Total	4	100

Fuente: Rivas (2020)



Análisis:

Se puede observar en el ítem 19 que existe necesidad de aplicar cambios que lleven a la transformación de procesos dentro de la empresa, de esta manera, 50% de los encuestados expresan siempre han considerado que debe suceder ciertos cambios, un 25% lo han considerado algunas veces y el restante 25% nunca se lo habían planteado. Ante esto se debe mencionar que toda organización siempre requiere de revisión y cambios de acuerdo a las necesidades propias y en función a las metas trazadas

Cuadro 20. Resumen de la información recopilada

ITEM	FRECUENCIA			PORCENTAJE		
	Siempre	Algunas Veces	Nunca	Siempre	Algunas Veces	Nunca
1	0	3	1	0	75	25
2	3	1	0	75	25	0
3	2	2	0	50	50	0
4	1	2	1	25	50	25
5	0	2	2	0	50	50
6	0	3	1	0	75	25
7	0	3	1	0	75	25
8	3	1	0	75	25	0
9	2	2	0	50	50	0
10	1	2	1	25	50	25
11	0	1	3	0	25	75
12	0	3	1	0	75	25
13	0	3	1	0	75	25
14	2	1	1	50	25	25
15	0	1	3	0	25	75
16	1	2	1	25	50	1
17	0	3	1	0	75	25
18	0	3	1	0	75	25
19	2	1	1	50	25	25

Fuente: Rivas (2020)

4.1.2. Resultados de la aplicación de la observación directa

A continuación se muestra la ficha de observación directa (Anexo B)

Cuadro 21. Ficha de observación evaluación a la empresa Variedades OLIYUS, FP.

Ítems	Observaciones
1. ¿Cómo es la conformación organizacional de la empresa?	Existe un área de ventas, área de depósito, un departamento de recurso humano
2. ¿Cómo es el desempeño del Departamento de Recursos Humanos?	Se mantiene al día, sin embargo, en ocasiones los lineamientos emanados provocan conflicto y malestar en el personal
3. ¿Cómo gestiona el departamento de Almacén e Inventario?	El trabajo que se realiza es empírico, falta sistematicidad en el proceso Según lo que leo, esto es lo que se debe mejorar, no el proceso administrativo
4. ¿La empresa tiene organigrama definido?	Aun cuando hay ciertas definición en algunas funciones no existe como tal un organigrama
5. ¿Existe un manual de funcionamiento en la empresa?	No, más bien tienen estipulados algunas líneas de trabajo, es un material muy escueto
6. ¿El proceso de almacenamiento e inventario cumple con el protocolo de procedimiento?	No, hay desorganización, siempre hay fallas en el proceso lo que genera malestar
7. ¿Se hace inventario en físico y se compara con el inventario en sistema?	Muy rara vez se hace en físico el inventario, siempre hay incertidumbre con respecto a la mercancía en existencia
8. ¿El personal que labora se siente a gusto? ¿Qué labora en donde?	Se nota a pesar de todo comodidad en el trabajo de parte de los trabajadores, tratan de sobrellevar las circunstancias

9. ¿El personal que labora está capacitado para sus labores?	Se observa buen desempeño de los trabajadores, siguen instrucciones en cuanto a su trabajo
10. ¿El personal que labora consideran la posibilidad de transformación en los procesos?	Si, ellos sugieren en ocasiones algunos cambios en ciertos procedimientos que según pueden ser llevados de mejor manera
11. ¿Los clientes han manifestado descontento ante la atención prestada?	Si, en ocasiones, se pierde tiempo, buscando la mercancía en el almacén, no se encuentra lo solicitado y se le ofrece otra cosa al cliente quien se molesta por el tiempo esperado.
12. ¿Cómo es la comunicación entre el departamento de ventas y el de inventario?	Hay comunicación, pero hace falta definir los funciones de cada uno y establecer responsabilidades, porque es frecuente que se dé confusión de las mismas, o se les indique cumplir otras que no les compete, lo que provoca desorden

Fuente: Rivas (2020)

De esta manera, se determina de la ficha de observación mostrada en el cuadro 21 que durante el proceso de investigación se hizo observación directa en la empresa Variedades OLIYUS, FP, a fin de establecer el funcionamiento de la misma y poder determinar los procesos que requieren ser transformados, al respecto se puede señalar que la organización cuenta con un personal capacitado para llevar a cabo las funciones, sin embargo, de acuerdo a la situación, específicamente al momento de recibir mercancía, hacer inventario, se les indica que suspendan lo que hacen para realizar esta actividad, por lo tanto, no hay sistematicidad, ni se sigue un protocolo específico para dicho proceso, afectando la eficiencia en la atención al cliente además de gastos.

El personal entiende que la empresa tiene posibilidad de crecimiento y ellos también pueden beneficiarse sin embargo asumen que deben cumplirse con ciertos cambios que organicen mejor los procedimientos, además, también se observa que las funciones de cada empleado no están delimitadas, generando mayor desorganización.

El departamento Recursos Humanos a pesar de ser asertivo en la contratación de su personal, muestra ciertas fallas al no establecer claramente las responsabilidades que cada uno debe cumplir, esto es extensivo con el departamento de ventas y el de almacén. Se evidencia que la empresa posee manual de procedimientos pero incompleto y poco ajustado a la realidad, de hecho no considera, el proceso de inventario y almacenamiento de la mercancía, por lo que no permite al trabajador tener claros los pasos a seguir ante un proceso, además que deben ser ajustados aspectos como de la misión, visión, objetivos estratégicos

La empresa a pesar de todo realiza el mayor esfuerzo para satisfacer al cliente y estar al día con los proveedores, de esta forma garantiza variedad en sus productos y con ello, mejor atención, no obstante, el mayor problema se detecta al momento de recibir, almacenar y despachar la mercancía, puesto que se requiere personal para llevar a cabo esta actividad, adicionalmente, dado que el inventario no es correctamente realizado, siempre se presentan fallas con la mercancía, cantidad, modelo, ubicación, por lo que es inevitable que la premisa de eficiencia y atención esmerada se vea vulnerada, aunado al costo que implica la pérdida de tiempo para el cliente y para la empresa.

4.2. Fase II: Análisis de las debilidades y fortalezas ante el manejo de los procesos administrativos del área de inventario y almacén la empresa Variedades OLIYUS, FP.

Análisis General

Hasta este momento la información recopilada y analizada previamente han aportado una visión general de la situación actual existente en la Empresa Variedades OLIYUS, FP., en relación a los factores que llevan a la necesidad implementar estrategias de reingeniería para los procesos administrativos, de tal modo, que se optimice el manejo en el proceso de inventario como alternativa de solución al escenario descrito, en este punto, y para dar paulatino cumplimiento a este objetivo se considera pertinente hacer uso de la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) cuadro 22, como herramienta capaz de proporcionar insumos para el proceso de planificación estratégica, así, se aportan datos requeridos que permiten la implementación de acciones y medidas que corrigen las debilidades especificadas y potencian las fortalezas encontradas

Cuadro 22. Análisis de la matriz **DOFA** debe hacerlo estilo FODA que es lo que viene manejando (origen interno y externo)

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	La empresa posee personal de recurso humano preparado y capacitado. (F1)	No se hace control interno de inventario. (D1)
	Se cuenta con las instalaciones requeridas para efectuar los procesos de recepción, almacenamiento y despacho. (F2)	No se dispone de un manual de procedimientos para el área de almacén y depósito. (D2)
	Capital económico para mantener la dinámica de la empresa. (F3)	No se tienen los formularios acordes que lleven al registro de entrada y salida de mercancía. (D3)
	Infraestructura y equipos necesarios para llevar a cabo los procesos. (F4)	El sistema de codificación no es generalizado para toda la mercancía de acuerdo al modelo, tipo y talla. (D4)
	Alto nivel en cuanto a la calidad de servicio prestado. (F5)	No está claramente definido el cargo de cada empleado. (D5)
	Proceso contable sistematizado que lleva el control de inventario y almacén. (F6)	El personal que labora en el almacén no está claro con sus funciones y responsabilidades. (D6)
	Disponibilidad del recurso humano para adecuarse a las sugerencias.(F7)	No se tienen lineamientos específicos para hacer efectuar una supervisión efectiva que haga seguimiento, control y evaluación de las actividades que ejecuta el personal del almacén y depósito. (D7)
Análisis Externo	Oportunidades	Amenazas
	Posibilidad de crecimiento y apertura de sucursal. (O1)	El sistema económico que prevalece en la sociedad, afecta la adquisición de insumos y hasta la nómina de

	personal. (A1)
Alianzas estratégicas con proveedores y de ropa y calzado que abastecen a nivel nacional. (O2)	La economía incide en la velocidad de crecimiento. (A2)
Incremento de la demanda. (O3)	Competencia con otras empresas reconocidas. (A3)
Posibilidad de proveer de mercancía a otras empresas de la zona. (O4)	Incertidumbre en el ámbito comercial. (A4)
Las actividades y acciones para que sean eficientes debe haber sinergia entre los departamentos y las personas que laboran en la empresa. (O5)	Insuficiente control de procesos genera fallas en el servicio prestado e ineficiencia. (A5)
	Selección del proveedor sin las exigencias deseadas. (A6)
.	Incidencia de los precios altos del proveedor en la economía de la empresa. (A7)
	Incumplimiento o retraso en la entrega de la mercancía por parte de los proveedores. (A8)

Fuente: Rivas (2020)

Como puede notarse las debilidades que se han diagnosticado están relacionadas en esencia con el escaso control y seguimiento interno en el almacén durante el proceso de recepción, almacenamiento y ubicación de la mercancía de parte del personal que se desempeña en dicho espacio, esto puede provocar pérdidas por manejo inadecuado del inventario, genera inconvenientes al momento en que el vendedor requiere buscar la mercancía retrasando al cliente, además la empresa termina haciendo compras innecesarias dado el escaso control de la mercancía e inventario existente en el departamento, se evidenció que no se ejecutan mecanismos que permitan llevar el control de inventario, la ausencia de formularios físicos y control periódico del mismo.

En este sentido, debe señalarse que los elementos encontrados se convierten en factores que impiden el logro de las metas establecidas por la organización. Por otro lado, entre las fortalezas encontradas se tiene la disponibilidad de un espacio físico acorde para colocar la mercancía, realizar los procesos de recepción almacenamiento y despacho, así como también, la supervisión y control del inventario en físico, de tal manera, que disminuyan los daños ocasionados por mercancía faltante y/o sobrante, estos aspectos contribuyen a que al cliente se le atienda con eficiencia y disminuyendo la posibilidad de errores cometidos en las acciones que se ejecutan en el almacén.

Por otro lado, también se evidenció que no se cuenta con los formatos acordes y ajustados para llevar el control de la entrada y salida de mercancía, esto puede afectar ante próximos inventarios físicos la toma de decisiones y dejar pasar información como la existencia de mercancía sobrante y/o faltante, el cambio o devolución de mercancía, con lo cual se puede perjudicar al cliente en su atención y el retraso en el tiempo de servicio, ocasionando la pérdida del cliente en algunos

casos, este tipo de fallas también se puede provocar por la falta de codificación debida por lo que con dificultad se determina modelo y talla de la mercancía solicitada.

En este análisis también se comprobó que las funciones de cargo no se encuentran debidamente delimitadas, las tareas de cada empleado no están bien definidas, lo que dificulta en gran medida establecer las responsabilidades específicas de cada quien. Por otra parte, el trabajador que cumple funciones de supervisor, tampoco tiene claras sus responsabilidades, razón por la cual, el seguimiento, control y evaluación realizada no son procesos efectivos y no aportan información relevante.

Por su parte, los almacenistas son trabajadores que cumplen diferentes funciones según se les encomiende y de acuerdo a la necesidad, esto impide la claridad en el proceso, dada por la no definición y segregación de responsabilidad de cargo a la hora de recibir y ubicar la mercancía, pues simplemente esta se guarda, no se organiza; en ocasiones se descuidan otras funciones importantes dentro de la empresa y que son requeridas para el proceso de inventario, como la clasificación, codificación y debida distribución de la misma, sin dejar de mencionar que la identificación debe hacerse por tipo, talla y modelo de mercancía, lo que provoca que se determine un responsable directo ante un error por negligencia, distracción o desinformación.

En la empresa según lo observado por la investigadora el personal que allí labora, en ocasiones siente que sus expectativas no se cumplen ante su desempeño, así como, también se observa que las comunicaciones, ante situaciones que ameritan cierta rapidez para continuar con lo cotidiano y que generan stress, no son las más

idóneas, por lo que a pesar de la capacidad para estar en el cargo, dada la experiencia en el mismo, además de creer en la organización como un ente con posibilidad de crecimiento, consideran que esto debe ser mejorado.

En virtud de todo lo descrito, las debilidades hacen que la empresa Variedades OLIYUS, FP., considere entre su prioridad utilizar la reingeniería de los procesos administrativos como estrategia que contribuye con la eficiencia de la organización y el mejoramiento en el manejo del inventario y todos los procedimientos implícitos que le permiten dar mayor valor agregado y confianza para la atención al cliente de acuerdo a su demanda.

Con respecto a las fortalezas de la empresa Variedades OLIYUS, se debe mencionar que dispone de la participación y creatividad de cada empleado en su lugar de trabajo, además de su experiencia, se destaca también la capacidad financiera y disponibilidad física de los espacios que se emplean para el almacén, así como la posibilidad de ampliación del mismo con miras a la apertura de sucursal y abastecimiento de otras empresas del ramo como proveedor de la zona y como parte del crecimiento y desarrollo de la empresa, en conjunto, todos estos aspectos contribuyen con la factibilidad y desarrollo de las estrategias organizacionales que se están planteando.

Cruce de Estrategias (DOFA)

El siguiente cuadro 22 es producto del cruce de los factores interno y externos, que caracterizan a la empresa Variedades OLIYUS, FP., de tal manera, que se combinan las debilidades mostradas con las oportunidades resultando las estrategias (DO), también se cruzan las debilidades con las amenazas para generar las

estrategias (DA). De igual forma, se combinan también las fortalezas con las oportunidades y surgen las estrategias (FO) y, por último, las fortalezas se cruzan con las amenazas para aportar las estrategias (FA). De este modo, las estrategias que afloran en el proceso sirven de fundamento para la implementación de la reingeniería de procesos y el mejoramiento de la eficiencia de la organización en cuestión.

Cuadro 22. Cruce de Estrategias DOFA

Estrategias DO	Estrategas FO
<p>Fortalecimiento del Equipo de trabajo promoviendo la sinergia, comunicación asertiva y trabajo en equipo</p> <p>Ofrecer herramientas de comunicación y trabajo en equipo que permiten mejorar el desempeño y el ambiente organizacional</p>	<p>Fortalecimiento del Equipo de trabajo promoviendo la eficiencia en la atención al cliente</p> <p>Establecimiento de formación y capacitación del recurso humano para prestar mejor servicio al cliente ante su demanda y proveer a otras empresas.</p>
Estrategias DA	Estrategias FA
<p>Fortaleciendo las competencias en el Control del Inventario</p> <p>Llevar a cabo el proceso de control y seguimiento del inventario y almacén, así como la codificación de la mercancía considerando modelo y tallas, de esta forma se presta mejor y eficiente servicio al cliente</p> <p>Fortalecimiento del Equipo de trabajo estableciendo las funciones, responsabilidades de cargo</p> <p>Establecer claramente, funciones de los cargos, responsabilidades delimitadas.</p>	<p>Rediseño del Sistema de Control, seguimiento y evaluación de inventarios y almacén siguiendo la metodología de reingeniería de procesos adecuado para el Departamento de Almacén de la empresa Variedades OLIYUS, FP</p> <p>Elaborar de una guía de procedimientos en la cual se establezca los lineamientos para hacer el seguimiento y la evaluación con sus respectivos formularios, de tal manera, que la supervisión se realice a nivel de sistema y coincida con el procedimiento llevado en físico</p>

Fuente: Rivas (2020)

De acuerdo a lo planteado en el cuadro 22 se seleccionan las actividades y estrategias que serán consideradas en el marco del planteamiento de esta propuesta:

Rediseño del Sistema de Control, seguimiento y evaluación de inventarios y almacén siguiendo la metodología de reingeniería de procesos adecuado para el Departamento de Almacén de la empresa Variedades OLIYUS, FP

- Û Elaboración una guía de procedimientos de la empresa Variedades OLIYUS, FP., contenido de la misión, visión, objetivos estratégicos, diagrama funcional, ramo de la empresa, funciones de cada cargo, que permitan fortalecer las competencias en materia de control del inventario de las personas que intervienen en el proceso.
- Û Formación a la organización para hacer seguimiento, control y evaluación de los procesos referidos al inventario y almacén

Fortalecimiento del Equipo de trabajo promoviendo la sinergia, comunicación asertiva y trabajo en equipo a través de la Capacitación del Personal

Fortalecimiento del Equipo de trabajo estableciendo las funciones, responsabilidades de cargo

- Û Taller de capacitación con herramientas que desarrollen habilidades para la comunicación asertiva, trabajo en equipo y cooperativo, definición de roles y cargo de cada integrante según sus funciones, atención al cliente, asignación de roles proceso de seguimiento, control y evaluación del inventario y almacén, codificación de la mercancía, en beneficio de la organización y del ambiente organizacional

Fortalecimiento del Equipo de trabajo promoviendo la eficiencia en la atención al cliente

- Û Establecimiento de formación y capacitación del recurso humano para prestar mejor servicio al cliente ante su demanda y proveer a otras empresas

Fortalecimiento de las competencias en el Control del Inventario

- Û Formar a la organización para hacer seguimiento, control y evaluación de los procesos referidos al inventario y almacén

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Las etapas Identificación, visión, Diseño técnico, diseño social, transformación permiten en su justa medida realizar el proceso de planificación y organización de las acciones y actividades pautadas y que llevan a la promoción de mayor y mejor control de la mercancía en el almacén y en el inventario de la empresa Variedades OLIYUS, FP., una vez que ésta sea debidamente codificada, además de considerar mayor liderazgo y dirección del recurso humano y la definición clara de las funciones de cada cargo aspectos de gran importancia y determinantes en esta propuesta. Para hacer los planteamientos se hizo necesario elegir los aspectos relevantes y factibles surgidos en el diagnóstico, sobre todo los relacionados con el tiempo y la operatividad, de tal modo, que brinden información pertinente a la solución del problema detectado y que ha sido motivo para la realización de la presente investigación.

En este orden de ideas, la presente pretende ser una herramienta de utilidad para la empresa Variedades OLIYUS, FP., proporcionando al personal que allí labora las funciones y lineamientos administrativos que les permite garantizar mejor desempeño, correcto seguimiento, control y evaluación del proceso de inventario y almacenamiento de la mercancía, de esta forma se contribuye con la mejora en la efectividad de la empresa y la atención al cliente, una vez que cada departamento también optimiza sus procesos.

4.3.1. Objetivos de la Propuesta

4.3.1.1 Objetivo General

Plantear la reingeniería como estrategia que mejora los procesos administrativos en el departamento de inventario y almacén de la empresa Variedades OLIYUS, FP.

4.3.1.2. Objetivos específicos

Rediseñar el Sistema de Control, seguimiento y evaluación de inventarios y almacén siguiendo la metodología de reingeniería de procesos adecuado para el Departamento de Almacén de la empresa Variedades OLIYUS, FP

Elaborar un plan para Capacitar al personal en lo relacionado Trabajo en equipo, Comunicación, desempeño de cada cargo, seguimiento y control del inventario.

4.3.2 Justificación de la propuesta

La presente propuesta plantea la reingeniería como estrategia que mejora los procesos administrativos en el Departamento de Almacén e Inventario de la empresa Variedades OLIYUS, FP., de esta manera, también se obtienen efectos positivos en cuanto a la eficiencia en la prestación del servicio y atención al cliente, así como en el proceso de recepción de mercancía y almacenamiento, aportando una solución viable para llevar de mejor modo el proceso de inventario, utilizando técnicas de

reingeniería que contribuyen con el mejoramiento del escenario existente, diseñando, planificando y organizando actividades, estableciendo y definiendo cargos y funciones de cada empleado y coordinando la implementación de los cambios sugeridos considerando como fundamento básico la motivación laboral, de esta forma, se garantiza que la propuesta y sus planteamientos surtan efectos marcados para la organización visible en eficiencia y eficacia en el manejo de sus procesos administrativos.

En este sentido es de resaltar que son variados y numerosos los beneficios que obtiene la empresa con la implementación de métodos de reingeniería de los procesos administrativos, dado que estos se traducen en mayor coordinación y organización de los procesos inherentes, genera procesos con mayor eficiencia y que permiten brindar un servicio de calidad, disminuyendo horas de trabajo ante el organizado almacenamiento y fácil localización de la mercancía, todo esto con el apoyo, disposición y participación del talento humano que allí labora, equipo humano que se caracteriza por tener sentido de pertenencia y motivación hacia su trabajo y con miras al logro y consecución de los objetivos y metas trazadas, en virtud de que también ganan una vez que obtiene estabilidad laboral y económica.

De igual modo, es relevante señalar que en la actualidad la misma dinámica social requiere que todos aquellos procesos implícitos en la organización se mantengan al día, de tal modo, que la empresa puedan afrontar los retos que se presenten día con día y justamente la reingeniería de procesos implementada de manera adecuada aporta estos beneficios.

4.3.2. Factibilidad de la Propuesta

Factibilidad Institucional: en este aspecto la propuesta que se plantea no presenta ningún inconveniente, en virtud que la receptividad ha sido satisfactoria, ante la gerencia y el mismo personal de recurso humano manifestando ampliamente su disponibilidad y cooperación.

Factibilidad Operativa: La empresa cuenta con personal dispuesto a trabajar y optimizar su desempeño, la infraestructura necesaria para llevar a cabo la propuesta, además cuenta con los recursos y la disposición de solventar todo lo relacionado con los talleres de formación necesarios en pro del crecimiento personal, profesional y organizacional lo que hace a esta propuesta operativamente factible.

Factibilidad Técnica: en el ámbito técnico la propuesta es factible, dado que se cuentan con los recursos materiales necesarios tales como computador, impresora, entre otros, en cuanto al recurso humano el personal para formar en talleres, la empresa ha manifestado su disposición a resolver en función a la necesidad latente, dejando claro que la propuesta es totalmente factible.

5.1. Presentación de la propuesta

En toda organización empresarial en la que se mueva en el ramo del comercio, puede decirse que el proceso de inventario y almacén es el más estratégico entre sus fases operativas, en función de ello, se presenta la siguiente propuesta en la que se plantea un sistema de control de inventario fundamentado en la reingeniería de procesos, definiendo y delimitando de mejor manera el Departamento de Almacén e Inventario, estudiando y transformando todo lo relacionado con las actividades de

entradas, movimientos y salidas de mercancía de la empresa Variedades OLIYUS, FP.

La propuesta considera la necesidad que se tiene de conocer a ciencia cierta ¿qué hay?, ¿cuánto hay?, ¿dónde está?, ¿en qué condiciones se encuentra?, las respuestas a estas interrogantes permiten manejar el inventario en su totalidad, sobre todo, para la gerencia de venta esta información es vital para poder satisfacer la demanda y considerar, incluso, cualquier eventualidad que le permita a la empresa incrementar sus utilidades en beneficios de todos, además que también pueden ser disminuidos los costos teniendo la información real y control del inventario. Para tal efecto, la propuesta se sustenta en la reingeniería de procesos para contribuir en su totalidad con la eficiencia y la calidad del servicio prestado al cliente, de esta manera se consigue aportar valor agregado al servicio brindado, además de recibir, almacenar y distribuir la mercancía con mayor efectividad; vale mencionar, que se sigue el desarrollo de las cinco (5) fases, es decir, la preparación, la identificación, la visión, el diseño técnico y social, y la transformación para todo el procesos administrativo y contribuir de esta forma con el control y manejo del inventario.

Es importante que se tengan dominio absoluto de cada función implícita en el proceso administrativo, tales como planificación, organización, dirección y control, y con ello también delimitar las funciones de cada trabajador de la organización inherente al cargo que ocupa, consiguiendo con ello, eficacia en las funciones y actividades que responden a la esencia del procedimiento administrativo y la estandarización de la operatividad de las mismas. En este sentido se debe mencionar que la operatividad de la empresa Variedades OLIYUS, FP., cumple con tres factores fundamentales de un programa de Reingeniería, que son:

- 1) Variedades OLIYUS, FP: es una empresa que cuenta con la disposición para rediseñar sus procesos, dado que asume de modo importante sus expectativas de crecimiento y desarrollo considerando la demanda existente que hasta el momento no se ha conseguido.
- 2) Es imperante la necesidad de hacer el rediseño del Departamento de Almacén e inventario, puesto que la estructuración de los procesos implícitos conlleva a que la organización entre al ámbito competitivo ajustándose a los cambios tecnológicos y la exigencia del cliente.
- 3) De acuerdo a lo diagnosticado, la empresa no está brindando el servicio y la atención idónea al cliente, puesto que esto se ve afectado por la deficiente ejecución de los procesos, el inadecuado manejo de inventario y almacén, derivándose de esto las condiciones requeridas para la implementación de la reingeniería y de esta manera se consoliden las expectativas y de crecimiento fundamentadas en la eficiencia y calidad de servicio al cliente.

Fundamentación de la Propuesta

En esta propuesta el mayor aporte a la organización es el mejoramiento de eficacia y eficiencia en función de la mejor atención al cliente, disminuyendo los tiempos que hasta ahora se vienen requiriendo para la recepción de la mercancía, su ubicación y entrega, la metodología de reingeniería se hace indispensable para el Departamento de Almacén e Inventario, en virtud de que aporta herramientas para tener mayor control en el manejo del inventario.

En este orden de ideas, esta propuesta describe las actividades que deben

desarrollarse para el cumplimiento de las funciones en el Departamento de Almacén e Inventarios, asimismo, se incluyen los puestos que intervienen en la unidad administrativa estableciendo su responsabilidad y participación. Se hace todo un compendio de la información necesaria y formularios requeridos, equipos y material de oficina que facilite y ayude a sistematizar la implementación de los procesos en la empresa.

Contenido de la Propuesta

Es importante que para comenzar con un proyecto de reingeniería se especifique y justifique en una misiva dirigida a la empresa la necesidad de realizar mejoras para la organización. El formato de este documento se presenta en el anexo B, en este se argumentan las razones que llevan a la intervención desde el enfoque de la reingeniería explicando las razones de peso que inducen a iniciar las acciones. Partiendo de esta misiva, se desarrolla la metodología para el diseño de los procesos, además que sirve para evaluar el avance y el éxito del proyecto. La misiva en cuestión considera las acciones siguientes:

1. Mostrar un organigrama funcional para el Departamento de Almacén e Inventario.
2. Determinar las funciones específicas del Departamento de Almacén e Inventario
3. Establecer responsabilidades para el jefe de Departamento de Almacén e Inventario.
4. Describir el procedimiento a seguir en adelante para llevar a cabo la recepción, el manejo y el despacho de la mercancía.
5. Diseñar los formularios que permiten hacer control, seguimiento y evaluación a utilizar.

6. Establecer las técnicas específicas de control interno siguiendo el enfoque de reingeniería.
7. Determinar las necesidades existentes de capacitación para el personal de la empresa.
8. Formación y preparación para hacer control de inventario en físico.

Estructura de la Propuesta

Con miras a garantizar el éxito de la metodología de la reingeniería de procesos en la empresa Variedades OLIYUS, FP., se debe siempre seguir un modelo sistemático claro y sencillo, de acuerdo a los pasos que se describen a continuación:

-Establecer los actores responsables del rediseño: particularmente, en esta propuesta es la investigadora quien estará al frente como gerente del proyecto aportando su conocimiento en el área contable, de esta forma se rediseña el control de inventarios y almacén.

-Es necesario que exista un promotor ejecutivo, la dueña de la empresa quien debe autorizar y motivar que se efectúen los procesos y el máximo esfuerzo ante la implementación de la reingeniería.

-Designar un administrador para el esfuerzo total de la reingeniería en la empresa, que puede estar representado por el cajero.

-Debe haber participación total de los responsables de los procesos específicos que se están rediseñando, los empleados deben estar presentes y activos.

-En necesario que se tengan a la mano los equipos y materiales para diseñar la reingeniería: como son papelería, pizarra, equipos informáticos, software y lo necesario para cambiar cada proceso específicamente.

-El Desarrollo de las condiciones para la acción: con este documento se inicia

el proyecto.

-Determinar el alcance de la propuesta: en este se ha establecido que las fallas se encuentran en el control seguimiento y evaluación de los procesos relacionados con el inventario y almacén inherentes al Departamento de Almacén e Inventario de la empresa Variedades OLIYUS, FP.

-Rediseñar: esta es la acción creativa de la metodología de reingeniería, no hay un procedimiento que genere de modo mecánico un diseño de proceso completamente diferente, por lo que se debe inventar un camino diferente para hacer el trabajo, lo que requiere el uso de la imaginación, el pensamiento inductivo y el trabajo en equipo.

Rediseño del Sistema de Control, seguimiento y evaluación de inventarios y almacén siguiendo la metodología de reingeniería de procesos adecuado para el Departamento de Almacén de la empresa Variedades OLIYUS, FP.

Fase 1: Preparación

Para dar inicio a cualquier transformación de tipo organizacional en la empresa siempre debe ser considerado primordialmente el recurso humano, en virtud de que las personas son las que producen ideas y determinan los fundamentos para implementarlas, además de que son quienes manejan los recursos presentes en la organización. Esto es razón suficiente, para hacer que todos los involucrados participen, organicen y estimulen en pro de los cambios que aportan la reingeniería y el beneficio de la organización.

En este orden de ideas, esta fase de preparación se orienta hacia el reconocimiento por parte de todos de la necesidad existente de cambio,

posteriormente, es importante que se dé el consenso entre todos y manifiesten su disposición, además de ofrecer la oportunidad de capacitación para el equipo organizacional. A continuación se presenta cada etapa:

1.1 Reconocer la Necesidad

Para la empresa Variedades OLIYUS, FP, se ha determinado la necesidad de implementar una metodología fundamentada en la reingeniería de los procesos durante el desarrollo del presente estudio. Vale mencionar que los cambios consideran el incremento de la eficiencia en los procesos administrativos a través del rediseño de los procedimientos que se llevan a cabo en el Departamento de Almacén e Inventario, de esta forma se consiguen mejoras significativas y que se reflejan en mayor y mejor atención y servicio al cliente, además de las posibles expectativas de crecimiento comercial.

Es de resaltar que el hecho de que desde la organización se reconozca la necesidad de cambio, implica que también se debe determinar el nivel de compromiso que también debe asumir la gerencia. Por lo que se destaca que con satisfacción que desde el momento en que se comenzó con la investigación y con el proceso de recolección de la información el gerente siempre manifestó abiertamente su aprobación y apoyo irrestricto al proyecto. En consecuencia, en adelante hace falta que también se identifique y apropie con la necesidad de cambio, de tal manera que al ser portavoz de la propuesta pueda también transmitir esa necesidad y apertura ante los cambios que se avecinan al personal de la empresa.

La comunicación inicial debe ser clara y precisa al señalar ante la empresa las razones que justifican la necesidad de cambio, así como también, debe transmitir con

énfasis hacia donde se quiere llegar con la propuesta de acuerdo a las expectativas de la empresa. Por ende, debe tenerse presente el establecimiento y manejo de todos los elementos específicos para dirigir una organización comenzando con la misión y visión de la misma. Ante esto, ya se tiene conocimiento que no han sido definidas con anterioridad ni misión ni visión de la empresa Variedades OLIYUS, FP., lo que conlleva a que estas deben en primera instancia ser formuladas como parte de los elementos requeridos para continuar haciendo el análisis correspondiente.

MISIÓN DE LA EMPRESA VARIEDADES OLIYUS, FP

“Proveer ropa y calzado de reconocidas marcas, ajustada a las últimas tendencias y de calidad para Damas y Caballeros y Niños, de tal modo que se satisfaga la demanda y expectativa del cliente inherente a su comodidad, estilo de personalidad, y precios competitivos, todo enmarcado en un ambiente de satisfacción y excelente atención”.

VISIÓN DE LA EMPRESA VARIEDADES OLIYUS, FP

“Ser una tienda de ropa y calzado para Damas, Caballeros y Niños, competitiva, reconocida en el páramo merideño, y que proporcione mercancía de calidad y precios accesibles, ofrezca excelente atención y servicio, se mantenga sólida y en permanente desarrollo y con un continuo crecimiento de la cartera de clientes todos ellos satisfechos”.

Una vez que se ha determinado la misión y visión de la empresa Variedades

OLYUS, FP., se debe establecer las normas, las políticas necesarias que lleven al cumplimiento de su misión. Siguiendo esta premisa también debe diseñarse una planificación que permita a largo plazo o en el tiempo establecido dar cumplimiento a la visión.

Por otro lado, la investigadora también considera pertinente el establecimiento de metas alcanzar en el Departamento de Almacén e Inventario una vez implementada la reingeniería de procesos, de esta forma se van delimitando las líneas estratégicas a seguir en un tiempo específico, manteniendo siempre como norte la visión de los procesos que han de ser rediseñados, sin olvidar, la misión y visión particulares de la empresa.

Metas del Departamento de Almacén e Inventario de la empresa Variedades OLYUS, FP:

- Reconocimiento las posibles oportunidades que llevan al mejoramiento de los procesos, tecnología y talento humano en el Departamento de Almacén e Inventario.

- Ajuste de un plan de trabajo que organice los recursos acordes y las actividades inherentes al Departamento de Almacén e Inventario considerando las necesidades de la empresa y la demanda de los clientes.

- Reconocimiento de los procesos del Departamento de Almacenamiento e Inventario eficientemente, dando máximo aprovechamiento a los recursos en el menor tiempo y costo.

Para ello es necesario que el departamento lleve a cabo los siguientes

objetivos:

Cuadro 23. Actividades del área de Almacén e inventario.

VARIEDADES OLİYUS, FP.	AREA DE ALMACEN E INVENTARIO
<u>Objetivos del área de Almacén e Inventario.</u>	
<ul style="list-style-type: none">- Recibir de la mercancía de la empresa Variedades OLIYUS, FP.- Seleccionar y clasificar de la mercancía por género y modelo para el inventario.- Administrar la mercancía en existencia, visionando su ubicación, recepción y despacho.- Emitir los formatos de formulario que permitan llevar el registro de mercancía que entra y sale del almacén.- Organizar y planificar actividades de limpieza, mantenimiento del almacén y verificación de la mercancía en existencia.- Gestionar la solicitud de mercancía que debe recibirse y la que debe ser facturada.- Coordinar la logística que permite hacer las operaciones de recepción, almacenamiento y despacho de la mercancía.- Mantener informada a la gerencia, así como también, al cliente con frecuencia sobre la mercancía existente.- Realizar evaluación, control y evaluación del inventario en físico.	

Fuente: Rivas (2020)

Mostrar el organigrama funcional del Departamento de Almacén e inventario de Variedades OLIYUS FP:

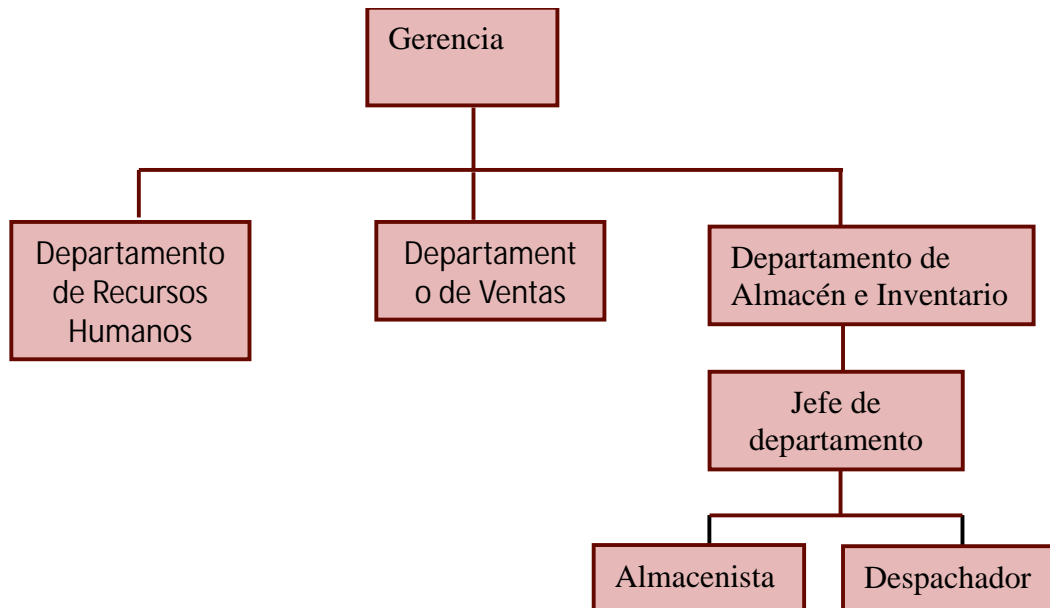
En este punto la investigadora plantea que la presentación del organigrama funcional del departamento de Almacén e Inventario sea formal, siendo precisos y buscando la estrategia que permita que los empleados comprendan la estructura jerárquica que se les muestra, además que tengan la disposición, puesto que en adelante es una normativa rendir cuenta de las actividades y mantener las vías de comunicación, de igual modo, este jefe, debe cumplir sus funciones entre las que se cuenta la supervisión de las actividades que se realizan en el almacén y adicionalmente le corresponde ofrecer los recursos necesarios para que lleven a cabo sus actividades.

De esta manera, al hacer referencia al organigrama, es conveniente precisar que puede ser definido haciendo uso de concepto emitido por Chuquiguanga (2015) de la siguiente manera:

El Organigrama de una empresa nos permite obtener una idea uniforme acerca de la organización. Desempeña un papel informativo, permitiendo que los integrantes de la organización y las personas vinculadas a ella conozcan a nivel global, sus características generales. Ayuda fácilmente a comprender las distintas relaciones, dependencias y conexiones que pueden existir entre las distintas divisiones, departamentos secciones y servicios. El organigrama debe ser actual y representar la realidad, debe ser general, sencillo siempre con una visión clara de su funcionamiento (p. 5).

En la siguiente figura 2 se muestra el organigrama funcional propuesto al:

Figura 2. Organigrama Variedades OLIYUS, FP.



Fuente: Rivas (2020)

Determinar las funciones específicas del Departamento de Almacén e Inventario y establecer las responsabilidades del jefe del Departamento.

En vista de la necesidad imperante que se tiene en la empresa Variedades OLIYUS, FP, de establecer las funciones, así como describir cada cargo, asignando la responsabilidad del mismo en el Departamento del Almacén e Inventario, de modo tal, que las funciones de cada trabajador en su rol este perfectamente definidas, de esta forma, ante cualquier eventualidad se puede determinar con exactitud responsabilidades y evitar con ello confusión, propiciando el desarrollo de los procesos eficientemente.

Funciones del Departamento de Almacén (Asignación de Responsabilidades)

Cuadro 24.- Descripción de Cargos de Almacén.

<i>VARIEDADES OLIYUS, FP</i>	ÁREA DE ALMACÉN E INVENTARIO
<u>Descripción de Cargos en el Departamento de Almacén e Inventario</u>	
<p>El Departamento de Almacén e Inventario juega un rol importante y necesario dentro de la empresa, puesto que le compete llevar la responsabilidad de suministrarla mercancía en función a la demanda del cliente, así como también, los pedidos efectuados por el Departamento de Compras, debe estar atento ante la disminución de algún artículo, previendo que no haya la falla; de igual manera recibe, verifica, almacena y protege la mercancía para que luego sea distribuida y/o despachada. Este un Almacenista y un despachador, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none">- Jefe de Almacén: se encarga de todos los movimientos inherentes del almacén como distribución de la mercancía, atiende las requisiciones, recibe solicitudes, mantiene actualizado el control según lo establecido por la gerencia, está pendiente para que se cumplan los procesos el despacho de mercancía. Le corresponde a este cargo coordinar y supervisar a los almacenistas (2) quienes están bajo su responsabilidad, y son estos dos trabajadores los encargados de recibir, inspeccionar la mercancía, recibir la mercancía autorizada, llevarlos formularios acordes y trasladar la mercancía al almacén.	

Responsabilidad del Jefe de Almacén e Inventario

Su mayor responsabilidad es proteger la mercancía comprada y solicitada por el Departamento de Ventas, le corresponde al Almacén hacer sus operaciones ajustadas a las normas y políticas del departamento, evitando con ello, pérdidas, robos o daños de cualquier tipo a la mercancía, demora en la distribución y en la información requerida.

Sus funciones son:

- Permitir las requisiciones de la mercancía enviadas por los almacenistas.
- Impedir que falte algún artículo solicitando con tiempo al departamento de compras pedidos nuevos hasta lograr reordenar.
- Actualizar constantemente los registros de la cantidad de mercancía existente.
- Proteger la mercancía recibida disminuyendo la posibilidad de robos, exposición a factores ambientales y deterioros en general.
- Implementar los procedimientos necesarios para que mantenga la mercancía existente preservada y en continua rotación.
- Registra la mercancía recibida en el sistema los productos recibidos.
- Realiza la revisión del inventario de la mercancía recibida y verifica la cantidad recibida contrastando con las descritas en la orden de entrega.
- Registra en el sistema la salida de la mercancía que se despacha.

Almacenista- despachador: realizan las operaciones pertinentes, aceptan y acatan las líneas, propician e implementan la normativa, a iniciativa ante la necesidad de realizar compras de acuerdo a las fallas existentes de mercancía, considerando topes máximos y mínimos, llevan a cabo el inventario, su control y seguimiento dejando registro físico, hace registro de la rotación de la mercancía, según el caso.

Responsabilidad del Almacenista

- Este trabajador codifica la mercancía que entra al almacén y mediante seriales, recibe la orden de despacho, tiene bajo su responsabilidad el inventario de la mercancía en existencia y su control, organiza la mercancía que llega y la que sale, además que también debe estar al tanto y controlar las devoluciones.

Almacenista, funciones:

-Realiza la recepción de la mercancía recibida llenando los formatos correspondientes y la sitúa de acuerdo a los códigos establecidos.

-Registra la mercancía despachada en el sistema.

-Organiza la localización de mercancía en el espacio respectivo.

-Reclama la requisición de la mercancía.

-Secciona el almacén en subsecciones para clasificar la mercancía y ubicarla según su código.

Despachador, funciones:

-Organiza la mercancía recibida en las secciones del almacén destinadas para ello.

-Dispone el despacho de la mercancía según lo solicitado.

-Identifica la mercancía de tal modo que pueda ser organizada y ubicada con facilidad.

-Hace uso de etiquetas para depósito señalando cantidad y ubicación de la mercancía en el almacén.

-Implementa los procedimientos para almacenes eficientes.

-Recibe la copia de la orden de despacho.

-Confirma la mercancía revisando los documentos necesarios

Fuente: Rivas (2020)

Describir el procedimiento a seguir en adelante para llevar a cabo la recepción, el manejo y el despacho de la mercancía.

Hasta ahora se han venido presentado los objetivos, el organigrama, se han establecido las funciones del Departamento de Almacén e Inventario, pues bien, es momento hacer la determinación de las normas y lineamientos políticos que deben ser considerados e implementados para la unificación de criterios y conductas que deben seguirse para lograr la consecución de los objetivos trazados a nivel de departamento y de la empresa como un todo organizacional, así mismo, se presentan los flujograma de cada proceso, compra, inventario y despacho, como parte de la caracterización y transformación de los procesos que se estudian.

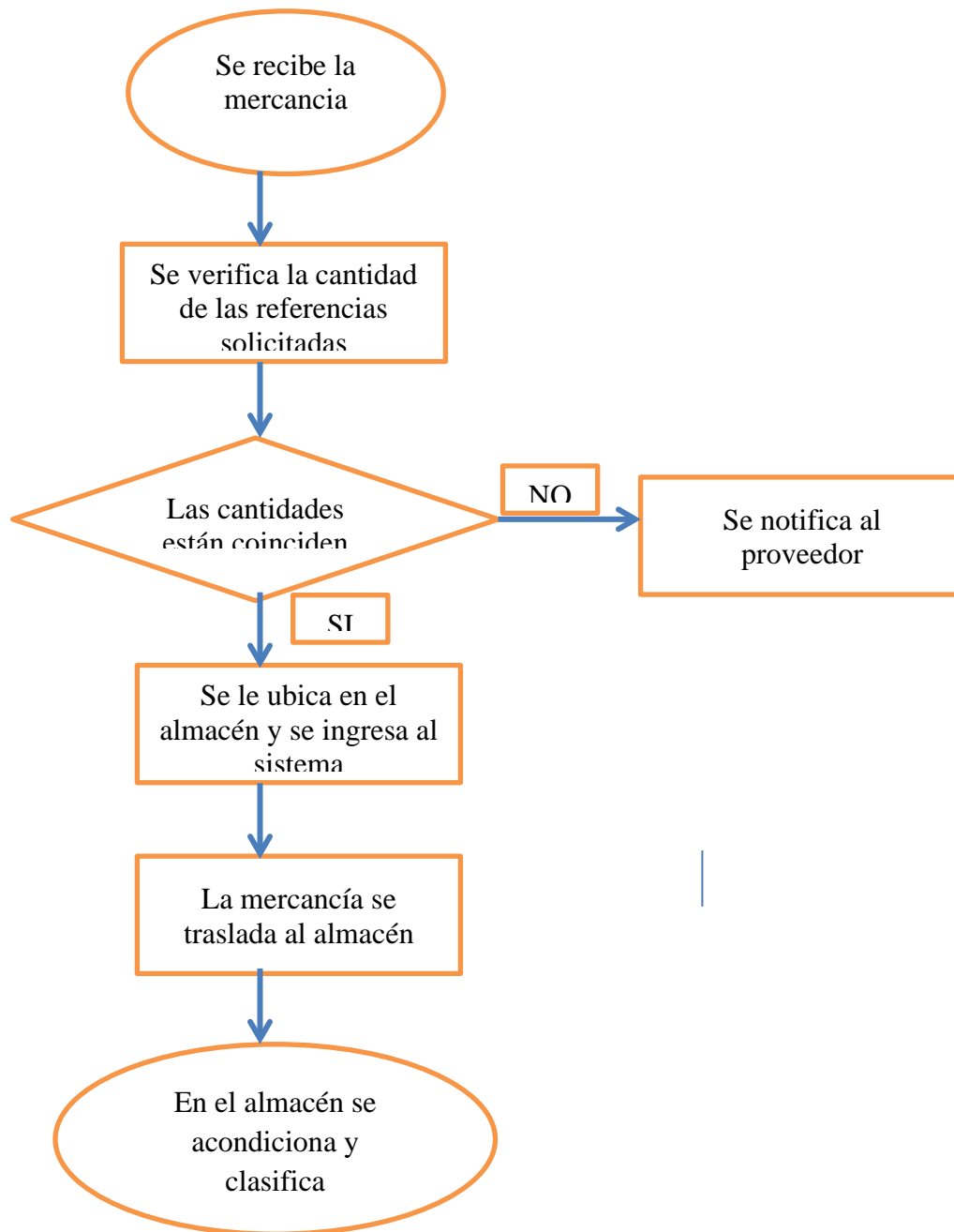
Cuadro 25. Políticas del área de Almacén e Inventario.

<i>VARIETADES OLIYUS, FP</i>	AREA DE ALMACEN E INVENTARIO
<u>Políticas del área de Almacén e Inventario.</u>	
<p>1. El almacenamiento de la mercancía debe hacerse considerando género y modelo, deben ser ubicados en una estantería, sin involucrar altos costos, inversiones y tecnologías. El sistema a utilizar debe tomar en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none">- Espacio suficiente a disposición para almacenar la mercancía.- El tipo de mercancía que se almacena.- Cantidad de artículos almacenados.	

2. El sistema que guarda la información debe registrar los siguientes datos de la mercancía que entra:
 - Información general del cliente: Nombre y apellido, dirección, contacto telefónico, RIF, representante, código de cliente.
 - Mercancía: Tipo de proveedor (nacional o extranjero), cantidad, serie, lote, tipo de embalaje, descripción del artículo, observaciones relacionadas con mercancía faltante, estado de los artículos, código.
3. Le corresponde al departamento de almacén e inventario hacer el registro y control de la mercancía que se le provea, bien sea de consumo e instrumentales.
4. Confiabilidad del inventario: depende de este departamento, pues es el único y absoluto responsable de recibir la mercancía y almacenarla, todo movimiento que allí se dé le compete completamente.
5. Al Departamento de Almacén e Inventario le corresponde tener el inventario al día llevando el formulario donde registra la Recepción de la Mercancía, el Despacho y Devolución de la misma.
6. El Departamento de Almacén e Inventario bajo ninguna circunstancia emitirá orden de despacho a menos que haya recibido la orden de pedido solicitado por el departamento de ventas de los clientes.
7. Al Departamento de Almacén e Inventario le corresponde mantener bien identificados por género los estantes y pasillos.
8. El Departamento de Almacén e Inventario debe asumir la coordinación del almacenamiento de la mercancía de este modo garantiza su fácil ubicación.
9. El Almacenista debe utilizar los recursos necesarios de seguridad como guantes, carrucha, botas, fajas y cascos de seguridad para llevar a cabo las operaciones de recepción, carga y descarga de la mercancía, el traslado dentro del almacén.
10. El Jefe de almacén, los almacenistas y despachadores deben mantener limitado al máximo el paso de personas ajenas al área del almacén, puesto que lo que allí suceda es su completa responsabilidad.

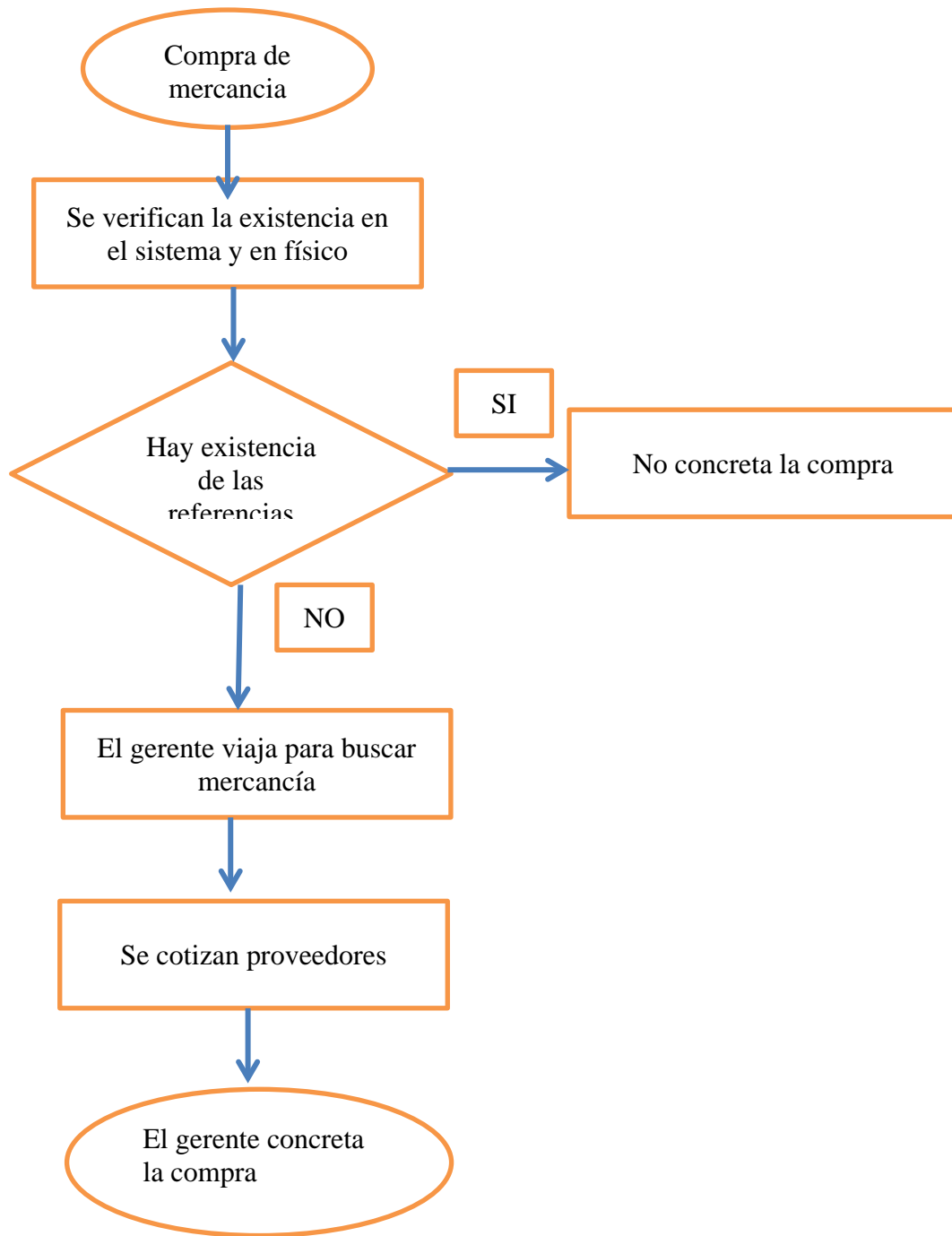
Fuente Rivas (2020)

Figura 3. Flujograma de procedimiento de inventario



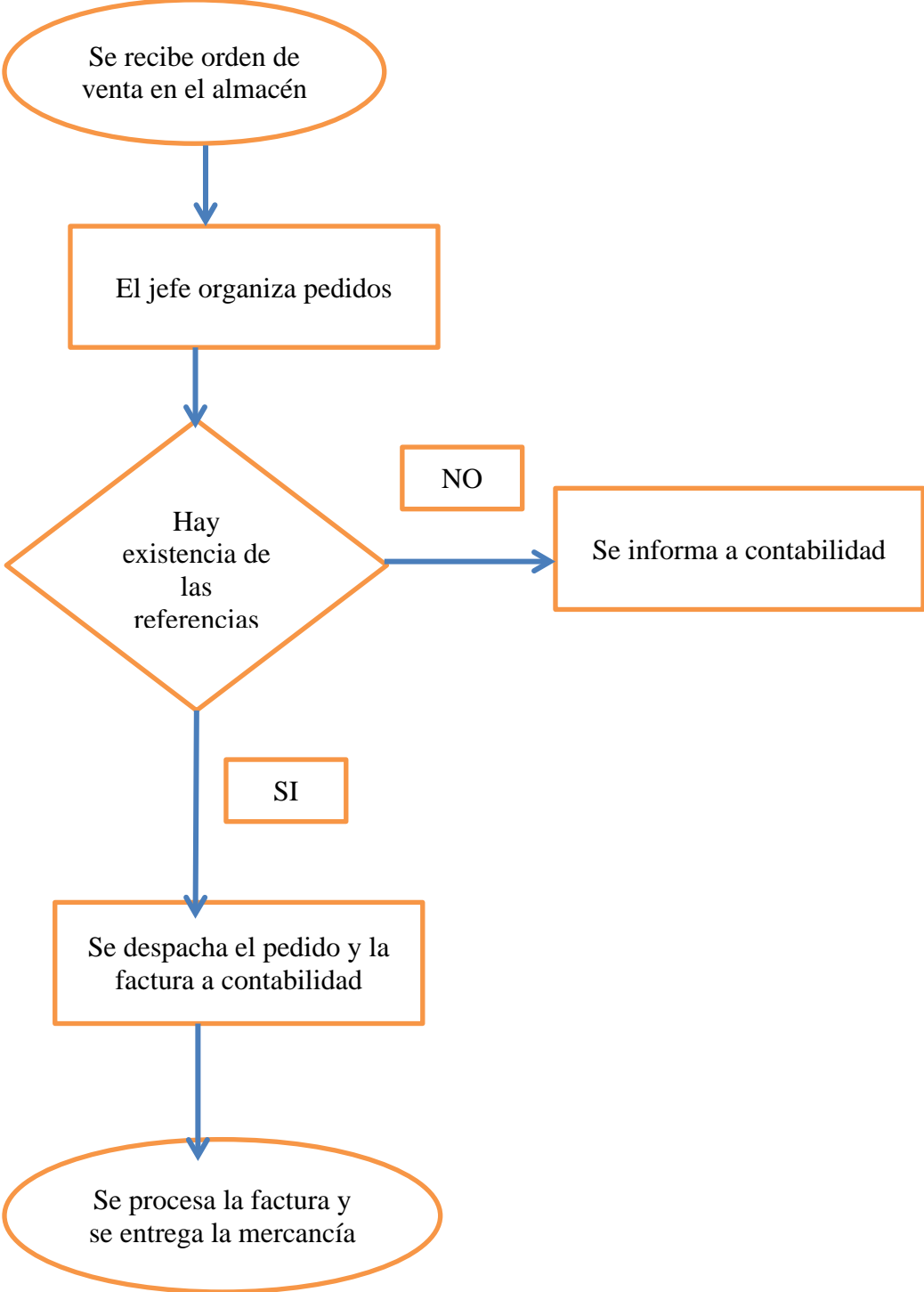
Fuente: Rivas 2020

Figura 4. Flujograma de procedimiento de compras



Fuente: Rivas (2020)

Figura 5. Flujograma de procedimiento de despacho



Fuente: Rivas (2020)

Cuadro 26. Normas técnicas del área de Almacén.

<i>VARIETADES OLIYUS, FP</i>	AREA DE ALMACEN E INVENTARIO
<u>Normas técnicas del área de Almacén.</u>	
<ul style="list-style-type: none">- Dar cumplimiento a las líneas de acción y las funciones de cada cargo, estas deben ser contrastadas con las actividades que vienen realizando y hallar los vacíos existentes que reflejan inadecuada segregación de deberes. - Hacer seguimiento, control y actualización de la relación existente de la mercancía que se encuentra bajo la responsabilidad de cada trabajador. - Elaborar una guía de procedimientos en la que se aporten ideas para la sensibilización y reconocimiento de dichas actividades en el que se destaque la participación activa de todos los trabajadores. - Seleccionar y aplicar indicadores de gestión que midan como el desarrollo de los procesos influyen efectivamente en el seguimiento y control interno del Departamento de Almacén e Inventario.	

- Revisar y hacer el análisis de los registros de almacén y la mercancía inventariada para detallar cualquier observación y tomar decisiones ante cualquier eventualidad de este modo, siempre se fortalecen el proceso en cuanto a manejo y almacenamiento.

- Cotejarla mercancía que está bajo la responsabilidad de los trabajadores con los respectivos registros de almacén, incluyendo en la base de datos información detallada de los artículos y de los trabajadores en caso de ser necesario.

- Mantener los canales de información y comunicación activos, emitiendo con cierta frecuencia un recordatorio o circular informativa dirigida a los trabajadores y con la cual mantengan presente su responsabilidad sobre la mercancía y ante los procesos operativos, además debe señalarse las consecuencias de no cumplir con sus compromisos o las sanciones respectivas sobre el particular.

- Debe promoverse los correctivos necesarios para llevar a cabo la implementación de las actividades de los trabajadores del área de almacén e inventario

Fuente: Rivas (2020)

1.2 Desarrollo del Consenso

Para lograr conseguir el consenso y su implementación en la empresa VARIEDADES OLIYUS, FP., es de vital importancia planificar ciertas de reuniones, en las cuales la gerencia notifique al trabajador sobre su status en la empresa y la responsabilidad inherente al cargo que ocupa, además de informar acerca de la problemática detectada e inducirlos hacia la participación de la propuesta fundamentada en la reingeniería de procesos y los cambios vinculados, en beneficio de todos los involucrados particulares y organizacionales.

1.3 Capacitación del recurso humano

La capacitación del equipo de trabajo implica la formación del personal que se encuentra laborando en el Departamento de Almacén e Inventario con miras a que las actividades y operaciones que surjan con el rediseño de procesos sean cumplidas a cabalidad. Es importante que mientras se hace la capacitación se den las instrucciones debidas acerca de la metodología que se va a implementar en la reingeniería, de tal forma que todos comprendan el análisis debido de los procesos.

Etapas 2: Identificación

En esta etapa se diseña una propuesta ajustada a los objetivos establecidos inicialmente y que cubra el alcance la investigación, esta debe estar enmarcada a los procesos considerando el nivel de apoyo administrativo y el valor que indirectamente añaden a los productos y servicios. Para esto se debe seleccionar aquellos procesos que deben ser sometidos al rediseño verificando prioridades según el impacto de los cambios, a los objetivos del Departamento de Almacén e Inventario y los de la organización, de esta manera en una siguiente etapa, deben ser atendidas la totalidad de los procesos que ejecutan las demás áreas de la organización.

Una vez hecho el análisis de los resultados obtenidos fueron identificados los siguientes procesos inherentes al Departamento de Almacén e Inventario:

- 5.1.1.1. Entrada de mercancía.
- 5.1.1.2. Salida de mercancía.
- 5.1.1.3. Almacenamiento y distribución de mercancía.
- 5.1.1.4. Registro de mercancía.
- 5.1.1.5. Solicitud de requisición.
- 5.1.1.6. Clasificación de las mercancías.

Ahora bien, durante la etapa de identificación, los procesos prioritarios a rediseñar son:

- 5.1.1.7. Control de inventarios: Entrada y Salida de mercancía.
- 5.1.1.8. Toma de inventarios físicos.

En vista de las necesidades que presenta la empresa, organización a la cual se le ha detectado ciertas fallas en su atención al cliente y la eficiencia con que se desempeña, precisamente, por el descontrol que se presenta al momento de recibir , la mercancía y almacenarla, los procedimiento que se efectúan, viene ralentizando las otras actividades inherentes, tales como venta y atención al cliente, en virtud de ello, urge plantearse cambios que permitan la transformación del mismo ,vale decir, que los demás departamentos, a pesar de que pueden ser fortalecidos, son precisamente, estos procesos seleccionados los que constituyen el punto más álgido de los procedimiento que se están efectuando.

Etapa 3: Visión: Reingeniería de Procesos

En esta etapa se hace la estructura del rediseño de cada proceso, manteniendo como premisa que los cambios que surjan con el modelo deben estar enmarcados en el logro de los avances y en rendimiento. De igual manera es crucial que haya congruencia entre los modelos propuestos y los objetivos planteados en el Departamento de Almacén, cabe mencionar que todos se determinaron previamente. En virtud de esto, se reconocen los elementos principales asociados con dichos los procesos, ellos son: Problemática y contexto actuales, posibles oportunidades que permiten la mejora, claridad en las transformación requerida, además de otros aspectos importantes. Para finalizar se hace la estructura de los procesos prediseñados que son elementos puntuales para esta propuesta.

A continuación se muestra un análisis de los procesos a considerar para el rediseño:

Describir el procedimiento a seguir en adelante para llevar a cabo la recepción, el manejo y el despacho de la mercancía

Control de la mercancía que entra y sale

Mediante este proceso se debe encontrar la mejor manera de canalizar, acelerar, controlar y hacer seguimiento de la mercancía que entra y sale, de esta forma se hace el registro que lleva el flujo de inventario, manteniendo actualizado el control de la mercancía en existencia.

Para llevar a cabo este proceso es necesario que se implementen tres (3)

formatos de formularios que favorecen el control del registro:

Formulario 1 “Mercancía Recibida” (Ver Cuadro 34)

Formulario 2 “Mercancía Entregada” (Ver Cuadro 35)”

Formulario 3 “Mercancía Devuelta” (Ver Cuadro 36)”.

Haciendo uso de estos formatos se hace más llevadero para el encargado el manejo y control del inventario, además también se debe tener a la mano los registros de la concerniente a la entrada y salida de mercancía y en consecuencia se tienen actualizada la mercancía en existencia. Es necesario ante estos cambios sugeridos con respecto al control de la mercancía que entra y sale de inventario que exista un (1) Jefe de Almacén, quien debe tener a cargo un (1) almacenista y un (1) despachador, responsables de las actividades operativas de la mercancía. Estos dos puestos deben estar adscritos debidamente al Departamento de Administración.

Estas operaciones inician en el instante en que el Jefe de Almacén e Inventario solicita la orden de compra al Departamento de Compras, la adquisición de la mercancía una etapa en la que se reciben los productos y otra en la que sale del almacén, a continuación se describe cada una:

Cuadro 27. Procedimiento de Control de entradas y salidas de mercancía.

VARIEDADES OLIYUS,FP		AREA DE ALMACEN E INVENTARIO
<u>Control de la mercancía que entra y sale</u>		
Objetivo: Controlar la mercancía recibida y despachada del almacén.		
Fase	Responsable	Actividad
1	Jefe de Almacén	Hace la solicitud al departamento de compras de la orden de compra para formalizar el ingreso de la mercancía.
2	Jefe de Almacén	Organiza el ingreso de la mercancía haciendo la correspondiente revisión y chequeo con la orden de compra, la factura del proveedor y la nota del cliente referida a la mercancía que se está recibiendo.
3	Almacenista	Ingresa, clasifica, codifica, organiza y registra la mercancía. En el inventario utilizando el formulario 1 Mercancía recibida, además también hace el egreso de la mercancía que se mediante el Formulario 12 Mercancía entregada generando la correspondiente de Nota de Entrega.
4	Vendedor	Despacha la mercancía haciendo la revisión y chequeo con la nota de Entrega y la respectiva factura.

Fuente: Rivas (2020)

Políticas para la Recepción de Mercancía:

5.1.1.9. Hacer uso de los recursos e implementos requeridos para la seguridad del trabajador durante el ingreso de la mercancía.

5.1.1.10. Comprobar que la mercancía solicitada coincida en cantidad y características con la mercancía que se está recibiendo del proveedor.

5.1.1.11. Realizar los procesos de codificación, serialización y traslado de la mercancía al almacén que corresponda.

Cuadro 28. Normas para el Proceso de Entrada de mercancía al almacén (Recepción de Mercancía)

Actividades	Peligro	Control
<p>Logística de la administración: 1. En la recepción se debe garantizar que la mercancía recibida sea equivalente a la solicitada según la orden de compra y disponerla a la brevedad para la venta.</p>	<p>La identificación no es clara ya que no existe la codificación según el modelo y género del artículo.</p> <p>Es probable que la mercancía sea ubicada un área diferente a la correspondiente según el género.</p>	<p>La documentación necesaria debe ser recibida con periodicidad.</p> <p>Comprobar que la mercancía que entro se haya registrado en el sistema de información.</p>
<p>2. Los documentos relacionados con la mercancía deben estar completos y ser precisa al momento de recibirla al devolverla en el caso que sea necesario.</p>		<p>Contrastar con documentación en mano la mercancía recibida, verificación de las cantidades de artículos recibidos, siempre debe tenerse a disposición las órdenes de compra aprobadas. No se debe recibir la mercancía que fue solicitada.</p>

<p>3. Solo debe aceptarse mercancías con códigos solicitados y/o autorizados.</p>	<p>Las órdenes de compra no se tienen a disposición para recibir la mercancía que entra.</p>	<p>Se usa la facturación del pago, en el caso en que la mercancía sea recibida sin la respectiva orden de compra</p>
<p>Se debe recibir exactamente la cantidad estipulada en la orden de compra.</p>	<p>Las características no están bien definidas en las órdenes de compra.</p>	<p>Se debe hacer entrega al departamento de las órdenes de compra con las características claramente definidas de tal modo que se facilite la revisión de la mercancía.</p>
<p>5. Proteger la mercancía recibida.</p>	<p>La mercancía se ubica en un lugar poco seguro</p>	<p>Hacer revisión constante acerca del estado en que se encuentra la mercancía en el almacén</p>
	<p>La mercancía es ubicada en un lote equivocado</p>	<p>Situarla mercancía exactamente donde corresponda según el género del artículo.</p>

<p>6. Garantizar que los datos que aparecen en los diferentes documentos el informe de recepción, factura de compra, el inventario y la orden de compra indique con exactitud las fechas de recepción de esta manera se reporta la entrada de la mercancía.</p>	<p>La documentación correspondiente se puede perder.</p>	<p>Delimitación las funciones para el resguardo de la mercancía y de los documentos registros.</p> <p>Llevar el registro de los formatos 1, 2 y 3, generando coipas para el almacén, el encargado de recibir y el contador contabilidad, todo con el debido respaldo de la documentación recibida, de esta manera se evitan omisiones de cualquier información ante la posibilidad pérdida de los documentos.</p> <p>Hacer reconocimiento de la mercancía existente con regularidad periódica.</p>
		<p>Control periódico del inventario y comparar el resultado con los registros previos; En caso de haber incongruencia deben ser buscados las causas que justifiquen dichas irregularidades.</p>
<p>7. Codificar la mercancía utilizando la serialización del sistema.</p>	<p>Los documentos que reportan las órdenes de compra no se tienen a disposición para hacer la recepción de la mercancía, por retraso del departamento de compras.</p> <p>La codificación de una mercancía por otra al cometer errores en la clasificación de la mercancía.</p>	<p>Realizar el proceso de codificación de la mercancía haciendo la serialización mediante el sistema computarizado para llevar el control de la mercancía que entra y sale</p>

<p>8. Mantener las condiciones de trabajo idóneas y siguiendo las normas de seguridad adecuadas para el almacenamiento de mercancía</p>	<p>Seguridad del proceso en condiciones inadecuadas.</p>	<p>Verificar regularmente que la información registrada se haya hecho a tiempo al sistema.</p> <p>Hacer valer las políticas seguridad ocupacional, la administración de seguros y otras normativas necesarias para la seguridad laboral y técnica sugeridas e inherentes.</p> <p>Llevar al día y en continua actualización los procedimientos relacionados con el manejo y almacenamiento de mercancía.</p>
		<p>Verificar que las salidas del almacén no se encuentren bloqueadas con mercancía mal ubicada y que se tenga a disposición los materiales y recursos necesarios contra incendios</p>

Fuente: Rivas (2020)

Políticas para la mercancía que va de salida:

- 6.1.1.1.1. Emplear el formulario 2 Mercancía de salida (cuadro.35).
- 6.1.1.1.2. Registrar la Nota de Entrega de la mercancía solicitada (cuadro.32)
- 6.1.1.1.3. Mantener continuamente actualizado el stock de inventario.
- 6.1.1.1.4. Comprobar y firmar el formulario 2 Mercancía de salida solicitada (cuadro 35) y la Nota de Entrega de mercancía.

Cuadro 29.- Actividad: mercancía que sale

VARIEDADES OLIYUS; FP		
<u>Actividad: mercancía que sale</u>		
Actividades	Peligro	Control
<p style="text-align: center;">Orden de Despacho</p> <p>1. El documento que avala la salida de mercancía del almacén es la orden de despacho.</p>	<p style="text-align: center;">Orden de despacho no aprobada por la gerencia.</p>	<p>El despachador encargado que haya sido designado puede avalar la orden de despacho.</p> <p>El despachador autorizado que aprueba la orden de despacho debe llevar la administración de dicha mercancía y al vendedor específico.</p>
		<p>La cantidad de mercancía que egresa debe corresponder con la cantidad especificada en la respectiva orden de despacho.</p>
	.	<p>Se debe revisar cuidadosamente la mercancía que se elige para el despacho, en cuanto a cantidad y código con las órdenes de venta autorizadas.</p>
<p>2. Seleccionar solo los ítems de mercancía o códigos</p>		<p>La mercancía que no está ordenada no debe ser separada</p>

que fueron ordenados, o que hayan sido autorizados por el despachador autorizado para su salida.		
1. Revisión y registro de la mercancía que se despacha utilizando el código de seriales.	Que hayan errores en cuanto al conteo en el área de despacho ocasionando la entrega de cantidades equivocadas, o errores en los modelos pedidos	Se debe colocar la mercancía en el área de pre-despacho, para su reclasificación y recuento para asegurar que lo que salga sea lo indicado en la orden de despacho. Hacer el registro de la mercancía haciendo uso de los seriales para identificar la mercancía que sale, de esta manera el conteo manual apoya el conteo digital. Con esto se actualiza el registro
	No se haga uso de los seriales para identificar la mercancía que sale.	
4. Contraste del Reporte sistematizado con los seriales y la orden de despacho.		Comprobar que la coincidencia entre el reporte de serialización digital y la orden de despacho en todas sus características, cantidades, modelos, género y tipo de mercancía. Los datos que aparecen en la orden de despacho deben coincidir con los datos del receptor de la mercancía

<p>5. Corroborar que la información del responsable de la entrega se encuentren claros en la orden de despacho.</p>	<p>No haya concordancia entre la orden de despacho y la serialización emitida por el sistema Que la mercancía saliente de acuerdo al despacho sea entregada a otro transportista</p>	
<p>6. El vendedor debe hacer revisar la mercancía.</p>	<p>No verificar las características de la al despachada.</p>	<p>Vendedor y almacenistas deben hacer la revisión de la mercancía y firmar la nota de despacho original con copia representando la conformidad en la nota de despacho.</p>
<p>7. Resguardo de los documentos y orden de despacho.</p>	<p>Las notas de despachos y los documentos relacionados se pueden extraviar.</p>	<p>Se debe hacer original y copias de la nota de despacho, el original debe quedar documentando la salida de la mercancía firmado por el vendedor y la copia de envía al departamento de contabilidad.</p> <p>Se archiva una copia en el almacén como control de la mercancía entregada.</p> <p>Los documentos en original se redirecciona para la emisión de la factura respectiva.</p>

<p>8. Registro del inventario en formato físico con regularidad periódica</p>	<p>Que el inventario físico no concuerde con el inventario sistematizado.</p>	<p>Hacer conteos selectivos y periódicos de la mercancía.</p>
		<p>El supervisor del almacén debe hacer conteos sorpresivos y consecutivos de los inventarios que administra cada almacenista, correspondiente al género que le ha asignado</p>
<p>9. Ubicar adecuadamente la mercancía en el almacén.</p>	<p>Que el almacenamiento se de en un sitio de acceso limitado Que la mercancía con las mismas características se ubiquen en diferentes sitios.</p>	<p>Al situar la mercancía en el almacén esta debe ubicarse de tal modo, que sea fácil de localizar y de realizar las operaciones de despacho.</p>
<p>10. Determinación de las normas y políticas que rigen los procedimientos que implican el almacenamiento de la mercancía, así como el desempeño del personal que labora en este departamento.</p>	<p>Que los procedimientos y los recursos para el almacenamiento no sean los adecuados de acuerdo a la mercancía. Los trabajadores no desconocen los procedimientos para el almacenamiento de la mercancía.</p>	<p>El almacenamiento, la ubicación y la disposición del mobiliario donde estos se encuentren deben proveer protección y seguridad del almacenamiento. Información sobre las normas y políticas de almacenamiento para los trabajadores del almacén</p>

<p>11. La organización y ubicación de la mercancía en el almacén contribuye con la eficiencia en el proceso de despacho.</p>	<p>La logística no es la adecuada en el almacén.</p>	<p>Debe prevalecer la eficiencia y la creatividad en la organización almacén, proporcionando orden y satisfacción.</p>
<p>12. La entrega de mercancía debe ser una operación eficiente.</p>	<p>El almacén tiene menor capacidad de la requerida.</p>	<p>En la medida en que la operación de despacho e eficiente se libera espacio para nuevos pedidos. Identificar el número y la apropiada ubicación de la mercancía.</p>
<p>13. Garantizar eficiencia y efectividad en la entrega de mercancía.</p>	<p>Rompimiento de la cadena de envió. Datos errados en el registro de los documentos de envíos. Los documentos de despacho se extravían.</p>	<p>Revisar cuidadosamente los documentos de entrega de mercancía con los datos registrados en el pedido previo al envió. Se debe hacer una numeración de los pedidos junto con todos los documentos correspondientes notas de despacho, revisar que no haga falta ninguno.</p>

Fuente: Rivas (2020)

Cuadro 30. Guía de procedimientos de las funciones y descripción de los cargos.

<i>VARIETADES OLIYUS, FP</i>			
<u>GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE LAS FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS.</u>			
ACTIVIDAD	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES
<p>-Generar una guía de procedimientos en la que se describa cada cargo, segregando las funciones de cada uno junto con las actividades que deben desempeñarse en el área de almacén.</p>	<p>-Involucrar a todo el personal en la creación de la guía de procedimiento creando y estableciendo entre todas las funciones y responsabilidades inherentes.</p>	<p>-Presupuesto dispuesto el aporte de bonos destinados al orden y limpieza en el espacio del almacén, estimulando al personal el área en condiciones idóneas.</p>	<p>Posible resistencia a los cambios propuestos.</p>
	<p>-Motivar al personal para que trabaje con eficiencia.</p>	<p>-Presupuesto para bonos para el logro de metas de distribución y despacho.</p>	
	<p>-Coordinar las actividades específicas del departamento de almacén.</p>	<p>-Herramientas y equipo técnico, entre otros según la necesidad.</p>	

Fuente: Rivas (2020)

Cuadro 31. Estructura y organización del almacén.

<i>VARIEDADES OLIYUS, FP</i>			
<u>ORGANIZACIÓN DEL ALMACÉN</u>			
ACTIVIDAD	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES
-Disposición del área del almacén. (Jefe de Almacén)	-Organización, limpieza y orden en el área de almacén.	Material de limpieza	Posible resistencia a los cambios sugeridos.
-Limpieza general. (Almacenista)	-División de áreas del almacén.	-Estantes y papelería para identificar.	
-Segmentación del espacio, clasificación del área, identificación de pasillos. (Almacenista)	-Identificación de estantes y pasillos que facilita la búsqueda de mercancía. -Ubicación idónea de la mercancía en función de la demanda	-Pintura para marcar las áreas de almacén. -Brochas. -Mano de obra	
-Codificación y clasificación de la mercancía. (Almacenista) -Delimitación de área específica para la mercancía que debe ser devuelta en buenas condiciones y la que está en mal estado. (Despachador)	-La mercancía almacenada debe identificarse adecuadamente. -Mercancía codificada y serializada para su respectivo control de ingreso y egreso	- Mano de obra -Material de limpieza. Implementos de seguridad	- Resistencia a al mantenimient o cotidiano creación del área organizada.

Fuente: Rivas (2020)

Cuadro 32. Procedimientos para las tomas físicas de los inventarios.

VARIEDADES OLIYUS, FP			
<u>TOMAS DE INVENTARIO EN FISICO</u>			
ACTIVIDAD	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES
<p>- Instructivo contentivo de los lineamientos que permiten realizar el inventario en físico periódicamente.</p>	<p>-Llevar un kardex para el registro de la mercancía que ingresa y egresa. - Efectuar inventario en físico con regularidad.</p> <p>-Llevar absoluto control del inventario en físico y en digital, compararlo entre ellos y cotejar con el kardex y con los correspondientes registros contables.</p> <p>-Revisar la mercancía para hallar la que se encuentre en mal estado y separarla de que esta en óptimas condiciones.</p> <p>-Comprobar que la mercancía devuelta en buen estado se registró en el sistema previamente a su ubicación en el almacén</p> <p>-Realizar inventario en físico y de modo imprevisto con algunos artículos.</p> <p>-Identificación y clasificación de la mercancía por tipo, género y cantidad existente.</p>	<p>-Colaboración del departamento administrativo.</p> <p>-Participación del personal de otras áreas hacer el inventario en físico.</p> <p>-Papelería y artículos de oficina.</p> <p>-Tarjetas kardex, inventario impreso.</p> <p>-Identificación de mercancía y cantidades en existencia.</p>	<p>-Posible resistencia a los cambios sugeridos.</p> <p>-Flexibilidad en las actividades a realizar.</p> <p>-Escasa sinergia.</p>

Fuente Rivas (2020)

Cuadro 33. Adiestramiento para el Personal.

<i>VARIETADES OLIYUS, FP</i>			
<u>CAPACITACION DEL PERSONAL DE ALMACÉN</u>			
ACTIVIDAD	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES
-Capacitación y formación del personal en función a sus funciones y normativa a seguir.	-Determinación de los procesos y procedimientos a seguir. -Motivar a todo el personal de la organización. -Participación activa y responsable del personal en los procesos implementados en beneficio de todos.	-Contratar a especialistas para capacitar en el tema de inventarios. -Personal contratado que realice labores inherentes a ingreso, resguardo y egreso.	-Posible resistencia a los cambios sugeridos. -Falta de interés del personal.

Fuente: Rivas (2020)

Etapa 4: Solución

El propósito de la reingeniería ante la solución del problema es complementar cada proceso rediseñado mediante el componente del rediseño técnico, lo que hace totalmente necesario que se consideren tres factores esenciales, a saber, la tecnología, la información y el recurso humano. En consecuencia esta etapa se aborda desde la perspectiva del diseño técnico.

4.1 Diseño Técnico

En esta etapa, se detalla todo lo relacionado con la dimensión técnica que está vinculada con el proceso que se está rediseñando a fin de mejorarlo, considerando la estructura a través del análisis de la tecnología, el diseño e implementación de los formatos de formularios necesarios en las operaciones.

4.1.1 Análisis de la Tecnología

Al incursionar al ámbito de la empresa Variedades OLIYUS, FP., se encuentra que esta organización posee y tiene a disposición la tecnología necesaria para la implementación de la reingeniería de los procesos, la empresa cuenta con sistema Saint Empresarial y los módulos contable, administrativo, nómina y banco. Se determinó durante el diagnóstico que varias de las funciones de dicho sistema, hasta ahora no han sido del todo aprovechados por el Departamento de Almacén e Inventario por desconocimiento del mismo. En virtud de ello, se determina la necesidad de capacitar al recurso humano, de tal modo que se aprovechen en su totalidad los recursos disponibles en la empresa y desarrollando las opciones que ofrece Saint Empresarial.

4.1.2 Determinar los formatos de los Formularios de los Procesos Rediseñados

En la medida en que se va implementando el rediseño de los procesos se requiere que también se generen los formatos de formularios adecuados para crear un flujo de información idóneo. En este orden de ideas, es conveniente ir mostrando paulatinamente los formatos de formularios referidos de acuerdo a la necesidad de los procesos que han sido rediseñados.

Diseño de formato para el formulario que lleva el control interno en el área de inventario.

La empresa Variedades OLIYUS, FP., hasta ahora no tiene a disposición los formatos preestablecidos que le permitan hacer un mejor control de sus operaciones y procesos. Por tal razón es necesario diseñar los formatos siguientes:

Diseñar los formatos formularios de control a utilizar.

Para hacer la transferencia de información utilizando los formatos sugeridos debe seguirse los siguientes pasos, en primer lugar debe quedar registrado en la nota de recepción la cantidad de mercancía que llega al almacén, esta actividad es responsabilidad del almacenista, por otro lado, con la tarjeta de inventario se controla la mercancía, esto es responsabilidad del almacenista, en cuanto a la solicitud de mercancía al proveedor se toma en cuenta la cantidad de mercancía del inventario y junto con la nota de entrega, de esta forma se controla cada producto despachado al cliente, esto es responsabilidad del despachador .

a) Formato de la mercancía recibida:

El primer formato a diseñar es el de mercancía recibida (Cuadro 34), en este debe reflejarse los resultados obtenidos una vez que se ha hecho la revisión física, dando el visto bueno y detallando cualquier observación en el caso de que exista. La mercancía aprobada también se registra en este formulario y se emite copia al jefe de almacén firmando el documento original del mismo. Para culminar se ubica la mercancía en las áreas debidamente señaladas, luego de haberla serializado y registrado en el sistema automatizado.

b) Formulario mercancía entregada:

El formato de la mercancía que se solicita, debe incluir la información que emite el almacén y que debe llegar a los vendedores, en esta se reporta descripción del producto, código, cantidad por unidad y total, siempre manteniendo la clasificación según el género, este debe indicar también la persona que recibe precisando nombre y el respectivo código del trabajador.

El encargado de hacer el despacho debe registrar en el formato de mercancía entregada (Cuadro 35), todos los artículos solicitados, incluyendo la firma y la información de identificación de quien recibe la mercancía y concretar el despacho, deben firmar también el responsable de la entrega de la mercancía junto con debida aprobación del Jefe de Almacén. Debe hacerse una (1) copia de este registro de control ambos deben ser firmados por el vendedor, con lo cual queda por sentado que se recibió una mercancía y se archivan junto con la orden de pedido.

Cuadro 34. Formulario 1 de Mercancía Recibida

VARIEDADES OLIYUS, FP.		MR-001		
FECHA: _____ CLIENTE _____		DISTRIBUIDOR: _____		
<u>MERCANCÍA RECIBIDA</u>				
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD RECIBIDA	MERCANCIASOLICITADA	
			REVISADA	OBSERVACION
Observaciones:				
Almacenista Responsable:			Jefe de Almacén:	
Firma:			Firma:	

Firma: Rivas (2020)

Cuadro 35. Formulario 2 de Mercancía Entregada

VARIEDADES OLIYUS, FPME-001

FECHA: _____ **CLIENTE** _____

DISTRIBUDOR: _____

Documento Relacionado: _____

MERCANCÍA ENTREGADA

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	UNIDADES	TOTAL

RECIBIDOPOR: _____

C.I.: _____

Transporte: _____ **Vehículo:** _____ **Placa:** _____

Firma: _____	Zona: _____
Almacenista Responsable: _____	Jefe de Almacén: _____
Firma: _____	Firma: _____

Fuente: Rivas (2020)

c) Formulario de Mercancía Devuelta:

En este formulario de mercancía devuelta debe estar registrada la información detallada de la mercancía que por alguna razón será regresada, las razones pueden ser que se encuentre en mal estado, tiene detalles de fabricación, hubo alguna diferencia en los precios pautados o en la transacción, además de otros que pudieran surgir. Ante esta operación el almacenista debe hacer el registro en el formulario de mercancía devuelta (Cuadro 36), en este debe indicar la información correspondiente al distribuidor de la mercancía que ha de ser devuelta, datos del cliente que la regresa, fecha de devolución, razón de la devolución y código, descripción, unidades y cantidad total, todo en original y copia.

Es imprescindible que se tenga la aprobación del Jefe del almacén e Inventario, así como también debe llegar una copia de este formulario al departamento de facturación para levantar el respectivo registro y la copia de la nota de crédito, una vez que esta llegue nuevamente se ubica donde corresponde para que esté disponible para a la venta.

La empresa Variedades OLIYUS, FP tiene a su disposición recurso humano calificado para realizar las actividades de recepción, almacenamiento, resguardo y egreso de la mercancía, sin embargo, se considera necesario y conveniente que se les capacite a través de asesoría técnica para que hagan uso del sistema computarizado para la serialización de la misma, además de organizar, clasificar, hacer rotación de inventarios, llevar más eficiente y regularmente el inventario en físico, disminuyendo el riesgo ante la posibilidad de que este no coincida y haya mercancía que en exceso o faltante, además que permite que las operaciones de mercancía que egresa por ventas se inicien nuevamente, una vez que se generan los formatos automáticos de facturas indicando las cantidades serializadas, de esta manera se restan la posibilidad de

márgenes de error. En consecuencia, es evidente que en la medida en que haya mayor cantidad inversiones, se sustenta este plan estratégico y se fundamenta la factibilidad, dado que aumenta el volumen de facturación, así como, el modo en que los pedidos se convierten en facturación, todo esto trae consigo satisfacción de las necesidades del cliente, dado que se brinda servicio y atención eficiente.

Vale decir que esta línea de comercio es muy competitiva en el mercado, requiere seguridad, puntualidad y que el control y manejo de la mercancía sea óptimo como premisa esencia de la productividad. El hecho de mejorar todos los elementos y aspectos señalados termina aportando valor agregado a la organización al demostrar que sus servicios se ajustan a patrones claramente definidos por lineamientos de control interno que caracterizan la administración de los inventarios.

Técnicas específicas de Control Interno siguiendo el enfoque de reingeniería.

Objetivo:

Esta estrategia busca ofrecer los lineamientos de control interno requeridos para llevar a cabo los procesos de recepción, almacén y despacho de mercancía existente en el inventario, para ello se tiene disponible de las instalaciones adecuadas para organizar, clasificar y manejar la mercancía, llevar al mínimo las discrepancias entre los inventarios, hacer más fácil llevadero y regular la toma de inventarios físicos, de este modo el vendedor aumenta su eficiencia en la entrega de la mercancía al cliente, se consigue que los pedidos se facturen rápidamente y que las ventas impulsen la toma de nuevos pedidos con lo que evidentemente se favorecen los beneficios de la empresa y por ende del trabajador que allí labora.

Cuadro 36. Formulario 3 de Mercancía Devuelta

<i>VARIEDADES OLIYUS, FPMD-001</i>			
FECHA _____ DISTRIBUIDOR _____			
CLIENTE RECEPTOR: _____			
Documento Relacionado: _____			
Estado de la mercancía: Buen estado: ___ Dañada: _____			
Para reparación: _____ Otros: _____			
<u>MERCANCÍA DEVUELTA</u>			
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	UNIDADES	TOTAL
Observaciones:			
ENTREGADO POR: NOMBRE: _____			
C.I.: _____			
Transporte:		Vehículo:	Placa:
Firma:	Zona:		
Almacenista Responsable:		Jefe de Almacén:	
Firma:		Firma:	

Fuente: Rivas (2020)

A continuación se muestran los controles ajustados a las necesidades específicas de la empresa Variedades OLIYUS, FP., para que consiga la consecución de sus objetivos, a saber:

Control de mercancía en existencia:

1. Se debe hacer control de mercancía en existencia del inventario periódico.
2. Se clasifica la mercancía por género, modelo y tallas, considerando cualquier otra característica según instrucción del Jefe de Almacén.
3. La mercancía que entra se recibe por el almacén, allí se revisan las cantidades y se efectúa la comparación entre factura emitida y la respectiva orden de compra.
4. Al Jefe de almacén le corresponde comunicar a los encargados de llevar los inventarios lo concerniente a la mercancía recibida y su almacenamiento.
5. Debe hacerse el registro de la mercancía que sale del inventario y la correspondiente nota de Entrega.

Control de eficiencia:

1. La mercancía que entra debe ser codificada y serializada al hacer su ingreso al almacén, luego será clasificada y almacenada.
2. La mercancía debe clasificarse por género, modelo y tipo.
3. El egreso de la mercancía debe corresponder con los pedidos solicitados y debidamente autorizados.
4. Para conocer el stock de inventario se debe hacer registro regular del inventario, de esta manera se informa a tiempo al departamento de compras de tal modo que se puedan planificar las requisiciones.

Control de permisos:

1. El Jefe de Almacén debe responsablemente cuidar la mercancía en existencia y su seguridad.
2. El registro de inventario debe ser manejado por trabajadores de otros departamentos distintos al almacén.
3. El vendedor hace entrega de la mercancía siempre y cuando tenga en sus manos la respectiva Nota de Entrega.
4. El encargado de facturar debe generar la factura.
5. El Jefe de Almacén debe revisar y verificar la mercancía que ingresa.
6. El departamento de compras se encarga de comprar la mercancía.

Control de Resguardo:

1. La mercancía en existencia debe ser almacenada siguiendo normas de protección que eviten su deterioro físico.
2. La mercancía debe ser almacenada sistemáticamente.
3. La mercancía debe encontrarse asegurada contra daños, robos, entre otros.
4. El acceso al almacén por parte de personas ajenas al departamento debe ser totalmente restringido.
5. Deben efectuarse inventarios en físico continuamente, debidamente planificados para realizarlo se hace con personal formado para ello y ajeno al Departamento de Almacén e Inventario o al personal que lleva los registros de existencia.

Necesidad existente de capacitación para el personal de Variedades OLIYUS, FP. Aplicación del instrumento

Mediante la aplicación del instrumento que se muestra a continuación (Cuadro 37) al personal que labora en la empresa Variedades OLIYUS, FP., se determina la necesidad de capacitación, este será aplicado durante la evaluación de desempeño, tiene como finalidad determinar la necesidad de inducción laboral para llevar a cabo las actividades diarias inherentes a los cargos, o en su defecto, se requiere capacitación profesional en aras de cumplir a cabalidad con dichas funciones y responsabilidades.

Este instrumento (Cuadro 37) se debe aplicar cada vez que se considere necesario implementar nuevas sistemas, establecer nuevos procedimientos, de esta manera se logra detectar la escasez de formación, la necesidad de transformar las áreas débiles existentes en la organización para fortalecer y potenciarlas, siempre tomando en cuenta que el capital humano es quien le aporta valor agregado a la organización, le compete, pues al departamento de Recurso Humano llevar a cabo el proceso de evaluación, y por ende, el responsable de este, debe aplicarlo, estableciendo las necesidades de inducción y/o formación laboral.

Cuadro 37. Instrumento de detección de necesidad de capacitación

VARIEDADES OLIYUS, FP.			
<u>DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION</u>			
Nombre y apellido:	Área de Evaluación:	Cargo que desempeña:	Fecha
NECESIDAD DE INDUCCIÓN	DEFICIENTE	REGULAR	EXCELENTE
1.Administración del tiempo para llevar a cabo sus funciones			
2. Dominio del sistema automatizado			
3. Consecución de las tareas estipuladas			
4. Conducta ante conflictos laborales			
4 Capacidad para resolver problemas			
NECESIDAD DE FORMACION			
1. Pericia en el cumplimiento de sus funciones			
2. Habilidad para efectuar actividades equivalentes			
3. Capacidad para la toma de decisiones acertadas			
4. Satisfacción en el desarrollo de la actividad			
5 Capacidad para cooperar y apoyar con ideas			
Aplicado por:	Recibido por:		

Fuente: Rivas (2020)

a) Políticas de inducción laboral

Una vez que se ha identificado el personal en su cargo que será laboralmente inducido, se diseñan y planifican talleres con participación grupal y en función a la semejanza de la actividad que realizan, Esta es una responsabilidad que debe cumplir un trabajador con experiencia en gestión, todo con las pautas necesarias para reforzar los conocimientos generales de las funciones que deben cumplir los empleados previamente seleccionados. Es importante que a partir de esta primera inducción se establezca la periodicidad de esta actividad norma o política, adiestramiento constante a todo el personal trabaje en la organización, de esta forma logran conocer las actividades propias del Departamento de Almacén e Inventario, recepción de mercancía, clasificación, ubicación en almacén, logística de despacho, y manejo de sistemas con el fin de contribuir con la prestación de una mejor atención y servicio de calidad.

b) Políticas de capacitación profesional

Una vez que se determina en la empresa Variedades OLIYUS, FP., la necesidades de formación profesional al personal que ha sido evaluado, es importante ahondar para saber qué es lo que se requiere exactamente, para esto es importante considerarla condición académica del personas, así como, sus habilidades y destrezas con afinidad a las actividades que ejecuta continuamente en el cargo que ejerce; posterior a esto, la estrategia de incentivos promueve en la organización el trabajo, lo que señala la existencia de beneficios económicos y flexibles por horario, contribuyendo con el desarrollo profesional, la participación activa en talleres, de tal forma que se desarrolle sentido de pertenencia e identidad.

Etapa 5: Transformación

La etapa de transformación es el momento en que se implementan los cambios de procesos rediseñados en la primera etapa, para ello se señalan aspectos importantes que deben ser considerados y se proponen mecanismos que permiten hacer cambios continuamente, de esta forma se logra mantener el control del proyecto de reingeniería de procesos desde sus inicios y se comprueba que los objetivos planteados se vayan cumpliendo o aplicando correctivos si es el caso. Del mismo modo, en esta etapa se debe ir haciendo evaluación considerando todos los elementos vinculados a la reingeniería de procesos; es esencial que se tome en cuenta al Departamento de Almacén e Inventario y su recurso humano en función a sus habilidades, conocimientos, disposición, nivel de aceptación del cambio y actitud, sin dejar de lado, las operaciones del proceso en sí, como el procesamiento de la información, el sistema, los fines, el ambiente de trabajo, además de otros, no menos importantes, para ello se deben haber diseñado indicadores que permiten medir la incidencia de estos en la eficiencia de dicho proceso.

Es importante destacar que al aplicar la reingeniería en un proceso, este se somete continuamente a cambios continuos, puesto que siempre se puede mejorar lo que se hace. Con esto se deja en evidencia que la empresa Variedades OLIYUS, FP una vez que se someta a los cambios sugeridos con el plan de reingeniería, se efectuó el rediseño de sus procesos y haga evaluación de la eficiencia, solo le resta incorporar, precisamente un mecanismo que permita mejorar sus procesos continuamente.

En este punto, también es conveniente traer a colación que los cambios sugeridos para el Departamento de Almacén e Inventario, no son particulares, estos terminan induciendo también organización en los otros departamentos de la empresa, razón por la cual, desde la fase inicial, debe ser aplicado el consenso y la educación a todo el equipo organizacional, como una forma de obtener el apoyo y colaboración

y disminuyendo en la medida de lo posible cualquier foco de resistencia que se pueda presentar. Aunado a esto debe darse a conocer todos los recursos requeridos para efectuar la implementación de la propuesta, a saber, los humanos, técnicos y económicos.

Exposición de los recursos humanos, técnicos y económicos necesarios para la implementación de la propuesta:

En la empresa Variedades OLIYUS, FP., se requiere para llevar a cabo la implementación de las estrategias descritas hasta ahora, la disposición y aporte del recurso humano sobre quienes recae la responsabilidad de la puesta en funcionamiento de los procesos, el uso de los recursos tecnológicos existentes en la empresa como los equipos computarizados y los recursos económicos relacionados con el capital y los costos inherentes al área de Almacén, estos se describen a continuación:

Recursos Humanos:

Para llevar a cabo los planes estratégicos propuestos se requiere la existencia de un Departamento de Almacén e Inventario conformado por un (1) Jefe de Almacén, y un (1) almacenista un (1) despachador que les corresponde asumir responsabilidades relacionadas con el Despacho y Control de inventarios, estos hacen recepción de mercancía y si es necesario devoluciones, también deben organizar, clasificar, preparar la mercancía que será despachada, les corresponde también llenar los formatos correspondientes para hacer el registro de la mercancía que sale del almacén, mientras que el Jefe de Almacén, debe estar al frente dirigiendo el proceso

de administración de todas las actividades de este departamento y a su personal

Al Jefe de almacén le compete hacer la contratación del recurso humano requerido para realizar compras, manejo y rotación de mercancía y lo inherente al mantenimiento de los espacios e instalaciones. De manera ideal es importante también que exista un (1) Asistente de facturación y una Secretaria para la operatividad de la oficina, entre ambos, deben apoyar las actividades de almacén y su registro de facturación.

Para llevar adelante la formación se hace necesario Profesionales especializados con las habilidades para efectuar, bien sea, la inducción o la capacitación del personal del área de almacén, ante el dominio de sus funciones, el manejo y actualización de la tecnología utilizada, no obstante, este recurso está a disposición en la empresa, por lo tanto, en este sentido, no se requieren inversiones ni cambios representativos en este sentido.

Recursos Técnicos:

La presente propuesta requiere para su implementación que se haga uso de un equipo de computación actualizado, con sistema de codificación que permita hacer el registro y facturar, también es importante que vaya descontando del inventario la venta facturada, que el proceso de facturación se haga considerando modelo y talla de la mercancía, y que los equipos sean manejados por este personal que factura, crea las notas de crédito y débito. En el sistema contable se debe registrar la mercancía que ingresa y la que es devuelta, efectuando los cambios necesarios en el sistema de inventario, el ingreso de mercancía nueva codificación para modelos nuevos.

Recursos Económicos:

Es satisfactorio poder mencionar que a pesar de las vicisitudes la empresa Variedades OLIYUS, FP realiza su mayor esfuerzo para mantenerse a flote y contar con los recursos humanos, técnicos y financieros, que le permiten someterse a estos cambios y transformaciones una vez que efectúa el análisis correspondiente de la relación costo- beneficio implícito en las operaciones, ante esto se tiene excelente receptividad de parte de la gerencia, en virtud de brindar al cliente excelente servicio y atención en la medida en que los procesos del Departamento de Almacén e Inventario son optimizados.

Recursos Materiales:

En este ámbito la empresa Variedades OLIYUS, FP., debe solventar los recursos que le permitan hacer serialización para llevar el control de la mercancía que entra y sale, mejorar el mobiliario para almacenar organizar y clasificar la mercancía de acuerdo al género, modelo y talla, debe solventar equipos para la seguridad y protección en el almacén.

CONCLUSIONES

En el presente estudio se hace una propuesta de reingeniería de los procesos administrativos como estrategia que contribuye con la eficiencia de la empresa Variedades OLIYUS, FP., para ello se plantea el cumplimiento de los objetivos específicos, el primero de ellos está orientado hacia la implementación de un diagnóstico que permite caracterizar la organización, de esta forma se puede conocer su personalidad jurídica, recurso humano presente, el ramo en el que se desempeña, además de otros aspectos considerados de interés e imprescindibles para diseñar los cambios. Este objetivo se concretó mediante la aplicación de un instrumento de recolección de datos, también se hizo la correspondiente revisión bibliográfica y de los documentos administrativos y legales inherentes a su constitución donde se encontraban datos reflejados como el nombre, dirección, tipo de empresa, estructura de la organización y objetivos.

Una vez hecho el diagnóstico de la situación existente en el Departamento de Almacén e Inventario, así como de los procesos implícitos en esta área, se aplicó un cuestionario con el propósito de conocer los métodos utilizados hasta ahora para llevar a cabo el proceso de inventario, los resultados obtenidos se han representado en tablas y gráficamente y de los cuales se han obtenido argumentos para fundamentar la necesidad de esta propuesta al evidenciar que en el caso de los procesos inherentes al Departamento de Almacén e Inventario se vienen ejecutando inadecuadamente y con escasa consistencia.

Por otro lado, se planteó como segundo objetivo y forma de complementar el diagnóstico necesario determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y

amenazas presentes en los procesos administrativos en la empresa Variedades OLIYUS, FP., de esta forma se conocieron los aspectos internos y externos del proceso implícito en el área de Almacén e Inventario, con esto se logró definir aquellos aspectos positivos y el modo de potenciarlos y los aspectos negativos que la pueden estar afectando y la manera de modificarlos en beneficio de la empresa implementando estrategias correctivas.

Considerando que en líneas generales siempre deben ser consideradas y desarrolladas estrategias correctivas se ha formulado el tercer objetivo específico de la presente investigación que consistió en rediseñar los procesos administrativos aplicando reingeniería de procesos en la empresa Variedades OLIYUS, FP bajo este enfoque se busca aportar a la empresa mejoras significativas en el manejo y control de la mercancía, así como también, se proponen estrategias de control ante la necesidad u omisión de lineamientos para el seguimiento interno de inventarios que le añadan al proceso seguridad y valor agregado a la organización, escenario que viene incidiendo en el rendimiento y eficiencia del recurso humano que allí se desempeña. Se han aportado también estrategias en el rediseño estrategias para mejorar la logística de despacho y manejo idóneo del proceso de inventario sugiriendo que el control se haga periódicamente, con celeridad y eficiencia para que las actividades afectadas se reanuden lo antes posible, demás está decir, que estos cambios conllevan a que la empresa sea más competitiva preste servicio y atención eficiente, incremente sus ventas y amplíe sus expectativas de crecimiento y desarrollo.

Como se ha descrito hasta ahora, los objetivos planteados para el desarrollo del presente trabajo de investigación se han cumplido con éxito y a cabalidad, de tal modo en definitiva el diseño con reingeniería de los procesos administrativos se ha presentado como una propuesta para contribuir con la eficiencia de la empresa

Variedades OLIYUS, FP., una vez que se implementen los cambios en el manejo y control del inventario y todos los procesos involucrados, con lo que se ve favorecida su efectividad, debe destacarse que la organización en pleno ha mostrado excelente receptividad y disponibilidad para colaborar y participar en los cambios sugeridos. Es importante señalar que aunque todos los departamentos de una organización son esenciales, en este caso particular, fue imperante tomar acciones contundentes en el Departamento de Almacén e Inventario y las actividades relacionadas con el almacén ingreso y egreso de mercancía, en virtud de que venía afectando la eficiencia de la empresa y la calidad del servicio que se presta al cliente, una vez que se apliquen los cambios propuestos se tendrán ventajas que favorecen la facturación, el crecimiento y continuidad de Variedades OLIYUS FP., en el mercado.

El haber efectuado un análisis de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la organización en estudio a partir de los instrumentos aplicados permitió diseñar y presentar una propuesta de reingeniería de procesos específica y ajustada a la necesidad existente para las operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de la mercancía, de este modo se fueron establecidos lineamientos, políticas y actividades para llevar el control interno y externo de todo lo relacionado con ingreso y egreso de mercancía al almacén; de igual manera se hizo una selección y desarrollo de aquellas estrategias que permiten el establecimiento de normas que llevan a un mejor manejo y control interno del inventario, para ello se hizo una descripción de cargos separando funciones y responsabilidades de cada uno, se determinó el mejor modo de organizar el almacén, la periodicidad y método adecuado para hacer inventario en físico, además de considerar la posibilidad de formación existente en el personal del almacén.

La propuesta presentada en este estudio conllevó a la necesidad de hacer una descripción de cargos para el recurso humano, se trazaron los objetivos del

Departamento de Almacén e Inventario, se definieron normas, políticas, técnicas y procedimientos para el funcionamiento adecuado del área, necesario para llevar el control interno y flujo de la mercancía en el almacén. Ante esta transformación también se vio la necesidad de formar al personal del Departamento de Almacén e Inventario, y de algún modo a todo el recurso humano de la empresa, en virtud de que debe haber sinergia para la consecución de los objetivos y metas de la organización, por lo que deben funcionar como un todo persiguiendo las mismas metas; adicionalmente se han diseñado los formatos de formularios que permiten llevar el registro y control de la mercancía que entra y sale del almacén. Todo lo propuesto se ha realizado considerando la factibilidad de la misma, se han descrito los instrumentos, herramientas y recursos necesarios que garantizan su implementación.

RECOMENDACIONES

En aras de que se consolide la implementación de la presente propuesta fundamentada en la reingeniería de los procesos administrativos para mejorar la eficiencia en el servicio y atención de la empresa Variedades OLIYUS, FP, se considera necesario hacerlas siguientes recomendaciones, en función de la disponibilidad de los recursos existentes en la empresa y de la relación costo-beneficios que más se ajusta, de tal manera que puedan ser tomadas en cuenta en posteriores investigaciones afines a esta, en otras palabras, estudios en los que se analizan procesos relacionados con el área de almacén y el mejoramiento de dichas operaciones, a continuación se muestran las recomendaciones:

Es importante que la empresa y los dueños manifiestan completa aceptación ante la necesidad de cambios y la propuesta que se les presenta, dado que se les está brindando un servicio y han de requerir otros más, por lo tanto, antes de tomar decisiones, deben estar claros que, de alguna manera, esto le ha de exigir ciertos costos, por lo que es conveniente que estudien y revisen diferentes cotizaciones de servicios además de las correspondientes proyecciones, de este modo se organizan y planifican e función de la relación costos-beneficios, que desee manejar.

Con respecto a la posibilidad de aportar incentivos de capacitación, es conveniente que cada trabajador responda el instrumento de detección de necesidades de capacitación, dado que con éste se puede establecer directamente las actividades que ejecuta dicho empleado y su desempeño, de esta manera se consigue que la formación del personal vaya acorde a la necesidad presente en su cargo y en beneficio de la organización, disminuyendo la posibilidad de hacer inversiones innecesariamente.

Es importante que todo el personal que labora en la organización conozca y considere que el logro de la misión y visión de la misma es necesario y atañe a todos, por ello, deben ser establecidos métodos para que se genere sentido de pertenencia ante la empresa y sus objetivos, de tal modo que todo el recurso humano se identifique y tenga como miras el crecimiento continuo, la eficiencia y la eficacia en el servicio que se presta y en las funciones que se desempeñan y de esta forma se incremente el valor agregado de la organización, convirtiéndola en un ente más productivo, competitivo, con expectativas de crecimiento, desarrollo y permanencia en el mercado, garantizando al personal que allí labora seguridad, estabilidad, incluso, autorrealización, desarrollo profesional y el bienestar.

Recomendaciones para la aplicación de esta propuesta en organizaciones afines

Es necesario señalar que la planificación estratégica propuesta en esta investigación puede hacerse extensiva su aplicación a otras empresas con características similares, y debilidades análogas a las descritas, sin embargo, siempre debe iniciarse con un diagnóstico que detalle la situación real, de esta manera se determinan las dificultades particulares según el contexto, además de hacer un análisis DOFA para conocer las debilidades y fortalezas de los procesos que desarrollan, así la propuesta que se le planteó estará adecuada a sus necesidades y problemas específicos.

Recomendaciones para el desarrollo de investigaciones posteriores

La presente investigación fue desarrollada utilizando una metodología de proyecto factible, no obstante, se puede también hacer la formulación de un estudio descriptivo y de campo, en que se evalúe el escenario, se haga una contextualización

del problema con el correspondiente reconocimiento de las dificultades presentes, lo que ha de generar como alternativa para contribuir con la empresa planes de crecimiento y estrategias correctivas como solución siempre ajustado a los resultados del diagnóstico. Ante esto se aclara que cualquiera que sea la metodología a seguir, siempre debe conocerse la situación real de la organización y hacer un análisis DOFA, de modo, que se haga una correcta interpretación de la realidad y en función de ello plantear la propuesta o alternativa de solución que más se ajuste al problema hallado.

Se recomienda que para posteriores investigaciones se plantee la posibilidad de la elaboración de un manual de procedimientos para la empresa Variedades OLIYUS, FP., con el fin de afinarlo concerniente a normas, políticas, los protocolos y los procedimientos a seguir en sus operaciones, como un valioso aporte a esta empresa con futuro significativo ante la posibilidad de expansión, en beneficio común de todos los involucrados en la organización

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adwor. (2013). Control Administrativo: Edukavital. Retrieved from <http://edukavital.blogspot.com/2013/02/control-administrativo.htm>
- Arias, F. (2006). “El proyecto de investigación”, 5ta Edición, Editorial Episteme, Caracas.
- Astals, F. (2009) “Almacenaje, manutención y transporte interno en la Industria”. Barcelona: Ediciones de la Universidad Politécnica de Catalunya, S.L.
- Balestrini, M. (2001). “Como se elabora el proyecto de investigación”. Editorial Consultores Asociados. Caracas.
- Bodero, A y Cabrera, M. (2012). “Diseño de un Sistema de Control de Gestión aplicando Reingeniería de Procesos y Lean Construction al área de Proyectos en una empresa que se dedica a la Construcción de Obras Civiles”. Escuela Superior Politécnica Del Litora
- Cárdenas, M., Flores, Y., Parra, G. (2011). “Control Interno asociado a la gestión administrativa contable de los inventarios de materiales y suministros para la optimización de las operaciones en la empresa Construcciones y Servicios C.A.”. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Chuquiguanga, N. (2015). “Estructuración del organigrama, elaboración del manual de funciones y manual de políticas internas para la empresa Diserval de la ciudad de cuenca en el periodo 2014 -2015”. Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado el 22 de abril de 2020 de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7760/1/UPS-CT004613.pdf>

- Castro, L. (2012). “Propuesta de reingeniería para el Archivo Central de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones”. Universidad Central de Venezuela. Venezuela. Editorial LearningCengage. México.
- Cathalifaud, M. y Osorio, F. (1998). Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas Cinta de Moebio, núm. 3. Universidad de Chile
- Escalera, G., Masa C. y Garcia, E. (s.f). Implantación de la reingenieria por procesos: actividades, técnicas y herramientas
- García, A. (1993). Almacenes, Planeación, Organización y Control. Edit. Trillas. México. D.F
- García, I. (2003). “Administración de Empresas”. Volumen II. Editorial Mad S.L España
- Gordon, J. (2017). Propuesta de reingeniería de procesos en el área Logística de la empresa de pinturas y estuco TX & Color. Universidad Autónoma de Occidente.
- Hammer Michael & Champy James. Reingeniería (Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!). Ed. Grupo Editorial Norma. 5a. reimpresión, noviembre 1994. Colombia. Pp 34
- HERNÁNDEZ, S. FERNÁNDEZ C. y BAPTISTA L. (2006). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill
- Horngren, C, Harrison, W, Bamber, L, Valdes, L. (2004). Contabilidad: Un enfoque aplicado a México. México: Editorial Pearson Educación

- Jaramillo, R. (2012). Trabajo en equipo. Recuperado el 20 de mayo de 2020 de <http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL-DE-TRABAJO-EN-EQUIPO-2012.pdf>
- Komiya, A. (2015). La organización de una empresa. Recuperado el 20 de mayo de 2020 de <https://www.crecenegocios.com/la-organizacion-de-una-empresa/>
- Lefcovich, Mauricio, “Reingeniería de Procesos”, Artículo. Actualizado al 22 de noviembre de 2004. Disponible en http://www.degerencia.com/articulo/reingenieria_de_procesos
- Longenecker, J. y Otros (2009). “Administración de Pequeñas Empresas”. 14ª Edición.
- López, M. (2007). Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información. Colombia: Editorial Universidad de Caldas.
- López, T y Cano, M. (2013). El FODA: una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones. Recuperado el 22 de junio de 2020 de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>
- Manene, L. (2012). Gestión de existencia e inventario. Recuperado el 24 de mayo de 2020 de <http://www.luismiguelmanene.com/2012/08/08/gestion-de-existencias-e-inventarios/>
- Manganelli, R. y Klein, M. (2004). “Como hacer reingeniería. Guía indispensable paso a paso”. Grupo Editorial Norma. Bogotá.

Marchione, J. (2010). El proceso estratégico. Recuperado el 22 de mayo de 2020 de <http://200.16.86.50/digital/33/revistas/blse/marchione1-1.pdf>

Morales, F. Figueroa, N. y Ramón, Y. (2012). “Lineamientos para el Manejo del Inventario Físico y Teórico en la Empresa IncisanFire C.A., Venezuela, Ubicada en el Municipio Valencia, Estado Carabobo”. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Moratto, J. (2007). Mercadosunidos.wordpress.com/2007/08/29/cos-cuatro-pasos-fundamentales-del-proceso-administrativo/. Recuperado el 15 de mayo de 2020

Moreno y Parra (2017). Metodología para la reingeniería de procesos. Validación en la empresa Cereales Santiago. Ingeniería Industrial/ISSN 1815-5936/Vol. XXXVIII (130-142)

Muller, M. (2004). “Fundamentos de Administración de Inventarios”. Grupo Editorial Norma. Colombia.

Navarrete, M. (2010). Administración de flujos de trabajo organizados en

Universidad Católica De Santo Toribio De Mogrovejo

Patiño, S. (2001). Rediseño de los procesos administrativos de abastecimiento y logística Interna para la empresa petroquímica Tula S.A. DE C.V.México, Distrito Federal, México: ESCA. IPN

Proaño, P. (2016). Reingeniería para mejorar los procesos operativos en la empresa multinacional Panalpina Ecuador S.A Universidad De Guayaquil.

Thompson, A.yStrikland, K.F.C. (1998). Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. México: MacGraw-Hill Interamericana

Townsley, M. (2004). “Ventas al detalle. Serie Business”.México: Editorial Thomson.

Villegas, F y Falcones, J. (2017). Reingeniería del Sistema de Inventario de La Casa del Freno S.A Universidad de Guayaquil

Wilhelm, W.R. (1992). Changing corporate culture or corporate behavior? Howtochangeyourcompany. Academy of Management Executive, 6(4), 72-76.



ANEXOS

Anexo A Instrumento de Recolección de Datos

El siguiente cuestionario tiene como finalidad determinar el funcionamiento que actualmente lleva el departamento de inventario y almacén de la empresa Variedades OLIYUS, FP para efectuar el control y seguimiento, va dirigido al personal que cumple sus funciones en el mismo y forma parte del trabajo de investigación que lleva por título Reingeniería de los procesos administrativos en la empresa Variedades OLIYUS, FP Santo Domingo Estado Mérida.

Se agradece de antemano su colaboración indicando su respuesta en la alternativa que se ajusta a la realidad que usted percibe.

Cuestionario dirigido al personal del departamento de ventas e inventario

Ítems	Alternativas		
	Siempre	Algunas veces	Nunca
1. ¿Se le informa al personal encargado de ventas acerca del almacenamiento e inventario en existencia?			
2. ¿Se le han presentado inconvenientes al personal de ventas para localizar mercancía en el almacén?			
3. ¿Se le han presentado inconvenientes al personal de inventario y almacén para localizar mercancía en el almacén?			
4. ¿La mercancía se organiza según las características que poseen?			
5. ¿Para la organización de la mercancía en el depósito este se encuentra dividido por secciones?			
6. ¿El personal que trabaja con el depósito y el inventario tienen claras sus funciones?			
7. ¿El personal que trabaja con el depósito y el inventario cumple con sus funciones?			
8. ¿Hay exceso de trabajo para el personal encargado del inventario y almacén?			
9. ¿Hay suficiente personal para cumplir con las funciones del departamento de inventario y almacén?			
10. ¿Se cumplen con las funciones de supervisión en relación al depósito e inventario?			
11. ¿La empresa ofrece incentivo al personal encargado del inventario y almacén?			
12. ¿La revisión del inventario se efectúa en físico?			

13. ¿Para el registro seguimiento y control del inventario se tienen los formatos adecuados?			
14. ¿Trabaja eficientemente el departamento de ventas?			
15. ¿ Se llevan el debido control administrativo de la empresa?			
16. ¿Gestiona de acuerdo a las necesidades el departamento de recursos humanos?			
17. ¿ Usted se encuentra satisfecho dentro de la organización?			
18. ¿Las relaciones interpersonales se mantienen en el marco del respeto?			
19. ¿Consideras que deben aplicarse cambios radicales o rediseñar los procesos que lleva a cabo la empresa?			

Fuente: Rivas (2020)



Anexo B

Ficha de Observación

Evaluación a la empresa Variedades OLIYUS, FP.

Ítems	Observaciones
1. ¿Cómo es la conformación organizacional de la empresa?	
2. ¿Cómo es el desempeño del Departamento de Recursos Humanos?	
3. ¿Cómo gestiona el departamento de Almacén e Inventario?	
4. ¿La empresa tiene organigrama definido?	
5. ¿Existe un manual de funcionamiento en la empresa?	
6. ¿El proceso de almacenamiento e inventario cumple con el protocolo de procedimiento?	
7. ¿Se hace inventario en físico y se compara con el inventario en sistema?	
8. ¿El personal que labora se siente a gusto?	
9. ¿El personal que labora está capacitado para sus labores?	
10. ¿El personal que labora consideran la posibilidad de transformación en los procesos?	
11. ¿Los clientes han manifestado descontento ante la atención prestada?	
12. ¿Cómo es la comunicación entre el departamento de ventas y el de inventario?	

Fuente: Rivas (2020)



Anexo C

HERRAMIENTAS ORGANIZACIONALES

Variedades OLIYUS, FP

El siguiente material es informativo y está diseñado para ser discutido, analizado y puesto en práctica, pone a disposición aquellos aspectos fundamentales que hacen del trabajo en equipo y de la gestión de desempeño un recurso necesario alcanzar el éxito en cualquier organización

...

La comunicación como herramienta de interacción

Componentes conceptuales de la comunicación

La comunicación es un proceso de intercambio que puede ser interrumpido, bloqueado o suspendido en cualquiera de sus fases según los factores que se vean involucrados.

¿A tu juicio como son las comunicaciones en la empresa? ¿Qué elementos están fallando o consideras que pueden mejorarse?

¿QUÉ ES COMUNICAR?

Comunicar es dar información, es un diálogo en el que cada interlocutor acepta al otro como persona diferente y autónoma también puede decirse que es:

Proceso según el cual un emisor transmite una información a un receptor.

Relación en la cual dos o más individuos pueden entenderse.

La comunicación interpersonal

Es importante tomar en cuenta que:

- Ü Un individuo no puede no comunicar. No existe la no comunicación. Este axioma asegura que toda conducta es por sí, .
- Ü Cuando dos individuos están manteniendo una comunicación, se está produciendo simultáneamente una comunicación de actitudes, formas, modos de expresión y lenguaje no verbal.
- Ü Las unidades de la comunicación no son una suma de elementos aislados. El orden y la secuencia de las unidades comunicativas, es fundamental a la hora de prefijar el contexto y el resultado del proceso comunicativo.

Comunicación grupal

Todo grupo incide en los individuos que lo conforman, cuando se consideran los puntos siguientes (Lewin, 1978):

El grupo proporciona estabilidad a la vida de la persona.

El grupo es un vehículo para lograr los objetivos vitales del individuo.

Los valores y actitudes de los individuos son influidos enormemente por los valores y actitudes del grupo.

Como parte del espacio vital, la persona busca lograr los objetivos del grupo, llegar a ellos y hacer de ellos parte de sus logros.

LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

Teorías de comunicación organizativa

Es frecuente establecer que en una organización ciertas formas de comunicación no, surgen como producto de la planificación y la revisión. La verdad es que las opciones prácticas quedan entre la comunicación positiva y la negativa. En virtud de esto, en el caso en que no se dé la comunicación formal, la estructura organizativa se embebe de rumores, comunicación indirecta y/o desinformación. Por tal razón, la comunicación positiva, planificada, es imprescindible en la organización para que exista un mínimo de cohesión entre todos los participantes. Ante esto, se requiere considerar, en todo momento, la finalidad de la organización, con lo cual se impone la necesidad de sobrevivir y desarrollarse proporcionando al cliente un bien o servicio de calidad y ajustado a la necesidad.

Toda organización debe tener normas implícitas y explícitas que faciliten su comunicación, estas deben estar estrechamente conectadas con la política organizacional

TIPOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZATIVA

Se acepta la siguiente división o clasificación de la comunicación dentro de una organización:

La comunicación descendente

Es la más inmediata y la que todos desean recibir, es prioritaria, dado que permite que cada integrante se sienta partícipe de los problemas relacionados con la empresa, además de que condiciona al resto de formas de información con su acción. Su objetivo es difundir los mensajes desde

arriba hacia abajo, de acuerdo a un nivel jerárquico, de este modo se garantiza la comprensión de los objetivos, la organización y el funcionamiento de la empresa en todos sus ámbitos. El principal objetivo de este tipo de comunicación es transmitir a los niveles inferiores instrucciones, información, órdenes y sugerencias de distinta índole y que inciden en la labor que se efectúa.

La comunicación ascendente

Este tipo de comunicación permite a los responsables de los diferentes niveles mantener contacto directo con los niveles inferiores. De este modo, se garantiza el conocimiento de las actividades que se realizan y los resultados obtenidos. Así mismo, contribuye para que éstos expresen sus aspiraciones, expectativas, satisfacciones y dificultades. Sin ésta difícilmente se consigue la participación y la gestión clara de los responsables. Para que esta se cumpla es necesario inducirla y exigirla permanentemente, para que sea continua, igual que la comunicación descendente.

La comunicación horizontal

Esta también es conocida como comunicación lateral busca relacionar cada persona con los departamentos con el fin de:

- a) Favorecer la integración de los departamentos funcionales.
- b) Coordinar la acción de los distintos departamentos, evitando las repeticiones y fomentando la cooperación.
- c) Contribuir con cada trabajador para que efectúe su trabajo en función de las labores de los demás y de la organización.

Para llevar a cabo esta comunicación se utilizan reuniones, pueden

ser interdepartamentales, grupos de estudio o comisiones en las que se tratan temas y puntos específicos, comunicaciones telefónicas, seminarios de formación que favorecen la comunicación y manejo de conflictos, también se utilizan medios escritos donde se comunica la descripción de los departamentos, sus funciones notas informativas, entre otros.

OBSTÁCULOS INCIDEN EN LA COMUNICACIÓN

Estos son múltiples y afectan los procesos de comunicación, entre ellos se cuentan:

Los Bloqueos Mailhiot (1975): actúan en el proceso como tal y determina qué y cuando la comunicación se ve afectada por:

Bloqueos: en el proceso durante el cual la comunicación se interrumpe completamente.

Filtración: en éste solo se da la comunicación cuando los interlocutores comunican una parte de lo que saben, piensan o experimentan.

Como puede verse, los bloqueos a la comunicación comprometen menos la evolución que las filtraciones, debido a que en el caso de la filtración la comunicación se mantiene pero en detrimento de la confianza, aunado a esto, la filtración tiene cada vez más restricciones de información y mentales, lo que conlleva a degenerar el intercambio de mensajes en información ambigua y equívoca.

Fuente de bloqueos y/o filtraciones

El feedback: en este proceso de intercambio de información se verifica la comunicación según los mensajes que recibe, estableciendo la

discrepancia entre lo que se quería comunicar y lo que se comunicó, además de que conlleva a que el empleado también verifique su desempeño. Se puede considerar la conducta del líder de un Equipo de trabajo como un mecanismo de dirección que manda señales a los integrantes, guiándolos hacia el logro de los objetivos del equipo. Una vez que se entregan los resultados de la retroalimentación al jefe, se notifica acerca de la calidad del trabajo realizado por ellos. Por el contrario, cuando el proceso es inverso, los miembros del equipo solicitan al jefe su percepción y sobre el desempeño mostrado por ellos.

Dé ejemplo en los que Ud. haya dado feedback en una situación de comunicación

BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN

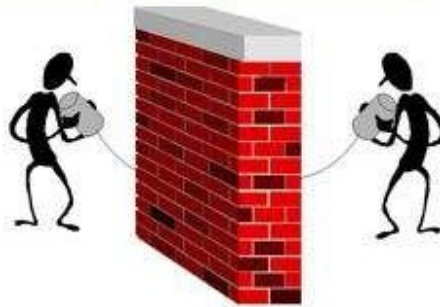
Durante el proceso de recibir y traducir un mensaje, el individuo se puede ver afectado por ciertas interferencias en la comunicación, provocando total incomprensión de la información o provocar distorsión en la comprensión. Entre estas barreras se tienen:

Barreras personales: se originan en las emociones, en los valores, en la dificultad para escuchar del individuo en el proceso de comunicación. Estas se convierten en variables a considerar para el logro de un buen proceso.

Barreras físicas: Estas hacen referencia a las características ambientales en las se desarrolla el proceso de comunicación. Incluyen los ruidos y la distancia física entre los interlocutores, lo que produce pérdida parcial o total de la información.

Barreras semánticas tiene su origen en las limitaciones propias de los símbolos que se emplean en la comunicación. Cuando la elección del significado del símbolo es errónea se produce como consecuencia un malentendido.

Barreras de la comunicación



Estrategias para superar las barreras de la comunicación:

- ü Deje hablar.
- ü Permita que su interlocutor sienta confianza.
- ü Muestre actitud y disposición para escuchar.
- ü Excluya cualquier tipo de distracción.
- ü Establezca empatía con su interlocutor.
- ü Sea paciente.
- ü Controle su temperamento.
- ü No haga críticas ni argumente demasiado.
- ü Pregunte lo que considere pertinente.
- ü No sea invasivo.

COMUNICACIÓN EFECTIVA

La comunicación efectiva es un tipo de comunicación en la que se busca comunicar de manera apropiada el mensaje y que éste sea comprendido satisfactoriamente por el destinatario. Esta debe seguir todas las direcciones y dar respuesta a las necesidades reales y presentes en el grupo de trabajo. Adicionalmente, toma en cuenta las particularidades individuales de cada situación.

Según tu propia experiencia. ¿Cuáles deben ser las formas para hablar bien y agradar a tú grupo de trabajo?

TÉCNICAS PARA HABLAR ADECUADAMENTE EN PÚBLICO

- Û Evite hacer críticas de otra persona condenarlas o hacer quejas colectivas en público.
- Û Manifieste sus percepciones, sus apreciaciones positivas, sus reconocimientos sincera y públicamente.
- Û Estimule la necesidad de comunicarse.

FORMAS DE INTERACTUAR CON LOS DEMAS

- Û Muestre interés real por las personas.
- Û Establezca contacto visual y sea amable con la otra persona.
- Û Repita el nombre de la otra persona, esto genera placer en su interlocutor.

CONDUCTAS DESASERTIVAS

El tímido: El individuo Se deja atropellar por todos, no tiene conocimiento sobre cómo defenderse y su actitud es pasiva ante cualquier situación. No obstante, aunque su timidez e irresolución, siempre deben despertarse patrones de cambio.

La persona con dificultades de comunicación: Puede presentar la aserción de estas cuatro características de conducta franqueza y rectitud, honestidad y aptitud. Sin embargo, es común que se presenten dificultades en cualquier éstas área, aunque con frecuencia un área solamente presenta gran dificultad.

Comunicación tortuosa: se da cuando el individuo habla mucho, esta conducta la acompañan sentimientos superficiales, faltan de deseos definidos y dificultad ante el trato con las personas más cercanas.

Comunicación pseudoasertiva: el individuo se muestra muy sincero y honesto, apto para su rol, extrovertido, no obstante, se oculta carencia de honestidad. Bajo esta perspectiva se ubica, por ejemplo, el vendedor que saluda afectuosamente a todos y los políticos que besan a los niños constantemente.

Comunicación inadecuada: el individuo olvida el control de la realidad de las relaciones sociales, se manifiesta lo que se cree correcto en el momento poco adecuado, por lo que se expone al insulto.

El asertivo con personalidad doble: Hay personas que fallan en alguna área de la aserción y son exitosos en otras. Puede pasar que alguien exprese sin inconveniente un sentimiento de ternura y por el contrario, sea incapaz de demostrar su ira. En consecuencia, cuanto más limitada es el área de aserción, más fácil es cambiar con el Aprendizaje Asertivo.

La persona con conducta difícil: es la persona que no establece contacto visual, no domina la conversación trivial, no inicia una confrontación, una conversación; son habilidades asertivas que se pueden aprender.

La persona con dificultades específicas: el individuo sabe lo que debe hacer y tiene la capacidad para ello, pero su miedo a ser rechazado, la ira, la curiosidad, la crítica o el afecto le imposibilitan hacer lo deseado.

Tiene ideas equivocadas: el individuo no distingue entre agresión y aserción. Por lo tanto, aunque sabe qué y cómo hacer su trabajo, permanentemente refuta.

Posee un concepto errado de la realidad social: el individuo no comprende las clases de relaciones con personas diferentes. Considera que debe tratar a un extraño como si fuera un amigo sin hacer alguna distinción.

Posee un concepto errado de la realidad psicológica: el individuo se preocupa por preocuparse, angustia por estar angustiado, sin darse cuenta que la vida presenta problemas que se deben resolver, y que es inevitable sentir ansiedad, y la angustia es natural.

Cuando la vida sacude: en vez de pensar o decir: "Bien, estoy pasando por una situación muy dura que me hace sentir tenso", la persona debe pensar y analizar: "Me estoy preocupando de tal manera que estoy neurótico, creo que más bien debo preocuparme por eso"

No admite la independencia en los demás: Usted considera que mientras tenga razón, los demás le seguirán. Por otro lado, el otro se niega según sus necesidades, impulsos y sentimientos.

Piensa que haciendo lo correcto puede conseguirlo todo: la persona cree que si esto no sucede, algo pasa con ella. Sin embargo, la realidad puede ser distinta, por la situación económica de la empresa, la situación organizacional, entre otros.

Cuando las costumbres inciden en sus deseos: sucede cuando el trabajador por hábito hace mal ciertas cosas, esto seguramente degenera en problemas que impiden conseguir lo que desea.

CARACTERÍSTICAS DE UNA PERSONA ASERTIVA?

Una persona es asertiva en la medida en que su conducta se caracteriza por:

Se manifiesta su opinión y pensamiento libremente

Tiene una dirección clara en la vida, siempre va en búsqueda de lo que quiere. Al contrario, el individuo pasivo espera que las cosas sucedan.

Actúa respetuosamente independientemente del resultado obtenido, conservando su respeto propio.

Tiene pleno conocimiento de lo que quiere

Cree en sí misma

Tiene autoestima alta

Son proactivas

Conocen y aceptan sus limitaciones

TÉCNICAS ASERTIVAS SISTEMÁTICAS

Es importante que para comportarse asertivamente se la persona requiere conocer sus derechos y luego saber cómo hacerlos valer asertivos, de esto, el primer aspecto es una filosofía y el segundo un conjunto de comportamientos o técnicas asertivas. En algún momento estas técnicas pueden ser incómodas de aplicar pero constituyen herramientas verbales que facilitan la discreción, permiten el establecimiento de reglas para la interacción social y laboral, lo que conlleva a relaciones satisfactorias y plenas.

¿Es usted una persona asertiva? Escriba a continuación sus debilidades y fortalezas y las causas que lo llevan a ser de esa manera, saque conclusiones que lo lleven a mejorar

Clasificación de la Comunicación Asertiva

La comunicación asertiva favorece la comunicación eficaz entre interlocutores, fomenta el respeto por uno mismo y por los demás, sus técnicas se aplican a nivel profesional como personal. En este sentido, es importante conocer las características fundamentales, los recursos que se pueden usar para obtener excelentes resultados. Ante esto, vale decir que además del mensaje que se transmite la actitud que se mantiene durante la comunicación también es esencial, por lo tanto debe prevalecer:

Al mirar al interlocutor se le está mostrando interés, lo que incrementa la confianza y cercanía.

Mostrar una postura corporal abierta, dado que la comunicación no verbal deja ver interés y sinceridad.

Observar los gestos y controlarlos, estos dan énfasis y refuerzan los mensajes que se envían.

El nivel de voz, da sensación de convicción.

Hacer un análisis del tiempo que se escucha y el tiempo que se habla, esto aumenta la receptividad y el impacto.

Identificar cuánto, cómo, cuándo y dónde se hacen las intervenciones, puesto que aporta la calidad a la misma.

En este sentido, queda claro la importancia que tiene el trabajar la asertividad en la comunicación, sobretodo, en las áreas comerciales, dado que la comunicación es pilar fundamental de la tarea y el desempeño laboral, en consecuencia, la práctica de ésta, favorece la creación de un clima idóneo para la expresión y representación de ideas, opiniones y respeto, con lo que se logra, por ende, optimizar las relaciones en el ámbito laboral.

La comunicación asertiva es la forma adecuada para dirigirse a un

cliente, de esta manera se expresa lo que se debe sin que el otro interlocutor sienta que es agredido.

Es importante en todo esto también tener conocimiento acerca de la información que se debe dar y cómo transmitirla. Si se presentan inconvenientes con la comunicación, se pueden generar dudas con respecto a la profesionalidad y se crea sesgo ante el resto del proceso.

En la medida en que el cliente percibe buena autoestima al expresar las opiniones, él se ha de mostrar cooperativo y comunica sus pensamientos, dudas u opiniones con mayor comodidad.

Tipos de comunicación asertiva según la forma de expresión

Dentro del estilo asertivo podemos encontrar varias características a nivel verbal, no verbal y para verbal. Así, el manejo de la comunicación asertiva en el lenguaje verbal utiliza la primera persona para referirse a sentimientos, opiniones propias y otras fórmulas para expresar ideas de colaboración.

Comunicación asertiva en la conducta no verbal

Comunicación asertiva en la conducta verbal: Para que esta sea coherente con la comunicación no verbal es importante:

Ante una conversación no se debe cruzar los brazos y mantener una posición de apertura.

No es conveniente interpretar los gestos de la otra persona, siempre es mejor indagar antes que suponer.

Mantener el tono de voz acorde con el mensaje.

Mantener el contacto visual esto fortalece las relaciones y demuestra empatía.

Comunicación asertiva en la conducta para verbal: estas pueden ser tono de voz calmada, respetar los silencios y mantener el ritmo durante el proceso. A continuación se muestran 7 técnicas de comunicación asertiva:

Técnica del disco rayado: consiste en repetir varias veces una afirmación cambiar ni tono, ni ritmo, ni volumen; sin entrar en confrontación.

Técnica del banco de niebla: esta consiste en darle la razón al cliente sin dar lugar a continuar con la discusión. Se debe aplicar cuidadosamente para que no piense o sienta que no se quiere ayudar.

Técnica para el cambio: consiste en aportar una visión global de la discusión relativizándola y disminuyendo, con ello, el nivel de agresividad.

Técnica del acuerdo asertivo: se busca un acuerdo que considere el error, destacando que no es habitual que suceda.

Técnica de la pregunta asertiva: la técnica consiste en contestar al cliente con una pregunta que pone en positivo lo que está en discusión dando la oportunidad de confrontar la dificultad que se ha planteado.

Técnica de ignorar: se aplica ante una llamada, si el cliente está alterado y hay dificultad para mantener una conversación constructiva, se mantiene una posición empática y sin manifestar nada de agresión.

Técnica del aplazamiento asertivo: se utiliza cuando no hay forma de dar solución adecuada a la reclamación del cliente. Se puede complementar con la técnica del banco de niebla, si se observa gran insistencia por parte del cliente.

Conductas que llevan a la comunicación activa y empática

Escuchar activamente: para captar la totalidad del mensaje e interpretarlo desde su perspectiva. Manteniendo el criterio propio.

Respuestas mínimas: es suficiente palabras cortas que indiquen que se tiene interés en la conversación.

Reflejo de los sentimientos: Es importante mostrar sentimientos de acuerdo a lo manifestado para mantener el diálogo.

Solicitud de aclaraciones: hacer preguntas y aclarar dudas indica al interlocutor que se está prestando atención y tratando de comprender el punto de vista que se describe.

Repetición de palabras claves: es útil repetir palabras claves empleadas de esta manera se conservan los asuntos relevantes que preocupan al cliente.

Preguntas con respuesta abierta: propician la oportunidad de continuar el dialogo. De esta manera se obtiene más información.

Análisis de soluciones: es adecuado hacer un análisis de posibilidades ante los problemas identificados, lo que les permite ver factores que no se habían mencionado y no se habían tomado en cuenta, de este modo, la comunicación asertiva permite que se entable una conversación colaborativa, en la cual se aportan opiniones y estas se respetan.

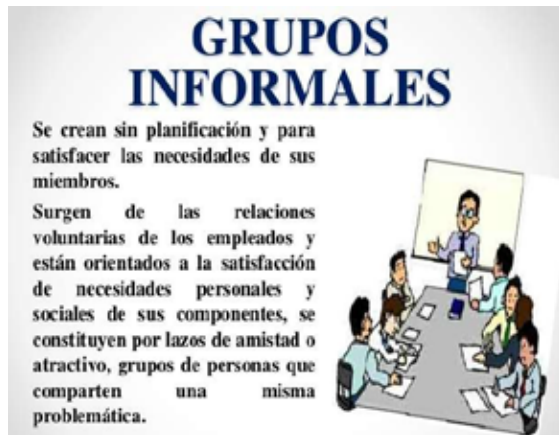
EQUIPOS DE TRABAJO

Están conformados por un conjunto de personas con un mismo fin, interactúan y se consideran parte del Equipo. Características de los equipos organizacionales:

- ü Los participantes se reconocen como miembros del equipo y los identifican como tal los externos a éste.
- ü Su interacción en el equipo se caracterizan por la interdependencia, y la búsqueda de un objetivo compartido.
- ü Los roles se diferencian y, por lo tanto, las expectativas para realizar la tarea también son distintas.
- ü El equipo se desarrolla bajo un contexto organizacional y mantiene relaciones con otros individuos de la organización.

Equipos formales: Son proyectados y creados por la organización según las necesidades para conseguir objetivos. Tienen asignaciones específicas, su comportamiento se orienta a la consecución de las metas organizacionales.

Equipos Informales: ya existen dentro de la organización no requieren norma ni planificación previa. Son alianzas sin estructura específica que surgen como respuesta a la necesidad de contacto social.



GRUPOS INFORMALES

• Son alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización, Estos grupos son formaciones naturales del entorno laboral que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social.



DIFERENCIAS ENTRE GRUPO Y EQUIPO

Un grupo de profesionales comparten un espacio, aunque trabajan juntos, no necesariamente trabajan en equipo; mientras que el trabajo en equipo colaboran varias personas para cumplir metas establecidas. Por lo tanto:

- ü Existe necesidad de compartir las habilidades y conocimientos.
- ü Debe existir una relación de confianza para delegar las competencias en los miembros del equipo y compartir el trabajo.
- ü Un equipo se desempeña en función de las demandas que recibe y los servicios que ofrece, además que debe existir internamente interdependencia y confianza entre sus miembros, pilares fundamentales que rigen al equipo.

Ü La confianza surge del conocimiento mutuo, además de poner a prueba la habilidad técnica y la calidad humana de los miembros, de esta manera también se consigue el prestigio capital precioso en la vida de cualquier equipo.

Según tu propia experiencia

¿Cómo se encuentra su equipo?

¿Es un equipo con ganas de avanzar, con nuevos proyectos de creatividad? ¿Por el contrario se encuentra en regresión?

¿Es un equipo que acaba de empezar, o por el contrario se encuentra en su madurez? ¿Los roles están bien repartidos y definidos?

¿Se orienta el equipo hacia el logro de beneficios personales, o más bien hacia la obtención de productos u objetivos?

¿Qué debería hacerse para mejorarlo?

ETAPAS VITALES DE UN EQUIPO

Los equipos pasan por fases que condicionan su rendimiento. Se puede distinguir:

Situaciones de partida idóneas cuando:

Ü Un equipo se conforma por voluntad propia a partir de la afinidad interpersonal y la capacidad técnica.

Ü Inician el desarrollo de una tarea bajo el seguimiento de un jefe que está evaluando.

Ü Obtienen beneficios de acuerdo a la calidad y cantidad de trabajo efectuado.

Situaciones de partida no deseadas cuando:

- Ü La conformación ante actividades monótonas, en la cual el valor de las decisiones individuales es inexistente.
- Ü Paulatinamente se van modificando la composición del equipo sin considerar criterios de idoneidad y sin tomar en cuenta la opinión del equipo.
- Ü No se aplican sanciones ni remuneración económica por la productividad.
- Ü Los equipos jóvenes, aquellos que llevan poco tiempo de constitución, deben lograr convertirse en equipo superaran los siguientes retos:
 - § Entablar relaciones interpersonales, de cooperación y jerarquía.
 - § Avanzar en los objetivos y metas establecidas.
 - § Tomar decisiones, aceptarlas y ejecutarlas
 - § Hacer seguimiento de los procesos que se efectúan, analizarlos, definir responsables y delegarles con confianza tareas.

En virtud de lo mencionado, un equipo adquiere madurez cuando sus integrantes dejan de tener necesidad de autoafirmarse, hablan y adquieren compromisos para resolver problemas. Cada uno cumple su rol y contribuye con el sistema del entorno.

EL TRABAJO EN EQUIPO REQUIERE:

- Ü La confianza entre todos.
- Ü Poseer habilidades comunicacionales efectivas.

- Û El apoyo entre todos.
- Û Mostrar actitudes de colaboración.
- Û Considerar la participación como parte del desarrollo del equipo.
- Û Comprender e identificarse con las metas de la organización.
- Û Manejar con habilidad las diferencias individuales.
- Û Mostrar respeto por sus integrantes.
- Û Mostrar habilidades para entender al equipo.



TRABAJO COLABORATIVO

COLABORACIÓN: se corresponde con una acción integradora y solidaria que implica comprender a los otros en igualdad de

condiciones, derechos y necesidades; de este modo, se privilegian los objetivos y el beneficio colectivo por encima del individual.

BENEFICIOS DE LA ACTITUD COLABORADORA:

- ü El ayudar a otros es autoaprendizaje.
- ü Incrementa el sentido de interdependencia y complementa las habilidades individuales.
- ü Fortalece la calidad de las relaciones interpersonales y la confianza mutua.
- ü Los logros que se consiguen a través de la colaboración son más satisfactorios que los alcanzados por competencia antagónica.
- ü La motivación favorece, la creatividad y el compromiso con las metas de la organización.

UN EQUIPO EN EL QUE HAY COLABORACIÓN

- ü Se incrementa la confianza y lealtad entre los integrantes.
- ü El desempeño se orienta a una meta común.
- ü Se emplean estrategias aceptadas por consenso, lo que genera diálogo.
- ü Se fomenta la comunicación y la generación de soluciones creativas entre todos.
- ü Se conoce mejor a los integrantes y se establece una relación de ayuda.
- ü El equipo trabaja según la fórmula "ganar-ganar".

Las organizaciones pueden crecer a través del trabajo en equipo. Esta sinergia, bien llevada produce resultados grandiosos a nivel organizacional,

profesional e individual, además que permite que se aprenda el proceso, comprenda las diferencias y se flexibilicen los paradigmas.

BIBLIOGRAFIA:

Anzieu, D. y Martin, J. (1971). La dinámica de los grupos pequeños, Buenos Aires, Kapelusz.

Buchloz y Roth. (1992). Cómo crear un Equipo de Alto Rendimiento en su Empresa” .Editorial Atlántida, Buenos Aires.

Lewin, K. (1978). La teoría del campo en la ciencia social. Buenos Aires: Paidós.

Maddux. R (2000). Como formar Equipo de Trabajo: Liderazgo en acción

Maslow, A.H. Motivación y Personalidad. Sagitario. 1994.Pp. 208.

Solana, R. (1993). Administración de organizaciones. Ediciones Interoceánicas. S.A. Buenos Aires Argentina.