

**ESTRATEGIAS PARA LA ADMINISTRACIÓN ÓPTIMA DE LA BODEGA
CENTRAL DE HIERROS H B CALI**

JUAN FERNANDO MORA RUIZ

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

SANTIAGO DE CALI

2007

**ESTRATEGIAS PARA LA ADMINISTRACIÓN ÓPTIMA DE LA BODEGA
CENTRAL DE HIERROS H B CALI**

JUAN FERNANDO MORA RUIZ

**Trabajo de pasantía optar al Título Profesional en Administración de
empresas**

Director de Pasantía:

GUSTAVO ADOLFO PAREDES ORTIZ

Ingeniero Mecánico

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2007

2

Nota de Aceptación:

Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de administrador de empresas.

MARÍA EUGENIA TORRES

Jurado

JOAQUÍN HERNANDO GUEVARA

Jurado

Santiago de Cali, julio 26 de 2007

CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	9
RESUMEN	13
INTRODUCCIÓN	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
2. JUSTIFICACIÓN	19
3. OBJETIVOS	21
3.1 OBJETIVO GENERAL	21
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
4. MARCO TEÓRICO	22
4.1. LAS ESTRATEGIAS	22
4.1.2. Enfoque de preferencia	22
4.1.3. Enfoque prospectivo	22
4.2. LAS BODEGAS	23
4.2.1. Típico	25
4.2.2. Básico	25
4.2.3. Experto	25

4.3. EL CAMBIO ES LA ÚNICA CONSTANTE	29
4.4. LA ALIANZA ESTRATÉGICA	30
4.5. OUTSOURCING	33
4.6. CÓDIGO DE BARRAS	34
5. GENERALIDADES DE HIERROS HB	36
6. ANTECEDENTES	38
7. METODOLOGÍA	39
7.1. TIPO DE ESTUDIO	39
7.1.2. Estudio Descriptivo	39
7.2 DISEÑO METODOLÓGICO	39
7.2.1. Datos históricos	39
7.2.2. Método de observación	39
7.2.3. Método de cuestionario y entrevista	40
8. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PERTINENTE AL ÁREA DE BODEGA E IDENTIFICAR LOS PUNTOS CRÍTICOS DE LA BODEGA CENTRAL	41
9. REVISAR SOLUCIONES Y MÉTODOS EXISTENTES EN EL MERCADO.	47

10. EVALUACIÓN DE LAS POSIBLES ESTRATEGIAS PARA CADA UNO DE LOS PUNTOS CRÍTICOS	49
11. IMPLEMENTACIÓN DEL MÉTODO FIFO EN EL CONTROL DE SALIDAS DE INVENTARIOS.	56
12. SELECCIÓN DE JEFE PRINCIPAL DE BODEGA Y SOPORTES DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL.	
13 .CONCLUSIONES	63
14. RECOMENDACIONES.	65
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXOS	67

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Diagrama 1. Esquema de sistema de control de inventarios	24
Diagrama 2. El éxito depende del control de la información	25
Diagrama 3. Claves del éxito de retail basado en la información	27
Diagrama 4. Formula para alcanzar el fracaso	28
Diagrama 5. De la empresa HIERROS HB	36
Diagrama 6. Promedios históricos	40
Diagrama 7 . Esquema de sistema de control de inventarios	43
Diagrama 8. Soluciones, teorías y sistemas que ofrece el mercado	46
Diagrama 9. línea de productos	49
Diagrama 10. Distribución de bodega actual	50
Diagrama 11. Distribución de bodega implementado código	53
Diagrama 12 ahorro por daños y deterioro.	54
Diagrama 13. Localización con código de barras y método fifo	55
Diagrama 14. Supervisión de habilidades gerenciales	56
Diagrama 14. HIERROS HB	58
Diagrama 15.sistema de información gerencial HIERROS HB	59

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Teoría sobre las habilidades gerenciales Lucia Blanco P.	67

GLOSARIO

ANÁLISIS: Acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas del todo.

CONTROLAR: Acto de medir y registrar los resultados alcanzados por un agente del sistema organizacional en un tiempo y espacio determinados.

COORDINAR: Acto de intercambiar información entre las partes de un todo. Opera vertical y horizontalmente para asegurar el rumbo armónico y sincronizado de todas los elementos que participan en el trabajo.

DIVISIÓN DEL TRABAJO: Acto de segmentar el trabajo total de una organización, por especializaciones y niveles de dificultad.

EFICACIA: Indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.

EFICIENCIA: Indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto al costo de producir esos resultados.

ESTRATEGIA: En un proceso regulable; es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Una estrategia por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación de acciones de un todo organizacional o individual.

EVALUAR: Acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espacio dados, con los resultados esperados en ese mismo momento. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas.

FUNCIÓN: Mandato formal permanente e impersonal de una organización o de un puesto de trabajo.

OBJETIVO ESPECÍFICO: Es la especificación de una parte del objetivo general. El conjunto de objetivos específicos logran el objetivo general.

OBJETIVO GENERAL: Se define como "un deseo a lograr".

ORGANIZAR: Acto de acopiar e integrar dinámicamente y racionalmente los recursos de una organización o plan, para alcanzar resultados previstos mediante la operación.

PLANIFICACIÓN: Proceso racional y sistémico de preveer, organizar y utilizar los recursos escasos para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.

PRESUPUESTO: Plan financiero de ingresos y egresos de corto plazo conformado por programas, proyectos y actividades a realizar por una organización, presentándose en determinadas clasificaciones.

PROBLEMA: Situación anormal respecto a las conductas o hechos considerados "normales" en un momento histórico determinado y un lugar dado.

SISTEMA OPERATIVO: Es el programa que controla la forma en que la computadora utiliza sus recursos, entre ellos la memoria, el espacio de almacenamiento en disco, la interface con los equipos periféricos y la interface con

el usuario. Esta constituido por programas (software) que llevan a cabo las tareas básicas para el funcionamiento de las computadoras.

SISTEMAS CRÍTICOS: Son los sistemas que apoyan las actividades de las funciones o procesos básicos de una organización. Si estos sistemas fallan, una empresa no puede servir a sus clientes y una institución a sus usuarios.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN: Son los flujos de información de una organización con medios electrónicos. Pueden ser aplicaciones de todo tipo de proceso de datos, automatización de oficinas y sistemas expertos.

SOFTWARE: Es el conjunto de instrucciones mediante las cuales una computadora puede realizar las tareas ordenadas por el usuario. Está integrado por los programas, sistemas operativos y utilidades.

RESUMEN

Este trabajo se realizó en la empresa HIERROS HB la cual se dedica a la comercialización de materiales para la construcción, se encuentra ubicada en la calle 34# 5ª en el barrio el porvenir. Esta empresa ha tenido un crecimiento significativo en el mercado desde su nacimiento, pero tuvo un problema básico y fue que como la mayoría de empresas comenzó a crecer de una forma desorganizada y sin los controles adecuados, se hizo más énfasis en la parte administrativa descuidando la bodega es ahí en esa parte donde comienzan a crearse los problemas y la falta de control se hace más obvia.

Después la empresa comenzó a buscar posibles soluciones a problemas que se tenían en la bodega central, se recolectó primero toda la información histórica de la bodega y se hicieron entrevistas con las personas que interactúan con la bodega para poder dar un diagnóstico real de estos problemas. Luego de haber obtenido esta información se analizó la información y dieron como problemas críticos tres puntos, el primer punto fue Hay un desorden en la bodega los materiales no se localizan fácilmente y hay confusión a la hora de realizar los despachos de estos. Falta un sistema de etiquetado para poder clasificarlos de una forma óptima el segundo punto fue que los costos por daños y por mercancía mal entregada suman un 5% de las ventas mensuales, lo cual preocupa a toda el área administrativa. Y por último punto no hay una persona especialmente encargada de tener un control óptimo en la bodega y la empresa no posee forma de controlar y evaluar los procedimientos que se realizan dentro de la bodega.

Ya localizados los puntos críticos de la bodega se dio paso a elaborar posibles estrategias para contrarrestar cada punto crítico dando como resultado los siguientes capítulos los cuales van en orden de acuerdo como se plantearon los

puntos críticos el primer escenario es aplicación de código de barras para la distribución adecuada de los inventarios para reducción de sobrecostos por daño por mal almacenamiento. El segundo en su orden fue implementación del método fifo en el control de salidas de inventarios y por último Selección de jefe principal de bodega y soportes de sistemas de información gerencial. Y ya por ultimo se dio paso a las conclusiones y recomendaciones acerca de los problemas y de la empresa HIERROS HB.

INTRODUCCIÓN

En este nuevo entorno donde la única constante es el cambio las empresas han tenido que cambiar sus políticas administrativas y ver mas allá de que las empresas no solo son entes lucrativos, son entidades que generan una estabilidad social, económica y ambiental, y que además de estos cambios también se tienen que adaptar a una “nueva economía” la cual mas que un cambio en el entorno económico, competitivo o estructural es un cambio en las herramientas utilizadas las cuales van de acuerdo a los cambios del mercado, cambios tanto en su sistema organizacional, políticas y en su estructura.

Teniendo en cuenta lo anterior un gran porcentaje de empresas entran al mercado de una manera muy desorganizada realizando cambios a medida de que esta crece es decir de una manera muy empírica lo cual a veces es negativo ya que prueba a una forma de ensayo y error lo cual crea un sobre costo en el producto o servicio final ya sea medido en dinero, en tiempo o imagen.

Cuando se quieren corregir estos errores hay que realizarlos de una forma gradual pero efectiva para que así no nos generen mas sobrecostos , y esto se logra a través de elaboración de estrategias dirigidas al problema teniendo en cuenta los factores externos e internos de la estructura organizacional, además que estén de acorde con el mercado y con la tecnología del momento para que así a corto plazo no haya que realizar otra inversión lo cual nos genera mas costos y perdida de tiempo, ya que financieramente es mucho mas optimo realizar una inversión grande de tecnología y capacitación que varias pequeñas que tengan un mayor

sobre costo y una gran perdida de tiempo de adaptación de los empleados a la nueva estrategia.

Para realizar este trabajo se recogió información general de toda la empresa y luego se hablo con las personas encargadas del área administrativas para ver cual eran sus mayores problemas, lo cual nos llevo a la bodega, en la cual se encontraron que los mayores problemas tenían que ver con la localización y acomodación de los inventarios y además de el control que la empresa debería de tener sobre estos. Se aplicaron algunas estrategias para superar estos problemas como es el código de barras y teorías de habilidades gerenciales, y se pudo concluir que la empresa tiene que aplicar estos conceptos para poder reducir gastos e invertir en nueva tecnología o en aplicaciones para que pudieran ser mas efectivos de lo que son ahora.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

HIERROS HB es una empresa que ha tenido un crecimiento acelerado dentro del mercado sus instalaciones cuentan con oficinas para el personal administrativo y su bodega cuenta con 2 puentes grúas, una montacargas y 3 vehículos propios para poder realizar los despachos.

Dentro de los procesos operativos al interior de la bodega de HIERROS HB se originan daños, averías, costos ocultos y deficiencias, debidas a fallas en el manejo, almacenamiento, despacho de mercancías y a la falta de un control optimo de inventarios tanto en su ingreso(mal etiquetamiento o cantidades erróneas) como a su despacho(productos equivocados y cantidades erróneas). Esto ocasiona pérdidas a la empresa no sólo a nivel económico, sino en lo relacionado con el deterioro del producto, la oportunidad de entrega, la pérdida de espacio, el trabajo requerido para su manipulación y lo mas importante una mala imagen de las compañía al recibir productos que no son los que se han pedido por lo cual comienzan a dudar tanto de la buena fe de la empresa como del buen funcionamiento de esta. Estas consecuencias negativas se podrían prevenir o reducir si se aplicaran estrategias en todos los puntos críticos de la empresa. Como la empresa lleva sus productos hasta la puerta de sus clientes su imagen es la cadena de abastecimiento puesto que es la cara que los clientes ven de la empresa, de tal forma que la empresa es calificada con tiempos de respuestas, exactitud en los pedidos, la presentación de estos y muchos mas ítems que forman parte de cada cada cliente. Los mercados son cambiantes por lo tanto también sus herramientas como lo son la tecnología, estrategias tanto internas como externas, el perfil de su recurso humano, sus controles, una

retroalimentación rápida eficaz y efectiva y poder implementar soluciones en poco tiempo y poderse adaptarse en corto plazo. Se debe ser conscientes en todo momento de identificar y marcar objetivos tácticos y de desarrollo y, en consecuencia, ser capaces de orientar el diseño de estrategias hacia la consecución de esos objetivos planteados con anterioridad. Sólo así se conseguirá que las estrategias, además de ser una herramienta global de gestión, sea también un aval para el crecimiento sostenido de la organización.

Pregunta problema ¿Cómo crear estrategias con el fin de mejorar el almacenamiento y control del total de los materiales?

2. JUSTIFICACIÓN

Se tuvieron en cuenta los objetivos organizacionales, los cuales van orientados hacia el bienestar de sus empelados, que son el recurso más valioso de HIERROS HB.

Al realizar estos estudios de estrategias, también se piensa en todo el recurso humano, tanto en el administrativo como en el de bodega, beneficiándolos de forma directa con reducción de tiempo y de complejidad en sus labores y de forma indirecta cuando la empresa crezca mas y tenga una mayor solidez en el mercado aumentan los ingresos y la calidad de vida de sus empleados.

Además cuando se crean estrategias para administrar el recurso humano que es fundamental para la empresa, ya que muchas veces no se le da importancia necesaria, y este recurso esta primero que todo marcando la diferencia en el mercado, y preparados para enfrentar riesgos reales de manera segura, estudiada y preparada, para estar seguros de su éxito y no hacer cambios empíricos, los cuales siempre conllevan a costos mas elevados y a una confusión de los empleados, entorpeciendo el buen funcionamiento de la empresa viéndose reflejado en los balances negativos del mes.

En este trabajo, se aplicó los conocimientos adquiridos, a través, de la carrera para llevarlos a cabo en práctica y ver en que difieren estos de la teoría a la práctica, además de instruirse en muchas otras cosas, las cuales no se ven en la universidad, además de poder brindar una posible solución a un problema real en una empresa real.

La empresa presentaba problemas en la parte organizacional de la bodega, en relación al control y distribución de inventarios, además del control general de dicha bodega, y así crear posibles escenarios para obtener soluciones para disminuir y/o eliminar los mismos.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Creación de estrategias para administración de la bodega central de la empresa hierros HB de Cali, con el fin de mejorar el almacenamiento y control del total de los materiales.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Recopilar información pertinente al área de bodega e Identificar los puntos críticos de la bodega central.

Analizar las soluciones y métodos existentes en el mercado.

Evaluar las posibles estrategias para cada uno de los puntos críticos.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. LAS ESTRATEGIAS

Son tanto planes para el futuro como patrones del pasado

Los enfoques clásicos del concepto de estrategia la definen como un "proceso a través del cual el estratega se abstrae del pasado para situarse mentalmente en un estado futuro deseado y desde esa posición tomar todas las decisiones necesarias en el presente para alcanzar dicho estado."

De esta definición se destaca el concepto de estrategia como un plan puramente racional y formal que se define hacia el futuro con total prescindencia del pasado.

Bajo esta misma línea de pensamiento, Jean Paul Sallenave expone la existencia de dos enfoques antagónicos en los modelos intelectuales estratégicos, para inclinarse finalmente por el segundo de ellos:

4.1.2. **Enfoque de preferencia.** Afirma que el futuro es la "continuación del presente, que, a su vez, es la prolongación del pasado".

4.1.3. **Enfoque prospectivo.** Según este enfoque, el futuro no es necesariamente la prolongación del pasado. La estrategia puede concebirse independientemente del pasado.

Henry Mintzberg no niega la importancia de mirar hacia el futuro y de impulsar visiones creativas, pero introduce un concepto clave: la existencia de patrones de comportamiento organizacional que dependen en gran medida de las experiencias pasadas. La experiencia que surge de las acciones pasadas –deliberadas o no- no dejan de hacerse sentir, proyectándose hacia el futuro. Así, el estratega sabe con precisión que le ha funcionado y qué no ha servido en el pasado; posee un conocimiento profundo y detallado de sus capacidades y de su mercado. Los estrategas se encuentran situados entre el pasado las capacidades corporativas y el futuro de sus oportunidades de mercado.¹

4.2. LAS BODEGAS²

De una empresa constituyen un área de gran responsabilidad y de mucha actividad, lo que implica que dentro de la formación de un “Encargado de Bodega” la mayor cualidad de este debe ser su devoción por el “ORDEN” esta es la clave inicial del éxito

El primer principio fundamental que debemos tener en cuenta para que este tema se tome con la real importancia que tiene, es reconocer que una bodega es dentro de la Empresa una instancia productiva y no meramente operativa administrativa, lo que de inmediato nos introduce dentro de un proceso que tiene una incidencia directa en los costos de la Empresa, una bodega bien planificada, dirigida y administrada reduce costos muy importante dentro del ejercicio global de la Empresa.

¹Destreza en la estrategia (en línea). México: H. Mintzberg y J.B. Quinn, 2006. (consultado 17 marzo de 2007). Disponible por internet www.monografias.com/trabajos11/henrym/henrym.html.

Una bodega que esta trabajando bajo un sistema adecuado y conforme a todas las políticas de planificación, administración y control entrega muchos resultados beneficiosos a la empresa, de lo que es responsable directo el jefe y la parte administrativa de la empresa, siendo los siguientes puntos críticos:

Generar los requerimientos de reabastecimiento en función de la rotación de cada uno de ellos para no producir un quiebre de stock.

Definición de niveles de stock: crítico, nivel mínimo y máximo de los productos.

Diseñar la forma de interrelación con las demás áreas de la empresa.

Toma y procesamiento de inventario.

Sistemas computacionales y manejo de la información.

Ajustes de inventario.

Despacho y recibo de productos.

Todos y cada uno de estos puntos constituyen la administración global del funcionamiento de las bodegas de una empresa, aunque son muy importantes y complejas, hoy en día se ven muy beneficiadas gracias al gran aporte que significa la computación en todos estos procesos y más aún con la gran cantidad de sistemas computacionales existentes en el mercado nos permiten almacenar, procesar, administrar el total de la información en forma detallada y actualizada. En definitiva, estas constituyen un potente aliado a la gestión.

Hablando específicamente de los sistemas de control de inventarios, tenemos que existen en función a su grado de sofisticación tres tipos:

4.2.1. **Típico.** Es la forma mas sencilla y rudimentaria de llevarlo. Encargado casi siempre al departamento de contabilidad, este contabiliza el valor del inventario para el fin del mes pasado, entre los primeros 15 días de cada mes contando sus existencias, sumando sus ventas y restando las compras. Este sistema es teórico, maneja información atrasada y su utilidad es contable pero no comercial.

4.2.2. **Básico.** Es un tipo de control un poco mas completo pero que sigue presentando muchas desventajas. Normalmente se lleva en algo programa de Hoja de Calculo (Excel, Lotus, CG1). También reporta únicamente valores para el fin del mes. Sigue siendo mas útil contablemente que a nivel comercial.

4.2.3. **Experto.** Es realmente útil a nivel comercial y no solamente contable. Se basa en datos reales y actualizados al momento. Su mayor importancia radica en que nos permite contestar las preguntas Que tengo? y Que debo de tener? con detalle de línea de producto.

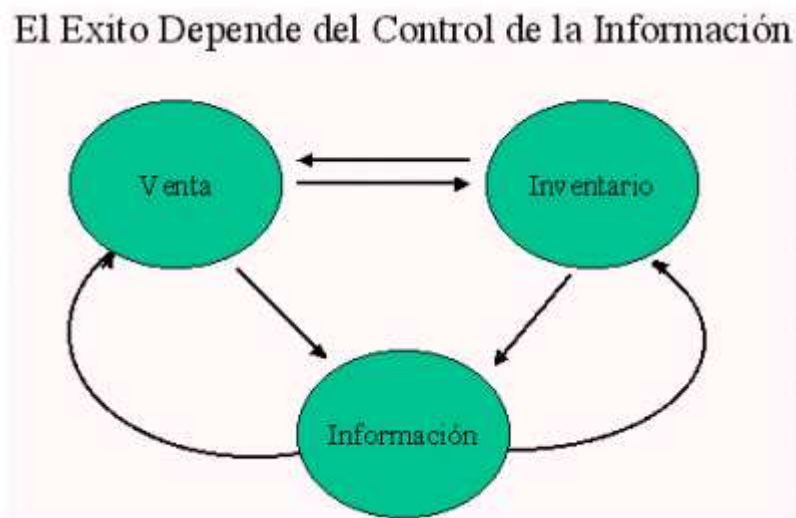
Diagrama 1. Esquema de sistema de control de inventarios



Fuente: Alcances del sistema (en línea). Estados unidos: Johnson Richard, 2005. (consultado 8 de octubre de 2006). Disponible en internet: <http://www.xpertmart.com/SpanishManual/system.html>

Un concepto desarrollado a partir de la experiencia nos señala claramente en que parte del proceso comercial radica el éxito de la empresa y la interrelación que guardan entre si los diferentes elementos que lo componen

Diagrama 2. El éxito depende del control de la información



Fuente: Alcances del sistema (en línea). Estados unidos: Johnson Richard, 2005. (consultado 8 de octubre de 2006). Disponible en internet: <http://www.xpertmart.com/SpanishManual/system.html>

En el proceso comercial las existencias en inventario generan que pueda producirse la venta y esta a su vez produce que contemos con información necesaria para resurtir nuestro inventario. Esta estrecha relación de interdependencia, es lo que mueve el comercio en el mundo y la falta de un elemento impediría que se pudiera completar el ciclo, por ejemplo, no podríamos efectuar la venta si no tuviéramos existencias, y no sabríamos

que comprar si no sabemos que es lo que se vende. Esto nos remite nuevamente al concepto previamente visto en los sistemas expertos que nos resuelven las preguntas claves Que tengo? y Que debo de tener? sin embargo debemos tener muy presente que estas dos preguntas solo se contestan si contamos con la adecuada Información. Es por esto que decidimos llamarle el Flujo del éxito, porque en la información y su adecuado flujo, reside la parte medular para que nuestra empresa tenga el máximo beneficio a partir del control total del proceso de venta.

Así es entonces como surge el concepto de Punto de Toma de Estadísticas o PTE. Este consiste en que en el punto de venta además de cerrar la operación, se esta generando la base de la información estadística que se usa para soportar la toma de decisiones avanzada que nos garantice encontrar el tan deseado éxito.

Resumiendo todo lo anterior podemos concluir que basándonos en la información correcta y oportuna, la clave del éxito en el comercio al detalle, consiste en tener el producto correcto, al precio correcto, en el lugar correcto, en el momento correcto.

Diagrama 3. Claves del éxito de retail basado en la información



Fuente: Alcances del sistema (en línea). Estados unidos: Johnson Richard, 2005. (consultado 8 de octubre de 2006). Disponible en internet: <http://www.xpalmart.com/SpanishManual/system.html>

Sin embargo, no obstante que la información es el motor del éxito, usualmente es lo que menos se controla y fácilmente se puede cruzar la línea hacia el fracaso. Por ejemplo, cuando tenemos éxito vendiendo un producto y este se nos agota y no nos preocupamos por reponer su existencia, virtualmente estamos fracasando por que el producto exitoso ya no esto, nuestro éxito se ha esfumado con la venta.

Si cuales quiera de los factores que nos llevan al éxito esta mal, irremisiblemente tarde o temprano el resultado final ser, el fracaso.

Un error muy común entre los comercios al detalle es que lo que se vende no se tiene y lo que no se vende se tiene en exceso

Diagrama 4. Formula para alcanzar el fracaso.

Fórmula para Alcanzar el Fracaso
Lo que se vende no se tiene y lo que no se vende ese tiene en exceso

		S	M	L	XL
Azul	<i>Ventas</i>	1	3	2	2
	<i>Existencias</i>	1	0	1	1
Café	<i>Ventas</i>	0	20	23	2
	<i>Existencias</i>	24	1	4	22

Fuente: Alcances del sistema (en línea). Estados unidos: Johnson Richard, 2005. (consultado 8 de octubre de 2006). Disponible en internet: <http://www.xpalmart.com/SpanishManual/system.html>

El comercio al detalle es una actividad muy dinámica y debemos reponer a la brevedad todo producto exitoso. Entre mas éxito se tiene, mas dinámico se vuelve el proceso de venta³.

4.3. EL CAMBIO ES LA ÚNICA CONSTANTE

Son muchos los desafíos que se presentan a las actuales organizaciones en el Mundo. El incesante avance tecnológico, la globalización, los nuevos procesos económicos y la crisis generalizada que afecta a la humanidad, exigen a las organizaciones un cambio en sus tradicionales formas de ver y actuar en este dinámico mundo. Serán triunfadores, de estos tiempos, quienes sean capaces de asumir y adaptarse a estos nuevos desafíos.

Nuestro entorno cambia vertiginosamente, los nuevos conocimientos científicos y tecnológicos exigen una reingeniería de todos los procesos que hasta ahora han sustentado a las organizaciones tradicionales. Más aún, ha sido redescubierto un personaje muy importante, pero que había quedado olvidado y descuidado: El Ser Humano.

Desde el siglo XX, la economía mundial se ha caracterizado por, además de los avances tecnológicos, los fenómenos de globalización e integración, producto de numerosos acuerdos de libre comercio, que obligan a las organizaciones a replantearse nuevos paradigmas comerciales de modo de formular estrategias novedosas, coherentes y finalmente ser exitosos en los logros alcanzados en el desarrollo de estos procesos.

En resumen, para lograr el éxito de una empresa, existe un desafío tan formidable y trascendental como el que implica integrarse a la globalización

³ Alcances del sistema (en línea). Estados unidos: Johnson Richard, 2005. (consultado 8 de octubre de 2006). Disponible en internet: <http://www.xpertmart.com/SpanishManual/system.html>

o aumentar su rentabilidad. Se trata del desarrollo de la dimensión humana de la organización, y esta vez buscando como integrar a las personas en forma inteligente y potenciando al máximo sus fortalezas.

4.4. LA ALIANZA ESTRATÉGICA

Es uno de los principales instrumentos que deberán utilizar las organizaciones para resolver exitosamente los desafíos planteados por la Globalización y Competitividad.

La Alianza Estratégica es un entendimiento que se produce entre dos o más actores sociales diferentes, quienes gracias al diálogo y a la detección de objetivos de consenso, pueden definir un Plan de Acción conjunto para lograr beneficios de mutua conveniencia.

Para su realización, hay que cambiar nuestra mentalidad y volver a mirar el escenario que nos rodea, para reevaluar a enemigos, amigos y desconocidos, buscando aquello que a nosotros nos conviene y que a ellos también les podría convenir.

Las Alianzas Estratégicas son útiles para múltiples propósitos. Algunas alianzas se crean para un fin único, mientras que otras pueden encerrar múltiples objetivos simultáneos. Lo importante es tener claro que se busca en cada caso y el modo como se obtiene el resultado..

Las Alianzas Estratégicas sirven para varias cosas: Para cumplir con los objetivos específicos de la empresa. Es decir, para conseguir todo aquello que le conviene de manera directa (ganancia económica, consolidación institucional, bases de estabilidad, contactos, prestigio, influencias, etc)

Para ayudar a crear un sistema de convivencia más armonioso, favoreciendo así al conjunto de toda la sociedad.

Para generar oportunidades de desarrollo que no sólo sirvan para la propia empresa, sino para que otros también se beneficien. De esa manera, hay también un beneficio indirecto, pues habrán más clientes, más amigos, más aliados, más apoyos, una interacción más agradable y más posibilidades para todos.

Para mejorar la integración social y para propiciar formas de participación más eficaz. Si las alianzas estratégicas se multiplican, será más fácil entenderse entre los distintos sectores; la gobernabilidad será más simple y eficiente; la coordinación práctica de actores diferentes será más fluida y efectiva; y se incrementarán las posibilidades para que mejorar la información, la participación en las decisiones, en las acciones y en los beneficios, por parte de todos los sectores.

Para lograr mejorar la calidad de vida y dar mejores oportunidades de desarrollo humano a todos los miembros de la sociedad. Es decir, las alianzas estratégicas pueden ser un factor clave en el desarrollo integral de un país.

Hay que promover la toma de consciencia sobre la importancia y utilidad práctica de las Alianzas estratégicas, en los diferentes niveles de la Empresa, comenzando por su dirección general, para que la empresa pueda hacer un uso eficiente de este recurso estratégico.

La alianza estratégica debe ser tratada en forma similar a cualquier proyecto de inversión, es decir, se deben estimar las inversiones y resultados económicos de modo de mantener un control económico racional y objetivo.

Las Alianzas Estratégicas son instrumentos que pueden ponerse en práctica con todas las personas naturales o jurídicas con quienes nos relacionamos, de allí que lo importante es establecer prioridades y evaluar con quienes

resulta más conveniente y hasta imprescindible su establecimiento.

En principio, hay que desarrollarlas con todo el mundo, pues así como todos tienen defectos, también todos tienen algo positivo que aportar. Hasta quienes aparentemente son insignificantes, pueden ser útiles y su alianza para la empresa puede resultar beneficiosa.

En general, toda persona, natural o jurídica, toda institución, que quiera lograr algo similar o coherente a lo que quiere lograr uno mismo. Es decir, todo el mundo, ya que siempre habrá aspectos de interés común y siempre será posible identificar beneficios compartidos que pueden ser alcanzados mediante la cooperación.

Evitar los dogmatismos. Quien cree tener verdades definitivas puede sufrir grandes frustraciones y grandes fracasos. Hay que respetar y evaluar con mucho cuidado a grandes y a chicos. Si manejamos mal las cosas, cualquiera puede hacernos daño. Si manejamos bien las cosas, cualquiera puede sernos útil.

Una una alianza estratégica nos permite compartir información, experiencia, clientes, llegar a otro mercado, reducir los costos, aumentar las ventas, crear barreras de entrada y dar solución a necesidades de los clientes. Fundamentalmente nos permite expandirnos, sin perder independencia y flexibilidad. Así al trabajar en cooperación con otra empresa es probable que alcancemos nuestros objetivos más rápido que si lo hubiéramos hecho por separado.

Pero no todo es tan simple y sencillo como parece. Al tomar la decisión de formar una alianza debemos analizar si realmente es necesaria y si es el momento adecuado para llevarla a cabo. Además tenemos que considerar cuáles son nuestros objetivos y los de nuestro aliado.

Cuando planificamos un vínculo estratégico con otra empresa debemos establecer las bases para que este vínculo sea sólido: sistema de ventas, proceso de toma de decisiones y resolución de problemas y proceso de comunicación.

En el caso de las PyMEs, suelen ser sus obstáculos estructurales los que no les permiten llevar a cabo sus alianzas estratégicas. La mayoría son empresas familiares, donde la administración es basada en la experiencia, existe poca flexibilidad ante los cambios, creen que si las cosas han funcionado hasta ahora para qué realizar modificaciones.

Por esto mismo no tienen mucha experiencia en la negociación legal de una alianza estratégica⁴

4.5. **OUTSOURCING**

Es el proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio. Esto libera a la primera organización para enfocarse en la parte o función central de su negocio.

Es decir, el Outsourcing consiste en que una empresa contrata, a una agencia o firma externa especializada, para hacer algo en lo que no se especializa. Un buen ejemplo es la nómina. Todo negocio tiene que manejarla, pero existen firmas especializadas que lo pueden hacer mejor y a un costo menor del que maneja un negocio cualquiera. La empresa que contrata provee información básica acerca de su personal, la firma contratada se encarga de calcular los pagos y de hacer los cheques. Esto resulta más económico ya que se evita tener todo un

⁴Alianzas estratégicas simples ágiles y eficaces (en línea). Chile: Oscar García, 2002. Disponible en internet: <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/alianzasestrategicas/capitulo2.htm>

departamento encargado de la nómina, pagar los salarios de la gente del departamento, correr con gastos como seguridad social, fondos de pensiones, etc. Otro ejemplo es el servicio de computadores, estos se pueden alquilar, junto con su mantenimiento, reparación y actualización, lo cual evita costos innecesarios de personal y renovación de equipos por ejemplo.

4.6. CÓDIGO DE BARRAS

El código de barras es la representación de una determinada información mediante un conjunto de líneas paralelas verticales de diferente grosor y espaciado. El código de barras sirve para reconocer rápidamente un artículo en un comercio o en un punto de la cadena logística. Actualmente, el código de barras está masivamente implantado de forma internacional hasta el punto de que prácticamente la totalidad de los productos de consumo lo incorporan.

Los códigos de barras se imprimen en los envases, embalajes o etiquetas de los productos. Entre sus requisitos básicos se encuentran la visibilidad y fácil legibilidad por lo que es imprescindible un adecuado contraste de colores. En este sentido, el negro sobre fondo blanco es el más habitual encontrando también azul sobre blanco o negro sobre marrón en las cajas de cartón ondulado. El código de barras lo imprimen los fabricantes (o, más habitualmente, los fabricantes de envases y etiquetas por encargo de los primeros) y, en algunas ocasiones, los distribuidores.

Para no entorpecer la imagen del producto y sus mensajes promocionales, se recomienda imprimir el código de barras en lugares discretos tales como los laterales o la parte trasera del envase. Sin embargo, en casos de productos pequeños que se distribuye individualmente no se puede evitar que ocupe buena parte de su superficie: rotuladores, barras de pegamento, etc.

Entre las primeras justificaciones de la implantación del código de barras se encontraron la necesidad de agilizar la lectura de los artículos en las cajas y la de evitar errores de digitación. Otras ventajas que se pueden destacar de este sistema son:

- Agilidad en etiquetar precios pues no es necesario hacerlo sobre el artículo sino simplemente en el lineal.
- Rápido control del stock de mercancías.
- Estadísticas comerciales. El código de barras permite conocer las referencias vendidas en cada momento pudiendo extraer conclusiones de merchandising.
- El consumidor obtiene una relación de artículos en el ticket de compra lo que permite su comprobación y eventual reclamación.

5. GENERALIDADES DE HIERROS HB

La empresa HIERROS HB se dedica la producción, compra, venta, distribución, comercialización, importación y exportación de toda clase de materiales, productos y suministros para construcciones, obras civiles, estructuras, redes eléctricas e hidráulicas, redes para conducción de fluidos, y en general suministros técnicos relacionados con maquinarias, montajes, procesos productivos o agropecuarios o de extracción, usados en su condición o su carácter de materias primas, repuestos, herramientas, o accesorio.

La inversión de sus propios recursos y de los que en el mercado financiero u otra fuente adquiera, en toda clase de empresas comerciales, industriales y de servicios, así como la vinculación a otras sociedades mediante la adquisición o suscripción a cualquier título de acciones, cuotas sociales o partes de interés social, cualquiera que sea la naturaleza o tipo legal y sin importar el tipo de explotación o actividad económica, siempre y cuando sea lícita.

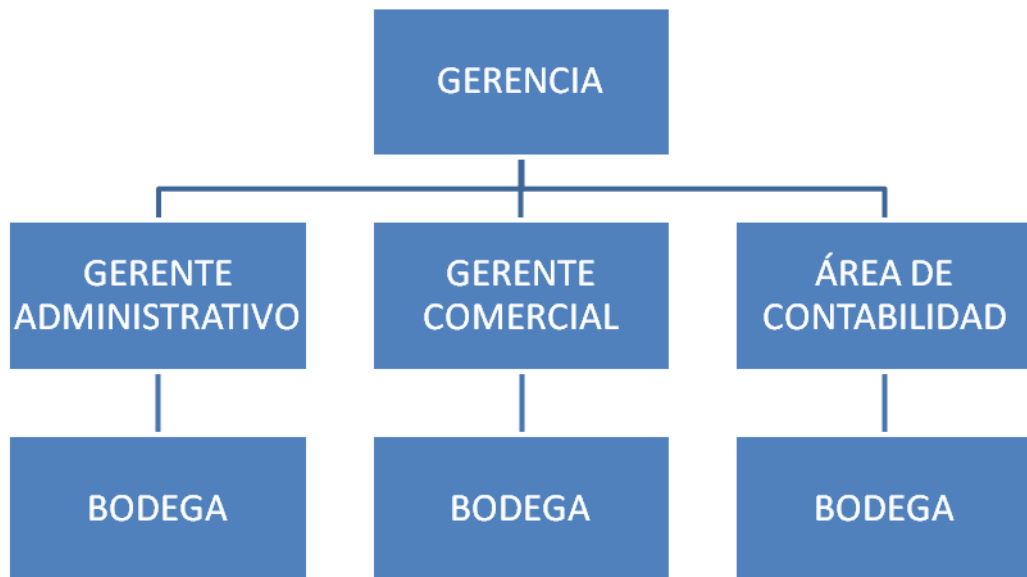
Misión

Somos una empresa dedicada a la comercialización y transformación de acero, pvc y otros complementarios que satisfagan la necesidad de intercambio entre productores y consumidores en Colombia; apoyándonos en la consolidación y práctica de nuestra cultura y valores, propendiendo por el desarrollo de nuestros clientes y proveedores, buscando el bienestar económico, laboral y social de los empleados y generando el mejor valor para los accionistas.

Visión

Construir para el año 2010 una organización estructurada y fuerte, líder en atención al cliente, que brinde un portafolio de servicios complementarios, aumentando además el cubrimiento geográfico de la empresa.

Diagrama 5. La empresa hierros HB



6. ANTECEDENTES

En un principio las instalaciones de HIERROS HB eran lo suficientes amplias para sus operaciones y sus especulaciones de crecimiento eran mucho menores que las proyectadas, al ir creciendo la empresa fortaleció las aéreas de aéreas administrativas y de ventas descuidando la bodega.

La bodega fue creciendo de una forma desorganizada ya que estaba manejando un volumen de operaciones y de materiales mayor casi que con el mismo personal que se inicio, y en el afán de que los despachos y los recibos de mercancía se hicieran de forma mas rápida los materiales se fueron acomodando en el lugar mas cercano sin importar un orden de distribución de mercancía; además como no había una sola persona que controlara el área las ordenes y las tomas de decisiones se hacían de forma no planeada, mas que todo para corregir errores.

Luego que todos estos problemas se dieron cuenta que la parte de la bodega era un punto crucial a la hora de entrar a competir tanto en precios, como en calidad , como en servicio, y aumentaron el personal e implementaron 2 puentes grúas y un montacargas y los tiempos de respuestas fueron mucho mas eficientes, pero los problemas en la organización y en los daños de los materiales continuaban

En la empresa se baso en datos históricos para llegar a la conclusión que el problema radica en el control de la bodega la cual se descuido cuando la empresa estaba en su etapa de crecimiento y aunque se le dieron ayudas extras como un montacargas y dos puentes grúas no buscaron las verdaderas razones para acabarlas de raíz.

7. METODOLOGÍA

7.1. TIPO DE ESTUDIO

7.1.2. Estudio Descriptivo. Se recopiló información dentro de la organización por medio de encuestas, datos históricos, entrevistas con las personas involucradas en el área de bodega la cual era el área crítica y observación directa, para poder llegar a una descripción del problema y poder plantear y describir las soluciones de estos problemas. También se buscó información adicional externa de la empresa como libros, internet y apuntes de clase adquiridos en toda la carrera de administración de empresas.

7.2 DISEÑO METODOLÓGICO.

Para recolectar información real de la empresa se utilizaron los siguientes pasos:

7.2.1. Datos históricos. La empresa HIERROS HB proporcionó datos históricos en cuanto a su creación, trayectoria en el mercado, también tablas de datos históricos PROMEDIOS HISTÓRICOS HIERROS HB (ver pág. 32) y un listado de líneas de productos (ver pág. 41)

7.2.2. Método de observación. Se estuvo acompañando a los trabajadores en sus horas laborales durante un ciclo completo de labores, tomando notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo. Después de acumular toda la información posible, se entrevistó al trabajador, aclarando los puntos no entendidos, y las actividades.

Por medio de este método también se pudo ver como estaba distribuida la bodega y los materiales para poder hacer un plano (ver pág.43).

7.2.3. Método de cuestionario y entrevista. Se realizo una encuesta(ver pág.35) a todo el personal de bodega la cual permitió recolectar información crucial para definir los puntos críticos.

Se tenían entrevistas periódicas cada 20 días para estar actualizados de los procesos, cambios y problemas realizados en la empresa ya que estos podían cambiar el rumbo de este proyecto.

8. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PERTINENTE AL ÁREA DE BODEGA E IDENTIFICAR LOS PUNTOS CRÍTICOS DE LA BODEGA CENTRAL

La empresa HIERROS HB proporciona información histórica en cuanto a al porcentaje estimado mes por daños y por pérdida de material mal entregado este estimado ya se había sido elaborado por el gerente comercial después de haberse realizado un estudio sobre el caso.

Diagrama 6. Promedios históricos

PROMEDIOS HISTÓRICOS HIERROS HB			
Mes	INVENTARIOS/MES	DAÑOS EN PESOS	PERDIDA DE PRODUCTOS/ EN PESOS
ENERO	\$ 1.500.000.000	\$ 45.000.000	\$ 30.000.000
FEBRERO	\$ 1.600.000.000	\$ 43.000.000	\$ 31.000.000
MARZO	\$ 1.700.000.000	\$ 48.000.000	\$ 33.000.000
ABRIL	\$ 1.600.000.000	\$ 44.500.000	\$ 32.000.000
MAYO	\$ 1.650.000.000	\$ 43.500.000	\$ 31.000.000
JUNIO	\$ 1.500.000.000	\$ 43.500.000	\$ 26.500.000
JULIO	\$ 1.400.000.000	\$ 45.500.000	\$ 25.500.000
AGOSTO	\$ 1.700.000.000	\$ 46.500.000	\$ 27.590.000
SEPTIEMBRE	\$ 1.650.000.000	\$ 44.000.000	\$ 29.000.000
OCTUBRE	\$ 1.500.000.000	\$ 45.000.000	\$ 30.000.000
NOVIEMBRE	\$ 1.800.000.000	\$ 47.000.000	\$ 32.000.000
DICIEMBRE	\$ 1.800.000.000	\$ 47.000.000	\$ 33.000.000
TOTALES	\$ 19.400.000.000	\$ 542.500.000	\$ 360.590.000
TOTAL EN PORCENTAJE		2,80%	1,86%
APROXIMANDO		3%	2%

DIAGNOSTICO DE BODEGA HIERROS HB

-1- la distribución de la bodega permite encontrar fácilmente

la mercancía?

Si	
No	

-2-hay necesidad que haya una persona encargada de dirigir

ella sola toda la bodega y se haga responsable por el manejo de los inventarios y de todo el personal con autonomía suficiente Para decidir con que personal quiere trabajar a su disposición?

Si	
No	

-3- el sistema de etiquetado con que viene toda la mercancía es Efectivo?

Si	
No	

Si es no decir porque?

Se realizo una reunión con todo el personal de la bodega por los resultados obtenidos en la tabla anterior y se hizo un tipo de encuesta para elaborar un diagnostico general de la bodega.

Los resultados fueron:

pregunta 1	
Si	25%
No	75%
pregunta 2	
Si	85%
No	15%

pregunta 3	
Si	29%
No	71%

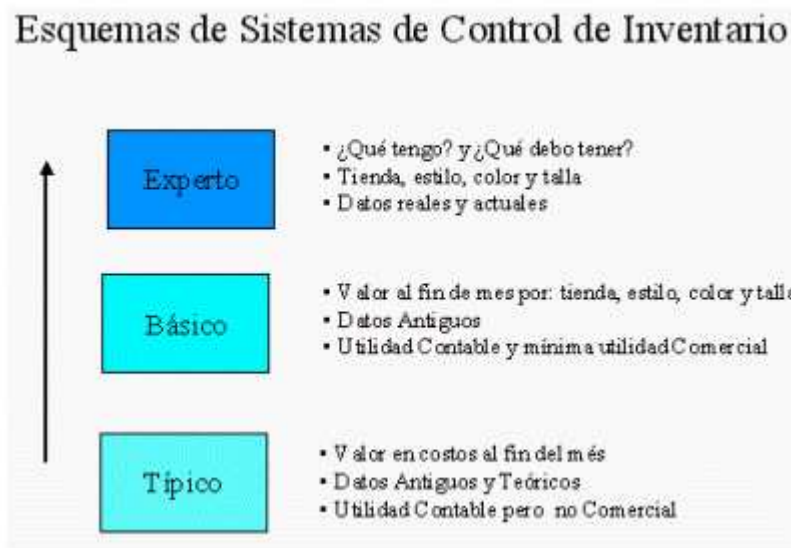
Porque?

Estuvieron unánimes con que las etiquetas que vienen de fabrica se desprenden con facilidad y no se puede confiar ciegamente en el etiquetado de otras empresas, ya que en el pasado han tenido

Contratiempos por mercancía mal etiquetada por los proveedores

La empresa HIERROS HB esta en estos momentos pasando por varias etapas es decir

Diagrama 7 . Esquema de sistema de control de inventarios



Fuente: Alcances del sistema (en línea). Estados unidos: Johnson Richard, 2005. (consultado 8 de octubre de 2006). Disponible en internet: <http://www.xpertmart.com/SpanishManual/system.html>

En un principio paso por la etapa del sistema de control de inventarios típico es decir la empresa estaba contando con datos que eran irreales y fuera de tiempo ya que estos datos no se tenían en línea, además en la bodega el control de inventarios era inexacto la mercancía se pedía cuando ya se había agotado lo cual causa demoras en la entrega de productos.

Luego la empresa fue cambiando y paso a la etapa de básico que es en la que se encuentra ahora la empresa cuenta ya con unos datos históricos pero no son muy confiable la información es mucho mas ágil pero toma mucho tiempo procesarla y

de todas maneras no es confiable y la bodega ya cuenta con un sistema de kardex mas optimo pero los pedidos no se hacen constantes sino que se hacen sobre especulaciones pero nada 100% seguro

El enfoque que la empresa quiere llegar es a la etapa de experto en la cual la información es de tiempo real, ágil y confiable. Los pedidos de inventario se basan en datos históricos y el sistema dice cuando y que se debe pedir para mantener unos inventarios óptimos. Además en esta etapa no solo se hace lo que se debe hacer sino que aparece un nuevo instrumento que es mirar hacia futuro para poder proveer soluciones a problema que todavía no existen o para impactar mercado ya que la primera impresión es la que vale.

Por medio de interacción con el personal de la bodega y los datos anteriores se pudieron obtener los siguientes datos:

El almacenar diferentes tipos de mercancía una junto a la otra ocasiona que la mercancía se deteriore o se dañe, y esto sucede porque no hay un control ni un método que indique donde debe ir la mercancía, lo cual conlleva a que esta se coloque en el lugar más cercano. Se calcula que el porcentaje de daño por mes equivale a un 3%.

También hay perdidas ya que hay mercancía muy homogénea y la diferencia en tamaño es milimétrica pero el precio que varia entre otra es muy considerable.se calcula que el porcentaje de perdida mensual asciende a un total de 2%.

Se ve que no hay una persona que se encargue solamente de la parte de control sobre el área de bodega y de su respectivo personal, y la gerencia tampoco cuenta con una persona que se encargue de controlar todo el sistema funcional de la empresa.

También se presentan demoras a la hora de localizar productos ya que no se tiene claridad de donde esta localizada la mercancía lo cual da un aspecto negativo a la empresa frente al cliente a la hora de respuesta y del servicio postventa.

En cierta clase de mercancía vienen etiquetas del proveedor pero en el 83% de los casos estas etiquetas se caen lo cual dificulta la labor del personal de bodega.

Evaluando los datos recopilados se encontraron 3 puntos críticos:

Por medio del método de observación y método de encuesta se puede ver que el primer punto crítico es que hay un desorden en la bodega los materiales no se localizan fácilmente y hay confusión a la hora de realizar los despachos de estos. Falta un sistema de etiquetado para poder clasificarlos de una forma óptima. Se toma como punto crítico ya que para empresa es de suma importancia que la mercancía tenga fácil acceso y ubicación para permitir que los tiempos de respuesta sean óptimos y eficientes. Se hizo un plano (ver pág. 43 Plano 1. Distribución de bodega actual) un plano de cómo estaban los inventarios tener una base soporte de donde se empezó y hacia donde se llego

Mediante los datos históricos (ver pág. 47 Tabla 2. Ahorro por daños y deterioro en el inventario) se determino que el punto crítico número 2 es que los costos por daños y por mercancía mal entregada suman un 5% de las ventas mensuales, lo cual preocupa a toda el área administrativa. Lo cual preocupa a la empresa ya que esta mercancía pierde su vida útil y por ende su valor lo cual incrementa los costos fijos ya que este porcentaje de daños se vienen dando de forma regular y lo que la empresa busca es reducirlos al mínimo

En las entrevistas con los gerentes y con el dueño de la empresa se puede notar que hay una preocupación especial en buscar una persona que encargue especialmente de tener un control óptimo en la bodega y la empresa no posee forma de controlar y evaluar los procedimientos que se realizan dentro de la bodega. Además de la que se realizo una encuesta (Encuesta 1. Diagnostico de

bodega HIERROS HB) la cual arrojo los mismos resultados por eso se ha escogido este tema como punto critico numero 3.

9. REVISAR SOLUCIONES Y MÉTODOS EXISTENTES EN EL MERCADO.

Se hizo una búsqueda de productos o teorías aplicables para poder dar manejo a los puntos críticos de HIERROS HB, se encontraron proveedores de servicio de alta tecnología, los cuales pudieran brindar una solución a corto plazo, pero que su efectividad y eficacia sea de larga vida en la empresa.

Entre estos proveedores se destacan las empresas WM WIRELESS & MOBILE Ubicado en la Cr 36 # 10-87, SERVIBARRAS LTDA. Ubicado en la CI 18Norte # 3N-24 Of 503, CODIBARRAS ubicado en la CI 70 B 2 A-33 , brindando la información básica para poder implementar los sistemas y que beneficios nos trae tanto en el ahorro de tiempo como en la reducción de costos por pérdidas o daños. Además de buscar información en la red sobre teorías o sistemas que sirvieran para poder aplicarlos a la bodega de HIERROS HB.

Entre toda esta búsqueda se pudieron encontrar estas soluciones prácticas:

Diagrama 8. Soluciones, teorías y sistemas que ofrece el mercado

SOLUCIONES, TEORÍAS Y SISTEMAS QUE OFRECE EL MERCADO	
	APLICA/N O APLICA
Manejo de código de barras	APLICA
Implementación de una red de información en tiempo real para poder soluciones inmediatas y realistas	APLICA
Teorías de habilidades gerenciales	APLICA
Soportes de sistemas de información gerencial.	APLICA
Sistemas fifo(firs in firs out)	APLICA
Alianzas estratégicas	NO APLICA
Outsourcing	NO APLICA
Distribución de espacios	NO APLICA
Nivel óptimos de inventarios	NO APLICA
Logística de inventarios	NO APLICA
Asesores externos expertos en la materia	NO APLICA

Y las escogidas fueron las siguientes:

Manejo de código de barras

Implementación de una red de información en tiempo real para poder soluciones inmediatas y realistas

Además se encontraron puntos donde da indicios de una ineficaz habilidad gerencial.

Soportes de sistemas de información gerencial.

Sistemas fifo(firs in firs out)

10. EVALUACIÓN DE LAS POSIBLES ESTRATEGIAS PARA CADA UNO DE LOS PUNTOS CRÍTICOS

Aplicación de código de barras para la distribución adecuada de los inventarios para reducción de sobrecostos por daño por mal almacenamiento.

Al no haber una organización correcta de inventarios se presentan problemas debido a que los materiales que se manejan son muy complejos y no se cuenta con un sistema de soporte que nos pueda indicar que tipo de material que se tiene y donde esta localizado. Las líneas de productos que se manejan en HIERROS HB son las siguientes

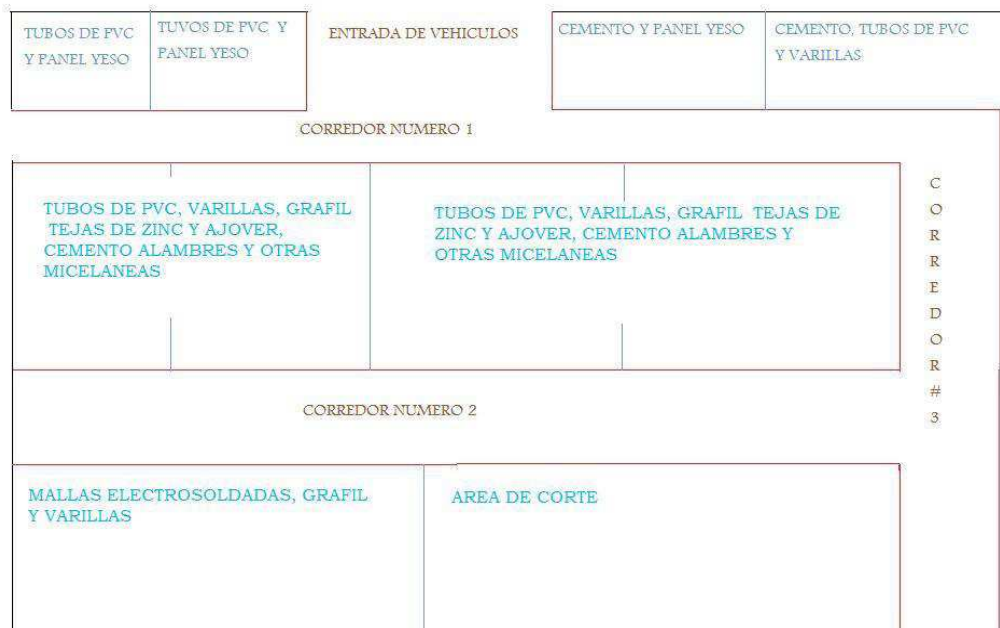
Diagrama 9. Línea de productos

LÍNEA DE PRODUCTOS	
LÍNEA DE PRODUCTO	LÍNEA DE PRODUCTO
ALAMBRÓN CONSTRUCCIÓN	TUBO ESTRUCTURAL
VARILLAS CORRUGADAS DIACO	TUBERÍA MUEBLE REDONDA
VARILLA CORRUGADA OTRAS MARCAS	TUBERÍA MUEBLE CUADRADA
VARILLAS MILIMÉTRICA	TUBERÍA MUEBLE RECTANGULAR
VARILLAS LISAS	TEJA DE ZINC
VARILLAS CUADRADAS	TEJA CORPATECHO
VIGAS	LAMINA CORPA LOSA
ÁNGULOS	LAMINA COLD-RELLED
ANGULO EN TEE	LAMINA GALVANIZADA
PLATINAS	LAMINA GALVANIZADA ACESCO
PERLINES NEGROS	LAMINA HOT ROLLED
ALAMBRES	LAMINA ALFAJOR
PUNTILLAS x CARTON	TEJAS ETERNIT

Dentro de cada línea de producto, hay subdivisiones lo cual hace que las referencias sean más de 2.500 lo cual dificulta el control sobre estas.

Además que también se puede presentar problemas a la hora de realizar los despachos ya que la diferencia de cierta línea de productos es milimétrica, y como no existe un control riguroso o unas normas a seguir la mayor parte del personal se guía por experiencia dejando un porcentaje de error muy alto tanto en costo de mercancía, fletes y la imagen con el cliente. La bodega central presenta la siguiente distribución.

Diagrama 10. Distribución de bodega actual.



En la cual se puede ver que los materiales se encuentran revueltos por falta de un sistema que sea rápido y eficiente el cual pueda localizar, clasificar y a su vez medir niveles de inventarios y además reducir los costos por daño de los

materiales. Para este caso se aconseja implementar un sistema de código de barras ya que el permite evitar errores en la digitación búsqueda de datos hasta un 99%, además incrementa la productividad y velocidad en mas de un 90% y no se requiere de gran conocimiento técnico para entenderlos. Se pueden resaltar sus más notorios beneficios:

Virtualmente no hay retrasos desde que se lee la información hasta que puede ser usada.

Se mejora la exactitud de los datos, hay una mayor precisión de la información.

Se tienen costos fijos de labor más bajos.

Se puede tener un mejor control de calidad, mejor servicio al cliente.

Se pueden contar con nuevas categorías de información.

Se reducen los errores.

Se capturan los datos rápidamente

Se mejora el control de la entradas y salidas

Precisión y contabilidad en la información, por la reducción de errores..

Eficiencia, debido a la rapidez de la captura de datos.

Implementando este sistema de código de barras la bodega reduciría sus errores de almacenamiento un 1% y haría una nueva distribución de inventarios. De acuerdo con la parte administrativa la nueva organización seria la siguiente (grafico 2) en la cual se puede ver que ya hay un área específica para cada línea de producto lo cual permite un manejo y un control mas efectivo y claro de la bodega.

Diagrama 11. Diagrama aplicando código de barras.



Los cambios realizados en el grafico anterior se deben a los siguientes puntos:

La empresa HIERROS HB cuenta con estanterías para ciertas líneas de productos, como lo son TEJAS ETERNIT, P.V.C. y las líneas de tuberías, con esta nueva organización se aprovechan al máximo y se cuidan estos productos ya que son los más delicados.

La parte del cemento se dejó en aislada ya que la gran mayoría de productos metálicos como varillas, grafites, etc. Se encuentran recubiertos por una especie de aceite el cual los conserva en mejor estado, y si este aceite se mezcla con el cemento se deteriora el producto.

Además este plano se va a ubicar en áreas visibles de la bodega para que así poder saber donde se van a descargar y buscar los materiales, y si cada grupo de productos tiene un lugar determinado su acceso es mucho más fácil.

También se tuvo en cuenta colocar los productos que tienen más rotación cerca de la puerta puesto que estos facilitan el descargue y cargue de los productos, lo cual le da a la bodega mas agilidad en los procesos.

También se tiene en cuenta que al agrupar mismas líneas de productos el almacenaje es mas fácil ya que todos los productos tienen las mismas especiaciones a la hora de acomodarlos unos sobre otros, lo cual no va a causar daño, como pasaba en el primer grafico.

11. IMPLEMENTACIÓN DEL MÉTODO FIFO EN EL CONTROL DE SALIDAS DE INVENTARIOS.

En la bodega de la empresa HIERROS HB, cualquier producto que se compra puede ingresar de primero al kardex, pero puede salir de último, esto hace que haya un porcentaje de daño y por ende de desperdicio ya que los materiales tienen que ser movidos de un lugar a otro, además que por el desorden que se encuentra la bodega almacenan cualquier alambre, tubo de pvc, tejas etc., uno encima del otro, o al lado provocando que se afecte al producto y le cause un deterioro o un daño, lo que conlleva a que el material pierda su valor y tenga que ser vendido como chatarra o aun precio por debajo del costo.

Para resolver este problema hay un método al cual se le llama fifo (first in first out) el cual consiste en que la primera mercancía que se compra en la empresa sea la primera en salir para evitar estos tipos de daños y además para no aumentar los costos del inventario por almacenamiento.

Este sistema debe tener un soporte adecuado como sería el de código de barras ya que por medio de este se da la ubicación exacta además de mostrar cual fue la primera mercancía en entrar a existencias para que esta también sea la primera en salir.

Implementando este método los daños de las mercancías por deterioro o daño reducirían de un 3% a un máximo del 6% es decir si el promedio de ventas histórico es de 2.500 millones mes :

Diagrama 12. Ahorro por daños y deterioro.

AHORRO POR DAÑOS Y DETERIORO EN EL INVENTARIO			
	MES	AÑO	AHORRO ANUAL
Inventario	\$ 1.500.000.000	\$ 18.000.000.000	
daños 3%	\$ 45.000.000	\$ 540.000.000	
daños 1%	\$ 15.000.000	\$ 180.000.000	\$ 360.000.000

Diagrama 13. Localización con código de barras y método fifo.



12. SELECCIÓN DE JEFE PRINCIPAL DE BODEGA Y SOPORTES DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL.

En la bodega no hay una persona que se encargue de tener el control de todo el sistema. Se deben aplicar teorías de habilidades gerenciales como la de Lucia Blanco P. O Habilidades gerenciales. por Alexis codina (ANEXO 1) para poder escoger una persona idónea para el control de esta. Se deben de tener parámetros establecidos tales como las características de estas personas entre las cuales Autonomía, Determinación, Sencillez, creatividad, profesionalismo, Desarrollo de equipos, Habilidades comunicacionales, habilidades motivacionales, Disciplina personal y Tolerancia son las principales.

También se tiene que estar evaluando su función cuantitativamente como cualitativamente para este se ha creado un formato(formato 1) para poder evaluar si están cumpliendo con los parámetros de exige este cargo. La supervisión y toma de decisiones se llevara a cabo por parte de la gerencial la cual hará esta evaluación mensualmente los primeros 6 meses y luego de forma trimestral claro que también se puede hacer de manera no programada si se ven problemas o falencias en el encargado de esta área.

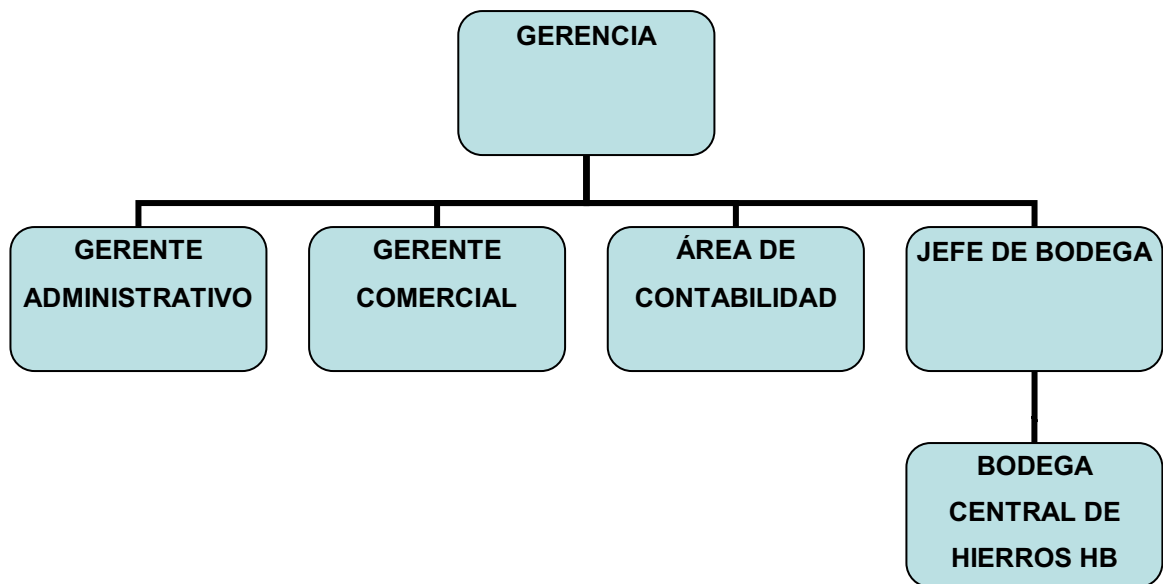
Cuando se habla de habilidades gerenciales se puede aplicar a todas las personas de todas las aéreas pero van enfocadas a las personas que manejan personal y a la que manejan áreas fundamentales y productivas de la empresa lo único es que hay que hacer pequeñas adaptaciones como se han hecho en este caso, ya que se entran a evaluar los puntos principales que debe tener un gerente de bodega.

Diagrama 13. Supervisión de habilidades gerenciales

FORMATO1: PARA SUPERVISAR HABILIDADES GERENCIALES		
	SI	
1. Existe poca planeación del trabajo que realizan con los equipos de trabajo.	NO	
	SI	
2. Casi nunca se reúnen con personas del equipo para organizar el trabajo.	NO	
	SI	
3. No se caracterizan por ser puntuales y cumplidos en sus compromisos con clientes internos y externo.	NO	
	SI	
4. Pocas veces evalúan los resultados de su trabajo y el de su equipo.	NO	
	SI	
5. Hace mucho que no toman un curso de actualización sobre los temas relacionados con su trabajo	NO	
	SI	
6. No establecen relaciones con personas de otras áreas o empresas para hacer mejor su trabajo	NO	
	SI	
7. Se les percibe como muy estáticos y no desarrollan alternativas para satisfacer la necesidad de sus clientes.	NO	
	SI	
8. Sus decisiones no son rápidas y en ocasiones tampoco son acertadas.	NO	
	SI	
9. Hacen un inadecuado manejo de los conflictos que se presentan con clientes y compañeros de trabajo.	NO	
	SI	
10. Los llamados de atención los hace en público sin medir las consecuencias de ello.	NO	
	SI	
11. Pocas veces reconocen en los demás el trabajo bien hecho.	NO	
	SI	
12. Su trabajo no necesariamente sirve como ejemplo a los demás	NO	
	SI	
13. Casi nunca enseñan a los demás sus conocimientos	NO	
	SI	
14. Sus tiempos de trabajo dependen más de los horarios y que de los resultados.	NO	

Pero además de esto se debe reestructurar el organigrama ya que el jefe de bodega debe tener un solo jefe y un solo canal de comunicación. El organigrama mas optimo para cuando se adopte el jefe de bodega es el siguiente:

Diagrama 14. HIERROS HB



La empresa HIERROS HB esta interesada en que la información debe de ser en tiempo real un con un muy alto porcentaje de veracidad, para poder tomar decisiones basados en datos reales y actuales, este error sucede en la empresa HIERROS HB. Por medio del sistema se puede tener información de cuanta mercancía hay en la bodega pero muchas veces esta no es real lo cual ocasiona disgusto con los clientes ya que hay que cambiar la factura o se debe esperar mucho mas de lo prometido, y en esta empresa la información no se tiene en forma real un ejemplo claro es la relación de la información que existe entre kardex de bodega y la información que tiene el sistema de las unidades existentes en bodega ya varia mucho y por la falta de comunicación entre estas dos aéreas.

Además que lo mas optimo es crear una telaraña de información donde el centro de esta fuera una red optima de sistemas de información gerencial la cual no solo tuviera acceso dentro de la organización sino también fuera de esta ya que muchas veces los gerentes no estas en la ciudad y tienen que tomar la decisiones basados en información brindada por teléfono, la cual no es exacta y no se puede comparar en ese momento con información adicional optima para la toma de decisiones.

Las funciones de estos sistemas en la empresa son:

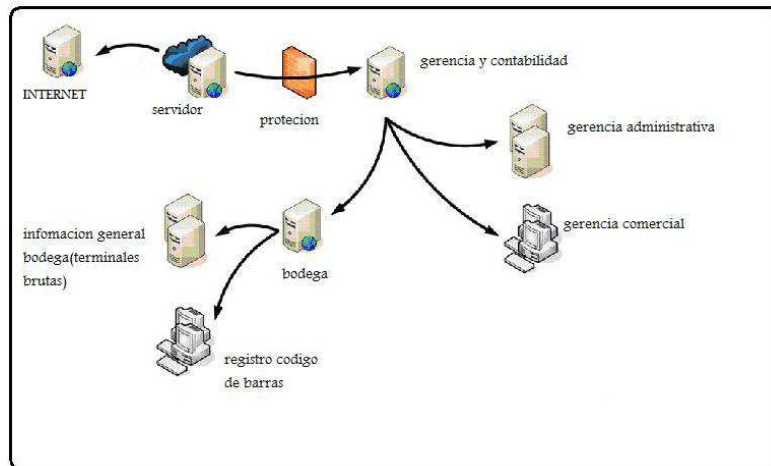
Reciben datos como entrada, procesan los datos por medio de cálculos, combinan elementos de los datos, etc.

Proporcionan información en manuales.

-Sistema de Información de Procesamiento de Transacciones, Sistema de Información para Administradores, Sistema de Información de Informes Financieros Externos.

Todas las funciones gerenciales; Planeación, Organización, Dirección y Control son necesarias para un buen desempeño organizacional. Para apoyar estas funciones, en especial la Planeación y el Control son necesarios los Sistemas de Información Gerencial

Diagrama 14. Sistema de información gerencial HIERROS HB



Para implementar un SGI en HIERROS HB se requiere un gran esfuerzo, experiencia, tiempo y dinero para crear un sistema de información gerencial que produzca información integrada y completa

Los pasos para implementar un SIG:

identificar a todos aquellos que están utilizando o deberían utilizar los distintos tipos de información (jefes de bodegas, profesionales, trabajadores de campo, supervisores, administradores, etc.)

Establecer los objetivos a largo y corto plazo de la organización, departamento o punto de prestación de servicios.

Identificar la información que se requiere para ayudar a las diferentes personas a desempeñarse efectiva y eficientemente, y eliminar la información que se recolecta pero que no se utiliza.

Determinar cuáles de los formularios y procedimientos actuales para recolectar, registrar, tabular, analizar y brindar la información, son sencillos, no requieren demasiado tiempo y cubren las necesidades de los diferentes trabajadores, y qué formularios y procedimientos necesitan mejorarse.

Revisar todos los formularios y procedimientos existentes para recolectar y registrar información que necesiten mejorarse o preparar nuevos instrumentos si es necesario.

Establecer o mejorar los sistemas manuales o computarizados para tabular, analizar, y ofrecer la información para que sean más útiles a los diferentes trabajadores

Desarrollar procedimientos para confirmar la exactitud de los datos.

Capacitar y supervisar al personal en el uso de nuevos formularios, registros, hojas de resumen y otros instrumentos para recolectar, tabular, analizar, presentar y utilizar la información.

Optimizar un sistema de información gerencial: qué preguntar, qué observar, qué verificar.

Claro que como es un sistema que empezaría de cero hay que cargarlo de información con todos los datos reales que posee la empresa y promedios históricos pero lo mas importante es que hay que clasificarla de acuerdo al nivel de confiabilidad que se tenga la información para que los resultados arrojados sean igual de confiables.

El sistema utiliza equipos de computación y software, procedimientos, manuales, modelos para el análisis la planeación el control y la toma de decisiones y además una base de datos.

13. CONCLUSIONES

Se pudieron crear estrategias con el fin de mejorar el almacenamiento y control total de los materiales basados en datos históricos y en soluciones que ofrece el mercado enfocándolas hacia el bienestar de la empresa

Se pudo recopilar toda información necesaria del área de bodega de para analizarla y evaluarla para hallar puntos críticos los cuales dieron un punto de partida para mejorar problemas internos.

Se encontraron proveedores de sistema de información gerencial y de aplicación de código de barras, los cuales nos brindaron información de la ventajas que se tienen al implementar estos sistemas.

Se pudieron plantear varios escenarios reales para reducir o eliminar problemas los cuales la empresa HIERROS HB esta de acuerdo y los evalúo para su aplicación inmediata, por su buen soporte y por las nuevas oportunidades que tendría la empresa en el mercado.

Tener un control sobre el lugar de los inventarios es algo difícil pero se debe llevar para evitar daños y poder tener un control mas efectivo, y a la hora de hacer un inventario sea mas ágil y con un menor porcentaje de error.

Al tener una persona que se encargue de una sola área y que todo lo que suceda dentro de ella es su responsabilidad hace que haya un mayor grado de compromiso y que las decisiones que se tomen se hagan de forma planeada y organizada.

Si se reduce el daño en la mercancía de la empresa hay un capital extra para poderlo invertir en sistemas que sigan apoyando esas mejoras en la bodega como en la empresa en general.

Aunque las empresas sean grandes o lleven mucho tiempo en el mercado se les pueden aplicar cambios en sus procesos, pero estos cambios deben ser graduales y se les debe de llevar un seguimiento continuo con retroalimentación tanto interna como del mercado.

Las empresas tienen que estar dispuestas al cambio para poder absorber nueva tecnología y nuevas herramientas para una nueva administración pero sin dejar de lado toda la parte empírica adoptada por la empresa por todos sus años.

La empresa HIERROS HB ha enfatizado gran partes de sus mejoras y controles a la parte administrativa y comercial pero ha descuidado su principal parte como es la de la bodega ya que es una empresa que se dedica a la comercialización de productos para la construcción.

14. RECOMENDACIONES.

Se recomienda que la empresa Hierros HB realice inversiones en tecnología las cuales permitan que sus procesos sean más eficientes y rápidos, para reducir los errores los cuales cuestan dinero y una mala imagen frente a el cliente.

Que una vez hecho esta inversión e implantación de esta nueva tecnología se le realicen mantenimientos y se estén buscando constantemente actualizaciones para que la inversión siga siendo rentable y apropiada para la empresa.

Se deben aplicar controles en todas las áreas para poder que las estrategias sigan siendo efectivas, lo uno es que ir las adaptando a los cambios internos de la empresa y a los externos del mercado

Permitir a la empresa tomar decisiones en tiempo real es muy importante ya que podemos tener datos actuales e históricos con veracidad y de ahí apoyarse para la toma de decisiones.

La selección del personal es un tema muy importante ya que son ellos los que hacen que la empresa crezca o se estanque, pero hay que tener métodos para controlar y evaluarlos.

Invertir en tecnología para permitir que los procesos se hagan de una manera rápida y un mayor grado de confianza permiten que la empresa valla ascendiendo y se haga mas fuerte en el mercado, y además esta tecnología es un valor agredo al servicio.

BIBLIOGRAFÍA

Alcances del sistema (en línea). Estados unidos: Johnson Richard, 2005. (consultado 8 de octubre de 2006). Disponible en internet: <http://www.xpertmart.com/SpanishManual/system.html>

BERNAL TORRES, Cesar Augusto. Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Bogotá: Pearson Educación de Colombia Ltda., 2000. 278 p.

Destreza en la estrategia (en línea). México: H. Mintzberg y J.B. Quinn, 2006. (consultado 17 marzo de 2007). Disponible por internet www.monografias.com/trabajos11/henrym/henrym.html.

HERNÁNDEZ, OROSCO Carlos. Bodegas: técnicas y Métodos. Costa rica 2003. 180 p. Trabajo de posgrado(ingeniero industrial). Universidad de Costa Rica. Departamento de ingenierías.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Quinta actualización, Bogotá: ICONTEC, 2000. 126 p. NTC 1486

MAYNARD, H.B. Manual de Ingeniería y Organización industrial: organización. 3 ed. New York: Pearson 1991. 350 p

ANEXOS

Anexo 1. Teoría sobre las habilidades gerenciales Lucia Blanco P.

Muchas veces conocemos gente que marca nuestras vidas, tanto en el aspecto personal como en el laboral. A veces esa gente permanece cerca y otras solo aparece, nos deja algo de sí y se va. Ciertamente algunos jefes no son la excepción a esta situación. Y cuando esto sucede, cuando tenemos un jefe que deja algo de sí y luego se va, normalmente cambiamos nuestra forma de actuar, nos vemos afectados en nuestra manera de tratar a la gente y ante cualquier situación recordamos el impacto que aquel jefe tuvo en nosotros. Eso, reconocen algunos autores es aprendizaje, un cambio en el comportamiento. También a veces pensamos: “¿Qué hubiera hecho él (ella) en esta situación?” Se vuelve nuestro modelo a seguir, se vuelve alguien a quien admiramos, generalmente porque nos hacía sentir tan bien como subordinados que esa sensación la queremos repetir en nuestros propios subalternos, pero ¿qué es realmente lo que genera ese impacto?, ¿Porqué hay gente así?, ¿Cuál es la diferencia entre un jefe y otro?, ¿Porqué no todos los jefes son iguales si en muchos casos asistieron a la misma Universidad?, ¿Qué es lo que realmente hace la diferencia?, ¿Qué es lo que hace que la gente los considere como “Grandes”? Las respuestas a muchas de estas preguntas, casi siempre son las mismas: “Es un líder nato”, “Tiene un maravilloso don de gentes”, “¡Si que sabe tratar a la gente!”, “¡Tiene un carisma maravilloso!”, etc. Y todo esto es cierto, indudablemente es gente que marca la diferencia, es gente que se hace notar, es gente que sobresale y que en la mayoría de los casos cubre con todos los puntos anteriores y además agregaría que es gente que lleva a la práctica TODA la teoría acerca del Comportamiento

Humano. Hablamos de gente que cuenta con habilidades de comunicación, que es líder, que sabe como motivar a su gente, que sabe trabajar en equipo, que tiene habilidades de negociación y no evade el conflicto, lo enfrenta, gente que toma decisiones y que tiene un gran autoconocimiento que repercute en una alta autoestima; sin embargo mucho más allá de toda la teoría, considero que la diferencia radica en que es gente grande, porque cuida las cosas pequeñas. Trataré de ampliar este punto.

Existen diversas teorías sobre el comportamiento, sobre el liderazgo y sobre las habilidades que una persona debe desarrollar para ser “Grande”. Tenemos teorías, como la de Myers- Briggs¹,

¹ Basada en las teorías de la conducta de Jung.

que parte de cuatro dicotomías y la combinación que pueda existir de éstas trata de explicar la personalidad de la gente, y por ende las diferencias entre éstas. Estas dicotomías son: Extroversión vs. Introversión, Sensación (de sentidos) vs. Intuición; Pensamiento vs. Sentimiento y Juicio vs. Percepción. La combinación de estas 4 dicotomías da como resultado 16 diferentes tipos de personalidad.

Basado en la teoría anterior, Keirsey², dice que la gente es de determinada forma debido a su temperamento. Keirsey, menciona que la gente es diferente de los demás y que nada los hará cambiar. Señala que aún así no hay razón para cambiarlo, ya que las diferencias probablemente son buenas, no malas. Plantea que la gente es diferente de varias maneras fundamentales. La gente quiere diferentes cosas; tiene diferentes motivos, propósitos, valores, necesidades, objetivos, impulsos y urgencias.

Keirsey no habla de personalidad, sino de temperamentos, y explica que éstos están dados en base a cómo la gente recopila información del medio ambiente (que puede ser con los sentidos (S) o a través de la intuición (N)³) y cómo la

procesa (que puede ser o de manera Racional (T), a través de los sentimientos (F), emitiendo juicios (J) o a través de la percepción (P)). La combinación de la recopilación y el proceso que se tiene de la información da 4 tipos de temperamentos básicos, que se pueden resumir de la siguiente manera:

Temperamento SJ o guardianes: Son personas leales al sistema, se rigen por el deber, son muy confiables, tienen resistencia al cambio ya que conservan tradiciones, son precisos y son aquellos que dicen: "Si no está roto, no lo arregles"
Personajes de este temperamento: Harry Truman, Elizabeth II, Jimmy Stewart, Madre Teresa, Colin Powell, Elizabeth I y George Washington.

Temperamento SP o artistas: Se considera gente de espíritu libre, están orientados a procesos, son buenos en situaciones de crisis, son impulsivos, tienen una alta necesidad de libertad y de espacio, son flexibles. Disfrutan el momento y son espontáneos. Aplican la frase: "Las ideas generales y abstractas son la fuente de los más grandes errores de la humanidad". Personajes de este temperamento: Johnny Carson, Bárbara Streisand, Clint Eastwood, Amelia Earhart, Elvis Presley, Elizabeth Tylor y Franklin Roosevelt.

² David Keirse, Please understand me II,: Temperament, Character, Intelligence, 1998

Temperamento NF o racionales: Es gente que cuenta con habilidades interpersonales y puede ser considerado un seductor por su capacidad para convencer. Es gente que es un apoyo para otros, son simpáticos y cuentan con una imaginación vívida. Son hipersensitivos al conflicto, están en una constante búsqueda de sí mismos, necesitan de motivación y reconocimiento y son personas que quieren "Llegar a ser". Personajes de este temperamento: Albert Einstein, Marie Curie, Dwight D. Eisenhower, Walt Disney, Bill Gates y Margaret Thatcher.

Podríamos seguir exponiendo diferentes teorías que tratan de explicar las diferencias entre las personas. Y aquí la eterna pregunta de ¿un líder nace o se

hace? Personalmente me inclino hacia la segunda opción, no sin descartar que en algunos casos hay características de temperamento (conuerdo en este punto con Keirse) que influyen en la personalidad. Me inclino a pensar que un líder se hace, pensando en que un líder es aquel que para empezar tiene seguidores y eso nos lleva a nuestro primer punto expuesto, un líder, desde mi punto de vista es aquél que genera tal impacto en sus seguidores (entiéndase subordinados) que se vuelve nuestro modelo a seguir, se vuelve alguien a quien admiramos, se vuelve alguien “Grande”, pero ¿qué es realmente lo que genera ese impacto?

Y la respuesta tendría que volver a ser: “Es gente grande, porque cuida las cosas pequeñas”. Indudablemente su temperamento, rasgos, experiencias y educación influirán en su estilo, pero creo que la verdadera diferencia radica en hacer las cosas diferentes, en no ser “uno más”; la diferencia a veces es tan pequeña que el simple hecho de que sea diferente, lo hace notorio y entonces se ve “Grande”. Sin duda alguna; diría que los líderes cuentan con habilidades que se desarrollan con el tiempo y que inclusive es posible adquirirlas a través de la capacitación; pero creo que la gran diferencia de la que hablo se hace presente en un mundo en donde cada vez el tratar con gente pareciera cosa extraña. Vivimos en un mundo de negocios cada vez más globalizado que hace que el contacto con alguien más sea a través del correo electrónico, o en el mejor de los casos a través del teléfono (sino es que nos enfrentamos a las terribles contestaciones grabadas que nos hacen esperar ansiosamente por un ser humano del otro lado), y esto cada vez se vuelve más común. En el afán de eficientar el servicio a nuestros clientes,

³ El autor utiliza la N, para diferenciarla de la I de introversión, utilizada en la clasificación de Myers - Briggs

hacemos cada vez un mayor uso de “las ventajas de la tecnología” deshumanizando nuestro servicio y atención. Esto es grave, pero en las empresas de servicios, cuyo principal objetivo es el cliente, pareciera que olvidáramos que, para que el servicio exista, no es posible excluirlo de la gente que lo ejerce. Es en

este punto que los Recursos Humanos cobran una importancia, a veces olvidada por la vida sin descanso que estamos viviendo día a día.

Creo, que la diferencia de los “Grandes” radica en hacer las cosas diferentes, y esto es: primero, no creerse que ya se es grande, y después administrar su tiempo, para tener un balance entre su vida personal y su vida laboral, pero sobretodo la mayor diferenciación radica en hacer sentir gente a su gente. Es aquí en donde los pequeños detalles hacen la diferencia y a pesar de todas las habilidades con las que pueda contar o haber desarrollado una persona se empieza a generar un cambio. A lo largo de mi vida laboral, he tenido la suerte de encontrarme con jefes que han generado este impacto en mí. Jefes que además de contar con las habilidades antes mencionadas han tenido en común las siguientes características que considero “los pequeños detalles que hacen la diferencia”: Han sido gente con la capacidad de darse el tiempo (que casi nunca nadie tiene o no se lo quiere dar) de sentarse con cada uno de sus subordinados y especificar muy claramente qué es lo que se espera de ellos y así evitar sorpresas ya que ambas partes manejan la misma información y sobretodo el empleado SABE que se espera de él y cuál es el impacto que tendrá su trabajo dentro de la empresa. Son gente que les hablan a todos por su nombre (nunca por sobrenombre), se reportan a llamadas telefónicas, si dicen “al ratito te veo”, lo cumplen; tienen tiempo para responder preguntas de su gente, dedican tiempo a la enseñanza de nuevas cosas, ponen atención cuando le platican algo y después preguntan “¿cómo va ese asunto?”, demuestran interés en la gente, premian y reconocen un trabajo bien hecho en el momento, reprenden también en el momento cuando es necesario, en fin son gente de compromiso y que actúan con coherencia: Hacen lo que dicen y cumplen sus promesas.

Creo que cada vez se pierde más de vista que se trabaja con gente y justamente es ESE el punto de oportunidad más grande que hay para desarrollar las pequeñas habilidades que nos hagan “ser grandes”. Con esto no quiero decir que

no se deban tener las habilidades mencionadas de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, motivación, etc. sin embargo, si creo que hay que empezar por este compromiso y trato a la gente para hacer una diferencia, porque si hacemos lo mismo que los demás ¿cómo podremos sobresalir?, ¿Seríamos diferentes a qué o a quién? Después de todo, considero que el verdadero reto está en dar ese cambio cultural desde nosotros mismos; porque si es cierto que como jefes seremos el modelo a seguir, entonces ese es el verdadero desarrollo de habilidades gerenciales....

Habilidades gerenciales. por Alexis codina

la identificación de las habilidades que se requieren para un trabajo de dirección efectivo ha ocupado la atención de muchos especialistas en los últimos años. Al tema se le han dedicado numerosos trabajos, investigaciones, encuestas, foros, etc. La razón que explica este interés está clara, a partir de las habilidades que se identifiquen, los centros y especialistas que trabajan en la capacitación de directivos diseñan los programas que ofertan a instituciones y profesionales interesados, se escriben libros, se publican artículos en revistas especialistas; en resumen, se proponen al “mercado” ofertas de productos y servicios que satisfagan necesidades en esa esfera.

La necesidad de conocimientos y habilidades para una dirección efectiva puede ser tan amplia como se desee. Puede incluir aspectos relacionados con la tecnología del tipo de negocio en que se mueve la empresa, los procesos de trabajo, el mercado, el entorno económico, manejo de indicadores y ratios financieros, los problemas de marketing, operaciones financieras, para citar algunos.

Ante este espectro tan amplio de alternativas, hay que seleccionar la esfera en que debemos concentrarnos. Para esto podemos orientarnos por la definición más

general sobre lo que es dirigir “obtener resultados a través de otras personas”. Si partimos de esto, la esfera de mayor interés es la relacionada con las relaciones interpersonales. Según Robbins, *"El Centro de Liderazgo Creativo estima que más de la mitad de los gerentes y administradores tiene algún tipo de dificultad en las relaciones con la gente... Una encuesta de la Revista Fortune reveló que la mayor razón para el fracaso de directivos eran sus inadecuadas habilidades interpersonales...¿Le sorprendería saber que es muy probable que se despidan más administradores por la pobreza de sus habilidades interpersonales que por la carencia de habilidades técnicas en el puesto ?"*.

En las investigaciones de Goleman sobre la Inteligencia Emocional, llega a la siguiente conclusión *"Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás... Al rastrear datos sobre los talentos de los desempeños estelares, surgen dos habilidades que influían relativamente poco en los años setenta, pero en los noventa han alcanzado una importancia crucial: la formación de equipos y la adaptación al cambio"*. Analizando insuficiencias de programas de MBA (Master in Business Administration), Mintzberg plantea que, en su programa ideal de dirección, haría hincapié en la formación de habilidades interpersonales, para recoger información, para tomar decisiones en condiciones de incertidumbre, para manejar conflictos, para motivar a la gente, entre otras.

Identificado el centro de atención, el segundo aspecto a analizar son las esferas con las que se relaciona un directivo, que pueden resumirse en lo siguiente:

El Entorno, constituido por las personas o instituciones que están fuera de la organización como son: proveedores, clientes, instituciones bancarias, ministerios,

organizaciones de la comunidad donde radica la entidad.

El Consejo o Equipo de Dirección, que constituye el órgano en el que se formulan o aprueban las estrategias, objetivos, políticas y otras decisiones, se analizan resultados, y se coordina la ejecución de las tareas.

La Organización propiamente dicha, que aunque funciona con una determinada estructura, tecnologías, sistemas, procedimientos, etc., constituye el principal objeto de trabajo del directivo. Desde el punto de vista de las habilidades directivas, la esfera fundamental de sus relaciones se producen con el personal, es decir, los recursos humanos, que son los que realmente garantizan la conversión de insumos en resultados.

Las habilidades principales que pueden contribuir a un mayor impacto y mejores resultados en sus relaciones con cada una de estas esferas pueden resumirse en lo siguiente:

En sus relaciones con el entorno, el directivo debe proponerse dos grandes objetivos.

El primero, identificar las principales tendencias, (tecnológicas, económicas, políticas, sociales), que puedan constituir oportunidades o amenazas para el desarrollo actual y futuro de su organización.

El segundo, proporcionar al entorno toda la información que posibilite identificar las posibilidades de su organización, en el suministro de productos y servicios que satisfagan las necesidades y demandas en mejores condiciones (calidad, costo, tiempo) que los de la competencia. Lograr en el entorno lo que Benedetti, en su

poema Táctica y Estrategia, plantea como objetivo de su estrategia "...que al fin me necesites..", es decir, que el entorno no sólo identifique las posibilidades de la organización en la satisfacción de sus necesidades, sino acuda a ella para satisfacerlas.

En esta esfera, las habilidades que consideramos de mayor impacto son las relacionadas con: el enfoque de la dirección estratégica, las comunicaciones y las requeridas para lograr negociaciones efectivas.

En sus relaciones con el equipo de dirección, el directivo hace varias cosas: informarse de situaciones y enfoques que puedan ayudarlo a tomar decisiones, presentar sus criterios y propiciar un intercambio, resolver situaciones de conflicto entre integrantes del equipo y entre diferentes unidades organizativas; finalmente, propiciar consenso y compromiso en la toma de decisiones.

Las habilidades que, en nuestro criterio, son más importantes en el trabajo del directivo en esta esfera son las relacionadas con: las comunicaciones interpersonales, el manejo de conflictos, el trabajo en equipo, liderazgo y motivación, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, y la conducción de reuniones productivas.

Las relaciones del directivo con la organización, es decir con todos sus integrantes, juegan un papel importante en los resultados de su trabajo. Le permiten recibir retroalimentación sobre la forma en que se han interpretado y se aplican las orientaciones y políticas definidas, conocer los estados de opinión existentes, identificar nuevos problemas que requieren atención. Además, poder ejercer una influencia directa sobre los ejecutores de "primera línea", promover

entusiasmo y motivación, generar iniciativas, propiciar relaciones afectivas, resolver conflictos, entre otros resultados. En su investigación sobre las características diferenciales de las empresas líderes, que resumió en el best-seller "Pasión por la Excelencia", Tom Peters, identificó lo que llamó "gestión itinerante", que se trata precisamente de la práctica de los líderes de estas empresas de realizar visitas y sostener encuentros frecuentes con personal de la planta (además de los clientes y proveedores) y de diferentes niveles de la organización. Una conclusión de Tom Peters es que esta práctica "Facilita la innovación y permite inculcar la idea de ciertos valores a cada miembro de la organización" y se pregunta "¿no será esto el liderazgo?", para concluir "La gestión itinerante es la tecnología del liderazgo". Dos habilidades que no han sido mencionadas, pero que no pueden faltar en un programa de desarrollo de habilidades directivas son: administración efectiva del tiempo y gerencia del cambio. El tiempo es el medio dentro del cual el dirigente realiza todas sus actividades. El directivo que no sepa administrar bien su tiempo es difícil que pueda administrar bien otras cosas, plantea Drucker. Finalmente, la velocidad con que se modifican las condiciones del entorno en el que se mueven las organizaciones- nuevas tecnologías, nuevos competidores, clientes más exigentes- demandan del dirigente un comportamiento y unas habilidades que le permitan realizar los cambios- en estrategias, programas, estructuras, etc- que le permitan que su organización se adapte- preferiblemente que se anticipe- a los cambios que pueden afectarle. "Las especies necesitan adaptarse y cambiar, según varía el entorno donde viven, si quieren sobrevivir. Aquellas especies que cambian, sobreviven y prosperan; las que permanecen en el mismo estado, se extinguen...". Estas conclusiones formuladas por Darwin hace mas de un siglo tienen absoluta vigencia en el mundo empresarial contemporáneo.