

**PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN ACETEK
MUEBLES**

GARCÍA FARFÁN CAMILO ANDRÉS

**UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.**

2018

**PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN ACETEK
MUEBLES**

GARCÍA FARFÁN CAMILO ANDRÉS

Asesor del Trabajo

DÍAZ HERNÁNDEZ LUIS CARLOS

**Trabajo de grado para optar al título como
Profesional en Administración de Empresas**

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C.

2018

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
	2.1 Planteamiento del problema	2
	2.2 Objetivo General.....	3
	2.3 Objetivos Específicos del trabajo	3
3.	MARCO REFERENCIAL	4
	3.1 Antecedentes investigativos:	4
4.	METODOLOGÍA DEL PROYECTO	6
	4.1 Naturaleza de la investigación:	6
	4.2 Tipo de investigación:	6
5.	ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO	7
	5.1 Cronograma de actividades	7
	5.2 Actividades del proyecto	8
6.	RESULTADO DE LA PASANTÍA.....	9
	6.1 Direccionamiento estratégico.....	9
	6.1.1 Misión	9
	6.1.2 Visión.....	9
	6.1.3 Objetivos corporativos	9
	6.2 Matriz de PESTEL.....	10
	6.3 Análisis DOFA	10
	6.4 Estrategia de mercadeo y control de inventario para la empresa ACETEK	11

6.5 Creación de catálogo	11
6.6 Control de inventario.....	12
6.7 Presupuesto para cumplimiento de las estrategias propuestas.....	12
6.7.1 Creación de catálogo.....	12
6.7.2 Control de inventario	13
6.8 Control de inventario.....	13
6.9 Estructura organizacional	15
6.10 Organigrama	17
6.11 Manual de funciones	18
7. CONCLUSIONES.....	27
8. RECOMENDACIONES.....	27
9. BIBLIOGRAFÍA.....	28

DATOS DE LA EMPRESA

Nombre: ACETEK MUEBLES

Dirección: Carrera 25A No. 8 - 50

No de cámara de comercio: 900882525-3

1. INTRODUCCIÓN

ACETEK fue creada en el año 2015, es una empresa que pertenece al sector industrial y se dedica al ensamble y venta de todo tipo de muebles metálicos, equipo y maquinaria industrial, esta compañía tiene una bodega para la fabricación y tres puntos de venta donde atiende a sus clientes locales y algunos fuera de Bogotá. En este trabajo se realizó un análisis de sus procesos internos, la organización de cada área funcional, su proyección de crecimiento y que se han implementado para abordar los años subsiguientes. Se advierte que la compañía está creciendo de una manera desorganizada, es decir hay ausencia de objetivos a corto mediano y largo plazo, no se cubre las necesidades de todas las áreas de la compañía. Por este motivo decidieron contar con el aporte de la pasantía profesional, donde la finalidad es reordenar y mejorar la eficiencia de los siguientes procesos, mercadeo, inventarios, estructura organizacional. El interés de esta pasantía en el ámbito profesional y académico es aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera para realizar un mejoramiento dentro la empresa que prevalezca a través del tiempo.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 Planteamiento del problema

¿Qué mejoramientos administrativos se pueden aplicar en la empresa Acetek para generar un valor agregado a sus procesos de marketing, control de inventario y estructura organizacional?

Realizando el estudio de las necesidades de la empresa ACETEK, se evidencia una falencia en el esquema organizacional ya que no se tiene definido el alcance de cada jefe y esto a futuro afectara el crecimiento de la compañía adicionalmente se encontró que no cuenta con un sistema estructurado sobre la toma de decisiones y el alcance de cada cargo por falta de una estructura jerárquica, se halló un manejo inadecuado del inventario ya que no es funcional y no determina el valor y cantidad que poseen en existencias esto puede generar pérdida de valor para la compañía, la fuerza de ventas no generan un valor agregado a su labor por falta de capacitación y lineamientos claros ya que el canal de comunicación entre la jefatura y los vendedores es solo para revisar temas de ventas puntuales, pero no se genera información en doble vía donde se retroalimente a la jefatura de las oportunidades que se encuentran en los puntos de comercialización y hacia el vendedor información de cómo se realizan ventas efectivas y recordación de marca, adicionalmente los vendedores no están correctamente identificados, ni portan uniforme que los identifique como representantes de la empresa. Estas falencias dentro de la empresa influyen en el cumplimiento con el cliente final haciendo referencia a como se hace una relación efectiva con el mismo y en ocasiones el incumplimiento con los tiempos acordados para la maquila y entrega del producto, en general se encontraron varias oportunidades de mejora dentro de la empresa lo cual generan una imagen corporativa desfavorable y que puede perjudicar las ventas.

Para delimitar la dirección estratégica se debe estudiar al detalle los factores internos y externos de las empresas para encontrar eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno externo, las debilidades y fortalezas del entorno interno esto con el fin de poder influir de una forma acertada en los integrantes de la organización para alcanzar la misión y visión propuestas, adicionalmente se debe tener en cuenta que la implicación de realizar una planeación estratégica debe llegar a todos los niveles de la compañía para asegurar una correcta cohesión en su implementación.

2.2 Objetivo General

- Realizar una propuesta de mejora en las operaciones de mercadeo, inventario y claridad en la estructura organizacional para la empresa ACETEK MUEBLES que genere un valor agregado al funcionamiento de la misma, aplicando todos los conocimientos adquiridos durante la carrera, creando para la empresa un conocimiento que perdure a través del tiempo.

2.3 Objetivos Específicos del trabajo

- Estructurar el organigrama y el manual de funciones de la empresa.
- Generar un sistema de control de inventario efectivo para la compañía.
- Generar una estrategia de marketing para generar identificación de la empresa.
- Crear la misión, visión y objetivos corporativos de la compañía.

3. MARCO REFERENCIAL

3.1 Antecedentes investigativos:

Según Peter F. Drucker, las empresas deben tener claridad sobre sus objetivos ya que se deben definir cómo abordar y precisar las áreas claves de una compañía para crear los desafíos que generen crecimiento, teniendo claro como evaluar los objetivos y así tener un seguimiento secuencial según lo que se propuso, esta administración por objetivos hace referencia en fijarse en los resultados de las áreas y no hay tanto detalle en el proceso, una tarea bien realizada no genera valor agregado si no contribuye con el objetivo que causa su realización, la empresa objeto de estudio no tiene una diferenciación de los objetivos por área lo cual conlleva a crear procesos ambiguos que en ocasiones no contribuyen a los objetivos de la misma generando tareas innecesarias que generan pérdida de valor y tiempo.

Sobre la administración y los procesos administrativos según la teoría de Henry Fayol donde habla sobre la prevención, organización, coordinación y control que en términos actuales hace referencia a la planeación, organización, dirección y control, al realizar un análisis de estos 4 ejes en una organización se debe tener en cuenta que idear metas y realizar acciones las cuales sean ejecutadas con excelencia, estructurar las relaciones entre funciones y labores, direccionando a las personas que ejecutan y por último vigilando y asegurando que las actividades se cumplan como fueron planificadas hace referencia a cómo se asegura el correcto funcionamiento de una empresa, estos procesos son cíclicos y si se concatenan de manera adecuada generaran un retorno positivo para cualquier compañía, tomando como inicio la teoría de Henry Fayol se denota como las compañías deben tener alineado estos componentes (planeación, organización, dirección y control) para tener claro el alcance de cada área y poder crear una proyección hacia el futuro.

Los autores **Gregory G. Dess y G. T. Lumpkin** (2003) hacen referencia al desarrollo de la estrategia en 3 niveles de la compañía las cuales son a nivel de unidad de negocio, a nivel corporativo y a nivel internacional, se debe tener en cuenta el real alcance de la empresa ya que difiere según tamaño, no es igual realizar un direccionamiento estratégico a una mediana empresa versus una multinacional.

Los autores **Johnson y Scholes** (2001, p. 17), refieren que "el análisis estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus

recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de los Stakeholders" esta definición encierra la estructuración de cómo se debe realizar un análisis estratégico para así generar una ventaja competitiva analizando todas las variables y teniendo en cuenta a los Stakeholders lo cual hace referencia a todos los interesados tanto internos como externos, teniendo en cuenta todos estos puntos de referencia se determina que el estudio y análisis de la empresa debe ser concienzudo y al detalle tanto interno como externo para así encontrar la ventaja competitiva que genere valor agregado a la misma y potencie su manera de operar, se debe tener en cuenta que como primer paso hay que realizar una parte esencial, para generar un direccionamiento estratégico efectivo, lo cual es estructurar la misión, visión y objetivos empresariales.

Por otra parte dentro de las organizaciones se debe tener definido quien hace que y como lo hace ya que esto predetermina como se ejecuta una labor y se incrementa la claridad en la ejecución de las tareas que sean asignadas a una persona, tanto de nivel base como a nivel gerencial, todo esto debe estar consignado en un manual de funciones el cual será una herramienta fundamental de la empresa para empoderar a sus trabajadores, **Álvarez Torres** (1996, p.23), dice "Los manuales de funciones son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias", con lo cual se reafirma que toda empresa debería documentar sus procesos para no perder su conocimiento.

Una parte importante de todas las empresas es tener claro el manejo del inventario si lo tienen, ya que al tener definido y claro cómo se controla, el valor del mismo y como está rotando tanto en entradas, salidas y el stock que posee, tendrá la información necesaria para controlar la operación, llegando al detalle de los productos que no fuesen necesarios por su baja rotación y aquellos productos que tienen una alta rotación y los cuales deberá tener en inventario con esta información ahorrara en costos de almacenamiento, de obsolescencia y de manejo.

3.2 Marco geográfico

La pasantía profesional se realizó en la empresa ACETEK MUEBLES con dirección Carrera 25A No. 8 – 50 de la ciudad de Bogotá, la cual se encuentra en una zona donde hay mucha competencia con respecto a la actividad que a la cual se dedica.

4. METODOLOGÍA DEL PROYECTO

Para la realización del presente trabajo se utilizó la siguiente metodología:

4.1 Naturaleza de la investigación:

- La naturaleza de la investigación es con un enfoque cualitativo, debido a que se recogió información que se obtuvo de la interacción con los integrantes de la empresa y por medio de la observación de los procesos que se realizan en la misma.

4.2 Tipo de investigación:

- Se realizó la investigación con el método descriptivo donde se realiza la delineación del problema planteando los hechos más relevantes del mismo y así tener un análisis exhaustivo de la empresa, donde se utilizaron las siguientes fases:
 - Se examinaron las características del problema.
 - Se eligieron temas de investigación.
 - Selección de técnicas de recolección de información.
 - Análisis de los datos recolectados.
 - Definición de los temas a solucionar proponiéndolos claramente.

5. ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

5.1 Cronograma de actividades

Nº		MES / SEMANA																OBSERVACIONES RELEVANTES AL PROCESO DE CONSULTORIA
		SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				MARZO 2018.		ABRIL 2018.		
ACTIVIDADES		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	4	2	3		
1	Visita a cliente para conocer la empresa	OK																
2	Reunión con los pasantes para verificar el estado de la empresa	OK																
3	Hacer análisis preliminar	OK																
4	Presentación de anteproyecto universidad	OK																
5	Reunion con tutor para alinear agenda, inicio de asesoria	OK																
6	Presentación de pasantía a la empresa con lo aprobado por la universidad			OK													Acordar con el tutor de la empresa la agenda de visitas	
7	Reunion con tutor presentar avances			OK														
8	Visita a la empresa para levantamiento de informacion			OK													Revisar al detalle cual es el futuro proyectado de la empresa según los socios y que quieren plasmar en sus trabajadores	
9	Realizar mision, vision, objetivos empresariales			OK														
10	Realizar la matriz DOFA y PESTEL			OK														
11	Reunion con tutor presentar avances					OK												
12	Formular estrategias de direccionamiento estrategico					OK												
13	Visita a la empresa para levantamiento de informacion					OK											Revisar con el tutor todos los cargos que estan directamente contratados con la empresa para definir el manual de funciones, validar el organigrama y definir si se necesitan cambios	
14	Seleccionar la estrategia que mas se adecue a la empresa						OK											
15	Estructurar el manual de funciones						OK											
16	Realizar cambios en el organigrama según la necesidad del cliente						OK											
17	Orer archivo para control de inventario						OK											
18	Reunion con tutor presentar avances							OK										
19	Realizar el manual de funciones							OK										
20	Visita a la empresa para levantamiento de informacion								OK								Tomar los datos necesarios de clientes y proveedores para la creacion de la base de datos inteligente	
21	Reunion con tutor presentar avances								OK									
22	Revisar con empresa archivo de inventario									OK								
23	Revisar la magnitud de datos entregados por el cliente para definir cual es la herramienta mas eficiente para la base de datos										OK							
24	Revisar programas donde se pueda realizar la base de datos o revisar dentro de los existentes si hay una mejor opcion											OK						
25	Realizar la base de datos inteligente												OK					
26	Reunion con tutor presentar avances													OK			Revisar estructura completa de todo el trabajo y tomar datos de las correcciones que se presnten	
27	Realizar correcciones pertinentes y ajustes del trabajo final														OK	OK		
28	Reunion con tutor presentar avances															OK	Revision de trabajo final	
29	Visita empresa entrega final																OK	Presentar el resultado final a la empresa
30	Reunion con tutor presentar avances																OK	Revision de trabajo con correcciones
31	Reunion con tutor presentar avances																OK	Revision de trabajo con correcciones
32	Reunion con tutor presentar avances																OK	Revision de trabajo con correcciones

5.2 Actividades del proyecto

Después de revisar toda la información se definió realizar diversas tareas para recolectar y filtrar la misma, al validar el detalle de lo que se recopiló se validó la más relevante para realizar la pasantía a continuación se enumera dichas tareas:

1. Realizar salida al terreno para identificar la información y recursos con los cuales se crearan las operaciones de mejora.
2. Crear una planificación adecuada para abordar los temas pertinentes generando un cronograma de trabajo.
3. Ejecutar reuniones efectivas con el tutor para mostrar avances y crear objetivos eficaces para culminar la pasantía.
4. Establecer las herramientas necesarias para la implementación de las mejoras en la empresa.
5. Entregar el trabajo final a la empresa y a la universidad.

Después de realizar el levantamiento de información y el análisis respectivo se ejecutaron las siguientes actividades dando cumplimiento al plan de mejora de las diversas áreas.

6. RESULTADO DE LA PASANTÍA

6.1 Direccionamiento estratégico

6.1.1 Misión

Ofrecer a nuestros clientes gran variedad de productos en muebles metálicos, con soluciones funcionales para cualquier ambiente de trabajo y realizando una atención personalizada para una mayor satisfacción, con plazos de entrega oportunos, precios competitivos e innovación en nuestros productos, teniendo presente la conservación del medio ambiente y la responsabilidad social.

6.1.2 Visión

Consolidarnos como una de las mejores empresas de fabricación de muebles metálicos para el año 2.022 con reconocimiento en el mercado y expansión con un posicionamiento de marca a nivel nacional, incorporando en nuestros procesos de producción la última tecnología e innovando en nuestros diseños, ofreciéndoles a nuestros clientes amabilidad y confianza generando un valor agregado en todo nuestro servicio.

6.1.3 Objetivos corporativos

- Dar a conocer nuestros productos de alta calidad a nuestros clientes.
- Establecer nuestra capacidad de venta, revisando nuestros clientes potenciales.
- Tener como principio el cumplimiento y asesoría integral al cliente.
- Aumentar el porcentaje de producción con el tiempo.
- Ampliar la estructura, personal calificado, generando más empleo.
- Establecer un buen servicio al cliente.
- Contribuir con el cuidado del medio ambiente, generando procesos que no afecten el entorno de todas las áreas que se involucren en la empresa directa o indirectamente.

En las siguientes tablas se realiza un análisis externo e interno de la empresa ACETEK para evidenciar su potencial ante el mercado, se filtró las áreas de oportunidad que podía trabajar la pasantía profesional y que tenían posibilidad de desarrollarse de una manera adecuada.

6.2 Matriz de PESTEL

		AMENAZAS	OPORTUNIDADES
P	POLÍTICO	Los TLC que no permiten la circulación o disminuyen la demanda de los productos que se comercializan	TLC con nuevos países para la exportación
E	ECONÓMICO	Bajo presupuesto familiar vs prioridades de necesidades básicas	La adquisición de insumos a bajo costo con calidad
S	SOCIAL	Cambios en las tendencias o gustos de los consumidores	Fidelizar de una manera efectiva a los clientes
T	TECNOLÓGICO	La maquinaria se vuelve obsoleta por los constantes cambios tecnológicos	Adquisición de nuevas tecnologías, que permiten el desarrollo de los procesos en la compañía
E	ECOLÓGICO	Fenómenos naturales o cambios climáticos que afectan las condiciones y la distribución de los muebles	Regulación de las empresas del sector industrial
L	LEGAL	Cambio de las normas y altos impuestos	Creación de normas que motiven la exportación

6.3 Análisis DOFA

	D	O	F	A
FINANCIERO	Bajo control y seguimiento sobre sus gastos	Inversión de nuevos socios o aliados	La proyección de crecimiento en las ventas	No tener conocimiento global de todas las inversiones, gastos, pagos de salarios de la empresa
CLIENTE	No hay una estrategia definida de oferta en los productos	Aumento del poder adquisitivo de los clientes	Clientes dan a conocer la empresa (voz a voz)	Compra en otros almacenes por atención al cliente
PROCESO	No se realiza mantenimiento preventivo a las maquinas	Tener métodos de distribución definidos	Sub contratación por medio de outsourcing	Desorden en toda la cadena de producción
CRECIMIENTO INTERNO	El personal no conoce ni maneja herramientas para controlar el inventario	Adquisición de tecnología de última generación	Poca rotación del personal	En el mercado laboral no hay mucho personal capacitado para realizar las operaciones

Después de realizar el análisis de la empresa se proyecta un crecimiento vertiginoso y sostenible donde se evidencia la gestión de los socios dentro de la empresa, pero se debe tener en cuenta realizar una organización de los procesos de producción, organización de los inventarios de la empresa, capacitación a los colaboradores directos e indirectos, invertir en el mercadeo de la empresa para fidelizar a los clientes, tener bases de clientes y proveedores organizada, al alinear de una forma estructurada estas oportunidades se podrá realizar una proyección a futuro que incremente las ganancias de la compañía.

6.4 Estrategia de mercadeo y control de inventario para la empresa ACETEK

1. Creación de catálogo: Se debe realizar un catálogo de ventas físico para los puntos de venta y virtual para la página de internet, donde se muestre todos los productos que elabora la empresa, dando el detalle de las especificaciones tanto como materiales y medidas de los mismos.
2. Control de inventario: Revisar en el mercado que herramienta es la más adecuada a su tipo de negocio para el control del inventario de los accesorios para los muebles para así minimizar el riesgo de pérdida de valor por productos que no roten y así efficientar los costos por inventario.

6.5 Creación de catálogo

- Definir el tipo de cliente al cual va dirigido el catalogo.
- Realizar un benchmarking de catálogos de la competencia para tener una base de cómo realizar el catalogo.
- Crear un boceto del catálogo para definir opciones.
- Definir material del catálogo.
- Definir unidades del catálogo.
- Definir catálogos y enviar a imprimir.
- Entregar a la fuerza de ventas.

6.6 Control de inventario

- Revisar en el mercado cual es el software que más se adecua al inventario de la empresa.
- Cotizar varios software para elegir por costo según el presupuesto asignado.
- Elegir el software y realizar la compra.
- Implementar el nuevo software de inventarios.
- Recibir capacitación por parte de la empresa del software.
- Realizar un inventario inicial.
- Crear cronograma de toma de inventario.
- Realizar seguimiento a los resultados.

6.7 Presupuesto para cumplimiento de las estrategias propuestas

6.7.1 Creación de catálogo

Esta tabla resume los costos de la creación de un catálogo el cual servirá de herramienta para la fuerza de ventas donde se podrá mostrar al cliente final la variedad de muebles que tiene la empresa.

TAREA	COSTO
Definir el tipo de cliente al cual va dirigido el catalogo.	\$ 66,666.67
Realizar un benchmarking de catálogos de la competencia para tener una base de cómo realizar el catalogo.	\$ 200,000.00
Crear un boceto del catálogo para definir opciones.	\$ 533,333.33
Definir material del catálogo.	\$ 66,666.67
Definir unidades del catálogo.	
Definir catálogos y enviar a imprimir.	
Pago de los catálogos.	
Costo del catálogo.	\$ 1,600,000.00
Entregar a la FDV.	\$ -
TOTAL	\$ 2,466,666.67

Valores de tareas estimados con salario del administrador en \$ 2.000.000 y el precio del catálogo se estimó en \$ 8.000 por hoja con 20 hojas por catálogo, total catálogos impresos 10.

6.7.2 Control de inventario

Esta tabla resume los costos de búsqueda, selección, capacitación y puesta en marcha de un software de inventario para que se controle al detalle la compra y rotación del mismo.

TAREA	COSTO
Revisar en el mercado cual es el software que más se adecua al inventario de la empresa.	\$ 133,333.33
Cotizar varios software para elegir por costo según el presupuesto asignado.	
Elegir el software y realizar la compra.	\$ 533,333.33
Implementar el nuevo software de inventarios.	\$ 1,000,000.00
Recibir capacitación por parte de la empresa del software.	
Realizar un inventario inicial.	\$ 182,466.67
Crear cronograma de toma de inventario.	\$ 33,333.33
Realizar seguimiento a los resultados.	\$ 133,333.33
Costo del Software de inventario.	\$ 250,000.00
TOTAL	\$ 2,265,800.00

Este software tiene un costo promedio de acuerdo a las ofertas del mercado y es de fácil implementación.

6.8 Control de inventario

En este punto se realizó un sistema de control de inventario en un archivo de excel donde la empresa tendría que invertir solamente en el recurso de un computador y una persona que realice la digitación y control del inventario, este archivo consta de 2 módulos los cuales son los siguientes:

- Kardex: En este módulo se ingresa las entradas y salidas de inventario.
- Informe: En esta parte se podrá observar el detalle de lo que hay en existencia y su valor.

Se crea archivo en excel para controlar el inventario debido a que no cuentan con un control efectivo y por este motivo puede haber pérdida de valor ya que los registros se llevan en excel pero por falta de conocimiento de la persona que realiza esta función no es fácil evidenciar el inventario que rota y el que se queda en la bodega.

Se anexa pantallazos y explicación del archivo de control:

- Pantalla de inicio: Consta de vínculos para el Kardex donde se diligencian las salidas y entradas de inventario y para el informe de saldo de inventario y costo del mismo.



- Kardex: En este módulo se ingresa la descripción del producto, el tipo de movimiento de inventario, La fecha del movimiento, la cantidad y el costo de cada producto.

INVENTARIO ACETEK								INICIO	INFORME
DESCRIPCION DEL PT	M. INVENTARIO	DIA	MES	AÑO	CANTIDAD	VR. UNIDAD	VALOR MOVIMIENTO DE INV.		
Amarres	Entrada	10	Enero	2017	5000	\$ 330,000	\$ 1,650,000,000		
Hebilla	Entrada	11	Enero	2017	350	\$ 340,000	\$ 119,000,000		
Tornillos	Entrada	11	Enero	2017	450	\$ 350,000	\$ 157,500,000		
Perno	Entrada	12	Enero	2017	500	\$ 360,000	\$ 180,000,000		
Lamina	Salida	12	Enero	2017	-200	\$ 370,000	\$ (74,000,000)		
Soldadura	Salida	12	Enero	2017	-200	\$ 380,000	\$ (76,000,000)		
Tornillos	Entrada	12	Enero	2017	200	\$ 390,000	\$ 78,000,000		
Perno	Entrada	13	Enero	2017	100	\$ 400,000	\$ 40,000,000		
Lamina	Salida	13	Enero	2017	50	\$ 15,000	\$ 750,000		
Soldadura	Entrada	14	Enero	2017	100	\$ 15,000	\$ 1,500,000		
Tuerca	Salida	14	Enero	2017	25	\$ 15,000	\$ 375,000		
Alambre	Salida	15	Enero	2017	15	\$ 15,000	\$ 225,000		
Aluminio	Entrada	15	Enero	2017	10	\$ 15,000	\$ 150,000		

- Informe: en este módulo se genera un informe donde muestra el saldo de cada producto y el valor de ese saldo.

INFORME DE MOVIMIENTO DE INVENTARIO		
AÑO	2017	▼
MES	Enero	▼
DIA	(Todas)	▼
Valores		
DESCRIPCION DEL PT	CANTIDAD DE INVENTARIO	COSTO DE INVENTARIO
Tornillos	1,802	\$ 422,480,000
Perno	12,524	\$ 813,700,000
Lamina	1,014	\$ 213,540,000
Soldadura	1,249	\$ 238,250,000
Tuerca	78	\$ 8,865,000
Alambre	3,815	\$ 1,035,225,000
Aluminio	542	\$ 36,880,000
Amarres	6,100	\$ 1,816,000,000
Hebilla	1,343	\$ 273,190,000
Total general	28,467	\$ 4,858,130,000

Valores de tareas estimados con salario del administrador en \$ 2.000.000 y un operario con salario mínimo para la realización del inventario, los demás costos solo aplica el salario del administrador.

6.9 Estructura organizacional

Propuesta de estructura organizacional para la empresa Acetek:

ADMINISTRADOR: El administrador debe ser un líder, emprendedor, tener valores, responsabilidad, habilidad para el direccionamiento de la empresa, motivador ante todas las personas que componen la compañía, cumplidor de su deber, tener un alto compromiso empresarial, adicionalmente tener conocimiento a fondo del negocio para hacer las proyecciones hacia el futuro; el administrador de esta empresa debe querer la misma como suya, la respeta, la aprecia y siente orgullo por ella, generando en todos sus colaboradores un clima de armonía y compromiso hacia el negocio.

CONTADOR: El contador será contratado de manera ocasional, para que preste sus servicios de asesoramiento en todo lo referente a la parte contable, y adicionalmente para generar los respectivos informes al finalizar el periodo contable.

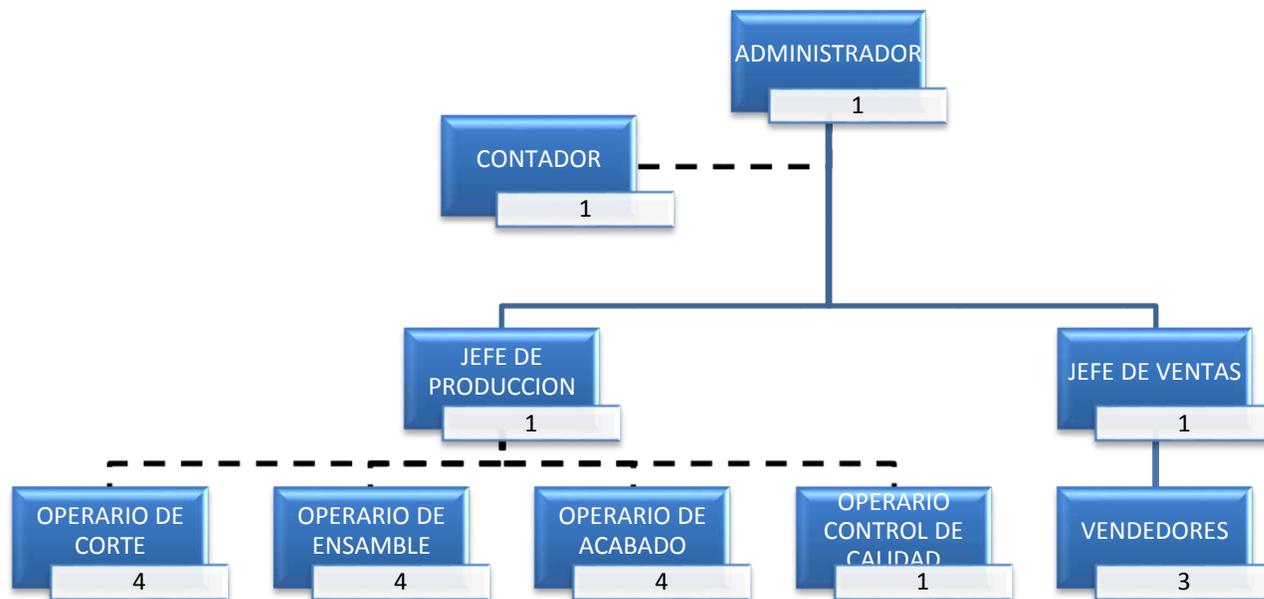
JEFE DE PRODUCCIÓN: La persona idónea para ocupar este cargo, resaltara por el conocimiento de la manera de producción de los muebles, conocerá como realizar de una manera efectiva el enrutamiento y despacho de los pedidos, teniendo el control de sus operaciones, generando un valor agregado a sus labores a través del mejoramiento continuo, y así propender por el crecimiento de la compañía conociendo paso a paso, la mejor forma de hacer las cosas.

JEFE DE VENTAS: Este cargo es una de las partes estratégicas de la operación de ACETEK, por lo tanto se designara una persona con experiencia, que genere en los empleados a su cargo compromiso con su labor y con la compañía, generando así un alto rendimiento por su conocimiento del negocio, incrementando las ventas día a día.

OPERARIOS DE CORTE - ENSAMBLE – ACABADOS – CONTROL DE CALIDAD: El perfil para estas áreas es de personas con experiencia en todo lo concerniente a la manipulación de materiales para la construcción de muebles metálicos que tengan el adecuado detalle en los terminados de cada operación y que siempre propendan por el alto control de calidad.

VENEDORES: El perfil del personal de ventas hace referencia a personas sociables, comunicativas, integras y arrolladoras, ante todo deben tener excelente presentación personal, ser seguros de sí mismos y de su trabajo con excelente expresión oral, analistas, creativos, responsables, buen sentido crítico y de pertenencia hacia la compañía.

6.10 Organigrama



6.11 Manual de funciones

DESCRIPCIÓN DE CARGO

DD/MM/AAAA

NOMBRE DEL CARGO	PERFIL
<p style="text-align: center;">ADMINISTRADOR</p>	<p>El administrador debe ser un líder, emprendedor, tener valores, responsabilidad, habilidad para el direccionamiento de la empresa, motivador ante todas las personas que componen la compañía, cumplidor de su deber, tener un alto compromiso empresarial, adicionalmente tener conocimiento a fondo del negocio para hacer las proyecciones hacia el futuro; el administrador debe querer la misma como suya, la respeta, la aprecia y siente orgullo por ella, generando en todos sus colaboradores un clima de armonía y compromiso hacia el negocio.</p>

ÁREAS CLAVES DE GESTIÓN	RESPONSABILIDADES ASOCIADAS
<p>➤ Operación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asegurar las adecuaciones y ampliaciones requeridas para la operación logística y comercial. ➤ Garantizar la ejecución oportuna y veraz de las rutinas de control de inventario. ➤ Asegurar el acompañamiento a los inventarios. ➤ Definir e implementar planes de ahorro. ➤ Maximizar los recursos de la compañía con su debido aprovechamiento. ➤ Estar en constante búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas y propender por la estandarización de los procesos. ➤ Realizar la selección idónea del personal para las labores asignadas. ➤ Coordinar para realizar la atención de los proveedores.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Controlar los gastos de la compañía. ➤ Controlar el inventario de materiales. ➤ Propender por instalaciones funcionales. ➤ Generar mejoramientos continuos en las áreas de la compañía. ➤ Instalaciones, servicios y recursos acordes a la realidad del negocio. ➤ Inventarios y Actividades comerciales con mínimas pérdidas de valor. ➤ Ahorros en gastos de la compañía. ➤ Generar estrategias de mercadeo efectivas para el crecimiento de la compañía. ➤ Mejoramiento Continuo. ➤ Construcción de ambiente positivo en toda la compañía. ➤ Realizar la contratación de los empleados de la compañía.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Seguridad y Salud en el Trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Usar los Elementos de Protección Personal definidos el cargo. ◆ Reportar oportunamente los peligros y riesgos identificados en su labor o en las instalaciones de la Compañía, así como los accidentes, casi accidentes de trabajo y todo acto inseguro que pueda generar un riesgo durante el desempeño de las labores. ◆ Participar en todas las actividades, inducciones y capacitaciones definidas dentro del Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo SGSST, para el logro de los objetivos definidos por la Compañía.

DESCRIPCIÓN DE CARGO

DD/MM/AAAA

NOMBRE DEL CARGO	PERFIL
<p>JEFE DE PRODUCCIÓN</p>	<p>La persona idónea para ocupar este cargo, resaltara por el conocimiento de la manera de producción de los muebles, conocerá como realizar de una manera efectiva el enrutamiento y despacho de los pedidos, teniendo el control de sus operaciones, generando un valor agregado a sus labores a través del mejoramiento continuo, y así propender por el crecimiento de la compañía conociendo paso a paso, la mejor forma de hacer las cosas.</p>

ÁREAS CLAVES DE GESTIÓN	RESPONSABILIDADES ASOCIADAS
<p>➤ Operación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderar el proceso que garantice el desarrollo, sostenimiento, mejoramiento e innovación de los procesos productivos. ➤ Garantizar la ejecución oportuna y veraz de las rutinas de control de inventario. ➤ Generar ahorro en el gasto de los materiales. ➤ Coordinar el proceso de producción de manera eficaz. ➤ Incrementar la capacidad de producción de las áreas a cargo. ➤ Propender por el orden y aseo de las instalaciones de producción. ➤ Servir como asesor y experto en el diseño de los productos. ➤ Desarrollar planes de mejoramiento en procesos relacionados con las áreas de construcción de los productos. ➤ Establecer estándares de calidad en cuanto a materiales, acabados y condiciones necesarias para el proceso de construcción de los productos. ➤ Ahorros en gastos del área de producción.

	<ul style="list-style-type: none">➤ Mejoramiento continuo enfocado a maximizar la producción.➤ Construcción de un ambiente positivo para los trabajadores.
<ul style="list-style-type: none">➤ Seguridad y Salud en el Trabajo	<ul style="list-style-type: none">◆ Usar los Elementos de Protección Personal definidos el cargo.◆ Reportar oportunamente los peligros y riesgos identificados en su labor o en las instalaciones de la Compañía, así como los accidentes, casi accidentes de trabajo y todo acto inseguro que pueda generar un riesgo durante el desempeño de las labores.◆ Participar en todas las actividades, inducciones y capacitaciones definidas dentro del Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo SGSST, para el logro de los objetivos definidos por la Compañía.

DESCRIPCIÓN DE CARGO

DD/MM/AAAA

NOMBRE DEL CARGO	PERFIL
<p align="center">JEFE DE VENTAS</p>	<p>Este cargo es una de las partes estratégicas de la operación de ACETEK, por lo tanto se designara una persona con experiencia, que genere en los empleados a su cargo compromiso con su labor y con la compañía, generando así un alto rendimiento por su conocimiento del negocio, incrementando las ventas día a día.</p>

ÁREAS CLAVES DE GESTIÓN	RESPONSABILIDADES ASOCIADAS
<p>➤ Operación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Generar estrategias de venta efectivas. ➤ Definir los objetivos de venta mes a mes y al detalle por vendedor. ➤ Coordinar las rutas de visita de los vendedores. ➤ Asegurar que el personal de ventas conozca al detalle los productos y disponen de un brochure. ➤ Diseñar y presentar informes de gestión a la dirección de la compañía. ➤ Resolver problemas que se presenten con su área, gestionando de manera oportuna y adecuada. ➤ Generar trabajo en equipo para cohesionar todo el personal de ventas. ➤ Realizar seguimiento al cumplimiento de los objetivos mes a mes por vendedor. ➤ Capacitar continuamente al personal de ventas para potencializar las habilidades de los mismos. ➤ Realizar la contratación del personal de ventas. ➤ Realizar análisis de las ventas vs los objetivos para identificar oportunidades de mejoras.

<p>➤ Seguridad y Salud en el Trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none">◆ Usar los Elementos de Protección Personal definidos el cargo.◆ Reportar oportunamente los peligros y riesgos identificados en su labor o en las instalaciones de la Compañía, así como los accidentes, casi accidentes de trabajo y todo acto inseguro que pueda generar un riesgo durante el desempeño de las labores.◆ Participar en todas las actividades, inducciones y capacitaciones definidas dentro del Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo SGSST, para el logro de los objetivos definidos por la Compañía.
--	--

DESCRIPCIÓN DE CARGO

DD/MM/AAAA

NOMBRE DEL CARGO	PERFIL
<p>OPERARIOS DE CORTE- ENSAMBLE-ACABADOS- CONTROL DE CALIDAD</p>	<p>El perfil para estas áreas es de personas con experiencia en todo lo concerniente a la manipulación de materiales para la construcción de muebles metálicos que tengan el adecuado detalle en los terminados de cada operación y que siempre propendan por el alto control de calidad.</p>

ÁREAS CLAVES DE GESTIÓN	RESPONSABILIDADES ASOCIADAS
<p>➤ Operación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplir con el horario establecido. ➤ Desempeñar con eficiencia la labor asignada. ➤ Mantener la limpieza de las áreas donde realizan su función. ➤ Operar con la debida precaución la maquinaria asignada para cumplir su función. ➤ Solicitar de manera oportuna los materiales para la construcción o acabados de los muebles. ➤ Garantizar la calidad de la operación de construcción y acabado de los muebles.
<p>➤ Seguridad y Salud en el Trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Usar los Elementos de Protección Personal definidos el cargo. ◆ Reportar oportunamente los peligros y riesgos identificados en su labor o en las instalaciones de la Compañía, así como los accidentes, casi accidentes de trabajo y todo acto inseguro que pueda generar un riesgo durante el desempeño de las labores. ◆ Participar en todas las actividades, inducciones y capacitaciones definidas dentro del Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo SGSST, para el logro de los objetivos definidos por la Compañía.

DESCRIPCIÓN DE CARGO

DD/MM/AAAA

NOMBRE DEL CARGO	PERFIL
VENDEDOR	<p>El perfil del personal de ventas hace referencia a personas sociables, comunicativas, íntegras y arrolladoras, ante todo deben tener excelente presentación personal, ser seguros de sí mismos y de su trabajo con excelente expresión oral, analistas, creativos, responsables, buen sentido crítico y de pertenencia hacia la compañía.</p>

ÁREAS CLAVES DE GESTIÓN	RESPONSABILIDADES ASOCIADAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Operación. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar cotizaciones según solicitud de los clientes. ➤ Indagar sobre la necesidad de los clientes y dar recomendaciones según el requerimiento. ➤ Ofrecer la variedad de muebles que se manejan en la compañía. ➤ Mostrar de una manera adecuada el brochure entregando información de precios y descuentos si los hay. ➤ Tener claridad de todo el portafolio de ventas con que cuenta la compañía. ➤ Generar la orden de venta y realizar la factura. ➤ Dar solución a novedades de los clientes que leguen a los puntos de venta. ➤ Consultar cualquier inquietud con el jefe de ventas. ➤ Garantizar la limpieza del local y de los muebles en exhibición.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Seguridad y Salud en el 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Usar los Elementos de Protección Personal definidos el cargo.

Trabajo	<ul style="list-style-type: none">◆ Reportar oportunamente los peligros y riesgos identificados en su labor o en las instalaciones de la Compañía, así como los accidentes, casi accidentes de trabajo y todo acto inseguro que pueda generar un riesgo durante el desempeño de las labores.◆ Participar en todas las actividades, inducciones y capacitaciones definidas dentro del Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo SGSST, para el logro de los objetivos definidos por la Compañía.
---------	--

7. CONCLUSIONES

Se concluye al realizar esta pasantía lo siguiente:

- La empresa tiene oportunidades en todas las áreas las cuales generan pérdidas de valor y reprocesos.
- Con este trabajo se logró definir la descripción y el rol de cada cargo, tener el inicio del direccionamiento estratégico donde se construyó la misión, visión y los objetivos corporativos.
- Se crea y entrega una propuesta de mejora en el área de ventas y para el control del inventario.

8. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa Acetek, que realice la publicación de la misión y la visión construida tanto en la página web como al interior de la empresa para iniciar con un proceso de identificación y compromiso, adicionalmente implementar la propuesta para el área de ventas y el control del inventario, ya que con estas mejoras podrá dar más estabilidad a la operación y proyección a la empresa.

9. BIBLIOGRAFÍA

Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington (2005), Dirección estratégica Ciencias de la Información Vol. 35, No. 2, agosto, 2004.

Recuperado de:

<http://cinfo.idict.cu/index.php/cinfo/article/viewFile/138/137>

Revista científica pensamiento y gestión No 28 Adriana Aguilera Castro

Recuperado de:

<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>

Valdés Herrera Clemente. (2009, Agosto 12). Sistemas de dirección estratégica.

Recuperado de:

<https://www.gestiopolis.com/sistemas-direccion-estrategica/>

Álvarez Torres, M. G. (1996). Manual para Elaborar Manuales de Políticas y procedimientos.

Recuperado de:

http://teoriasdelaadministracion113.blogspot.com/2013/03/administracion-por-objetivos_9540.html