CAPÍTULO 2

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Introducción

En este capítulo se hablará de las características generales de la empresa como lo son: el giro del negocio, el número total de empleados, el organigrama general, los tipos de clientes, volúmenes de ventas por tipo de cliente y la distribución de los productos. En relación al departamento que maneja directamente las operaciones de la Bodega Matriz, unidad objeto del análisis, se detallaran temas como: la función general, unidades operativas que maneja, las funciones de cada unidad y la relación de las unidades con el manejo de la Bodega Matriz.

2.1 Descripción general de la Empresa

Giro del Negocio

La empresa en la cual se desarrolla la presente tesis es parte de un grupo empresarial. Dicho grupo está conformado por tres empresas, dos de ellas se dedican al mismo tipo de negocio pero se diferencian en el tipo de clientes. La actividad principal de éstas dos empresas es la de comercializar electrodomésticos y equipos electrónicos ya sean importados o nacionales. La diferencia de las dos empresas es que la una realiza ventas al detal o a clientes minoristas y la otra realiza ventas al por mayor o a clientes mayoristas. Pese a esa diferencia, ambas empresas comparten ciertos recursos como la bodega matriz y el departamento de operaciones, y solamente mantienen gestiones independientes en la gerencia general y el departamento de ventas.

La tercera empresa tiene otro giro de negocio que asocia un servicio adicional al de las otras dos empresas descritas. Dicho giro de negocio es el de brindar la reparación, el mantenimiento y la garantía de los electrodomésticos o artefactos adquiridos en las empresas comercializadoras.

Para mayor facilidad se denominarán empresa 1, empresa 2 y empresa 3 a las empresas: comercializadora al detal, comercializadora al por mayor y de reparación - mantenimiento respectivamente.

Misión, Visión, Principios y Valores de la empresa

La Misión, la Visión y los Valores filosóficos que se presentan a continuación pertenecen a las empresas comercializadoras de electrodomésticos como conjunto, y son en las que se centrará la tesis:

Misión

Facilitar con entusiasmo, diligencia y actitud preactiva soluciones efectivas para el hogar, respaldadas por colaboradores profesionales, comercialmente agresivos y por un servicio integral.

Visión

Nos vemos en el año 2005:

- Superando las expectativas de nuestros clientes con eficacia y eficiencia, a través de colaboradores profesionales comprometidos y motivados: 1) con la actitud de servicio que ofrecemos, 2) en los productos y servicios que vendemos, 3) en la tecnología, información y sistemas institucionales que usamos.

- Siendo líderes en los mercados donde operamos.

- Consolidando nuestra presencia en mercados del exterior, apoyados en nuestro know how, nuestra tecnología y sistemas de información integrados.
- Ser y seguir siendo percibidos como una empresa estable, sólida y rentable financieramente, primera opción del mercado para sus clientes ecuatorianos en cualquier parte del mundo, socio estratégico de sus proveedores y orgullo de sus colaboradores y accionistas.

Principios y valores de la empresa

- Formalidad
- Cultura de servicio
- Creación de valor
- Ser parte del equipo
- Ética
- Respeto por las personas
- Honestidad
- Lealtad

FIGURA 2.1 PRINCIPIOS Y VALORES DE LA EMPRESA

La Formalidad

Cumplimos normas y estándares internacionales de excelencia en nuestras relaciones con clientes, proveedores y en la prestación de servicios; cumplimos las metas que acordamos y lo que ofrecemos.

La Cultura de Servicio

Nuestra actitud es proactiva y respondemos con amabilidad, calidad, oportunidad y diligencia a los requerimientos de nuestros clientes externos e internos, brindando un servicio ágil y oportuno.

La Creación de Valor

Tomamos con eficacia y eficiencia decisiones que generan crecimiento, rentabilidad y reducción de los riesgos empresariales, para ello tomamos como base la experiencia, el conocimiento y el flujo de información, los procesos institucionales y la alineación con los objetivos corporativos.

El ser parte del equipo - Compañerismo

Soy parte activa en mi departamento y a la vez integro y trabajo en equipos que administran procesos. Estoy comprometido a cumplir con las tareas a mi asignadas, llevar a la realidad las ideas y asegurarme que se ejecuten acorde a lo planificado agregando valor a nuestra Empresa.

La Ética

Nuestras decisiones y acciones se basan en principios que promueven un convivir sano con clientes y la comunidad.

El Respeto por las personas- cliente externo e interno

Reconocemos a las personas con quienes interactuamos como seres iguales en derechos y deberes que nosotros. Nunca nos aprovechamos de ellas. Respetamos a nuestros clientes internos y externos para solucionar sus problemas en un marco de equidad.

La Honestidad

Esperamos de nuestros colaboradores honestidad frente a la empresa y frente a nuestros clientes de manera que nuestra actividad de servicio se desenvuelva en un ambiente de nuestra confianza.

La Lealtad

Nuestro sentido de pertenencia con la empresa se refleja en nuestras acciones y decisiones en las que defendemos y cuidamos la cultura corporativa. Toda la información de trabajo y el conocimiento adquirido dentro de la empresa es confidencial y la usamos para mantener nuestra competitividad.

Esta información permitirá conocer más a fondo a la empresa en lo que respecta a lo que se dedica, a quién dirige sus acciones, a dónde quiere llegar y las bases fundamentales que distribuyen el tiempo, energía y las habilidades para cumplir con lo que la empresa valora.

La Estructura Organizacional

El grupo empresarial cuenta actualmente con un aproximado de quinientos empleados a lo largo de toda la organización, tanto en el nivel operativo como en el administrativo. La estructura organizacional del grupo es de tipo vertical con varios departamentos y niveles de jerarquía. La estructura organizacional como tal se muestra en el **apéndice A** de la tesis.

Clientes

Los clientes del grupo empresarial se clasifican de la siguiente forma:

- Clientes Minoristas.- adquieren un número pequeño de productos por gusto o por necesidad. Estos clientes son atendidos por la empresa 1 y dado el caso, reciben el servicio técnico de la empresa 3.

- Clientes Mayoristas.- adquieren un número mayor de productos para abastecer sus propios negocios. Estos clientes son atendidos por la empresa 2 y también reciben el servicio de garantía por parte de la empresa 3.

Volúmenes de Ventas

El volumen de ventas anual de las empresas 1 y 2 en conjunto fue de aproximadamente: $53 millones de dólares en el año 2003 y $78

millones de dólares en el año 2004. Dichos montos se desglosan de la siguiente manera:

Hasta octubre del 2003

Empresa 1 54.3% / ventas ---------- $28´779.000

Empresa 2 45.7% / ventas ---------- $24´221.000

$53´000.000

Hasta octubre del 2004

Empresa 1 48.6% / ventas ---------- $37´908.000

Empresa 2 51.4% / ventas ---------- $40´092.000

$78´000.000

Se puede notar que el volumen de ventas es considerablemente alto y esto se debe a que la industria en la que se desenvuelve es un oligopolio, ya que son pocas las empresas que importan y comercializan electrodomésticos en el país. También cabe destacar que las ventas del año 2004 con relación al 2003 han aumentado de una manera sustancial, siendo dicho aumento un promedio de 47%.

Estos datos evidencian aún más la necesidad de mejorar los procesos operativos de la bodega debido a que el aumento del volumen de ventas pudiera también elevar los niveles de stock.

Competencia

La competencia está dada por un número pequeño de empresas a nivel nacional que se dedican a la misma actividad comercial. Los competidores son los siguientes:

- ✓ Comandato
- ✓ Artefacta
- ✓ La ganga
- ✓ Orve Hogar
- ✓ Marcimex
- ✓ Importadora Jarrín
- ✓ Megamaxi

Distribución de los productos

La distribución de los productos para ambas empresas comercializadoras es distinta. Para la empresa 1 la distribución se da a través de puntos de ventas o sucursales a nivel nacional e inclusive a nivel internacional. Las sucursales con las que cuenta la empresa 1 para la comercialización de los electrodomésticos y demás artefactos electrónicos son abastecidas por la bodega matriz y son las siguientes:

TABLA 1

SUCURSALES DE LA EMPRESA 1

Sucursales		
Nacional / Internacional	**Ciudad**	**Detalle**
Nacional	Guayaquil	Luque
Nacional	Guayaquil	Alborada
Nacional	Guayaquil	9 de Octubre/1
Nacional	Guayaquil	9 de Octubre/2
Nacional	Guayaquil	C.C.Policentro/1
Nacional	Guayaquil	C.C.Albán Borja/1
Nacional	Guayaquil	C.C.Albán Borja/2
Nacional	Guayaquil	C.C.Policentro/2
Nacional	Guayaquil	C.C.Promocentro
Nacional	Guayaquil	Mall del Sur
Nacional	Guayaquil	Democentro1
Nacional	Guayaquil	Democentro2
Nacional	Guayaquil	Pag.Web
Nacional	Quito	San Blas
Nacional	Quito	Sucre
Nacional	Quito	Michelena
Nacional	Quito	C.C.Bosque 1
Nacional	Quito	C.C.Bosque 2
Nacional	Quito	C.C.Recreo
Nacional	Quito	C.C.Jardín
Nacional	Salinas	Salinas
Nacional	Milagro	Milagro
Nacional	Manta	Manta
Nacional	Cuenca	Cuenca
Internacional	New York	New York
Internacional	Madrid	Madrid

La empresa 2 sin embargo realiza su distribución directamente de la bodega matriz hacia sus clientes.

2.2 Descripción del departamento

El departamento que se describirá es el de Operaciones debido a que es el departamento encargado de la administración de la Bodega Matriz, objeto de análisis. Dicha información permitirá conocer qué otras unidades administra el departamento en cuestión y cómo se relacionan con el manejo de la Bodega Matriz.

Función general del Departamento de Operaciones

La función general del departamento de Operaciones es la de planificar, dirigir y controlar las actividades operacionales, administrativas y logísticas relacionadas con los procesos de compra, importación, almacenaje, promoción, transporte y elaboración de inventarios de la mercadería que posee la empresa.

Descripción de las unidades operativas administradas por el departamento de operaciones

Las unidades que maneja el departamento de operaciones son las siguientes:

- Compras locales
- Importaciones
- Planificación
- Transporte
- Bodega

Cada una de las unidades tiene distintas funciones generales y específicas, pero sólo se describirá aquellas funciones específicas que afectan de alguna manera la administración de la Bodega Matriz. El detalle de las mismas se presenta a continuación:

Unidad operativa: ***Compras locales***

Función general

Planificar, dirigir y controlar las actividades de abastecimiento de mercadería, materiales y suministros necesarios para la empresa.

Funciones específicas

- Realizar el cálculo de precios de importación para la venta del producto y para realizar la posterior actualización de los precios de venta.
- Elaborar el detalle de ingreso de mercadería.
- Elaborar la apertura de códigos para productos nuevos.
- Revisar condiciones de pago, promociones de los productos, coordinar con el departamento de Ventas.
- Coordinar con el Jefe de Bodega el Stock de la mercadería para verificar códigos de productos.
- Realizar el inventario de productos consignados para evitar que estos queden estacionados a nivel nacional.

- Realizar la liquidación del producto para obtener el costo promedio en hojas de Microsoft Excel.

Unidad operativa: ***Importaciones***

Función general

Planificar, controlar y efectuar el proceso de importación de mercadería, originado por las necesidades de consumo externo e interno de la empresa.

Funciones específicas

- Determinar el número de contenedores que traerán la mercadería.
- Preparar las instrucciones de embarque.
- Verificar con la Naviera la llegada a tiempo de la mercadería importada.
- Elaborar un listado de la mercadería que ha sido importada y enviarla a Bodega para su posterior verificación.
- Elaborar el estatus de embarque indicando el estado de la mercadería importada.

Unidad operativa: ***Planificación***

Función general

Planificar, coordinar y ejecutar la logística interna y externa para el desarrollo del proceso de compra de mercadería que realiza la empresa.

Funciones específicas

- Verificar la rotación de los productos y determinar el momento oportuno para realizar una compra.
- Llevar toda la información estadística que se genera en cada empresa (1 y 2) a nivel nacional, para así determinar el momento de realizar una nueva compra.
- Realizar inventario para nivelar mercaderías entre empresas (1 y 2).
- Realizar el análisis de sensibilidad, proyecciones de costo - beneficio orientado a nivelar el stock de mercadería e los almacenes.
- Realizar el reporte de PVI (Producto de Venta Inventariado) generado mensualmente, con el fin de medir el monto de la compra por cada compañía y cada marca.
- Efectuar la compra de mercadería para cada empresa.
- Realizar la planificación de compras al extranjero.
- Realizar el mapeo de productos vendidos durante el día anterior, para evaluar la frecuencia de ventas de cada sucursal.

Unidad operativa: ***Transporte***

Función general

Planificar y controlar del traslado de la mercadería desde la Bodega Matriz hacia cada Bodega de las sucursales de la empresa o domicilios de los clientes. Mantener estadísticas y generar reportes sobre productividad en el uso de equipos y recursos asignados a la unidad.

Funciones específicas

- Organizar con el Coordinador de Transporte el despacho de la mercadería que será entregada a clientes o Almacenes locales y foráneos, clasificando los documentos por zonas de entrega en la que conste sector, dirección y observaciones especiales.

- Supervisar el proceso de elaboración de guías de remisión y hojas de rutas, considerando disponibilidad y capacidad del camión, volumen de retiros programados, volumen de entregas programadas, distancias recorridas y zonas de ruta.

- Actualizar "hoja de ruta" de acuerdo a normas del sistema, indicando: hora de salida y llegada de camiones, número de entregas fallidas, satisfacción del cliente en la entrega.

- Revisar la disponibilidad del área para consolidación de pedidos de mercadería.

- Revisar los reportes de notas de entrega pendiente y gestionar su envío.

- Realizar, cada quince días, inventarios en el área de Zona de Despacho.

- Supervisar la labor del personal de Control y Entrega.

- Controlar la mercadería que se encuentra en transferencia hacia los puntos de ventas y determinar su tiempo de envío.

- Realizar periódicamente, la inspección física de los vehículos de transportes (incluyendo los montacargas de movimiento interno) para conocer el estado en que se encuentran.

Unidad operativa: ***Bodega***

Función general

Planificar, organizar y supervisar los procesos de recepción, almacenamiento, despacho y transferencia de la mercadería desde la Bodega Matriz hacia las Bodegas de Almacén o domicilios de los clientes.

Funciones específicas

- Controlar el ingreso y egreso del inventario de mercadería existente en Bodega.

- Realizar la aprobación de transferencias de mercadería hacia los Almacenes.

- Coordinar la seguridad del estado de los activos.
- Organizar la bodega de acuerdo a técnicas de almacenamiento, optimizando espacios.
- Programar y coordinar con los colaboradores las actividades de despacho de mercadería.
- Participar y coordinar el desarrollo de inventarios físicos con el equipo de trabajo.
- Participar en la recepción y verificación de la mercadería tanto local como importada.
- Coordinar actividades con los proveedores de Servicio Técnico.
- Cumplir y hacer cumplir las normas de seguridad del área de Bodega.
- Coordinar con el área de transporte el envío y recepción de mercadería.
- Coordinar con las jefaturas de Agencia el tráfico de la mercadería.
- Coordinar con el área de Control y Entrega el correcto despacho de la mercadería hacia las Agencias de Guayaquil.
- Mantener coordinación interna con la Gerencia de Operaciones.

Personal del Departamento de Operaciones

El número de personas que laboran en las diferentes áreas del departamento de operaciones se muestra en la tabla 2.

TABLA 2

PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

PERSONAL	
UNIDADES	**Promedio**
Compras Loc.	3
Bodega	32
Transporte	21
Importaciones	3
Operaciones	5
Total Dep. Operac.	**64**

En la tabla se muestra un promedio, debido a que en temporadas altas como el mes de mayo y diciembre se contrata un mayor número de personal.

Conclusiones

La Bodega Matriz, objeto de la tesis, es manejada por el Departamento de Operaciones, cuya gestión influye en ambas empresas comercializadoras de electrodomésticos pertenecientes al grupo empresarial. La administración de dicha bodega depende también de las funciones de las

demás unidades administradas por la Gerencia de Operaciones como lo son: compras locales, importación, planificación y transporte. La interrelación de aquellas unidades operativas incide directamente en la cantidad de mercadería almacenada, en su estado, en los tiempos de despacho y en la transferencia de dicha mercadería desde la bodega matriz hacia las bodegas de almacén o domicilios de los clientes.