



Universidad de Guanajuato

División de Ciencias Sociales y Administrativas

Descripción y mejora del puesto de trabajo Encargado de compras y almacén en
Laboratorio de Análisis Clínicos

Informe de Ejercicio Profesional para obtener el título de Licenciada en
Administración

Teresa de Jesús Tovar Martínez

Director: Dr. Roberto Godínez

Celaya, Guanajuato septiembre 2021.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO 1: INFORMACIÓN PERSONAL	4
CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	5
2.1. Antecedentes	5
2.2. Filosofía organizacional	5
2.3. Tamaño y ubicación	6
2.4. Organigrama	7
2.5. Procesos de producción	8
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA EMPRESA	9
3.1. Aplicación de metodología FODA	9
3.1.1 Factores Internos	9
3.1.2 Factores Externos	10
3.2 Análisis del área al momento de tomar el puesto	11
CAPÍTULO 4: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	12
4.1 Generalidades del puesto	12
4.2 Funciones principales	12
4.2.1 Funciones principales del área de compras	12
4.2.2. Funciones principales del área de almacén	13
4.3 Indicadores de desempeño	13
CAPÍTULO 5: ACTIVIDADES MÁS RELEVANTES DENTRO DEL PUESTO	14
5.1. Detección de las necesidades	14
5.2 Principales logros	15
CAPÍTULO 6: ÁREA DE OPORTUNIDADES PARA EL CRECIMIENTO PERSONAL	16
6.1. Fortalezas Personales y profesionales	16
6.2. Debilidades personales y profesionales	17
CAPÍTULO 7: RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS	18
7.1. Para la empresa	18
7.2. Para el puesto	19
CONCLUSIONES	20
BIBLIOGRAFIA	21

INTRODUCCIÓN

Dentro de Laboratorio de Análisis Clínicos (LAC) me he desempeñado durante los últimos años como encargada de compras y almacén, donde he tenido la oportunidad de realizar y determinar diversos parámetros que permitan eficientar dos actividades administrativas importantes para el funcionamiento de los laboratorios: compras y almacén.

De forma especial durante los últimos dos años LAC ha experimentado un importante crecimiento, teniendo presencia en diferentes municipios y ampliando su infraestructura, como parte de estos importantes cambios este departamento de compras y almacén no ha sido la excepción, la ampliación del área operativa ha impactado a los procesos ya establecidos dentro de las actividades administrativas, teniendo como principales cambios:

- Diferenciar el proceso de compras del de almacén.
- Generar los procesos de compras y almacén
- Determinar un ciclo que permita establecer y conjuntar actividades de compras y almacén, con la finalidad de poder generar las etapas de suministro y abastecimiento a las sucursales.
- Generar estadísticas que permitan conocer los máximos y los mínimos de los productos.

Como licenciada en administración dentro de estas actividades he establecido un enfoque sistémico para poder interconectar estas actividades que en la práctica se ejercen por una misma persona, con la finalidad de generar información que sirva a la gerencia para la toma de decisiones. Dentro de estas actividades he podido aplicar mis conocimientos como elaboración de procesos, estadísticas, análisis financieros, contabilidad, planeación.

Durante el desarrollo de este trabajo se mencionan y detallan las actividades realizadas dentro de LAC, para poder evaluarlos desde las necesidades de la compañía para la generación de información para toma de decisiones.

CAPÍTULO 1: INFORMACIÓN PERSONAL

Mi nombre es Teresa de Jesús Tovar Martínez, oriunda de Celaya, Gto., actualmente tengo 30 años, mi educación media superior como superior ha sido dentro de la Universidad de Guanajuato, desde la preparatoria sabía que las áreas económico administrativas se ajustaban a mis capacidades y mi proyecto de vida, por lo que orientada hacia este esquema fue que elegí la carrera de licenciatura en administración, eligiendo el Campus Celaya-Salvatierra, para formarme como profesionista, ha finales de 2014 concluí mis estudios, y formalmente comencé mi vida profesional, si bien con anterioridad había generado experiencia profesional como recepcionista y posteriormente como practicante para la Junta Municipal de Agua Potable y Alcantarillado, fue hasta la realización de mi servicio social en lo anteriormente se le conocía como SISMACC que los conocimientos en el aula comenzaron a ser aplicados más ampliamente, comencé como asistente de la coordinación administrativa, después como auxiliar de recursos humanos y por ultimo como encargada de egresos, posterior a eso y buscando nuevos horizontes, llegue a LAC, y como se ha mencionado, desde 2019 trabajo para Laboratorio de Análisis Clínicos S.A. de C.V., como encargada de compras y almacén.

CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1. Antecedentes

LAC es una empresa celayense con más de 20 años de experiencia y permanencia en el mercado, manteniendo vínculos de suma importancia con clínicas y hospitales, convenios con médicos especialistas, con quien de la mano han creado estrategias que le han permitido posicionarse como un laboratorio de vanguardia, que cubre las necesidades de los pacientes, mediante su oferta de análisis clínicos, ofreciendo un servicio de calidad y calidez.

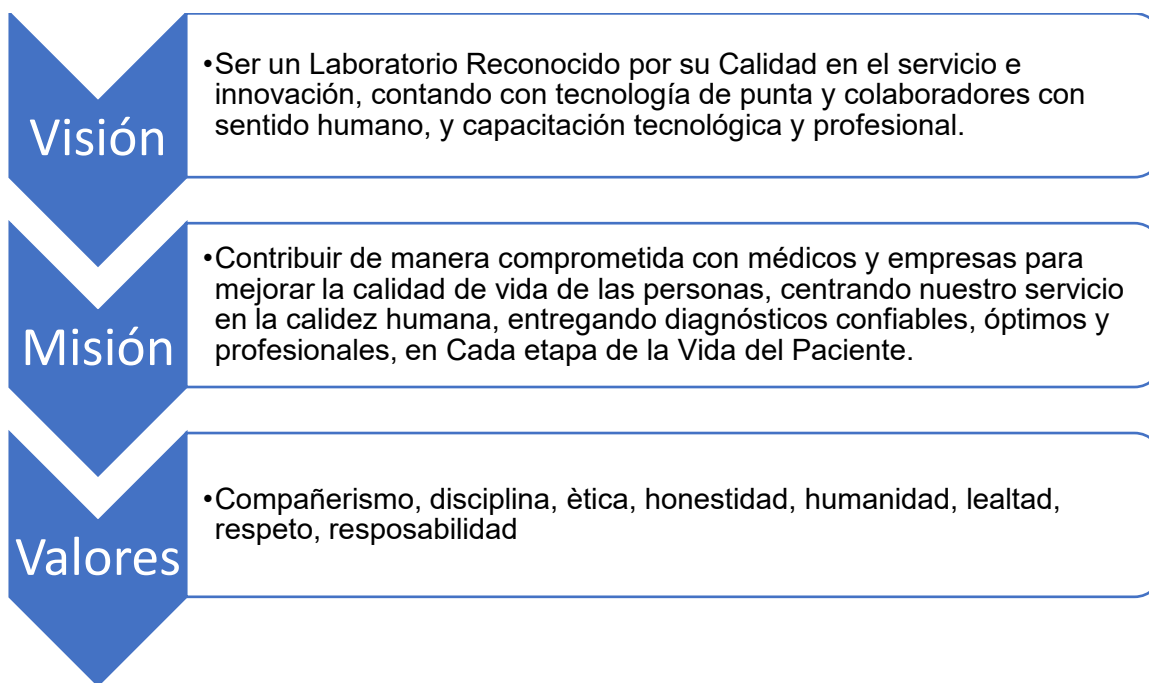
De manera inicial comenzó con una sucursal, ha medida que se fue posicionando abrió una segunda sucursal, en la cual además de los servicios ya ofertados comenzó a ofrecer servicio de rayos X, los cuales no se limitaron a la simple toma de imágenes, sino que ofertó a la par una interpretación de estos estudios, agregando un valor a su servicio, sin generar un costo extra al usuario, más tarde LAC posicionó una sucursal más en un municipio vecino, y una sucursal más, dentro de un importante complejo hospitalario, posicionándose como un laboratorio local de gran cobertura y referente, actualmente LAC cuenta con presencia en tres municipios, ha ampliado su infraestructura y su cobertura de servicios, añadiendo un área de suma importancia, biología molecular, área en la que son pioneros dentro del municipio, ya que ha menudo estudios de este tipo se mandan a procesar fuera de Celaya.

Lo que inicialmente comenzó como un pequeño laboratorio, hoy en día con más de 24 años de experiencia, se ha vuelto una empresa familiar prospera y bien posicionada, gracias a la visión y trabajo de su director general.

2.2. Filosofía organizacional

Como una empresa plenamente constituida, LAC cuenta con una filosofía organizacional que le ha permitido crecer y generar un ambiente laboral que permita a sus colaboradores sentirse parte de una gran familia.

A continuación, se presenta en la Ilustración 1, la filosofía organizacional plasmada en su Manual de Organización.



LAC también cuenta con una política de calidad que abarca desde los colaboradores hasta la alta dirección, esto con la finalidad de mantener la excelencia en el servicio al cliente, mediante la capacitación constante de sus colaboradores, empleando tecnología y recursos apropiados a los servicios ofertados, generando siempre una mejora continua es la gestión de calidad, contando con objetivos de calidad y planeación.

2.3. Tamaño y ubicación

La Secretaria de Economía en diciembre de 2002, estableció de manera oficial el número de empleados como criterio para estratificar a las empresas por tamaño, de acuerdo a los siguientes parámetros(INEGI, 2009):

TAMAÑO	SECTOR		
	CLASIFICACIÓN SEGÚN EL NÚMERO DE EMPLEADOS		
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO	0 A 10	0 A 10	0 A 10
PEQUEÑA	11 A 50	11 A 30	11 A 50
MEDIANA	51 A 250	31 A 100	51 A 100

Ilustración 2: parámetros de la Secretaria de Economía para determinar el tamaño de las empresas en México.

LAC es una empresa dedicada a los servicios en materia de salud, y cuenta actualmente con una plantilla de 27 empleados, lo que la posiciona como una pequeña empresa, ubicada principalmente en el municipio Celaya, pero con presencia en Comonfort y Apaseo el Alto, todo ellos en el estado de Guanajuato.

2.4. Organigrama

La estructura organizacional de LAC se describe en la siguiente ilustración:

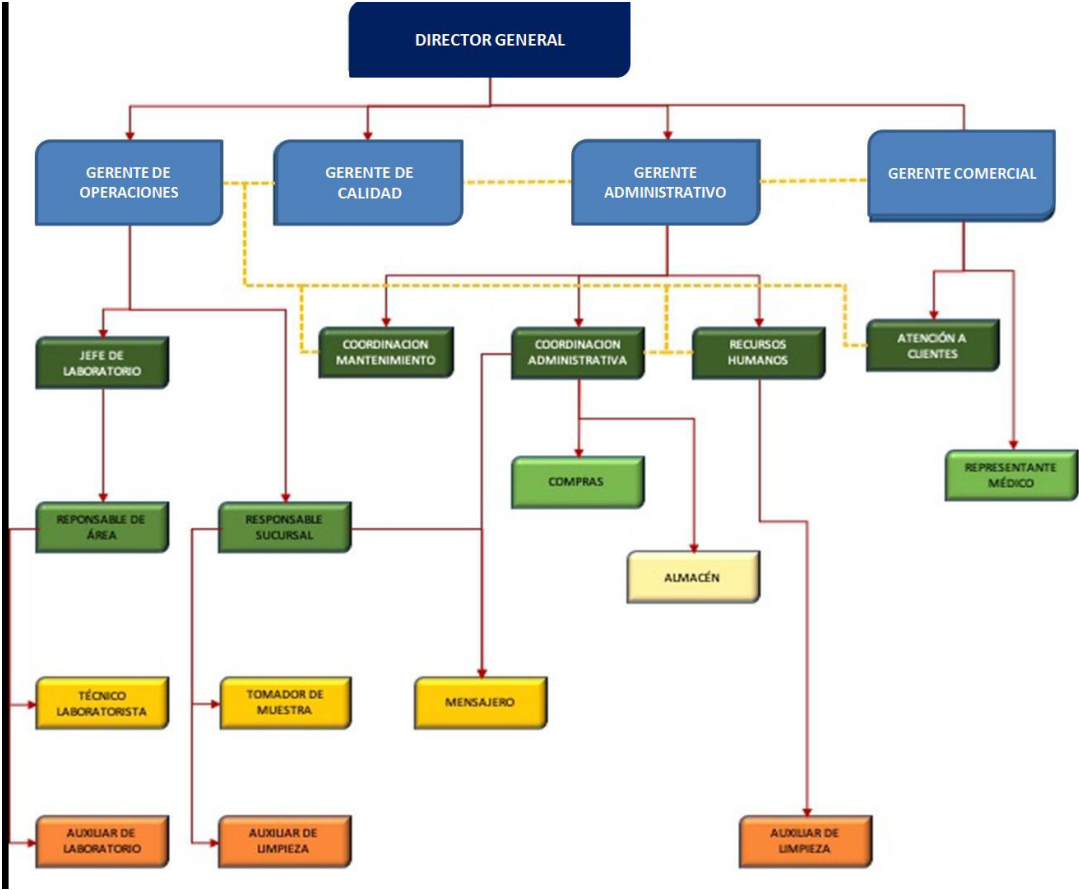
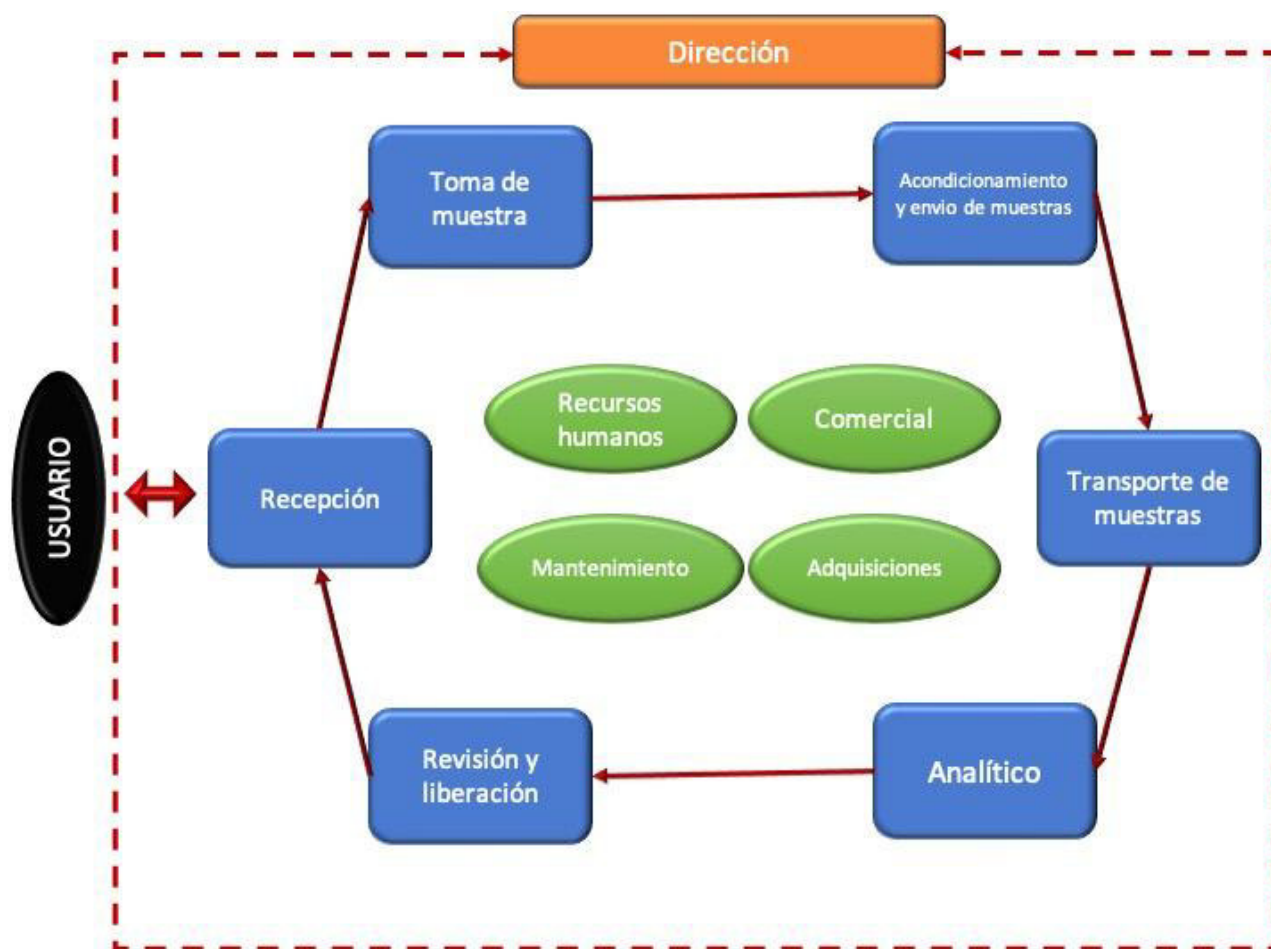


Ilustración 3: Organigrama de LAC de acuerdo con su Manual de Organización.

Es importante mencionar, que esta imagen representa a mediano plazo la forma en que la empresa definirá las funciones, esto debido a que, al ser una pequeña empresa, la mayoría de las actividades (principalmente administrativas) se concentra en tres personas.

2.5. Procesos de producción

LAC cuenta con una red de proceso en constante desarrollo y actualizaciones, esto debido a las necesidades tan cambiantes a las que ha estado sometida, a continuación, la Ilustración 4, presenta la red de procesos de LAC, que nos permite visualizar de forma general el funcionamiento orgánico de la empresa



De manera más detallada, la Ilustración 4 muestra el proceso de producción u operativo de la empresa, el cual comienza con la llegada de los pacientes a la recepción de las distintas sucursales, generando entradas a través de solicitudes de estudios y las tomas de muestras, el acondicionamiento de las muestras para la correcta preservación de las mismas, el traslado de muestras al área de procesos, el análisis cualitativo de la información obtenida, y la revisión y liberación de resultados

por parte del área de calidad, generando salidas a través de resultados de análisis clínicos a nuestros pacientes y usuarios.

Debido al giro de la compañía, el área de compras y almacén funciona como área de apoyo en el proceso de producción, pero que es de vital importancia ya que proporciona el material, insumos y reactivos bases para el proceso de toma de muestras y analítico.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA EMPRESA

3.1. Aplicación de metodología FODA

Este análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) tiene como objetivo identificar los factores internos y externos que juegan a favor o en contra de una organización, en este informe en específico de LAC.

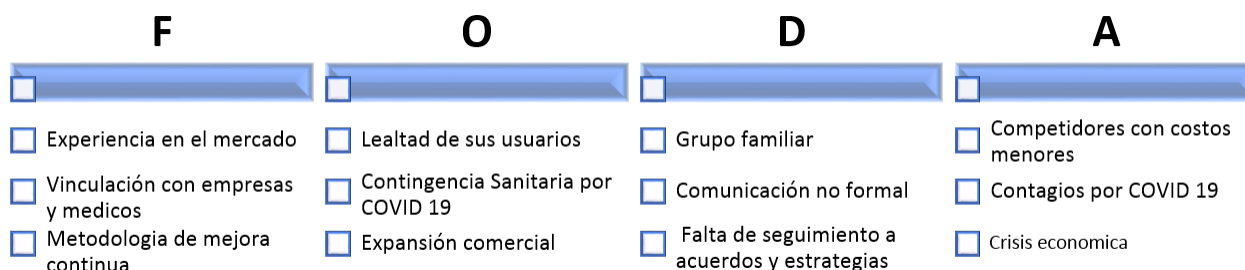


Ilustración 5: resumen de análisis FODA

3.1.1 Factores Internos

Dentro de los factores internos del análisis FODA encontramos las fortalezas y debilidades, dentro de sus fortalezas, LAC es una empresa de más de 20 años de **experiencia en el mercado** de los análisis clínicos, esta experiencia le ha valido la preferencia de los usuarios (pacientes, empresas, médicos), con los que ha creado lazos de confianza, cooperación y trabajo en equipo. Al ser una empresa con capacidad de cobertura, ha expandido su mercado, creando **vínculos con grandes empresas**, con las que de manera periódica realizan estudios de rutina a empleados o espacios, LAC se ha distinguido por ser una empresa preocupada por la **mejora continua**, no solo en cuanto al proceso operativo, si no en atención al cliente, contando con

personal que brinda confianza a quienes asisten a realizarse en las sucursales toma de muestras, generando procesos de calidad para el mejor control y registro de sus procesos operativos, a fin de generar una memoria que permita a empleados actuales o futuros realizar sus actividades conforme a lo establecido.

Sin embargo, como cualquier empresa, cuenta con debilidades que entorpecen el proceso o funcionamiento de la organización, LAC es una empresa dirigida principalmente por **personas con lazos familiares**, lo que provoca confusiones entre la relación familiar y la profesional, ya que los límites para la toma de decisiones entre unos y otros se vuelven confusos o casi nulos, la delegación de actividades a miembros de la familia que no son aptos o no están capacitados para el desarrollo de las mismas, lo que genera que al menos en la práctica esas actividades sean realizadas por otros colaboradores aumentando su carga de trabajo, la **comunicación no formal** se deriva también de del primer elemento, ya que la toma de decisiones suele quedarse en la esfera familiar, y no se expresan o comunican a los colaboradores de una manera formal, clara y eficiente, lo que provoca confusión entre los empleados, otra debilidad importante es la **falta de seguimiento en acuerdos y/o estrategias**, se toman decisiones basadas en mejoras continuas, programación de actividades, establecer reglas entre otras, mediante registro por escrito de actividades, sin embargo después de llegar a esos acuerdos el seguimiento que se le da a los mismo se deja descuidado, se da por hecho que no habrá errores o dudas, limitando la actividad a la planeación e implementación.

3.1.2 Factores Externos

En lo que respecta a los factores externos tenemos las oportunidades y las amenazas, ambas provienen del exterior, es decir, que la organización no tiene control, de manera especial este último año y medio de **contingencia ambiental por COVID 19**, ha sido un reto para las organizaciones, para LAC no ha sido la excepción, fue un elemento que fungió como a favor, pero en ocasiones también en contra, como parte de las oportunidades, esta contingencia permitió ampliar los servicios ofertados, ofreciendo pruebas especializadas para el seguimiento de pacientes con COVID 19, esto provoco que aumentara el volumen de pacientes por día que requerían entre

otros servicios pruebas de antígenos, PCR, perfiles de seguimiento, se generaron convenios con empresas, aumentando el volumen de ventas, y generando una **expansión comercial**, ya que los convenios que se generaron varios de ellos se pudieron mantener, ofreciendo los servicios de cabecera, a esto podemos sumar la lealtad de sus usuarios (pacientes, médicos, empresas) siguen confiando en la trayectoria y servicio de esta organización.

Las amenazas juegan un papel crucial para la empresa, ya que son condiciones que no son controlable por ella misma, así como esta contingencia por COVID 19 permitió un crecimiento de LAC, los contagios del personal fueron una de las amenazas a sortear en estos tiempos, ya que en ocasiones las vacante a cubrir llegaron a ser de dos personas al mismo tiempo, lo que implica carga de trabajo para otros elementos, **la crisis económica** aunada al desempleo y la incertidumbre sobre la economía también es un importante factor a considerar, ya que las personas no siempre cuenta con la solvencia para acudir a servicios privados, y recurren a servicios públicos aunque la espera sea prolongada, o incluso a competidores que maneja **precios altamente competitivos**, ya que la mayoría de ellos son cadenas de laboratorios que por el volumen de compras permite que sus costos sean más bajos que la mayoría.

3.2 Análisis del área al momento de tomar el puesto

Al momento de tomar el puesto como encargada de compras y almacén, se recibió con un proceso apenas naciente, se tenía registro de los productos, un directorio de proveedores, sin embargo, aún faltaba información como el costo unitario de los productos, la rotatividad, los stock mínimos y máximos, la clasificación, y una programación que permitiera realizar ambas actividades por una misma persona, es decir que hiciera compras (cotizaciones, ordenes de compras, negociación), así como la parte de almacén (requisiciones de materiales, conteos, surtimiento a sucursales, recibimiento de pedidos), los procesos administrativos correspondientes a este departamento, ya que aunque existían, el llevarlos se volvía un proceso complicado de llevar, por la carga que el puesto implica, además de que no existía una descripción y perfil de puesto, que permitiera la delimitación de las actividades.

CAPÍTULO4: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Una de las actividades importantes a realizar es la de descripción y perfil del puesto, ya que dichos elementos no existían, y por ende era complicado saber y determinar el tipo de profesional que se requiere.

4.1 Generalidades del puesto

Nombre del Puesto: encargado de compras y almacén.

Fecha de Ingreso: febrero 2019.

Departamento al que se pertenece: dirección administrativa

Perfil del Puesto: licenciatura en administración / contabilidad

Propósito del Puesto: Proporcionar un servicio centrado en la calidad y estandarización de procesos dentro de las áreas de compras y almacén, siendo una herramienta fundamental para el apoyo administrativo de la empresa, así como cubrir las necesidades de clientes internos con la intención de contar con el material necesario para trabajar y ofrecerle un mejor servicio a pacientes y médicos, así como a las sucursales que forman parte integral de LAC.

4.2 Funciones principales

Al ser un puesto de trabajo mixto, es decir que una persona lleva a cabo dos procesos correlacionados, las principales funciones del puesto se desglosan en:

4.2.1 Funciones principales del área de compras

- ❖ Recibe requisiciones de materiales, ya sea del área de almacén o de algún usuario en específico.
- ❖ Realiza cotización de reactivos y materiales para conseguir precios competitivos.
- ❖ Presentar a la dirección administrativa los comparativos de precios de productos, considerando factores como: precio, costo de fletes, tiempo de entregas, fechas de caducidad, crédito entre otros.
- ❖ Realizar las órdenes de compra para abastecer el material requerido.
- ❖ Negociar con proveedores posibles descuentos.
- ❖ Está al pendiente de los precios que maneja el proveedor.
- ❖ Tiene una base de datos completa de proveedores.

- ❖ Surtir los materiales requeridos en tiempo y forma.

4.2.2. Funciones principales del área de almacén

- ❖ Captura en el programa de inventarios.
- ❖ Movimientos de inventario: (Entradas, Salidas, Devoluciones, otros indicadores por el programa)
- ❖ Surtir los requerimientos de laboratorio y sucursales.
- ❖ Efectúa requisiciones de acuerdo con su control de máximos y mínimos.
- ❖ Entrega reportes de movimientos e inventario a la Gerencia General.
- ❖ Está al pendiente de la obsolescencia de productos y equipos.
- ❖ Mantiene el contacto con los proveedores y certifica que la calidad de los productos, equipos y materiales esté de acuerdo con los requerimientos y exigencias de calidad del laboratorio.
- ❖ Está al pendiente de la recepción de materiales y su registro correspondiente.
- ❖ Entrega al mensajero los requerimientos de sucursales y almacén.
- ❖ Tiene una base de datos completa de proveedores.

4.3 Indicadores de desempeño

Al igual que las funciones, o indicadores también se dividen en dos, con la finalidad de mantener una diferenciación de ambos procesos:

1. Indicadores de compras
 - a. Reducción de los tiempos de compras
 - b. Reducción de los costos en productos
2. Indicadores de almacén
 - a. Reducir la tasa de productos agotados
 - b. Reducir el tiempo de entrega de los pedidos a sucursales
 - c. Abastecer los pedidos de sucursales a un 90%
 - d. Reducir la tasa de productos caducos.

CAPÍTULO 5: ACTIVIDADES MÁS RELEVANTES DENTRO DEL PUESTO

Como parte importante de todo este proceso de crecimiento profesional, considero de suma importancia ahondar en las actividades realizadas que han generado un cambio importante dentro de la organización, y que han contribuido a que el puesto de encargada de compras y almacén tenga un mejor control y registro de los productos (almacén) y de las actividades que se realizan, ya que al recaer en una sola persona es de suma importancia, definir los límites de las actividades.

5.1. Detección de las necesidades

Al momento de recibir el puesto se pudo identificar las siguientes necesidades, de manera inicial la gerencia solicito trabajar sobre estas necesidades, ya que uno de los objetivos de LAC es poder lograr la acreditación, las principales necesidades fueron:

- a) Procesos administrativos inadecuados: los procesos administrativos existente definían las actividades a realizar por el encargado, sin embargo, las actividades no estaban delimitadas, es decir, no marcaba la diferencia entre el proceso de compras y el de inventarios/almacén.
- b) Perfil de puestos: entre los perfiles de puestos de los que carecía la organización se encontraba el del encargado de compras y almacén.
- c) Definición de máximos y mínimos: este punto se refiere a determinar las cantidades mínimas y las máximas que se debe tener de los artículos de almacén, con la finalidad de tener un stock adecuado, ya que las compras se realizaban cuando ya no se tenía producto, el único medio para hacer compras era mediante la observación.
- d) Creación de archivo que permita el control del inventario: LAC no cuenta con un programa que permita llevar el control de los inventarios, por lo que esta información se lleva de manera semi manual, parte importante es la creación de un archivo que arroje información para toma de decisiones.

5.2 Principales logros

Los principales logros están enfocados a las necesidades enlistadas en el punto anterior, ya que como se mencionó, eran necesidades que era importante cubrir.

- a) Creación de procesos administrativos: se definió y estableció el conjunto de elementos a considerar en los procesos, se definió y desarrollo los siguientes procesos: Compras y adquisiciones, Entradas y salidas de almacén, Inventarios y Evaluación de proveedores.
- b) Se creo el perfil de puesto del encargado de compras y almacén.
- c) Establecimiento de máximos y mínimos: con la finalidad de conocer el volumen que es adecuado tener en almacén de los productos que en el existen, se definió con base en las estadísticas de estudios mensuales durante un año, los volúmenes mínimos y máximos de productos de alta rotación, como: reactivos de líneas como Vitros y Maglumi, pruebas para antidoping, y pruebas rápidas, de manera inicial, posteriormente el material auxiliar, papelería, reactivos importantes pero de menor rotación, de esta manera, es posible determinar compras sin necesidad de que las existencias caigan a ceros.
- d) Archivo para registro de inventario: LAC es una empresa pequeña, sin embargo la rotación de algunos artículos y reactivos es importante, el control existente hasta ese momento, solo dejaba ver las entradas y salidas del almacén, por lo que se creo un archivo que permitiera no solo controlar estos movimientos, si no que mostrara información como los costos unitarios de los productos, el costo de compra, el importe de los pedidos a las sucursales, las existencias en el almacén el valor del mismo, los máximos y mínimos, las caducidades de algunos de los reactivos, que al mismo tiempo pueda arrojar estadísticas para la toma de decisiones.
- e) Determinación del ciclo de compras y almacén: al ser actividades que se llevan a cabo por una sola persona, ha sido importante distribuir estas actividades, de modo que no interfieran con actividades ya programadas, como el surtimiento de pedidos a sucursales, por lo que de acuerdo con las necesidades del puesto y la organización se determinó el siguiente ciclo mensual:



Ilustración 6: ciclo mensual de las actividades del área de compras y almacén

CAPÍTULO 6: ÁREA DE OPORTUNIDADES PARA EL CRECIMIENTO PERSONAL

6.1. Fortalezas Personales y profesionales

Como parte de este análisis profesional, destaco como principales fortalezas personales:

- ❖ **Trabajo en equipo:** el trabajo en equipo resulta cómodo y enriquecedor, ya que las aportaciones de conocimiento y habilidades tanto propias como los integrantes del equipo ayudan a mejorar los procesos y el funcionamiento de la organización.
- ❖ **Resiliencia:** la situación ambiental actual ha permitido expandir la capacidad de límites personales y profesionales, con la finalidad de adaptarlos a ambientes profesionales diferentes, se considera a esta fortaleza importante, ya que, en el ejercicio de este puesto, con la puesta en marcha de las mejoras ha sido un ejercicio de prueba y error a favor de la mejora continua.
- ❖ **Análítica:** detectar situaciones o detalles que no se perciben a simple vista, con la finalidad de tomar acciones preventivas.

6.2. Debilidades personales y profesionales

Entre las debilidades profesionales que se considera son un área de crecimiento se encuentran:

- ❖ Dificultad para hacer preguntas: surgen durante el desarrollo de las actividades asignadas, ya que se asume las dudas como obviedades que se da por sentado debería de saber.
- ❖ Procrastinación: sobre todo con actividades o pendiente pequeños, que al no atenderse de manera inmediata generan una “bola de nieve” que a largo plazo se vuelve un pendiente que requiere más atención.
- ❖ Falta de confianza: propia de una persona tímida y que se liga en parte con la dificultad de hacer preguntas.

6.3. Plan de acción a corto plazo relacionado con las debilidades personales y profesionales.

Como parte de un proceso de crecimiento no solo profesional, si no también personal, el acompañamiento terapéutico ha sido una herramienta que ha funcionado de forma personal, ya que ha permitido conocer las raíces de estas debilidades, entenderlas e ir trabajando en ellas de una forma consciente y progresiva, como técnicas de programación neurolingüística. Entre lo avances que se pueden reportar de se encuentran:

- ❖ No asumir: es decir, si hay dudas siempre hay oportunidad de preguntar, investigar o confrontar, con la finalidad de obtener mejores resultados.
- ❖ Ver a las personas como iguales: las jerarquías sociales y dentro de una organización siempre son importantes, sin embargo, recordar que detrás de esas investiduras hay seres humanos con cualidades y defectos, y que no son figuras inalcanzables a las que no se pueda tener acceso.
- ❖ Organización de las actividades: dedicar un tiempo prudente a atender las actividades, agendarlas y mantenerlas programadas hasta que lleguen a una resolución.

CAPÍTULO 7: RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS

Una vez presentada las actividades realizadas dentro de LAC en el puesto de encargada de compras y almacén, y teniendo como base los avances logrados y los proyecto a desarrollar, se pueden dar las siguientes recomendaciones y propuestas:

7.1. Para la empresa.

LAC es una empresa con una experiencia en el mercado, que cuenta con la confianza y la preferencia de sus clientes, que con el paso de los años se ha renovado, actualizado y continua vigente, aun así, cuenta con áreas de oportunidad que requieren de atención para que la empresa pueda seguir prosperando en el mercado.

Recomendaciones:

- ❖ Alinearse a los procesos: los procesos han sido creados con la finalidad de delegar funciones a los distintos miembros de la organización, sin embargo, en repetidas ocasiones son pasados por altos, primeramente, por la alta dirección, haciendo que estos métodos pierdan valía o seriedad.
- ❖ Delimitar funciones: al ser una empresa familiar, las actividades suelen no estar bien distribuidas, o se asignan a personas que no cuentan con el perfil requerido, por lo que es de suma importancia que al delegar estas funciones se hagan de manera objetiva, ya que al no hacerse de esa manera las actividades no cubiertas por este personal terminarían recayendo en otros colaboradores, entorpeciendo el correcto funcionamiento.
- ❖ Generar una comunicación formal y objetiva: la toma de decisiones para el funcionamiento de la organización debe ser transmitida hacia los colaboradores de manera clara, mediante acuerdos que generen confianza, ya que suele tomarse en el núcleo de la alta dirección, sin tener en cuenta la forma en que será transmitida, dejando muchas dudas o especulaciones.

Propuestas:

- ❖ Invertir en capacitación: los colaboradores de LAC son personas con experiencia en las áreas donde se desempeñan, sin embargo, existen áreas de

oportunidad que son importantes considerar para lograr un crecimiento integral en la organización.

- ❖ Evaluación de eficiencia: de forma que se puede medir la eficiencia y la eficacia de los procesos ya existentes, con la finalidad de evaluar si la parte teórica se ajusta a la práctica, ya que de lo contrario existirán excelentes procesos que no se apegan a la realidad.

7.2. Para el puesto

Al ser el puesto parte de esta organización, de manera general las propuestas y recomendaciones que se sugieren son las mismas, más las que a continuación se enlistan:

Recomendaciones:

- ❖ Dar seguimiento a los proyectos, ya que el proceso de planeación se realiza en conjunto, se desarrolla en parte por el encargado y la gerencia, pero en determinado momento pierden interés o continuidad, lo que provoca que los resultados no se alineen a los que se idealizaba, dando como resultado retraso en las actividades.
- ❖ Reducir las actividades: dos personas llevan a cabo toda la parte administrativa de una organización en crecimiento, por lo que el puesto encargado de compras y almacén, no solo se limita a estas actividades, si no a un cumulo más que detienen proyectos importantes, pero fácilmente aplazables. Ç

Propuestas:

- ❖ Invertir en un programa o plataforma, que permita llevar un registro más automatizado de los inventarios, ya que la forma en la que actualmente se lleva a cabo estos controles no son eficientes al cien por ciento, lo que hace que la información se actualice lentamente.
- ❖ Otorgar confianza para la toma de decisiones: la toma de decisiones es importante para el correcto funcionamiento de los procesos, cuando la toma de decisiones se limita a un par de personas, los procesos se vuelven lentos y se entorpecen.

CONCLUSIONES

LAC es una organización que cuenta con los elementos necesarios para seguir creciendo y prosperando, cuenta con procesos que se ha elaborado a conciencia, personal con experiencia en el área donde se desempeña, la infraestructura requerida y la disposición por parte de sus colaboradores, sin embargo, un buen diseño no hace el cien por ciento al momento de la ejecución, una ventaja importante a destacar, es que estas situaciones no son ajenas a la alta dirección, y han mostrado interés en subsanarlas, pero el “soltar” estas mejoras dificulta el crecimiento, ya que al implementarlas y soltarlas continuamente genera en los involucrados un desinterés por estos proyectos, es de suma importancia como organización se plantee un análisis exhaustivo del funcionamiento, no con la finalidad de señalar culpables, si no con la finalidad de detectar deficiencias, áreas de crecimiento y oportunidades de mejora. En lo concerniente al área de compras y almacén, las mejoras al puesto han sido notorias, se trabaja para alinearse a los procesos y resultados deseados, con la finalidad de subsanar las deficiencias que durante muchos años se ha ido arrastrando.

Durante el transcurso de este proyecto, se considera que se puso en práctica diferentes habilidades como licenciada en administración, se obtuvo un crecimiento profesional y personal que ha marcado un estilo propio de trabajo, utilizando herramientas tan sencillas como importantes, tales como el proceso administrativo, los análisis FODA, levantamiento de estadísticas, desarrollo de procesos y manuales operativos.

Finalmente es importante mencionar que la generación de la información para este puesto ha permitido ahondar en áreas a las que anteriormente se había tenido menos acceso, ha permitido forjar un mejor criterio para el manejo de recursos materiales y financieros, a cuidar aspectos como los tiempos y movimiento para el cumplimiento de metas e indicadores.

BIBLIOGRAFIA

INEGI. (2009). <https://www.inegi.org.mx/>. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2009/doc/minimonografias/m_pymes.pdf