

Unidad 7. Áreas funcionales

7. Áreas funcionales

7.1. Área de producción

La función de producción es un área particularmente necesaria dentro de una empresa. En una institución que está orientada hacia la manufactura de un producto, ya sea de consumo o de capital, la función técnica se identifica casi sin dificultad como una función de ingeniería, en cualquiera de sus ramas o especialidades. Por otro lado, cuando la organización produce servicios, gran parte de éstos requiere de manera directa o indirecta de alguna rama de la ingeniería que ocupe la posición de la función técnica. Es muy cierto que en algunas instituciones, como en las del deporte, artísticas, sociales etc., la función técnica se identificará con alguna otra ciencia, arte o disciplina.

Hemos hablado sobre dos conceptos interesantes: ingeniería y producción. Entonces surge de inmediato una pregunta: ¿es lo mismo ingeniería de producción y administración de la producción? La respuesta tajante es no. A pesar de que hay áreas considerables de interés mutuo, en términos generales el ingeniero de producción se encarga de diseñar el equipo físico, en tanto que el gerente de producción se ocupa en organizar el uso del equipo y de los demás recursos, como son el dinero, el personal y materiales diversos.

Producir es el acto de transformar la materia prima en un bien, ya sea tangible o intangible, pero ésta es sólo una parte de todo el proceso gerencial que controla el área de producción.

7.1.1. Funciones genéricas

Para comprender de manera más específica el funcionamiento del área de producción de una empresa, es necesario dividirla, como ya vimos con anterioridad. La división que utilizaremos es arbitraria, pero nos servirá para entender sus áreas de responsabilidad.

Ingeniería del producto

El producto es la razón de ser del área de producción, es el resultado más palpable de la interrelación entre la mercadotecnia y producción. La ingeniería se puede definir como “la actividad humana y profesional de implementar el conocimiento científico para lograr la conversión eficiente de los recursos naturales en beneficio de la humanidad”. Esta tarea requiere de las siguientes subfunciones: investigación, desarrollo, diseño, construcción, estudio y medición del trabajo, estudio de métodos, fabricación y reparación de herramientas y equipo.

Ingeniería de la planta

Diseño, aprobación, instalación, supervisión, mantenimiento y servicios referentes al buen funcionamiento de la planta para la fabricación del producto. También tiene como funciones el mejoramiento y la modernización, así como la seguridad y protección de las instalaciones físicas y el equipo utilizado para producir un producto o proporcionar un servicio. Entre las subfunciones de esta área mencionaremos las siguientes: mantenimiento, control del equipo de la planta, servicios auxiliares y operación.

Manufactura

Es el área encargada de elaborar productos para la venta, transformando su forma, composición o combinación de materiales, partes o subensambles. Dentro de esta área encontramos las siguientes subfunciones: talleres de subensambles y de ensamble final, áreas de reparación y servicios, almacenes para materia prima, así como productos terminados.

Departamento de control de calidad

Esta área establece límites de aceptación en las características del producto y reporta el grado en que éstas se están cumpliendo. Las funciones que genera esta área son las siguientes:

Métodos de control. Determinan formas de prevenir o limitar desperfectos (defectos) no aceptables en los productos, partes o subensambles.

Medidas de control. Mantienen la precisión de medida en los instrumentos utilizados en las actividades de inspección.

Inspección y pruebas. Conducen el análisis y las medidas de control, rechazan productos.

Departamento de compras

También llamado de adquisiciones y abastecimiento. Generalmente lo encontramos dentro de la estructura funcional del área de producción de una micro, pequeña y mediana empresa. En particular, consideraremos a esta función como un área de responsabilidad y de suma importancia para cualquier organización. Por lo tanto, su análisis exige un apartado más adelante como área funcional, al mismo nivel de finanzas, recursos humanos o mercadotecnia.

7.2. Área de mercadotecnia

Todos los negocios, reducidos a sus aspectos básicos, sólo desempeñan dos funciones: crear un producto o servicio y comercializarlo. La mercadotecnia se puede definir como la actividad humana encaminada a satisfacer las necesidades y deseos por medio del proceso de intercambio. Éste se realiza cuando hay por lo menos dos partes, cada una con algo que ofrecer a la otra. En casi todo el mundo, el intercambio suele consistir en que una parte ofrece dinero a otra a cambio de un bien o servicio. Esto se consigue al aplicar el llamado principio de “adecuación”, es decir, tratar de conseguir los bienes o servicios de las personas más indicadas, procurando a la vez que las circunstancias de tiempo, lugar y precio sean satisfactorias. Una empresa no puede prescindir en absoluto del intercambio, pues su supervivencia depende de éste.

El punto de partida de la mercadotecnia es determinar las necesidades y deseos humanos. El concepto de mercadotecnia se puede poner en práctica por

medio de la llamada mezcla mercadológica: plaza, precio, promoción y producto. Cualquier compañía está irremediablemente condenada al fracaso si no la considera dentro de su estrategia agresiva de trabajo.

Las actividades que implica la mercadotecnia contribuyen, en forma directa o indirecta, a la venta de los productos de una empresa. Así, no sólo ayudan a ésta a vender sus productos ya conocidos, sino también crean oportunidades para realizar innovaciones en ellos. Esto permite satisfacer en forma más completa las cambiantes necesidades de los consumidores.

7.2.1. Funciones genéricas

Mencionaremos a continuación los departamentos esenciales que conforman la estructura funcional de esta área.

Investigación de mercados

La responsabilidad principal de este departamento es crear un proceso sistemático de obtención de información, con la finalidad de servir a la gerencia a tomar decisiones para señalar planes y objetivos del área mercadológica.

Planeación y desarrollo de productos

La responsabilidad de este departamento es preparar, de acuerdo con las normas y procedimientos aprobados por la dirección, los proyectos para el desarrollo de nuevos productos; así como analizar, estudiar y sugerir innovaciones en la línea actual, según la necesidad de ventas, de mercado o de competencia.

Ventas

Este departamento tiene como objetivo desarrollar la fuerza de ventas de la empresa a través de los canales de distribución establecidos, para lograr la transferencia de productos y servicios de acuerdo con políticas y métodos definidos. Asimismo, tiene a su cargo la elaboración de los planes de acción por productos, clientes, zonas y vendedores.

Promoción

Le corresponde mantener siempre activo el contacto empresa-cliente-consumidores mediante una acción que contribuya a crear, estimular y sostener la imagen de la empresa y sus productos, para facilitar el desarrollo de una más productiva actividad de ventas.

Publicidad

Es el departamento que tiene como función principal realizar estudios y campañas para la presentación y promoción de productos, servicios, ideas o imágenes que consideren necesidades de la empresa y las exigencias del mercado. Además, coordina contactos con agencias para el desarrollo de campañas, selección de temas, estrategias y medios de comunicación (radio, T.V., cine, revistas, exteriores, etcétera).

Reparto

Tiene la responsabilidad de llevar un control del almacenamiento y traslado de las mercancías hasta el cliente o consumidor final, según sea el caso, así como de organizar los embalajes y el despacho de acuerdo con pedidos, y planear la utilización más eficiente de los medios de transporte.

7.3. Área de finanzas

En la administración de cualquier organización productiva o de servicios es indispensable tomar dos decisiones fundamentales en lo que a dinero se refiere: la inversión y el financiamiento, sin importar si la empresa es de nueva creación o se trata de una evaluación de las ya existentes.

Es inevitable hablar de dinero en nuestra vida contemporánea. Nada, absolutamente nada, se realiza en esta sociedad en que vivimos sin el “amo” dinero: nacer, estudiar, divertirse, alimentarse, morir... Todo tiene un costo.

Actualmente, la empresa debe enfrentar innumerables situaciones de dinero, es decir, que sus problemas u obligaciones dentro de la sociedad no

simplemente se reducen al aspecto mercadológico, de relaciones laborales o ingeniería del producto, sino que también tiene que planear, vigilar y hacer rendir sus recursos económicos (su dinero). Y para ello cuenta con un área llamada finanzas. El concepto de finanzas lo podemos definir de la siguiente manera: es la función dentro de la organización que tiene como objetivos la obtención y aplicación de los recursos financieros.

La estructura financiera consiste en los diferentes capitales de que dispone la empresa y el empleo que hace de ellos. La comparación del grado de exigibilidad de las partidas del pasivo con el grado de liquidez de las partidas del activo permite determinar las relaciones existentes entre los capitales de distintas procedencias y la naturaleza de su aprovechamiento, así como también juzgar si la estructura financiera está equilibrada o no.

Las actividades del administrador financiero en una empresa pueden evaluarse con base en los estados financieros básicos de la misma. Sus tres funciones primarias son:

1. Planeación y análisis financieros.
2. Determinación de la estructura de activos.
3. Manejo de la estructura financiera.

7.3.1. Funciones genéricas

A continuación analizaremos la estructura organizacional del departamento de finanzas.

Gerencia de finanzas

Ocupa un lugar importante en la empresa, ya que en la actualidad no sólo debe llevar un registro actualizado de las operaciones pasadas, sino que participa en los pronósticos de las operaciones y en una planeación hacia el futuro.

El ejecutivo en finanzas profundamente involucrado en la administración del capital de trabajo incluye actividades como crédito y cobranza, sistemas contables y operaciones, contactos con bancos y preparación de presupuestos,

entre otras. Así, podemos dividir el área de finanzas en dos grandes funciones: contraloría y tesorería.

Contraloría

En este departamento se llevan a cabo las siguientes funciones:

- a) Planeación para el control.
- b) Información e interpretación de los resultados de operación de la situación financiera.
- c) Administración de impuestos.
- d) Informes al gobierno.
- e) Coordinación de la auditoría interna.
- f) Protección de los activos de la empresa.
- g) La nómina.

Tesorería

En este departamento se llevan a cabo las siguientes funciones:

- a) Establece programas para la obtención de capital.
- b) Mantiene un mercado adecuado para los valores de la mercancía.
- c) Mantiene las fuentes adecuadas de préstamos, es decir, guarda relaciones con los bancos.
- d) Se responsabiliza en el aspecto financiero de las transacciones con bienes raíces.
- e) Controla el crédito y la cobranza de las cuentas a favor de la compañía.
- f) Determina la mejor opción para invertir los fondos de la compañía.
- g) Formulación de los presupuestos de efectivo.
- h) Administración de seguros y fondos de pensión.

Comités de finanzas

Este tipo de organización está conformado por ejecutivos *seniors* con distintas habilidades y experiencias que establecen políticas generales y toman decisiones de gran importancia.

7.4. Área de personal

“La raíz es el hombre”. Ésta es una frase que nos dice todo, por ende, cualquier análisis que pretenda hacerse de la empresa, de su organización y sus objetivos, pasa necesariamente por la investigación de la conducta humana involucrada. El directivo debe estar consciente de que los colaboradores son la esencia de toda la organización empresarial, y que su cuidado, o su descuido, puede ser la causa del éxito o fracaso de sí mismo o de la empresa. Un directivo, igual que una empresa, es tan grande como su equipo de colaboradores. Éstos pueden ser un recurso o una amenaza, una inversión o un gasto, una solución o un problema; en fin, pueden ser la causa de su prosperidad o su debacle. Peter Drucker, el gran gurú contemporáneo de la administración, nos dice lo siguiente: “La empresa es una organización humana construida o derrumbada por la calidad de su gente”. Con esto nos adelantamos a opinar que un buen directivo debe contar con cuatro grandes habilidades en el campo de los recursos humanos: la de seleccionar, la de capacitar, la adiestrar, así como la de motivar a su personal. El recurso humano es como los diamantes: difíciles de encontrar, difíciles de pulir y difíciles de conservar.

7.4.1. Funciones genéricas

Principales funciones del área de personal: el maestro Arias Galicia maneja los siguientes departamentos con las consecuentes funciones y subfunciones del área.

Empleo

Es el departamento que tiene por objetivo lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo con una planeación de recursos

humanos. Dicha función está respaldada por un adecuado proceso de reclutamiento, selección, inducción e integración del personal, así como la promoción, vencimiento de contrato de trabajo y transferencia del mismo. Además, es el departamento que tiene el primer y el último contacto con el personal que trabaja en la empresa.

Administración de sueldos y salarios

Es su responsabilidad que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo con el esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

La administración de salarios deberá basarse en los tabuladores estructurados sobre valuaciones de puestos y los datos resultantes de encuestas de los mercados de trabajo que afecten a la organización, teniendo en cuenta los salarios mínimos legales vigentes en cada región de la República donde tenga sucursales la organización.

Relaciones laborales

Es el departamento que tiene como responsabilidad principal lograr que las relaciones existentes entre la dirección y el personal (como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador) sean desarrolladas y mantenidas conciliando los intereses de ambas partes. En él encontramos las siguientes subfunciones: comunicación, contratación colectiva, disciplina, motivación, desarrollo del personal y entrenamiento.

Servicios al personal

Este departamento tiene como objetivo satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados con su seguridad y bienestar personal. Las funciones principales por desarrollar en esta área son las siguientes actividades: recreativas, seguridad, protección y vigilancia.

Planeación de recursos humanos

Este departamento tiene como objetivo realizar estudios tendientes a la proyección de las necesidades de la organización en el renglón del personal, con sus consecuentes requerimientos de programas de capacitación y desarrollo.

7.5. Área de adquisiciones y abastecimiento

Antes era conocida como el departamento de compras. Esta área de responsabilidad ha evolucionado desde una simple función de oficina hasta un concepto estratégico de la empresa como área funcional, ya que debemos considerar que, en algunos productos, de cada peso vendido, 30 ó 40% de sus costos de producción se encuentra en los materiales comprados. Esta situación exige a la empresa contar no sólo con un personal altamente capacitado en el área de finanzas o mercadotecnia para obtener las mejores utilidades, sino también que sea un personal suficientemente capacitado para abastecer a la empresa con suministros de alta calidad y a un bajo precio; una disminución de 3% en los costos de las compras podría aumentar 25% de utilidad.

La organización requiere de todo tipo de insumos para trabajar: servicios bancarios, seguros contra siniestros, muebles, equipos de reparto, maquinaria, productos naturales (agua, madera), algún químico especial, equipos de seguridad, etc. Todos ellos intervienen directa o indirectamente en el producto o servicio que ofrece la organización y se necesita adquirirlos o comprarlos en forma prevista o rutinaria. En este momento cabe hacerse la pregunta: ¿por qué cambió el concepto de compras si, de hecho, todo lo que necesito lo tengo que comprar al de adquisiciones y abastecimiento? Para dar respuesta, diferenciaremos todo aquello que se compra o se adquiere en dos grandes tipos: el primer tipo comprende a los elementos o insumos que se requieran para la elaboración, desarrollo y venta del producto o servicio y al cual llamaremos abastecimiento; por ejemplo, una panadería necesita de diesel o gas, harina, huevos, aceite, etc., para elaborar pan. Ahora bien, existen unas segundas compras a las que llamaremos adquisiciones y son todos los elementos o insumos que la empresa utiliza para

desarrollar sus funciones y que no tienen que ver directamente con el producto o servicio; por ejemplo, un *frigobar*, muebles para la sala de espera del gerente, cuadros, macetas o esculturas para ornato, etcétera.

7.5.1. Funciones genéricas

En la estructura funcional de esta área encontramos, de manera general, los siguientes departamentos con sus respectivas funciones.

Investigación sobre materiales y compras

Este departamento se encarga de la recopilación, clasificación y análisis de los datos necesarios para encontrar materiales alternativos; además, debe predecir el abastecimiento, la demanda y el precio de los principales artículos comprados, y efectuar el análisis de los costos del vendedor y sus capacidades.

Departamento de compras

Es el área que se encarga de adquirir para la empresa todo tipo de insumos, materiales y accesorios que se necesitan para la realización de los objetivos, con base en la clase y la cantidad fijada por los programas de producción, el control de inventarios, ingeniería, mantenimiento y cualquier otro departamento o función que requiera materiales. También tiene entre sus responsabilidades la función de venta de desecho, equipo obsoleto y materiales recuperados.

Almacenes

Esta función controla físicamente, y mantiene, todos los artículos inventariados. Se deben establecer resguardos físicos adecuados para proteger los artículos de algún daño, desuso innecesario debido a procedimientos de rotación de inventarios defectuosos y a robos. Los registros se deben mantener, lo cual facilita la localización inmediata de los artículos.

Control de inventarios

La función de control de inventarios tiene la responsabilidad de conservar los registros detallados de partes y materiales utilizados en el proceso de producción. Se mantienen en orden los registros de partes y materiales y se realizan inventarios físicos periódicos para verificar y ajustar los registros. Los requerimientos de material determinados por el control de producción son comprobados contra los registros del inventario antes que las necesidades detalladas de requisiciones se envíen al departamento de compras. Además, este departamento tiene la responsabilidad de controlar los materiales ajenos a producción, tales como herramientas prescindibles, artículos de oficina, de mantenimiento, de reparación y de operación.

Recepción

El departamento de recepción tiene la responsabilidad del manejo físico de los embarques que ingresan y de su identificación, así como de la verificación de las cantidades, la preparación de los informes y de la ruta del material hasta el lugar de utilización o de almacenamiento.

Tráfico

Este departamento tiene como responsabilidad la selección de transporte, la documentación de los embarques, el estudio de los servicios y precios del transporte, seguimiento de los embarques, revisión y aprobación de los pagos por cargos de transporte y la evaluación del desempeño del transportista. El análisis de tráfico se encarga de establecer el costo total de transportación, incluyendo la carga y descarga, los métodos de empaque, el tiempo en tránsito, hurtos y otras pérdidas.