

ÍNDICE

- **LA EMPRESA ZAFRILLA, S.L.**
- **FORMA ORGANIZATIVA.**
- **LOS FACTORES DE CONTINGENCIA Y SU INFLUENCIA EN ZAFRILLA, S.L.**
- **DISEÑO DE LA SUPERESTRUCTURA**
- **DEPARTAMENTOS**
- **AGRUPACIÓN DE UNIDADES**
- **DISEÑO DE LOS VINCULOS LATERALES**
- **SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL**

5.2. DISPOSITIVOS DE ENLACE

- **SISTEMAS DE DECISIÓN**
- **DISEÑO Y ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO**
- **DISEÑO DE PUESTOS EN LA ORGANIZACIÓN**
- **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**
- **PROPUESTAS DE MEJORA**
- **BIBLIOGRAFÍA**

1. LA EMPRESA ZAFRILLA, S.L.

Zafrilla, S.L. fue fundada en 1976, sus orígenes proceden de una larga experiencia en la fabricación de calzado y de la consolidación de una empresa familiar reestructurada, que dejaba la aventura de la exportación americana para centrarse en el establecimiento comercial en el mercado nacional.

En el presente, la empresa está centrada en la fabricación de calzado joven de calidad y diseño. Cuenta con cuatro plantas de producción y distribuye a 58 países, siendo Europa, Asia y E.E.U.U. las áreas de demanda plena.

Se encuentra ubicada en Yecla, zona de tradición zapatera, dotada de la infraestructura de servicios auxiliares necesaria en su proximidad geográfica (sobre todo en Elche, Villena, Almansa, Elda,...).

Actualmente se alcanza una facturación de 2000 millones de pesetas, de los cuales 1650 millones de pesetas –es decir, el 82%– corresponden a exportaciones. La empresa dispone de un total de 55 empleados, y de unos recursos equivalentes a más de 100 directos en el exterior.

Bajo la marca comercial DESTROY ha conseguido crear una moda de calzado basada en un nuevo concepto o lenguaje en el arte del diseño de calzado juvenil y casual. De esta forma se ha logrado un calzado de imagen y calidad mundial.

2. FORMA ORGANIZATIVA

Zafrilla, S.L. ha sufrido una profunda transformación, la cual continua actualmente. Estos cambios han afectado a todos los ámbitos de la empresa pero especialmente a la estructura organizativa y funcional.

Las innovaciones llevadas a cabo en la empresa son consecuencia del vertiginoso aumento de las exportaciones a principios de la década pasada. Éstas han supuesto un gran crecimiento de la empresa, ya que las ventas en el periodo 92/96 crecieron un 338%. A mediados de la década se produce una estabilización pero a finales de la misma, con el resurgir de la economía mundial vuelve a tener un crecimiento apuntado.

Este enorme crecimiento ha supuesto que la empresa se haya visto desbordada, y haya tenido que desechar la anterior forma de organización. Ésta era muy simple y distinguía como elementos básicos de la organización el núcleo operativo y otra parte que aunaba las funciones del ápice estratégico y de la dirección intermedia.

Debido a las deficiencias de la anterior estructura, que se mostraba inoperante con el ritmo de crecimiento de la empresa, se hizo necesario el plantear un modelo de estructura organizativa más acorde con la situación actual de la empresa. Así se ha permitido una delegación de las tareas diarias a mandos intermedios. Con todo ello se ha permitido a la gerencia una mayor libertad para profundizar en el desarrollo de la estrategia a largo plazo de la organización.

En el transcurso de estas modificaciones, en las que nos encontramos inmersos, la forma organizativa actual hay que entenderla como una división funcional/divisional del trabajo, pudiéndose afirmar que presenta una estructura funcional.

Con el objetivo lograr una visión aproximada de algunas de las tareas realizadas por la empresa hemos intentado describir cual es la distribución de la cadena de valor en las dos páginas siguientes.

3. LOS FACTORES DE CONTINGENCIA Y SU INFLUENCIA EN ZAFRILLA, S.L.

A continuación vamos a realizar una exposición referida a los factores de contingencia de nuestra empresa y a como afectan al diseño organizativo y comportamiento de Zafrilla.

Si comenzamos hablando del entorno, refiriéndonos en primer lugar al entorno general, se observa que el sector del calzado ha experimentado un considerable crecimiento, sobre todo el periodo 91/96, y para este las exportaciones han supuesto un 65%. Vemos una evolución similar en la empresa.

Dentro del entorno general la empresa se halla integrada, como lo manifiestan sus participaciones activas en distintas asociaciones de calzado, como la Federación de Industrias del Calzado de España y otras de ámbito regional. Geográficamente la empresa está situada en una zona de alta producción de calzado, como es el Levante español.

Esta localización favorece el ambiente tecnológico y permite mayor facilidad para encontrar mano de obra relacionada con la producción de calzado de piel, que es de menor producción en la Región de Murcia que en la Comunidad de Valencia, en el ámbito regional se fabrica calzado textil. También la localización ha favorecido a Zafrilla por actividades desarrolladas por el I.N.F.O.R.M. (Instituto de Fomento de la Región de Murcia).

El tirón de la economía así como las tendencias y modas del mercado afectan, al igual que al resto de competidores, en gran medida obligando a mantener un alto grado de flexibilidad en lo referente a cuestiones relacionadas como pueden ser las estrategias y la distribución de recursos. Sin embargo actúa de forma activa estableciendo modas y tendencias, haciendo uso de la información obtenida en los encuentros internacionales a los que asiste.

Analizando ahora el entorno específico podemos destacar como los proveedores suponen otra fuente de información –las ferias es la más importante– sobre la competencia y la moda, ya que nos informan acerca de innovaciones, como nuevos materiales, técnicas,... que están siendo demandadas.

La base de proveedores es amplia, y está ubicada en zona próxima, y en cualquier caso en territorio nacional. Los plazos de suministro son reducidos, estándar en la industria del calzado, lo que permite mantener niveles de inventario de materias primas reducidos.

Otro componente de gran importancia son los clientes, que en última instancia son los consumidores: jóvenes

de clase media o inconformistas, que se rigen por las tendencias y las modas, pero que al mismo tiempo tienen en este tipo de calzado una manera de diferenciación del resto de sectores sociales y de identificación con el suyo. En lo referente a esto Zafrilla influye, ya que impone tendencias y modas.

En cuanto a la competencia, en el ámbito de la Región de Murcia, tenemos distintas empresas ubicadas en el sector del calzado, concentrándose en Alhama de Murcia, Caravaca de la Cruz y Yecla, donde se encuentra Zafrilla, S.L.. Como ya hemos dicho antes, nuestra empresa se diferencia del resto de las ubicadas en la Región en que concentra su fabricación en calzado de piel, siendo predominante en Murcia el calzado textil. Por tanto sus principales competidores se hallan en la Comunidad Valenciana, ya que en el plano internacional, son muchas de éstas sus directos competidores.

Estableciendo ahora una tipología de entornos posibles, el que rodea a Zafrilla no podría entenderse como un entorno organizacional complejo, la incertidumbre que se percibe en él es moderada-baja. En la actualidad el entorno de la empresa, internamente, experimenta cierto grado de dinamismo. Debido a los cambios que sufre nuestra empresa causados por el alto crecimiento, se producen modificaciones en los factores y componentes de su entorno interno.

La tecnología es otro factor de contingencia. Tal y como se desprende del diagnóstico tecnológico de la empresa, que fue formulado por un equipo de IBM dentro del programa MINT del Ministerio de Industria, la empresa dispone de tecnologías avanzadas dentro del sector y que podríamos denominar tecnologías base, es decir, con un equipamiento acorde con la estrategia de Off-Sourcing que debe practicar la empresa para centrarse en la estrategia clave del éxito, como es el constante seguimiento del mercado.

Dentro de la tipología de la tecnología propuesta por Perrow, las dimensiones de la tecnología serían: pocas excepciones y problemas analizables. De esta manera las materias primas son de fácil comprensión, existe estabilidad y certidumbre.

Atendiendo ahora a la tipología propuesta por Woodward, de tecnologías basadas en el proceso de transformación, nos cuesta establecer a que modelo de producción se asemeja exactamente. La tecnología de Zafrilla podría entenderse como aquella necesaria para producir lotes no demasiado grandes, sobre todo depende de la línea o modelos. Así las características no serían tan extremas como las de los modelos propuestos. Se puede hablar de trabajo formalizable pero sin que exista obsesión por el control y sin que sea un proceso en serie muy rígido.

Hablando ahora del tamaño, como factor de contingencia, hemos de tener en cuenta que Zafrilla se engloba dentro de las Pyme's. Su tamaño medio le permite llevar a cabo algún tipo de formalización pero no al nivel de una gran empresa. El tamaño también influye en la organización en cuanto que impide la implantación de la descentralización, ya que la formalización y las dimensiones no son suficientes.

Más de dos décadas en el sector del calzado ha proporcionado a nuestra empresa un gran conocimiento del ámbito al que se enfrenta. La antigüedad de los empleados se ha reducido bastante en estos últimos años, en los cuales y debido a la expansión de la empresa, se ha contratado personal nuevo y en general bastante joven.

La gerencia de Zafrilla la llevan a cabo entre otros, propietarios de la misma. Por tanto el estilo de dirección queda muy marcado, así como también la estructura organizativa. Esta característica dificulta la descentralización y hace que predomine la supervisión directa.

4. DISEÑO DE LA SUPERESTRUCTURA

4.1. DEPARTAMENTOS

Zafrilla, S.L. tiene una estructura organizativa por funciones y por tanto tiene una serie de departamentos que

hacen posible la confección del calzado y su posterior venta tanto en el mercado nacional como internacional. En cada departamento se agrupan una media de siete personas bajo la autoridad y supervisión de un jefe de departamento, estableciéndose así la autoridad formal y las líneas jerárquicas.

La estructura general departamental se encuentra integrada por de la siguiente forma:

Gerencia: Realizada por los administradores y apoyada por el personal técnico formado interiormente y colaboradores externos. El propietario de la empresa también desarrolla tareas dentro de la gerencia.

Departamento de producción: Se encuentran vinculados al área de control de calidad, área técnica, área de diseño. El jefe de producción subrayó que independientemente del control de calidad de las materias primas se realiza un exhaustivo control de la producción, tanto de la realizada en la propia fábrica como de la producción o partes del proceso que son subcontratadas. En este control son rechazados los productos defectuosos o los que no cumplan la calidad establecida.

Este departamento ha conseguido lograr flexibilidad de la producción de la empresa porque además de sus recursos propios recurre a la Subcontratación de tareas no críticas aumentando así su capacidad y flexibilidad de producción, lo que constituye una ventaja competitiva destacable frente a la competencia exterior.

Departamento de administración: En él se encuentran ubicadas muchas y diversas áreas, control de pedidos, facturación, contabilidad, proveedores, auditoria y control interno, finanzas y bancos, legal-jurídico, laboral.

Departamento comercial: Se encuentran cinco conexiones *directas*, departamento nacional de ventas, departamento internacional, departamento de marketing, análisis de mercados y participaciones en ferias (este es uno de los aspectos más importantes que desarrolla Zafrilla a la hora de dar a conocer su producto y obtener cierto posicionamiento en el mercado), departamento de expediciones.

Es importante señalar la conexión que tiene el departamento comercial con el área de diseño, puesto que gracias al primero el área de diseño obtiene información sobre modas, tendencias, materiales de calzado, etc. Que el departamento de I+D incorporará en sus diseños.

Departamento de I+D: En él se abarca el diseño, desarrollo técnico y control de calidad de su producto. Este departamento está constituido por cuatro personas: diseñador, ajustador, realizador y aparador, que disponen de medios informáticos sobre las tendencias y modas surgidas en las principales ferias.

Este departamento de I+D es muy importante dentro de Zafrilla S.L. puesto que la capacidad de diseño e innovación en la confección del calzado es una importante ventaja competitiva frente a sus competidores. Para que ésta sea sostenible en el tiempo debe estar de acuerdo y adaptada a los recursos y capacidades de la organización.

Mediante el esquema que a continuación aparece pretendemos dar una idea de cual sería la estructura de Zafrilla, S.L. Dentro de este esquema no detallamos la composición de todos los departamentos ya que haciéndolo se perdería la claridad en el esquema.

Dirección general

Gerencia

Dpto. Dpto. Dpto. Producción Admón. Comercial I+D

Control Facturación Proveedores Auditoría Jurídico

de pedidos legal

Diseñador Ajustador Realizador Aparador

Al frente de cada departamento hay un jefe que supervisa y coordina la actividad que se lleva a cabo dentro de dicho departamento, estos jefes de departamento transmiten información al gerente que a su vez también les proporciona información y un plan detallado de la estrategia a largo plazo que va a seguir la empresa.

Departamento de Recursos Humanos: No existe un área institucionalizada de coordinación de recursos personales, sí existe un componente motivador muy importante en la empresa y este es dirigido directamente por la administración, aunque este es un aspecto normal dentro de las pequeñas y medianas empresas ya que no tienen capacidad suficiente para crear un departamento de recursos humanos. En el caso de Zafrilla los recursos humanos se consideran un área dentro del departamento de administración que se encarga de otorgar incentivos económicos y de reconocimiento a los trabajadores, no obstante se trata de una empresa en fase de expansión y crecimiento cuya tendencia creciente aún no ha culminado y según información de la empresa en pocos años está previsto la creación de un departamento de recursos humanos dada la importancia del mismo para la empresa por las ventajas que puede reportarle debido a un incremento de la eficiencia.

Como consecuencia de esta división departamental de la empresa, la autoridad se encuentra jerarquizada en el jefe de departamento que dispone de autonomía a la hora de tomar decisiones sobre las tareas a llevar a cabo dentro de su departamento, a su vez cada uno de los jefes de los cuatro departamentos depende directamente del director general. Por ejemplo, para el departamento de I+D, el director general establece el plan estratégico que va a desarrollar la empresa, con los objetivos que se pretenden conseguir, de forma que el jefe del departamento de I+D determina los procedimientos a seguir en esa área para alcanzar unos objetivos específicos y transmite esa información a los cuatro componentes de la misma.

Implícitamente y como consecuencia de la estructura organizativa de Zafrilla, S.L. se introduce un mecanismo de supervisión directa en la organización, se comparten recursos y además aparecen medidas de rendimientos comunes.

El hecho de que Zafrilla sea una organización apoyada en una serie de departamentos, hace que los mecanismos de coordinación que aparecen en ella sean:

Supervisión directa: Derivada de la autoridad jerárquica, no hay que olvidar que como la mayoría de las pequeñas y medianas empresas se trata de una organización centralizada donde el gerente lleva el control de la empresa y por lo tanto aplica una supervisión directa sobre sus trabajadores.

4.2. AGRUPACION DE UNIDADES

El segundo punto a desarrollar dentro de la superestructura de Zafrilla es la agrupación de unidades que la empresa ha realizado en base a dos aspectos fundamentalmente:

–conocimientos y habilidades de las personas

–según el proceso de trabajo y la función que desempeñe el trabajador, por ello atendiendo a las diferentes funciones, distinguimos entre el departamento de producción, departamento de administración, departamento comercial y departamento de I+D.

Por tanto dadas las bases que la empresa ha desarrollado para llevar a cabo la agrupación de unidades, decimos que se trata de una agrupación funcional.

Por otro lado es importante destacar las interdependencias que se establecen entre los procesos, como

consecuencia de esta agrupación. Se agrupan según el flujo de trabajo para realizar un determinado tipo de calzado, como hay distintos procesos dentro de la organización, existe una relación entre ellos.

Al tratarse de una agrupación funcional facilita un control centralizado y una especialización, que como hemos visto, se da en dos direcciones, existe una especialización horizontal alta para aquellos trabajadores dedicados al corte de patrones, al aparado de calzado, al pegado, la incorporación de cordones, etc., y la especialización vertical derivada de la especialización horizontal.

Esta agrupación por funciones seria:

Calzado de piel Compras de Fabricación Ventas cuero, ante. zapato piel

Calzado de polipiel Compras de Fabricación Ventas

polipiel calzado

Calzado de serraje Compras de Fabricación Ventas

serraje

Todas las compras tanto de piel, serraje, tela, etc. están agrupadas en una unidad, de ahí que pasen a la fabricación del calzado de distintos tipos, y una vez terminados se produce la venta de los productos.

Esta agrupación de las unidades no se da solo en el núcleo operativo, sino que afecta a distintas partes de la organización: en la tecnoestructura y el staff de apoyo la agrupación es por funciones por eso tenemos el área de contabilidad, auditoria, investigación de mercados, etc., mientras que la gerencia de Zafrilla se suele adaptar y es más flexible a las condiciones de la empresa y el entorno.

Por tanto el tamaño de las unidades no es excesivamente grande, ya que estas unidades se coordinan por supervisión directa y es muy importante la autoridad jerárquica antes mencionada. Debido también a la adaptación mutua que se observa entre distintos departamentos como el departamento comercial y el área de diseño, unido a las diferentes tareas que realiza el gerente hace que se reduzca el tamaño de las unidades.

5. DISEÑO DE LOS VÍNCULOS LATERALES

5.1. SISTEMAS DE PLANIFICACION Y CONTROL

La planificación es desarrollada por el gerente de Zafrilla, S.L. apoyada por el personal técnico y los administradores; llevan a cabo la elaboración de un plan estratégico para la empresa en el que se determinan los objetivos de producción de las dos campañas: campaña de otoño–invierno y la campaña de primavera–verano, los objetivos comerciales, los objetivos de I+D y el presupuesto de cada departamento para el desarrollo de las campañas. Así mismo se establecen los recursos técnicos y humanos para poder hacer posible el desarrollo del plan estratégico. Se formaliza el comportamiento y de esta forma se definen las acciones necesarias para llevar a cabo las tareas planificadas.

Por otro lado el control se establece en función del rendimiento obtenido al final de cada campaña, comparándose el resultado con los objetivos previstos para la misma, este control se realiza de forma jerárquica, es decir, cada jefe de departamento es responsable de los resultados obtenidos en el mismo y a su vez los jefes de departamento son controlados directamente por el gerente que lleva a cabo un análisis de las desviaciones respecto al objetivo previsto y establece las correspondientes medidas correctoras.

Todo el control está centralizado en la dirección, es el que planifica las tareas y objetivos y el que realiza un

control al final de cada campaña, esto es uno de los rasgos más comunes en las pequeñas y medianas empresas donde apenas se delega y la planificación y el control son tareas principales de la gerencia.

5.2. DISPOSITIVOS DE ENLACE

En Zafrilla hemos observado que la adaptación mutua es uno de los mecanismos de coordinación que se utilizan y es muy importante entre determinados departamentos, como el de I+D, comercial, por las ventajas competitivas que le reporta, es por que se crean puestos de enlace entre ellos para coordinarlos sin que haya que recurrir a un mando intermedio o a la gerencia. Con la creación de este puesto de enlace se han evitado conflictos de intereses entre ambos departamentos, este puesto de enlace fue creado hace cuatro años y ha facilitado la toma de decisiones de ambos departamentos así como también a contribuido ha reducir conflictos entre estos departamentos y el de producción.

También se suelen hacer dentro de la organización reuniones informales entre los distintos grupos de trabajo y entre trabajadores y el gerente, pero no hasta el punto de considerarlo formalmente un dispositivo de enlace.

6. EL SISTEMA DE DECISIÓN

La toma de decisión depende directamente de la autoridad de la empresa, el director general, es el que tiene la autoridad legal y cierta autoridad socio-moral, el gerente después de recibir información de una determinada situación y tras ser asesorado por los administradores, se encarga de tomar la decisión y hacer que esta se ejecute.

Puesto que la autoridad esta recogida en una sola persona, se trata de una organización centralizada, normalmente la mayoría de las Pymes tienen una organización centralizada por falta de capacidad y confianza para delegar poder.

Por tanto todo el poder está centralizado, el director general de Zafrilla trata de delegar lo menos posible para evitar perder dicho control, aun así hay cierta descentralización vertical ya que se delega poder desde el ápice estratégico a los jefes de departamento, después de haber definido previamente los objetivos concretos que se pretenden, de esta forma se logra cierta flexibilidad para poder adaptarse mejor a los cambios del entorno

• DISEÑO Y ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

7.1. DISEÑO DE PUESTOS EN LA ORGANIZACIÓN

Entre los parámetros considerados en el diseño de los puestos, destacamos en primer lugar la *especialización*. Ésta se lleva a cabo sobre todo en el sistema productivo, concretamente en las distintas fases de elaboración del calzado.

La especialización se da en las dos direcciones, tanto horizontal como vertical. La horizontal es alta para los operarios dedicados al corte de patrones, al cosido, al aparado de calzado, al pegado y a la incorporación de complementos (cordones, remaches,...). En el desarrollo de estas actividades la especialización vertical también es alta, consecuencia de la especialización horizontal.

Otros puestos en los que la especialización es apreciable horizontalmente, son las referentes a actividades profesionales. Por ejemplo los integrantes del departamento de investigación y desarrollo encargados del diseño del calzado. En este caso el trabajador posee un cierto grado de control y responsabilidad sobre el mismo, por tanto la especialización vertical es baja.

Con la puesta en práctica de la especialización se ha conseguido un aumento de la productividad por operario. Como solución a algunos de los inconvenientes de la especialización, sobre todo, división excesiva y

desintegración del trabajador, se llevan a cabo rotaciones de puestos y, en la medida de lo posible, ampliaciones del puesto (tareas similares). Estas soluciones se plantean normalmente con el cambio de campaña, cuando se pasa de campaña de otoño–invierno a campaña de primavera–verano.

Dentro de las dimensiones estructurales, la *formalización* toma especial importancia en el departamento de producción. En los niveles operativos del sistema productivo se formaliza según el puesto. Explícitamente se describe de forma clara y concisa, cuales son las distintas tareas a realizar.

De esta forma a un operario encargado del cosido manual de las pieles tiene totalmente delimitado y detallado su labor a realizar. Longitud del hilo, número de puntadas, agujas,... varían dependiendo del modelo o la línea de producción. Éstas son algunas de las especificaciones que se realizan en la codificación de estas tareas.

Cabe especial mención, en cuanto a la formalización llevada a cabo, la que se realiza según reglas. Existe una imagen corporativa homogénea en todos los países con los que se relaciona la empresa. Mediante ésta se logra influir en el comportamiento de los individuos de nuestra organización, además de en los agentes externos.

Se cuidan todos los detalles, desde el primer elemento de comunicación hasta el diseño de logotipos. La imagen de Zafrilla es manipulada por un gran número de agentes por lo que es necesario ser muy cuidadoso para que siempre se le dé el mismo tratamiento. Se ha elaborado un manual de imagen corporativa en el que se dan instrucciones desde la proporción de etiquetas hasta la utilización de mensajes comunicativos.

Muy cuidadosos están aspectos tales como flujo de documentación, adhesivos, envases individuales, embalajes, precintos, pegatinas, etiquetas y todo aquello que llega tanto a los agentes económicos vinculados con la empresa como a los consumidores.

Mediante esta delimitación formal se ha conseguido ejercer un control que se ha hecho necesario debido a la expansión internacional. Se han evitado errores producidos anteriormente, hasta el punto de romperse relaciones comerciales si no se cumplen todas estas reglas.

Otros empleados que tienen claramente definidas sus trabajos son los encargados de las relaciones rutinarias de administración, en cuanto a la forma y canales de comunicación. Estos niveles de formalización no son en absoluto comparables a los del núcleo operativo.

Pasamos ahora a analizar, dentro del diseño del puesto, la *formación* y adoctrinamiento. Observamos que dentro del colectivo de operarios la preparación es casi nula debido, principalmente, a la escasa complejidad de las tareas y a que Zafrilla utiliza en gran medida la subcontratación para este tipo de tareas.

Donde se llevan a cabo labores de esta índole, es en las tareas relacionadas con profesionales comerciales, administrativos y técnicos. En los principios de la década de los noventa se produjo la contratación de personal técnico y universitario. Este personal cuenta con la formación suficiente para que, mediante la preparación de los mismos se consiguiera lo que se está logrando: proporcionar soporte técnico y dotar de mayores recursos humanos a una empresa con alto crecimiento y cuyas áreas y departamentos necesitaban de una formalización más adecuada, y un aprovechamiento de todas las sinergias que el propio desarrollo y crecimiento económico estaban proporcionando.

El personal técnico se forma en cuanto al conocimiento del sistema de producción, se consigue que el personal conozca de forma casi total los distintos equipos productivos, como son: máquinas de corte de patrones, máquinas de coser y aparar o el equipo de pegado de suelas. Entre el personal encargado del sistema productivo se encuentran tanto titulados universitarios como no universitarios, que durante el periodo de formación rotan por los distintos emplazamientos de los cuales adquieren tanto conocimientos prácticos como teóricos.

Otros puestos en los que la propia empresa lleva a cabo tareas de preparación es en los referentes a la administración y sobre todo al ámbito comercial. En el conocimiento de las complejas relaciones comerciales e s donde la empresa Zafrilla denota un especial esfuerzo de preparación.

Como consecuencia de la extensión y variedad de las relaciones internacionales se hace indispensable el conocimiento de los distintos tipos de clientes dentro de la vasta cartera de la empresa. Esta labor no se puede realizar sin el apoyo en la preparación de la experiencia y conocimientos del personal del departamento comercial.

La preparación más exhaustiva en esta empresa se realiza sin duda en el departamento internacional y de participación en ferias. Aunque sin duda, como apunta uno de los trabajadores de esta sección, la mejor preparación es la experiencia.

7.2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Puesto: Representante de comercio

Departamento: Comercial

Localización: Primera planta, junto al departamento de I+D

Resumen del puesto: Antes de comenzar su cometido fundamental, se encarga de estudiar todo el muestrario que le proporciona la empresa, formado por los distintos tipos de modelos de zapatos que se lanzaran al mercado cada campaña, conociendo de esta forma las características y ventajas de cada uno de los modelos, así como su precio y condiciones de venta. Pero su función principal es la de visitar a cada uno de los clientes para informar y aconsejar a estos de los distintos modelos vendiendo así en mayor numero posible. Por ultimo deberá pasar a la fabrica todos los pedidos que los clientes realicen.

Titulación: B.U.P. o equivalente

Experiencia: Sí (5 años)

Tareas a realizar: La mayor parte del tiempo la dedica a visitar a los clientes de la empresa, mostrándoles los diferentes modelos, pudiendo de esta forma estos comprar la mercancía que necesiten a través del representante del comercio.

Otra parte fundamental del tiempo lo dedica a planificar cada una de las visitas, teniendo en cuenta los distintos clientes, sin olvidar el tiempo que precisa para estudiar el muestrario con el que tendrá que trabajar, para conocer a fondo las características de cada uno de los modelos, (precios, tallas, colores,...)

Por último hay que tener en cuenta que requiere de un cierto tiempo para otras actividades como la transmisión a la empresa de los pedidos realizados, captación de nuevos clientes, información periódica al jefe de ventas, cobro de las ventas realizadas,...

Supervisión recibida: Posee cierta independencia aunque bajo la supervisión periódica del jefe de ventas.

Relaciones personales: Se relaciona con representantes de su empresa que están asignados a otros sectores geográficos y personal del departamento de I+D, a los que proporciona información cuando este lo requiere.

Equipo: Automóvil proporcionado por la empresa y equipos informáticos del departamento de ventas.

Condiciones ambientales: El lugar de trabajo es silencioso, tiene iluminación mas que suficiente y esta

dotado de equipo de climatización que proporciona buena temperatura. Por el tipo de actividad que realiza requiere gozar de una buena salud que le permita no solo transportar el muestrario, sino afrontar sin dificultad el gran número de kilómetros que tiene que recorrer.

8. PROPUESTAS DE MEJORA

Tras haber realizado una descripción de la estructura y funcionamiento de Zafrilla, S.L., vamos a proceder a la exposición de posibles mejoras que a nuestro juicio pueden contribuir al aumento de la competitividad y por tanto de los resultados. La competitividad cobra especial importancia dentro del sector exportador, situado en un entorno integrador y globalizado.

Potenciar el desarrollo del control de costes sería una opción oportuna ya que no se elabora información frecuente sobre los resultados en este ámbito de la compañía. La empresa no realiza un análisis de desviaciones de costes respecto a unos costes estándar presupuestados al inicio de cada una de las temporadas.

Para solucionar este problema es necesario que el personal del departamento de administración tenga una preparación oportuna y sepa plantear propuestas para llevar a cabo esta labor de cambio. A pesar de Zafrilla es una pyme, está creciendo y su presencia en mercados internacionales es bastante relevante para una empresa de su dimensión. Por ello, para que pueda competir tanto a nivel de diferenciación, como a un nivel de costes más bajos es necesario llevar a cabo una reestructuración del área contable de la empresa. Esta reestructuración pasaría por:

- Es necesaria una clasificación de costes por funciones, de esta forma podemos analizar la eficiencia en la asignación de recursos.
- Identificar cada uno de los consumos de factores productivos que ha sido necesaria para el desarrollo de cada función.
- Establecer un modo de órdenes de fabricación con un seguimiento de dichas órdenes por las diferentes etapas por las que transcurran, así como el control de los tiempos reales empleados en su ejecución.

Con la realización de estas modificaciones conseguiríamos una notable reducción de los costes, y sobre todo un mayor control del producto en curso. Para conseguirlo sería necesario llevar a cabo un esfuerzo adicional del personal de la empresa, que ya cuenta con la infraestructura requerida.

El servicio al cliente y el servicio de atención al cliente son otros de los aspectos que creemos deben ser mejorados. Estas mejoras pasan por un mayor compromiso con los plazos de entrega, no solamente para el mercado exterior sino también para el interior.

El corto ciclo de vida del producto así como la incertidumbre existente sobre los productos estrellas del muestrario de cada temporada, hacen que una rápida capacidad de reacción se vaya a traducir en un incremento apreciable de la facturación.

Por lo que se refiere al servicio de atención al cliente, el departamento comercial podría promover este servicio de forma más activa, ya que no existe registro alguno de problemas, quejas o nivel de satisfacción de los clientes de Zafrilla. Desarrollando un servicio posventa de atención al cliente tendrían una información más fiable sobre la recepción de mercancías, el nivel de satisfacción,... Los representantes podrían llevar a cabo una labor importante de recogida de información en este ámbito debido a su contacto directo con los clientes. El departamento comercial con la información recogida puede elaborar sus tareas de forma más eficiente, por ejemplo el formato del muestrario, de vital importancia para las ventas de este tipo.

Estas medidas conseguirán un incremento de la integración del cliente en la empresa así como un mayor grado de confianza del cliente en la empresa. De esta manera se puede conseguir una relación fabricante cliente más positiva que en última instancia puede declinar una venta más para nuestra empresa.

Por último y no por ello con menor importancia, Zafrilla debe solicitar el certificado de calidad ISSO 9001. Hoy en día éste es un tema esencial a la hora de desarrollar la actividad comercial. Por ello sería muy importante que la empresa obtuviese el certificado de calidad para sus productos, esto aumenta la confianza del cliente y la aceptación del producto por parte del público objetivo.

La calidad comienza con el diseño del producto y continua con el diseño del proceso. La calidad ha de alcanzar a todos los niveles y grados de la organización. La calidad se produce y ello se consigue mediante la formación, la información y la participación de los operarios. Para conseguir realizar estas tareas debe haber un acuerdo en cuanto a la responsabilidad de todas las personas que forman la organización. Esto supone un problema para las pequeñas y medianas empresas, ya que parte del personal de las mismas rechaza las normas de calidad debido a que su implantación implica cambiar los métodos de trabajo empleados habitualmente por otros distintos más estandarizados y tal que puedan ser plasmados en procedimientos.

Con la implantación de este sistema de calidad conseguirá mejorar el trabajo al hacerlo coherente, mejorable y repetible, incrementándose con ello toda la eficiencia interna. Por otro lado mejora la organización de la empresa puesto que de esta manera se potencia la formalización, estableciendo procedimientos y normas escritas, a su vez puede mejorar el clima de trabajo de la empresa.

El correcto empleo de los sistemas de calidad debe permitir reducir los costes del producto a la par que incrementar el valor añadido.

9. BLIBIOGRAFÍA

- Anuario del Comercio Exterior de la Región de Murcia (1998). Págs. 27, 82, 93
- Actualidad Económica, nº 2229 págs. 97–101, nº 2253 págs. 46–49, nº 2285 págs. 34–36
- Dirección y Progreso (1998) nº 141 págs. 93–95
- Expansión Internacional (1995) nº12 págs. 70–74
- Revista de Estudios Regional (1997) nº59 págs. 161–178
- Anuario del Calzado de España 1994–1998 (F.I.C.E.)
- Plan estratégico del sector del calzado en la R. de Murcia (1998). C.E.S.(Consejo Económico y Social de la Región de Murcia)
- Información suministrada por fuentes de la administración de la empresa en diciembre de 1999.
- Informe de la empresa realizado por IBM en 1996.
- Páginas web consultadas:
 - Fabricante e industrias del calzado. (www.calzaweb.com)
 - Empresas nacionales. (www.cgi2vanguarnet.com:8892/empresas)
 - Federación de Industrias del Calzado Español. (www.inescop.es)
 - Instituto de Comercio Exterior. (www.icex.es/expositoresexpo.htm)

- Murcia Trade Expo. (www.murcia-expo.com)