

Caso 1. Materiales Construye S.A.: Una microempresa sin sistemas de información

La empresa de materiales Construye S.A. se dedica a la compraventa de materiales para construcción. Esta empresa ubicada en la ciudad de Apodaca, N.L., comenzó a laborar en 1990 en el garaje de la casa del dueño, iniciando con la venta de arena, cemento, cal y yeso básicamente. Debido al crecimiento exponencial de la empresa y a las limitaciones de espacio en su sede original, a los dos años se cambió a un local más amplio, el cual tiene una nave con oficinas y almacén para materiales, que no deben estar a la intemperie y un área abierta para almacén de materiales a la intemperie, zona de carga y descarga, así como estacionamiento. Con el objeto de abarcar mayor mercado en el área geográfica en 1995 se abrió una sucursal de esta empresa, en otra zona de la ciudad, la cual se dedica también a la compraventa de materiales de construcción.

Materiales para construcción Construye S.A. es una empresa que además de dedicarse a la compraventa de materiales ha ampliado su variedad de productos ofrecidos con artículos de ferretería, plomería y materiales eléctricos, esto con el propósito de atraer más clientes y de aumentar sus ventas. La empresa tiene una permanencia en el mercado de más de 10 años y proporciona trabajo a doce empleados. De hecho, se clasifica como una microempresa.

Con la finalidad de poder proporcionar un mejor servicio a sus clientes, con mayor eficiencia y otorgando valor agregado, se ha visto en la necesidad de mejorar los procesos de ventas, compras, inventarios y distribución. Todo esto debido a la fuerte competencia en el ramo y a las nuevas necesidades de los clientes. Sin embargo, la pregunta es ¿el sólo integrar las tecnologías de información a sus procesos actuales les ayudará a lograr sus objetivos?

Misión

La empresa, a pesar de su tamaño, tiene establecida su misión, la cual consiste en:

"Satisfacer las necesidades de nuestros clientes ofreciendo productos de alta calidad a través de un eficiente sistema de distribución. Todo esto con el apoyo de personal capacitado y motivado para lograr la excelencia así como la responsabilidad social, para garantizar la permanencia en el mercado y la maximización de la rentabilidad de la empresa."

Organización

La empresa no cuenta con un organigrama, sin embargo, se encuentra organizada de la siguiente forma: el gerente se encarga de administrar las compras, las ventas, los inventarios, el recurso humano y la distribución; obviamente para realizar las ventas tiene empleados de mostrador, y para la distribución también tiene personal que distribuye el material (choferes y cargadores). En cuanto a la contabilidad, la empresa tiene un contador que lleva a cabo este proceso.

Posición en el mercado

En cuanto a la posición en el mercado, la empresa tiene una participación de alrededor del 25%, con ventas anuales superiores a los 3,600,000 pesos.

Antecedentes

La empresa se ha visto envuelta en una serie de problemas por falta de información adecuada y actualizada, por ejemplo, listas de precios actualizadas, éstas se hacen a máquina y a veces a mano sin una periodicidad establecida, sino que cuando "ya no se

puede esperar más" se elaboran; otro ejemplo son las listas de existencias por material, ya que es común pedir algún producto, el cual aparentemente no hay en bodega y al momento de recibir el pedido, se dan cuenta de que sí había existencia. Lo anterior evidencia la necesidad de utilizar sistemas de información para poder tener un mejor control y para contar con un soporte para la adecuada toma de decisiones. Sin embargo, el gerente no tiene conocimiento alguno acerca de estos sistemas.

También es bueno hacer notar que la empresa no cuenta con ninguna tecnología de información, sería necesario evaluar lo que mejor le convenga a la empresa para realizar una inversión en tecnologías de información que valga la pena.

Hasta el día de hoy, todos los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa se hacen manualmente. Esto significa que las facturas por ventas son elaboradas a mano, no existe un serio control de los inventarios (se realizan conteos físicos cada dos meses en promedio) y, de hecho, muchas veces el servicio hacia los clientes es ineficiente; por ejemplo: algunas veces ha llegado algún cliente, realiza una compra, se le extiende su nota de remisión o factura y, en el momento en el que se va a realizar el envío, se dan cuenta de que no hay en bodega el material que compró el cliente. Entonces, realizan una llamada telefónica al cliente para hacerle saber que en ese momento no cuentan con el material que solicitó. Esto ha causado molestia por parte del cliente y muchas veces ha sido necesario reembolsar el dinero que pagó por el material.

Como este ejemplo y los comentados anteriormente podemos ver otros, pero no se trata de eso, lo que se pretende es que la mayoría de los empleados se han dado cuenta que es necesario mantener un control dentro de la empresa y que es más costoso adquirir nuevos clientes que mantener los que ya se tienen.

Por lo tanto, se puede decir que el sistema de información que utiliza la empresa es un sistema manual, a pesar de que tiene sus inconsistencias y errores.

Situación actual

Materiales Construye S.A. no ha iniciado la evolución de tecnologías de información, pues aún no tiene instalada ninguna computadora, por lo tanto, se encuentra en una etapa previa a la de inicio, en vista de que todos los procesos son manuales.

Procesos básicos de Materiales Construye S.A.

- **Compras:** En este proceso, la empresa contacta a sus proveedores por medio de una llamada telefónica o por la visita de los proveedores de la empresa. De cualquiera de las dos formas, la empresa verifica los faltantes de materiales que tiene y realiza su pedido. Los proveedores levantan el pedido y posteriormente hacen la entrega de material. Cuando se recibe el material, la empresa lo único que hace es verificar, en la factura que llevan los proveedores, los productos que está recibiendo. Los pagos los hace dependiendo de la forma de pago que le proporcione el proveedor (de contado o a crédito).
- **Ventas:** Este proceso es el mismo tanto en la matriz como en la sucursal. El cliente llega al punto de venta o puede realizar una llamada. En cualquier caso, la empresa levanta el pedido y realiza una nota de remisión o una factura, dependiendo de las necesidades del cliente. Una vez que se ha elaborado la nota o factura, se le cobra al cliente y es pasada a un block de pedidos, colocando la última venta al final del block. Las notas se van pasando a cada chofer para hacer la entrega de material. La entrega puede variar, debido a que muchas veces al cliente le urge el material y, por lo tanto, no pasa al block de pedidos, sino que pasa directamente a alguno de los choferes para hacer la entrega inmediata del material. Por lo que se da prioridad a los clientes que tienen urgencia de contar con el material en el instante.

- Inventarios: Este proceso es algo complicado y toma demasiado tiempo. Para llevar a cabo este proceso, la empresa realiza conteos cada dos meses aproximadamente. Muchas veces estos conteos no son exactos y no permiten llevar un buen sistema de inventarios. Esto ha causado muchos problemas con los clientes y, de hecho, con la empresa misma, como se había mencionado anteriormente, algunas veces no se sabe con cuánto se cuenta de un material específico y esto puede provocar pérdidas de ventas o incluso inconformidad de los clientes, debido a que muchas veces se realiza la venta y posteriormente se da cuenta la empresa de que no cuenta con el material que solicitó el cliente. De hecho, tampoco permite hacer compras a proveedores a tiempo, ya que cuando la empresa se da cuenta, algún material se ha terminado y el tiempo de entrega del material pedido tarda aproximadamente una semana, por lo que se han tenido pérdidas en cuanto a ventas.

Percepción de los integrantes de Materiales Construye S.A.

Director general:

Considera que tiene un verdadero problema porque existen algunas necesidades de los clientes que no son satisfechas al cien por ciento. Entre ellas se encuentran la entrega puntual de los materiales, así como también el control de los inventarios debido a que no se tiene un control específico sobre éstos, además de que se han registrado algunos robos por parte de los estibadores.

Otro problema, que considera no tener forma de resolver, es que la mayoría de los encargados de las obras que se están construyendo en los fraccionamientos de ciudad tienen relación directa y personal con uno de sus competidores, quienes les dan "por debajo del agua" entre el 5% y 10% de acuerdo con el tipo de producto, ya sea en material o en efectivo, por lo que los únicos que les puede vender a estos clientes son productos que el competidor no tienen en ese momento, aunque los precios de la competencia sean mayores.

Jefe de mostrador:

Considera que sería difícil operar un sistema, ya que no tiene experiencia en su manejo y piensa que son equipos muy complicados respecto a sus mayores problemas comentó:

No tiene información confiable o en el mejor de los casos no es oportuna, ya que muchas veces se tiene que mandar a alguien para que verifique si físicamente se tiene el material que se estipula en la hoja de existencias.

- Los clientes se molestan mucho cuando no se les cumple ya sea en tiempo o en cantidad de lo que compran.
- Cuando el Director pregunta si sabe cuánto se le ha vendido a un mismo cliente, determinado tipo de material, normalmente tiene que quedarse después de que cierran para obtener esa información de las facturas.

Responsable de almacén:

Considera que no se tiene un método claro para llevar el control de las existencias y que, de hecho, se puede decir que la empresa trabaja por puro *feeling*, pues se presentan frecuentemente las siguientes situaciones:

- A pesar de que se tiene un lugar adecuado para cada material, cuando éste llega no lo colocan en su lugar y se ha dado la circunstancia de que lo ponen en el área de estacionamiento, donde por la lluvia se ha echado a perder.

- Los clientes vienen por el material que ya pagaron y resulta que no se tiene o aún no ha llegado, a pesar de que a ellos les dijeron que para esa fecha u hora podían pasar por el material.
- Se ha dado el caso de que no se entrega toda la cantidad de material pagado, con la promesa de que posteriormente se complementará y después el material es descontinuado, ocasionando que el cliente se moleste porque, por ejemplo, una pared no la puede terminar con el mismo tipo de azulejo que ya utilizó.
- Cuando por casualidad, se rompe algún saco de cemento o cal, se lo cobran, a pesar de que no haya sido su culpa, pero no se lo puede llevar.
- La semana pasada, el dueño –según él- detectó que faltaban 50 bultos de cemento y 20 de cal, lo está haciendo responsable, a pesar de que él sólo está en su jornada de trabajo y se va, con lo que la “pérdida” se puede dar fuera del horario de labores. Esto, él mismo ya lo había identificado, pero no lo había informado porque no se le había dado la oportunidad. Considera que si esto sigue así tendrá que cambiar de trabajo.

Problemática

Como se ha podido observar la empresa tiene serios problemas en cuanto a la administración de compras, ventas e inventarios. La empresa no cuenta con la información oportuna y veraz y de acuerdo con la forma en la que los procesos son llevados a cabo, por lo regular son ineficientes y no permiten la buena toma de decisiones por parte de la gerencia. Esto ha traído consigo la inconformidad de parte de los clientes y por lo tanto pérdidas para la empresa.

La empresa comienza a preocuparse ya que la competencia es cada vez más fuerte, a pesar de que la competencia tampoco cuenta con tecnologías de información, para los mismos procesos. Sin embargo, la empresa no puede esperar que la competencia obtenga ventajas competitivas, para entonces tomar alguna medida de acción.

Preguntas de estudio:

- ¿En qué ha afectado a la empresa no contar con sistemas de información?
- ¿Existen aspectos más importantes que los sistemas de información que deban considerarse antes de la implementación de dichos sistemas?
- ¿Sería conveniente considerar la implementación de sistemas de información, por qué?
- En caso de considerar la implementación de sistemas de información, ¿qué tipo de sistemas se recomiendan y a qué niveles de la empresa deberían apoyar?
- ¿Qué funciones deberían incluir dichos sistemas?
- ¿Qué objetivos deberían establecerse en la implementación de los sistemas de información en la empresa?
- ¿Cuáles serían los aspectos de HW, SW, manejo de datos e infraestructura de redes y telecomunicaciones que es necesario considerar en la implementación?
- ¿Qué obstáculos técnicos, organizacionales, de procesos y culturales es necesario considerar en la implementación?
- ¿Cuáles son los pasos a seguir si se decide implementar los sistemas de información?