



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

PROYECTO DE GRADO

FABRICA DE ALFAJORES EL TRIANGULO DE LAS SIERRAS S.R.L

Autor: Armesto Nicolás Pedro

Profesor Tutor: Suarez Fossaceca Gabriel Alejandro

Contenido

DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTOS	5
INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO.....	7
RESUMEN	9
INTRODUCCION	11
CAPÍTULO 1: Marco teórico de referencia.....	12
1.1 Control de Gestión	12
1.1.1 Herramientas Tradicionales del Control de Gestión.....	13
1.1.2 Herramientas Modernas del Control de Gestión.....	16
1.2 Estrategia Y Cuadro De Mando Integral	23
1.2.1 Estrategia.....	23
1.2.2 Cuadro De Mando Integral.....	25
CAPÍTULO 2: Presentación de la Empresa	36
2.1 Clasificación.....	36
2.2 Sus comienzos.....	37
2.3 El Alfajor.....	41
2.4 Empresa.....	43
2.5 Estructura Organizativa.....	44
2.6 Misión y Visión	46
2.7 Cultura de trabajo.....	47
2.7.1 Valores Corporativos	48
2.8 Ciclo de vida organizacional	48
CAPITULO 3: Contexto	52
3.1 Investigación De Mercado.....	52
3.1.1 Análisis externo o de entorno general.....	52
3.1.2 Análisis interno o de entorno específico.....	55
3.2 Cinco fuerzas de Porter	61
3.3 Análisis FODA:.....	66
CAPITULO 4: Análisis Organizacional	69

Fábrica de Alfajores El Triángulo de las Sierras S.R.L.

4.1 Marketing Mix.....	69
4.1.1 Producto:	70
4.1.2 Precio.....	72
4.1.3. Plaza o Distribución	73
4.1.4 Promoción.....	74
4.2 Distribución De La Fábrica.....	75
4.3 Proceso Productivo	76
4.3.1 Herramientas Y Maquinarias Del Proceso Productivo	79
4.3.2 Mantenimiento de Maquinaria.....	80
4.4 Seguridad E Higiene	81
4.5 Herramientas de administración modernas vinculadas a la organización	83
4.5.1 Outsourcing	83
4.5.2 Benchmarking.....	83
4.5.3 Mentoring.....	84
CAPÍTULO 5. Diagnóstico Organizacional, Propuestas De Logística	
Empresarial, Recursos Humanos, Calidad.....	85
5.1 Diagnostico Organizacional	85
5.2 Sistema Logístico.....	86
5.2.1 Logística De Entrada	88
5.2.2 Logística Interna	92
5.2.3 Logística De Salida	99
5.3 Recursos Humanos.....	101
5.3.1 Mano de obra.....	101
5.3.2 Subsistema de Recursos humanos	102
5.4 Calidad.....	107
5.4.1 Calidad De Entrada.....	107
5.4.2 Calidad De Proceso	108
5.4.3 Calidad De Salida	108
CAPÍTULO 6: Cuadro De Mando Integral	109
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL TRABAJO	129
BIBLIOGRAFÍA	133
ANEXOS	135

DEDICATORIA

Me gustaría dedicar este trabajo a mis padres que me han dado todo lo que soy como persona, valores, principios, enseñanzas, por darme siempre la confianza para decidir el camino, por hacerme esforzar para superarme a cada momento y apoyarme en todo.

A mi esposa María Azul por ser esa persona que siempre estuvo ahí para acompañarme, aconsejarme y darme la fuerza para lograr cada meta que me he propuesto.

A mis amigos, por ser una parte muy importante en mi vida y regalarme tantos momentos hermosos de distracción y ocio.

AGRADECIMIENTOS

Primero y principal, agradecer a mi cuñado Gustavo Pretzel, hijo de una de las dueñas de la Fábrica de Alfajores El Triángulo de las Sierras S.R.L., quien confió en mí y puso a disposición toda la información requerida de la mejor manera, brindándome su apoyo y colaboración en todo momento.

A mi familia por apoyarme de manera incondicional a lo largo de toda la carrera.

Al profesor Gabriel Suarez Fossaceca, quien fue mi tutor, por su paciencia y predisposición para ayudarme y guiarme a lo largo de todo el proyecto

También agradecer por los consejos recibidos a lo largo de la carrera a todos los profesores del Instituto Universitario Aeronáutico que de una manera u otra han aportado su granito de arena para mi formación, no sólo como profesional sino también como persona.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Fábrica de Alfajores El Triángulo de las Sierras S.R.L.

FABRICA DE ALFAJORES EL **TRIANGULO DE LAS SIERRAS** **S.R.L**



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Fábrica de Alfajores El Triángulo de las Sierras S.R.L.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

FORMULARIO C

**Facultad de Ciencias de la
Administración**

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha:

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado

FABRICA DE ALFAJORES EL TRIANGULO DE LAS SIERRAS S.R.L.

Integrantes: Armesto, Nicolás Pedro. Licenciatura en Administración de Empresas

Profesor Tutor del PG: Suarez Fossaceca, Gabriel Alejandro

Miembros del Tribunal Evaluador:

Profesores

Presidente:

1er Vocal:

.....
.....



Resolución del Tribunal Evaluador

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.

- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.

- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

..... -

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

RESUMEN

El trabajo que se presenta a continuación, se encuentra dividido en 6 capítulos:

Capítulo 1: Marco teórico de referencia. Se desarrollan los conceptos teóricos básicos que sirven de soporte al presente trabajo.

Capítulo 2: En este capítulo se realiza la presentación y descripción de la Empresa, actividad a la que se dedica, como está formada, su estructura, su ubicación geográfica. Se establece su visión, misión y valores. Se sitúa la etapa en la que se encuentra dentro de su ciclo de vida.

Capítulo 3: Se analiza el contexto de la Empresa. Se lleva a cabo una Investigación de mercado, realizando un análisis externo o de entorno general, para conocer al sector en que se encuentra la empresa, así como también, se identifican los actores externos con los que se relaciona. Continúa con un análisis interno o de entorno específico, a través del cual se logra la caracterización, identificación de sus procesos, así como la forma en que opera la organización. Se analizan las Cinco Fuerzas de Porter y se pone en práctica la matriz FODA, para conocer la situación real en que se encuentra la empresa; desde una perspectiva interna, estableciendo sus fortalezas y debilidades, y desde una visión externa, reconociendo las amenazas y oportunidades del ambiente.

Capítulo 4: Análisis Organizacional. Marketing Mix, se combinan las cuatro variables (Producto, Precio, Plaza y Promoción) de manera que cumplan o mejoren los objetivos de la empresa. Se analiza la distribución de la fábrica y su proceso productivo.

Capítulo 5: Diagnostico Organizacional. Propuesta de logística empresarial, dividiendo en logística de entrada, logística interna y logística de salida. Análisis de los Recursos Humanos, se propone la creación de un departamento

de RRHH y se desarrollan las funciones que debería llevar a cabo. Se desarrollan los atributos de calidad de El Triangulo.

Capítulo 6: En este capítulo se pone en marcha el Cuadro de Mando Integral, se identifican los objetivos estratégicos, las metas estratégicas y las iniciativas estratégicas de la empresa aplicando las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Se seleccionan los Indicadores de gestión que nos van a permitir medir cada uno de los objetivos planteados.

INTRODUCCION

Nos encontramos en una época de exceso de información y conocimiento, dentro de los cuales se hace necesario ir valiéndose de tendencias y métodos modernos de administración que nos faciliten el funcionamiento del sistema empresarial, y el manejo adecuado de dicha información. El entorno turbulento, competitivo y cambiante en el que se encuentra inmersa la empresa, requiere disponer con mayor urgencia de información útil, relevante y fiable para la toma de decisiones acertada, oportuna y proactiva.

Cuando las organizaciones son exitosas, tienden a crecer, o como mínimo mantenerse. El crecimiento exige mayor complejidad en el manejo de los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, ya que aumenta el capital, se incrementa la tecnología, las actividades de apoyo, además provoca el aumento del número de personas, generando la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas para mantener la competitividad del negocio.

Es así como este tipo de empresas, requieren implementar herramientas administrativas modernas para obtener ventajas competitivas frente a sus rivales y poder sobrevivir en un mercado tan difícil y cambiante

CAPÍTULO 1: Marco teórico de referencia.

1.1 Control de Gestión

Se entiende por Control de Gestión al conjunto de procesos que la empresa aplica para asegurarse de que las tareas que en la misma se realizan, estén encaminadas a la consecución de sus objetivos.

En términos generales, se puede decir que debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello se puede definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados.

Su definición va evolucionando en la medida que cambia el modelo de funcionamiento empresarial ante las exigencias del entorno.

Los condicionantes del control de gestión

El primer condicionante es el entorno. Puede ser un entorno estable o dinámico, variable cíclicamente o completamente atípico. La adaptación al entorno cambiante puede ser la clave del desarrollo de la empresa.

Los objetivos de la empresa también condicionan el sistema de control de gestión, según sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales, medioambientales, etc.

La estructura de la organización, según sea funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivos y sistemas de control también distintos.

El tamaño de la empresa está directamente relacionado con la centralización. En la medida que el volumen aumenta es necesaria la descentralización, pues hay más cantidad de información y complejidad creciente en la toma de decisiones.

Por último, la cultura de la empresa, en el sentido de las relaciones humanas en la organización, es un factor determinante del control de gestión, sin olvidar el sistema de incentivos y motivación del personal.

Los instrumentos del control de gestión

Las herramientas básicas del control de gestión son la planificación y los presupuestos.

La planificación consiste en adelantarse al futuro eliminando incertidumbres. Está relacionada con el largo plazo y con la gestión corriente, así como con la obtención de información básicamente externa. Los planes se materializan en programas.

El presupuesto está más vinculado con el corto plazo. Consiste en determinar de forma más exacta los objetivos, concretando cuantías y responsables. El presupuesto aplicado al futuro inmediato se conoce por planificación operativa; se realiza para un plazo de días o semanas, con variables totalmente cuantitativas y una implicación directa de cada departamento.

1.1.1 Herramientas Tradicionales del Control de Gestión

Lo de tradicional es una manera de identificar que estas herramientas son de las primeras que fueron apareciendo en la evolución de las ciencias de la administración, no es que estén en desuso o hayan caído en obsolescencia por el paso del tiempo y por los cambios que hayan sufrido las organizaciones en la evolución de su propio desarrollo.

Auditorías Operativas

El examen crítico, sistemático e imparcial de la administración de una entidad, para determinar la eficacia con que logra los objetivos pre-establecidos y la eficiencia y economía con que se utiliza y obtiene los recursos, con el objeto de sugerir las recomendaciones que mejorarán la gestión en el futuro.¹

A través de la auditoría operativa se pueden conocer las verdaderas causas de las desviaciones de los planes originales trazados. La administración superior necesita conocer objetivamente en qué medida se están cumpliendo los objetivos y como se están utilizando los recursos en todas las unidades de la empresa. Por esto se necesitan profesionales que informen en forma objetiva e independiente de la situación de la empresa. Entonces la atención de la auditoría operativa recae sobre el ejecutivo, entendiendo como este la persona que toma decisiones y por ende determina, afecta o encauza el desempeño de un grupo humano que persigue un objetivo.

Hay distintos tipos de auditorías: de los estados contables (la tradicional), impositivas, laborales, de sistemas de gestión de calidad, de sistemas medioambientales. Pueden ser internas o externas, estas últimas desarrolladas por distintas partes, como clientes, proveedores, instituciones avaladas públicamente y contratadas por los propios entes auditados.

Análisis de estados contables

El análisis de estados contables permite examinar la situación económica y financiera de la empresa. Al hablar de situación económica se hace referencia a la eficiencia de la empresa para producir beneficios, y con respecto a la situación financiera es la capacidad que tiene la empresa de pagar sus deudas.

¹ Nudman-Puyol "[Manual](#) de Auditoria Operativa”.

Proporciona elementos de juicio, tales como cocientes, comparaciones y porcentajes, que son de fundamental importancia a la hora de tomar decisiones.

Se parte de la información contenida en: Estado de situación patrimonial, estado de resultados, estado de evolución del Patrimonio Neto, estado de origen y aplicación de fondos.

Contabilidad de costos

La contabilidad de costos es una rama de la contabilidad que tiene como fin predeterminar, registrar, acumular, distribuir, controlar, analizar, interpretar e informar de los costos de producción, distribución, administración y financiación, para el uso interno de los directivos de la empresa, para el desarrollo de las funciones de planificación, control y toma de decisiones dentro de una empresa.

Presupuestos

Son herramientas que buscan proyectar el futuro económico financiero de la organización, y permiten identificar comportamientos previstos siempre en términos monetarios o íntimamente vinculados a ello, permiten conocer excedentes de fondos o necesidades de fondos particulares para ciertos periodos de tiempo contemplados dentro del plazo presupuestal.

Generalmente son a un año y buscan crear un parámetro de referencia a futuro, cuando lo presupuestado se convierta en realidad.

Control presupuestario: controlar lo presupuestado con lo efectivamente ocurrido, tanto a nivel ingresos como de egresos. Pudiendo analizar las diferencias o desvíos presupuestarios, buscar explicaciones o causas de las

mismas y accionar en función de ello. Distintos tipos: presupuesto integrado, presupuesto por programas, presupuesto de base cero.

1.1.2 Herramientas Modernas del Control de Gestión

En la medida que las organizaciones van creciendo y aumentando su tamaño, la cantidad y complejidad de sus operaciones y actividades, también resulta necesario avanzar en el alcance e instrumentación de nuevas herramientas para realizar un control de gestión adecuado a estas nuevas circunstancias.

Algunas de las principales son:

Gestión de la Calidad Total

Es una de las herramientas más importantes llevada adelante por las empresas para el logro de sus objetivos. La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la mejora continua de la empresa y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo.

La calidad total pretende, teniendo como idea final la satisfacción del cliente, obtener beneficios para todos los miembros de la empresa. Por lo tanto, no solo pretende brindar un servicio, sino que también abarca otros aspectos tales como mejoras en las condiciones de trabajo y en la formación del personal.

Va mucho más allá del enfoque tradicional de la calidad solamente basada en normas, que atribuye importancia sólo al cumplimiento de ciertos requisitos y características de los productos o servicios. Su interés apunta a una idea estratégica que implica una permanente atención a las necesidades del cliente y a una comunicación continua con el mercado para el desarrollo de una lealtad y preferencia de los clientes o usuarios.

Algunos elementos de un programa de Calidad Total:

- ✓ Convencimiento de la necesidad de adaptarse a los cambios.
- ✓ Visión de largo plazo.
- ✓ Compromiso total de la Alta Dirección.
- ✓ Administración participativa y trabajo en equipo.
- ✓ Mejora continua de todos los procesos de la empresa.
- ✓ Programa de capacitación en todos los niveles de la empresa.
- ✓ Adecuado uso de herramientas estadísticas en la toma de decisiones.

Justo a Tiempo

Herramienta encargada de proveer la cantidad de materiales en cada fase del proceso productivo y una vez terminado, al cliente, en las cantidades requeridas y en el momento solicitado. Filosofía industrial de eliminación de todo desperdicio del proceso productivo. Incluye el proceso que va desde las compras hasta la distribución. ²

Esta es una filosofía que define la forma en que se optimizan los sistemas de producción. Se trata de entregar materias primas o componentes a la línea de producción de forma que lleguen "justo a tiempo" a medida que son necesarios.

El JIT no es un medio para conseguir que los proveedores hagan muchas entregas y con absoluta puntualidad para no tener que manejar grandes volúmenes de existencia o componentes comprados, sino que es una filosofía de producción que se orienta a la demanda.

Algunas empresas llevan a cabo una metodología dentro del justo a tiempo que tiene como objetivo la creación de un lugar de trabajo más organizado,

² <http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-moderna/administracion-moderna2.shtml#ixzz3WfYACUpl>

ordenado, limpio y seguro. Mediante su conocimiento y aplicación se pretende crear una cultura empresarial que facilite, por un lado, el manejo de los recursos de la empresa, y por otro, la organización de los diferentes ambientes laborales, con el propósito de generar un cambio de conductas que repercutan en un aumento de la productividad.

Objetivos:

- ✓ Atacar problemas fundamentales.
- ✓ Eliminación de despilfarros.
- ✓ Búsqueda de la simplicidad.
- ✓ Diseño permanente de sistemas de identificación de problemas.

Beneficios:

- ✓ Disminuyen las inversiones para mantener el inventario.
- ✓ Aumenta la rotación del inventario.
- ✓ Reduce las pérdidas por obsolescencia.
- ✓ Bajan los costos financieros.
- ✓ Menor espacio de almacenamiento.
- ✓ Se evitan problemas de calidad, problemas de coordinación, proveedores no confiables.
- ✓ Conocimiento eficaz de desviaciones.
- ✓ Toma de decisiones en el momento justo.
- ✓ Cada operación produce solo lo necesario para satisfacer la demanda.
- ✓ No existen procesos aleatorios ni desordenados.

Empowerment

Empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas

de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol y por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad de decisión y entregarla a trabajadores y equipos.³

Empleados, administrativos o equipos de trabajo poseen el poder para la toma de decisiones en sus respectivos ámbitos, esto implica aceptación de responsabilidad por sus acciones y tareas.

Características:

- ✓ Los trabajadores se sienten responsables no sólo por su tarea, sino por hacer que la organización funcione mejor.
- ✓ El individuo se transforma en un agente activo de solución de sus problemas.
- ✓ El trabajador toma decisiones en lugar de ser un simple duplicador de órdenes.
- ✓ Las organizaciones se diseñan y rediseñan para facilitar la tarea de sus integrantes.

Benchmarking:

El benchmarking puede entenderse como el proceso de evaluación continua y sistémica mediante el cual se analizan y comparan permanentemente los procesos y productos de las compañías que son reconocidas como exitosas, con el fin de aprender de ellos y adaptarlos a la organización para mejorar su desempeño. Según esto, el nivel de desempeño de un proceso calificado como “el mejor de su clase” es el que delimita la acción de este mecanismo dentro del proceso de gestión de la empresa. Se enfatiza en la utilidad del benchmarking para evaluar y promover la competitividad.

³ <http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-moderna/administracion-moderna.shtml#ixzz3WfVW8wie>.

Se toma como patrón de medida las mejores prácticas de otras empresas que permiten un mayor rendimiento.

Reingeniería

La reingeniería organizacional es la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos y de la estructura Organizacional, para alcanzar mejoras espectaculares en las medidas claves del desempeño de la organización, tales como calidad, costos, servicio y rapidez.⁴

Consiste en empezar de nuevo, revisando y rediseñando los procesos para alcanzar mejoras en medidas del rendimiento, sosteniendo así, que se debe centrar la atención en los procesos fundamentales y no en unidades organizativas.

Se trata básicamente de rediseñar un proceso absteniéndose de la manera en la que se están desarrollando al momento del análisis. El objeto de la reingeniería es el proceso y no la empresa.

Mentoring

Es una herramienta destinada a desarrollar el potencial de las personas, basada en la transferencia de conocimientos y en el aprendizaje a través de la experiencia, todo ello dentro de un proceso predominantemente intuitivo en el que se establece una relación personal y de confianza entre un MENTOR/A que guía, estimula, desafía y alienta a otra según sus necesidades para que de lo mejor de sí a nivel personal y profesional.⁵

⁴ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Concepto-Reingenieria-Organizacional/3095512.html>

⁵ <http://www.mentoring.es/mentoring.html>

El mentoring en el sentido empresarial u organizacional será una relación de asesoría entre un mentor y su pupilo.

Ideas claves:

- ✓ Es un proceso en el que el mentor, apoya la carrera y el desarrollo de otro.
- ✓ Es una relación habitual entre superior y subordinado y que puede ir más allá de la relación meramente laboral.
- ✓ Es una relación en la que pueden tener lugar el aprendizaje de nuevos aspectos y su puesta en marcha.
- ✓ Intenta desarrollar nuevas cualidades e impulsar así el potencial individual del mentee (protegido).
- ✓ Pretende optimizar los desempeños del mentee mediante el aprovechamiento de la experiencia del mentor y las propias.
- ✓ Permite incidir en el resto de la organización a través de las sugerencias y tutelaje que el mentor realiza sobre el desarrollo global de su pupilo.
- ✓ Al diseñar un esquema de mentoring se busca la necesaria adecuación de la pertinencia con la realidad de la administración empresarial.

Outsourcing

El término Outsourcing, también conocido como tercerización, se refiere al proceso que ocurre cuando una organización contrata a otra para que realice parte de su producción, preste sus servicios, o se encargue de algunas actividades que le son propias. Las organizaciones recurren al outsourcing para abaratar costos, mejorar la eficiencia y concentrarse en aquellas actividades que dominan mejor y constituyen la base de su negocio.⁶

Es una alternativa que permite lograr un alto desempeño en áreas específicas obteniendo con ello una organización ligera y flexible.

⁶ <http://www.degerencia.com/tema/outsourcing>

Algunas razones para utilizar el Outsourcing:

- ✓ Reducción y control de los gastos operacionales.
- ✓ Evitar destinar recursos en funciones que no tienen que ver con la razón de ser de la empresa.
- ✓ Manejar eficientemente aquellas funciones complicadas.
- ✓ Enfocar mejor la empresa.
- ✓ Acceder mejor a capacidades de clase mundial al contar con proveedores globales.
- ✓ Compartir riesgos con los proveedores y prestadores de servicios.
- ✓ Destinar recursos para otros propósitos.
- ✓ Busca una cooperación intensa y directa entre el cliente y el proveedor.

En el siguiente cuadro se establece una comparación entre las características del control tradicional y moderno en su proceso evolutivo.

Tradicional	Moderno
Enfoque retrospectivo.	Enfoque proactivo, más orientado hacia el futuro.
Búsqueda de problemas.	Análisis de temas estratégicos.
Las barreras entre la planificación y el control están claramente definidas.	Se integran cada día más la frontera de los procesos de planificación y control.
Se basa en términos financieros para el análisis.	Se utilizan indicadores financieros integrados a los no financieros, con una óptica equilibrada.
El objetivo clave es la administración de los costos, dirigido a cumplir normas.	El objetivo clave es la administración del valor (relación costo/beneficio) de los productos y/o servicios.
La mejora en los resultados se busca desde una óptica interna.	La mejora se busca en factores externos a la empresa, como clientes y competitividad.
Enfatiza el logro de los resultados globales.	Resalta el papel de cada área y su contribución al logro de los objetivos.
Orientado a las cifras, control de resultados, centrado en la verificación y análisis de desviaciones.	Centrado en factores clave y procesos críticos basados en la estrategia.
Poca implicación.	Alta implicación.
Intensivo en mano de obra.	Optimización de recursos.
Información redundante.	Automatización de la información y servicios compartidos.

Cuadro 1.

Fuente: Nogueira, (2004)

1.2 Estrategia Y Cuadro De Mando Integral

En una economía con altos niveles de competitividad como la actual, donde día a día se vive los efectos de la globalización y los rápidos cambios tecnológicos y culturales, en algunos casos los resultados empeoran sin tener muy claro si es debido a problemas estructurales o coyunturales. Ante esta situación, las organizaciones están en búsqueda de soluciones. La estrategia y el uso del Cuadro de Mando Integral pueden ayudarlas a encontrar estas soluciones.

1.2.1 Estrategia

Independientemente de las distintas teorías sobre la definición de estrategia, lo primero que hay que tener claro es qué es y para qué sirve la estrategia.

Una estrategia es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto. ⁷

El concepto de estrategia comprende el propósito global de una organización. Consiste en hacer un profundo análisis tanto de la organización como del entorno para definir un plan de acción que nos lleve a mejorar nuestra posición sobre los competidores en el medio largo-plazo. La estrategia es elegir un camino.

⁷ <http://www.definicionabc.com/general/estrategia.php>

Es importante destacar que la estrategia no debe ser "proyectar" cifras a lo largo de los años, sino que hay que tener en cuenta que una estrategia que no lleva a tener ventajas competitivas es una estrategia inútil.

Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación. Una estrategia comprende una serie de tácticas que son medidas más concretas para conseguir uno o varios objetivos.

PROCESO TÍPICO DE DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

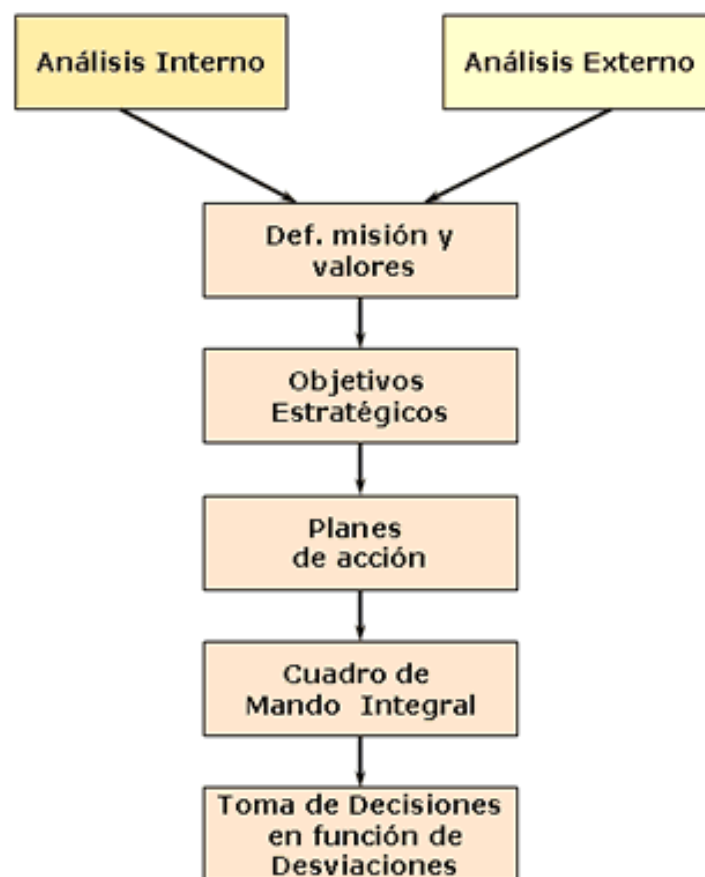


Figura 1

Fuente: Arnoldo C. Hax y Nicolás S. (2004)

1.2.2 Cuadro De Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral es una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton en 1992, su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del Estado de Resultados de la Empresa.

Esta herramienta viene a cubrir una serie de deficiencias en el sistema tradicional de dirección: la inhabilidad para unir la estrategia de largo plazo de una empresa con las acciones llevadas a cabo en el corto plazo.



Kaplan y Norton. Padres del Cuadro de Mando Integral

Es muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa. En esto radica precisamente el valor diferencial y característico del CMI.

Según Kaplan y Norton las mediciones son importantes, si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo. El sistema de medición de una organización impacta en las decisiones propias de la empresa y de todo su marco exterior, por lo cual es necesario poseer informaciones estratégicas provenientes de la propia estructura empresarial y del exterior de la misma.

Para diseñar un sistema de indicadores de control de gestión se debe partir de los factores claves de negocio, enlazar los indicadores con la estrategia de la empresa es uno de los principales objetivos en el diseño de un sistema de indicadores. Este enlace puede conseguirse mediante la descomposición de los factores claves de negocios, en los objetivos estratégicos, y estos, a su vez, desglosándolos en las diferentes actividades y procesos de negocio que son necesarios acometer para su consecución.⁸

El uso y aplicación de un Cuadro de Mando Integral es no sólo posible sino también aconsejable para empresas medianas y pequeñas.

DESCRIPCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

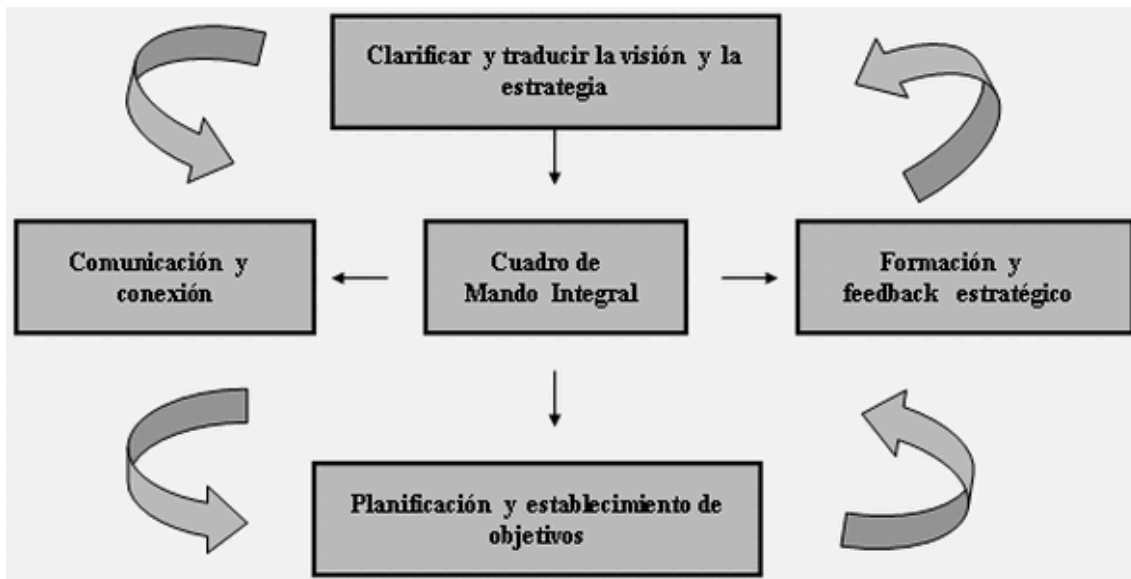


Figura 2

Fuente: KAPLAN Robert y NORTON David (2000)

⁸ <http://www.monografias.com/trabajos45/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral2.shtml>

El Cuadro de Mando Integral nace para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución, cumpliendo indicadores y objetivos. El CMI transforma la visión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en diferentes perspectivas:

1.2.2.1 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Las perspectivas del CMI son cuatro:

- ✓ Financieras,
- ✓ Del Cliente,
- ✓ Del Proceso Interno,
- ✓ Aprendizaje y Crecimiento.



Figura 3

Fuente: KAPLAN Robert y NORTON David (2000)

Perspectiva Financiera

La construcción del Cuadro de Mando Integral debe animar a las unidades de negocios a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa.

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas.

Los objetivos financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de una empresa.

- ✓ Crecimiento
- ✓ Sostenimiento
- ✓ Cosecha

Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes y procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

Los objetivos en la fase de sostenimiento pondrán énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROCE (rentabilidad del capital empleado), los beneficios de explotación y el margen bruto. Los proyectos de inversión serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados. Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el valor económico agregado. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener buenos rendimientos sobre el capital aportado.

Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de cosecha estarán presionados hacia el CASH FLOW (flujo de caja; liquidez). Cualquier inversión que se haga, debe tener restituciones de dinero seguro e inmediato. Los indicadores financieros tales como rendimiento sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes ya que se han realizado las grandes inversiones. El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, sino aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones realizadas en el pasado.

Perspectivas del cliente

Las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores claves sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados.

Las empresas identifican los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionan los segmentos en los que eligen competir.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y los cuales son genéricos a todas las organizaciones son los siguientes:

- ✓ Cuota de Mercado.
- ✓ Incremento de clientes.
- ✓ Retención o adquisición de clientes.
- ✓ Satisfacción del cliente.
- ✓ Rentabilidad del cliente.

INDICADORES CENTRALES

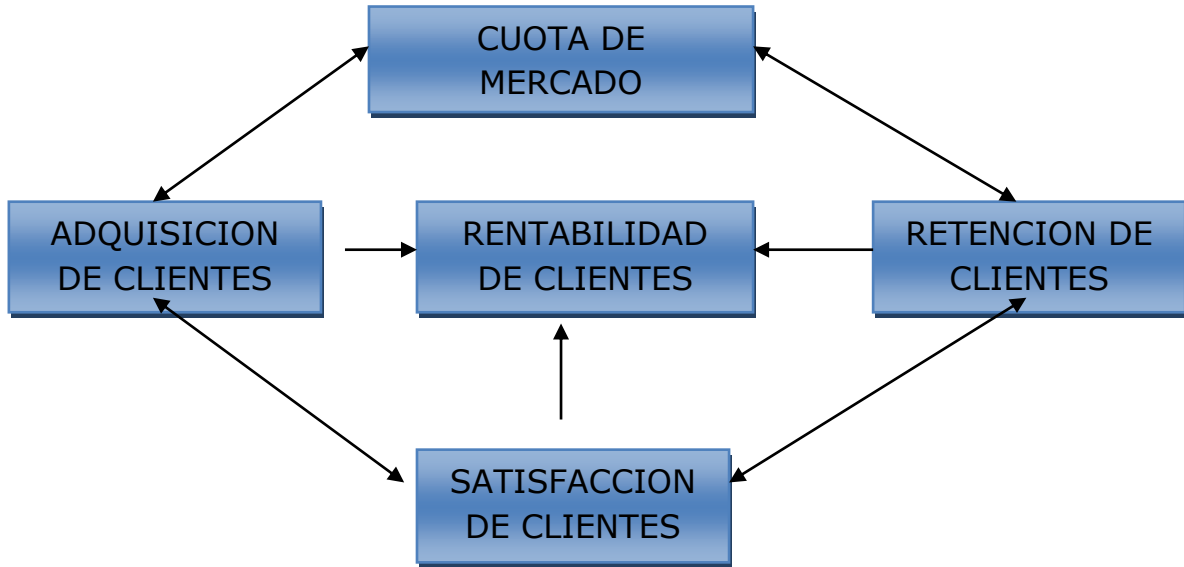


Figura 4

Fuente: KAPLAN Robert y NORTON David (2000)

Estos indicadores pueden agruparse en una cadena causal de relaciones como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuota de Mercado	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.
Incremento de clientes	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
Retención de clientes	Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
Satisfacción del cliente	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
Rentabilidad del cliente	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Cuadro 2

Los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son:

- ✓ El tiempo.
- ✓ Calidad.
- ✓ Precios.

Perspectivas del proceso interno

Para esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y de los clientes. Las empresas

Fábrica de Alfajores El Triángulo de las Sierras S.R.L.

desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.

Se le recomienda a los empresarios que definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios a los clientes existentes y culminando con el servicio venta, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.⁹

Cada empresa tiene un conjunto único de proceso para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales.

- ✓ El proceso de innovación.
- ✓ El proceso operativo.
- ✓ El servicio postventa.

⁹ <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral2.shtml>

Perspectiva de Procesos Internos- CADENA GENERICA DE VALOR

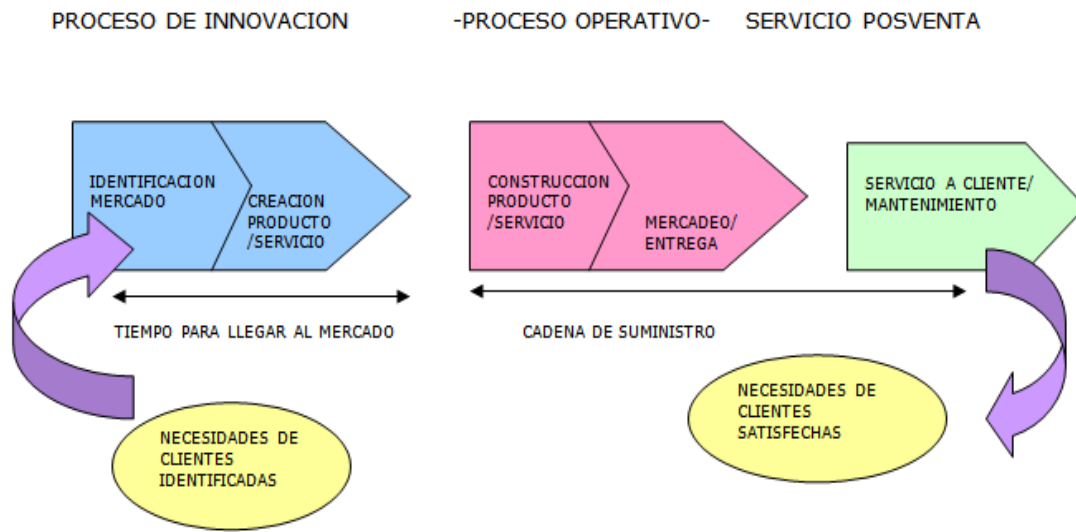


Figura 5

Fuente: KAPLAN Robert y NORTON David (2000)

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas.¹⁰

El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, es decir, personal, sistemas y procedimientos si es que quieren alcanzar objetivos de crecimiento financiero a largo plazo. Se encuentran tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

¹⁰ <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral2.shtml>

- ✓ Las capacidades de los empleados.
 - La satisfacción del empleado.
 - La retención del empleado.
 - La productividad del empleado.

- ✓ Las capacidades de los sistemas de información.
- ✓ La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para las organizaciones.

DIAGRAMA DE RELACIÓN ENTRE LAS PERSPECTIVAS DE CMI



Figura 6

Fuente: KAPLAN Robert y NORTON David (2000)

1.2.2.2 Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y trabajadores para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio. Aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y metas. Esta comunicación hace que los directivos y trabajadores se centren en los inductores críticos, permitiéndoles alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos. Un CMI exitoso es aquel, que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

1.2.2.3 Beneficios y Riesgos del Cuadro de Mando Integral

BENEFICIOS	RIESGOS
<p><i>-La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.</i></p>	<p><i>-Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección es papel mojado y el esfuerzo será en vano.</i></p>
<p><i>-Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.</i></p>	<p><i>-Si los indicadores no se escogen con cuidado, el Cuadro de Mando Integral pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir.</i></p>
<p><i>-Una vez que el Cuadro de Mando Integral está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el Cuadro de Mando Integral actúa como un sistema de control por excepción.</i></p>	<p><i>-Cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución, es contraproducente que el Cuadro de Mando Integral se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.</i></p>
<p><i>-También se puede utilizar como una herramienta para aprender acerca del negocio. En efecto, la comparación entre los planes y los resultados actuales ayuda al equipo de dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.</i></p>	<p><i>-Existe el riesgo de que lo mejor sea enemigo de lo bueno, de que el Cuadro de Mando Integral sea perfecto, pero desfasado e inútil.</i></p>

Cuadro 3 Fuente: Dávila (1999)

CAPÍTULO 2: Presentación de la Empresa

El Triángulo de las Sierras S.R.L. es una empresa familiar dedicada a la fabricación y venta de alfajores y especialidades regionales. Está insertada en la Ciudad de Villa Carlos Paz desde hace más de 40 años, siendo la primera fábrica de este rubro en la zona.

2.1 Clasificación

Integración de capital: privado, ya que sus dueños son dos socios particulares.

Fin: de lucro, porque su finalidad es obtener ganancias.

Forma jurídica: es una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), que tiene una gerencia plural con administración conjunta, es decir, que está compuesta por personas jurídicas que ejercen en conjunto la responsabilidad por los actos jurídicos de la empresa.

Origen de capital: nacional, porque la organización fue fundada con capitales argentinos, (cordobeses).

Tamaño: encuadra dentro de las PyMES como pequeña, (de 10 a 50 trabajadores, con volúmenes de venta que rondan los 1,5 millones de pesos anuales).

Alcance geográfico: local, ya que la empresa desarrolla su actividad principal en la Ciudad de Villa Carlos Paz y cuenta con un punto de venta en la localidad de Capilla del Monte.

Duración: permanente, ya que el objetivo de la empresa crecer y posicionarse en el mercado a través de los años.

Tipo de actividad: industrial, comercial y de servicios. Elaboran sus productos para luego venderlos al público y también ofrecen degustaciones de productos en distintos puntos estratégicos.

2.2 Sus comienzos

Alfajores El Triángulo se fundó en el año 1968. Donde hoy está la fábrica, antiguamente era un terreno baldío en donde Don Santiago Sabater, antes de siquiera saber que se iba a dedicar a la fabricación de alfajores, instaló una frutería y verdulería. Este negocio duró una sola temporada, tras la cual esas instalaciones fueron cerradas todas con vidrio, para entonces sí, comenzar con lo que hasta hoy es la **primera fábrica de alfajores artesanales de Villa Carlos Paz**. En esa época la masa se elaboraba en una batea, luego se la estiraba con el palote a mano, se cortaban las tapas con moldes en forma manual y se la horneaba en hornos tipo pizeros. Santiago Sabater, junto a su mujer Inés y sus tres hijos estaban en Carlos Paz desde años antes y habían probado diversos negocios con variada suerte, hasta finalmente dedicarse a la elaboración de alfajores regionales. Esta familia llegó a Carlos Paz para quedarse y como 40 años después puede comprobarse, trascender con un producto que mantiene desde entonces la impronta de lo artesanal; Alfajores El Triángulo de las Sierras.

La idea de fabricar alfajores fue de Inés. La familia venía de sufrir un importante revés comercial en otro negocio que habían emprendido y a ella, la mamá de la familia, se le ocurrió que ya era hora que Santiago volviera a sus orígenes (su padre siempre había sido panadero pastelero). Pero Santiago no quería, sin embargo las circunstancias por las que estaban pasando no le dejó otra salida y finalmente decidió probar. Durante aproximadamente 10 años se realizaron las tareas de elaboración en forma totalmente manual, se tapaban a mano, se bañaban a mano y los de chocolate se hacían hincando los alfajores con un tenedor para luego sumergirlos en el chocolate. Luego, aunque sin perder el estilo de elaboración artesanal, se compraron el horno y la cortadora, máquinas que debieron ser adaptadas para la masa tipo bizcochuelo exclusiva de Alfajores El Triángulo.

En esa época, el único alfajor que había en Carlos Paz era el que hacían las panaderías, especialmente la panadería “La Torinesa”, pero esos alfajores eran

Fábrica de Alfajores El Triángulo de las Sierras S.R.L.

de masa hojaldrada, y eso es lo que les impedía venderlos por docena en caja, dado que al muy poco tiempo se humedecían y perdían todo su sabor. En base a esta experiencia, y ya totalmente compenetrado con la fabricación de alfajores, Don Santiago se puso a observar muy detenidamente la masa de los alfajores Chamás y de los alfajores Estancia El Rosario, que tanto en Córdoba como en Capilla del Monte, ya estaban instalados. Pero la idea era sacar una masa totalmente distinta, con una fórmula personificada que sirviera para diferenciar a los alfajores tradicionales de Carlos Paz, del resto de los alfajores tradicionales de la provincia de Córdoba. Así fue cómo surgió el primer alfajor tradicional de Carlos Paz que es un alfajor elaborado con tapas a base de bizcochuelo.

Como por esa época Carlos Paz estaba muy de moda gracias a la presencia del sanador y guía espiritual Jaime Press, que concitaba en la villa a una importantísima cantidad de turistas que venían en micros especialmente a ver a este denominado “hombre santo”, Santiago Sabater presentó su proyecto de fábrica de alfajores regionales a importantes proveedores de materias primas como Suchard y Lerithier, quienes le otorgaron a Alfajores El Triángulo la posibilidad de obtener todo lo necesario para la fabricación sin pagar durante un año. Es decir, un crédito de un año para poder comenzar a trabajar y crecer desde entonces hasta el día de hoy. En muestras de gratitud, estas empresas fueron proveedoras de alfajores El Triángulo durante muchísimos años después de este importante apoyo.

Después de 40 años, Alfajores El Triángulo sigue manteniendo intacta su fabricación artesanal de alfajores regionales, a punto tal que el crecimiento regional se ha visto acotado por la imposibilidad de industrializar totalmente un alfajor cuyas tapas son tan suaves y esponjosas que no existe máquina que pueda realizar el armado. Actualmente, la elaboración de los productos sigue siendo llevada a cabo en su tradicional local de Av. Libertad esquina Av. General Paz, donde también es su principal punto de comercialización. Además, cuenta con tres puntos exclusivos de venta: sobre la calle General Paz (punto céntrico estratégico), en empalme a Tanti (a metros del parque

Fábrica de Alfajores El Triángulo de las Sierras S.R.L.

recreativo turístico Pekos y Mundo Fantástico) y sobre la Av. principal de la Localidad de Capilla del Monte, calle Buenos Aires, (destino Serrano muy visitado por los turistas).

El origen del nombre

Cualquiera que pase por el tradicional local de Alfajores El Triángulo, podrá darse cuenta que el nombre de éste negocio deriva de la original forma del terreno en donde se encuentra emplazado, forma triangular que fue fielmente copiada por el edificio de cuatro plantas que poco a poco fue creciendo en ese lugar.



Sus inicios, año 1975.



Año 2005



Imagen Actual



Imagen actual

2.3 El Alfajor



Fábrica de Alfajores El Triángulo de las Sierras S.R.L.

En la actualidad, según el Código Alimentario Argentino, se entiende por Alfajor al producto constituido por dos o más galletitas, galletas o masas horneadas, adheridas entre sí por productos, tales como, mermeladas, jaleas, dulces u otras sustancias o mezclas de sustancias alimenticias de uso permitido. Podrán estar revestidos parcial o totalmente por coberturas, o baños de repostería u otras sustancias y contener frutas secas, enteras o partidas, coco rallado o adornos cuyos constituyentes se encuentren admitidos en el mismo Código.¹¹

Una segmentación típica es la siguiente:

- ✓ *Regionales:* presentes en diferentes puntos estratégicos del país, con el origen y alcance de comercialización como clave.
- ✓ *Industriales:* presentes generalmente en todo el país a través de múltiples vías de comercialización, apuntando al mercado masivo, donde existe la mayor cantidad de marcas y gustos.
- ✓ *Premium:* se comercializan en cadenas de delicatesen y gourmet, target alto de mercado, tienen un packaging sofisticado, alta calidad de sus componentes, son adquiribles por canales específicos.

Los alfajores regionales están presentes en diferentes puntos del país, generalmente turísticos, donde la tradición es llevar alfajores del lugar visitado para compartir con familiares y amigos al regreso. Una frase típica es “Traé alfajores” al irse de vacaciones.

11

http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/sectores/golosinas/productos/Alfajor/Golosinas_Alfajores.htm

Debido a que cada provincia posee algún tipo de alfajor, las regiones argentinas típicas de alfajores son:

Córdoba: Tipo Cordobés. Generalmente relleno de dulces de fruta, siendo el membrillo uno de los más tradicionales, el alfajor cordobés es liviano, con poco o nada de chocolate y mayoritariamente glaseado.

Santa Fe: Tipo Santafecino. Tipo Rogel, con no menos de tres galletas (triple) formadas por masa de hojaldre, relleno de dulce de leche y glaseados. También los hay industrializados siendo sus dos mayores exponentes Alfajores Merengo y Gayalí.

Mar del plata: Tipo Marplatenses o de “La Costa Argentina”. En mayor medida son alfajores rellenos de dulce de leche bañados en chocolate. La mayoría de la producción está dada por PyMEs pero existen casos como Havanna y Balcarce que ya son considerados como líderes en el segmento Premium con presencia nacional e incluso internacional.

Como se expresó anteriormente, el *Triángulo de la Sierras S.R.L.* produce o elabora exclusivamente alfajores y especialidades de **tipo regional**, las cuales se detallarán en los siguientes capítulos.

2.4 Empresa

En la actualidad, el Triángulo de las Sierras S.R.L. está encabezado por Graciela y Claudia Sabater, hijas de don Santiago Sabater, fundador de la fábrica. Ellas son socias gerentes en partes iguales y llevan adelante la dirección y coordinación de la empresa.

Desde el año 2000, Gustavo, hijo de Graciela trabaja en la firma encargándose de todo lo referido a la coordinación de la producción y mantenimiento de la maquinaria productiva. Por él pasan todas las decisiones referidas a la elaboración de los productos. También desde el año 2009 comenzó a trabajar

Fábrica de Alfajores El Triángulo de las Sierras S.R.L.

Cintia, hija de Claudia, quien se encuentra actualmente a cargo del Departamento de Comercialización.

En épocas de temporada alta, donde se concentra la mayor cantidad de potenciales clientes y se alcanzan los máximos niveles de ventas, la empresa cuenta con 40 empleados aproximadamente, la mayoría de éstos son empleados temporales, ya que el plantel estable durante el resto del año ronda las 15 personas, entre producción y atención al público.

2.5 Estructura Organizativa

El Triángulo de las Sierras S.R.L. posee una estructura simple, es decir que la autoridad para la toma de decisiones está centralizada en las dos gerentes, dueñas de la empresa, ambas con el mismo poder de decisión.

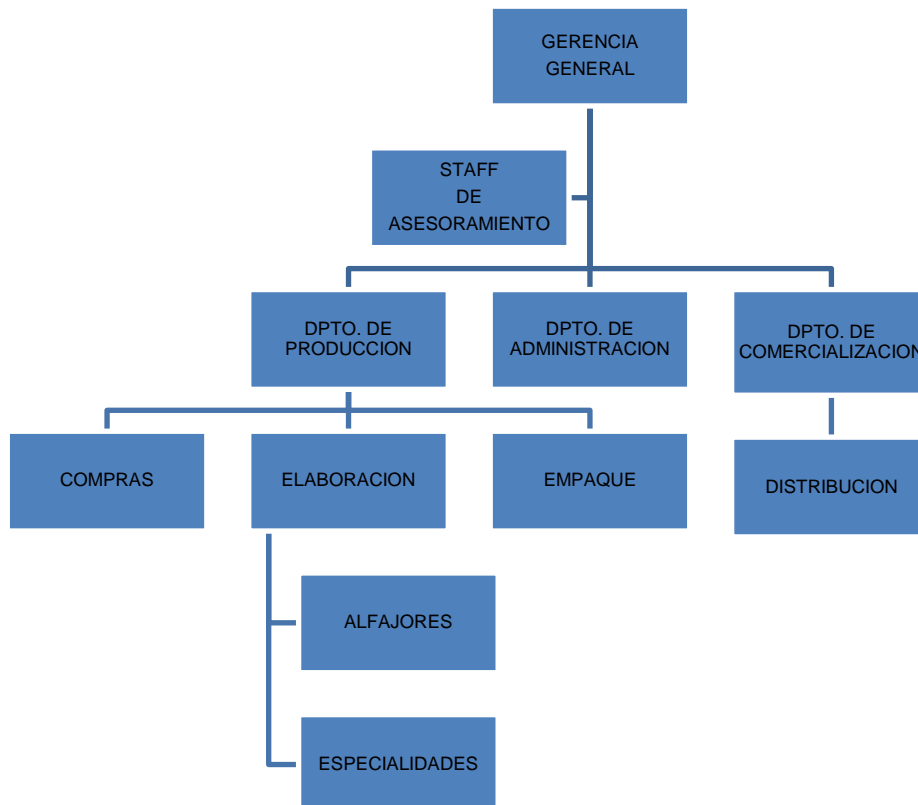


Figura 7

Departamentos:

- ✓ Gerencia General: Llevada a cabo por las propietarias. Formulan el plan estratégico de gestión para la organización, establecen los objetivos generales y los planes de acción de toda la organización. Supervisan y fiscalizan el desarrollo de las actividades administrativas y operativas.
- ✓ Staff de Asesoramiento externo a la empresa: Contador y asesor legal. El primero se encarga de realizar los balances anuales y todo lo referido al devengamiento de sueldos de los trabajadores, así como también se ocupa de la planificación Impositiva de la empresa frente a los distintos organismos. El asesor legal o abogado es quien brinda asesoramiento especializado a la empresa en caso de ser necesario.
- ✓ Departamento de Producción: Dividido en sub áreas como son: contacto con proveedores y compras de materias primas, elaboración o transformación de la materia prima y empaque de productos terminados. Dentro de la sub área Elaboración, existe otra segmentación para lo que son alfajores y especialidades.
- ✓ Departamento de Administración: Esta área se ocupa de los RRHH de la empresa. Se maneja y archiva toda la documentación respaldatoria de las actividades que se realizan y de las horas trabajadas por empleado. Recepciona las facturas de los proveedores y emite el pago correspondiente.
- ✓ Departamento de Comercialización: El mismo se ocupa de todo lo que tenga que ver con la venta del producto terminado, la distribución hacia los puntos de venta, de formular estrategias de marketing considerando la época del año en que se encuentran, el análisis de los mercados, la facturación de la empresa y lo más importante, de pronosticar el nivel de ventas de acuerdo a experiencias anteriores y objetivos planteados. El directivo de este departamento es quien supervisa el trabajo de cada vendedor.

Este organigrama muestra una estructura empresarial en forma piramidal donde las decisiones se encuentran centralizadas en la cúspide de la estructura; la gerencia. Mayormente pasan por las dueñas todas las decisiones estratégicas y tácticas. Se lleva a cabo un sistema de comunicación por medio del cual la gerencia se mantiene informada acerca de los acontecimientos relacionados con la actividad laboral por intermedio de los encargados de cada sector. Estos participan en reuniones informativas quincenales, en las cuales se tratan los diversos problemas, para luego intentar buscar las soluciones. Lo resuelto posteriormente se comunica al personal a través de los encargados de sus respectivas áreas. El grueso de los operarios queda excluido de cualquier tipo de participación en la búsqueda de soluciones.

2.6 Misión y Visión

Misión

La misión de una organización es la razón de ser, el motivo, el propósito por el cual existe, cuál es su fin. Así la misión de cualquier organización, es la de satisfacer las necesidades de sus clientes que conforman sus mercados ya sea a través de sus productos o servicios.

Esta empresa tiene como misión “brindar productos de excelencia, adaptable a las necesidades de los clientes, con un mejor sabor y un precio menor al de la competencia.”

“El Triángulo de las Sierras S.R.L. es una organización dedicada a la producción y comercialización de alfajores y especialidades regionales, de altísima calidad y a precios accesibles para los consumidores.”

Visión

La visión de una organización es el querer ser, es la exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa en el mediano o largo plazo. La visión debe ser amplia, detallada y comprensible, asimismo, positiva y alentadora.¹²

El Triángulo de las Sierras SRL, persigue “convertirse en la primera opción a elegir a la hora de comprar alfajores regionales en Villa Carlos Paz, a través de una muy buena relación precio/calidad, combinando la excelencia de los productos brindados con una correcta atención al cliente.”

2.7 Cultura de trabajo

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento.

El conocer la cultura de una organización permite, detectar problemas dentro de la misma, integrar al personal a los objetivos que persigue la empresa (bajo la misión que tiene esa organización), observar las necesidades del personal para satisfacerlas y que se sientan motivados en sus puestos de trabajo.

Lo más importante para El Triángulo es que cada empleado tenga en claro, cuál es la misión de la empresa y que se sienta comprometido con los objetivos de producción y el servicio que se busca brindar, mediante la aplicación de valores compartidos entre los empleados, que son uno de los pilares de la organización.

¹² Plan de mercadeo/wix.com

2.7.1 Valores Corporativos

Son los principios rectores a través de los cuales se busca que se manejen todos los integrantes de El Triángulo. Son los códigos de ética y los rasgos principales de su forma de ser, y los deben transmitir dentro y fuera de la Empresa, con los clientes, con los proveedores y con la comunidad. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. Entienden que si todos los conocen y los consideran en todos sus actos, se obtendrán los resultados deseados. Algunos de ellos son:

- ✓ *Disciplina*
- ✓ *Responsabilidad*
- ✓ *Ética*
- ✓ *Honestidad*
- ✓ *Compromiso*
- ✓ *Trabajo en equipo*
- ✓ *Respeto mutuo*
- ✓ *Disposición para aceptar retos*

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización. Deben estar explicitados convenientemente en la organización.

2.8 Ciclo de vida organizacional

Existe una realidad común para todas las empresas del mercado, y es que estas nacen y crecen, maduran y se mantienen y por último, dejan de crecer y mueren o se renuevan y siguen creciendo. Esto es lo que se llama Ciclo de Vida Organizacional.

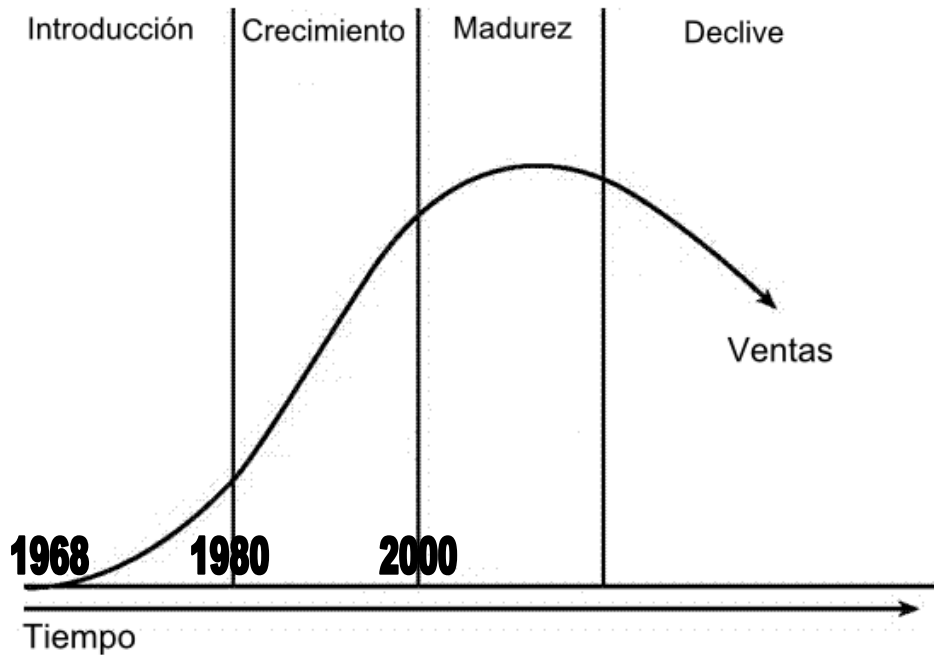


Figura 8

1ª Etapa: Introducción

2ª Etapa: Crecimiento

3ª Etapa: Madurez

4ª Etapa: Declive

Dentro de este ciclo de vida, El Triángulo, se encuentra en de la etapa de madurez.

En este momento, la empresa ha llegado a ocupar una posición relativamente estable en el mercado. La competencia es intensa y en términos generales, esta etapa puede considerarse una de las más largas dentro del ciclo de vida de una empresa.

Las tácticas de mercadotecnia y la imagen de su marca son bien conocidas durante esta etapa, además de la lealtad de sus clientes y la participación en el

mercado. El producto se estabiliza y disminuye el margen de utilidad debido a que los precios se acercan más a los costos, (se estabilizan las ventas y decrecen los beneficios para la empresa).

Se desarrollan grandes esfuerzos para un mejor mensaje publicitario y se dedica gran parte del presupuesto al consumidor. Es necesario estar atento al mercado para adaptarse rápidamente a los cambios, (Estrategia defensiva). El objetivo es alcanzar la eficiencia en todos los aspectos, añadir valor al producto, e incrementar márgenes de ganancias.

Algunas estrategias a seguir en la etapa de madurez pueden ser:

- ✓ Modificación del mercado: Se refiere al hecho de buscar y estudiar oportunidades para localizar nuevos compradores. Esta estrategia requiere primeramente de estudios sobre los nuevos mercados y sectores del mercado que desconozcan el producto.

- ✓ Modificación de la combinación de mercadotecnia: Esta estrategia se refiere a modificar las estrategias de precios, distribución y promoción y dar una nueva combinación que permita hacer resurgir el producto.

Paralelamente a este escenario, la empresa transita por otra etapa muy particular en la vida de ésta y común en la mayoría de las Pymes familiares de Argentina. Ésta es la **sucesión del mando**. Generalmente las empresas sufren el traspaso del mando entre las generaciones que las conducen, es decir, padres e hijos se ven sometidos a distintos y sucesivos encuentros en las formas de pensar y de hacer dentro del negocio, que lleva a muchas empresas a potenciar sus conocimientos y salir exitosamente de esta etapa, o a conflictos sucesivos, que desembocan en una debilitación general que complica el panorama de la empresa.

"El éxito en las empresas tradicionales se determina por la rentabilidad sostenida en el tiempo. En el caso de las familiares, la rentabilidad no es suficiente, también se debe conseguir armonía familiar".¹³

¹³ <http://www.iprofesional.com/notas/122586-Empresas-familiares-cules-son-las-cuatro-fuentes-de-conflicto-que-las-llevan-a-desaparecer>

CAPITULO 3: Contexto

3.1 Investigación De Mercado

3.1.1 Análisis externo o de entorno general

Es de suma importancia analizar detalladamente los componentes que corresponden al entorno global donde se encuentra inmersa la organización. Para ello se utilizará la técnica PEST de Stoner y Freeman (2001). De este análisis se desprenden las variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas. Tener un conocimiento de cada una de ellas, y saber anticiparse a los cambios de las mismas, será fundamental a la hora de definir las estrategias organizacionales y ayudarán en gran forma a los encargados de la toma de decisiones.

Variables políticas y legales: representan un papel importante en las decisiones que se tomen en cualquier empresa, debido a que es necesario el conocimiento de las leyes que rigen el sistema político de un país. Se debe averiguar todo en cuanto a restricciones legales, impositivas, reglamentos, etc.

El Triángulo de las Sierras no posee ningún tipo de vínculo con partidos u organizaciones políticas. La intervención del gobierno en la actividad de dicha empresa es únicamente como ente recaudador impositivo y de control.

Sí debe adecuarse a las normativas impuestas por el *código alimentario argentino ley Nro. 18284 (ANEXO II)*.

Variables económicas: Sabido es que Argentina atraviesa un periodo inflacionario creciente desde hace ya varios años. Esta inflación genera, entre tantas cosas, costos muy altos para las personas que deciden salir de vacaciones; por ejemplo elevados costos de alojamiento, en la gastronomía, en

espectáculos y esparcimiento, etc. Esto trae como consecuencia, que los turistas tengan que reducir los gastos extras, entre los que se encuentra la compra de alfajores y especialidades, ya sea para consumo propio o para llevar de regalo.

Este proceso inflacionario, sumado a la inestabilidad de los puestos de trabajo, la inestabilidad en el nivel de ingreso de las personas, hace muy difíciles las proyecciones a futuro de los precios, los costos de los productos y los niveles de venta a mediano o largo plazo.

Variables sociales: En lo que concierne a los aspectos sociales, la organización debe adaptarse a las expectativas cambiantes del entorno en el que opera. En Argentina aproximadamente el 45% de la población pertenece a la clase media típica o media alta, (es el mercado al cual se apunta); En el segmento medio bajo se encuentra otro 31%. Es decir que alrededor de ocho de cada 10 argentinos están considerados de clase media. Sin embargo, este gran porcentaje incluye a un amplio espectro de personas de diversas situaciones sociales. En estos últimos años, con el actual ritmo de vida que lleva la población, las personas aprovechan los fines de semanas largos o feriados puentes para salir de sus hogares en busca de descanso, recreación u ocio; y muchos eligen Villa Carlos Paz como Ciudad de destino. Como es sabido, los turistas a la hora de consumir, buscan recuerdos del lugar que visitan, para obsequios a familiares y demás afectos, y para ello cuentan como unas de las primeras opciones, con la compra de alfajores regionales.

Variables tecnológicas: Las nuevas tecnologías y los nuevos procesos no deben ser adoptados tan solo porque son más avanzados, sino porque deben apoyar concretamente a la fábrica en su propósito de alcanzar niveles más altos de productividad. Para este tipo de empresas, la tecnología de punta constituye un factor muy importante, ya que sus beneficios redundan en mejorar la productividad, la reducción de esfuerzos y aumentar los índices de

calidad. Pero debido a la gran inversión que esto requiere, El Triángulo de las Sierras, se encuentra desactualizado en cuanto a sus maquinarias o mecanismos ya que se siguen utilizando los mismos desde hace más de 15 años. Esto conlleva a incurrir en mayores gastos de mantenimiento y a que surjan eventuales problemas o interrupciones durante la producción.

Otra variable muy importante para analizar sería:

Factor demográfico: El Triángulo de las Sierras centraliza sus operaciones en Villa Carlos Paz y de allí distribuye a sus sucursales en Empalme a Tanti y Capilla del Monte.

VILLA CARLOS PAZ. Su enclave geográfico en el centro del Valle de Punilla, la sitúa en un punto neurálgico del mapa y por tanto, en el lugar privilegiado para convertirse en lugar de paso y a su vez de pernocte. Se le reconoce una situación geográfica estratégica, en tanto es una ciudad cercana a varios puntos de interés turísticos de la provincia y localizada en medio del país y de los países limítrofes.¹⁴

Es un destino turístico nacional, posicionado desde hace años como marca frente a sus competidores consolidados como son Mar del Plata, Bariloche y Cataratas del Iguazú. Desde el punto de vista vial, es una ciudad accesible y bien conectada por buenas rutas. Su cercanía con la ciudad capital beneficia a la Villa en lo que se refiere a la recepción de visitantes. Además de su inmejorable ubicación geográfica, este destino turístico cuenta con una importante variedad de recursos naturales, entre los que se destacan las sierras, los valles y los ríos. Estas características son los motivos principales por los cuáles este destino es tan visitado.

¹⁴ <http://docplayer.es/12857249-Plan-estrategico-de-desarrollo-turistico-sustentable-de-villa-carlos-paz-material-de-discusion.html>

Época de visita de turistas a Villa Carlos Paz:

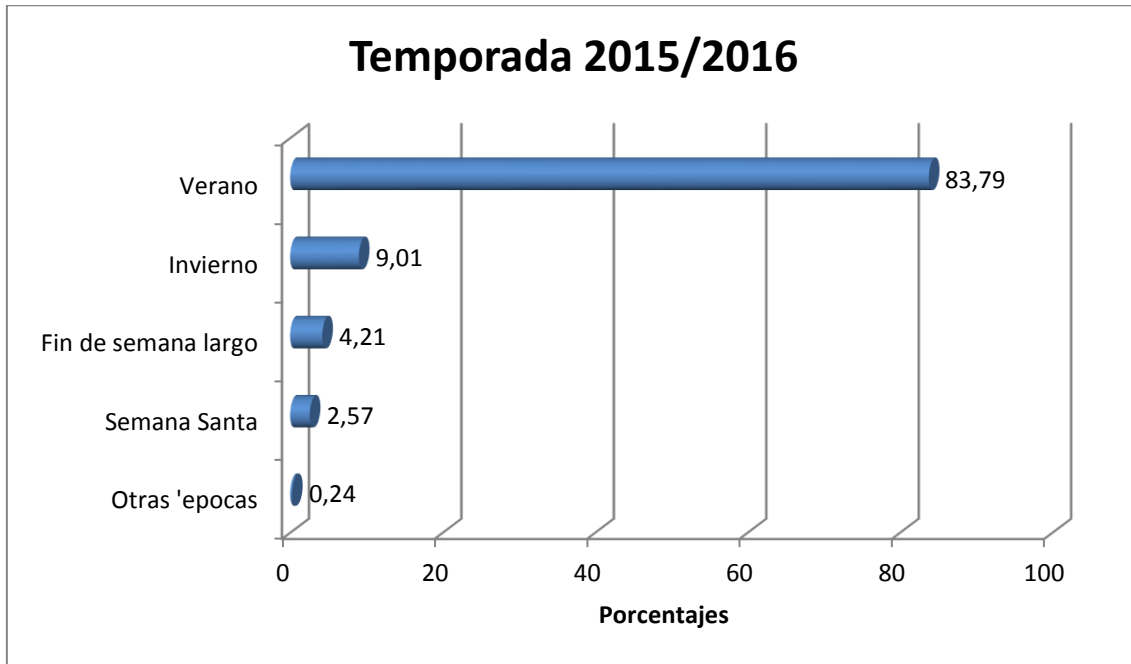


Gráfico 1

Fuente: www.ashogacarlospaz.com.ar . Asociación Hotelera y Gastronómica de Villa Carlos Paz.

Sin lugar a dudas, la principal debilidad de Villa Carlos Paz como destino turístico resulta en la alta estacionalidad que posee, colmando la ocupación en verano y minimizándose en el resto del año, lo que obliga a cerrar una buena cantidad de establecimientos hoteleros, gastronómicos y de atención al turista en esos períodos.

3.1.2 Análisis interno o de entorno específico

Fábrica de Alfajores El Triángulo de las Sierras S.R.L.

El ambiente específico es la parte del entorno que resulta relevante directamente para el logro de las metas de la organización. Las distintas organizaciones enfrentan entornos específicos diferentes. Sin embargo, la mayoría tiene la influencia de los siguientes factores que provocan incertidumbre: Proveedores, clientes, competidores y grupos de presión.

Estos factores se presentan asociados a El Triángulo de la siguiente manera:

Proveedores: La empresa posee 2 tipos: aquellos que brindan los servicios básicos para su funcionamiento (energía eléctrica, agua corriente, gas, teléfono, internet, etc) y los que proveen materias primas para la elaboración de los alfajores y las especialidades.

Como se comentó en la descripción de la empresa, antiguamente se contaba con importantes proveedores de materias primas como Suchard y Lerithier, quienes le otorgaron a Alfajores El Triángulo la posibilidad de obtener todo lo necesario para la fabricación sin pagar durante un año. En muestras de gratitud, estas fábricas fueron proveedoras de El Triángulo durante muchísimos años después de este importante apoyo.

Actualmente, cuenta con distintos proveedores de acuerdo a la materia prima que se necesite. Para el dulce de leche, en época de verano el proveedor es Manfrey, y para el resto del año el proveedor es SanCor, esto es así debido a la viscosidad o el “punto” del dulce de acuerdo a las temperaturas de la estación del año en que se encuentre. Para todas las mermeladas su único proveedor es Bottani. Para la Harina y Margarina, se utiliza harina 000 y margarina de marcas premium, en bolsas de 50 kg, la que se consiga en el momento con el menor tiempo de entrega. En cuanto al azúcar, se utiliza tipo A, en bolsas de 50 kg, siendo indistinta la marca de la misma. Se utilizan huevos frescos que se compran en cajón de 12 maples. Esencias, como lo son la vainilla, limón, naranja, chocolate, se hacen preparar en forma especial en una droguería local llamada Todo Droga, donde también se adquiere el polvo de hornear, en bolsas de 25 kg.

Fábrica de Alfajores El Triángulo de las Sierras S.R.L.

Para comprar lo necesario para el packaging, se realizan pedidos de cajas de cartón 2 veces al año a un proveedor de la Ciudad de Córdoba capital, llamado Buglione – Barrera. Para el papel envoltorio y bolsas con logo de El Triángulo, se trabaja con la empresa Plastimil, también de la Ciudad de Córdoba capital.

A la hora de seleccionar proveedores, alfajores El Triángulo busca fundamentalmente calidad de la materia prima, disponibilidad, responsabilidad en el cumplimiento, honestidad y el menor tiempo de entrega posible, a cambio le ofrece la confianza y una fuente de ingresos segura.

Clientes: Los clientes son aquella fuente de ingresos de la organización y constituyen el principal objetivo de la misma, por lo que sus necesidades deben ser debidamente analizadas para poder satisfacerlas.

En su gran mayoría la clientela de El Triángulo está dada por los turistas que visitan la Ciudad y en una mínima escala por empresas locales, por ejemplo hoteles que brindan alfajores y especialidades en los desayunos, o distintas organizaciones que realizan eventos, convenciones, etc. y obsequian a sus invitados esta clase de productos.

Lugar de procedencia de los turistas:

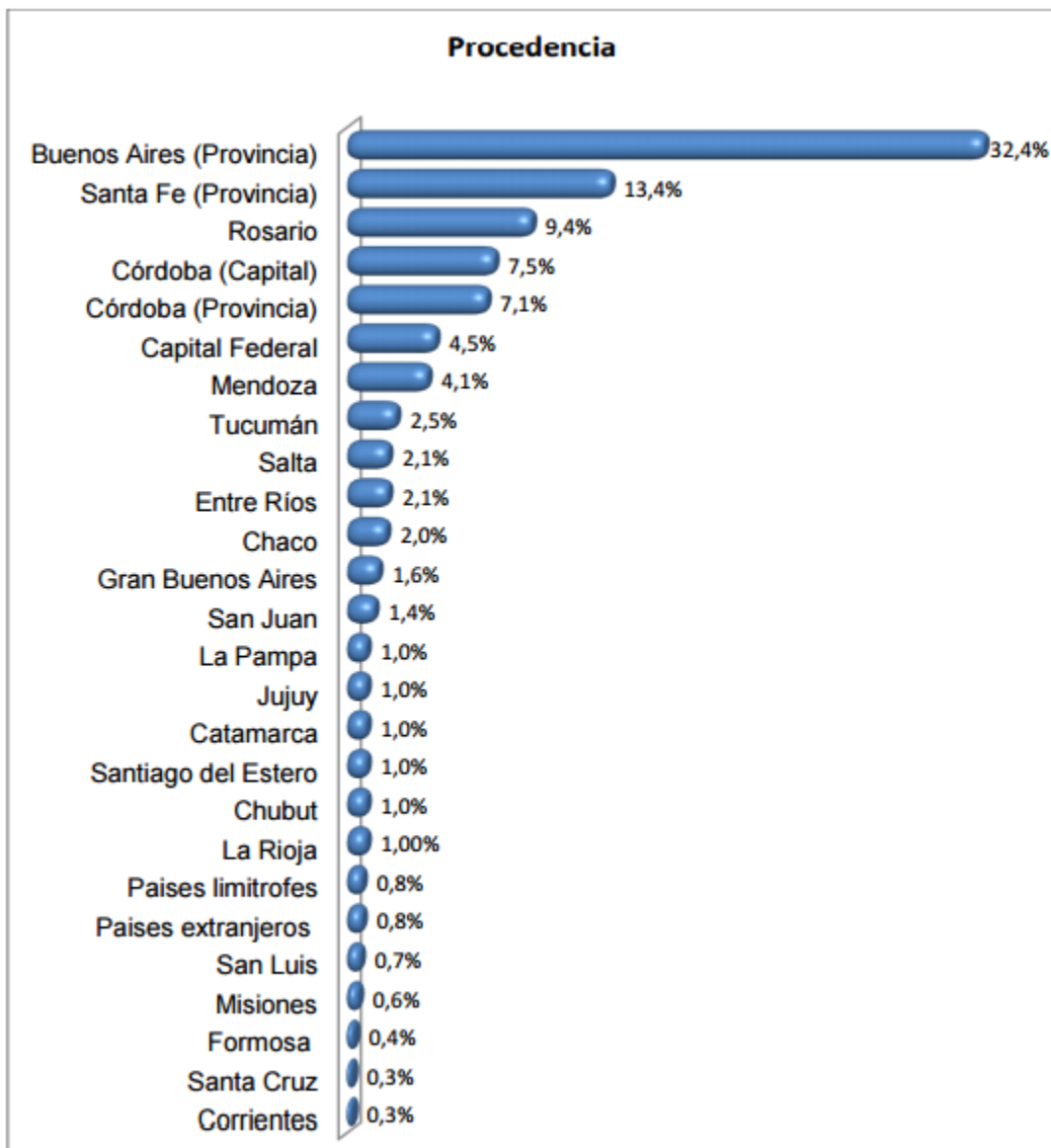


Gráfico 2

Fuente: Secretaria de Turismo de Villa Carlos Paz, temporada 2015/2016.

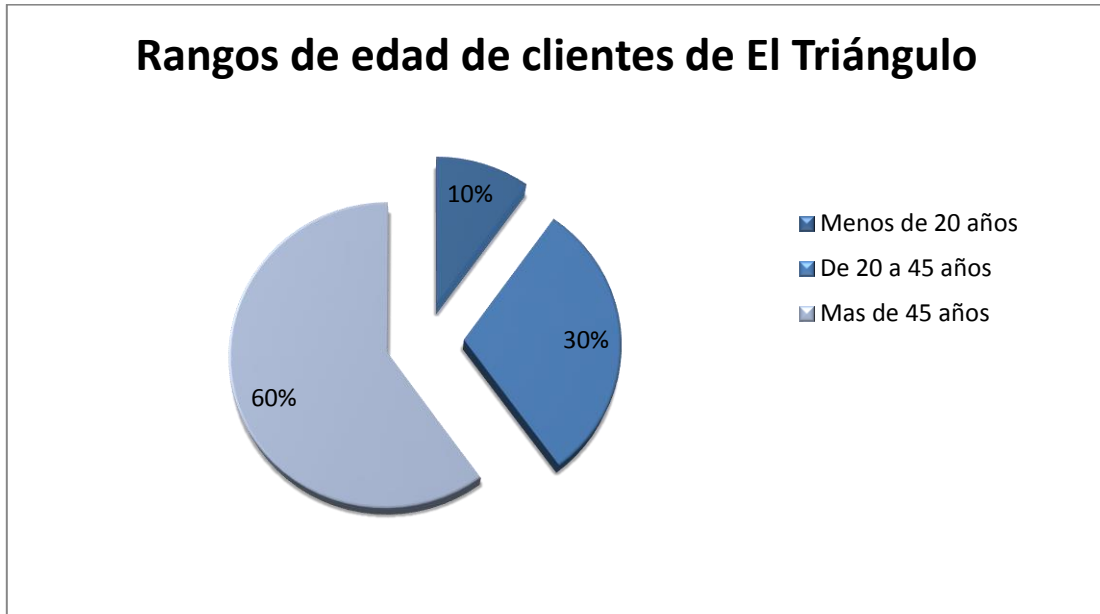


Gráfico 3

Fuente: información interna de El Triángulo.

Dentro de los principales clientes, que son los turistas, se encuentran dos segmentos de mercado bien diferenciados, como lo son el mercado estudiantil y los jubilados. Ambos son muy importantes dado que son grandes consumidores y por lo general en épocas fuera de temporada alta; los estudiantiles desde el mes de Septiembre hasta Diciembre y los jubilados en los meses de Marzo y Abril.

Con ambos segmentos, generalmente se realizan convenios estratégicos con las empresas de turismo o con los coordinadores para así poder captar mayor cantidad de clientes.

Competencia: Se puede definir como competencia a aquellas empresas que se dedican a la prestación de bienes y servicios iguales o similares a la empresa que se encuentra en estudio. Esto indica que para tener éxito, se deben

Fábrica de Alfajores El Triángulo de las Sierras S.R.L.

satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores mejor que la competencia, es decir llevar una mejor estrategia que pueda poner en la mente de los consumidores el producto ofrecido por la empresa antes que los de la competencia.

La principal competencia directa que tiene esta empresa es la fábrica de alfajores La Quinta, que produce básicamente los mismos productos regionales, apuntan al mismo segmento de clientes, manejan precios similares (un poco mayor a los de El Triángulo) y que presentan características muy similares a las de esta organización.

Otros competidores importantes a tener en cuenta son: Alfajores Kike's, Estancia el Rosario, Chammas, Alfajores El puente.

Dentro de la competencia indirecta podemos mencionar alfajores comerciales del tipo Premium como lo son: Terrabusi, Milka, Bagley, Cabsha, Jorgito, Guaymallen, etc.

Grupos de presión: Se puede definir a los grupos de presión como aquellos grupos de intereses organizados que no desean de forma directa el control del poder político sino solo influir o presionar a los centros de toma de decisiones. Se diferencian claramente de los partidos políticos, porque estos buscan directamente el poder político. Los trabajadores de El Triángulo se encuentran respaldados por el Sindicato de pasteleros de la provincia de Córdoba, quien cumple la función de negociar en nombre de los trabajadores (negociación colectiva) los salarios y condiciones de trabajo (jornada, descansos, vacaciones, licencias, capacitación profesional, etc.) dando lugar al contrato colectivo de trabajo. El sindicato tiene como objetivo principal el bienestar de sus miembros, es decir, asegurar condiciones dignas de seguridad e higiene laboral.

3.2 Cinco fuerzas de Porter

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter trata de analizar y clasificar los factores que afectan a un sector determinado. Este considera que la rentabilidad de un sector (tasa de rendimiento sobre el capital invertido) está determinada por cinco fuentes de presión competitiva.

Las cinco fuerzas que esta herramienta considera que existen en toda industria son:

1. Rivalidad entre competidores.
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores.

Según Porter, el dividir una industria en estas cinco fuerzas permite lograr un mejor análisis del grado de competencia en ella y, por lo tanto, una apreciación más acertada de su atractivo; mientras que en el caso de una empresa dentro de la industria, un mejor análisis de su entorno y, por lo tanto, una mejor identificación de oportunidades y amenazas.

Rivalidad entre competidores

Generalmente la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los

Fábrica de Alfajores El Triángulo de las Sierras S.R.L.

demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias o movidas.

La rivalidad entre competidores suele aumentar cuando:

- ✓ la demanda por los productos de la industria disminuye.
- ✓ existe poca diferenciación en los productos.
- ✓ las reducciones de precios se hacen comunes.
- ✓ los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas.
- ✓ los costos fijos son altos.
- ✓ el producto es perecedero.
- ✓ las fusiones y adquisiciones en la industria son comunes.

A medida que la rivalidad entre competidores se hace más intensa, las ganancias de la industria disminuyen, haciendo que ésta se haga menos atractiva y que, por tanto, disminuya el ingreso de nuevos competidores.

Analizar la rivalidad entre competidores permite comparar las ventajas competitivas de la empresa en cuestión, con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que permitan superarlas.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- ✓ aumentar la calidad de los productos.
- ✓ reducir los precios.
- ✓ dotar de nuevas características a los productos.
- ✓ brindar nuevos servicios.
- ✓ aumentar la publicidad.
- ✓ aumentar las promociones de ventas.

El principal rival de El Triángulo, es la fábrica de alfajores La Quinta, estos producen y venden los mismos productos de calidades similares. Cuando los clientes no perciben diferencias en el producto, su elección está basada principalmente en el precio, y en este caso El Triángulo tiene precios más bajos que su principal competidor.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto. Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta, sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada.

Algunos ejemplos de estas barreras asociadas a las fábricas de alfajores son:

- ✓ La necesidad de lograr rápidamente economías de escala.
- ✓ La necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado.
- ✓ La falta de experiencia.
- ✓ Una fuerte lealtad del consumidor hacia la marca.
- ✓ Grandes necesidades de capital.
- ✓ Saturación del mercado.

Pero a pesar de estas barreras, algunas veces las empresas logran ingresar fácilmente a una industria cuando cuentan con productos de una calidad superior a la de los existentes, precios más bajos o una mejor publicidad.

- Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria en cuestión.

En este caso, al ser alfajores de tipo regional, no son muchos los productos sustitutos, ya que la gran mayoría de fábricas de alfajores regionales, manejan una similitud en los productos ofrecidos, como son los alfajores regionales, alfajores especiales, especialidades como trufas o bocaditos, etc.

La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto).

Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando:

- ✓ Los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los de los productos existentes.
- ✓ Existe poca publicidad de productos existentes.
- ✓ Hay poca lealtad en los consumidores.
- ✓ El costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores.

Poder de negociación de los proveedores

Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Pero además de la cantidad de proveedores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- ✓ existen pocas materias primas sustitutas.
- ✓ el costo de cambiar de una materia prima a otra es alto.
- ✓ las empresas realizan compras con poco volumen.

En El Triángulo, los proveedores de dulce de leche saben que cuentan con buen poder de negociación, ya que es uno de los insumos esenciales para lograr la calidad del producto y no hay muchas empresas que lo vendan con la calidad deseada. Para el resto de las materias primas, si se pueden conseguir distintos proveedores que satisfagan las necesidades requeridas.

Poder de negociación de los consumidores

Mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones. Además de la cantidad de compradores que existan en el mercado, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- ✓ no hay diferenciación en los productos.
- ✓ los consumidores compran en volumen.
- ✓ los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos.
- ✓ los consumidores están bien informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores.
- ✓ los vendedores enfrentan una reducción en la demanda.

Analizar estas fuerzas permite principalmente determinar el grado de competencia que existe en el mercado, y así poder saber qué tan atractivo es, así como detectar oportunidades y amenazas, y así poder desarrollar

estrategias que nos permitan aprovechar dichas oportunidades y/o hacer frente a dichas amenazas.

3.3 Análisis FODA:

Este análisis es muy útil para conocer la situación real en que se encuentra la empresa; desde una perspectiva interna, estableciendo sus fortalezas y debilidades, y desde una visión externa, reconociendo las amenazas y oportunidades del ambiente.

Perspectiva interna

Fortalezas: son los recursos y capacidades especiales que tiene la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a sus competidores.

- ✓ Trayectoria de más de 40 años.
- ✓ Experiencia en el rubro.
- ✓ Muy buena ubicación de la fábrica.
- ✓ Ubicación estratégica de los locales comerciales.
- ✓ Atención personalizada.
- ✓ Productos caseros y artesanales de alta calidad.
- ✓ Precios competitivos.
- ✓ Alta calidad de los Insumos.
- ✓ No produce impacto ambiental.
- ✓ Predisposición de hospitalidad hacia el turista.
- ✓ Imagen familiar.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

- ✓ Falta de inversión en sistemas de gestión empresarial.
- ✓ Falta de inversión en tecnología (maquinaria y equipos desactualizados).
- ✓ Problemas familiares, lo que causa desorganización interna, no están claras las responsabilidades y deberes en algunos puestos de trabajo, sobre todo los gerenciales.
- ✓ Falta de promoción y publicidad.
- ✓ Falta de capacitación del personal.
- ✓ Incapacidad de delegar por parte de la gerencia.
- ✓ Escasa red de distribución.

Perspectiva externa

Oportunidades: son aquellas posibilidades favorables que se deben reconocer o descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

- ✓ Eventos llevados a cabo en Villa Carlos Paz o alrededores, como pueden ser numerosas obras de teatro, rally mundial, festival de Cosquín, congresos o convenciones y espectáculos de diferente índole durante todo el año.
- ✓ Gran cantidad de feriados puente, otorgando la posibilidad de mayor cantidad de fines de semanas largos con lo que se incrementan las visitas de turistas a la Ciudad durante todo el año.
- ✓ Aumento de contingentes estudiantiles y de jubilados que visitan Villa Carlos Paz durante temporada baja con lo cual aumentan las ventas.

- ✓ Aumento de precios en los sustitutos genéricos.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

- ✓ Situación económica del país inestable, altos índices de inflación, poder adquisitivo disminuido, alta carga impositiva y arancelaria.
- ✓ Posibilidad de ingreso de competidores potenciales atraídos por el sector.
- ✓ Tendencia de competidores existentes a un fuerte posicionamiento por ofrecimiento de ofertas.

CAPITULO 4: Análisis Organizacional

4.1 Marketing Mix

El marketing es una disciplina que busca fidelizar y mantener a los clientes de un producto o servicio, mediante la satisfacción de sus necesidades, es por eso que analiza constantemente el comportamiento de los mercados y de los consumidores.

El Marketing mix o mezcla de mercadotecnia es un conjunto de elementos claves con las que una empresa o producto lograrán influenciar en la decisión de compra del cliente. Es la combinación de cuatro variables (Producto, Precio, Plaza y Promoción) de manera que cumplan o mejoren los objetivos de la empresa.



Figura 9

4.1.1 Producto:

En mercadotecnia un producto es todo aquello (tangibles o intangibles) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. Debe tener características bien establecidas como son colores, tamaño, duración, etc.

Los productos de El Triángulo están conformados por:

Alfajores tradicionales: rellenos con dulce de fruta (membrillo o pera), dulce de leche, de chocolate.

Alfajores especiales: bañados con chocolate blanco o negro, con coberturas de nueces, almendras o maní.

Especialidades de El Triángulo: Bocado de dulce de leche con cobertura de chocolate blanco o negro y crocante, bocado de coco, bocaditos de nuez, trufas, obleas de dulce de leche y colaciones al glasé y bañadas en chocolate blanco o negro. Todas producidas artesanalmente a mano.



Composición detallada en ANEXO I

4.1.1.1 Packaging

En lo que respecta al packaging o empaque, los productos están bien diferenciados unos de otros por el tipo y color del envoltorio; los alfajores tradicionales son envueltos todos con un mismo papel plástico tipo aluminio de 30 micrones de espesor, el color rojo identifica a los alfajores tradicionales de leche, el color negro a los de chocolate, el color azul a los de pera y el verde a los alfajores tradicionales de membrillo. Los alfajores especiales, bocaditos y colaciones tienen un envoltorio de mayor calidad de color transparente tipo celofán de 30 micrones de espesor. A través de los mismos se permite visualizar el producto en su interior. Ambos empaques son realizados por una máquina empaquetadora de sellado y corte automático.

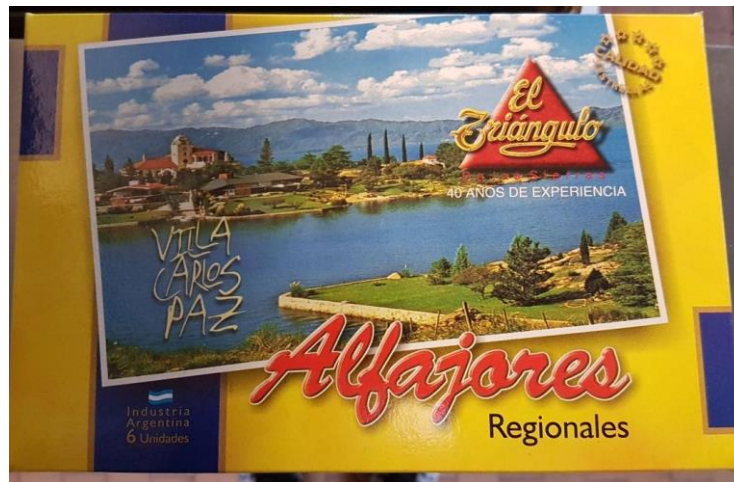
Para las trufas y obleas se utiliza un papel aluminio “con memoria” de 35 micrones de espesor, realizándose este empaque de manera manual.

Todos los alfajores ya sean tradicionales o especiales, se venden en cajas de media docena o por docena.

Las cajas utilizadas para los alfajores tradicionales son de cartón y tienen una medida de 29 cm de largo x 20 cm de ancho x 3,5 cm de alto. Las mismas se distinguen con un color amarillo predominante. Se diferencian de las cajas utilizadas para los alfajores especiales, ya que estos últimos son un poco más altos que los alfajores tradicionales entonces se necesita una caja más alta, su una medida es de 29 cm de largo x 20 cm de ancho x 5 cm de alto. El cartón es de mayor calidad y más resistente; su color predominante es el rojo.

Las especialidades (colaciones, bocaditos, obleas o trufas) se ofrecen por unidad, por docena y también existen promociones por mayores cantidades lo que permite armar distintas combinaciones de productos según las necesidades de cada cliente.

ALFAJORES TRADICIONALES



ALFAJORES ESPECIALES O ESPECIALIDADES



4.1.2 Precio

Se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por los productos que se ofrecen. El precio representa la única variable de la mezcla de mercadotecnia que genera ingresos para la empresa, el resto de las variables generan egresos.

Se plantea por medio de una investigación de mercados previa. Se debe determinar el costo total del producto y sumarle el porcentaje de utilidad que se

Fábrica de Alfajores El Triángulo de las Sierras S.R.L.

desea adquirir. Al fijar el precio, es importante compararlo con el de la competencia.

Definir el precio de los productos, permitirá determinar las estrategias más adecuadas.

Tabla de precios de El Triángulo:

	Precio media docena	Precio docena
Alfajor tradicional	\$100	\$190
Alfajor especial	\$120	\$230
Especialidades	\$20 la unidad.	

Tabla 1

Existen promociones por cantidad, lo que permite armar distintas combinaciones de productos según las necesidades de cada cliente obteniendo importantes descuentos.

4.1.3. Plaza o Distribución

Se refiere a cómo llega el producto hasta el cliente.

Los productos de El Triángulo se comercializan directamente con los consumidores sin recurrir a intermediarios. Cuenta con los siguientes puntos de venta:

- **Fábrica principal:** existe un amplio salón comercial donde se encuentran exhibidos todos los productos de la empresa y se brinda atención especializada y asesoramiento a cada uno de los clientes. Ubicada en Av. Gral Paz esquina Libertad de Villa Carlos Paz.

Fábrica de Alfajores El Triángulo de las Sierras S.R.L.

- Local comercial sobre calle General Paz, pleno centro de Villa Carlos Paz, el mismo está ubicado en un punto estratégico, el cual es de paso obligado de todos los turistas que recorren la Ciudad.

- Local comercial en Empalme a Tanti, donde se encuentran el reconocido parque temático Peko's y el parque de diversiones Mundo Fantástico, otro punto estratégico por ser de gran concurrencia turística.

- Local comercial en la zona céntrica de la Localidad de Capilla del Monte, sobre calle Buenos Aires, este es el primer punto de venta fuera de Villa Carlos Paz. También se eligió esta localidad serrana por ser de gran atractivo para el turismo.

4.1.4 Promoción

Como instrumento de marketing la promoción tiene como objetivo comunicar la existencia de los productos, dar a conocer sus características, ventajas y necesidades que satisface. Comunicar, informar y persuadir al cliente sobre la empresa, sus productos y sus ofertas, son los pilares básicos de la promoción.

El Triángulo utiliza diferentes herramientas, tales como:

- ✓ Folletería.
- ✓ Publicidad radial en frecuencias locales.
- ✓ Publicidad en diarios y revistas locales.
- ✓ Publicidad en obras teatrales.

4.2 Distribución De La Fábrica

El tipo de distribución utilizado en el proceso productivo de El Triángulo es la distribución por procesos. (Adler M. y otros, 2004).

Según este tipo de distribución, el personal y las maquinarias están distribuidos en las instalaciones agrupadas por actividades similares, lo que también le da el nombre de distribución por funciones. Resultando así, distintos centros de trabajo.

La fábrica está compuesta por 3 plantas. Actualmente se encuentra sectorizada de la siguiente manera:

Planta baja: salón comercial.

Primer piso: amasado y horneado.

Segundo piso: pegado y armado, elaboración de especialidades a mano, reposo y empaque.

Tercer piso: depósito de materia prima y productos terminados

Se encuentra todo comunicado a través de un ascensor monta cargas. Esta sectorización se dio de esta manera dada la complejidad en sus inicios de manipular y subir los hornos y las cintas transportadoras hasta los pisos superiores.

Para optimizar las actividades, la distribución debería ser:

Tercer piso: depósito de materia primas y comienzo de la producción con el amasado y horneado.

Segundo piso: pegado y armado, elaboración de las especialidades a mano, reposo.

Primer piso: empaque y depósito de productos terminados.

Planta baja: salón comercial.



Tercer Piso

Segundo Piso

Primer Piso

Planta Baja

El trayecto que tienen las materias primas una vez ingresadas a la empresa es trascendental para poder desarrollar una distribución interna en la planta que favorezca la eficacia y eficiencia en la producción.

De esta manera se evitaría subir la materia prima hasta el depósito del tercer piso, para luego volver a bajarla al primero para comenzar a elaborar, y comenzar a subir hasta llegar nuevamente al tercer piso donde está el depósito de productos terminados y que va a ser necesario volver a bajar cuando se requieran en el salón comercial.

Como se propone reorganizar la fábrica, solo es necesario subir la materia prima utilizando el monta cargas hasta el depósito del tercer piso, comenzar a elaborar e ir bajando hasta llegar al depósito de productos terminados situado en el primer piso, el cual queda más práctico y a mano del salón comercial cuando este lo requiera para la venta al público o para abastecer los locales externos.

4.3 Proceso Productivo

Una vez conocida la cantidad a elaborar, lo primero que se realiza es la búsqueda de la materia prima en el depósito y se acomoda en el lugar

Fábrica de Alfajores El Triángulo de las Sierras S.R.L.

indicado, se enciende el horno para que vaya tomando la temperatura deseada, y la cinta transportadora. Se vierten las materias primas en la batidora industrial, luego se pasa a la sección amasado, se le agrega la harina hasta lograr una masa uniforme, se espera que llega a la temperatura deseada y recién ahí se empieza con el amasado en la máquina amasadora, luego se coloca en la máquina troqueladora, donde se corta la tapita y la misma máquina la transporta a través de una cinta hacia el interior del horno. Desde q ingresa la tapita hasta que sale del horno, el tiempo es de aproximadamente 1 minuto, y pasa a una máquina apiladora, donde luego un empleado en forma manual, las pone en cajones hasta que se enfrían. De ahí se las transporta a mano y se colocan también a mano en una máquina dosificadora de dulce, (distinta las de fruta y las de leche), previamente se tiene que haber cargado la maquinaria con el dulce correspondiente, esta deposita el dulce sobre la tapita en forma automatizada, luego se coloca a mano la tapita superior en el momento que es transportado en la cinta. La misma cinta la deposita en la máquina bañadora de glasé, de chocolate blanco o negro según corresponda, donde también existe un soplador que mediante aire elimina el sobrante. La misma cinta lo sigue transportando a un horno de secado, el de chocolate genera aire frio y el de secado de glasé, es caliente. Después de esto, se recogen a mano y se colocan en bandejas y se los deja reposar 24 hs.

Concluida la elaboración y el reposo de 24 hs, los productos terminados pasan al sector de envasado, donde son colocados a mano en un transportador que lleva de a una unidad y hace que la máquina de envasado continuo lo envuelva. Una cuchilla caliente sella y corta el papel. La fábrica posee dos: una armada permanentemente con el celofán transparente para envasar las especialidades; mientras que la otra se utiliza para el envasado de alfajores regionales variando el tipo de papel de acuerdo al tipo de alfajor que se esté envasando en el momento. A medida que se va envasando, caen en cajones plásticos donde luego en otro proceso se los coloca a mano en sus cajas respectivas para armar las docenas o las medias docenas según el caso.

Fábrica de Alfajores El Triángulo de las Sierras S.R.L.

A partir de ahí se almacenan en el depósito de productos terminados, o se distribuyen a la sección comercial de la fábrica, o a los locales comerciales externos según las necesidades del momento.

Durante la producción, es necesario identificar cuáles son los procesos críticos en los que la organización ha de ser excelente. Se debe tener especial cuidado al momento de la preparación de la masa y en el horneado puesto que son las actividades en donde se corre el mayor riesgo de que se pierda la producción, es decir de que no pueda ser vendida, lo que va a derivar en una gran pérdida económica y en el incumplimiento con los clientes. Esto puede darse debido a la falta de horneado, exceso del mismo o agregado incorrecto de alguno de los insumos o ingredientes de la preparación. Se deberá hacer hincapié en la capacitación que recibirán los empleados que cubran dichos puestos.

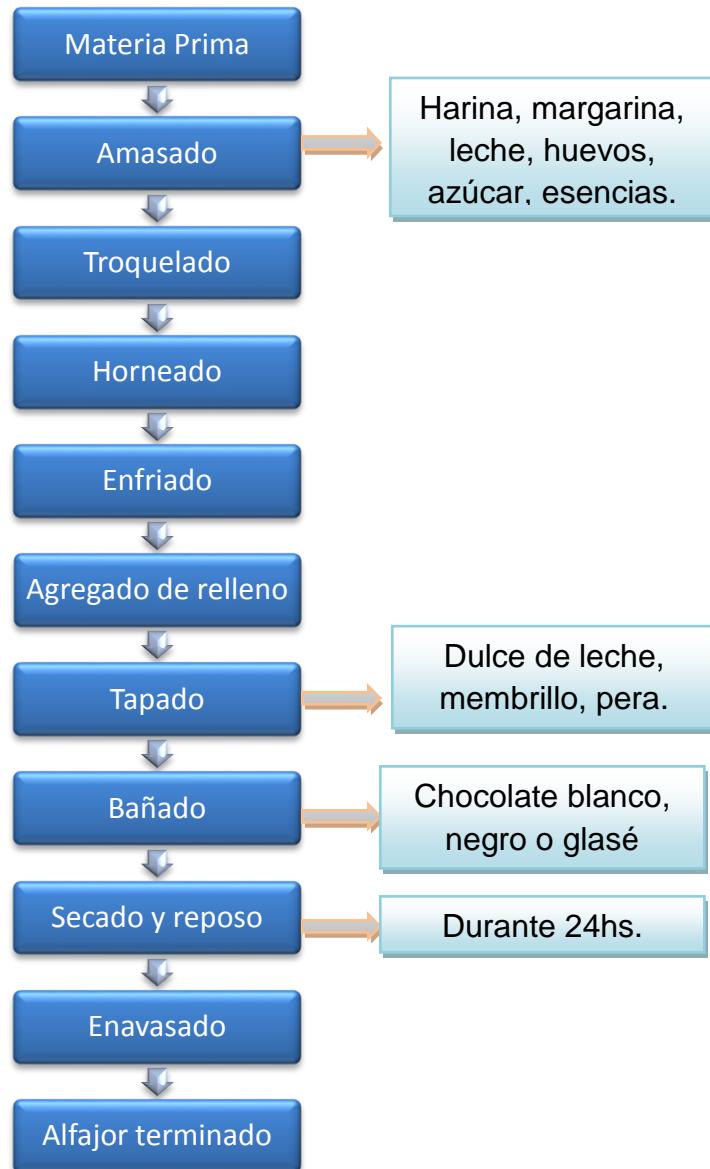


Figura 10

4.3.1 Herramientas Y Maquinarias Del Proceso Productivo

Las herramientas y maquinarias que se precisan para el desarrollo de las actividades y operaciones de la fábrica son:

- ✓ Batidora.
- ✓ Mezcladora.

- ✓ Troqueladora.
- ✓ Cinta transportadora.
- ✓ Horno industrial de cocción continua.
- ✓ Dosificadora de dulce.
- ✓ Secadora continua de recirculación de aire caliente y aire frio.
- ✓ Máquina bañadora.
- ✓ Máquinas de envasado continuo de corte y sellado automático.
- ✓ Herramientas de mano/Utensilios (paletas, cucharones, mangas dosificadoras etc.)
- ✓ Indumentaria para empleados, entre otros.

4.3.2 Mantenimiento de Maquinaria

El mantenimiento tiene por objeto la preservación de todos los bienes que constituyen el patrimonio de la empresa.¹⁵

El objetivo del mantenimiento es reducir al mínimo las fallas y roturas de los bienes. Este aspecto es importante ya que una falla en la maquinaria debido a un mantenimiento indebidamente realizado puede acarrear muchos costos, desde los costos de oportunidad, costos monetarios hasta los costos de imagen y prestigio de la empresa forjados hace mas de 45 años.

La gran mayoría de la maquinaria utilizada en El Triángulo tiene una antigüedad superior a los 20 años, es por ello que se realiza un mantenimiento preventivo debido principalmente a las consecuencias que pueden traer aparejadas las roturas o fallas en las mismas. El mantenimiento predictivo también es implementado teniendo en cuenta los conocimientos que poseen

¹⁵ Adler M. y otros, 2004.

los empleados de mayor antigüedad y el encargado de mantenimiento. Obviamente en toda planta fabril ocurren problemas indeseados durante las operaciones por lo que se busca la implementación de un rápido y eficaz mantenimiento correctivo no programable para la solución de los mismos.

El cero defecto en el mantenimiento es un ideal al que se apunta, pero en la práctica es casi imposible acceder debido a que siempre se pueden dar acciones fortuitas.

Se debe buscar, como se mencionó anteriormente, que todo personal esté capacitado y tenga los conocimientos suficientes para realizar controles básicos de mantenimiento y/o darse cuenta cuando una maquinaria no está funcionando de manera correcta.

4.4 Seguridad E Higiene

La Ley de Seguridad e Higiene establece tareas y obligaciones para todos los trabajadores. Todos estos son responsables de su propia seguridad y de la de los demás, independientemente del puesto que ocupen. La seguridad en el trabajo es un aspecto que concierne al grupo de trabajo, debe llevar implícita una correcta capacitación para el adecuado manejo de las máquinas, herramientas y todo el equipo en general.

Durante la producción se opera en condiciones que, en algunos casos, pueden presentar peligros de accidentes y enfermedades profesionales, por efectos de temperaturas, ruidos, falta de iluminación, posturas forzadas, movimientos repetitivos, etc. Se debe prestar especial atención a las condiciones de seguridad que se ofrecen a los trabajadores, para lo cual hay que tener en cuenta las causas que pueden originarlos. También se hace hincapié en el cuidado que debe tenerse del medio ambiente de trabajo y las condiciones para evitar que afecte negativamente a los empleados.

Se pueden clasificar los riesgos de trabajo según distintos criterios:

Fábrica de Alfajores El Triángulo de las Sierras S.R.L.

- ✓ Riesgos físicos: que en este caso están dados principalmente por la temperatura que producen los hornos con que se trabaja, que puede derivar en quemaduras; por el riesgo de manipular la máquina troqueladora de tapas, que puede derivar en cortes en las extremidades; o el riesgo de manipular la máquina de envasado que trabaja con temperatura y cuchillas, por lo que puede derivar también en alguna lesión en las extremidades.
- ✓ Riesgos químicos: derivados de líquidos, polvos y vapores.
- ✓ Riesgos Psicosociales: producidos por el stress que pueden sufrir algunos trabajadores.

Muchos otros accidentes pueden ocasionarse también por descuidos, por ejemplo, derrames de agua, dulces, aceite u otros líquidos sobre el piso. La regla tiene que ser limpiar inmediatamente cualquier sustancia que se derrame y si es necesario, realizar una limpieza más profunda con agua y detergente. Las Superficies de trabajo deben ser superficies fácilmente lavables, preferentemente mesas de acero inoxidable, laminado plástico o mármol.

En El Triángulo se hace mucho hincapié en mantener el orden de los elementos en cada etapa de la producción y en la iluminación y ventilación que debe tener el lugar de trabajo, ya que consideran que el calor y la baja visibilidad son los factores que mayormente terminan afectando a los empleados para que ocurran los accidentes. En términos de higiene personal, buscan insistir en los buenos hábitos de los trabajadores, lavarse las manos con agua y jabón, secarse las manos con una toalla limpia antes de comenzar a trabajar, lavárselas inmediatamente después de haber ido al baño. Las reglas básicas de higiene para los que manejan alimentos demandan absoluta limpieza y mantener las uñas de las manos lo más cortas posibles y mantener siempre el cabello cubierto.

Actualmente la empresa no cuenta con ningún plan de emergencia a seguir en caso de que ocurra algún accidente laboral, esto debería formar parte del manual de procedimientos que se sugirió confeccionar y todo el personal

debería conocer los procedimientos a seguir en caso de accidentes o de emergencias y siempre se debe contar con un botiquín de primeros auxilios, para que de esta manera, se puedan atender asuntos menores.

4.5 Herramientas de administración modernas vinculadas a la organización

4.5.1 Outsourcing

A nivel logístico no se buscan fuentes externas del proceso productivo general, como el de la elaboración y empaque de los alfajores o especialidades. Pero obviamente se necesita abastecer al ente de las materias primas y de las cajas de cartón y papel envoltorio puesto que no es acorde a los objetivos de esta empresa la fabricación o elaboración de las mismas.

Asimismo se tercerizan los servicios de asesoría legal y contable, que pueden tener incidencia en el área de operaciones.

4.5.2 Benchmarking

Como se comentó en la presentación de la empresa, “En los comienzos, el fundador de El Triángulo, Don Santiago Sabater se puso a observar muy detenidamente la masa de los alfajores Chamás y de los alfajores Estancia El Rosario que ya se encontraban instalados en el mercado de los alfajores regionales dentro de la Provincia de Córdoba. De esta manera se tomaron los procesos u operaciones claves que realizaba la competencia, para combinarlos con los propios de El Triángulo y así lograr obtener una versión mejorada de todos los productos elaborados.”.

En la actualidad, en lo que respecta a la producción, no se implementa esta técnica, ya que se cuenta con gran experiencia en el rubro y se han ido perfeccionando hasta obtener la calidad deseada.

4.5.3 Mentoring

En la actualidad se puede apreciar una relación de mentoring entre Gustavo (Gerente de Producción) y su hermana menor Eloisa, ya que el primero la está asesorando y le está transfiriendo todos sus conocimientos adquiridos a través de la experiencia para que esta última pueda desarrollar nuevas cualidades y optimizar su desempeño dentro de la organización.

CAPÍTULO 5. Diagnóstico Organizacional, Propuestas De Logística Empresarial, Recursos Humanos, Calidad.

5.1 Diagnostico Organizacional

El diagnóstico organizacional, es una técnica empresarial que intenta describir los problemas existentes en una empresa y sus orígenes, con el objetivo de tomar las medidas necesarias para resolver dichos problemas.

Como se comentó anteriormente, El Triángulo es una empresa familiar donde existe un alto grado de informalidad, falta de profesionalismo y mal aprovechamiento de recursos, ya que tienen una gran capacidad pero no utilizan las técnicas o herramientas administrativas necesarias para lograr un crecimiento sostenido y un aprovechamiento integral de sus recursos.

Un problema estratégico actual que sufre la organización, es el gran decaimiento de las ventas en épocas de temporada baja, las vacaciones de invierno en el mes de Julio ya no representan una llegada importante de visitantes como hace 6/7 años atrás. La cantidad de turistas que visitan la Ciudad ha ido cayendo paulatinamente, por lo que se deberían realizar acciones para incentivar las ventas de aquellos que sí se encuentren en la Villa Serrana.

Para esto último se propone la utilización de una matriz de operaciones.

Modelo – Matriz de Operaciones.

Problema	Acción o movimiento estratégico	Actividades para concretar la acción	Responsable	Recursos
Decaimiento abrupto de ventas en época de temporada baja.	<ul style="list-style-type: none"> -Reestructuración del área comercial. -Diseñar y aplicar una fuerte campaña de marketing orientada a captar aquellos potenciales clientes indecisos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Implementar promociones especiales. -Implementar descuentos por cantidad. -Implementar descuentos por pago en efectivo. -Diseño de una campaña de marketing y publicidad dando a conocer las promociones y ofertas actuales. -Rediseñar la imagen corporativa enfocándola a la responsabilidad social empresaria y al cuidado del medio ambiente. 	Cintia Giordano, gerente comercial.	<ul style="list-style-type: none"> -Incrementar el presupuesto disponible para el área de marketing. -Incluir nuevos medios de presentación, publicidad y comunicación externa.

Cuadro 4

5.2 Sistema Logístico

Es un conjunto de relaciones que tiene como misión lograr la interacción entre los recursos humanos y los recursos logísticos mediante métodos y procedimientos, con el fin de alcanzar los objetivos logísticos empresariales, que en el caso de El Triángulo es lograr la satisfacción del cliente entregando un producto de calidad al menor costo posible. Para ello debería utilizar herramientas de gestión que le permitan la planificación y el control del ciclo de

Fábrica de Alfajores El Triángulo de las Sierras S.R.L.

abastecimiento de materias primas, del ciclo de aprovisionamiento del proceso de transformación, y del ciclo de distribución del producto.

El alcance de la logística depende casi exclusivamente de aquel que le asigne la alta dirección de la estructura de la empresa.

La logística como proceso, organiza y administra los flujos físicos y de información tanto internos como externos.

CANAL LOGISTICO EL TRIANGULO

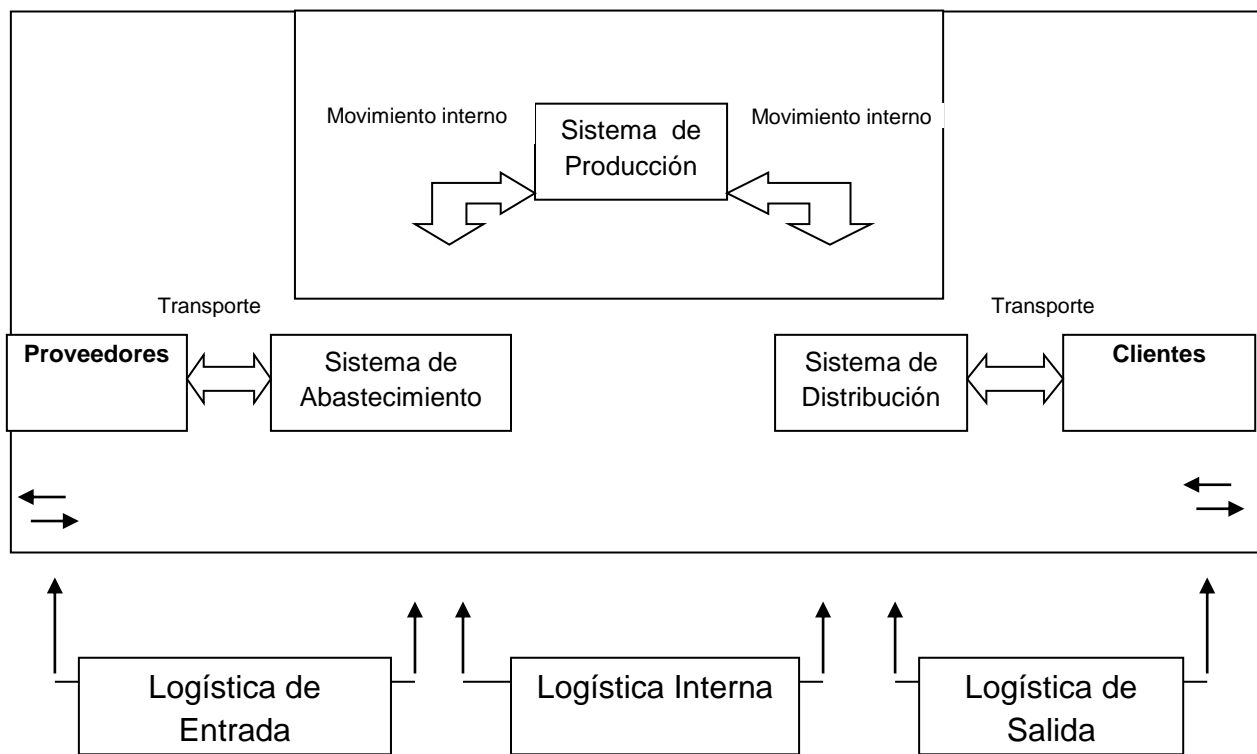


Figura 11

Dentro de la logística de entrada, se propone realizar distintas actividades, como ser:

- ✓ Gestión de inventarios;
- ✓ Gestión de abastecimiento;
- ✓ Control de proveedores;
- ✓ Planificación de requerimientos de materiales (MRP);
- ✓ Administración de almacenes (ya sea en heladeras, freezer, estanterías, etc.);
- ✓ Mínimo costo total de abastecimiento y de operaciones.

En la logística interna, llevar a cabo actividades como:

- ✓ Plan de producción, de acuerdo al producto a elaborar;
- ✓ Planificación de requerimientos de materiales (MRP);
- ✓ Aprovisionamiento al sector donde serán llevados a cabo los procesos;
- ✓ Filosofía justo a tiempo (JIT);
- ✓ Control de procesos;

Por último, en la logística de salida, llevar a cabo las actividades de:

- ✓ Gestión de la demanda, que se encarga de recibir y administrar los pedidos de los locales;
- ✓ Programas de distribución;
- ✓ Control del servicio al cliente, para conocer el grado de satisfacción del mismo;

5.2.1 Logística De Entrada

Gestión de inventarios

En la administración de las operaciones, los costos asociados a las existencias de materias primas o productos terminados suelen ser críticos, tanto por

excesos como por faltantes. Los niveles elevados de inventarios simplifican aparentemente la gestión, ocultando los problemas, pero constituyen uno de los típicos despilfarros de recursos. Los faltantes en el inventario originan bajas tasas de servicio a los clientes, con lucro cesante por no poder atender la demanda y hasta la pérdida de clientes.¹⁶

Cabe destacar que en El Triángulo, sólo se mantienen inventarios de materias primas y en menor medida inventarios de productos terminados para suplir la demanda semanal, ya que al no utilizarse conservantes en la elaboración de los productos, los mismos deben consumirse en un tiempo no mayor a los 40 días.

Razones para mantener inventario:

Servicio al cliente: siempre debe haber aunque sea un mínimo stock de productos terminados para satisfacer en todo momento las necesidades del cliente.

Independencia entre áreas funcionales: los inventarios funcionan como instrumentos para desacoplar las áreas que participan de un proceso.

Aprovechar ofertas de proveedores: comprar en lotes que hagan mínimo el costo total, aprovechar ofertas y reducciones de precios.

Razones para no tener inventario:

Costo financiero: es el costo del dinero inmovilizado.

Costo de almacenamiento: mantener las existencias de materias primas y productos terminados tiene un costo determinado.

Costo de obsolescencia: el ciclo de vida de algunas materias primas es corto, por lo que se pueden echar a perder si no se las consume en el tiempo adecuado.

¹⁶ (Lopez Araoz, Carlos, 2004).

La empresa trabaja actualmente con un sistema de inventarios para la demanda dependiente, ya que la misma va a depender de la época del año en que se encuentre, es decir que varía día a día, de acuerdo a la demanda estimada para ese lapso de tiempo. No se cuenta con ningún software que indique la existencia o no de materias primas, cada vez que se necesita elaborar, se debe cotejar en el depósito si se cuenta o no con lo necesario.

Para este caso, el sistema ideal a utilizar para administrar la demanda es el de planificación de requerimientos de materiales (MRP), que nos va a informar qué materias primas son necesarias y en qué momento se necesitan, y en función de la producción programada nos va a indicar cuánto se necesita.

Planificación De Requerimientos De Materiales (MRP)

Para la Planificación de Requerimiento de materiales (MRP) hay que considerar que la demanda de materiales o materias primas para la elaboración de los productos, va a ir variando de acuerdo a la necesidad de cada producto y la cantidad a fabricar va a depender de la demanda solicitada de acuerdo a la época del año.

Para el desarrollo de este programa de requerimiento de materiales hay que tener en cuenta la lista de materiales o BOM (de su sigla en inglés Bill of materials). Ésta se refiere a la lista total de todos los componentes y materiales necesarios para la fabricación del producto. En este caso, la misma estará conformada por las recetas que detallan las materias primas necesarias para cada uno de los productos o especialidades de El Triángulo.

Para el correcto desarrollo de este programa se precisa de un soporte informático adecuado.

Este sistema permitirá estandarizar las compras y evitar gastos innecesarios.

En este sistema se cargará:

- ✓ Capacidad de almacenaje (en días) de la materia prima perecedera.
- ✓ Recetas, que indicarán la necesidad de la compra.

Y se complementará con entradas tales como: los pronósticos de demanda, capital disponible, capacidad que se desprende del programa maestro de producción y cantidad de recursos humanos disponibles para la producción.

Así, ello permitirá obtener principalmente los pedidos de materiales y materias primas y suministrará información al encargado del área de compras.

Es de suma importancia este sistema, ya que brinda salidas exactas de información que hacen que los costos disminuyan notoriamente, por almacenaje innecesario de mercaderías o porque las mismas pierden sus condiciones para ser utilizadas, sin generar faltantes de materias primas para el proceso productivo.

Gestión De Abastecimiento. Compras.

La sub-área Compras es quién se encarga de la localización y selección de las fuentes de aprovisionamiento, teniendo en cuenta diversos aspectos como los beneficios otorgados al momento de la compra, (como descuento por volumen o precios especiales) y por supuesto que las materias primas o mercaderías compradas respeten las normas de calidad estipuladas para lograr la eficiencia del proceso productivo.

Lo ideal sería que el encargado de esta sub-área, sea quien realice el seguimiento de todas las compras y sea quien lleve los correspondientes registros y archivos para la correcta administración de las mismas. Este encargado deberá estar acordemente capacitado para responder en su trabajo de manera eficaz, en lo que concierne a conocimientos de los productos, del

método de producción, conocimientos del Layout de la fábrica, y de todos los procesos llevados a cabo; conocimiento general del mercado en el cual operan competidores y proveedores, pero por sobre todas las cosas deberá estar capacitado para lograr el aseguramiento de la calidad de cada una de las materias primas o mercaderías que adquiere para incorporar a la producción.

Esta sub-área de Compras depende del Departamento de Producción.

Las relaciones con otras sub-áreas y áreas se establecen en base a las solicitudes de adquisición de materias primas o mercaderías que las otras áreas hacen a compras y la información provista por compras sobre la existencia o no de la solicitud.

5.2.2 Logística Interna

Flujo de información

Es indispensable la relación e intercambio de información entre todas las áreas de la empresa, para que se produzca una correcta retroalimentación dentro y fuera de la misma. La organización se encuentra un poco desordenada y desactualizada en este aspecto, ya que no se utiliza ningún tipo de software, programa o formulario dentro del proceso productivo y los órdenes de trabajo se transmiten en forma verbal. Se deberían poner en práctica por ejemplo un SIL (Sistema de Información Logístico) o algún Software que le permita agilizar la información durante la cadena productiva, y también para tener una base de datos de los clientes, planillas con el itinerario de distribución, etc.; en este caso, siempre hablando de clientes locales y estables como los son hoteles, salones de fiestas y distintas empresas que realizan regalos empresariales. Si esto resulta muy costoso y complejo para su utilización, se recomienda utilizar formularios manuales como por ejemplo:

- ✓ Nota de pedidos.
- ✓ Formulario de solicitud de materia prima.
- ✓ Formulario de recepción de materia prima.
- ✓ Ordenes de trabajo.
- ✓ Planillas de control.
- ✓ Rutina de distribución.

Manuales de Procedimientos

Actualmente no se cuenta con ningún manual de procedimientos, ya que las tareas se vienen realizando de forma rutinaria y ante cualquier duda o imprevisto se consulta a alguno de los superiores.

Debido a esto, se recomienda la confección del mismo.

Este documento debe contener la descripción precisa de cómo se desarrollan las actividades de la empresa, incluyendo además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener también información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipos a utilizar, como actuar ante alguna emergencia y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. En él se va a encontrar registrada la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilitando las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia.

Las ventajas de contar con manuales de procedimientos son:

- ✓ Auxilian en el adiestramiento y capacitación del personal.
- ✓ Auxilian en la inducción al puesto.
- ✓ Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- ✓ Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.
- ✓ Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo.
- ✓ Permiten que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.
- ✓ Permiten una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
- ✓ Proporcionan la descripción de cada una de sus funciones al personal.
- ✓ Proporcionan una visión integral de la empresa al personal.
- ✓ Se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.
- ✓ Son guías del trabajo a ejecutar.

Programación de las actividades

Actualmente las actividades se programan de la siguiente forma:

El Departamento de Producción recibe del Departamento de Comercialización la información en forma verbal, de los productos necesarios a elaborar para suplir la cantidad de demanda estimada. Una vez captada esa información, se coteja el stock existente de la materia prima necesaria y en caso de no poseer la misma, el encargado de compras procede a su debida adquisición. Una vez con todo lo necesario, se pone en marcha la elaboración del producto. Concluida esta fase, se dejan reposar 24 horas, y están listos para el empaque, colocación en cajas y su posterior distribución al sector comercial de la fábrica y los locales de venta externos.

La programación de la producción se realiza semanalmente, en caso de ser necesario se pone en marcha la producción del producto o especialidad faltante. Durante la temporada de verano, considerada como la “época fuerte” siempre se produce en exceso, ya que se puede vender sin inconvenientes los días posteriores a lo estimado. Donde se encuentran las mayores falencias, son en los fines de semanas largos fuera de temporada, ya que es muy complejo calcular la demanda y muchas veces se quedan sin stock de productos, lo que se traduce en pérdidas para la empresa.

Programa maestro de producción (PMP)

Para lograr un mayor orden, eficiencia y dinamismo, se propone la utilización de un programa maestro de producción para definir de forma más exacta las cantidades a producir y el período de tiempo dentro del horizonte de planificación, de esta manera se logrará complementar correctamente el plan agregado de producción en el corto plazo.

Éste PMP es de naturaleza totalmente dinámica puesto que se va ajustando a los niveles que se necesitan producir de acuerdo a la demanda estipulada para esa semana. La información respecto a la demanda, será brindada por el área de comercialización.

Un factor importante para este proceso productivo es la docilidad de los RRHH, ya que el nivel de operatividad de la fábrica es muy sensible de acuerdo a la época del año en que se encuentra, lo que hace variar la cantidad de potenciales clientes (turistas) en la Ciudad, por ende la demanda es muy cambiante y es necesario estar preparados y adaptarse rápido a los cambios de la misma.

Balanceo de las líneas

Para el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo en la fábrica es de suma importancia el balanceo de las líneas. Esto implica que se realicen operaciones paralelamente para evitar cuellos de botella y la consecuente ociosidad de los recursos. Es por esto que se establece la necesidad de poner en funcionamiento en simultáneo todas las maquinarias utilizadas en el proceso de elaboración, encender hornos, cintas transportadoras, mezcladoras, cargar los dosificadores con dulce, cargar la máquina de bañado etc.

Los tiempos de trabajo están dados básicamente por los tiempos estándar de elaboración de cada una de las variedades, lo que varía es la cantidad producida de acuerdo al plan de acción del día.

Justo a Tiempo (JIT)

El JIT es una filosofía de gestión o una forma de hacer las cosas en la que se busca fabricar los productos estrictamente necesarios, es decir donde la sobreproducción es tan malo como la sub producción.

En el caso de El Triángulo, aplicar esta filosofía sería de gran utilidad ya que se debe producir únicamente lo que la demanda solicita, sino, el resto serán desperdicios de producción. Como ya se explicó anteriormente, al no utilizarse conservantes, los productos terminados tienen una duración máxima de 40 días antes de su vencimiento. En temporada alta, donde existe gran afluencia de turistas, es muy difícil que se dé la obsolescencia, pero sí hay que otorgarle mucha importancia a esta gestión en épocas de temporada baja, donde el consumo no es tan grande y se tienen picos altos de ventas como son los fines de semana largos, por ende hay que estar preparados.

Algunas empresas llevan a cabo una metodología dentro del JIT que tiene como objetivo la creación de un lugar de trabajo más organizado, ordenado, limpio y seguro. Mediante su conocimiento y aplicación se pretende crear una cultura empresarial que facilite, por un lado, el manejo de los recursos de la empresa, y por otro, la organización de los diferentes ambientes laborales, con el propósito de generar un cambio de conductas que repercutan en un aumento de la productividad.

Algunos elementos básicos de este sistema que se podrían poner en práctica son:

Distribución en planta celular: Las células agrupan máquinas de diversos tipos para elaborar productos similares o con requerimientos de procesamiento parecidos. La organización de la maquinaria en cada célula recuerda a una cadena de montaje, normalmente en forma de U, el trabajo se desplaza por la célula de un proceso a otro, mientras los empleados siguen un camino establecido.

Sistema "Pull" o "de arranque": en el sistema pull los trabajadores retroceden hasta la estación anterior para retirar de ella las materias primas o productos en proceso que necesitan para procesarlos inmediatamente. Cuando se retiran estos, los operarios de la estación previa saben que ha llegado el momento de comenzar a producir para reemplazar la producción retirada por la siguiente estación. Si la producción no se retira, los empleados de la estación previa detienen su labor. De este modo se evita tanto el exceso como el defecto en la producción.

Metodología TPM: El Mantenimiento Productivo Total (TPM) hace referencia a que todo el personal de producción debe estar implicado en las acciones de preparación de equipos y mantenimiento de los mismos. Esta situación genera en los operarios un ambiente de responsabilidad en relación con la seguridad y el funcionamiento de su puesto de trabajo.

Mejora continua: Se debe tender a la evolución permanente del proceso de producción, realizándolo a través de la capacitación continua de cada uno de

Fábrica de Alfajores El Triángulo de las Sierras S.R.L.

los trabajadores, fomentando el trabajo en equipo y un adecuado clima laboral, para lograr un proceso productivo cada vez mejor, con mayor eficiencia y cumpliendo con los requisitos de la demanda y buscando permanentemente la forma de producir mejor, para lograr la mayor calidad posible en cada uno de los productos.

Reducción del plazo de fabricación: buscar reducir la ineficiencia que implican los distintos tiempos de almacenamiento, transporte interno, preparación de los hornos y maquinarias, inspección, etc. Identificando cada tiempo y luego procurando reducirlo al mínimo. En el JIT se busca que el tiempo sea el de producción, pero en este caso es necesario añadir tiempos como el de la búsqueda de la mercadería del depósito y transporte interno. Se puede lograr la reducción de tiempos a través de la estandarización de las operaciones, (a través de manuales de operaciones), fijando los estándares en tiempo de cada actividad.

Poseer Recursos flexibles: lograr personal polivalente; es de suma importancia que los trabajadores sepan desempeñarse en distintas tareas dentro de la fábrica y no solo en lo que le concierne exclusivamente a su puesto de trabajo.

Control permanente de la calidad: se hace indispensable a medida que transcurre el proceso productivo ir verificando la calidad de los productos en proceso para lograr un producto final sin defectos.

Mantenimiento preventivo: realizar principalmente un mantenimiento preventivo de la fábrica y su maquinaria para evitar problemas de difícil solución que deriven en interrupciones de la producción.

BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACION DEL JUSTO A TIEMPO

- ✓ Disminuyen las inversiones para mantener el inventario.
- ✓ Aumenta la rotación del inventario.
- ✓ Reduce las pérdidas por obsolescencia.
- ✓ Bajan los costos financieros.

- ✓ Menor espacio de almacenamiento.
- ✓ Se evitan problemas de calidad, problemas de coordinación.
- ✓ Conocimiento eficaz de desviaciones.
- ✓ Toma de decisiones en el momento justo.
- ✓ Cada operación produce solo lo necesario para satisfacer la demanda.
- ✓ No existen procesos aleatorios ni desordenados.
- ✓ Los componentes que intervienen en la producción llegan en el momento de ser utilizados.

5.2.3 Logística De Salida

La empresa cuenta con cuatro puntos de venta, uno de los cuales, el principal, está situado en la misma fábrica donde se realiza la producción, por lo que no se necesita ninguna logística para disponer de los productos, ya que los mimos se encuentran exhibidos y se van reponiendo del depósito a medida que se van vendiendo.

El local comercial externo más importante de la empresa, está ubicado sobre la calle General Paz, en pleno centro de la Ciudad, donde se reúne la mayor cantidad de gente en épocas de afluencia turística. Esto es a pocas cuadras de la fábrica principal, por lo que la distribución resulta muy cómoda y fácil de realizar. En temporada alta, la misma se lleva a cabo todos los días o cada 2 días dependiendo el nivel de ventas, en horas tempranas de la mañana o en el horario de la siesta, que son los momentos en donde menos tráfico vehicular existe en la zona. Esto es así ya que el tamaño de local no es muy grande y el depósito disponible no permite almacenar gran cantidad de mercadería.

El tercer punto de venta se localiza en el Empalme a Tanti, zona de gran importancia para el turismo ya que se encuentra el parque temático Peko's y el parque de diversiones Mundo Fantástico. Está ubicado a 9 km aproximadamente del centro de Villa Carlos Paz, que es donde se encuentra la

Fábrica de Alfajores El Triángulo de las Sierras S.R.L.

fábrica y desde donde parten los trasladados con los productos. Se realiza generalmente 2 veces por semana en época de temporada alta, salvo que existan grandes variaciones en la demanda y se tenga que adelantar o postergar la distribución según el caso.

El último punto de venta, y más reciente para El Triángulo, está situado en la zona céntrica de Capilla del Monte, una Localidad Serrana con gran afluencia de turistas en este último tiempo. Se encuentra sobre Ruta N° 38, a unos 75 km aproximados de la Ciudad de Villa Carlos Paz, por lo que la frecuencia de reparto es menor y se realiza 1 vez por semana en temporada alta y en invierno cada 15/20 días, salvo que exista un brusco cambio en la demanda y sea necesario cambiar lo planificado.

Para efectuar el reparto, la Empresa cuenta con un utilitario especialmente equipado para esta tarea. El mismo también se utiliza para realizar algunas compras a proveedores.

La incidencia final del costo de distribución prorrateado por unidades a distribuir no tiene una importancia significativa en los productos, ya que las distancias a recorrer no son extensas.

Control De Servicio Al Cliente

Esto se debería instrumentar como un servicio post venta, vía web, para conocer el grado de satisfacción de los clientes después de consumir los productos, permitiéndoles expresar su opinión, lo que va a permitir identificar oportunidades de mejora en cada uno de los alfajores o especialidades que se venden en la empresa.

Un servicio post venta consiste en todos aquellos esfuerzos después de la venta para satisfacer al cliente y, si es posible, asegurar una compra regular o repetida. Una venta no concluye nunca porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho. Si el servicio postventa es deficiente, puede

afectar negativamente la opinión del cliente y disminuir los niveles de las ventas. Para el análisis del servicio post-venta es interesante valorar si la compra es regular o compra repetida.¹⁷

5.3 Recursos Humanos

5.3.1 Mano de obra

La mano de obra utilizada en el rubro de producción de alfajores está reglamentada por el convenio colectivo de trabajo 287/97 y su homologación del año 2007 (resolución N° 220/2007). Al ser una planta de elaboración de alimentos, debe cumplir con las normativas exigidas por el Código Alimentario Argentino, realizar el Curso de Manipulación de Alimentos y presentar el Certificado de Salud del personal.

En el supuesto de máxima capacidad operativa, es decir en época de temporada alta cuando existe una gran demanda de productos, la empresa cuenta con 40 empleados aproximadamente, los cuales desarrollan diversas tareas. En el sector de producción hay entre 18 a 20 personas trabajando; en el área de comercialización hay 16 personas, teniendo en cuenta que son 2 personas por turno en cada local, la jornada laboral en este caso se divide en dos turnos, mañana y tarde/noche. En cuanto al Departamento de Administración, el mismo es manejado por 1 persona más el aporte de las 2 socias gerentes. El plantel estable durante el resto del año ronda las 15 personas, entre personal de producción, administración y atención al público.

¹⁷ www.rivassanti.net/curso-ventas/servicio-post-venta.

5.3.2 Subsistema de Recursos humanos

Esta empresa no posee un área específicamente dedicada a la administración de recursos humanos. Las responsabilidades vinculadas a este departamento están a cargo del gerente de administración. Se puede decir que algunas actividades de recursos humanos son realizadas a grandes rasgos y en forma intuitiva, por ende muchas veces las decisiones que se toman suelen no ser correctas por no contar con herramientas adecuadas para la toma de las mismas y generalmente quedan muchos aspectos importantes sin atender. Es por esto que se propone la creación de un departamento de recursos humanos.

Dado que el número de empleados que tiene la empresa no es elevado, se recomienda la creación de una oficina de recursos humanos, dependiente del departamento de administración, que por el momento emplee solamente a una persona, para que la empresa pueda adaptarse más cómodamente al cambio antes de incorporar más empleados para esta labor. Esta sub área, por supuesto, deberá ser llevada adelante por una persona especializada en RRHH, la misma va a proporcionar información idónea sobre normas y procedimientos administrativos, además de prestar servicios especializados como reclutamiento, selección, capacitación, motivación, evaluaciones de desempeño, entre otros.

Por este motivo el organigrama quedaría definido de la siguiente manera:

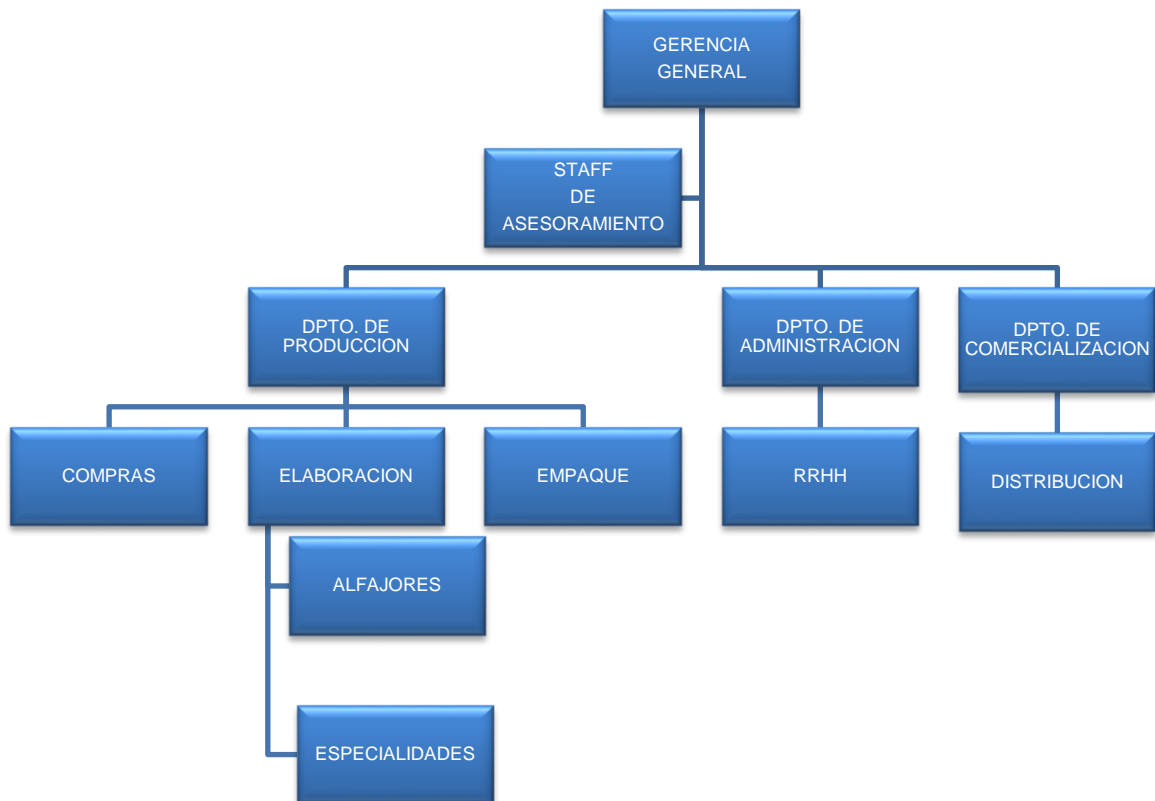


Figura 12

Al incorporar esta sub área, se busca:

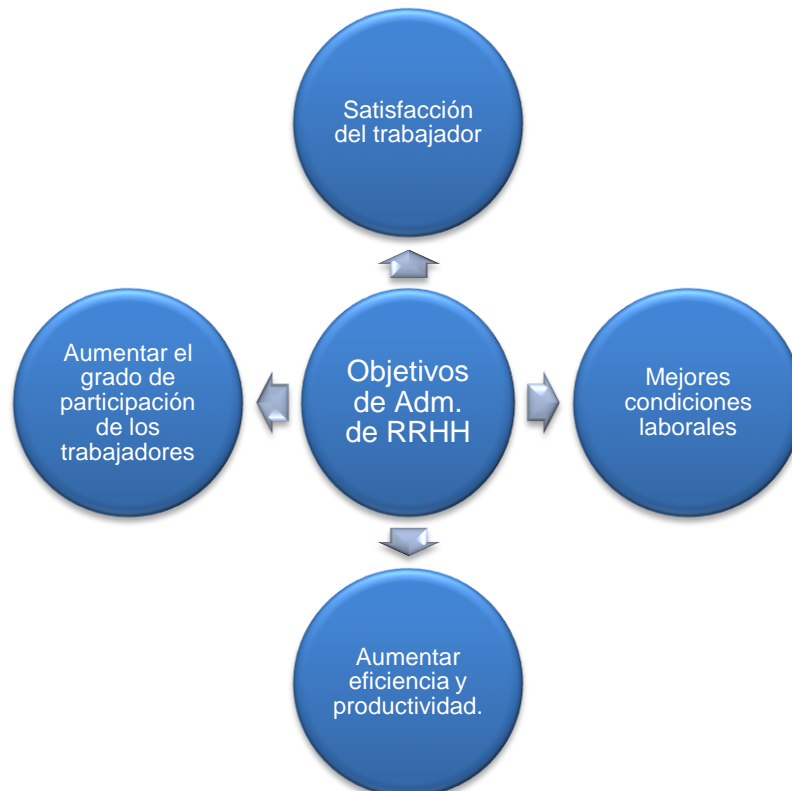


Figura 13

El especialista seleccionado debe ser capaz de llevar adelante las siguientes tareas que se presentan a continuación divididas por subsistemas.

5.3.2.1 Subsistema de Provisión

Este subsistema será quien se encargue de realizar el reclutamiento, selección y capacitación al ingreso de los recursos humanos necesarios.

Tanto el departamento de comercialización, como las sub áreas elaboración y empaque son los sectores que más sufren alteraciones con respecto al personal que lleva a cabo las tareas, debido que son dependientes del nivel de demanda. De temporada baja, a temporada alta, en toda la fábrica, existe una oscilación de unas 20 personas aproximadamente para llevar a cabo todas las tareas, por lo que es de suma importancia tener un buen archivo con aquellos trabajadores que ya tuvieron un paso por la empresa, que pueden llegar a estar disponibles temporalmente, y que por supuesto hayan tenido un buen desempeño, ya que no serviría re contratar empleados cuya eficiencia laboral haya sido baja. Si no se cuenta con estas personas se deberá proceder al reclutamiento.

Los requisitos y la formación que deben tenerse en cuenta a la hora de incorporar personal en esta empresa son, entre otros, conocimientos gastronómicos y manejo básico de maquinarias. Los puestos más importantes y más especializados, como maestros reposteros, se mantienen fijos a lo largo de todo el año.

Una vez que el encargado de RRHH tiene seleccionado un número reducido de candidatos, se delega la responsabilidad de elección al supervisor directo del puesto a cubrir, quien decide si se incorpora o no algún candidato.

5.3.2.2 Subsistema de Mantenimiento

Administración de Salarios

Será el nuevo jefe de esta sub área quien tendrá la responsabilidad de recibir la información referida a las horas trabajadas por empleado. Se ocupará de la sistematización de esta información para facilitar la tarea del contador en la liquidación de los sueldos, este último será el encargado de las deducciones para los aportes, y de efectuar las contribuciones para los distintos rubros previsionales, obra social, sindicales, etc. Estos rubros variarán de acuerdo a las distintas disposiciones de los distintos convenios colectivos de trabajo. Los sueldos están dados de acuerdo a la antigüedad y a la importancia del puesto que ocupa, respetando los convenios colectivos de trabajo que fija el sindicato de pasteleros. Esta actividad en la actualidad la realiza el gerente administrativo.

Administración de beneficios e incentivos

El Triángulo no posee bien desarrollado un sistema de beneficios e incentivos, ya que lo único que ponen en práctica referido a este tema, es un sistema de premios en lo que respecta a la asistencia del trabajador, (presentismo). El encargado de esta nueva sub área de RRHH que se propuso, debería crear un sistema de incentivos y un programa de beneficios que permita motivar a los trabajadores de la empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades que realizan. A su vez, va a permitir a la empresa lograr los objetivos de: más calidad, más cantidad, menor costo y mayor satisfacción.

5.3.2.3 Subsistema de Desarrollo

Capacitación y desarrollo del personal

El Triángulo brinda una mínima capacitación a sus empleados, ya que la gran mayoría de estos adquieren sus conocimientos a través de la práctica.

Fábrica de Alfajores El Triángulo de las Sierras S.R.L.

Se propone también que ésta sub área de recursos humanos se ocupe de capacitar a todo el personal, tanto en el nivel operativo para lograr una mayor especialización en cada empleado, no solo al ingreso, sino también durante su vida laboral, como así también al resto de los niveles superiores, para que estos permanentemente enfoquen su estrategias y sus tácticas en estar más cerca de los trabajadores, tratando de mantenerlos motivados hacia las tareas a realizar diariamente.

Como se comentó en el capítulo anterior, es indispensable que se construya y establezca un manual de operaciones o procedimientos de la organización, a donde todo el personal pueda acceder, de esta manera se logrará:

- ✓ Auxiliar en el adiestramiento y capacitación del personal.
- ✓ Auxiliar en la inducción al puesto.
- ✓ Describir en forma detallada las actividades de cada puesto.
- ✓ Facilitar la interacción de las distintas áreas de la empresa.
- ✓ Indicar las interrelaciones con otras áreas de trabajo.
- ✓ Permitir que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.
- ✓ Permitir una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
- ✓ Proporcionar la descripción de cada una de sus funciones al personal.
- ✓ Proporcionar una visión integral de la empresa al personal.
- ✓ Se establece como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.
- ✓ Son guías del trabajo a ejecutar.

5.3.2.4 Subsistema de Control

Se entiende por Control de Gestión al conjunto de procesos que la empresa aplica para asegurarse de que las tareas que en la misma se realizan, estén encaminadas a la consecución de sus objetivos.

5.4 Calidad

Atributos de calidad de El Triángulo

La calidad del producto está dada por la excelencia en la materia prima y por el equipo de trabajadores que transforman la misma, complementándose con esto, una correcta atención al cliente.

En base a lo observado, se podría decir que para lograr los atributos propuestos se debe prestar una especial atención a lo siguiente:

5.4.1 Calidad De Entrada

El encargado de la sub-área compras o abastecimiento debe exigir normas de calidad a los proveedores, teniendo en cuenta las operaciones que realizan y que las mismas estén desarrolladas bajo las normas de higiene correspondientes, ya sean legales o accesorias del mismo proveedor.

Antes de incorporar la materia prima a la producción el encargado debe verificar el correcto estado de la misma y debe separar o eliminar lo que se encuentre en mal estado.

También se debería exigir al transportista que siga con las normas de higiene correspondientes para la mercadería transportada.

5.4.2 Calidad De Proceso

La maquinaria debe estar correctamente calibrada para que no existan fallas o parates dentro del proceso productivo.

Se deben tener todos los elementos o materias primas a disposición al momento de comenzar a elaborar.

El personal debe respetar las normas de higiene y seguridad en cuanto a los elementos que se utilizan como ser: guantes descartables, barbijos, gorros, chaquetas, delantales, etc.

Durante la elaboración, el encargado de cada sector debe realizar controles para que el producto vaya cumpliendo con los estándares previstos.

Una vez terminados los productos, los encargados del empaque deberían realizar un control de calidad previo y uno posterior al envasado de los mismos, a partir de ahí la mercadería queda lista para guardarse en las respectivas cajas y ser almacenadas o llevadas al área comercial si así lo requieren.

5.4.3 Calidad De Salida

La misma es una resultante de las dos anteriores, como se dijo, se buscará tener siempre una muy buena materia prima y de buena procedencia, utilizándola de manera correcta en tiempo y forma. El otro aspecto fundamental es la experiencia que tenga el personal encargado de la producción.

En todo el proceso se debe poner énfasis en cumplir con las distintas normas de higiene y seguridad correspondientes.

CAPÍTULO 6: Cuadro De Mando Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

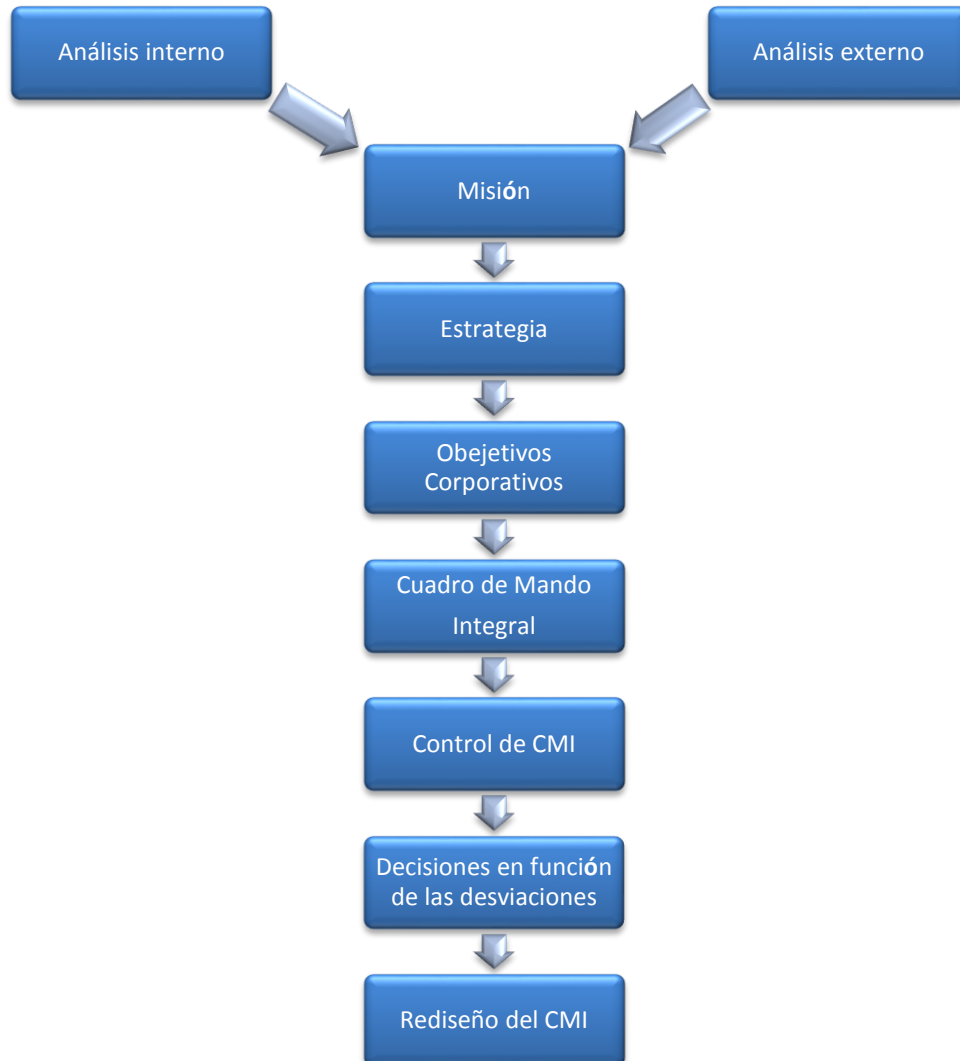


Figura 14

Como se comentó en el marco teórico, el Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión que permite "monitorear" mediante indicadores, el

cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos.¹⁸

El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas.¹⁹

- ✓ Financiera; Objetivo: Generar Mayor Beneficio, Valor Agregado.
- ✓ De Clientes; Objetivo: Satisfacción al cliente.
- ✓ Procesos Internos; Objetivo: Eficiencia, Estrategia Competitiva.
- ✓ Aprendizaje y crecimiento; Objetivo: Gestión del Conocimiento.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Es un medio para comunicar la estrategia de la organización, motivar a los empleados y procesar la información.



Permite:

- ✓ Clarificar y actualizar las estrategias.
- ✓ Comunicar las estrategias a toda la organización.
- ✓ Alinear los objetivos personales y de áreas con la estrategia.
- ✓ Identificar y alinear la iniciativa estratégica.
- ✓ Vincular los objetivos estratégicos con las metas.

¹⁸ <http://webandmacros.com/>

¹⁹ "El Cuadro de Mando Integral". Robert S. Kaplan y David P. Norton. Ediciones Gestión 2000 S.A.pp14,15

- ✓ Alinear la revisión operativa y estratégica.
- ✓ Generar y obtener feedback para aprender y corregir la estrategia.



Figura 15

Mediante la utilización de las técnicas y herramientas descritas en capítulos anteriores, se logró determinar los objetivos estratégicos de la empresa, combinando los objetivos a largo plazo y la estrategia empresarial, aplicando las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

OBJETIVO A LARGO PLAZO

Aumentar la participación en el mercado y lograr mayor rentabilidad.

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Para lograr el objetivo, la estrategia será elaborar productos de mayor calidad a costos más bajos que la competencia y a su vez, mejorar el servicio de atención al cliente.

Combinado ambos obtenemos el **OBJETIVO ESTRATEGICO**

“Aumentar la participación en el mercado y lograr mayor rentabilidad elaborando productos de mayor calidad a costos más bajo que la competencia y mejorando el servicio de atención al cliente”.

Desglosando esta, obtenemos las acciones específicas o concretas:

- ✓ Aumentar la rentabilidad de la empresa.
- ✓ Reducir costos operativos de la empresa.
- ✓ Mejorar el grado de satisfacción de los clientes.
- ✓ Incrementar la cartera de clientes.
- ✓ Aplicar un plan de calidad total.
- ✓ Lograr mayor eficiencia.
- ✓ Lograr la satisfacción del personal.
- ✓ Aplicar planes de capacitación al personal.

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (ACCIONES CONCRETAS) DE LA
EMPRESA APLICANDO LAS PERSPECTIVAS DEL CMI**

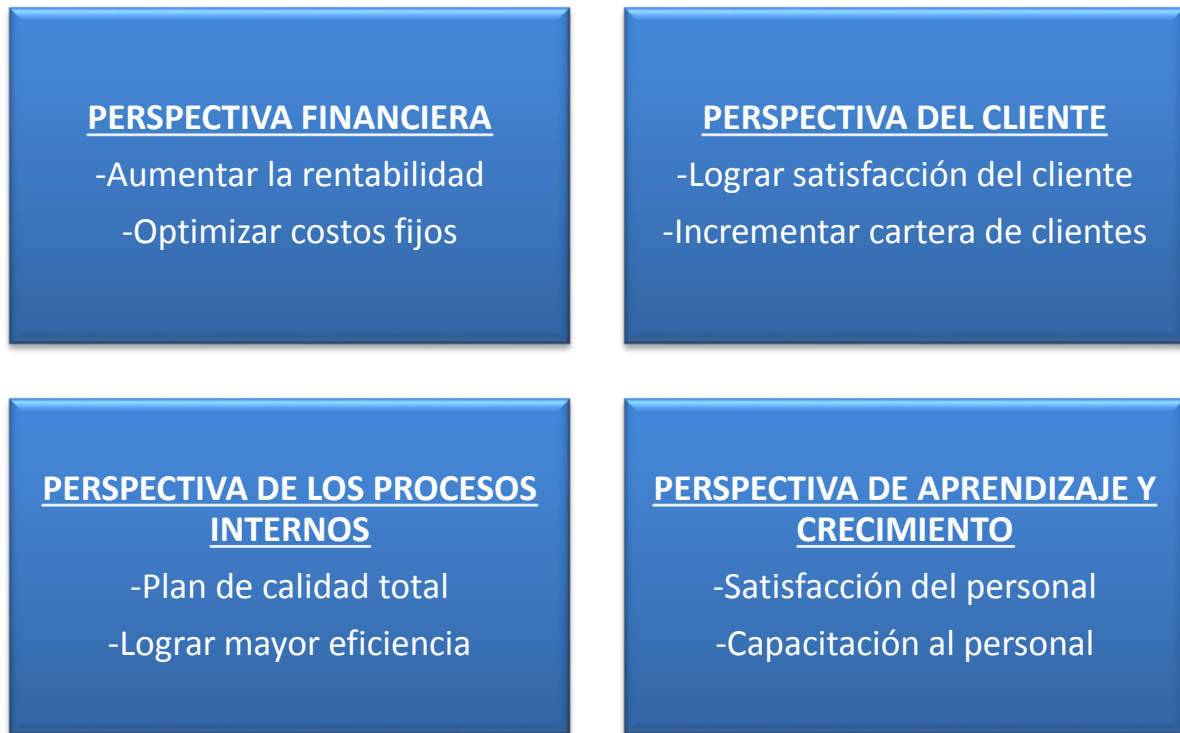
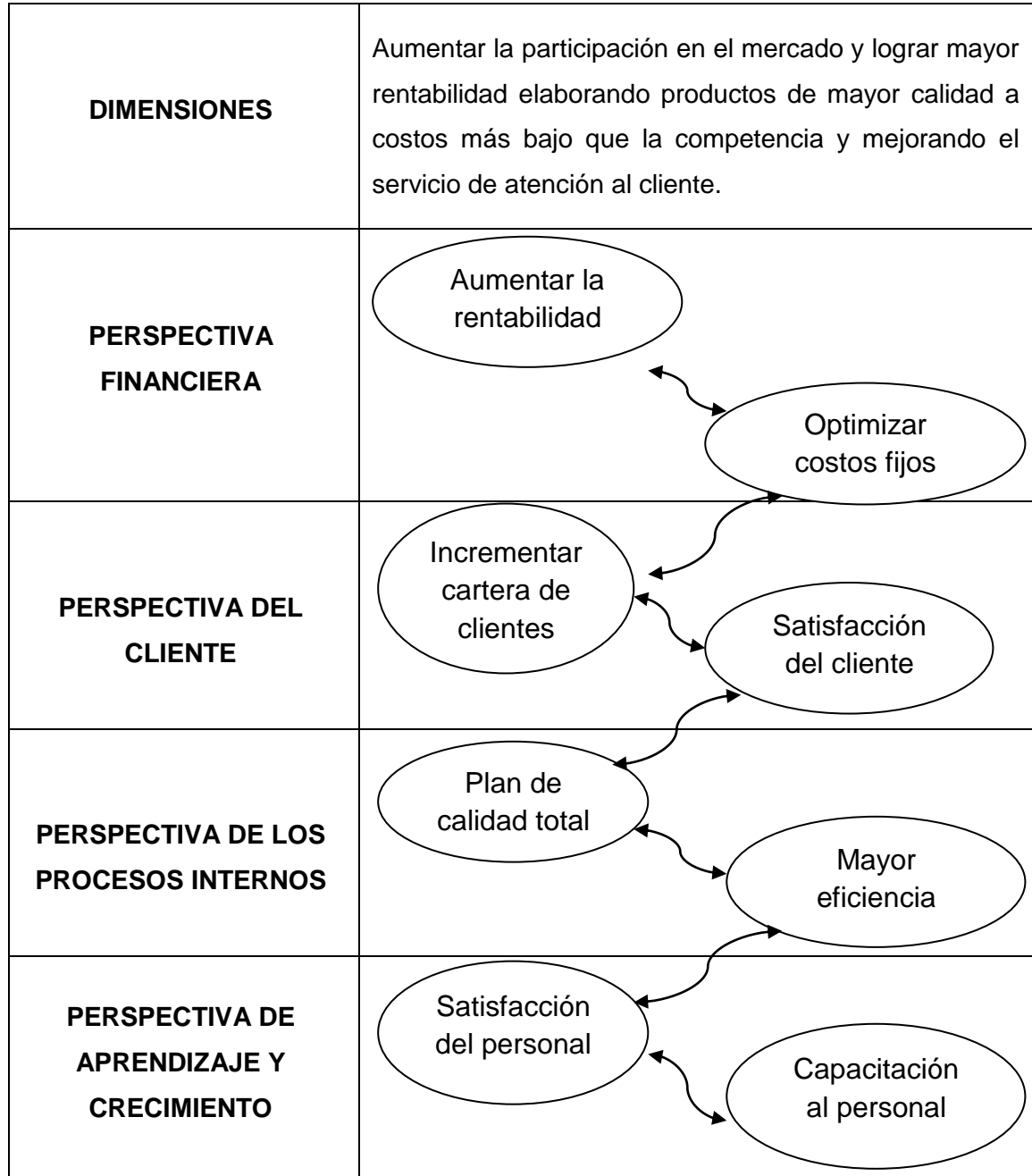


Figura 16

Una vez determinados los objetivos estratégicos de la empresa se procedió a establecer la relación entre ellos, a través del modelo causa efecto:

MODELO CAUSA EFECTO ENTRE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA



Cuadro 5

Si realizamos Planes de capacitación al personal, mejoraremos la satisfacción del personal, si mejoramos la satisfacción del personal, entonces produciremos con un mayor nivel de eficiencia, si obtenemos una mayor eficiencia en todos los procesos, entonces estamos en condiciones de aplicar un plan de calidad total, si logramos una calidad total en los productos y servicios que ofrecemos, entonces lograremos la satisfacción del cliente, si logramos la satisfacción del cliente, entonces aumentaremos la cartera de clientes, si aumentamos la cartera de clientes, entonces podremos optimizar los costos fijos debido a la producción en gran escala y al aprovechamiento de descuentos por parte de proveedores por comprar mayor cantidad, si logramos optimizar estos costos, entonces aumentaremos la rentabilidad de la empresa.

INDICADORES DEL CMI

Cada uno de los objetivos estratégico (acciones concretas) que se mencionaron en la Figura XVII deben ser medidos por indicadores (que pueden ser financieros y no financieros), la filosofía del CMI dice que:

“SINO LO PUEDES MEDIR NO LO PUEDES GESTIONAR”

Dicho de otra manera si no se puede medir, no se puede administrar, porque no se cuenta con parámetros para saber si está bien o está mal.

Los indicadores deben mostrar “cómo nos vemos a nosotros mismos” y “cómo nos ven los demás” y, además, permitir las comparaciones en el tiempo y con otros indicadores y, en especial, que estén vinculados, esto es, que existan unas relaciones causa-efecto.

Los indicadores son descripciones compactas de observaciones, en números o en palabras, que no tienen porqué ser exclusivamente ratios, sino que pueden ser unidades físicas o monetarias, diagramas, etc, siendo la propia situación y la estrategia la que determine cuáles son los mejores indicadores, habiendo un mayor apoyo para aquellos que surjan por un proceso de debate. Los

indicadores en sí mismos no son lo que importa, la esencia es el proceso y discusión de los mismos antes, durante y después de ponerlos en práctica.

Para diseñar un sistema de indicadores de control de gestión se debe partir de los factores claves de negocio, enlazar los indicadores con la estrategia de la empresa es uno de los principales objetivos en el diseño de un sistema de indicadores. Este enlace puede conseguirse mediante la descomposición de los factores claves de negocios, en los objetivos estratégicos, y estos, a su vez, desglosándolos en las diferentes actividades y procesos de negocio que son necesarios acometer para su consecución. Un factor clave es aquel que se considera crítico para la empresa en el largo plazo, permitiéndole aumentar y/o mantener su ventaja competitiva.²⁰

Un Cuadro de Mando Integral compuesto por un excesivo número de indicadores, puede hacer confusa la estrategia y perjudicar la coordinación de los esfuerzos.

Estos indicadores deben:

- a) referirse a procesos importantes o críticos.
- b) representar fielmente el objetivo a medir mediante una relación directa.
- c) ser cuantificables a través de datos numéricos o un valor de clasificación.
- d) ser rentables, superando el beneficio de su uso al costo de su obtención.
- e) ser fiables para dar confianza a los usuarios sobre su validez.
- f) ser fáciles de mantener y utilizar.
- g) no interferir con otros indicadores siendo compatible con ellos.
- h) permitir a la dirección conocer la información en tiempo real.

²⁰ "El Cuadro de Mando Integral". Robert S. Kaplan y David P. Norton. Ediciones Gestión 2000

PERSPECTIVA FINANCIERA

Los indicadores financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas, estos deben responder a las expectativas de los accionistas y deben de alguna forma, tratar de medir la creación de valor en la organización.

Los indicadores financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de una empresa.

- ✓ Crecimiento
- ✓ Sostenimiento
- ✓ Cosecha

Cabe recordar que El Triangulo, se encuentra en la fase de sostenimiento. Los objetivos en la fase de sostenimiento pondrán énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROE para calcular la rentabilidad sobre el capital, ROI para calcular el retorno de la inversión, distintos índices de liquidez, los beneficios de explotación y el margen bruto. Los proyectos de inversión pueden ser evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados. Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el valor económico agregado. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener buenos rendimientos sobre el capital aportado.

Teniendo en cuenta los OBJETIVOS ESTRATEGICOS determinados, los indicadores a utilizar son:

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES POSIBLES
<p>AUMENTAR LA RENTABILIDAD</p>	<p>-Rentabilidad Económica (ROE) = Beneficio neto / Recursos propios.</p> <p>-Rentabilidad Financiera (ROI) = Beneficio antes de intereses e impuestos (BAII) /Activo Total.</p> <p>-Valor Económico Agregado (EVA) = Beneficio después de impuestos – Costo de los fondos propios.</p>
<p>OPTIMIZAR COSTOS FIJOS</p>	<p>-Costos Fijos / Costos totales.</p> <p>-Costos de fallos / Costos totales.</p> <p>Gasto año N – gasto año N -1.</p>

Cuadro 6

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Una vez que se han controlado los costos, el óptimo es la satisfacción del cliente. Cada vez que los procesos son excelentes y se han eliminado todos aquellos costos superfluos e innecesarios, los clientes son la siguiente pieza básica. El objetivo principal es la generación o propuesta de valor para el cliente, obteniendo la ya conocida satisfacción del cliente y su consiguiente fidelidad.

El segmento de mercado y de clientes, en este caso, los turistas que visitan Villa Carlos Paz, son quienes representan las fuentes que proporcionaran el componente de ingreso de los objetivos financieros.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES POSIBLES
<p>INCREMENTAR CARTERA DE CLIENTES</p>	<p>Número de clientes.</p> <p>Nuevos clientes= N° clientes año N / N° de clientes año N-1.</p> <p>Cuota de mercado= $\frac{\text{Proporción de ventas}}{\text{Total de ventas}}$.</p> <p>Retención de clientes= % de clientes que permanecen en la empresa.</p>
<p>SATISFACCION DEL CLIENTE</p>	<p>Clientes perdidos/Clientes.</p> <p>Devoluciones/Ventas Totales.</p> <p>Cuestionarios de satisfacción.</p>

Cuadro 7

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Se centra en la mejora o modificación de los procesos operativos existentes. Consiste en una cadena de valor que se inicia con el proceso de innovación (identificar las necesidades de los clientes y desarrollar soluciones para ellas), sigue a través de los procesos operativos (entrega de productos y servicios) y

termina con el servicio post venta (brindando atención y soluciones después de la venta.)

Objetivos.

- a) Innovación de productos/servicios.
- b) Optimización de la infraestructura.
- c) Gestión de la calidad.

Persigue la identificación de los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente, y cuyas medidas generarán importantes impactos en los niveles de satisfacción del cliente y en consecuencia en los objetivos financieros.

Es recomendable definir una cadena de valor de los procesos internos y que integren los siguientes aspectos:

- a) proceso de innovación (identificar las necesidades de los clientes actuales y potenciales, y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades).
- b) continúa a través de los procesos operativos (entregar los productos y servicios existentes a los clientes actuales).
- c) servicio post venta (ofrecer servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes).

Fábrica de Alfajores El Triángulo de las Sierras S.R.L.



Figura 16

Porter destaca las actividades primarias de las de apoyo, las primeras referidas a la creación física del producto y las segundas son las que sirven de apoyo a las primeras.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES POSIBLES
<p>PLAN DE CALIDAD TOTAL</p>	<p>N° de productos defectuosos /N° total de productos.</p> <p>Entregas productos terminados con retraso/Entregas totales.</p> <p>N° de reclamamos de la clientela.</p> <p>Cuestionarios de Seguridad e Higiene.</p>
<p>MAYOR EFICIENCIA</p>	<p>-Productividad por horas = volumen de producción / horas de trabajo.</p> <p>-Siniestralidad = N° de accidentes laborales/ N° de horas laborales.</p> <p>- N° de entregas de proveedores fuera de plazo/ N° de entregas encargadas.</p>

Cuadro 8

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Se trata de asegurar la permanencia y la creación de valor hacia el futuro, se busca dotar a la organización de la habilidad para mejorar y aprender.

Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas.

Algunos indicadores pueden ser:

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES POSIBLES
SATISFACCION DEL PERSONAL	Promedio de satisfacción. Sugerencias por empleado. Índice de motivación. N° de trabajadores que abandonan la empresa / N° medio de trabajadores.
CAPACITACION AL PERSONAL	<ul style="list-style-type: none">• N° de trabajadores que participan en actividades de capacitación / Total de trabajadores.• N° de horas de capacitación a los trabajadores por año.

Cuadro 9

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

DIMENSIONES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	BLANCOS (METAS)	PROGRAMAS DE ACCION
PERSPECTIVA FINANCIERA	-Aumentar la rentabilidad.	-Rentabilidad Económica (ROE). -Rentabilidad Financiera (ROI). -Valor Económico Agregado (EVA).	Aumentar 10%	-Implementar herramientas de gestión. -Seguimiento de los indicadores.
	-Optimizar costos fijos.	-Costos Fijos / Costos totales. -Costos de fallos / Costos totales.	Reducir 5%	-Alianzas con proveedores. -Aprovechar descuentos por cantidad.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	-Incrementar cartera de clientes.	-N° de clientes. -Nuevos clientes. -Cuota de mercado.	Incrementar 30% anual	-Realizar estudios de mercado. -Acciones de marketing. -Establecer convenios estratégicos con empresas.
	-Satisfacción del Cliente.	-Clientes perdidos / Clientes. -Devoluciones / Ventas Totales. -Encuestas de satisfacción.	Lograr más del 90%	-Mejorar las instalaciones de venta. -Programas de fidelización. -Ofrecer degustaciones.

Fábrica de Alfajores El Triángulo de las Sierras S.R.L.

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	<p>-Plan de calidad total.</p>	<p>-N° de productos defectuosos /N° total de productos.</p> <p>-Entregas productos terminados con retraso/Entregas totales.</p> <p>-N° de reclamamos de la clientela.</p> <p>-Cuestionarios de Seguridad e Higiene.</p>	<p>Igual o mayor a 8 puntos.</p>	<p>Mayor control y análisis de indicadores por parte del supervisor del área.</p>
	<p>Mayor eficiencia</p>	<p>-Productividad por horas</p> <p>-Siniestralidad</p> <p>-N° de entregas de proveedores fuera de plazo/ N° de entregas encargadas.</p>	<p>Igual o mayor a 8 puntos</p>	<p>Mayor control y análisis de indicadores por parte del supervisor.</p>
	<p>Satisfacción del personal</p>	<p>-Promedio de satisfacción.</p> <p>-Sugerencias por empleado.</p> <p>-Índice de motivación.</p> <p>-N° de trabajadores que</p>	<p>Igual o mayor al 90%</p>	<p>-Brindar participación en decisiones de importancia.</p> <p>-Rotación de puestos.</p> <p>-Flexibilidad de horarios.</p>

Fábrica de Alfajores El Triángulo de las Sierras S.R.L.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		abandonan la empresa/N° medio de trabajadores.		
	Capacitación del personal	-N° de trabajadores que participan en actividades de capacitación / Total de trabajadores. - N° de horas de capacitación brindadas a los trabajadores por año.	Totalidad del personal capacitado y polivalente.	Planes de capacitación anual para la totalidad del personal y posterior evaluación de la misma.

Cuadro 10

Fábrica de Alfajores El Triángulo de las Sierras S.R.L.

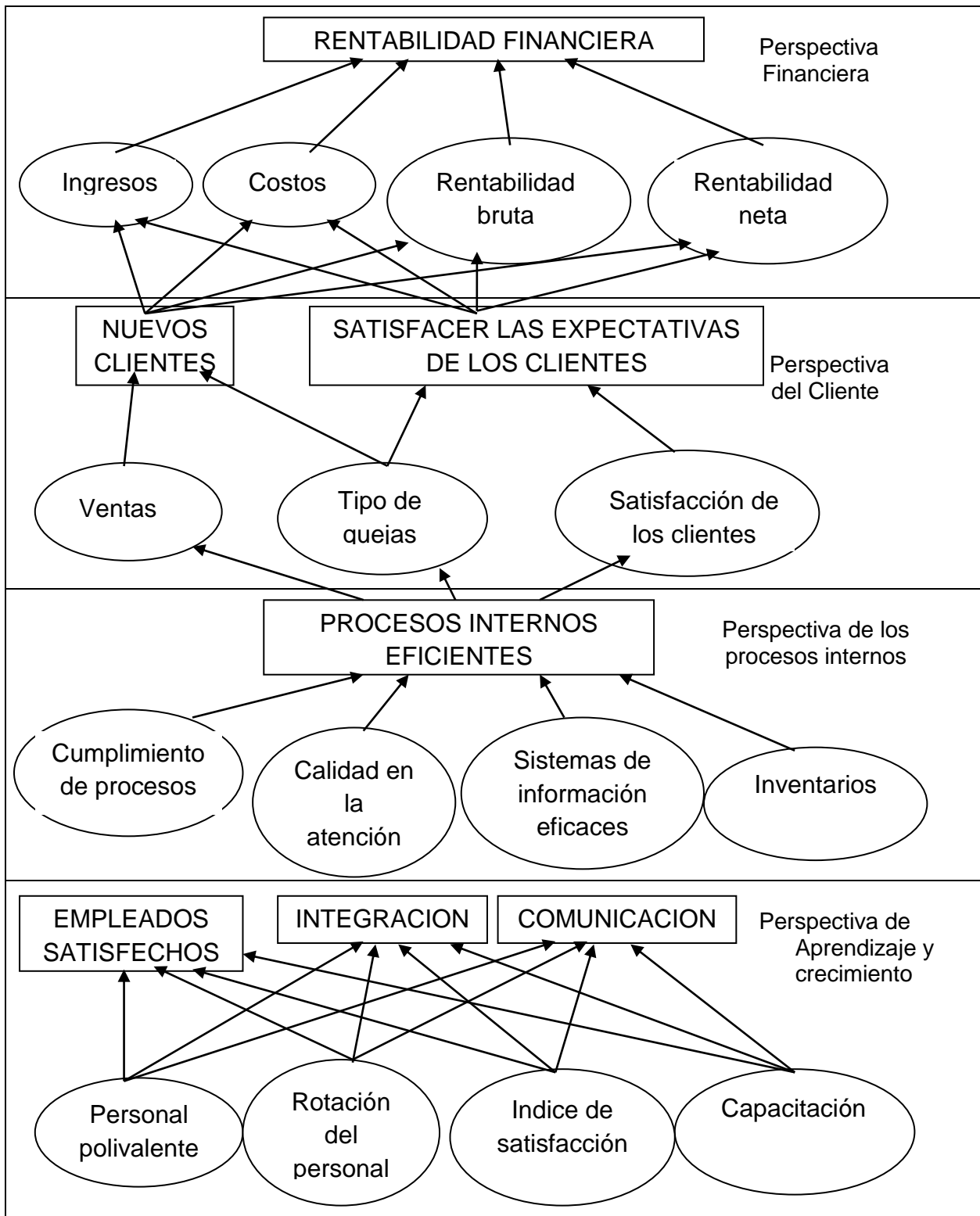


Figura 17

Se deberían ir evaluando de forma semestral los indicadores de cada objetivo para ver si están llegando a las metas fijadas. Para que el tablero sea efectivo debe tener con qué compararse cada indicador enunciado, para ello principalmente se buscará comenzar a tener un registro histórico de los indicadores que también permitirá evaluar la tendencia de los mismos y servirá de base para saber si las gestiones operacionales se encuentran dentro de los parámetros permitidos. Se definirán los parámetros “alarma”, es decir cuando surge la necesidad de tomar acciones inmediatas para corregir las operaciones y se establecerán cuantitativamente los mismos. Por supuesto que se debe tener en cuenta la estacionalidad, separando temporada alta de temporada baja.

La elaboración y puesta en marcha de este cuadro, en primera instancia, estará a cargo de una persona especializada exterior a la empresa, quien se debe convertir en líder del proyecto, debe guiar el proceso, teniendo dotes de comunicación e involucrándose con toda la organización para conseguir el mayor grado de apoyo. Este será también el encargado de control para cada uno de los indicadores de este tablero. A la par de esta persona, debería estar por lo menos una de las socias gerentes (propietarias de la firma) observando y aprendiendo la forma de llevarlo a cabo, para el día de mañana poder continuar sin depender de un especialista externo, ya que no se debe pensar en un proceso que se inicia y se finaliza. El Cuadro de Mando Integral no tiene fin, una vez implantado un primer cuadro, éste debe irse modificando con el paso del tiempo, bien por necesidad de redefinición de los objetivos como consecuencia del ajuste con la estrategia de la empresa o bien porque los indicadores seleccionados no muestran correctamente lo deseado. Incluso el cambio del entorno justifica su modificación a medida que pasa el tiempo. ***El Cuadro de Mando Integral debe verse como parte de la organización.***

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL TRABAJO

Como último punto del presente Proyecto Final de Grado, se puede decir que luego de llevar a cabo este trabajo de investigación, iniciado con un relevamiento del desarrollo organizacional, como también de la labor y capacidad de los trabajadores, se procedió a realizar un análisis de la información recabada a fin de poder resaltar los principales problemas o fallas existentes tanto a nivel estructural, humano y de procesos. Se trabajó sobre los problemas más importantes y las causas desencadenantes, para establecer propuestas de mejora que permitan eliminar los mismos o reducirlos al mínimo posible.

Se observa que la empresa está perdiendo participación en el mercado, se encuentra estancada, y sus principales competidores directos, como la fábrica de alfajores La Quinta, están en permanente crecimiento, por lo que se aconseja apostar a nuevos puntos de ventas en lugares estratégicos de aglomeración de turistas, como pueden ser las Ciudades de Cosquín y Jesús María donde se llevan a cabo los tradicionales festivales en temporada de verano, o en la Localidad de La Cumbrecita por ejemplo, que es muy visitada por los turistas en épocas invernales. Otras alternativas de expansión posibles, frente a esta pérdida de participación de mercado, es sumar puntos de ventas en lugares como el Aeropuerto Internacional Pajas Blancas, y Estaciones Terminales de ómnibus de las localidades turísticas de la Provincia de Córdoba, apuntando a lograr convenios con aerolíneas locales y empresas de transporte de pasajeros de larga distancia, que sirven refrigerios durante sus servicios. De esa manera no solo se asegurarían una demanda fija por parte de las mismas, sino que también se lograría promocionar y mostrar los productos. Sumado a esto, para mejorar la imagen y posicionamiento respecto de la competencia, se recomienda readecuar el plan de marketing para que sea claro y completo, buscando tener mayor presencia en publicidades radiales y televisivas, carteles en la vía pública, publicidad gráfica en diarios y revistas

locales, etc. Este plan es importante ya que exige de sus responsables una aproximación realista con la situación actual de la empresa, conocer en profundidad a sus competidores de mercado y del sector en el que está ubicada la firma.

Presenta una característica por donde trascienden gran parte de los problemas que afectan los procesos de trabajo. La misma posee una estructura organizativa piramidal, en la cual todas las decisiones pasan por un solo centro que se encuentra en la cúspide de la misma liderada por las dos hermanas dueñas de la firma. A esta estructura, sería aconsejable modificarla, apuntando al empowerment, a crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia dentro de sus áreas de responsabilidad. Se debería lograr que sea más aplanada (organización horizontal), generando una descentralización en las decisiones, para que exista una mayor proximidad entre los empleados y las dueñas, la cual hoy es casi nula; que la comunicación fluya en todos los niveles, desde el más bajo al más elevado y viceversa, logrando una mayor empatía, mayor autonomía, libertad, responsabilidad y satisfacción en los empleados, un mejor grado de percepción de la gerencia sobre las necesidades, virtudes y defectos de los empleados, y que en las decisiones gerenciales, sean tomadas como válidas las apreciaciones de los empleados respecto de su área de trabajo. Se recomienda incorporar el estilo delegativo de liderazgo que conlleva a ceder a los subordinados la autoridad necesaria para resolver problemas y tomar decisiones sin antes pedir permiso al líder.

Es muy importante que todos los empleados de la empresa conozcan con exactitud cuál es la misión y visión de la empresa, su cultura y filosofía de trabajo y los objetivos que se pretenden alcanzar. Con una buena comunicación e información, cada empleado logrará comprender mejor su papel dentro de la organización y se motivará para desempeñar mejor su trabajo para beneficio propio y de la empresa en general. Toda la información que se comunique a los empleados debe arribar a su destino final, es decir,

debe existir la certeza que la información llegue a todos y que se entienda a la perfección para su correcta implementación. Mejorar la comunicación será de gran ayuda también para generar un buen clima interno laboral, al estar los empleados comprometidos con el bienestar de la firma, conociendo cada uno la manera de colaborar con la empresa y empujando todos hacia un mismo horizonte para lograr los resultados que le permitan a la empresa y a las personas que trabajan en la misma, crecer y mejorar día tras día.

Como se comentó en el capítulo 5, en esta empresa le restan valor al área de Recursos Humanos pensando que ellos mismos pueden desempeñar ese rol y no existe un departamento específico en su estructura. Se propone incorporar el mismo debido a que los trabajadores son la principal pieza dentro de la organización. Esta área debería ser la que se encargue de estar pendientes de las necesidades del capital humano y la empresa. A su vez, determinar cómo manejar al personal para obtener un desempeño exitoso de cada uno.

Como propuesta general para todas las áreas, se aconseja la implementación de manuales de procedimientos. Estos contienen una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades en la empresa. La implementación del mismo presenta varias ventajas, entre ellas: permite medir la productividad de forma matemática, facilita la contratación de la persona adecuada para el puesto adecuado, ahorra tiempo en capacitación, las actividades se desarrollan en base a tiempos medibles y se ahorran recursos materiales y humanos, permite que los departamentos sepan cual es la tarea de cada cual, de esta forma el trabajo en conjunto fluye de manera adecuada, se convierte en una empresa con orden y eficiencia, es más sencillo para los dueños delegar responsabilidades a los gerentes o encargados, así como de parte de los gerentes o encargados a los subalternos.

Otro aspecto también a tener en cuenta, es considerar en el corto plazo realizar una inversión en maquinaria más moderna y de mayor tecnología, ya que la existente es muy antigua y con frecuencia presenta fallas mecánicas, paralizando el proceso.

Fábrica de Alfajores El Triángulo de las Sierras S.R.L.

Entre las debilidades más importantes, se puede decir también que la organización no cuenta con objetivos estratégicos alineados con la misión y visión, por ende se propuso la creación de un cuadro de mando integral, donde se establecen estos objetivos para toda la organización; se desglosan las acciones concretas o específicas a lograr y se definen una serie de indicadores de acuerdo a las distintas perspectivas analizadas, luego se tienen que realizar evaluaciones periódicas para determinar si se está cumpliendo o no con los objetivos planteados y realizar las correcciones en caso que sea necesario.

Estos cambios, le permitirán a la organización:

- ✓ Mejorar la calidad de los productos.
- ✓ Reducción/optimización de costos.
- ✓ Reducción de tiempos de los ciclos o procesos.
- ✓ Mejorar los niveles de satisfacción de clientes.
- ✓ Incrementar la cartera de clientes.
- ✓ Mayor participación en redes de promoción y publicidad.
- ✓ Participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
- ✓ Aumentar el grado de pertenencia a la organización.

Los cambios propuestos en la organización que van desde la estructura de la empresa, la cultura y filosofía de trabajo de la misma, la comunicación, los modos de conducción, la capacitación de las personas hasta innovaciones en maquinarias modernas de mayor tecnología, requieren mayores diálogos entre los distintos niveles jerárquicos para lograr que los individuos dentro de la empresa se adapten progresivamente a los cambios a incorporar y para esto se debería lograr una mayor sintonía entre unos y otros para aceptar el cambio, educar desde el principio del proceso, dar mensajes claros y aclarar donde se encuentra la compañía y a donde se pretende llegar.

BIBLIOGRAFÍA

- Robert S. Kaplan y David P. Norton (1997); El Cuadro de Mando Integral; Gestión 2000, Barcelona
- Adler M. y otros (2004); Producción y operaciones, Editorial Macchi, Buenos Aires.
- Heizer J. y Render B. (2001); Dirección de la producción; Prentice Hall, Madrid.
- Stoner y Freeman (2001); Administración de empresas; Prentice Hall; Buenos Aires.
- Kamel. N. (1991); Reingeniería. Mejora de Procesos Empresariales. Ed: Métodos. Argentina.
- Raymond L. Manganelli. M (1996); Como Hacer Reingeniería. Ed: Norma. Argentina.
- Chiavenato Idalberto. (1999) Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia. McGraw-Hill Interamericana.
- Lopez Araoz, Carlos, (2004). Producción y Operaciones, Macchi, Buenos Aires.
- Garcia, Siria Miriam. Guía de Estudio Administración IV, Sistema de Control de Gestión, IUA, Edición Febrero 2000
- Torres, Juan Emilio, Guía de Estudio Administración VI, Estrategia y Política de negocios, IUA, Edición Febrero 2001.
- <http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-moderna/administracion-moderna.shtml#ixzz3WfUuFETu>
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Concepto-Reingenieria-Organizacional/3095512.html>
- <http://www.mentoring.es/mentoring.html>

- <http://www.degerencia.com/tema/outsourcing>
- <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral.shtml>
- http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/sectores/golosinas/productos/Alfajor/Golosinas_Alfajores.htm
- <http://docplayer.es/12857249-Plan-estrategico-de-desarrollo-turistico-sustentable-de-villa-carlos-paz-material-de-discusion.html>
- www.ashogacarlospaz.com.ar

ANEXOS

ANEXO I: Características físicas distintivas del producto.

En el Triángulo existen distintas variedades de productos, están los **alfajores tradicionales**, como son:

Alfajor tradicional de fruta (membrillo): Elaborado con tapas de bizcochuelo, relleno con dulce artesanal de membrillo y cobertura glasé.



Alfajor tradicional de fruta (pera): Elaborado con tapas de bizcochuelo, relleno con dulce artesanal de pera y cobertura glasé.



Alfajor tradicional de chocolate: Elaborado con tapas de bizcochuelo de chocolate, relleno con dulce de leche artesanal y cobertura de chocolate negro.



Alfajor tradicional de leche: Elaborado con tapas de bizcochuelo, relleno con dulce de leche artesanal y cobertura glasé.



Alfajores especiales:

Alfajor especial negro y blanco: Elaborado con tapas de bizcochuelo, relleno con dulce de leche, bañado con chocolate negro y blanco.



Fábrica de Alfajores El Triángulo de las Sierras S.R.L.

Alfajor especial negro o blanco con crocante: Elaborado con tapas de bizcochuelo, relleno con dulce de leche, bañado con chocolate negro o blanco, con cobertura de crocante de maní, almendra y nuez.



Alfajor especial negro o blanco con nuez o almendra: Elaborado con tapas de bizcochuelo, relleno con dulce de leche, bañado con chocolate negro o blanco y adornado con nuez o almendra.



Dentro de las **especialidades** de El Triángulo, se encuentran distintas opciones producidas artesanalmente a mano, como son todas las variedades de bocaditos:

Bocadito de dulce de leche con cobertura de chocolate blanco o negro y crocante: Elaborado sobre una base de bizcochuelo, un abundante cono de dulce de leche artesanal y cobertura de chocolate blanco o negro con crocante de maní, almendra y nuez.



Bocadito de dulce de leche con cobertura de chocolate blanco o negro:
Elaborado sobre una base de bizcochuelo, un abundante cono de dulce de leche artesanal y cobertura de chocolate blanco o negro.



Bocadito de coco: Elaborado sobre una base de bizcochuelo, con relleno de coco y dulce de leche y baño de chocolate negro o blanco y coco rallado.



Bocaditos de nuez: Exquisita crema de nuez con corazón de dulce de leche, baño de glasé y nuez confitada.



Trufas: Bombón a base de dulce leche, coco y nuez bañados en chocolate blanco o negro.



Obleas de dulce de leche: Oblea artesanal rellena de abundante dulce de leche y bañada en chocolate negro.



Colación al glasé: Especialidad elaborada con masa tradicional a base de yemas de huevo y alcohol lo que le da a esta un aspecto curvo e irregular, con abundante relleno de dulce de leche y cobertura glasé.



Colación con baño de chocolate negro o blanco: Especialidad elaborada con masa tradicional a base de yemas de huevo y alcohol lo que le da a esta un aspecto curvo e irregular, con abundante relleno de dulce de leche y cobertura de chocolate negro o blanco.



ANEXO II: Ley 18.284. Código Alimentario Argentino

ARTICULOS RELEVANTES, CAPITULO II (condiciones generales de las Fábricas y Comercios de alimentos.)

Artículo 13: (Res 1020, 22.10.81) "La instalación y funcionamiento de las Fábricas y Comercios de Alimentación serán autorizados por la autoridad sanitaria correspondiente al lugar donde se produzcan, elaboren, fraccionen, depositen, conserven o expendan. Cuando se trate de operaciones de importación y/o exportación de productos elaborados, las Fábricas o Comercios de Alimentos deberán registrarse ante la autoridad sanitaria nacional, con la documentación exigida para su habilitación a esos fines".

Artículo 15: Queda prohibido elaborar, fraccionar, manipular, tener en depósito o expender productos alimenticios fuera de los establecimientos habilitados a tales fines por la autoridad sanitaria correspondiente.

Artículo 16: El titular de la autorización debe proveer a: 1. Mantener el establecimiento en las condiciones determinadas en la autorización y en

Fábrica de Alfajores El Triángulo de las Sierras S.R.L.

buenas condiciones de higiene. 2. Que los productos elaborados o puestos en circulación se ajusten a lo autorizado. 3. Que tenga documentado el origen y procedencia de los productos y materias primas utilizadas en la elaboración, el tipo de unidad de envase y marca, así como el fraccionamiento a que hubiesen sido sometidos para su expendio. 4. Que no se realicen procesos de elaboración sin la presencia del director técnico, cuando correspondiere. 5. Que el establecimiento cuente en forma permanente con los elementos destinados a la elaboración de los productos, contralor y conservación de los mismos. El titular del establecimiento es responsable también por el incumplimiento de toda otra obligación prevista en el presente Código.

Artículo 18: Los Locales de las Fábricas y Comercios de alimentos instalados en el territorio de la República Argentina deben cumplir las siguientes normas de carácter general: 1. Deberán mantenerse en todo momento bien aseados, no siendo permitido utilizarlos con ningún otro destino. 2. En las fábricas y locales donde se manipulen productos alimenticios no será permitido escupir, fumar, mascar tabaco o chicle o comer. 3. Durante las horas de trabajo el aire deberá renovarse por lo menos tres veces por hora y su composición deberá responder a las exigencias del Artículo 23. 4. La capacidad de dichos locales no será inferior a 15 m³ cúbicos por persona. La superficie total de las aberturas en los espacios donde se trabaje no será, en general inferior a la sexta parte de la superficie del suelo en locales de hasta 100 m² y a la décima parte en locales de superficie mayor. Se admitirá menor superficie de aberturas siempre que se aumente proporcionalmente la capacidad por persona que trabaje en el local o el índice de renovación del aire. 5. La iluminación se hará por luz solar, siempre que sea posible y cuando se necesite emplear luz artificial, ésta deberá ser lo más semejante a la natural. 6. En los locales donde se manipulen o almacenen productos alimenticios envasados o no y que comuniquen o no con el exterior, las aberturas deberán estar provistas de dispositivos adecuados para evitar la entrada de roedores, insectos, pájaros, etc. 7. (Res MSyAS N° 048 del 28.01.98)"Los productos elaborados, como las primeras materias y los envases, deberán tenerse en soportes o estantes adecuados y en caso de estibas, éstas serán hechas sobre tarimas o encatrados convenientemente

Fábrica de Alfajores El Triángulo de las Sierras S.R.L.

separados del piso a una altura no menor de 0,14 metros". 8. En los locales de elaboración sólo se deberán tener las primeras materias necesarias con exclusión de todo otro producto, artículo, implemento o material. (VER en el presente, con el nombre de cada usina y fábrica, las exigencias particulares que se dan para las mismas). 9. La existencia en las usinas y fábricas de productos devueltos por presentar defectos de elaboración o conservación supone la intención de utilizarlos (reelaboración, corrección, reesterilización, etc.), y no podrá justificarse con ningún argumento, por lo que sin perjuicio del decomiso e inutilización correspondiente, se penará en todos los casos esa tenencia. Se admite un plazo de 48 horas hábiles para la tenencia en ambientes separados, de las devoluciones para control de las mismas, pudiendo los inspectores exigir las constancias respectivas. 10. Las firmas comerciales propietarias de establecimientos, usinas y fábricas son responsables de todo producto que envíen a la venta con defectos de elaboración o deficiencias en el envase, no admitiéndose, en el caso de comprobación, excusa alguna que pretenda atenuar o desviar esta responsabilidad. Antes de ser introducidas en el proceso o en un punto conveniente del mismo, las materias primas deben someterse a inspección, clasificación o selección según sea necesario para eliminar las materias inadecuadas. Estas operaciones se realizarán en condiciones sanitarias y de limpieza. Para continuar las operaciones de tratamiento sólo deberán emplearse materias limpias y sanas. Las materias primas deberán lavarse según sea preciso para separar la tierra o cualquier otra contaminación. El agua que se emplee para estos fines no deberá recircularse a menos que se la trate y mantenga en condiciones que no constituya un peligro para la salud pública. El agua empleada para lavado, enjuagado y conducción del producto final deberá ser de calidad potable. Las operaciones preparatorias que conducen al producto terminado y las de empaquetado deberán sincronizarse para permitir la manipulación expeditiva de unidades consecutivas en la producción en condiciones que eviten la contaminación como la alteración, la putrefacción o el desarrollo de microorganismos infecciosos o toxicogénicos. Los materiales para empaquetar o envasar alimentos deberán almacenarse y

Fábrica de Alfajores El Triángulo de las Sierras S.R.L.

emplearse en condiciones higiénicas. No transmitirán al producto sustancias o elementos perjudiciales, proporcionándole una protección adecuada contra la contaminación. Toda partida de producto alimenticio que hubiere sido elaborada o se elabore en condiciones higiénico-sanitarias defectuosas o en infracción a las disposiciones vigentes será decomisada en el acto, sin perjuicio de las sanciones que pudieren corresponder. 11. Los establecimientos, usinas, fábricas, depósitos, almacenes por mayor y menor y despachos de productos alimenticios no podrán tener comunicación directa con caballerizas, criaderos de animales y otros lugares similares, considerados como inconvenientes. 12. Los sótanos tendrán suficiente aireación e iluminación y serán de fácil y seguro acceso. Sus paredes, piso y techo poseerán aislación hidráulica. 13. Las sustancias alimenticias no podrán almacenarse en locales que no reúnan las condiciones exigidas para ese destino. 14. Las firmas comerciales propietarias de establecimientos, usinas, fábricas, depósitos, almacenes por mayor y menor y despachos de productos alimenticios, están obligados a combatir la presencia de roedores e insectos por procedimientos autorizados, debiendo excluirse de los mismos los perros, gatos u otros animales domésticos. Todos los raticidas, fumigantes, insecticidas u otras sustancias tóxicas deberán almacenarse en recintos separados cerrados o cámaras y manejarse solamente por personal convenientemente capacitado, con pleno conocimiento de los peligros que implican. 15. Los locales ocupados por establecimientos, usinas, fábricas, depósitos, almacenes por mayor y menor y despachos de productos alimenticios, dispondrán de agua potable en cantidad suficiente y las piletas necesarias para el lavado de los recipientes, etc, dotadas de desagües conectados a la red cloacal o pozos sumideros reglamentarios. Deben mantenerse en todo momento en buen estado de conservación, presentación y aseo, y poseerán pisos construidos con materiales impermeables. La autoridad sanitaria podrá ordenar el aseo, limpieza, blanqueo y pintura de los mismos, cuando así lo considere conveniente, como también la colocación de friso impermeable de 1,80 m. de altura, donde corresponda. Del mismo modo, las máquinas, útiles y demás materiales existentes deberán conservarse en satisfactorias condiciones de higiene. 16. Todos los comercios que expendan

Fábrica de Alfajores El Triángulo de las Sierras S.R.L.

productos de fácil alteración por el calor, deberán poseer un sistema de refrigeración adecuado para conservarlos. 17. (Res 101 del 22.02.93) "El fraccionamiento permitido de alimentos deberá realizarse en el acto de su expendio directamente de su envase original y a la vista del comprador. Para realizar el fraccionamiento permitido de alimentos fuera de la vista del público, el establecimiento deberá estar autorizado por la autoridad sanitaria competente y cumplir con todos los recaudos de los Artículos 18, 19, 20, 21 y 22 del presente Código en todo lo referente a locales, almacenamiento, personal, higiene y demás precauciones descriptas y que sean de aplicación para el fraccionamiento de alimentos permitidos exceptuando aquellos productos cuyo fraccionamiento está expresamente prohibido por el mismo. El material de envasado que se use para los alimentos fraccionados debe estar aprobado y en cada envase deberá figurar el número de registro de producto alimenticio, el número del establecimiento fraccionador, su nombre y dirección, pudiendo figurar la marca del producto, previa autorización del propietario de la misma. Debe figurar además del nombre del producto, la fecha de fraccionamiento, día, mes y año, el peso neto y la leyenda: Conservar refrigerado (cuando corresponda), con caracteres de buen realce y visibilidad. Para cada grupo de alimentos (cárneos, chacinados, embutidos, productos de la pesca, productos lácteos, productos farináceos, azucarados, café, etc) se deberá cumplir con lo establecido respectivamente para cada caso en particular, en las Normas de Carácter Especial. Los alimentos fraccionados de esta manera, solamente podrán ser vendidos en las bocas de expendio del mismo establecimiento fraccionador". 18. El kerosene, jabón, fluido desinfectante y similares fraccionables deben mantenerse en lugares adecuados y separados de los productos alimenticios, aun cuando se expendan en envases originales.

FUENTE: http://www.anmat.gov.ar/alimentos/codigoa/CAPITULO_II.pdf