

**TRABAJO FINAL DE
GRADUACIÓN**

Universidad Empresarial Siglo 21

Lic. en Administración



***“Reorganización Interna de Morales
Hnos. S.A.”***

Alumna: Morales María Laura

CAE: Prof. Edgardo Gómez Luengo

Prof. Javier Litrenta

Córdoba, agosto 2007



ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO...	Pág. 3
I. TEMA...	Pág.5
II. INTRODUCCIÓN...	Pág.6
III. OBJETIVOS...	Pág.8
IV. MARCO TEÓRICO...	Pág.9
1.1 Enfoque por procesos	
1.2 Gestión por procesos	
1.3 Estructura organizacional	
1.4 Reorganización	
V. METODOLOGÍA...	Pág.21
VI. DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN...	Pág.23
3.1 Datos principales	
3.2 Antecedentes históricos	
3.3 Descripción de organigrama	
3.4 Descripción del funcionamiento interno	
VII. DIAGNOSTICO DE MORALES HNOS. S.A....	Pág.42
4.1 Características económicas dominantes de la industria	
4.2 Las cinco fuerza de Porter	
4.3 F.O.D.A.	
4.5Conclusión del diagnóstico	
VIII. RESULTADOS ESPERADOS...	Pág.68
IX. PLAN DE AVANCES...	Pág..69
X. PROYECTO DE REORGANIZACIÓN...	Pág.70
7.1 Antecedentes	
7.2 Objetivos generales de Morales Hnos.	
7.3 Objetivos específicos de reorganización	
7.4 Estrategia: plan de reorganización por procesos	
7.5 Desarrollo del plan de reorganización	
7.6 Organigrama	
7.7 Descripción de procesos	
XI. CONCLUSION...	Pág.97



XII. ANEXO

Anexo 1 Planta de producción de compost orgánico... *Pág.98*

Anexo 2 P.O.E.S.... *Pág.100*

Anexo 3 Medidas Fitosanitarias... *Pág.101*

Anexo 4 Cuadro de porcentaje de devoluciones... *Pág.103*

Anexo 5 Horas semanales productivas e improductivas por personas... *Pág.104*

Anexo 6 Cuestionario... *Pág.106*

Anexo 7 Crecimiento de cadenas de supermercados en el país... *Pág.107*

Anexo 8 Entrevista... *Pág.108*

XII. BIBLIOGRAFÍA... *Pág.110*



RESUMEN EJECUTIVO

El Presente Trabajo de Graduación corresponde a un proyecto de aplicación, sobre la empresa Morales Hnos., ubicada en la ciudad de Huinca Renancó (provincia de Córdoba) y que desarrolla como actividad principal el procesamiento, comercialización y distribución mayorista de productos frutihortícolas.

Esta empresa familiar que empezó a trabajar desde el año 1983, ha conseguido instaurarse y permanecer en el mercado regional frutihortícola, logrando una estabilidad económico-financiera.

Actualmente Morales Hnos. presenta una ventaja competitiva frente a sus competidores regionales: es la única empresa que agrega valor a sus productos, por medio del procesamiento y acondicionamiento de una amplia variedad de frutas y verduras.

El objetivo general del proyecto es realizar una reorganización interna que surgió del diagnóstico organizacional, a través de un análisis interno y externo de la empresa; para lo cual se aplicaron las herramientas FODA y “las cinco Fuerzas de Michel Porter” respectivamente. Este diagnóstico condujo a determinar la necesidad de efectuar una reorganización por proceso con el objetivo de optimizar el desenvolvimiento de la gestión operativa. La propuesta planteada le permitirá en un futuro mejorar la eficiencia y productividad de los procesos actuales.

Con la implementación de esta nueva estructura, la empresa aumentará su capacidad productiva utilizando la misma cantidad de recursos de manera eficiente y eficaz.

El proyecto se presenta de la siguiente manera: como primera medida se estipula las condiciones actuales en que opera la organización. Luego se analiza la visión, misión, objetivos generales y estrategia organizacional, buscando proyectar una estructura acorde a estos elementos. En tercer lugar, se definen los objetivos específicos de corto y mediano plazo que se pretenden alcanzar con la propuesta de reorganización; y finalmente se diseña el organigrama basado en el enfoque por procesos.

Asimismo, en el proyecto se incluye la descripción y representación gráfica de cada uno de ellos, involucrando: denominación, propósito, actividades, registros e indicadores de control. Es necesario remarcar la importancia de los indicadores de



control, ya que por medio ellos la empresa podrá detectar el grado de cumplimiento de y realizar las correcciones que considere necesarias en cada uno de los procesos.

Es importante destacar que este tipo de organigrama exhibe dos particularidades:

- Los diferentes procesos manifestados son clasificados desde el punto de vista de la gestión de calidad, el cual identifica cuatro clases de procesos: estratégicos, operativos, de apoyo y de calidad. Esta característica distintiva, facilita en el futuro y si la organización considera conveniente la implementación de un sistema de calidad.

- El organigrama desarrollado relaciona las metas de cada uno de los procesos con los objetivos estratégicos planteados en el Cuadro de Mando Integral, a través de sus indicadores. De esta forma, los indicadores de control que se utilizan ayudan a medir el grado de cumplimiento de los objetivos de cada una de las perspectivas: Financiera, de cliente, de proceso, y de crecimiento y aprendizaje.

Para concluir, esta reorganización pretende garantizar un crecimiento interno sostenido en el tiempo, de manera tal que Morales Hnos. avale su misión: ofrecer frutas y verduras de calidad a todo su mercado.



TEMA

REORGANIZACIÓN INTERNA DE MORALES HNOS. S.A.

El Trabajo Final de Graduación corresponde a un proyecto de aplicación que se efectuará en la empresa Morales Hnos. S.A., dedicada al rubro frutihortícola.

Morales Hnos. S.A., es una empresa familiar dedicada al procesamiento, comercialización y distribución de frutas y verduras al por mayor, ubicada en el sur de la provincia de Córdoba, específicamente en la ciudad de Huinca Renancó.

La propuesta consiste en realizar una reorganización interna con el propósito de optimizar los procesos y mejorar la capacidad productiva



INTRODUCCIÓN

Con frecuencia las empresas expanden su participación en el mercado, incorporan nuevas tecnologías, nuevas funciones, mejoran los procesos existentes, etc.. Ante tal situación, deben adecuar y modernizar su estructura organizacional a la dinámica de los nuevos tiempos.

Morales Hnos., ubicada en la ciudad de Huinca Renancó (provincia de Córdoba), es una empresa familiar dedicada al procesamiento, empaque y distribución mayorista de productos frutihortícolas. En los últimos años, la organización ha mostrado un crecimiento vertiginoso, abriéndose hacia nuevos mercados geográficos y conquistando nuevos segmentos de clientes. Además, ha incorporado tecnología y soporte logístico apropiado para el acondicionamiento, empaque y distribución de sus productos, priorizando la calidad de lo mismos.

El balance general entre la planificación efectuada y los resultados obtenidos a lo largo de la historia organizacional fue satisfactorio. La empresa logró establecerse y permanecer en el mercado regional frutihortícola, logrando una estabilidad económico-financiera y el acceso a un segmento de clientes difícil de operar, como es el caso de las cadenas de supermercados.

Sin embargo, el análisis de la organización interna evidencia anomalías de tipo estructural y operativo; las cuales se profundizaron con la expansión acelerada de la empresa.

Para garantizar un crecimiento sostenido en el tiempo, se considera necesario adecuar y modernizar la estructura actual, de manera tal que se adapte al funcionamiento real de la empresa y a su medio ambiente. Esto significa; determinar con exactitud qué tipo de estructura es la más conveniente, cuál y cuánto personal es necesario disponer, qué relaciones de autoridad deben existir y qué coordinación es menester para alcanzar los objetivos planteados.

De lo contrario, si se continuara actuando de forma inadecuada, con el tiempo esto puede llevar a una crisis organizacional que repercutirá principalmente en la situación financiera y en la consecución de sus objetivos poniendo en peligro su existencia.



El siguiente trabajo de graduación constará de tres etapas:

- 1. Descripción de la empresa:** en esta primera parte se detallarán los datos generales, antecedentes y el funcionamiento operativo con el propósito de obtener un conocimiento acabado de la gestión organizacional.
- 2. Realización de un diagnóstico organizacional:** esta sección a su vez se subdivide en un análisis externo y un análisis interno. Esto significa que en primer término, se estudiará el sector industrial en el que opera, determinando la situación actual de la empresa en función de la intensidad de las fuerzas competitivas; y en segundo lugar, se establecerán los principales problemas internos que fundamentaran las pérdidas actuales que actualmente está atravesando la empresa.
- 3. Formulación de propuesta:** la cual será coherente con el análisis desarrollado en la segunda etapa y en concordancia con los objetivos y capacidades de la empresa. Para esto, se considerará el estudio del problema establecido y se formulará un plan acorde a las necesidades actuales de la misma.



OBJETIVOS

Objetivo general

*“Rediseñar la estructura organizacional actual de la empresa
Morales Hnos. S. A.”*

Objetivos Específicos

1. *Describir y analizar el funcionamiento organizacional de la empresa, identificando las pérdidas que ocasiona la situación actual.*
2. *Diseñar una estructura organizacional acorde al funcionamiento operativo real de la empresa. Esto incluye:*
 - *Descripción de funciones y responsabilidades*
 - *Definición de líneas de autoridad*
 - *Determinación de criterios de evaluación y control*



MARCO TEÓRICO

Enfoque por procesos

Una organización es un sistema abierto, que se encuentra en una continua relación dinámica con el ambiente externo. Este sistema percibe diferentes entradas (insumos), que se transforman de alguna manera y se obtienen productos o servicios para satisfacer la demanda del mercado.

El autor Joaquín Rodríguez Valencia, en su libro “Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos”, determina a la empresa como un sistema abierto diciendo:

*“el sistema abierto está en interacción continua con su medio y logra un estado estable o de equilibrio dinámico, mientras conserva su capacidad de trabajo o transformación de energía. En efecto, la supervivencia del sistema no sería posible sin un flujo continuo de transformación y producción”.*¹

De esta manera, podemos afirmar que para realizar la transformación de las entradas, es necesario desarrollar diferentes procesos.

Los procesos según el Dr. H. James Harrington son:

*“Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un mismo insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos suelen utilizar los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos”.*²

Cuando el autor menciona que el fin del proceso es la entrega de un producto o servicio interno, se refiere a que el output no necesariamente sería la entrega de un producto o servicio a los clientes, sino que tal puede significar la entrada de un nuevo proceso. Por ejemplo el output del proceso de compra, sería la adquisición del insumo. Pero además, dicha adquisición comprendería el input del proceso de producción. En definitiva, podemos desglosar a una empresa en un conjunto de procesos, como pueden ser, los de producción, ventas, finanzas, etc. teniendo cada uno sus propias entradas, transformaciones y salidas. Pero como afirma el autor Rodríguez Valencia:

¹ Rodríguez Valencia Joaquín, “Estudio de Sist. y Procedimiento Administrativos”, ECAFA, 2000, México, pág 7.

² Dr. Harrington H. James, “Mejoramiento de los procesos de empresa”, McGraw-Hill, 1993, Bogotá, Pág. 9



“Aunque cada subproceso puede operarse independientemente, es necesario un indicador que integre a todos estos para asegurar una adecuada coordinación entre ellos”³

El desarrollo de estos procesos constituye un *factor crítico* en la organización, ya que ellos son indispensables para alcanzar los objetivos deseados. Como consecuencia, dichos procesos deben estar claramente identificados y descritos con el fin de garantizar la eficiencia del sistema organizacional.

Mónica Valledor, indica que un Proceso será **eficaz y eficiente**, cuando permita:

- el procesamiento de las operaciones;
- la ejecución en el tiempo preciso de las mismas;
- al menor costo posible;
- operar con seguridad; y
- generar información para la toma de decisiones en cada nivel.

Esto significa, que si los procesos se desarrollan de manera efectiva y eficiente, se podrán establecer las siguientes ventajas al sistema organizacional que:

“..... eliminen errores, minimicen demoras, maximicen el uso de los activos, promuevan el entendimiento, sean fáciles de emplear, sean amistosos con el cliente, sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes, proporcionen a la organización una ventaja competitiva y reduzcan el exceso de personal ”.⁴

La forma en como se ejecutan los procesos, se denomina Procedimientos:

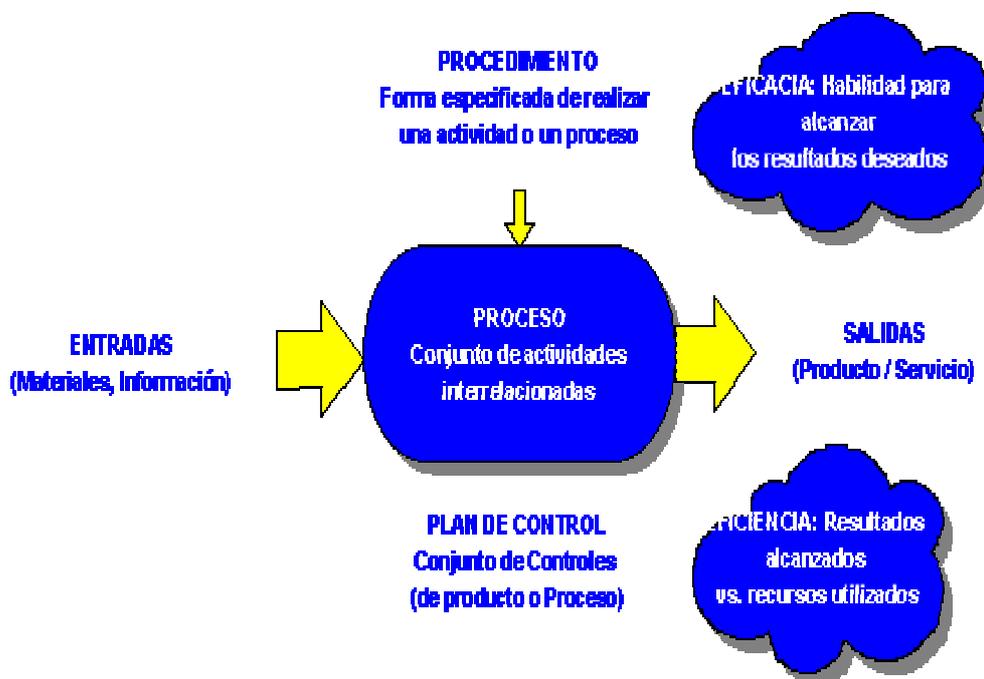
“los procedimientos son la secuencia de operaciones que puedan involucrar a varios métodos o personas; a su vez especifican qué trabajo debe efectuarse, quiénes participan en él y cuándo debe verificarse cada uno de los pasos en orden y a tiempo”.⁵

³ Joaquín Rodríguez Valencia, Op. Cit., Pág. 11

⁴Dr. Harrington H. Jame, Op. Cit., Pág. 23

⁵Joaquín Rodríguez Valencia, Op. Cit. prefacio.

En conclusión, una empresa se puede describir y analizar por medio de un enfoque por proceso, el cual puede representarse gráficamente:



Gestión por procesos⁶

La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).

No todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costes, en la estrategia, en la imagen corporativa, en la satisfacción del personal, etc. Por lo tanto, es conveniente clasificar los procesos

⁶ <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>



teniendo en consideración su impacto en estos ámbitos. Desde el punto de vista del sistema de gestión de calidad se pueden considerar cuatro clasificaciones:

- *procesos estratégicos*: son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. este tipo de procesos intervienen en la visión de la organización.
- *procesos operativos*: son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos.
- *procesos de apoyo*: en este tipo se encuadran aquellos que son necesarios realizar para ayudar a los procesos operativos
- *procesos de medida*: son los procesos necesarios para el control, seguimiento y mejora del sistema de gestión. Normalmente, están muy relacionado con los requisitos que se establecen en el modelo de gestión.

La Gestión por Procesos conlleva:

- Una *estructura coherente* de procesos que representa el funcionamiento de la organización
- Un *sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos* tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).
- Una designación de *responsables de proceso*, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado.

Diagrama de flujo:

El diagrama de flujo es una representación gráfica de la secuencia de actividades que forman un proceso. Los diagramas resultan muy útiles en diversas fases de desarrollo de un sistema (diseño, implantación, revisión).

A continuación se describe un método para identificar y definir los procesos de un sistema de gestión mediante Diagramas de Flujo. En este método existen dos fases bien diferenciadas:



1. Elaboración del Mapa de Procesos: Este diagrama ofrece una visión general del sistema de gestión. En él, se representan los procesos que componen el Sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información.

2. Descripción de cada proceso: Se describe en un procedimiento único que incluye el diagrama de flujo del proceso. Para comprender mejor los diagramas de flujo y definir con mayor precisión y claridad los procesos, se recomienda que el procedimiento incluya los siguientes apartados:

- denominación
- Objetivo
- Responsable del Proceso
- Registros
- Indicador



Estructura organizacional.⁷

Koontz, Harold y Weihrich Heinz, en su libro de “Administración, una perspectiva global”, considera que otro aspecto importante, a la hora del análisis de los sistemas empresariales es *la estructura organizacional* que posee; ya que los diferentes procesos se desarrollan dentro de la misma. Puede definirse *estructura*, como el conjunto de todas las tareas diseñadas intencionalmente y coordinadas para alcanzar los objetivos establecidos.

Uno de los aspectos de la organización es el establecimiento de **departamentos**. El término departamento significa *área, división o sucursal en particular de una organización, sobre la cual un administrador posee autoridad, respecto del desempeño de actividades específicas*.

No existe un modelo único de departamentalización aplicable a todas las organizaciones o situaciones. La elección del patrón por usar depende de la elección de los administradores en cuanto a aquello que a su parecer habrá de rendirles mejores resultados en la situación a la que se enfrentan. Por lo tanto, se pueden mencionar los siguientes tipos:

- *Departamentalización por Funciones*: en ella se agrupan las tareas de acuerdo a las que realiza la empresa. Por ejemplo el área de mercadotecnia, producción, finanzas, etc.
- *Departamentalización territorial o geográfica*: los departamentos se agrupan en función de las diferentes áreas en que opera la institución. Ejemplo: región central, región norte, etc., a su vez este tipo de organigrama puede descomponer sus actividades en áreas funcionales dentro de cada región
- *Departamentalización por tipo de cliente*: agrupan sus actividades en función a cada tipo de cliente. Por ejemplo mayoristas y minoristas.
- *Departamentalización por producto*: realizan un esquema de tareas en relación a cada línea de producto.
- *Organización matricial*: también denominada organización por proyecto: el personal recibe órdenes de aquellos departamentos funcionales propios de la empresa e información del jefe del proyecto.

⁷ Koontz, Harold y Weihrich Heinz, “Administración, una perspectiva global”, Mc Graw Hill, 1999, México, Cáp. 8.



- *Organización por procesos*: está centrado en los procesos de toda la empresa o de las áreas principales. Se aplica generalmente este tipo de departamentalización al área de producción. Puede seguir las etapas de un proceso o la disposición de un equipo.

Se establecen las siguientes *ventajas*:

- Se obtienen ventajas económicas.
- Se usa tecnología especializada.
- Se utilizan habilidades especiales.
- Se simplifica la capacitación.

Sus principales *desventajas* son:

- Se dificulta la coordinación de departamentos.
- La responsabilidad de las utilidades recae en la cima.
- Modelo inconveniente para el desarrollo de gerentes generales.

*Consideraciones acerca de la Estructura Organizacional*⁸

- ❖ Debe ser reflejo de objetivos y planes, dado que las actividades se derivan de ellos.
- ❖ Debe ser reflejo de la autoridad con que cuenta la dirección de una empresa.
- ❖ Debe responder a las condiciones en las que se encuentra la empresa. No existe una estructura única para todas las situaciones, depende de la situación prevaleciente.
- ❖ Toda organización está integrada por personas por lo tanto, en la agrupación de actividades y relaciones de autoridad de una estructura organizacional, se deben tomar en cuenta las limitaciones y costumbres de los individuos.

Lógica de la organización

1. Establecimiento de los objetivos de la empresa.

⁸ Koontz, Harold y Weihrich Heinz, Op. Cit., cap 8.



2. Formulación de objetivos, políticas y planes de apoyo.
3. Identificación, análisis y clasificación de las actividades necesarias para cumplir esos objetivos.
4. Agrupación de esas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles y con la mejor manera de utilizarlos dadas las circunstancias.
5. Delegación responsable de cada grupo, de la autoridad necesaria para el desempeño de las actividades.
6. Enlace horizontal y vertical de grupos entre sí, por medio de relaciones de autoridad y flujos de información.



Reorganización⁹

Con frecuencia, al agregar nuevos productos, nuevas funciones, nuevos procedimientos, nuevo personal, etc., y, en consecuencia aumentar su magnitud, el organismo social tiene que adecuar y modernizar su estructura organizacional y adaptarse a la dinámica actual.

Por lo tanto, en este contexto encontramos que el proceso de reorganización como actividad indispensable de los organismos sociales, ya que su realización permite a los responsables de la gestión cumplir mas adecuadamente con su cometido.

Objetivos de la reorganización

En todo proyecto de reorganización hay que considerar y determinar los objetivos que se persiguen, pues ellos serán la guía para desarrollar el trabajo. Algunos de esos propósitos pueden ser los siguientes:

- Aumentar la eficiencia de las operaciones que se realizan para aprovechar mejor los recursos.
- Definir con exactitud las líneas de autoridad para evitar que se presenten situaciones como: duplicidad de autoridad, excesiva centralización, demasiados niveles de autoridad y estructuras difíciles de entender.
- Lograr una mayor coordinación entre las actividades internas de las unidades administrativas para promover una sincronización y armonía de las formas de operar.
- Lograr mayor control de las operaciones que se desarrollan mediante un análisis y evaluación de la información para determinar si lo realizado se apega a lo que se planeó y en su caso aplicar medidas correctivas.
- Determinar las funciones, es decir, definir y agrupar las tareas a realizarse para determinar el fin que se persigue y qué se necesita para alcanzarlo.
- Establecer una comunicación efectiva para estar al tanto de las actividades departamentales y las interdepartamentales por medio de informes periódicos sobre su actuación y los resultados obtenidos.

⁹Joaquín Rodríguez Valencia, "Cómo elaborar y usar los Manuales Administrativos", ECAFSA, 2002, México, Cáp. 2.



- Establecer relaciones adecuadas con el personal; la cooperación es un requisito indispensable para asegurar un buen trabajo colectivo y se puede alcanzar mediante el contacto diario.

Manifestaciones que determinan la necesidad de una reorganización

Las dos causas principales por las que un organismo pueda fallar o desviarse de sus objetivos son las siguientes:

- Por deficiencias internas.
- Por factores externos determinados por el medio ambiente en el cual interactúa.

De esta forma se pueden mencionar algunos *síntomas internos*, por ejemplo: inadecuada división del trabajo, deficientes comunicaciones, lenta toma de decisiones, excesivos tramos de control, insuficiencia funcional, deficientes controles, crecimiento no programado, deficientes relaciones humanas y deficiente carga de trabajo.

Por el lado de los *síntomas externos* se pueden mencionar: avances científicos y tecnológicos, situación del mercado y entorno económico, político, social y cultural.

En esta etapa, la empresa pierde eficiencia organizacional que se manifiesta principalmente en el poco margen de utilidad neta; aumento de los costos directo y de los gastos administrativos, comerciales y financieros; bajo rendimiento del personal y disminución de la productividad organizacional.

El proceso de reorganización

El proceso de reorganización es una actividad imprescindible y continua en todo el organismo social, por tanto es un proceso dinámico. Para comprenderlo se divide en diferentes fases:

1. Determinar y analizar los objetivos del organismo:

Cuando se está ante una reorganización, es decir cuando se pretende cambiar la estructura orgánica de una empresa o de áreas que ya se están trabajando, es necesario analizar y determinar los objetivos del organismo. Sin embargo, no hay que limitarse solamente a este factor, también hay que ocuparse de otros aspectos que constituyen lo que se conoce como base para la estructuración:

- Objetivos
- Políticas



- Procedimientos
- Funciones

Por lo general, las herramientas que se utilizan son las técnicas de investigación (la entrevista, el cuestionario, la observación directa, la investigación documental). La información que se recabe en esta etapa servirá de base para el desarrollo de las siguientes fases.

2. análisis de la información obtenida

Hasta aquí, se tienen las bases para establecer la estructura; pero antes se debe considerar una serie de factores que ayudan a determinarla con precisión.

Por un lado se realiza un análisis funcional, esto significa agrupar las funciones por afinidad, identificar los diferentes niveles y desglosarlas en actividades. Por el otro lado, se efectúa un análisis estructural, identificando:

- factores directos: especialización de funciones, volumen de trabajo, tipo de actividades, tipos de productos o artículos, tipos de personas o cosas que se atienden.
- Factores indirectos: equilibrio horizontal entre las unidades, desarrollo de otras funciones, economía de recursos.

3. elaboración de un plan para modificar la estructura actual

El plan debe precisar los siguientes aspectos:

- determinación de una nueva estructura organizacional.
- definición de líneas de autoridad y responsabilidad.
- asignación de funciones y actividades.
- fijación de políticas administrativas.
- determinación de sistemas y procedimientos administrativos.
- determinación de nuevos controles.
- coordinación de funciones y actividades.
- establecimiento de relaciones humanas adecuadas.

4. implementación del plan de reorganización

Parte del plan de reorganización debe llevarse a cabo en forma inmediata por lo tanto surgen las siguientes preguntas:



- ¿Qué medidas deberán tomarse en cuenta para ponerse en práctica con éxito esta parte del plan?
- ¿Algunas partes del plan deben efectuarse en un periodo determinado?
- De ser así, para que el plan pueda progresar sobre una base ordenada y predeterminada, hay que fijar un cronograma que establezca todas las actividades a realizar.



METODOLOGÍA

Las técnicas y herramientas a utilizar estarán determinadas en función a la información que se necesita recabar para cada una de las etapas del proyecto.

En consecuencia, para desarrollar la descripción operativa de la empresa, se utilizará el **Modelo por Proceso**, ya que facilitará la comprensión del funcionamiento interno.

Para el diagnóstico organizacional se usarán:

1. **Fuentes secundarias:** revistas, publicaciones, diarios e información disponible de Internet. La búsqueda de datos por medio de esta fuente, permite obtener información del sector en el cual se desempeña la empresa

2. **Observación directa:** no estructurada y no participante: principalmente ayuda a determinar los puntos fuertes y débiles de la firma.

3. **Entrevistas focalizadas:** se realizan a los propietarios con el propósito de averiguar cuáles son las debilidades que quieren mejorar.

4. **Cuestionarios:** se efectúan con el fin de constatar lo indagado mediante la observación directa.

5. **Investigación documental:** permite seleccionar y analizar aquellos escritos que contienen datos de interés con relación a los procesos actuales. Para ello se estudian documentos tales como circulares, estadísticas y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio.

6. finalmente para realizar el procesamiento y estudio de los datos recolectados se utilizarán las siguientes herramientas conceptuales: **Análisis Competitivo de Michael Porter y FODA.**

Para la última etapa, correspondiente al desarrollo de la nueva estructura organizacional se implementarán las siguientes técnicas:

1. **Observación directa:** esta técnica se utiliza para identificar el funcionamiento real de la organización. Es decir poder establecer las diferentes actividades que se desarrollan habitualmente con el propósito de formar un organigrama acorde al desenvolvimiento actual. Se implementará una observación directa no estructurada y no participante.



2. **Entrevista focalizada**

3. **Entrevistas semi-estructuradas:** Están dirigidas al personal de la organización para complementar los datos acerca del funcionamiento de la empresa y de las funciones y responsabilidades que desempeñan.



DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Datos Principales

Morales Hnos. S.A., ubicada en la ciudad de Huinca Renancó (Provincia de Córdoba), es una empresa familiar dedicada al procesamiento, empaque y distribución de productos fruti-hortícolas frescos.

Como actividad secundaria, posee una planta de compostaje donde se produce compost como enmienda orgánica, aprovechando todos los desechos orgánicos de la planta de procesamiento. (ver anexo 1)

Esta empresa se encuentra legalmente constituida como una Sociedad Anónima, compuesta por tres accionistas, todos ellos miembros de la familia.

El área de comercialización abarca las provincias de San Luis, La Pampa, Córdoba y Buenos Aires. Para poder abastecer a todo su mercado, la organización se compone de una sede central, ubicada en la ciudad de Huinca Renancó y de tres sucursales, situadas en las ciudades de Gral. Pico, Santa Rosa y Río Cuarto.

La empresa está inscrita en el Registro Industrial de la Provincia de Córdoba y cuenta con el Régimen de Promoción Industrial, otorgado por el Ministerio de la Producción de la Provincia de Córdoba.

En el ámbito de SENASA, la empresa obtuvo la inscripción como centro de distribución con la implementación del Manual de Procedimientos Operativos Estandarizados de Sanitización (P.O.E.S.) (ver anexo 2), y las siguientes habilitaciones:

- Lavado y desinfección de envases plásticos.
- Empaques de frutas cítricas.
- Empaques de frutas no cítricas.
- Cámaras frigoríficas para frutos.
- Elaboración del compost con enmienda orgánica.



Antecedentes Históricos

Sus comienzos se remontan a la llegada a la República Argentina en el año 1950 de José Morales (de nacionalidad española) y su familia. Después de trabajar en diferentes provincias del país, en el año 1963 decide radicarse en la localidad de Huinca Renancó, con el objetivo de iniciar un negocio de frutas y verduras. Con su hijo mayor, Francisco, constituyen una sociedad y comienzan a distribuir sus productos al por mayor en las diferentes localidades de la región, como así también a comercializar al por menor en la ciudad donde residían.

El gestor de este emprendimiento decide retirarse a inicios de la década del ochenta, dejando en manos de sus hijos una pequeña empresa dedicada exclusivamente a la venta de frutas y verduras al por mayor. De esta manera, en el año 1982 se hace cargo de la empresa la segunda generación de la familia Morales, conformando una Sociedad de Hecho, los hermanos José y Francisco Morales.

La empresa comienza a progresar año tras año, debiendo trasladar sus instalaciones a un predio de mayor superficie, inaugurando su primer depósito en el año 1983. Reafirmando su crecimiento en 1984, instalan su primera cámara de conservación de frutas y finalmente, en el año 1986, anexan un galpón de empaque de cítricas y no cítricas y cámaras de maduración para bananas.

Durante la década del noventa se producen grandes modificaciones. En primer lugar, se constituyen como sociedad de responsabilidad limitada (SRL); en segundo término, realizan un cambio de política de comercialización, enfocando su mercado meta al sector minorista, abandonando el mercado de revendedores. También comienzan a dar sus primeros pasos en la producción de papa y calabaza, obteniendo buenos resultados. En el año 1995, se incorpora un nuevo miembro a la sociedad, Marcelo José Morales, hijo de uno de sus fundadores, incorporándose así la tercera generación de la familia.

Como consecuencia del incremento significativo de clientes ubicados en diferentes provincias, decidieron abrir sucursales en varios puntos estratégicos. El objetivo era distribuir sus productos en tiempo, forma y condiciones deseados. Por tal motivo, en el año 1995, se inaugura la primera filial en la ciudad de General Pico. En 1996 se agrega una nueva sucursal en Santa Rosa y por último en el año 2006, se instala un puesto en el Mercado de Abasto de Río Cuarto.



En el año 2000, modifican nuevamente su tipología societaria, transformándose en una Sociedad Anónima (S.A.). Durante ese año comienzan a desarrollar una planificación de inversión de capital. Con ese objetivo gestionan y obtienen la Promoción Industrial del Gobierno de la Provincia de Córdoba. De esta forma, se incorporan maquinarias para el procesamiento de verdura de hoja y para el cepillado de papas. A su vez, amplían sus servicios al cliente, a través de la introducción de un nuevo packaging para el fraccionamiento de los productos. Además, se anexaron nuevas cámaras frigoríficas con una capacidad de 2520mts³ y se construyeron rampas para carga y descarga paletizadas.

En el año 2001, Morales Hnos. se incorpora como accionista de DOBLE ZETA S.A., empresa dedicada a la comercialización de productos cárnicos y frutihortícolas a través de una cadena de locales comerciales denominada ZIGZAG.

Después de 23 años, la organización cuenta con una superficie de terreno de 28.700 mts.2 (superficie cubierta de 3200mts.2) y 60 empleados, necesarios para el desarrollo de las diversas actividades que componen el objeto social de la misma.





Descripción Del Organigrama

La empresa posee un staff de sesenta empleados. En la cúpula de la organización se encuentra el directorio, gerencia general y gerencia operativa; a cargo de los propios socios. Las características principales del gráfico diseñado son:

- **estructura funcional:** se encuadra en este tipo de estructura, la cual consiste en dividir y agrupar las diferentes actividades de acuerdo con las funciones básicas de la organización. Como dice Harold Koontz y Heinz Wehrich en su libro “Administración, una perspectiva Global”:

“expresa lo que la empresa hace típicamente”¹⁰

En este caso, sus principales áreas son:

1. *Área de logística:* se ocupa del mantenimiento y reparación de los camiones encargados del traslado de la mercadería.

2. *Área de recepción de mercadería:* las actividades correspondientes son la descarga y el traslado de los productos a la sección de procesamiento y empaque o a cámaras de conservación.

3. *Área de procesamiento y empaque:* el cual se subdivide en diferentes líneas de procesos con su correspondiente encargado y operarios, acorde al tipo de producto a procesar:

- A. frutas cítricas
- B. frutas no cítricas
- C. hortalizas de hoja
- D. hortalizas de bulbo
- E. verdura
- F. maduración de banana

4. *Área de administración:* se desarrollan las actividades de facturación, cobranza, lista de precios, recepción de pedidos, designación de recorrido de reparto, etc.

5. *Área de mantenimiento:* se encargan del cuidado de las diferentes maquinarias y equipos utilizados en la empresa. Además, mantienen y acondicionan las cámaras frigoríficas dispuestas en la planta, para la conservación y maduración de las frutas y verduras.

¹⁰ Harold Koontz y Heinz Wehrich, Op. Cit., Pág. 272

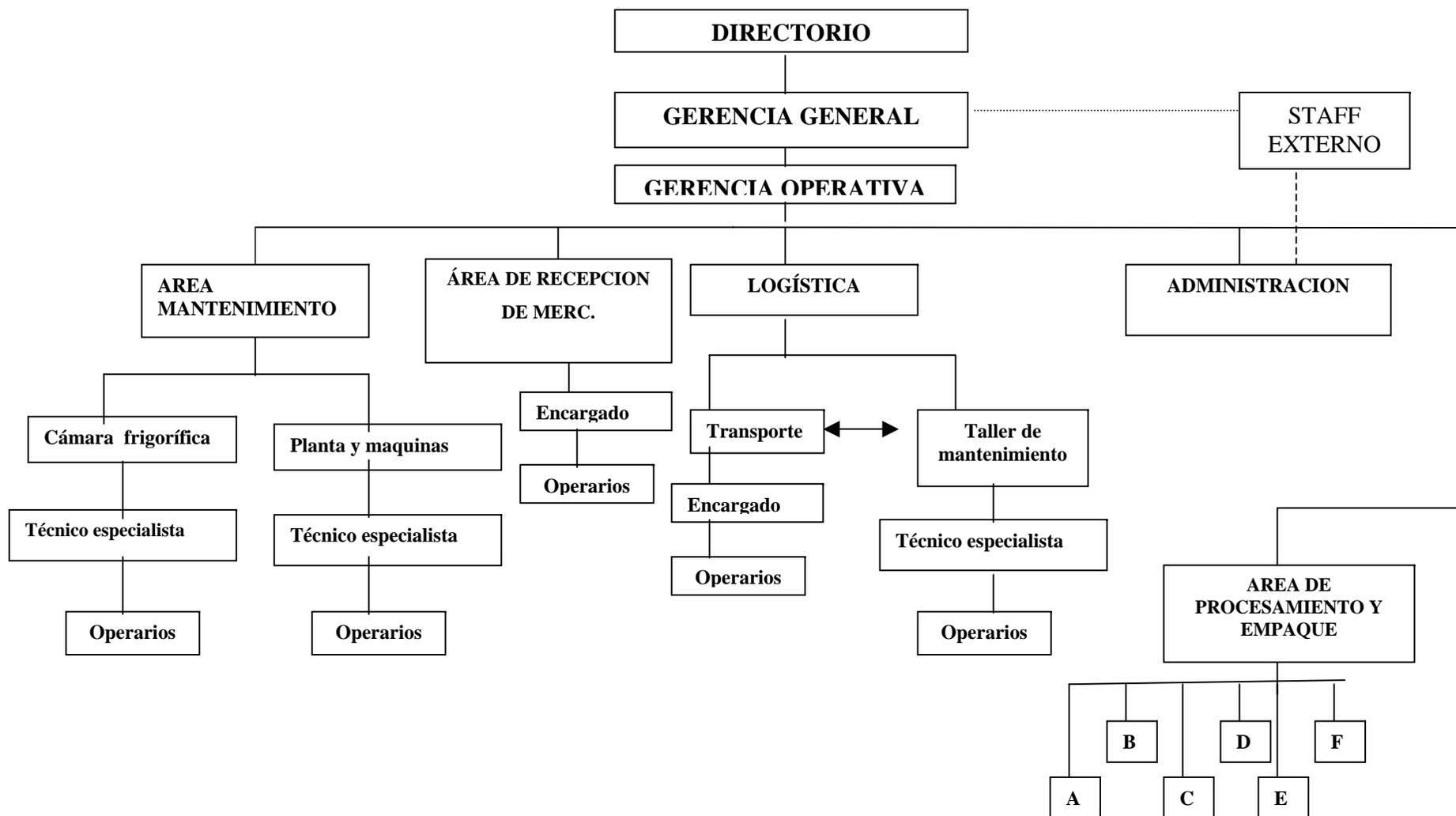
También la organización cuenta con asesoramiento para ciertas actividades, como es el caso de asesorías legal y contable; control de calidad y buenas prácticas; higiene y seguridad laboral; y guardia de seguridad y control.

- **Tramo de control:** El mismo está referido al número de personas que puede controlar un jefe. En la estructura se puede observar un tramo de control reducido, significando que el número de personas que tiene un superior a su cargo es pequeño. Como consecuencia posee una gran cantidad de niveles organizacionales.

- **Centralización:** se observa gráficamente una clara descentralización, distribuyendo la autoridad a los diferentes niveles para la toma de decisiones. Para realizar una delegación de autoridad apropiada es necesario considerar ciertos factores, como por ejemplo:¹¹

- *La uniformidad de políticas y procedimientos*
- *Disponibilidad de administradores capacitados*
- *Técnicas de control*
- *Dinámica empresarial*

¹¹ Harold Koontz y Heinz Weihrich, Op. Cit., Pág.320 a 324

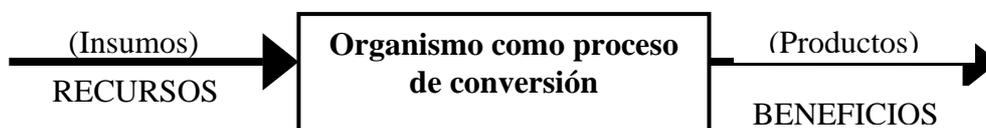


Descripción Del Funcionamiento Interno

En esta etapa se describe el funcionamiento organizacional, considerando a la empresa como un proceso. Un proceso puede ser definido como:

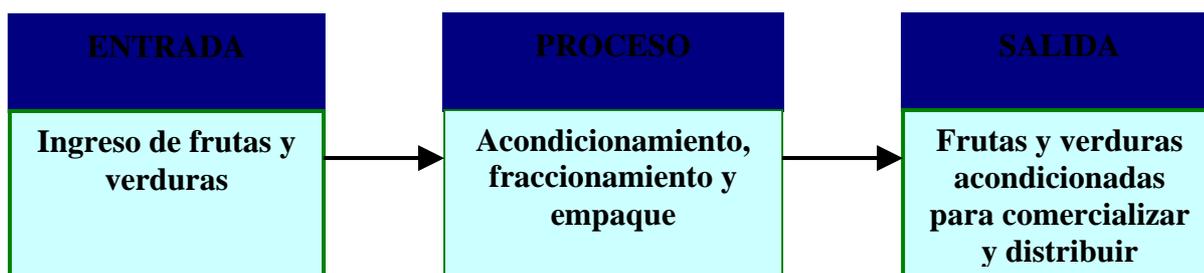
“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.”¹²

Dicho enfoque permitirá analizar cómo funciona, qué produce y cómo se controla la empresa Morales Hnos. Se puede representar mediante el siguiente esquema:



Se observa en la gráfica que existe un proceso compuesto por una entrada o input, un conjunto de actividades que transforma los materiales agregando valor y una salida u output, en el cual se obtiene el producto o servicio terminado.

Dicho diagrama se puede aplicar para describir el funcionamiento interno de la empresa en estudio. Por lo tanto los componentes que intervienen en Morales Hnos. son:



A continuación, se procederá a describir las diferentes etapas del sistema, tomando como ejemplo el modelo representado anteriormente.

¹² Cervera Joseph, “La Transición a las nuevas ISO 9000: 2000 y su implantación”, Diaz de Santos, 2001, España, Cáp. 3.



Entrada:

Adquisición de Mercadería

La empresa Morales Hnos. ha establecido una amplia red de proveedores en todo el país, con el objetivo de brindar durante todo el año una completa variedad de frutas y verduras.

La organización se abastece de manera permanente de sus proveedores principales. Estos son: Moño Azul S.A (Río Negro)., Don Antonio Jiménez S.R.L. (Mendoza), Argenfruit S.A. (Mendoza), Nobel S.A. (Entre Ríos), Don Oscar (Salta), Expo Frut S.A., etc. Además; Morales Hnos. establece relaciones con aquellos proveedores que suministran frutas o verduras estacionales. Como afirmó el Sr. Marcelo Morales: *“para frutas o verduras estacionales, como por ejemplo melones, establecemos negociaciones con proveedores de la zona de producción. En este caso sería San Juan, en época de verano. Otro ejemplo podría ser el durazno o damasco provenientes de Mendoza, también en época de verano”*.

Política y proceso de compras:

La política de la organización es comprar productos sin proceso. Por tal motivo, la mercadería es adquirida directamente desde los lugares de producción, es decir, de quintas o fincas. Para el traslado de la misma desde el lugar de producción hasta la planta matriz, la empresa cuenta con siete camiones propios; tres camiones térmicos refrigerados, tres chasis-acoplados y uno playo, utilizando el alquiler de fletes cuando fuere necesario. La utilización de los camiones térmicos refrigerados son para ciertos productos, así lo estableció el Sr. Marcelo Morales: *“...para las hortalizas de hoja verde. Pero también para aquellos frutos delicados que puedan deteriorarse durante el traslado”*.

Este sistema de pre-enfriado y refrigeración, utilizado durante el traslado, tiene como objetivo disminuir el riesgo de deterioro de los productos y mantener la calidad de los mismos, en toda la cadena de procesamiento.

El transporte de la materia prima se realiza en cajones de madera y plásticos. Estos últimos fueron incorporados debido a las medidas fitosanitarias implementadas en algunas provincias, como es el caso de Salta, Jujuy y Tucumán (NOA). Como consecuencia de tales medidas, se percibió la necesidad de incorporar una línea de lavado y desinfección de cajones con tratamiento cuarentenario, aprobado por el SENASA. (ver anexo 3).



La función de selección y negociación de la mercadería está centralizada en la gerencia general de la empresa. Es una función indelegable debido principalmente a las características del producto; es decir, se requiere conocimiento y experiencia en: tiempo promedio de conservación, sanidad y calidad de los diferentes tipos de frutas y verduras. Como consecuencia, los dueños se encargan personalmente de recorrer las distintas zonas de producción al comienzo de cada estación, con el propósito de seleccionar los proveedores de productos estacionales, priorizando siempre la calidad.

Frecuencia de adquisición y política de stock.

Los pedidos a los proveedores se realizan en función del análisis de la demanda histórica, la cual es obtenida de estadísticas de años anteriores. Asimismo, consideran las épocas de consumo de los diferentes productos. Es decir, existe un aumento de la demanda de frutas en época de verano y un mayor consumo de hortalizas en épocas de invierno.

Debido a que el producto tiene la característica principal de ser perecedero la organización se abastece de los mismos semanalmente.

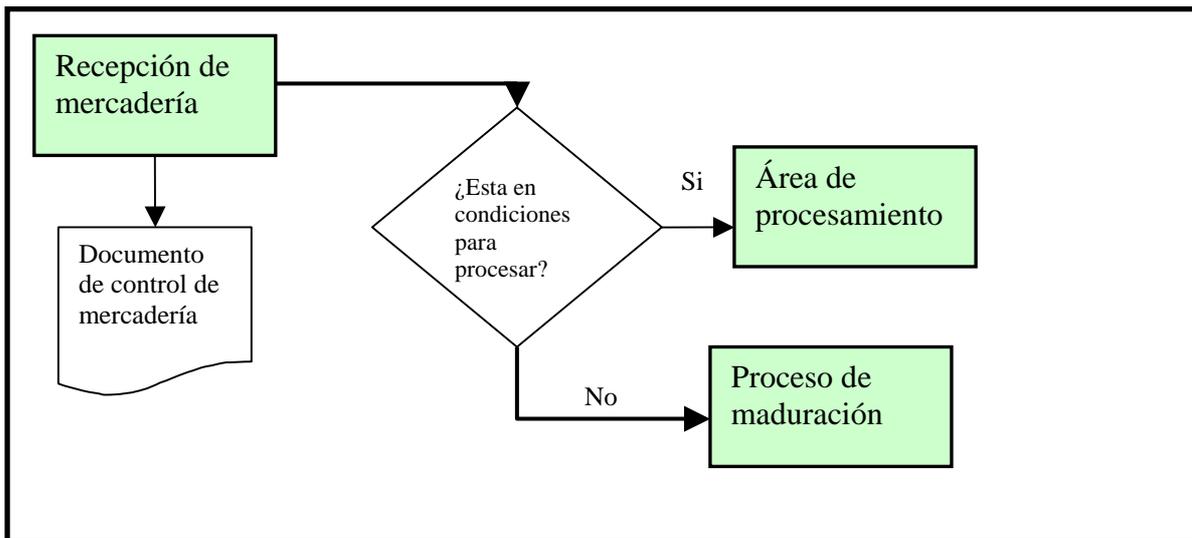
Por tal motivo, no tienen una política de stock para abastecer a la demanda en el mediano o largo plazo, constituyendo ésto unos de los principales puntos críticos a considerar.

Recepción y distribución.

El responsable de la recepción y distribución de la mercadería es el encargado de carga y descarga de acuerdo a lo establecido en el organigrama. Los pasos que deben seguirse son:

- Recepción de la mercadería en la plataforma de carga y descarga.
- Verificación de la cantidad y calidad de los productos. Este control debe documentarse en la planilla de recepción.
- Distribución del producto al área de procesamiento o a cámaras de conservación.
- Verificación de lo facturado con respecto a lo efectivamente ingresado.
- Ingreso al sistema de la factura.

El proceso representado gráficamente:





Proceso:

Procesamiento y Empaque

El objetivo que se persigue en la etapa de procesamiento y empaque es la obtención de productos de alta calidad, cuidando tanto los aspectos extrínsecos (presentación visual) como intrínsecos (sabor y sanidad). Por tal motivo, constituye el más importante del proceso empresarial, en el cual se les agrega valor comercial a los productos.

El agregado de valor se produce a través de la utilización de diferentes líneas de lavado; desinfección, selección, fraccionamiento y empaque de frutas y verduras. En las primeras etapas del proceso (lavado, desinfección y selección) se efectúa la remoción de tierra, de fertilizantes utilizados en el cultivo, de residuos de pesticidas y de bacterias que pueden producir el deterioro del producto. Finalmente, a través de la segunda fase (fraccionamiento y empaque) se realiza el acondicionamiento pertinente de la mercadería para facilitar la manipulación, evitar el deterioro y por consiguiente disminuir el porcentaje de pérdida de productos defectuosos.

Luego de finalizado el proceso de acondicionamiento de las frutas y verduras, las mismas son trasladadas a cámaras frigoríficas para mantener la conservación de la calidad hasta su respectiva venta.

Teniendo en cuenta que el procesamiento y empaque se efectúa en función al tipo de fruta y verdura a procesar, se considera de suma importancia definir y clasificar dichos productos.

Como consecuencia de lo expuesto anteriormente, esta sección se divide en cuatro etapas: en primera instancia, se precisarán los productos que se procesan y comercializan. En una segunda fase, se describirán los diferentes subprocesos implementados en la organización. Luego se explicará el tipo de almacenaje y conservación que se utiliza y se concluirá detallando la distribución de las instalaciones y maquinarias.



A. Tipos de productos

Morales Hnos. procesa todos sus productos en la planta matriz para luego ser distribuidos a sus clientes. Los productos que comercializa son:

1. Frutas:

“El nombre de fruta procede de ‘fruto’, único origen botánico de estos alimentos, considerado como la parte comestible del vegetal que se desarrolla a partir de la flor y que contiene las semillas en su interior. Dentro de este contexto, se denominan frutas a los frutos comestibles de naturaleza carnosa, que se pueden comer sin preparación.”¹³

Podemos clasificarlos en:

- Frutas cítricas: limones, mandarinas, pomelos, naranjas, etc
- Frutas no cítricas: frutillas, ananá, coco, banana ,etc
- Frutas de carozo: durazno, damasco, ciruela, etc
- Frutas de pepas: manzanas, uvas, peras, etc.

2. Hortalizas:

“Las hortalizas son un grupo de alimentos con un origen botánico muy variado, ya que la parte del vegetal que se emplea para la alimentación varía de una a otra”.¹⁴

Las mismas pueden clasificarse:

- Hortalizas de hojas: como las espinacas, acelgas, lechuga o escarola;
- Hortalizas de raíces: como la zanahoria, remolacha, rábano o nabo;
- Hortalizas de flores: como la alcachofa, coliflor o brócoli;
- Hortalizas de tallo: el apio y el espárrago;
- Hortalizas tubérculos: como las patatas;
- Bulbos: el ajo, la cebolla y el puerro;
- Verduras: la berenjena, el tomate, la calabaza, el calabacín, el pepino o los pimientos.

¹³ www.alcentral.com.ar/fh_index./ diccionario.html

¹⁴ www.alcentral.com.ar/fh_index./ diccionario.html



B. Descripción de los procesos

Es importante distinguir que el conjunto de actividades que añaden valor a los productos de la empresa, se desarrollan en esta etapa del sistema, permitiendo diferenciarse de sus competidores, tanto en el acondicionamiento como en el empaque de los mismos.

Las diferentes líneas de procesos utilizadas por la organización que se detallan a continuación, están relacionadas con el tipo de variedad de frutas y verduras mencionado anteriormente. Por consiguiente, los procesos son:

- *Proceso de hortaliza de hoja verde:* se introduce el cajón o jaula proveniente de los lugares de producción en una hidrolavadora. Allí se efectúa el lavado y desinfección, para luego transitar a la selección del producto, descartando aquellos que presenten deterioro alguno. Después, se procede el corte y fraccionamiento (en una mesa de acero inoxidable) con el objetivo de mejorar la presentación visual. Existen diferentes formas de acondicionamiento para esta clase de productos: bandejas de 5 y 13 Kg, atados de 200gr y cajones de 15 kg.. Esto depende de las necesidades requeridas por los clientes.

- *Proceso de hortaliza de bulbo:* el comienzo de este proceso varía en función de la clase de bulbo a preparar. Por consiguiente para:

1. *Batata y zanahoria:* se lava y desinfecta en el equipo específico para dichos bulbos.

2. *Papa y cebolla:* solamente se efectúa un cepillado, para remover la suciedad exterior del mismo.

En la segunda etapa del proceso se unifican las actividades, realizándose la selección de calidad (en forma manual), para lo cual se considera el tamaño y el deterioro que presente la mercadería. Finalmente se fracciona, empaca y etiqueta en bolsas de red.

- *Verduras:* en la primera fase, se coloca la verdura a procesar en la pileta de lavado y desinfección para luego ser encerado (cera al agua) y secado por aire frío. Una vez, terminada esta etapa comienza la actividad de seleccionamiento de calidad. El inicio de este ciclo se realiza en forma manual, descartando aquellos productos que posean deterioro. Luego se continúa con la selección del tamaño. Para lo cual, el equipo posee una cinta transportadora que va disminuyendo su amplitud, permitiendo caer la



verdura en las diferentes bateas que se encuentran al costado de dicha cinta. Finalmente se embla en cajones y se etiqueta.

- *Fruta cítrica:* el proceso se inicia con la introducción de los cítricos en la máquina para lavado, desinfección, encerado y secado con aire de calor. Luego se procede a la selección de calidad y tamaño, procediendo de la misma forma descrita para el proceso de verduras. Por último se empaca y etiqueta.

- *Frutas no cítricas:* se ejecuta el mismo proceso que para las verduras.

- *Banana:* se realiza un proceso de maduración y cambio de calor en cámaras frigoríficas especiales para este tipo de frutas. Las cajas se introducen en las cámaras a una temperatura de 18°, se les inyecta gas Acethyl (mezcla de nitrógeno y acetileno) en una proporción de 800ppm (partes por millón). Esto produce un cambio químico transformando la clorofila en xantofila (es lo que le da el color amarillo). Este proceso tarda aproximadamente 72 horas.

C. Almacenaje y Conservación

Una vez finalizado el procesamiento de la mercadería, son almacenadas en las cámaras frigoríficas para su conservación. Las técnicas de almacenaje incluyen la utilización de atmósferas controladas en las cuales el oxígeno y anhídrido carbónico son mantenidos en niveles óptimos de conservación de los productos. Además, las bajas temperaturas disminuyen la respiración y el control de la humedad reduce la pérdida de agua, con lo cual los productos se mantienen durante mayor tiempo en estado de conservación adecuada para el consumo.

D. Lay-Out

El tipo de lay-out que posee la empresa es un *lay-out por línea* de procesos de los diferentes productos, mencionados anteriormente.

La planta consta de cuatro galpones, dos se utilizan para los diferentes procesamientos y empaques de frutas y verduras, uno para la venta y un último para el proceso de producción de compost. Además poseen cámaras frigoríficas para la conservación de mercadería.

De acuerdo al lay-out de la planta y al sistema de trabajo, todos los movimientos de carga y descarga se realizan en las respectivas plataformas, reduciendo de esta manera los riesgos de accidentes.

En lo que respecta al *almacenaje y movimiento interno* de los materiales; el mismo se realiza por medio de auto elevadores eléctricos, carretillas hidráulicas y demás elementos de transporte, los cuales circulan por zonas perfectamente demarcadas con señalamiento horizontal y vertical.

Los puestos de trabajo en las tareas de selección y acondicionamientos de los productos, han sido diseñados teniendo en cuenta factores ergonómicos, optimizando los movimientos manuales y proveyendo en cada caso los recursos necesarios para la reducción de esfuerzo físico.

Finalmente, en lo que respecta a las instalaciones auxiliares como sistemas de refrigeración, compresores, bombas de circulación de fluidos, etc., se encuentran confinados en locales adecuados y con acceso restringido solamente al personal de mantenimiento.



Salida

Comercialización y Distribución

Antes de exponer los procesos de comercialización y distribución, se explicará como fue evolucionando el incremento de las ventas y la selección de los diferentes segmentos del mercado.

El crecimiento del volumen de ventas puede relacionarse con los distintos tipos de segmentos elegidos a lo largo de su historia. Desde sus comienzos hasta la actualidad se identifican tres etapas:

- Desde el año 1983 hasta 1995: su mercado meta fueron los distribuidores de frutas y verduras; y sus ventas promedio rondaban en los 3000 bultos por semana.
- Desde el año 1995 hasta el 2000: su segmento seleccionado fue clientes minoristas (pequeños supermercados y verdulerías de la región del sur de Córdoba y del norte de La Pampa); en esta época el promedio de ventas semanales eran de 6000 bultos por semana.
- Finalmente, en la actualidad ampliaron su mercado incorporando un nuevo grupo de clientes: las cadenas de supermercados. De esta forma sus ventas promedio semanales aumentaron a 16000 bultos.

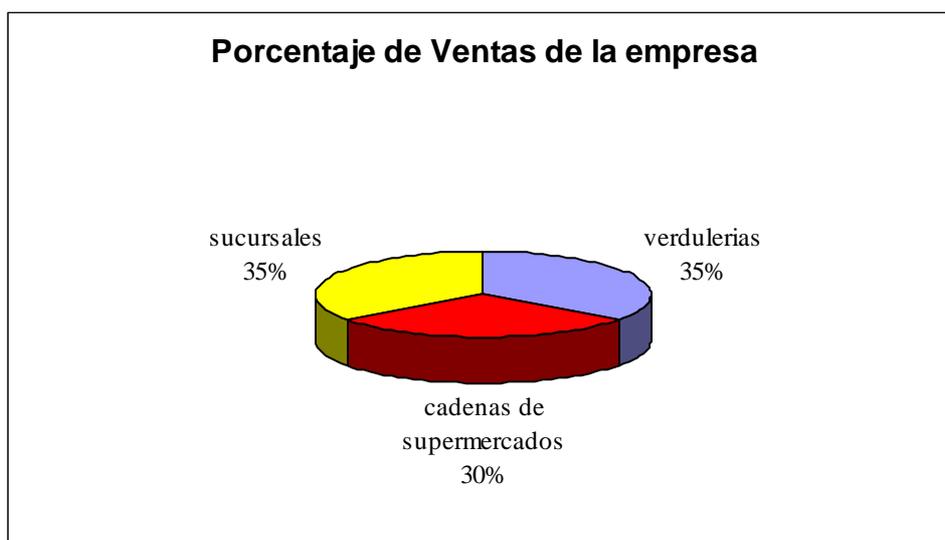
Esto demuestra que Morales Hnos. si bien ha tenido un crecimiento paulatino desde su fundación, en los últimos siete años su expansión se ha acrecentado considerablemente. El motivo principal de tal expansión, se debió a la conquista de las cadenas de supermercados, siendo sus principales clientes: Aiello Supermercado S.A., Doble Zeta S.A., supermercados Hercas S.R.L, Tomas de Leon S.R.L., Super Gabi-and, La Emancipación, Super Imperio S.A., entre otros.

La comercialización y distribución de frutas y verduras en este nuevo mercado meta, conllevó la implementación de camiones frigoríficos isotérmicos y la ampliación de cámaras frigoríficas, permitiendo mejorar la conservación de todos sus productos y optimizar el servicio de entrega en tiempo y forma.

Actualmente las ventas de la compañía están distribuidas de la siguiente manera:

1. El 35 % pertenece a verdulerías.
2. Las sucursales de General Pico, Santa Rosa, y Río Cuarto representa el 35%.
3. Finalmente, las cadenas supermercados se adjudican el 30% restante.

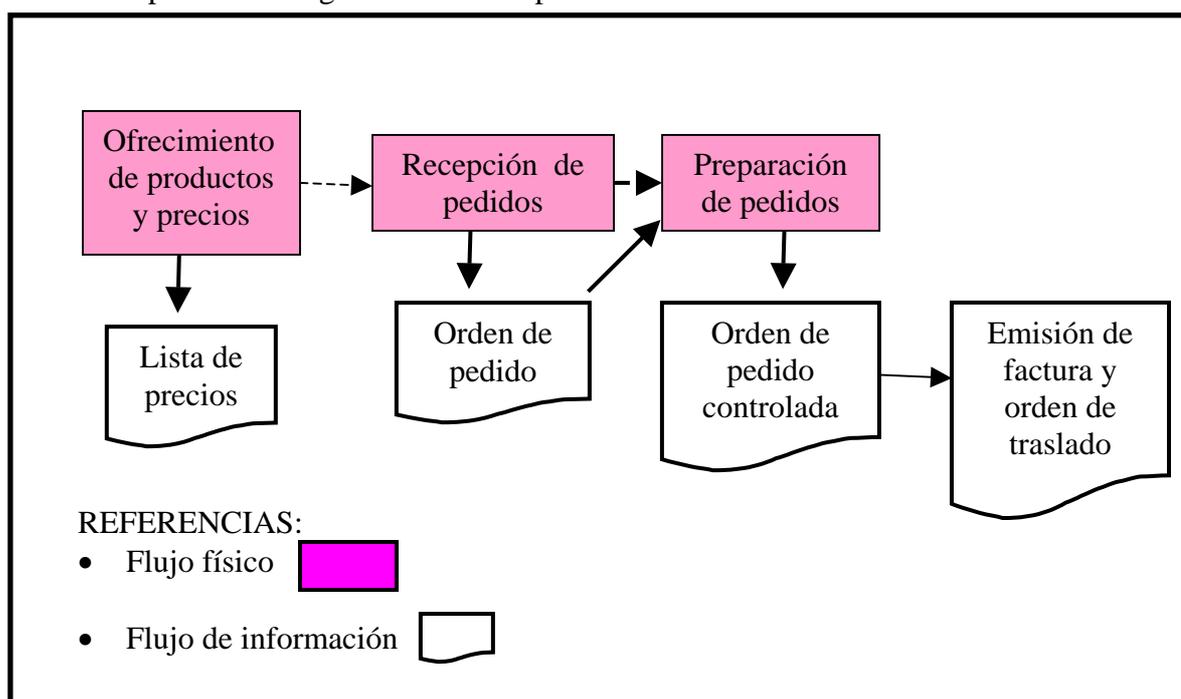
Gráficamente:



A. Proceso de comercialización

El ciclo comienza con el envío de las listas de precios de frutas y verduras a los clientes; posteriormente se procede a la recepción de los pedidos a cargo del área administrativa, la cual traslada dicha orden a los encargados de carga y descarga para que efectúen la correspondiente preparación solicitada por la clientela. Luego regresa la orden de pedido controlada a la administración (es decir, se verifica lo que realmente se ha palletizado). Finalmente se emiten la factura y la orden de traslado.

La representación grafica de dicho proceso es:





Ciclo del pedido: las órdenes de pedidos por cliente, son realizadas un día antes de la venta, vía telefónica o por fax. Seguidamente el día de comercialización los pedidos son procesados por los operarios de carga y descarga (ver organigrama). Estos agrupan los diferentes artículos en un pallet, los cuales son cargados en la plataforma a los camiones. Finalmente, en la administración se confecciona la factura y/o recibo.

Es importante aclarar que existen ciertos clientes que realizan los pedidos fuera de término, debido a los grandes volúmenes de mercadería que compran. Tal es el caso de las cadenas de supermercado Top y Aiello, los cuales efectúan los pedidos el día posterior a la venta. El objetivo de este programa es proveer de mejor variedad de productos y servicios a todos los segmentos de mercado.

Ventas: debido a la característica de perecederos que poseen los productos, las ventas se realizan dos veces por semana: los días martes y viernes por la madrugada. El objetivo de este sistema de ventas, consiste en que los consumidores finales dispongan de todas las variedades de frutas y verduras a primera hora del horario comercial.

Forma de entrega: se han desarrollado dos tipos de entrega:

1. *entrega a cargo de la empresa:* Morales Hnos. distribuye sus productos a clientes de la zona con sus propios camiones. Por tal motivo son los primeros en cargar.
2. *entrega a cargo de los clientes:* estos últimos disponen de medios para buscar la mercadería a la planta matriz o a las sucursales. Como consecuencia reciben sus pedidos por orden de llegada.

Formas de pago: Las formas de pago consideradas por la empresa en relación al volumen total de facturación anual son:

- ventas al contado: 40%
- ventas financiadas a 30 días: 30%
- ventas financiadas a 45 días: 30%

La organización plantea una manera de pago denominada “pago posterior” para aquellas ventas financiadas, la cual consiste en abonar la compra anterior el día de la próxima adquisición.

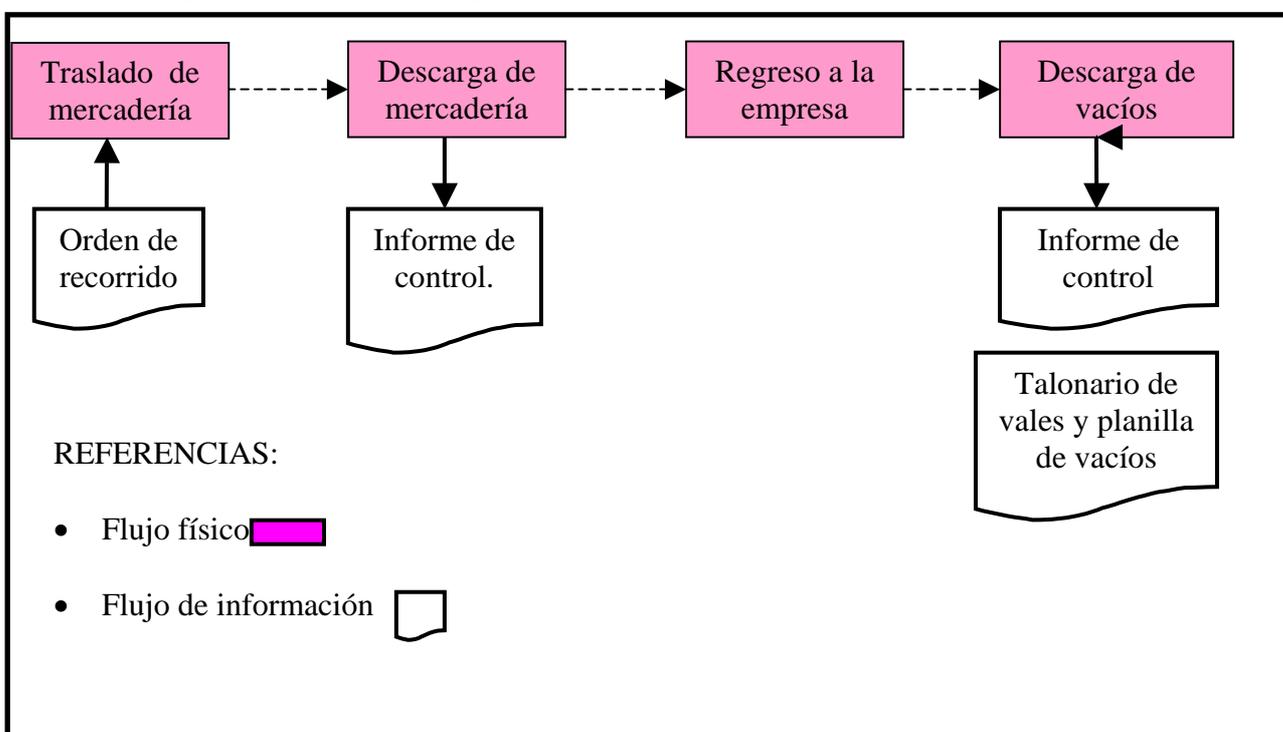
Servicio de post-venta: el servicio de *post-venta*; consiste en brindar asesoramiento de acondicionamiento, presentación, y mantenimiento de los diferentes artículos colocados en exhibidores, heladeras visuales e islas. Este servicio está a cargo de un staff externo especializado en el rubro, contratado por Morales Hnos.



B. Proceso de distribución

El proceso de distribución comienza con la emisión de la orden de reparto formulada por la administración, en la cual se indica la forma en que debe realizarse el recorrido. Luego se procede al traslado de la mercadería respetando dicha orden. Es sumamente importante aclarar que la empresa envía a un controlador con el objetivo de verificar si se corresponde la mercadería descargada con lo que se emitió en la factura. Finalmente el transportista regresa a la organización, descarga los vacíos entregados por los clientes y se entregan los diferentes documentos confeccionados por el controlador; los cuales son: talonario de vales de cajones vacíos, planilla de devoluciones de mercadería e informe del total de vacíos recibidos.

El diagrama de flujo de este proceso es:





DIAGNÓSTICO DE MORALES HNOS.

Luego de describir el funcionamiento operativo de Morales Hnos. S.A., se comienza a evaluar dicha organización en relación a la posición que ocupa en el entorno, como así también se evalúa las condiciones internas en que opera actualmente.

Dicho diagnóstico involucra:

1. Análisis del macro entorno: se determinan de las características económicas dominantes de la industria que influyen en la competitividad del sector frutihortícola.

2. Análisis del micro entorno: se estudia la intensidad de la competencia de Morales Hnos. con sus actores principales: clientes, proveedores, competidores directos y productos sustitutos.

3. Análisis interno: por medio de la técnica FODA, se definen las oportunidades a explotar, las debilidades a solucionar, así como los recursos con que cuenta la compañía para resolver problemas a los que se enfrentará y aprovechar las oportunidades.



Características Económicas Dominantes De La Industria

Frutihortícola

Existen ciertos factores económicos clave a tener en cuenta en la industria de procesamiento y distribución de frutas y verduras:¹⁵

- *Esfera de acción de la rivalidad competitiva:* es principalmente regional; los distribuidores venden rara vez fuera de la región en donde se encuentra situada la empresa; debido principalmente a los altos costos de transporte a larga distancia.
- *Productos esencialmente idénticos:* las frutas y verduras no sufren grandes transformaciones desde la extracción hasta el consumo, adquiriendo el producto durante el proceso, poco incremento de valor agregado; por tal motivo, los compradores perciben muy poca diferencia entre un vendedor y otro.
- *Las compañías pueden lograr economías de escalas en la adquisición de mercadería:* esto significa comprar grandes cantidades a los productores, lo que ayuda a reducir los costos de adquisición.
- *Tecnología:* la tecnología es de precisión, en lo referido a acondicionamiento, conservación, transporte y logística.
- *Tipos de competidores:* están conformados por un grupo heterogéneo de actores, los cuales son:

1. *Grandes productores que asumen individualmente la etapa de comercialización;* son aquellos que se dedican a la producción de ciertas hortalizas o frutas; las procesan incorporando valor agregado y finalmente comercializan sus productos. Estos venden directa o indirectamente a su principal segmento: los supermercados en forma regular. En el primer caso ofertan su propia producción y/o completan con compras a terceros. En la segunda modalidad, varios productores se asocian en una empresa distribuidora, quien asume las funciones comerciales con los supermercados.

2. *Empresas distribuidoras;* estas empresas responden a los requerimientos básicos del mercado: volumen, amplia gama de productos y abastecimiento constante a lo largo de todo el año. Se perfeccionan en su vinculación con productores especializados; mejoran su logística contratando o comprando transportes refrigerados, incorporan sistemas de empaque y

¹⁵ Arthur A. Thompson, JR., A.J. Strickland, “Administración Estratégica”, McGRAW-HILL, 1999, Mexico, Cáp. 3.



acondicionamiento, cuentan con una infraestructura que les permite mantener la cadena de frío utilizando cámaras de depósito refrigeradas; brindan servicios al productor primario y en algunos casos suelen incluir financiamiento o asistencia técnica.

3. *Los operadores de los mercados mayoristas*: estos actores operan como intermediarios entre los productores y los clientes. La ventaja es que concentran la oferta y la demanda en un mismo lugar físico, denominado Mercado Mayorista de Frutas y Verduras. Estos mercados se pueden encontrar en las diferentes provincias del país, como por ejemplo: Mercado de Abasto de Córdoba, Mercado de Abasto de Río Cuarto, Mercado Central de Buenos Aires, entre otros.

Las Cinco Fuerzas De Porter

Competidores potenciales:

El ingreso de nuevas empresas al sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores existentes que debe afrontar el nuevo participante.

Barreras de entrada:

- *Requisitos de capital*: es una fuerte barrera de acceso ya que los posibles competidores necesitan de tecnología específica y de precisión para el proceso de transformación y conservación de los productos. Además deben tener acceso a transportes adecuados para preservar las frutas y verduras durante la distribución. Todo esto conlleva a que los posibles competidores tengan que poseer instalaciones de gran tamaño.

- *Diferenciación de productos*: la principal distinción de Morales Hnos. es el agregado de valor a todos sus productos, a través de los diferentes procesos de acondicionamiento descritos en la sección de procesamiento y empaque. Esta particularidad es exclusiva en la zona de comercialización en donde opera la organización.

- *Desventajas en costos independientes de las economías de escala*: como mencionara anteriormente, la empresa ha obtenido la Promoción Industrial de la



Provincia de Córdoba. Esto le permite ahorrar gastos, principalmente impositivos. Además, la compañía ha desarrollado una amplia red de proveedores, asegurándose un abastecimiento continuo en cantidad y calidad. Finalmente, los conocimientos prácticos adquiridos por sus fundadores; en relación a la calidad, conservación, maduración y acondicionamiento de los productos fruti hortícolas, ocasionan una fuerte barrera de ingresos para los participantes potenciales.

Reacción esperada:

La represalia de los competidores del sector industrial frente a la aparición de nuevas empresas, influirá también como barrera de ingreso. Morales Hnos. posee las siguientes condiciones que indican la posibilidad de represalias:

- ◆ Activos especializados para la conservación y maduración de las frutas y verduras.
- ◆ Transportes refrigerados utilizados para la distribución de productos a clientes.
- ◆ Sucursales en lugares estratégicos, permitiendo abastecer a sus clientes en tiempo y forma.

Competidores existentes:

Como mencionamos en la sección anterior, existen diferentes grupos de actores que intervienen en el mercado frutihortícola mayorista. Por un lado, se hallan los denominados “*grandes productores*” que procesan algunos tipos de hortalizas o frutas incorporando valor agregado y los comercializan en forma directa o indirecta; por otro lado aquellas firmas que simplemente intervienen como *intermediarios mayoristas* y finalmente encontramos las *grandes distribuidoras*.

Considerando a los tres grupos de agentes como competidores directos de Morales Hnos., se establecen los factores que influyen en la rivalidad del sector:

- *Reducciones de precios:* Cuando existe exceso de existencia y considerando que las frutas y verduras poseen la característica de ser un producto de alta percibibilidad, se desarrollan presiones competitivas entre las firmas a realizar rebajas en los precios y asegurarse la venta. Esto puede imposibilitar cubrir los costos del sector procesamiento y empaque; proceso central en la organización.
- *Gran número de competidores desiguales:* las empresas que operan en este sector no se encuentran en igualdad de condiciones; debido a que existen



diferencias a saber: capital invertido, la existencia o no de un sistema de procesamiento y empaque, tamaño, recursos percibidos y antigüedad en el rubro. Esto ocasiona que la rivalidad en el sector fruti hortícola sea más diversificada. Por un lado, los *grandes productores* procesadores de algún tipo de fruta o verdura poseen: tecnología específica, grandes extensiones de producción y antigüedad en el rubro. Las *distribuidoras*, procesadoras de una amplia gama de productos, además de los aspectos mencionados para grandes productores, realizan amplias inversiones en logística, instalaciones y en sistemas de procesamiento y empaque. En cambio, *los mayoristas* no poseen esta cantidad de recursos encontrándose en desigualdad de condiciones dentro de la industria.

- *Diferenciación del producto:* las frutas y verduras no sufren mayores transformaciones desde la extracción hasta el consumo, son productos esencialmente idénticos. Como consecuencia, la política de ventas de la firma es su principal característica distintiva, la cual consiste en responder a los requerimientos básicos de sus clientes; “*volumen, amplia gama de productos y abastecimiento constante a lo largo de todo el año*”. Además, con la incorporación de nuevos sistemas de acondicionamiento y empaque, la anexión de transportes refrigerados, y la ampliación de cámaras de conservación, permiten aumentar el valor agregado. La conjunción de todos estos aspectos, posibilitan a Morales Hnos. diferenciarse de sus competidores principales de la región: “*mayoristas*”, ofreciendo frutas y verduras con mejor calidad, acondicionamiento y presentación.

Intensidad de rivalidad en el sector

Si bien es cierto que existe un gran número de competidores que no se encuentran en igualdad de condiciones, lo cual aminora la rivalidad del sector, se considera necesario analizar en forma separada cada uno de los grupos que intervienen en la industria, con el objetivo de determinar qué rivalidad existe en relación a la compañía:

- ◆ *Grandes Productores:* en la actualidad algunos productores, con suficiente capital invertido en la zona de producción, han eliminado la intermediación y aumentaron valor a sus productos. Si bien muchos por su alta dispersión y falta de organización no logran posicionarse frente a ciertas exigencias que impone el mercado, las grandes distribuidoras –asociadas a la producción primaria- procuran a través del manejo de mayor volumen establecer relaciones más simétricas con los supermercados.



Como consecuencia, la rivalidad es intensa, porque han mejorado su posición competitiva integrándose hacia delante y además ofrecen productos con las mismas características distintivas: calidad, frescura y variedad al segmento de clientes más rentable para Morales Hnos; impulsando las utilidades de la industria hacia abajo.

◆ *Agentes intermediarios y repartidores:* Dentro de la misma zona geográfica en que opera la organización podemos encontrar como principales mayoristas a: Castaño Frutas SRL, ubicado a 25 Km. de Huinca Renancó en la localidad de Realicó (La Pampa), y los vendedores establecidos en el Mercado de Abasto de Río Cuarto.

La situación de debilitamiento de los mercados mayoristas se vé aumentada por el crecimiento de las ventas a nivel minorista realizadas por los propios productores o empresas distribuidoras, que compran directamente en zona de producción y venden a distintos comercios minoristas. Esto significa, que los operadores mayoristas y/o repartidores no han realizado innovaciones comerciales, ni cambios en el acondicionamiento del producto, cumpliendo simplemente la función de acercar la oferta y la demanda. Por lo tanto la intensidad de la rivalidad es considerablemente menor, permitiendo al resto de los grupos mejorar su rentabilidad.

Barreras de salida:

Las mismas son altas como consecuencia de los activos altamente especializados que posee la firma; tiene poco valor de liquidación y son muy difíciles de vender o transferir. Por otro lado, los factores como los contratos laborales, los costos de instalación y de logística, exigen que la empresa se mantenga en funcionamiento. Finalmente las barreras emocionales justificadas en el orgullo de sus socios, lealtad a sus propios empleados, son extremadamente altas sin dejar de tener en cuenta que es una empresa familiar.

Productos sustitutos:

Los principales productos sustitutos son:

• *Frutas y verduras enlatadas o congeladas:* Si bien es cierto que los productos congelados y enlatados facilitaron el uso para los consumidores, existe una promoción por parte de nutricionistas y médicos, de consumir frutos frescos, resaltando sus propiedades vitamínicas y de nutrientes, los cuales mejoran la calidad de vida,



previenen enfermedades, etc., aconsejando evitar los productos enlatados que posean grandes cantidades de sodios. En adición los productos enlatados y congelados son más costosos que las frutas y verduras frescas.

• *Frutos secos*: podemos citar el artículo realizado por el Ing. Iannamico, en el cual se procede a un diagnóstico del mercado sobre frutos de este tipo:

“.....Investigadores y colaboradores del INTA, luego de analizar las estadísticas nacionales e internacionales, realizaron un análisis FODA que dio algunos factores comunes en nogal, almendro, avellano y pecan y que se han organizado en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.... Respecto de las debilidades, Iannamico enfatizó en algunos puntos comunes tanto a esta producción como a los cultivos del país en general. “Debemos mencionar un mal posicionamiento argentino en estas frutas y a veces un mal posicionamiento en general, en la comercialización de algunos productos donde nos falta continuidad y vinculado con ella, la calidad que hay que mantener dentro de un mercado. Argentina tampoco tiene estudios productivos de mercado serios a largo plazo, se hacen cosas porque hoy valen, nos vinculamos más con las oportunidades que con la producción a largo plazo y eso sigue siendo en nuestro país una gran debilidad en general para todo el sector agropecuario”¹⁶

Como consecuencia del análisis realizado, el poder de los productos sustitutos es bajo por dos motivos: en primer lugar, el precio establecido en el mercado para los enlatados y congelados es alto en relación con las frutas y verduras frescas; en segundo lugar, porque los frutos secos no han desarrollado un mercado interno lo suficientemente considerable como para llegar a sustituir a los productos frescos.

Poder de negociación de proveedores:

El poder de negociación de los proveedores depende de la disponibilidad de mercadería y de la época de consumo de los diferentes productos.

En época en donde existe cantidad y variedad de un artículo, los precios son bajos y no existen diferencias, por lo tanto baja el poder de negociación del proveedor. Cuando ocurre a la inversa: escasez de cierta mercadería; los precios suben y las condiciones de pago se modifican, aumentando considerablemente el poder de negociación.

¹⁶ www.ríonegro.com.ar/suple_rural/05-10-08/



Poder de negociación de clientes:

En general, los clientes de la industria frutihortícola priorizan la calidad sobre el precio, como consecuencia los compradores son menos sensibles al importe. Como mencionamos anteriormente, todos los productos transitan por un proceso de selección y acondicionamiento para la venta; adquiriendo frutas y verduras de alta calidad. Como resultado el poder de negociación de los compradores disminuye. Sin embargo la empresa posee dos segmentos de clientes, los cuales generan diferente intensidad de negociación:

Los grandes clientes como las *cadena de supermercados* compran volúmenes importantes y en forma continua. Ellos exigen rebajas en los precios, formas de pago y condiciones de servicio distintivas, también realizan devoluciones de la mercadería que no consideren adecuada. Como consecuencia el poder de negociación de los supermercados es alto.

Con respecto a los clientes minoristas (*verdulerías*), los volúmenes de compras son menores. A su vez la condición y formas de pago son establecidas por la firma, ocasionando un poder de negociación más bajo.



F.O.D.A.

La técnica FODA expone y compara los puntos fuerte y los débiles de la organización con las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Obtención de la Promoción de Desarrollo Industrial Provincial.• Alianza estratégica con Doble Zeta.• Amplia red de proveedores.• Experiencia en el Mercado Frutihortícola.• Desarrollo de un buen servicio logístico de entrada.• Desarrollo de un buen servicio logístico al cliente.	<ul style="list-style-type: none">• Disminución en el margen de utilidad• Capacidad ociosa de mano de obra• Baja productividad del personal• Falta de formalización de los procedimientos.• Dificultad en la estructura organizacional.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Escasos competidores directos.• Tipo de cambio, demanda externa y posibilidad de exportar.• Demanda insatisfecha del segmento cadenas de supermercado.	<ul style="list-style-type: none">• Aumento de precios de algunos insumos.• Poder de compra de las cadenas de supermercado.• Escasez de mercadería.• Determinación de precios sugeridos por el gobierno



FORTALEZAS:

- Obtención de la Promoción de Desarrollo Industrial Provincial: El gobierno de la provincia de Córdoba le otorga en el año 2001 la promoción de desarrollo Industrial, de manera provisoria, obteniéndola de forma definitiva en el año 2004. La particularidad de este programa es que exime a la firma del pago de varios impuestos, entre los cuales se destaca Ingresos Brutos. Esto le permitió invertir en tecnología y expandir la infraestructura actual.

- Alianza estratégica con Doble Zeta: en el año 2001 la empresa se incorpora como socio estratégico de la Firma Doble Zeta. Esta firma ha desarrollado una cadena comercial denominada “ZIGZAG”, dedicada a la comercialización de lácteos, carnes (faenadas por la sociedad), frutas y verduras. En la actualidad cuenta con cinco puntos de ventas ubicados en diferentes localidades de la región pampeana y sur de Córdoba. Esta nueva asociación le permitió ser proveedor exclusivo, ampliando de esta manera su participación en el mercado.

- Amplia red de proveedores: la empresa cuenta con una amplia red de proveedores, asegurándose el abastecimiento continuo de las diferentes variedades de frutas y verduras importadas y las producidas en el país. Sus principales proveedores se encuentran ubicados en las zonas geográficas en que se producen los diferentes tipos de frutas y verduras. De esta manera podemos mencionar: Moño Azul S.A (Río Negro), Don Antonio Jiménez S.R.L. (Mendoza) , Argenfruit S.A. (Mendoza), Nobel S.A. (Entre Ríos), Don Oscar (Salta), Expo Frut S.A. La importancia de mantener esta relación comercial es la de garantizar a sus clientes cantidad y calidad en una múltiple gama de productos durante todo el año.

- Experiencia en el Mercado frutihortícola: los dueños poseen una trayectoria de más de 20 años en la industria de frutas y verduras. Durante todos estos años adquirieron ventajas en el conocimiento de:

1. *características del producto:* principalmente sobre el tiempo de maduración y conservación, variedad, sanidad y calidad.
2. *soporte logístico:* poseen conocimientos sobre el medio de transporte necesario para el traslado los diferentes tipos de frutas y verduras, considerando los criterios de capacidad, disponibilidad y confiabilidad.



Además están familiarizados con la clase de envase en el que deben transportarse los diversos productos, para asegurar las condiciones óptimas de llegada.

3. *tecnología implementada*: los dueños están al tanto de la tecnología que se utiliza para las distintas clases de frutas y verduras.

- *Desarrollo de un buen servicio logístico de entrada*: Morales Hnos. se provee en tiempo y forma de las diferentes variedades de frutas y verduras, la cual arriba a la planta aproximadamente dos días antes, para luego ser procesada y finalmente comercializarse.

- *Desarrollo de un buen servicio logístico al cliente*: la organización cuenta con transporte adecuado para trasladar los diferentes artículos a grandes distancias disponiendo de camiones térmicos refrigerados. Complementando lo anterior, la firma mantiene la política de realizar las ventas por la noche, con el objetivo de efectuar las entregas en *tiempo* (es decir que arriben con anterioridad al horario de apertura comercial), y *forma* y con la *calidad* deseada por sus clientes. La verificación de estos dos últimos aspectos, se observan en el nivel de devoluciones realizadas por los clientes, las cuales no alcanzan al 2% del total de bultos vendidos. (Ver anexo 4).

DEBILIDADES:

- ***Disminución de productividad de mano de obra:***

Los principales procesos operativos de la empresa son: procesamiento empaque, y comercialización.

Para estos procesos, la mano de obra es sin duda un recurso básico que influye en la competitividad empresarial, dado que es el costo de mayor proporción y más difícil de administrar; por tal motivo se procede a analizar el rendimiento del personal para cada área.

Este rendimiento, se determinó utilizando la planilla de horas reales de trabajo, la cual permitió establecer por semana, el promedio de cantidad de horas productivas e improductivas por persona. *El análisis de productividad* surge del cociente entre el tiempo aplicado al trabajo sobre el tiempo total de presencia del operario.

Es menester aclarar que se utilizó la medida horas semanales promedio, debido a que las actividades no se realizan de manera continua, sino que son tareas intermitentes;

es decir el trabajo se efectúa en función de la programación semanal de pedidos que exista. Además, los datos brindados corresponden al año 2006, entre los meses de enero y mayo. Anterior a esta fecha no existen documentos que permitan determinar dicha razón.

A continuación se procede a definir la productividad y costos de capacidad ociosa de mano de obra para cada sector:

- *Sector de procesamiento y empaque:* en el área trabajan 30 personas. La productividad del sector es en promedio del 66% por operario. Este resultado surgió del cociente entre las 32:00 horas reales promedio trabajadas y de las 48 horas presentes.

Por otro lado, el siguiente gráfico muestra la evolución de las horas reales trabajadas por persona en los últimos cinco meses. (*Ver tabla de datos anexo 5*)



Considerando que el tiempo presente de trabajo por persona es de cuarenta y ocho horas semanales y el tiempo de descanso es de dos horas cuarenta y cinco minutos semanales, podemos deducir del gráfico las siguientes apreciaciones:

1. Siendo la semana 6 la más productiva con un promedio de 40:00 horas por persona y la semana 12 la menos productiva con una media de 26 horas por persona; se puede establecer que existe un promedio de 34% de improductividad.

2. Se advierte una inestabilidad en el rendimiento de la mano de obra existiendo picos semanales de alta y baja productividad, tendiendo en los últimos tres meses a estabilizarse. Sin embargo, este último, es el período



con menor rendimiento por persona, no superando las 36 horas reales de trabajo.

La determinación del rendimiento de horas efectivamente trabajadas, permite establecer el costo de capacidad ociosa de mano de obra del sector. El cálculo consta de tres etapas:

1. Determinación del tiempo potencialmente laborable por mes por persona:

• días laborables por mes:	22
• horas laborables diarias:	<u>x8</u>
HORAS LABORABLES EN EL MES	176
• horas inactivas normales (5%)	<u>-11</u>
HORAS EFECTIVAS POTENCIALMENTE LABORABLES EN EL MES	165

2. Calculo del tiempo de ocioso por persona:

• Horas efectivas potencialmente laborables:	165
en el mes	-
• Horas laboradas promedio por mes:	<u>128</u>
TIEMPO OCIOSO	37

3. Determinación del costo de capacidad ociosa por persona:

PORCENTAJE DE CAPACIDAD OCIOSA:

$$37 \text{ hs.} / 165 \text{ hs.} = 22\%$$

COSTO DE CAPACIDAD OCIOSA POR PERSONA:

$$*\$1051,76 \times 22\% = \$231,39$$

* *salario mensual*

De esta manera el costo de capacidad ociosa del sector por mes se calcula multiplicando la cantidad de personas que trabajan en el sector por el costo de ociosidad individual:

COSTO DE CAPACIDAD OCIOSA

$$\text{DEL SECTOR: } 30 \text{ personas} \times \$ 231,39 = \$6941,62$$



• **Sector de comercialización:** la cantidad de trabajadores para este sector es de veinte personas y el porcentaje de horas productivas es del 68%. El gráfico que se muestra a continuación, muestra la tendencia de productividad del área en los últimos cinco meses: (Ver tabla 2 anexo 5)



Teniendo en cuenta las mismas consideraciones del área de procesamiento y empaque, en relación al tiempo presente de trabajo y de descanso; se determinan las siguientes reflexiones:

1. Al igual que el área de procesamiento y empaque, se observa una inestabilidad en la productividad del sector, existiendo picos de alto y bajo rendimiento. Sin embargo la tendencia indica un mayor equilibrio en horas reales trabajadas por persona que el sector anteriormente analizado.

2. El tiempo ocioso por persona en promedio es de 32%. Esto demuestra que el tiempo no productivo es alto, de la misma manera que en el caso anterior.

De la misma forma que en el área anterior, se calcula el costo de capacidad ociosa de mano de obra:

1. Determinación del tiempo potencialmente laborables por mes por persona:

- días laborables por mes: 22
 - horas laborables diarias: x8
- HORAS LABORABLES EN EL MES 176



• horas inactivas normales (5%)	<u>-11</u>
HORAS EFECTIVAS POTENCIALMENTE LABORABLES EN EL MES	165

2. Calculo del tiempo de ocioso por persona:

• Horas efectivas potencialmente laborables: 165 en el mes	-
• Horas laboradas promedio por mes:	<u>132</u>
TIEMPO OCIOSO	33

3. Determinación del costo de capacidad ociosa por persona:

PORCENTAJE DE CAPACIDAD OCIOSA:

$$33 \text{ hs.} / 165 \text{ hs.} = 20\%$$

COSTO DE CAPACIDAD OCIOSA POR PERSONA:

$$*\$1051,75 \times 20\% = \$210,35$$

* *salario mensual*

Por lo tanto el costo de capacidad ociosa del sector por mes es:

COSTO DE CAPACIDAD OCIOSA

$$\text{DEL SECTOR: } 20 \text{ personas} \times \$ 210,35 = \$4207$$

Concluyendo este análisis de productividad del personal, la organización demuestra ser ineficiente en la utilización del recurso más significativo para los procesos que añaden valor; ya que la capacidad ociosa de personal del sector de procesamiento y empaque y del área de comercialización es del 22% y 20% respectivamente. Esto conlleva una pérdida mensual de \$11148,62 significando al año una pérdida en promedio \$133783.44

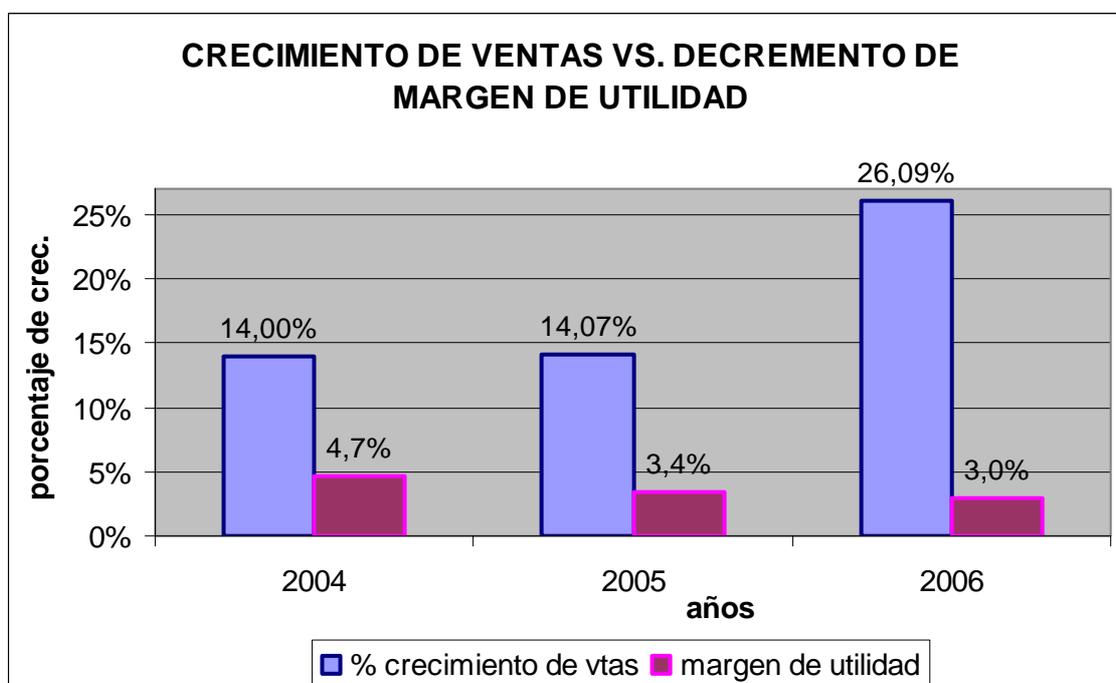
- Disminución en el margen de utilidad: Como hemos mencionado anteriormente, Morales Hnos. ha manifestado un crecimiento vertiginoso en la ventas consecuencia de la expansión geográfica hacia nuevos mercados; sin embargo esta ampliación no se ha reflejado en la rentabilidad. Comparando los estados de resultado de los últimos tres años, se determina que entre los años 2004 y 2005, la rentabilidad neta de la empresa disminuyó en \$57464,22. Sin embargo durante el periodo 2005-



2006, las utilidades aumentaron en \$28389,93. No obstante, el margen de utilidad se redujo, debido a que el nivel de ventas creció mucho más que las ganancias.

Esto se evidencia en la siguiente tabla con su correspondiente gráfico, el cual demuestra la evolución del incremento de las ventas en oposición al decremento del margen de utilidad:

AÑO	% crecimiento de vtas	margen de utilidad
2004	14,00%	4,7%
2005	14,07%	3,4%
2006	26,09%	3,0%



En el último año el margen de utilidad (utilidad neta/ ventas) arrojado es el más bajo del período estudiado, por cada peso de venta genera solamente el 0,03 pesos de rentabilidad neta.

El debilitamiento en el margen de utilidad, se debe a fallas de eficiencia en la gestión organizacional. Esto se comprueba a través del análisis de productividad. En el caso de la empresa Morales Hnos. se determinó la productividad anual relacionando la



utilidad neta sobre el costo venta. Es decir, a través de esta razón se mide cuántos pesos generaron los recursos utilizados para la actividad principal. El ratio se expresaría:

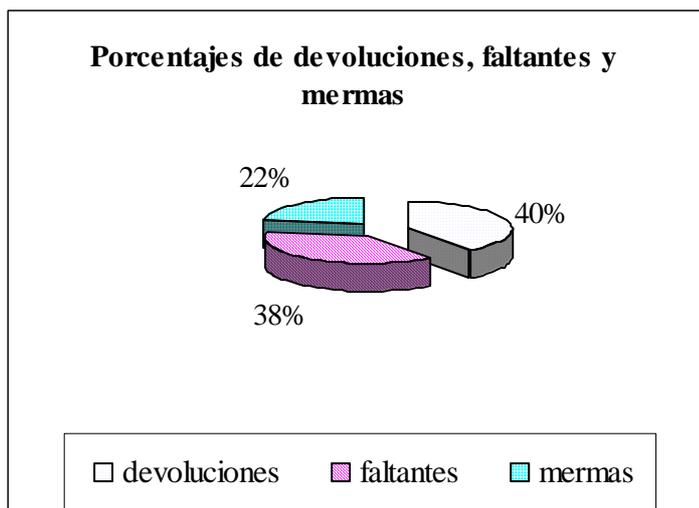
$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Costo de venta}}$$

Los resultados obtenidos de los últimos tres años son:

Año	productividad
2004	6,1%
2005	4,34%
2006	3,78%

El cuadro demuestra que durante el periodo estudiado, los costos de venta fueron aumentando y por lo tanto sus recursos no han sido eficientemente utilizados, repercutiendo en la rentabilidad de la empresa.

- Falta de formalización de los procedimientos: Como hemos mencionado, la organización en los últimos años, se ha expandido aceleradamente, aumentando las ventas en el año 2000 de 6000 bultos a 16000. Sin embargo los procedimientos no han sido estandarizados, ocasionando desperdicios, conflictos entre el personal, retrasos y reprocesos. En el informe “Sistema de Mermas, Devoluciones y Faltante”, se constató que existe una pérdida del 2% sobre el total de ventas, esto significa que se pierde en promedio \$7000 mensuales. Si bien es cierto que el porcentaje es pequeño, el problema principal se debe a errores cometidos por el personal, ya que el 78% de los retornos de mercadería corresponde a devoluciones y faltantes, representando una pérdida de \$5460 mensual. Comprobación de lo antedicho se observa en el siguiente gráfico:



Es menester aclarar qué significan para los propietarios cada una de las palabras a que se hace referencia en el cuadro:

- Mermas: constituyen las devoluciones de mercadería por mala calidad.
- Devoluciones y faltantes: componen los retornos de mercadería por errores cometidos por el personal durante la preparación del pedido.

Estos aspectos son afirmados a su vez por uno de los socios de la empresa, Marcelo Morales: *“en la actualidad la empresa tiene grandes volúmenes de ventas. Para lo cual, el personal debe procesar mayor cantidad de mercadería. Esto produjo un cierto desbalance, ocasionando en algunas oportunidades retrasos y dificultades durante el procesamiento y empaque.”*

- *Dificultad en la estructura organizacional:* A través del siguiente análisis se determina que el organigrama presentado no se adecua a las necesidades actuales de la empresa.

Partiendo de la observación del diagrama se detectan los siguientes aspectos:¹⁷

Planificación inadecuada: en primer lugar, se sabe que la principal actividad de Morales Hnos. es el procesamiento y empaque de frutas y verduras, se puede decir que es el área que agrega valor a sus productos. Pero en el organigrama está representado como un sector más de su estructura funcional. En segundo término, el gráfico presenta diferentes áreas, las cuales deberían poseer un responsable. Sin embargo, la realidad

¹⁷ Harold Koontz y Heinz Weihrich, Op. Cit., Pág. 334



organizacional demuestra que no pueden cubrir los puestos gerenciales de departamento. Esto se debe a la falta de personal capacitado y a la no implementación de normas estandarizadas que permitan delegar la autoridad para que los responsables del área puedan tomar decisiones sobre las actividades que les competen. Finalmente, existen funciones no descritas en el diagrama. Por ejemplo el sector lavado y desinfección de cajones plásticos y el área de procesamiento de desechos para la producción de compost. Además los propietarios han incorporado un cargo nuevo: supervisor de personal, el cual tampoco se encuentra representado formalmente.

Relaciones confusas: las tareas no están estandarizadas ni tampoco las responsabilidades. El argumento de esta afirmación se refleja en las funciones encomendadas al encargado de personal, el cual está a disposición de todo los operarios para aclarar diariamente las actividades a efectuar, diciendo que hacer y como hacerlo. Esto produce falta de claridad en los objetivos que deben lograr los subordinados, como así también ambigüedad en las tareas y responsabilidades asignadas, ocasionando indefinición en la línea de autoridad

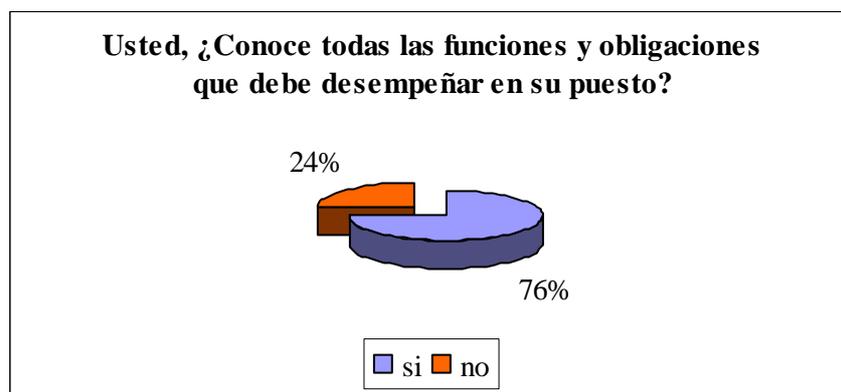
Desequilibrios en la delegación de autoridad: se manifiesta una fuerte centralización en vez de una descentralización como se observa en el organigrama; ya que los dueños no pueden delegar correctamente la autoridad por los siguientes motivos: escasa capacitación del personal, instrucciones vagas, falta de técnicas de control, entre otras. Como consecuencia se advierte una excesiva centralización en el nivel jerárquico máximo en la toma de decisiones tanto de las actividades rutinarias como de las estratégicas.

La valoración de los clientes internos es fundamental para constatar lo observado en la estructura actual. Por medio de un cuestionario, compuesto por cuatro preguntas realizado a todo el personal de la planta, se pudo detectar cuales son los puntos, actividades o situaciones que los propios operarios divisan y que deben corregirse para mejorar la organización de la empresa. (*Ver anexo 6*)

Los resultados obtenidos fueron:

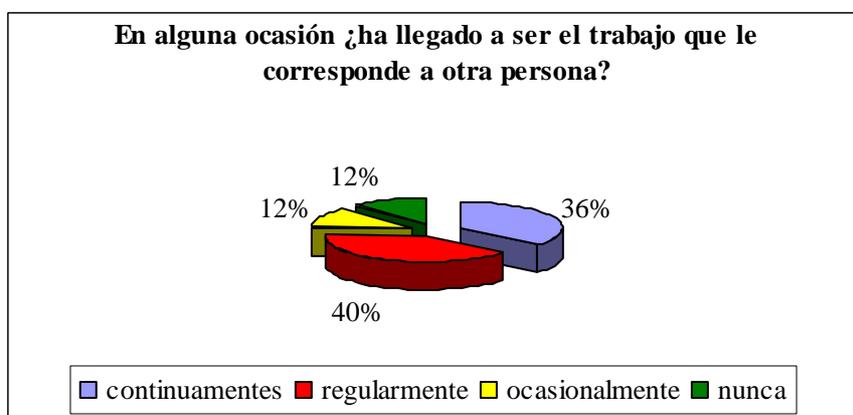


Pregunta N° 1: Usted, ¿conoce todas las funciones y obligaciones que debe desempeñar dentro de su puesto?



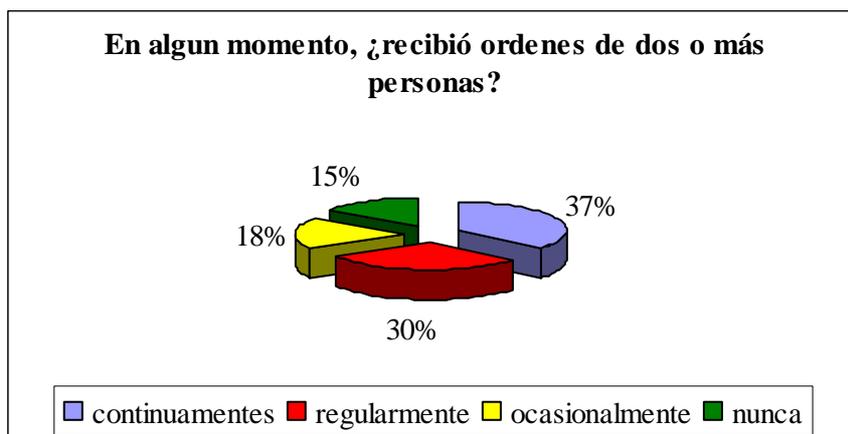
El gráfico muestra claramente que el 76% de los empleados afirman conocer claramente sus funciones y obligaciones; y un 24% no. Si bien la mayoría conoce sus actividades a desempeñar, el porcentaje de las personas que no saben cuales son sus tareas es considerablemente alto.

Pregunta N° 2: En alguna ocasión, ¿ha llegado a hacer el trabajo que le corresponde a otro?



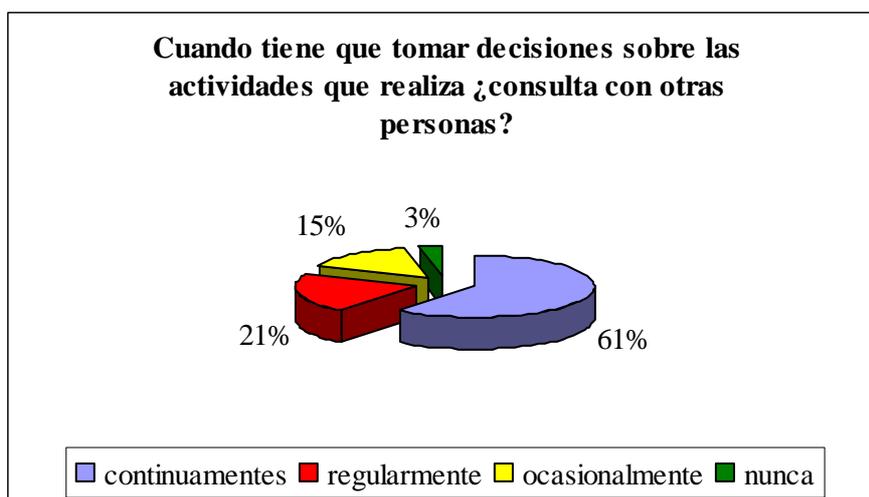
En relación a esta pregunta, el 33% respondió que continuamente ejecutan tareas de otros compañeros y que un 12% lo realiza de manera regular u ocasionalmente. Esto demuestra que las actividades encomendadas al personal no están claramente definidas para cada puesto. Como consecuencia se dificulta establecer la responsabilidad que le corresponde a cada empleado, ya que asiduamente realizan diferentes tipos de tareas.

Pregunta N° 3: En algún momento, ¿recibió órdenes de dos o más personas?



A través de esta pregunta se comprueba la no delimitación de líneas de autoridad ya que el 37% reciben órdenes de dos o más personas continuamente y un 30% de manera regular. Esto ocasiona problemas en las relaciones con sus compañeros y prevalece la duplicidad de mando.

Pregunta N° 4: Cuando tiene que tomar decisiones sobre las actividades que realiza ¿consulta con otras personas?



El 61% del personal no posee seguridad a la hora de efectuar sus tareas. Lo cual, evidencia que desconocen como deben ejecutarse las actividades y como resultado se genera retrasos en la operatividad de los procesos.



Resumiendo, se puede afirmar que la gerencia general ha centralizado la toma de decisiones, focalizando sus actividades en el funcionamiento diario, postergando decisiones y acciones estratégicas indispensables para definir el rumbo de la empresa.

Además, la estructura organizacional planeada no se adapta a la dinámica real del negocio produciendo: indefinición de línea de mando, duplicidad de autoridad; falta de coordinación y comunicación entre las diferentes funciones.

OPORTUNIDADES:

- *Tipo de cambio, demanda externa y permiso de exportación:* La devaluación de la moneda junto con el crecimiento de la demanda externa principalmente de Europa, se convirtió en una oportunidad para exportar sus productos. Muestra de este crecimiento, el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (Senasa) fiscalizó exportaciones de productos de origen vegetal durante el primer trimestre de 2007.

“Las exportaciones de frutas frescas mostraron un incremento del 32 por ciento en divisas respecto a los envíos del mismo período de 2006. En este rubro las manzanas alcanzaron una suba del 65 por ciento en divisas respecto a enero-marzo del 2006; y las peras registraron un incremento del 32 por ciento. Los principales mercado son los países que conforman la Unión Europea y Rusia”¹⁸

En conjunción con esta favorable coyuntura externa la firma ha obtenido un permiso de exportación, permitiéndole internacionalizar sus productos en los diferentes países del mundo.

- *Escasos competidores directos:* Morales Hnos. es la única empresa en la región que realiza el procesamiento y empaque de todas las variedades de frutas y verduras, generando valor agregado a sus productos. Por tal motivo no existe competidor directo que desempeñe la misma actividad. Esta característica distintiva, le permite a la firma ampliar su participación en el mercado regional, conquistando nuevas áreas geográficas.

- *Demanda insatisfecha del segmento de supermercados:* las cadenas de supermercado presentan una oportunidad de crecimiento en venta para la empresa debido las siguientes razones:

¹⁸ <http://www.senasa.gov.ar/contenido>



1. Las cadenas de supermercados le ha permitido en los últimos años *aumentar el volumen de facturación* en un 12%. Así mismo representan el 30% del total de ventas, siendo uno de los segmentos más importantes de la empresa.
2. Actualmente dentro de las zonas de comercialización de la empresa se ha *incrementado el número de cadenas de supermercado* como por ejemplo, en la provincia de La Pampa se han establecido Supermercados Norte, Cooperativa Obrera y Supermercados La Anónima S.A.. A su vez en la región del sur de Córdoba, específicamente la ciudad de Río Cuarto se ha observado un mayor crecimiento de este sector en relación a otras ciudades de la Argentina. (ver anexo 7).
3. A medida que los supermercados aumentan la cantidad de bocas de expendio en diferentes zonas del país y en función de coordinar más eficientemente la distribución de pedidos y racionalizar los costos operativos, optan por una adquisición de los productos frutihortícolas con los *proveedores regionales*.
4. El segmento prioriza la calidad, frescura y variedad como estrategia de mercado. Esto conduce a que mantengan un *contacto regular y continuo con distribuidores* que reúnan los siguientes requisitos de logística: cadenas de fríos, transporte refrigerado, y sistema de envases plásticos y paletizados; exigencias que puede cumplir Morales Hnos.
5. Finalmente, los productores presentan dificultades para alcanzar volumen y diversidad de producción en forma individual, por tal motivo las relaciones indirectas están creciendo cada vez más, *concentrándose el aprovisionamiento a los supermercados en manos de grandes distribuidoras*.

En síntesis las cadenas de supermercados representan una posibilidad de crecimiento en las ventas de Morales Hnos., puesto que es el único proveedor regional que logra responder a los requerimientos básicos: volumen, amplia gama de productos y abastecimiento constante a lo largo de todo el año. Además, cuenta con tecnología específica, cámaras de conservación y sistemas de transporte refrigerado necesarios para asegurar un mejor suministro de frutas y verduras.



AMENAZAS:

- Aumento de precios de algunos insumos: con la devaluación del peso argentino respecto al dólar, subieron los precios de cajones plásticos necesarios para poder ingresar a aquellas provincias que implementaron medidas fitosanitarias. Como consecuencia la organización se vio obligada a trabajar con aquellos que conservaba y utilizar cajones de madera para la venta a sus clientes

- Poder de compra de las cadenas de supermercados: constituye una amenaza ya que poseen un gran poder de negociación, debido principalmente a la cantidad de mercadería que compran. Este segmento presiona en la forma y tiempo de pago, como así también en la disponibilidad y calidad de la mercadería. Como consecuencia ellos podrían retirarse y adquirir productos de la competencia.

- Escasez de mercadería: En ciertas épocas del año, puede escasear algún tipo de frutas o verduras, debido principalmente a los factores climáticos que influyen en la producción de las mismas. Esto puede ocasionar dificultades en el abastecimiento y en la suba de precios.

- Determinación de precios sugeridos por el gobierno: el gobierno nacional ha acordado con el Mercado Central (principal referente de los precios del mercado) los precios máximos sugeridos para mayoristas y minoristas de ciertas frutas y verduras. Este convenio constituye una amenaza porque es difícil regular los precios de este sector, ya que los mismos varían semanalmente, por una serie de razones agroclimáticas. Como consecuencia, si estos precios sugeridos se convirtieran en una medida económica, podría afectar a la productividad de la empresa.



CONCLUSIÓN DEL DIAGNÓSTICO

A partir del análisis de los factores tanto externos como internos, se puede afirmar que Morales Hnos. tiene una ventaja competitiva frente a sus competidores, esta es el procesamiento y empaque de frutas y verduras. Dicha ventaja competitiva le permite extender la brecha con sus rivales regionales – agentes mayoristas y distribuidores-, ya que los mismos no tienen esta posibilidad y les resultaría oneroso implementarla, principalmente por la gran inversión de capital en tecnología específica e instalaciones.

El ritmo de crecimiento de las ventas es positivo, lo que le permite a la empresa invertir para crecer. En los últimos años ampliaron en infraestructura, equipos y soporte logístico. Sin embargo, este crecimiento exponencial generó desequilibrios e ineficiencias en la actividad de los empleados involucrados en los principales procesos. Los síntomas internos que evidencia dicha inestabilidad son: indefinición de tareas y responsabilidades, duplicidad de mando, conflictos interpersonales, centralización de toma de decisiones, derroche de tiempo, errores en las actividades de los procesos centrales y deficiencia en la comunicación.

Estas anomalías organizacionales, arrojan como resultado una pérdida de tiempo y de dinero de las actividades principales, ocasionando una disminución en la rentabilidad empresarial. Los puntos críticos detectados son:

- Poco margen de utilidad neta: en el año 2006 fue del 3%, siendo el más bajo de los últimos tiempos, su principal causa es la disminución en la productividad organizacional.
- Los estándares de productividad del personal de los sectores clave: procesamiento y empaque, y comercialización es bajo, creándose una capacidad ociosa del 20 y 22% anual respectivamente. Esto implica una inmovilización de mano de obra de \$ 133783,44 anuales.
- Los principales problemas de devoluciones de mercadería se deben a errores cometidos por el personal, generando una pérdida anual de \$65520. Si bien el porcentaje de devoluciones es pequeño, éste podría disminuirse estableciendo procedimientos claros para cada uno de las áreas de la organización.
- La estructuración interna es tradicional y obsoleta en relación al funcionamiento real de la empresa.



Como resultado, la propuesta para Morales Hnos. consiste en fortalecer la gestión interna a través de una reestructuración, que permita optimizar la eficiencia y productividad de las operaciones.

La nueva estructura organizacional además de definir las relaciones jerárquicas entre los distintos cargos, debe reflejar el funcionamiento de la empresa, las relaciones con los clientes y proveedores, los aspectos estratégicos y la comunicación interna.



RESULTADOS ESPERADOS

El alcance de este proyecto es obtener una estructura organizacional acorde a las necesidades de la empresa; es decir, lograr definir las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de manera clara y específica coherente con el funcionamiento de todos los procesos que posee Morales Hnos. S.A.



PLAN DE AVANCE

El cronograma de actividades, se elabora describiendo el plan de tareas necesarias para alcanzar los objetivos planteados en el proyecto. Dichas actividades comenzarán a ejecutarse en principio de febrero; estipulando finalizar mediados de abril.

El plan de avance consiste en:

1. Recolección de documentos que posea la organización.
2. Ejecución de entrevistas.
3. Procesamiento de datos.
4. Análisis de la información. (explicación y argumentación de la información obtenida).
5. Formulación de una nueva estructura.



PROYECTO: REORGANIZACION DE MORALES HNOS. S.A.

El proyecto de reestructuración para la organización Morales Hnos. requiere que se realice bajo los criterios de competitividad de mercado que enfrenta actualmente la empresa. Esto significa, que para cumplir con las exigencias de los clientes, el diseño de la nueva estructura debe permitir optimizar el funcionamiento interno de manera tal que se brinden productos de calidad y servicio de excelencia. El proyecto se esquematiza en seis secciones:

- Antecedentes.
- Objetivos generales de Morales Hnos.
- Objetivos específicos de reorganización.
- Estrategia: plan de reorganización por procesos.
- Desarrollo del plan de reorganización.
- Descripción de los procesos.

A. Antecedentes

Como hemos mencionado anteriormente el crecimiento de la empresa en los últimos años, causado principalmente por la ampliación de mercado, condujo a la organización a aumentar su capacidad productiva. Esto significa que en el año 2000, adquiere nuevas líneas de procesamiento, incorporación de cámaras frigoríficas, equipos de manipulación de packaging y transporte refrigerado, para la recolección y traslado de los pedidos. Asimismo, se incorporó nuevo personal.

Todo este crecimiento se produjo sin una planificación adecuada, ocasionando desequilibrios en el funcionamiento habitual de la actividad principal: procesamiento y comercialización.

Por lo tanto, para diseñar una estructura acorde a los requerimientos de la empresa, es menester considerar los siguientes factores:

- *Identificación de los procesos clave:* en la empresa se detectaron tres procesos principales; procesamiento y empaque, comercialización y distribución.



- *Áreas de apoyo:* mantenimiento y reparaciones, gestión de calidad, administración de personal y gestión de insumos.
- *Tecnología e instalaciones:* posee cinco líneas de procesamiento y empaque para las diferentes clases de verduras y frutas. Además, mantiene sus productos en siete cámaras de conservación.
- *Transporte:* cuenta actualmente con siete camiones para la recolección y distribución de mercadería; tres de ellos son camiones refrigerados.

B. Objetivos Generales de la empresa

Antes de comenzar a desarrollar la propuesta, es menester definir la visión, misión, objetivos generales y estrategia de Morales Hnos., ya que la nueva estructura debe subordinarse a la estrategia planteada.

Visión

“Ser líder regional en el mercado fruti-hortícola, a través de un crecimiento sostenido, destacándonos en calidad, eficiencia y lealtad a nuestro clientes”.

Misión

“Satisfacer las exigencias de nuestros clientes, ofreciendo frutas y verduras de calidad, a través del acondicionamiento y presentación de las mismas.”

Los objetivos generales son:

- ***Asegurar la calidad de los productos.***
- ***Atraer a clientes de los segmentos más rentables.***
- ***Mejorar las líneas de procesamiento y empaque.***



Estrategia

Considerando la herramienta Cuadro de Mando Integral de Norton y Kaplan, puede ejemplificarse la estrategia de la empresa en una serie de objetivos relacionados entre sí y agrupados en cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos, crecimiento y aprendizaje) como se muestra en el mapa de objetivos estratégicos.¹⁹

Perspectivas	Objetivos	Indicadores
Financiera	Generar reinversión necesaria para asegurar un crecimiento sostenido.	Margen de utilidad: utilidad neta/ ventas
	Incrementar las ventas en los segmentos de mayor margen	Incremento de ventas Rentabilidad de clientes
	Reducción de costes mediante la mejora de procesos y servicios	Costes de los procesos
Clientes	Aumentar la cuota de ventas en los segmentos objetivos	Cuota de ventas en los distintos segmentos
	Mejorar el 1% de pedidos perfectos	Cantidad de devoluciones por cliente
Procesos	Aumentar productividad de mano de obra en un 20%	Cant. de bultos procesados por persona.
	Reducir errores de preparación de pedidos en un 40%	% de pedidos sin errores por persona
Crecimiento y aprendizaje	Rediseño de la estructura organizacional	% de procesos bien definidos

¹⁹ Kaplan, R.S.; Norton, D.P., Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia, edición 2000, Barcelona (España), Cáp. 2.



C. Objetivos Específicos Del Proyecto

Para este proyecto de reorganización por procesos se establecieron objetivos de corto y mediano plazo. En el corto plazo se centrará en mejorar las operaciones claves del procesamiento, empaque y comercialización. Este significa:

1. Reducir los errores de preparación de pedidos en un 40% en el periodo de un año.
2. Disminuir el costo de ociosidad de mano de obra en un 15% para el año 2007.

En el mediano plazo, se busca alcanzar la excelencia de los servicios a través de la optimización del sistema de procesos planteado. Morales Hnos deberá satisfacer a sus clientes, cumpliendo con los plazos de entrega pactados y con la recepción de los productos en perfectas condiciones, tanto en lo que se refiere a calidad, como su presentación y la documentación asociada. Las metas a alcanzar son:

1. Disminuir los tiempos de gestión de pedidos en el lapso de tres años.
2. Diseñar un sistema de costo por proceso
3. Mejorar la presentación y acondicionamiento de frutas y verduras



D. Estrategia: “Plan De Reorganización Por Procesos”

Con el fin de responder a estos factores, se propone una reorganización basado en el enfoque por proceso, ya que este modelo le permitirá determinar la interrelación de las actividades buscando mejorar la coordinación, efectividad y productividad de las mismas. Por medio de este rediseño Morales Hnos. optimizará los procesos clave de la empresa y responderá mejor a las necesidades de sus clientes. Además, este tipo de departamentalización ofrece las siguientes ventajas: pone énfasis en las tareas y no en las personas; facilita el control estableciendo indicadores de eficiencia y eficacia; ayuda a percibir qué recursos se necesitan y cómo se utilizan; y es una departamentalización dinámica y flexible, debido a que tiende en primera instancia a estabilizar los procesos, es decir normalizarlos de forma tal que se puedan controlar; y en una segunda instancia mejorarlos con el fin de reducir los índices de variabilidad y aumentar la eficiencia.

E. Desarrollo Del Plan De Reorganización

El plan de reorganización por procesos está constituido por una serie de etapas, las cuales ayudan a diseñar una estructura acorde al funcionamiento real de la empresa y que permita alcanzar las metas propuestas.

La primera etapa consiste en identificar todos los procesos que intervienen en la organización, para luego analizar qué valor añadido que aportan al cliente y éste aprecia. Los procesos identificados son:

- Gestión de aprovisionamiento de mercadería.
- Gestión de venta y distribución.
- Gestión de planificación de procesamiento y empaque.
- Gestión de mantenimiento
- Administración de personal
- Gestión de insumos
- Gestión de sanitización
- Gestión de conservación
- *Gestión de acondicionamiento de mercadería*
- *Gestión de comercialización*
- *Gestión de logística*



Los últimos tres procesos mencionados son aquellos que agregan valor comercial a los productos y permiten diferenciarse de los competidores regionales. Por ello, se debe realizar el mayor esfuerzo para mejorar la productividad y eficiencia de los mismos.

En el caso de los procesos restantes, se encuentran en interrelación con los procesos claves; y por lo tanto deben analizarse en función de los recursos y costos que consuman.

En la **segunda etapa** se clasifican los procesos involucrados en el funcionamiento de la organización desde el punto de vista del sistema de gestión de calidad, el cual contempla cuatro tipos:

“Procesos estratégicos: *son aquellos procesos que proporcionan guías, no generan valor añadido, pero son necesarios y definen la misión, el valor la estrategia, las políticas y los objetivos de la organización.”*²⁰

Los procesos estratégicos comprendidos para la empresa en estudio son: *gestión de aprovisionamiento de mercadería, gestión de ventas y planificación de procesamiento.*

“Procesos operativos: *se pueden definir como los necesarios para realizar el producto, son los propietarios del conocimiento de la organización, en general todos ellos generan y aportan valor. Otra característica, es que el cliente es el inicio y el final del ciclo.”*²¹

Los procesos operativos incluidos son:

- *Acondicionamiento de mercadería:* este se divide en seis subprocesos, determinados en función de la clase de frutas y verduras a acondicionar: procesamiento de cítricos, procesamiento de hortalizas de hoja, procesamiento de frutas no cítricas, procesamiento de verduras, procesamiento hortalizas de bulbo y maduración de banana.
- *Gestión de comercialización:* involucra a su vez los subprocesos: ciclo de pedido y ciclo de venta.

²⁰ Cervera Joseph, “La Transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implementación”, Díaz de Santos, 2000, España, Pág. 36.

²¹ Cervera Joseph, Op. Cit., Pág. 36



- *Gestión de logística:* abarca el traslado de mercadería desde la zona de producción al establecimiento y la distribución de los pedidos a clientes regionales.

“Procesos de apoyo de gestión: *son aquellos que proporcionan los recursos, equipos, materiales, personas, etc., necesarios para las operaciones de los procesos generadores de valor.”*²²

Los procesos de apoyo están comprendidos por: *gestión de insumos, gestión de mantenimiento y staff de recursos humanos.*

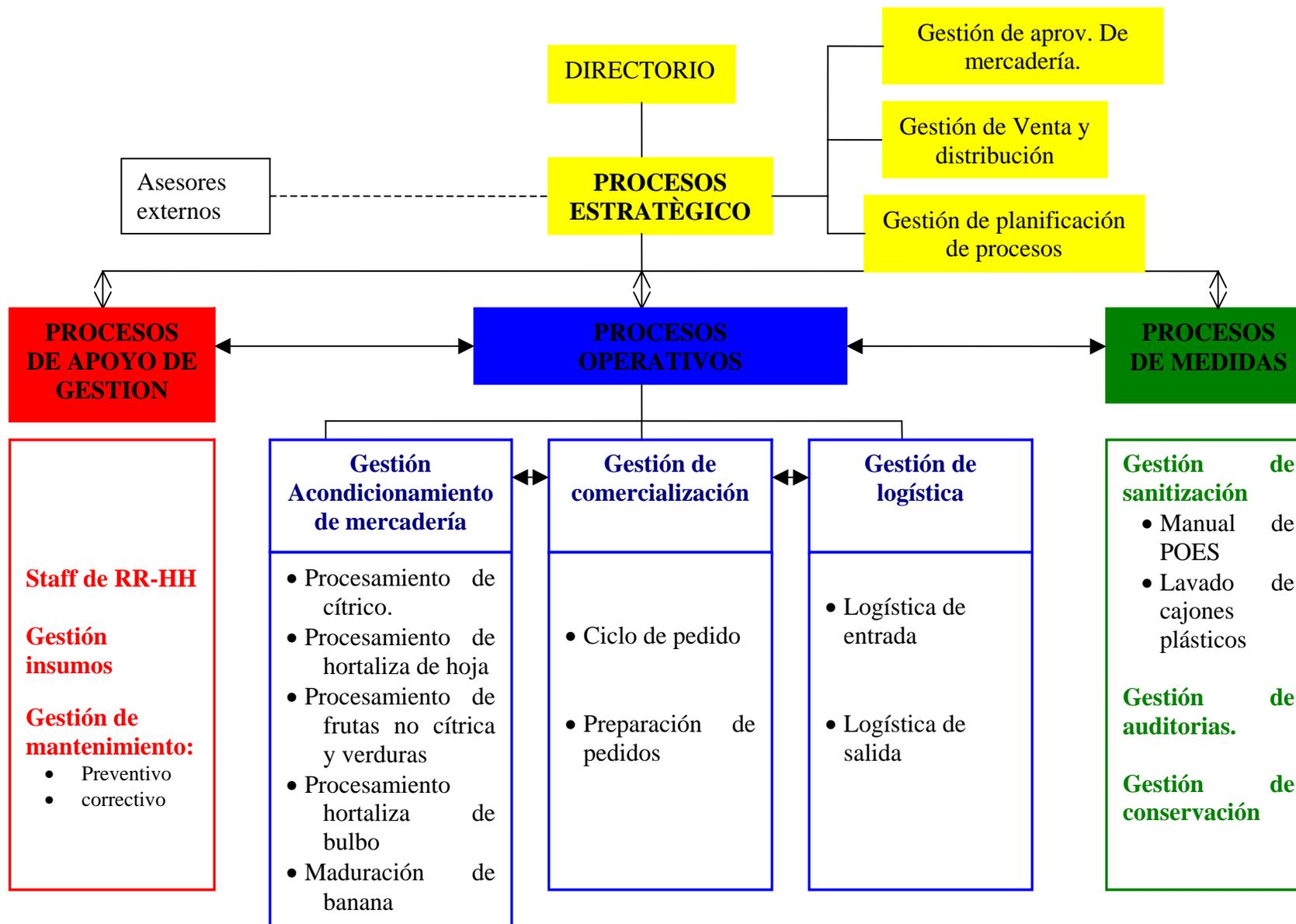
“Procesos de medida: *son los necesarios para el seguimiento y medición de los procesos, los productos y los propios del sistema de gestión de calidad.”*²³

Por último, los procesos de medidas involucrados son: *gestión de sanidad, gestión de conservación y gestión de auditorias.*

Finalmente, **la tercera fase**, corresponde a la grafica de la estructura. El organigrama que se presenta a continuación, se visualiza la interrelación de todos los procesos involucrados en el desenvolvimiento de su actividad principal: procesamiento, comercialización y distribución de frutas y verduras.

²² Cervera Joseph, Op. Cit., Pág. 36

²³ Cervera Joseph, Op. Cit., Pág. 36



F. Descripción De Los Procesos

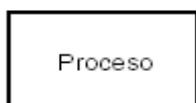
Cada uno de los procesos graficado en el organigrama, constituyen a su vez un procedimiento único que incluye un diagrama de flujo. A continuación, se procede a describir y representar gráficamente, detallando los pasos de los ya existentes y elaborando los flujos de operación para los nuevos que no han sido considerados en el organigrama anterior. Así mismo, para comprender mejor los diagramas de flujo y definirlos con mayor precisión y claridad, se incluirán los siguientes aspectos: denominación del proceso, propósito, responsable, registros e indicadores.

Es menester aclarar, que por medio de los indicadores de control establecido para cada uno de los procesos, se podrá ver el grado de cumplimiento de cada objetivo.

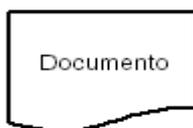
Para realizar la esquematización de los procesos es necesario utilizar los siguientes símbolos:



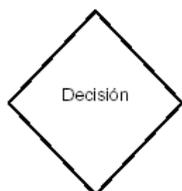
Las flechas indican la trayectoria que debe seguir el proceso y se encargan de funcionar como unión entre un símbolo y otro



El rectángulo es el símbolo más utilizado, ya que en su interior se describe la operación o actividad del proceso.



Al igual que el símbolo de datos, éste se coloca abajo del rectángulo de operación sin líneas de unión y se utiliza si la operación descrita usa algún documento para finalizar ese paso.



El rombo se utiliza para representar un punto de decisión a partir del cual es posible tomar dos caminos. Es una cuestión cuya respuesta es “sí” o “no”. La trayectoria que se sigue depende de la respuesta a la pregunta. Es importante que todos los “sí” vayan hacia la misma dirección, al igual que los “no”.



Procesos estratégicos:

1. Gestión de aprovisionamiento de mercadería:

Propósito: el propósito de este proceso es conseguir las frutas y verduras que requiere la demanda.

Actividades relacionadas: análisis de stock de mercadería, análisis y selección de proveedores existentes, definición de cantidades a comprar, comunicación y negociación con el proveedor y finalmente selección del momento de compra.

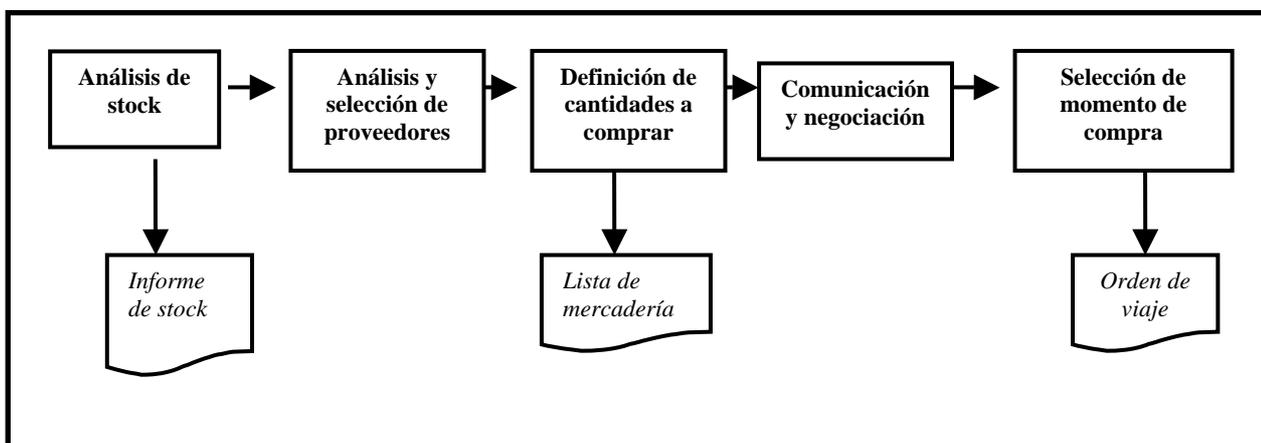
Responsable: gerencia general.

Registros: Informe de Stock de mercadería, base de datos de proveedores (sistema informático), listas de pedidos de la mercadería y orden de viaje, que incluya lugar, fecha y hora de entrega.

Indicador de control:

- *eficiencia: cantidad de mercadería entrante/ cantidad de mercadería estipulada.*

Diagrama:



2. Gestión de ventas y distribución:

Propósito: el objetivo de este proceso estratégico consiste en que los consumidores finales dispongan de todas las variedades de frutas y verduras a primera hora del horario comercial.

Actividades: definición de precios de los diferentes productos, determinación de ofertas, negociación con cliente clave (cadenas de supermercados), planificación de rutas de distribución y modo de transporte, seguimiento y evaluación de satisfacción de clientes.

Responsables: gerencia general

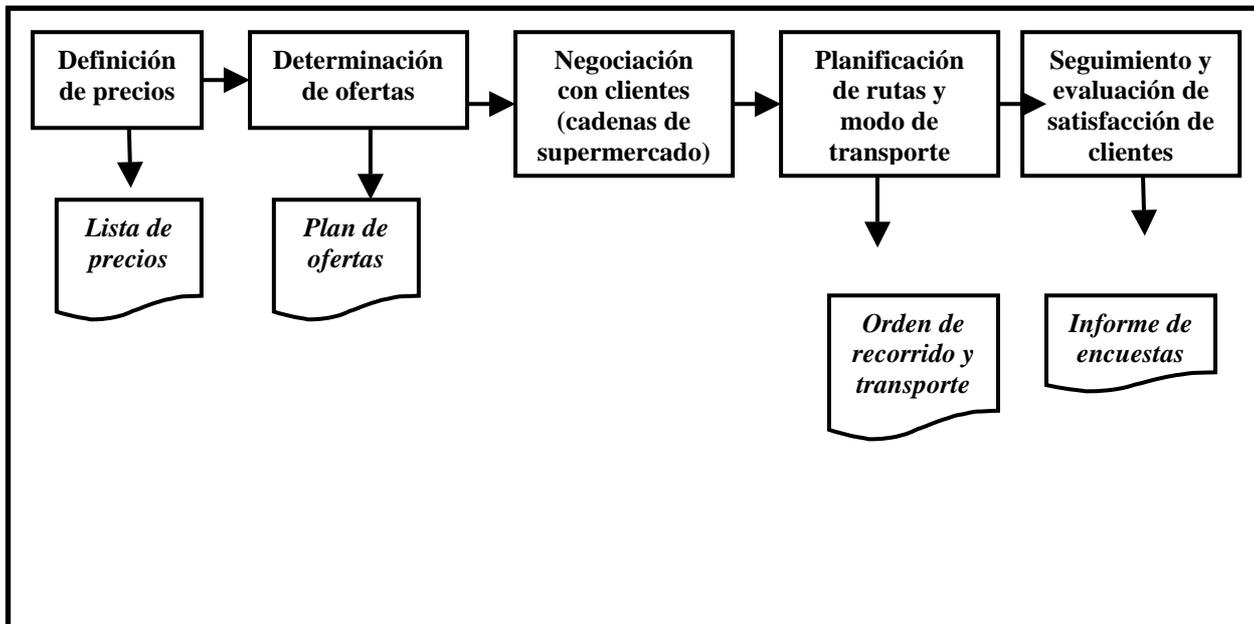
Registro: lista de precios, plan de ofertas, orden de recorrido y transporte, informes de encuestas.

Indicador de control:

- *Facturación por cliente*
- *Índice de reclamaciones: $\frac{\text{cantidad de devoluciones} + \text{cantidad. De mermas}}{\text{Cantidad. De artículos entregados}}$*

Cantidad. De artículos entregados

Diagrama:



3. *gestión de planificación de procesos.*

Propósito: definir los lineamientos de acondicionamiento de mercadería, definiendo calidad, cantidad y embalaje a utilizar.

Actividades: comienza con el documento “informe de estado de mercadería” (proveniente del proceso operativo “logística de entrada”). Luego se analiza la calidad y sanidad de la mercadería. Se definen las pautas de calidad para el procesamiento en función del tamaño y presentación visual. Finalmente se establecen las cantidades a procesar.

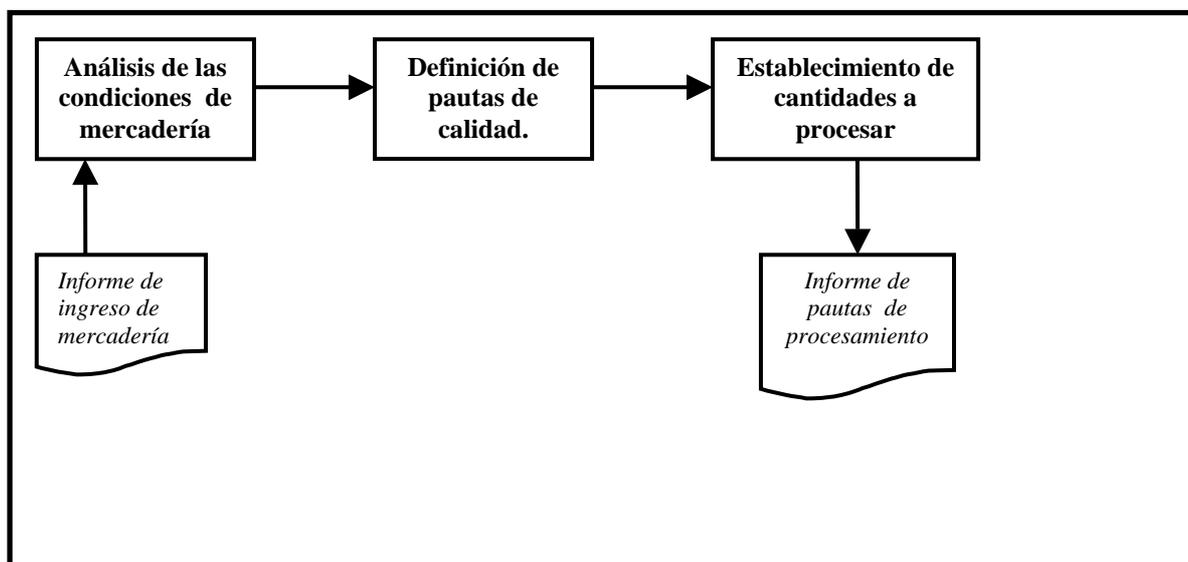
Responsables: gerencia general

Registros: informe de ingreso de mercadería e informe de pautas de procesamiento

Indicador de control:

- *rendimiento: cantidad de mercadería obtenida
cantidad de mercadería requerida a procesar*

Diagrama:





Procesos operativos

1. **Gestión de acondicionamiento de mercadería:** el mismo se subdivide en cinco subprocesos. La particularidad de los diferentes procesamientos y empaques es que cada uno de ellos posee el mismo propósito, registro, nivel de responsabilidad e indicador de control, con la sola excepción del proceso de maduración de bananas que mantiene sus propias divisiones.

Como consecuencia, a continuación se expondrá a nivel general estos aspectos y luego se detallarán los demás factores específicos para cada subproceso.

Propósito: acondicionar las diferentes clases de frutas y verduras respetando las pautas de procesamiento, con el fin de obtener productos de alta calidad, cuidando tanto los aspectos extrínsecos (presentación visual) como intrínsecos (sabor y sanidad); constituyendo así, el proceso más importante del sistema, en el cual se les agrega valor comercial a los productos.

Responsables: encargado del proceso.

Registros: pautas de procesamiento e informe de rendimiento.

Indicador de control:

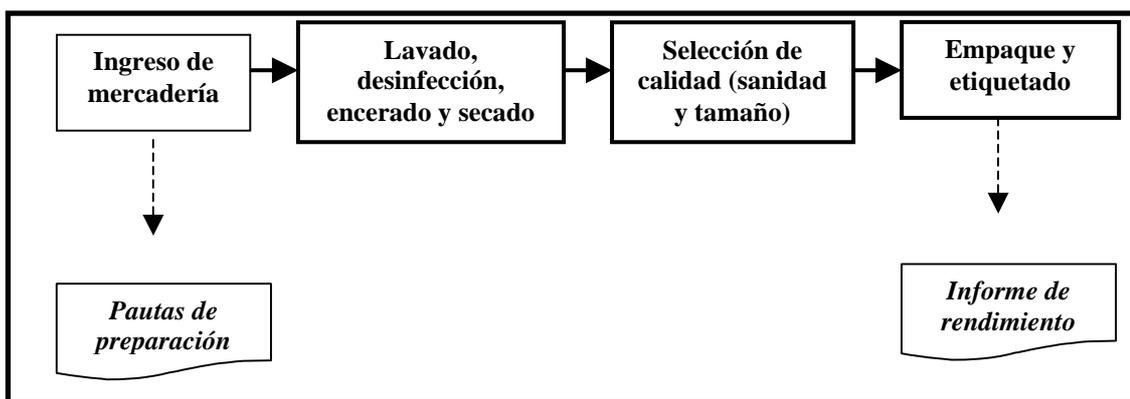
- *productividad del personal:* $\frac{\text{cantidad de productos obtenidos}}{\text{cantidad de personal}}$
- *rendimiento por proceso:* $\frac{\text{tiempo del ciclo teórico} * x \text{ cantidad productos procesados}}{\text{Tiempo real del ciclo.}}$

* tpo del ciclo: bultos por hora

A. procesamiento de cítrico:

Actividades: comienza con el ingreso de la mercadería (logística de entrada) y el informe de pautas de procesamiento (gestión planificación por proceso). Las actividades relacionadas son: lavado y desinfección, encerado y secado con aire de calor. Luego se procede a la selección de calidad y de tamaño y por último se empaqueta y etiqueta.

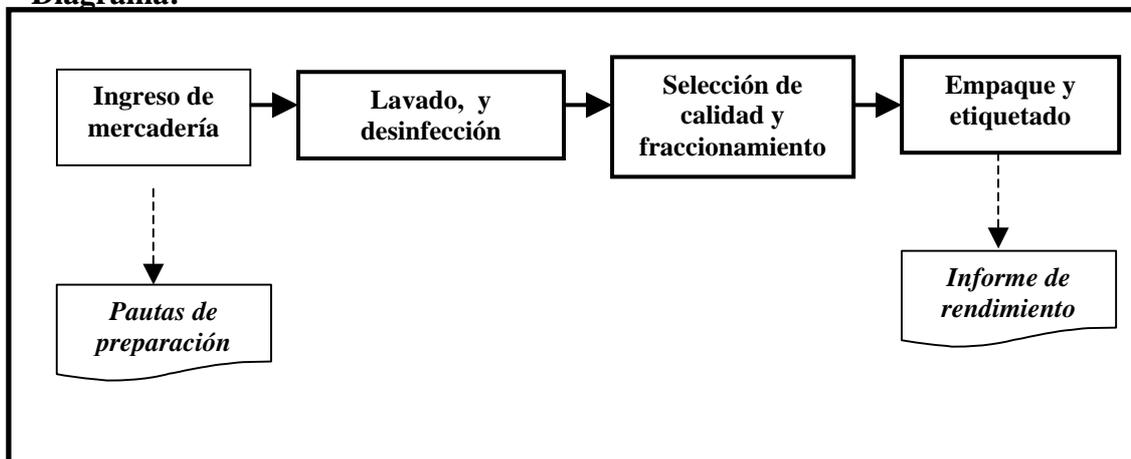
Diagrama:



B. Procesamiento de hortaliza de hoja:

Actividades: comienza con el ingreso de la mercadería (logística de entrada) y el informe de pautas de procesamiento (gestión planificación por proceso). Las actividades relacionadas son: lavado, desinfección, para luego transitar a la selección del producto, descartando aquellos que presenten deterioro alguno. Después, se procede el corte, fraccionamiento, embalaje y etiquetado.

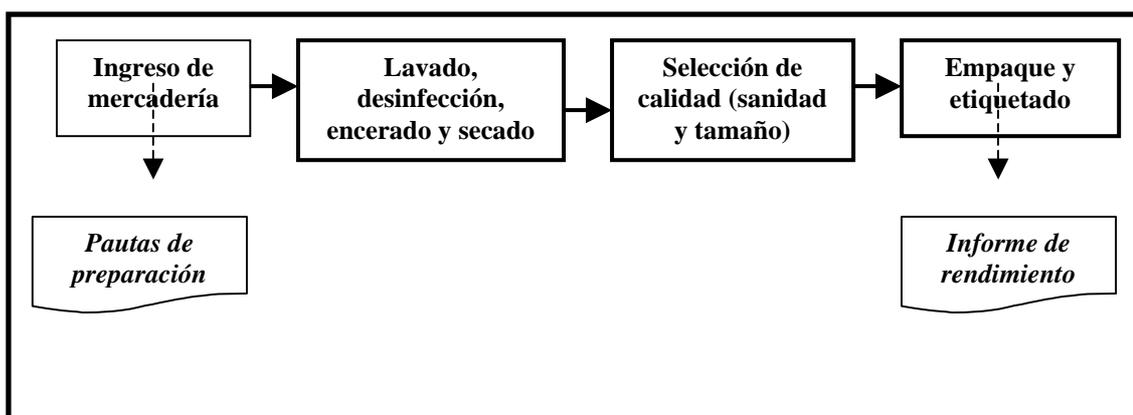
Diagrama:



C. *procesamiento de frutas no cítricas y verduras.*

Actividades: comienza con el ingreso de la mercadería (logística de entrada) y el informe de pautas de procesamiento (gestión planificación por proceso). Las actividades relacionadas son: lavado y desinfección para luego ser encerado (cera al agua) y secado por aire frío. Una vez, terminada esta etapa comienza la actividad de seleccionamiento de calidad en función del tamaño y sanidad. Finalmente se embala en cajones y se etiqueta.

Diagrama:

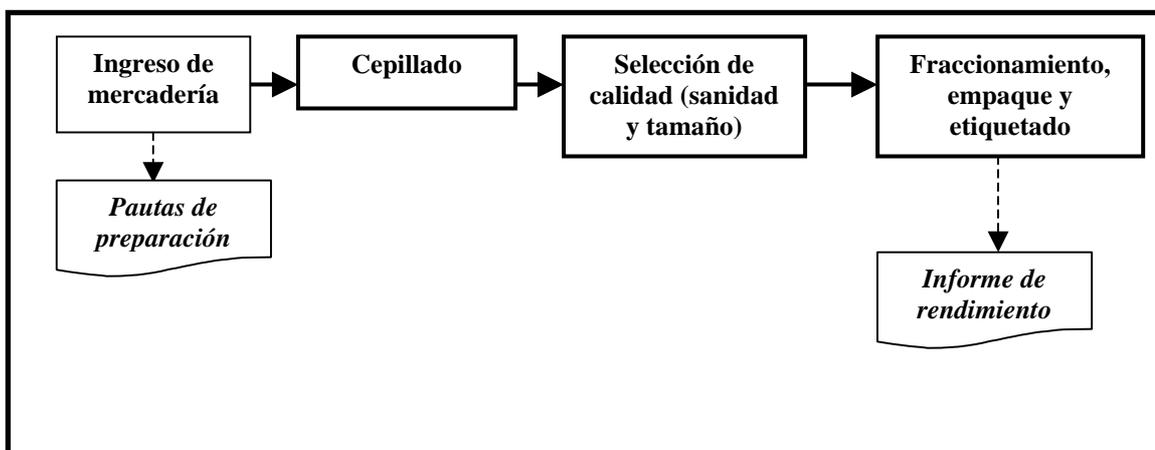


D. *procesamiento de hortaliza de bulbo:*

Actividades: comienza con el ingreso de la mercadería (logística de entrada) y el informe de pautas de procesamiento (gestión planificación por proceso). Se identifican dos líneas para este proceso:

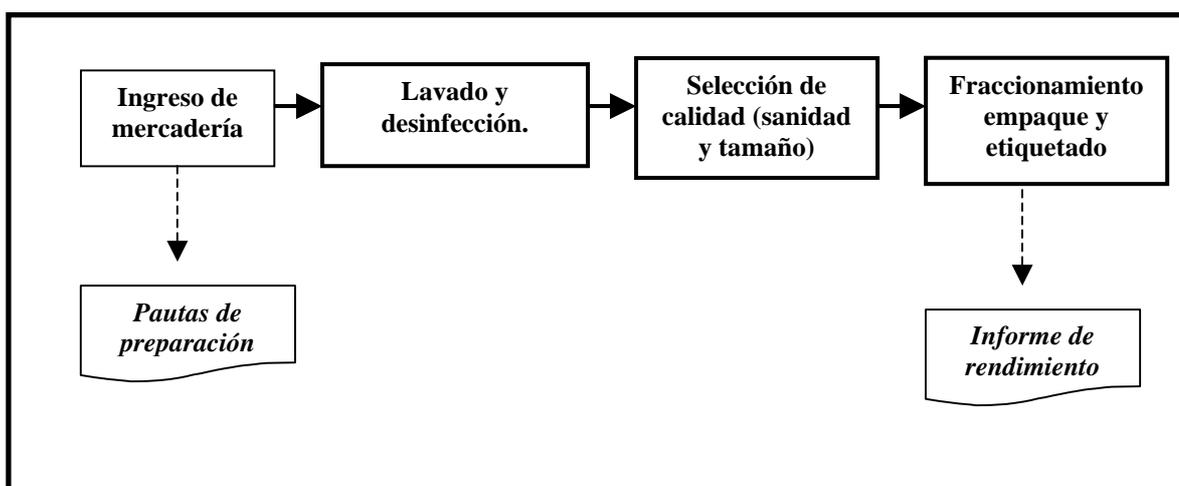
- *línea de papa y cebolla:* solamente se efectúa un cepillado, para remover la suciedad exterior del mismo. Luego se realiza la selección de calidad (en forma manual), para lo cual se considera el tamaño y el deterioro que presente la mercadería. Finalmente se fracciona, empaca y etiqueta en bolsas red.

Diagrama:



- *Batata y zanahoria:* se lava y desinfecta. Seguidamente se procede a la selección de calidad (tamaño y sanidad). Por último se fracciona, empaqa y etiqueta.

Diagrama:



E. proceso de banana:

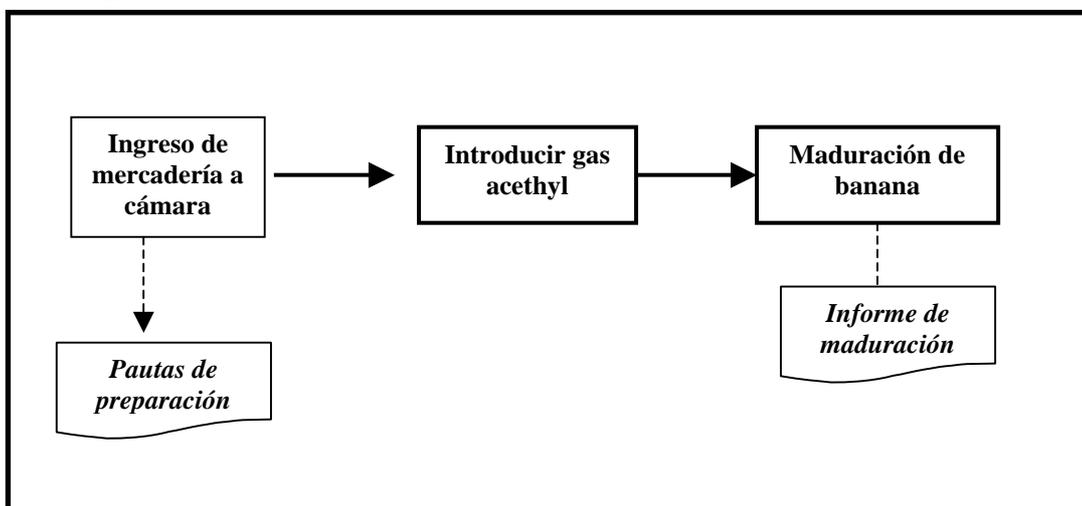
Propósito: el objetivo es obtener la maduración y cambio de color de este producto.

Actividades: comienza con el ingreso de la mercadería (logística de entrada) y el informe de pautas de procesamiento (gestión planificación por proceso). Luego se introduce en cámara y se infecta gas Acethyl (mezcla de nitrógeno y acetileno), produciendo el cambio de color de verde a amarillo. Dicho proceso tarda aproximadamente 72 horas.

Indicador de control:

- *eficiencia: tiempo real de maduración*
tiempo estimado de maduración

Diagrama:





2. *Gestión de comercialización*: este proceso operativo comienza con el ciclo de pedidos y finaliza con el traslado de la mercadería a la zona de expedición.

Debido a la cantidad de actividades que se efectúan, fue conveniente dividirlo en dos subprocesos:

- *ciclo de recepción del pedido*:

Propósito: ofrecer todos los productos disponibles y recopilar correctamente los diferentes ítems solicitados por cada cliente.

Actividades: la información de entrada es la lista de precios proveniente del proceso estratégico “gestión de venta y distribución”. Las actividades de este ciclo son: ofrecimiento de productos, recopilación de pedidos, análisis entre las listas de pedidos y el stock disponible; reajustar las órdenes del cliente si no existiera mercadería suficiente. La adecuación consiste en disminuir la cantidad solicitada con el objetivo de brindar todas las variedades de frutas y verdura a cada uno de los clientes. Finaliza con la impresión de las órdenes de pedidos.

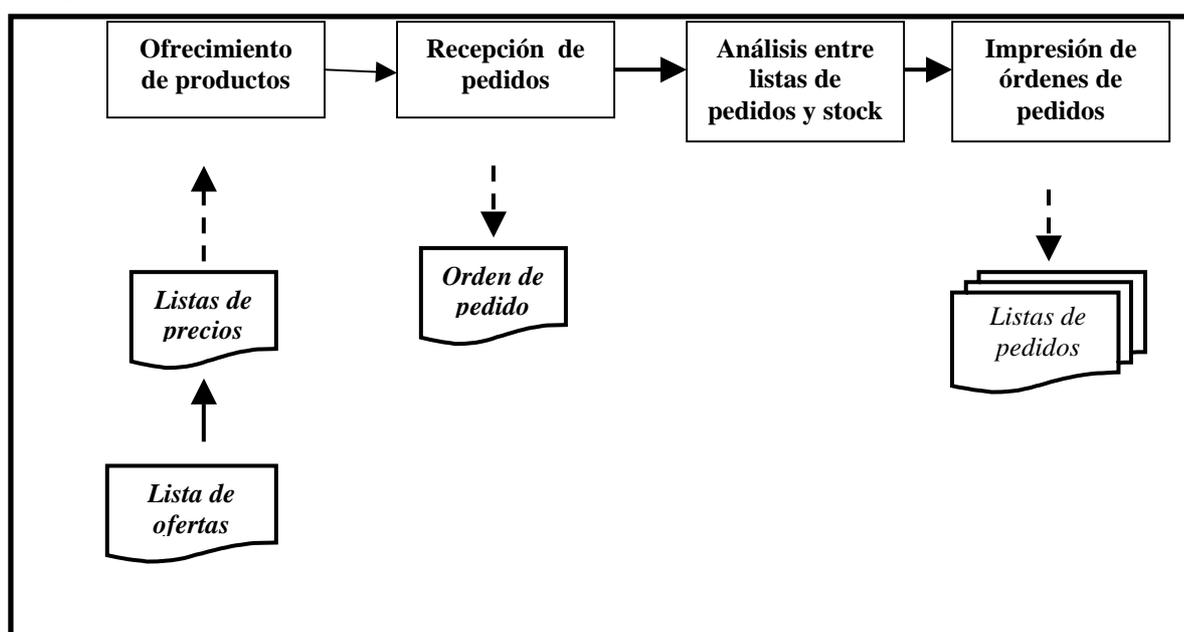
Responsables: administrador de pedidos

Registros: lista de precios, lista de oferta, orden de pedido y listas de pedidos

Indicador de control:

- *pedido recopilados correctamente: cantidad órdenes correctamente recibidas
cantidad órdenes de pedidos recibidas*

Diagrama:





- **preparación de pedidos:**

Propósito: acondicionar exactamente aquellas cantidades de productos que satisfacen las necesidades de los clientes, manifestadas a través de sus órdenes de pedidos.

Actividades: las listas de pedidos es la entrada de este subproceso. Luego en la preparación de pedidos intervienen las siguientes actividades: buscar y acomodar en pallets la mercadería solicitada, correspondiente a cada orden de pedido, precintar pallets, elaborar documentos y trasladar a zona de expedición.

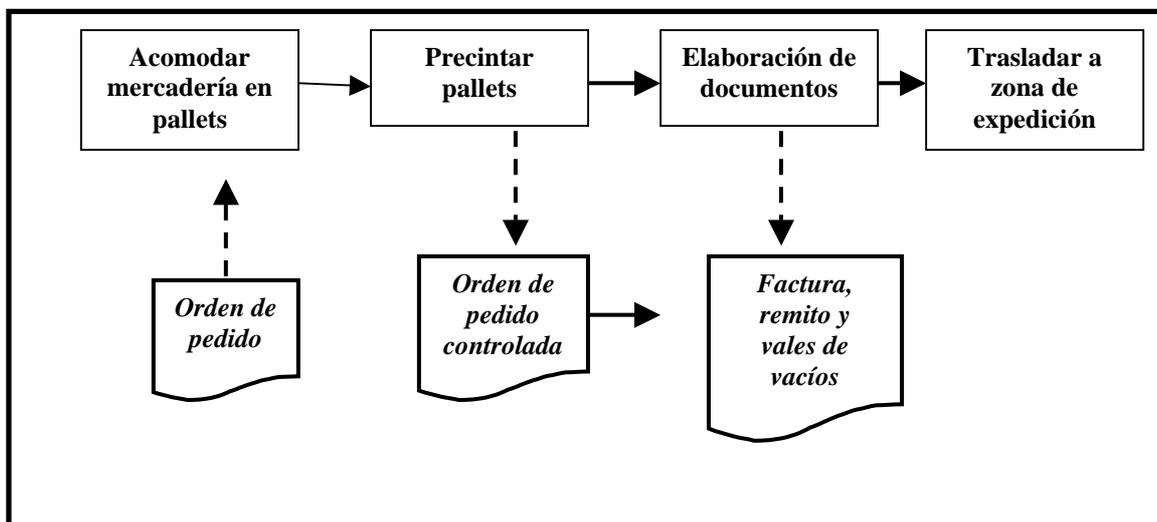
Responsables: controlador de pedidos

Registros: orden de pedido, orden de pedido controlada, factura, remito y vales de vacíos.

Indicador de control:

- *eficiencia: $\frac{\text{cantidad de errores}}{\text{cantidad de órdenes de pedidos}}$*

Diagrama:





3. *Gestión de logística*: la logística de la empresa Morales Hnos. aborda las actividades correspondientes al suministro (comúnmente llamado gestión de materia prima) y las actividades relacionadas con la distribución de los productos procesados. El objetivo de este proceso es hacer llegar la mercadería al lugar y momento establecido.

Para una mejor comprensión del funcionamiento de la gestión de logística, se la ha dividido en dos subprocesos:

- *logística de entrada*:

Propósito: Abastecerse de la mercadería en tiempo y forma, con el fin de disponer de todas las frutas y verduras para la comercialización.

Actividades: comienza con la orden de viaje provista en el proceso de “gestión de aprovisionamiento de mercadería”. Luego se efectúa el traslado del camión a la zona de recolección. Se procede a la carga de la mercadería. Finalmente se regresa a la empresa y se realiza la descarga de los diferentes productos.

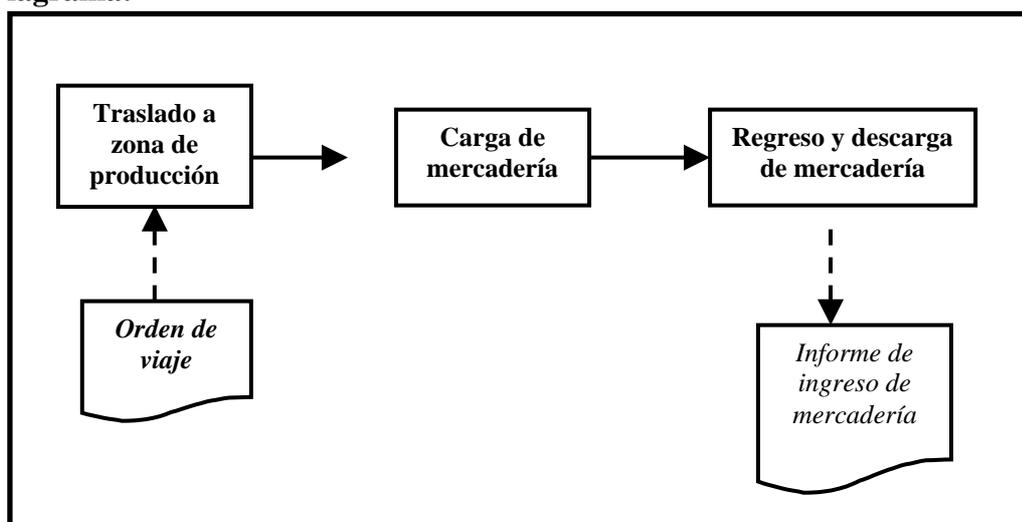
Responsables: chóferes y encargado de carga y descarga

Registros: orden de viaje e informe de ingreso de mercadería. En este último informe se describe la cantidad de mercadería ingresada y las condiciones de deterioro en que arribó.

Indicador de control:

- *puntualidad: $\frac{\text{tiempo de llegada programada} - \text{tiempo de paradas}}{\text{tiempo de llegada programado}}$*

Diagrama:





- *logística de salida:*

Propósito: distribuir los pedidos de los clientes regionales con el objetivo de abastecerlos antes del horario de apertura comercial. Por tal motivo el reparto se produce por la tarde-noche.

Actividades: los siguientes documentos; factura, remito y vales de vacío (correspondientes al proceso de preparación de pedido), junto con la orden de recorrido (emitida por la gerencia general en el proceso de gestión de venta y distribución) son la entrada en este proceso. Luego se encomiendan a la carga de las órdenes de pedido, siempre respetando el orden de descarga. Luego se distribuyen los pedidos descargándolos y controlando lo enviado con lo facturado. Después se procede a la carga de los vacíos correspondientes al viaje anterior. Finalmente se regresa al establecimiento y se descargan los cajones (vacíos) .

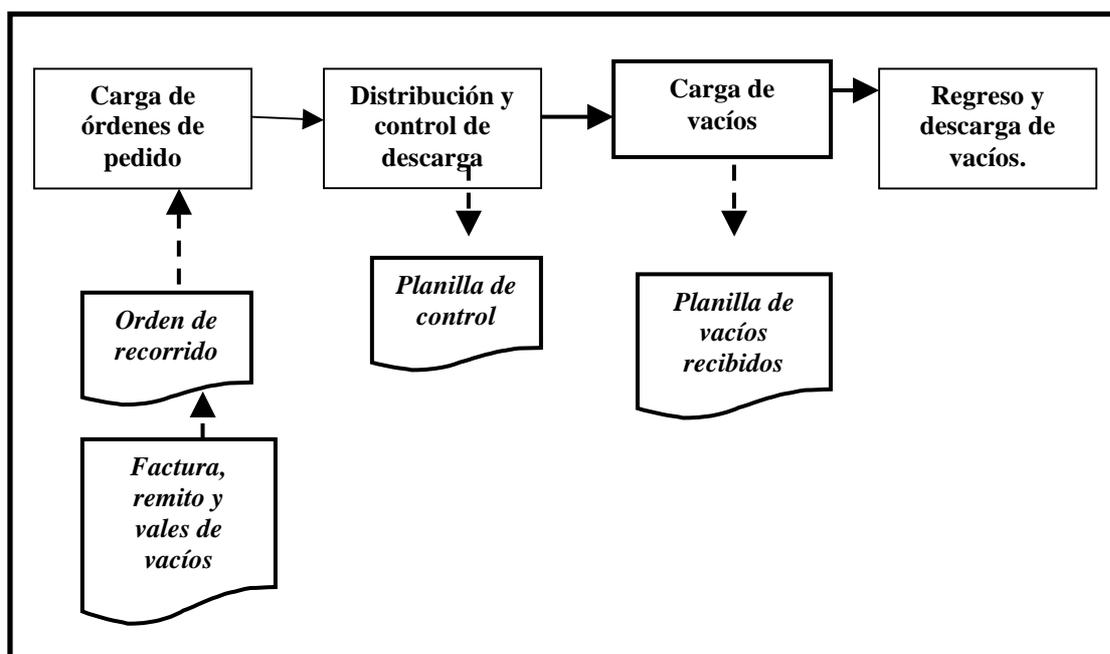
Responsables: chóferes y encargado de carga y descarga

Registros: orden de recorrido, planilla de vacíos, talonario de vales de vacíos y planilla de control de mercadería.

Indicador de control:

- *puntualidad: $\frac{\text{tiempo de llegada programada} - \text{tiempo de paradas}}{\text{tiempo de llegada programado}}$*

Diagrama:





Procesos de apoyo de gestión.

1. Staff de Recursos Humanos:

Propósito: el objetivo es brindar el personal idóneo a los diferentes procesos de la organización, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

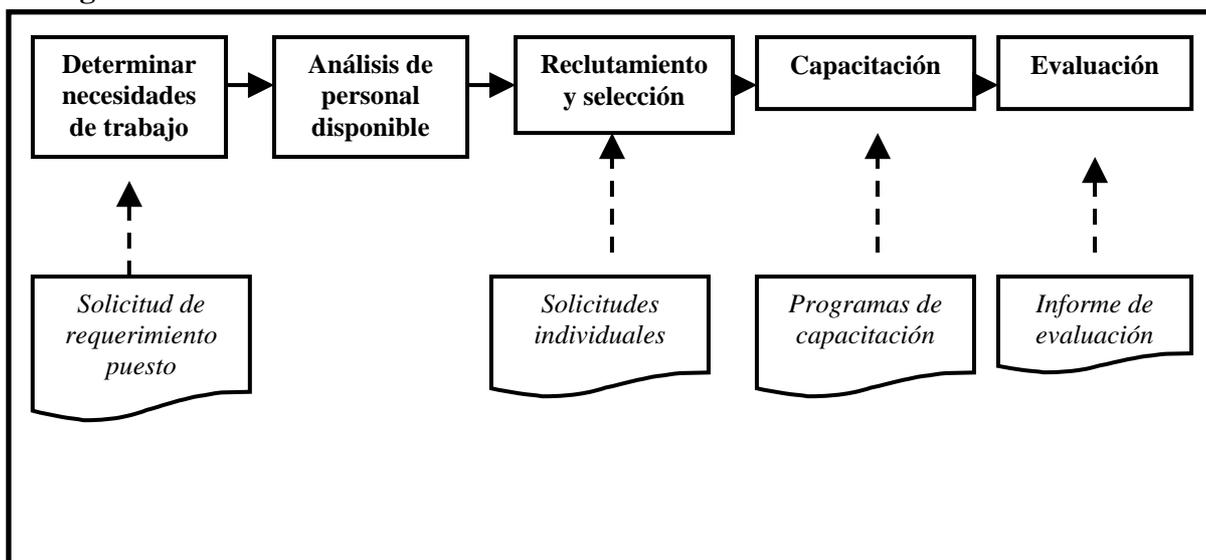
Actividades: la entrada en este proceso comienza con la identificación de requerimiento de fuerza de trabajo para los procesos operativos y de medida. Seguidamente se analiza el personal disponible; luego se procede al reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño.

Responsable: gerente de personal

Indicador de control:

- *Valor añadido por persona: utilidad neta – costo. de compra de materia prima*
Número de personas en relación de dependencia
- *Índice de ausentismo: total horas de ausencia*
total de horas efectivas

Diagrama:





2. **Proceso de mantenimiento:**

Propósito: conservar los equipos, cámaras, camiones y demás instalaciones de la organización; de forma tal que contribuyan al cumplimiento de las metas establecidas.

Actividades: Las actividades de mantenimiento son de dos tipos:

- **Mantenimiento preventivo:** es la inspección de rutina y tareas previstas para detectar potenciales fallas y hacer ajustes y reparaciones menores que ayudarán a prevenir futuros problemas.
- **Mantenimiento correctivo:** consiste en la reparación urgente de equipos, camiones, u otras instalaciones que están siendo usadas hasta que fallan al operar.

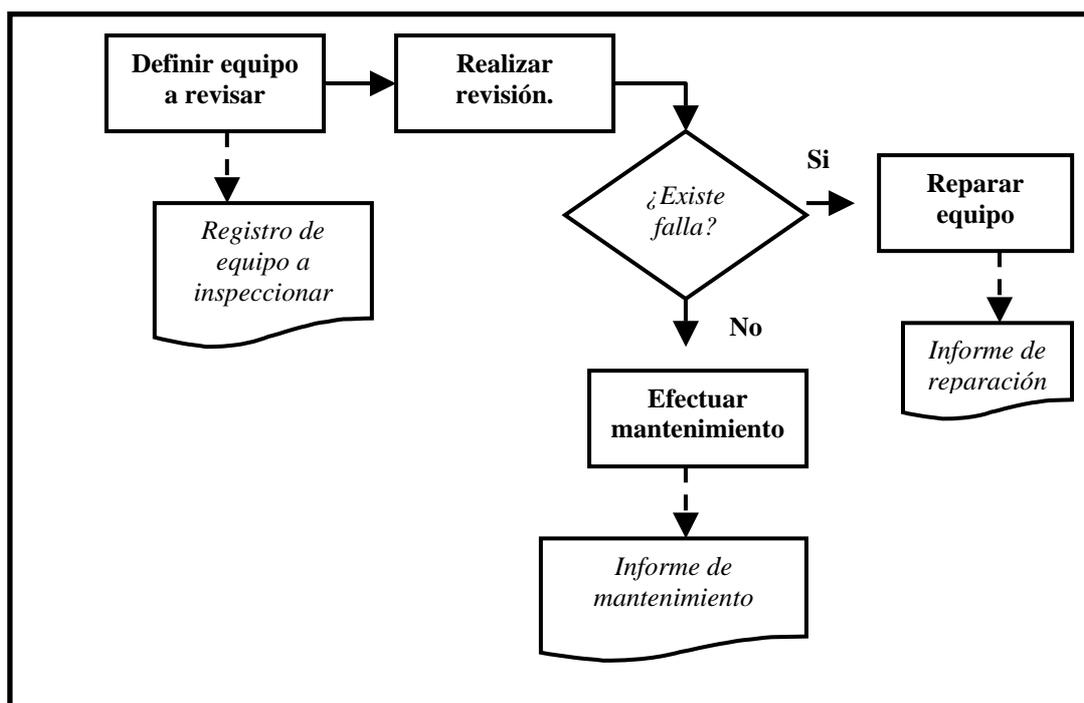
Responsables: encargado de mantenimiento

Registros: registro de equipo a inspeccionar, informe de mantenimiento e informe de reparación.

Indicador de control:

- *Índice de fallas por equipo:* número de fallas
total de horas de operación del equipo
- *Índice costo de reparación:* costos en repuesto
costo total de mantenimiento

Diagrama:



3. *Gestión de insumos:*

Propósito: La meta es disponer los insumos necesarios para realizar las tareas de todos los procesos organizacionales.

Actividades: en primera instancia, se realiza la confección de la solicitud de materiales a cargo del responsable del proceso que necesita insumos. Luego el gestor de compras de insumos revisa existencia, elabora requisición de compra (si fuese necesario), selecciona proveedor, adquiere insumo, inspecciona materiales y surte al proceso organizacional que efectuó la solicitud con su correspondiente orden de entrega.

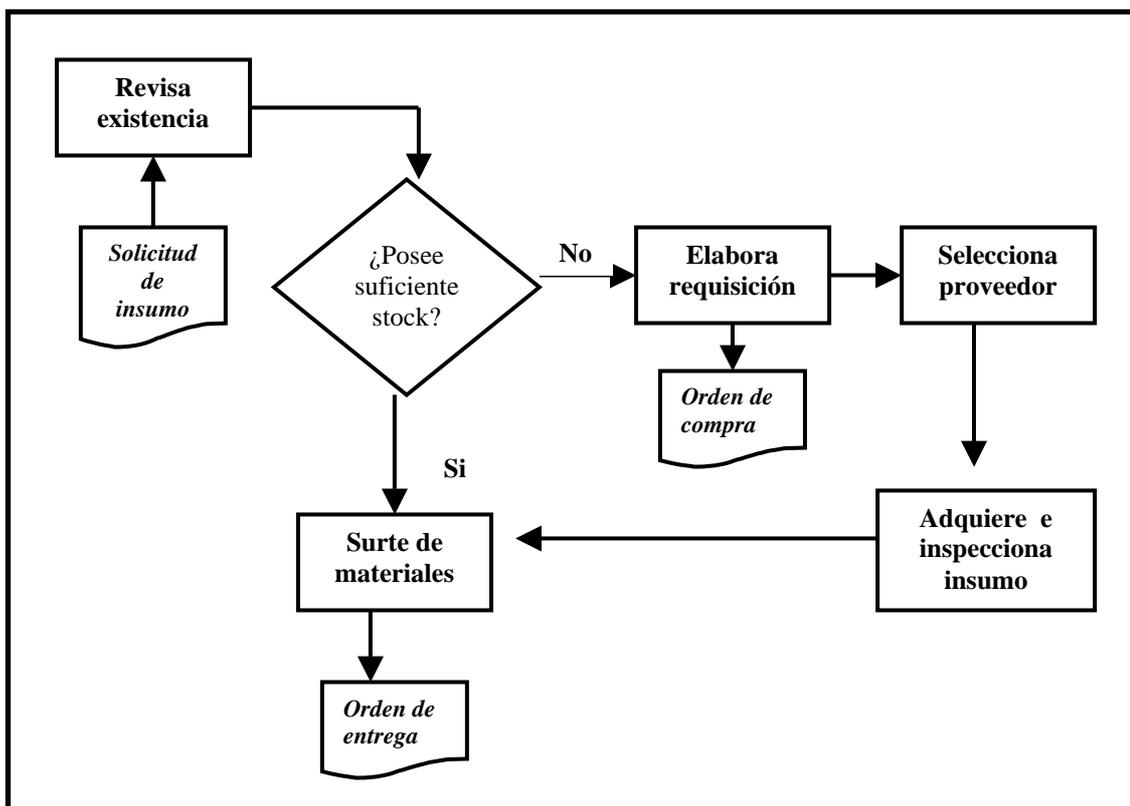
Responsable: gerente de gestión de insumos

Registros: solicitud de materiales, orden de compra, orden interna de entrega.

Indicador de control:

- *Costo de insumos por proceso*

Diagrama:





Procesos de medidas.

1. gestión de sanitización:

Propósito: cumplimentar con los procedimientos de saneamiento impuestos por el SENASA, con el fin de garantizar la higiene de los procesos operativos y de cajones plásticos.

Responsable: Ingeniero autorizado por SENASA.

Para garantizar tal objetivo, se han desarrollado dos subprocesos:

- Saneamiento operativo: la empresa realizó el Manual de Procedimientos Operativos Estandarizados de Sanitización (POES), el cual incluye todos los procedimientos operativos estandarizados que describen las tareas de saneamiento; los que se realizan antes, durante y después de las operaciones comerciales. Este manual está diseñado e implementado por el responsable del subproceso.

- Lavado de cajones Plásticos: con el fin de poder ingresar envases plásticos vacíos a la Región del NOA, la empresa Morales Hnos. debió adoptar el tratamiento cuarentenario de lavado y desinfección aprobado por el SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD Y CALIDAD AGROALIMENTARIA (SENASA).

Es importante aclarar que estos subprocesos poseen su propio manual en el cual se determinan las actividades, sus relaciones, control y registros pertinentes.

2. gestión de auditoría:

Propósito: las auditorías de gestión están dirigidas a la evaluación de los procesos y pretenden identificar aspectos relacionados con la mejora del sistema.

Actividades: El proceso comienza con la definición del programa de auditoría identificando: objetivo/alcance, recursos, responsabilidades, documentación. Luego se realiza la auditoría evaluando: actividades, registros, responsables y aspectos que considere relevantes el auditor. Finalmente se confecciona un informe, identificando los errores y las oportunidades de mejora.

Responsable: gerencia general

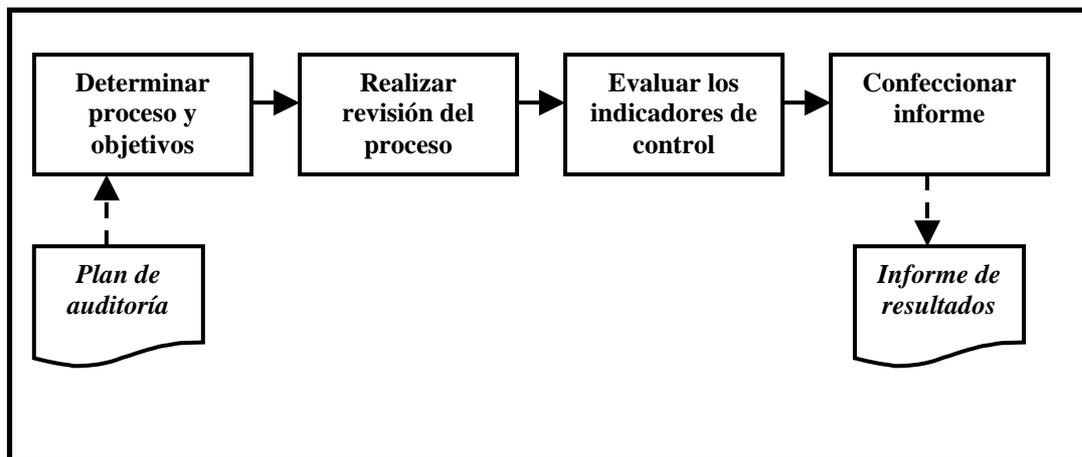
Registros: plan de auditoría, informe de resultados



Indicador de control:

- *eficiencia:* $\frac{\text{tiempo real}}{\text{tiempo estipulado}}$
- *Número de propuesta de mejoras*

Diagrama:



3. gestión de conservación:

Propósito: garantizar la conservación de los productos, manteniéndolos durante mayor tiempo en estado óptimo para su consumo.

Actividades: una vez finalizado el procesamiento de las frutas y verduras se establece la cámara frigorífica en donde se va a conservar, a su vez se define la temperatura y la humedad. Finalmente se introduce la mercadería y se controla diariamente los factores mencionados hasta su despacho al proceso de preparación de pedidos.

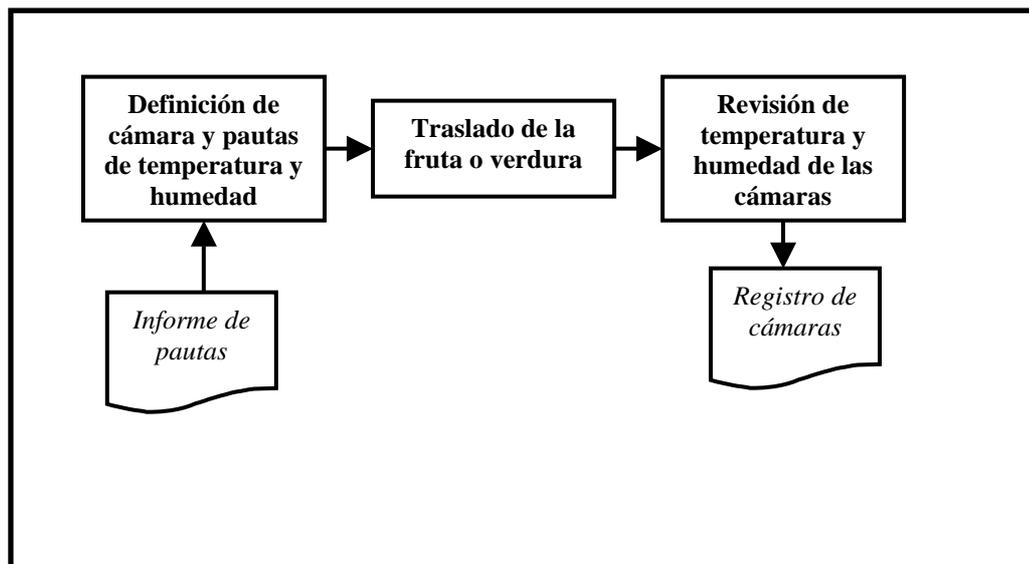
Responsable: encargado de conservación.

Registros: informe de cámaras, en el cual se indica tipo de mercadería, definición y control de temperatura y humedad.

Indicador de control:

- *tasa de desperdicio:* $\frac{\text{número de productos desechados}}{\text{número de productos en conservación}}$

Diagrama:





CONCLUSION

En el presente trabajo de graduación, tuvo como propósito ofrecer un proyecto que aporte valor a la organización en estudio.

La propuesta de diseñar una estructura por proceso, apeló principalmente a cumplir con dos metas fundamentales: armonizar y mejorar los procesos existentes que se desarrollan en la empresa Morales Hnos S.A.

Por medio de esta optimización, la organización logrará transformar sus debilidades internas de capacidad ociosa e improductividad de mano de obra en fortalezas, encontrándose así en condiciones valiosas de aumentar su capacidad productiva. Esto significa que con los recursos materiales y humanos que tiene actualmente, y con la implementación de la gestión por procesos eficiente, podrá procesar más productos sin aumentar significativamente los gastos de operación y por efecto aumentar sus utilidades netas.

Así mismo, el aumento de la capacidad productiva le permitirá desarrollar su estrategia de penetración de mercados, siendo esta su principal oportunidad.

La selección de un diagrama por proceso se acordó con los directivos de la organización por varios motivos. En primer lugar, este organigrama ofreció la particularidad de clasificarlos en función del impacto que generan en los clientes. Estos son: estratégicos, operativos, de apoyo y de medidas.

En segundo lugar, se pudo establecer indicadores de medidas, que permiten evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos tanto desde el punto de vista interno, como desde la óptica del mercado. A su vez, este conjunto de indicadores se encuentran relacionadas con los objetivos estratégicos planteados por la empresa; ofreciendo de esta manera una estructura coherente y flexible a los requerimientos empresariales.

Finalmente, el diagrama por proceso a diferencia de un organigrama funcional, identifica no sólo las responsabilidades y actividades; sino que además reconoce, los aspectos estratégicos o claves, los flujos de información, comunicación interna y el impacto que genera en los clientes.

En definitiva, este tipo de estructura por sus ventajas de flexibilidad, estabilidad y mejora continua ofrece la posibilidad de crecer de forma planificada y sostenida en el tiempo.



Anexo 1

Planta de producción de compost orgánico.

El compost es un abono orgánico resultante de la descomposición de desechos orgánicos vegetales y animales, transformados por la micro-fauna y la micro-flora del suelo en una sustancia que mejora la estructura y la estabilidad de la tierra, aprovechando los nutrientes presentes en estos residuos.

Los desechos orgánicos originados en los distintos procesos de selección, fundamentalmente desechos de frutas, verduras y hortaliza son picados y compactados para su posterior embalaje en contenedores. Dichos materiales serán destinados a la planta de compostaje.

Proceso: el proceso lo llevan acabo los microorganismos (bacteria y hongos), la empresa se limita a proporcionar las condiciones idóneas para que el proceso se realice de con la máxima rapidez y eficacia. Los materiales para transformar en compost pueden ser variados: césped cortado, cenizas de leña, estiércoles, plumas, hojas de árboles, periódicos y desperdicio de cocina y huertos.

La mezcla de los distintos residuos orgánicos y su grado de trituración son variables del máximo interés. Un buen progreso del proceso requiere la aportación de aire y el mantenimiento de una porosidad y humedad adecuada en la masa.

Armado de pilas de compostaje: para el correcto armado de la pila de compostaje, se deberán mezclar las distintas fracciones orgánicas de basura. La mezcla deberá tener un 10% de papel /cartón /viruta usada, un 30% de viruta, no mas del 10% de cítrico, no mas de un 10% de frutas y un 40 % de verduras de hojas y hortalizas. Cuando más triturado y roto estén los residuos, mejoraremos el proceso de compostaje. Es conveniente que los residuos ya sean mezclados en el lugar de generación (de ser posible dentro del galpón) para después colocarlos dentro de los bins.

Cada vez que cargue la tolva, tratar de entremezclar y romper las distintas fracciones de residuos.

Luego de armadas las pilas se deben controlar la temperatura de las mismas cada dos días y llevar un registro. La temperatura va ir aumentando hasta que llegue a 60° C, en ese instante es necesario hacer un volteo de la pila. La temperatura ideal de trabajo es de 50° C aproximadamente.



La humedad también se controla cada dos días y se lleva un registro. La misma deberá ubicarse entre 35° C – 70° C. La humedad ideal de trabajo es del 50° C. Si es necesario hay que agregar agua.

Si bien, este proyecto permite a la organización reducir el nivel de residuos producidos durante el procesamiento y de esta manera disminuir la posibilidad de concentración de moscas, roedores y focos infecciosos indeseables; aun no ha sido comercializado.



Anexo 2

P.O.E.S.

El manual de Procedimientos Operacionales Estandarizados de Sanitización (P.O.E.S.) que se presenta a consideración del SENASA, es el resultado de la recategorización de la empresa Morales Hnos. S.A., al grado de “Centro de reexpedición” y teniendo en cuenta además la infraestructura existente al día de hoy, la región geográfica, la ubicación catastral en la localidad de Huinca Renancó y la falta de servicios básicos de la ciudad.

El área de aplicación es en toda la planta de la empresa. Dada las características de la organización, descritas anteriormente y las presentadas en el organigrama funcional, todo el planteo del mantenimiento estructural responde a un cronograma organizado sobre la base de prioridades. Se realiza con personal de la planta lo referente a:

- mantenimiento y renovación de estructura metálicas
- mantenimiento y renovación de redes eléctricas internas
- mantenimiento y renovación de equipos de frío
- mantenimiento y renovación de vehículos



Anexo 3

Medidas Fitosanitarias

Debido a las medidas fitosanitarias implementadas por el SENASA en algunas provincias de nuestro país, Morales Hnos. tuvo que anexar el proceso de lavado y desinfección de cajones plásticos, para poder ingresar a las áreas de producción protegidas por dichas medidas.

En la resolución N° 678/02 del SENASA BUENOS AIRES, 12 de agosto de 2002 establece el significado de:

- **BARRERAS FITOSANITARIAS:** Son aquellos lugares físicos establecidos por el SENASA, en los que se aplican medidas fitosanitarias para la protección de áreas puestas en riesgo.

- **REGLAMENTACION / REGULACION FITOSANITARIA:** Normas oficiales para prevenir contener controlar o erradicar plagas; a través de la regulación de la producción, del movimiento, o existencia de productos u otros artículos, o de la actividad normal de las personas y del establecimiento de esquemas para la certificación fitosanitaria.

Las áreas protegidas son: la Región del Noroeste Argentino (NOA), comprendidas por Salta, Jujuy, Tucumán y Catamarca. En dicha región el SENASA instauró:

*“Que por Resolución N° 148 del 11 de agosto de 1993 del ex-**INSTITUTO ARGENTINO DE SANIDAD Y CALIDAD VEGETAL** se aprobó el Protocolo sobre la Región **NOROESTE ARGENTINA (NOA)** como Área Libre de Cancro Cítrico, el cual estableció entre otras medidas fitosanitarias, el sistema de protección cuarentenaria para la Región NOA (Provincias de **JUJUY, SALTA, TUCUMAN Y CATAMARCA**).”*

Por lo anteriormente expuesto, determinaron las condiciones de ingreso a dicha región para retirar frutas o verduras sin proceso. Para lo cual, a los envases plásticos vacíos se les debe realizar un proceso de lavado y desinfección, denominado tratamiento cuarentenario.

Para realizar dicho proceso, el SENASA establece las condiciones de las instalaciones y su Director Técnico. Aprueba el procedimiento de inscripción y habilitación de personas físicas o jurídicas que pretendan aplicar los tratamientos cuarentenarios aprobados.



Morales Hnos. obtiene la habilitación de lavado y desinfección de cajones plásticos. Una vez finalizado el proceso, se les coloca un precinto numerado al camión térmico (el cual también se le realiza lavado y desinfección) para garantizar la inviolabilidad de dichos vehículos. Finalmente cuando el vehículo ingresa a la región protegida, el SENASA verifica las condiciones, extrae el precinto y habilita el acceso a dicha área.



Anexo 4

Porcentaje de Devoluciones mensuales

Mes/2005	% merma en bultos	% merma en pesos
abril	0.90%	0.85%
mayo	0.72%	0.81%
junio	0.52%	0.52%
julio	0.63%	0.63%
agosto	0.61%	0.63%
septiembre	0.43%	0.47%
octubre	0.79%	0.76%



Anexo 5

Horas semanales productivas e improductivas por persona.

Sector de Procesamiento y Empaque		
	HORAS	
semana	Productivas	improductivas
1	38:00:00	10:00:00
2	34:00:00	14:00:00
3	33:50:00	14:10:00
4	30:00:00	18:00:00
5	26:15:00	21:45:00
6	40:00:00	8:00:00
7	35:00:00	13:00:00
8	26:15:00	21:45:00
9	39:15:00	8:45:00
10	33:00:00	15:00:00
11	30:15:00	17:45:00
12	26:00:00	22:00:00
13	33:00:00	15:00:00
14	34:15:00	13:45:00
15	27:15:00	20:45:00
16	29:00:00	19:00:00
17	30:15:00	17:45:00
18	33:05:00	14:55:00
19	32:00:00	16:00:00
20	30:05:00	17:55:00



Sector de comercialización		
	HORAS	
semana	Productivas	improductivas
1	30:00:00	18:00:00
2	33:10:00	14:50:00
3	29:00:00	19:00:00
4	40:15:00	7:45:00
5	26:40:00	21:20:00
6	28:15:00	19:45:00
7	35:15:00	12:45:00
8	30:05:00	17:55:00
9	29:00:00	19:00:00
10	33:00:00	15:00:00
11	39:00:00	9:00:00
12	30:00:00	18:00:00
13	35:00:00	13:00:00
14	28:00:00	20:00:00
15	31:25:00	16:35:00
16	30:00:00	18:00:00
17	35:00:00	13:00:00
18	41:30:00	6:30:00
19	38:10:00	9:50:00
20	35:00:00	13:00:00



ANEXO 6
Cuestionario

Anónimo.

1) Usted, ¿Conoce todas las funciones y obligaciones que debe desempeñar dentro de su puesto?

a) sí

b) no

2) En alguna ocasión, ¿ha llegado hacer el trabajo que le corresponde a otro?

a) continuamente

b) regularmente

c) ocasionalmente

d) nunca

3) En algún momento,¿ recibió ordenes de dos o mas personas?

a) continuamente

b) regularmente

c) ocasionalmente

d) nunca

4) Cuando tiene que tomar decisiones sobre las actividades que realiza ¿consulta con otras personas?

a) continuamente

b) regularmente

c) ocasionalmente

d) nunca

Anexo 7

Cadenas de Supermercados



¿ Cuáles fueron las ciudades que más crecieron en este mes de mayor crecimiento del canal?

Facturación Septiembre 2006 vs. Septiembre 2005 + 23.2 % Total Cadenas



Food Empaquetado – Alimentos, Bebidas, Cosmética y Limpieza



Anexo 8

Entrevista al Sr. Marcelo José Morales

Entrevistador: ¿Cómo se proveen de todas las variedades de frutas y verduras durante todo el año?

Sr. Marcelo Morales: Nosotros contamos con proveedores fijos durante todo el año, como Moño Azul S.A, Don Antonio Jiménez S.R.L. etc, ellos son nuestros proveedores principales.

Ahora bien, para aquellas frutas o verduras estacionales como por ejemplo melones, establecemos negociaciones con proveedores de la zona de producción. En este caso sería San Juan, en época de verano. Otro ejemplo podría ser el durazno o damasco provenientes de Mendoza, también en época de verano.

Entrevistador: ¿Cómo transportan la mercadería desde los lugares de producción hasta la planta?

Sr. Marcelo Morales: Contamos con siete camiones propios y en algunas ocasiones contratamos fletes. De esos siete camiones tenemos dos térmicos, los cuales se utilizan principalmente para las hortalizas de hoja verde Pero también para aquellos frutos delicados que puedan deteriorarse durante el traslado .

Entrevistador: ¿A qué segmento de mercado apuntan?

Sr. Marcelo Morales: La política es vender a los minoristas, y no a revendedores. En los últimos años surgió la posibilidad de comercializar a las cadenas de supermercados. Esto hizo que ampliemos nuestra amplia cartera de clientes.

Entrevistador: ¿Cómo es el funcionamiento interno, a partir del crecimiento que tuvieron?

Sr. Marcelo Morales: En la actualidad la empresa tiene grandes volúmenes de ventas. Para lo cual, el personal debe procesar mayor cantidad de mercadería. Esto produjo un cierto desbalance, ocasionando en algunas oportunidades retrasos y dificultades durante el procesamiento y empaque.

Entrevistador: ¿Poseen algún documento que reglamente los procedimientos de los procesos que tiene la organización?



Sr. Marcelo Morales: No, no contamos con algún documento de este tipo; sí poseemos el POES que es un documento en donde establecen las normas de sanitización; pero creo que es necesario estandarizar y reglamentar los procesos.

Entrevistador: En relación con el nuevo proyecto de la planta de producción de compost. ¿ El abono orgánico lo están comercializando? Y ¿ A que mercado apuntan?

Sr. Marcelo Morales: Todavía no hemos podido empezar a comercializarlo, pero el objetivo es venderlo a los grandes supermercados, viveros, etc. Todavía es un proyecto de inversión que se está analizando. Por ahora, nos permite reducir la cantidad de residuos y cuidar el medio ambiente.



BIBLIOGRAFÍA

- KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz, *Elementos de la Administración*, Mc-Graw Hill, sexta edición, México 2002.
- Dr. HARRINGTON, H. James., *Mejoramiento de los Procesos de las Empresas*, Mc-Graw Hill, Bogotá 1993.
- RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, *Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos*, ECAFA, tercera edición, México 2002.
- RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, *Como elaborar y usar manuales administrativos*, ECAFA, tercera edición, México 2002.
- CERVERA Josep, *La Transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implementación*, Diaz de Santos, España 2000.
- http://www.rionegro.com.ar/suple_rural/05-10-08/
- http://www.alcentral.com.ar/fh_index.html
- <http://www.senasa.com.ar>
- http://www.ipap.sg.gba.gov.ar/f_ml/salud/2.doc