



Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Administración de Empresas

Rediseño de la Estructura Organizacional para

Grupo Camuzzi-Chini para Marzo 2018.

Insaurralde, María Julia

Diciembre 2017

Resumen Ejecutivo

En el presente trabajo se desarrolló una planificación para el rediseño de la estructura del Grupo Camuzzi-Chini, dedica a prestar servicios y capacitación al sector agrario. A través del análisis contextual se detectó la necesidad de formalizar la estructura, rediseñar y redistribuir los recursos humanos. Esto permitirá, a largo plazo, la planificación presupuestaria y financiera de la empresa, y mejorar su anclaje en el mercado actual.

Como propuesta se plantearon tres planes de acciones específicas, el primero orientado a rediseñar la estructura, reflejada en el organigrama, la definición de perfiles de los nuevos puestos y la planificación de definición de puestos en profundidad a futuro, y finalmente la detección de necesidades de personal nuevo, y una planificación para su incorporación. El segundo plan está orientado a desarrollar las actividades de comunicación de los cambios a los empleados. Y finalmente, el tercero se basa en el planteamiento de la necesidad de reubicación edilicia en función de las actividades actuales como de la estructura necesaria para un adecuado funcionamiento.

Palabras Claves: Rediseño – Estructura Organizacional –Descripción de puestos – Formalización

Abstract

In the following work, a plan was developed for redesigning the structure of the Camuzzi-Chini Group, dedicated to providing services and training to the agricultural sector. Through contextual analysis, the need to formalize the structure, redesign and redistribute human resources was detected. This will allow, in the long term, the budgetary and financial planning of the company, and improve its attachment to the current market.

As a suggestion, three specific action plans were proposed, the first one aimed at redesigning the structure, reflected in the organizational chart, defining profiles of new posts and planning the design of in-depth positions in the future, and finally the detection of new personnel needs, and planning for their entry. The second plan is oriented to develop the communication activities of changes to employees. And finally, the third is based on the approach of the need for relocation of buildings based on current activities as the necessary structure for a proper performance.

Keywords: Redesign - Organizational Structure - Job Descriptions - Formalization

Índice

Capítulo I: Introducción	8
Introducción	8
Justificación.....	9
Alcances y Limitaciones	10
Capítulo II: Objetivos	11
Tema y objetivos.....	11
Tema.....	11
Objetivo general	11
Objetivos específicos.....	11
Capítulo III: Marco Teórico	12
Herramientas de Análisis	12
Análisis PEST	12
Análisis FODA.....	13
Organización.....	15
PyMEs	16
Empresa Familiar	19
Estructura Empresarial.....	21
Tipos de estructura	23
Elementos de la Estructura Empresarial.....	24
Diseño Organizacional	30
Cambio Organizacional	31
Aspectos a tener en cuenta en el cambio organizacional	36
Capítulo IV: Marco Metodológico	42
Capítulo V: Diagnostico	45
Macroentorno: Análisis PEST	45

Dimensión Política	45
Dimensión Económica	49
Dimensión Social	50
Dimensión Tecnológica.....	53
Análisis De La Industria	55
Clientes.....	62
Conclusión.....	65
Análisis Interno.....	66
Presentación de la empresa	66
Análisis de Prestación de Servicios.....	76
Conclusiones	88
Matriz FODA	88
Conclusiones Diagnosticas.....	90
Capítulo VI: Desarrollo de Propuesta.....	93
Etapa Estratégica.....	93
Etapa Táctica.....	95
Plan 1: Actualización de la Estructura de Negocios Empresarial	95
Plan 2: Comunicación y Formalización de la Estructura Empresarial.....	173
Plan 3: Reubicación Edilicia	179
Etapa Presupuestaria	183
Presupuesto.....	183
Diagrama de Gantt	187
Diagrama de Gantt Financiero	191
Capítulo VII: Conclusiones Finales.....	193
Capítulo VIII: Bibliografía	198
Bibliografía Impresa	198

Bibliografía Digital	199
Capítulo IV: Anexos.....	203
Anexo I: Guía de pautas para entrevista con gerentes	203
Anexo II: Guía de pautas para entrevista con empleados casa central	204
Anexo III: Encuesta de puesto de trabajo	205
Anexo IV: Informe de ensayo.....	231
Anexo V: Modelo de Carta de Porte.....	232

Tabla 1: Ficha Metodológica N° 1 (Fuente: Elaboración Propia)	42
Tabla 2: Ficha Metodológica N° 2 (Fuente: Elaboración Propia)	43
Tabla 3: Ficha Metodológica N° 3 (Fuente: Elaboración Propia)	43
Tabla 4: Ficha Metodológica N° 4 (Fuente: Elaboración Propia)	44
Tabla 5: Producción de Oleaginosas a nivel Nacional (Fuente: Ministerio de Agricultura de la Nación, 2017).....	56
Tabla 6: Producción de Cereales a nivel Nacional (Fuente: Ministerio de Agricultura de la Nación, 2017)	56
Tabla 7: Producción de oleaginosos y cereales en la provincia de Córdoba (Fuente: Ministerio de Agricultura de la Nación, 2017).....	57
Tabla 8: Ranking 2014 de exportaciones por provincias (Fuente: CAC, 2015).....	58
Tabla 9: Composición de las exportaciones Argentinas 2016 (Fuente: CAC, 2016).....	59
Tabla 10: Monto y países de destino de las exportaciones Argentinas de Marzo 2016 (Fuente, CAC 2016)	60
Tabla 11: Principales exportaciones de Córdoba 2014 (Fuente: CAC, 2015).....	61
Tabla 12: % interanual de ingresos (fuente: Elaboración propia)	83
Tabla 13: % de ingresos de cada servicio de control de calidad y entregas (Fuente: Elaboración propia)	84
Tabla 14: % de facturación correspondiente a cada UN(Fuente: Elaboración propia) ..	84
Tabla 15: % de facturación de cada una de las carreras dentro de la UN capacitación y enseñanza agropecuaria (Fuente: Elaboración propia)	85
Tabla 16: Capacidad de Servicios Actual (Fuente: Elaboración Propia)	87
Tabla 17: Necesidades de personal para la nueva estructura (Fuente: Elaboración Propia)	170
Tabla 18: Cronograma de Reuniones de Formalización (Fuente: Elaboración Propia)	176
Tabla 19: Presupuesto de las propuestas (Fuente: Elaboración Propia).....	183
Tabla 20: Ingresos, costos y gastos 2016 (Fuente: Elaboración Propia).....	185
Tabla 21: Ingresos, costos y gastos proyectados (Fuente: Elaboración Propia).....	186

Tabla 22: Diagrama de Gantt Año 1 (Fuente: Elaboración Propia)	188
Tabla 23: Diagrama de Gantt Año 2 (Fuente: Elaboración Propia)	190
Tabla 24: Diagrama de Gantt Financiero (Fuente: Elaboración Propia).....	192
Tabla 25: % de variación de ventas, costos, y utilidades entre 2016 y proyección (Fuente: Elaboración Propia).....	194
Tabla 26: % de participación en la facturación de cada servicio en 2016 y proyección (Fuente: Elaboración Propia))	195
Ilustración 1: Clasificación de MiPyME (Fuente: Ministerio de Producción, 2017).....	18
Ilustración 2: Modelo de los Tres Círculos (Gersick, Davis, McCollom Hampton, &Lansberg, 1997, pág. 6).....	20
Ilustración 3: Ciclo de vida de una empresa (Fuente: Jones, 2008: 314).....	32
Ilustración 4: Diez principales destinos de las exportaciones de Córdoba. (Fuente: Procordoba.org, 2016).....	62
Ilustración 5: Mapa de la provincia de Córdoba (Fuente:respuestas.tips 2016).....	63
Ilustración 6: Organigrama Grupo Camuzzi - Chini (Fuente: Grupo Camuzzi - Chini)	71
Ilustración 7: Proceso de Control de calidad de Camiones (Fuente: Elaboración propia)	81
Ilustración 8: Organigrama general rediseñado (Fuente: Elaboración propia)	97
Ilustración 9: Organigrama UN Enseñanza y capacitación agropecuaria rediseñado (Fuente: Elaboración propia)......	101
Ilustración 10: Organigrama UN Control de calidad y entregas rediseñado (Fuente: Elaboración propia)	104
Ilustración 11: Vacantes Detectadas en Nueva Estructura (Fuente: Elaboración Propia)	168

Capítulo I: Introducción

Introducción

En la actualidad, los mercados son cada vez más competitivos y turbulentos, por lo que las empresas requieren estar preparadas para afrontarlos. Una forma es conocer claramente no solo los recursos disponibles, tanto económicos como humanos y tecnológicos, sino también poder ser conscientes de la capacidad de respuesta que tienen a la demanda a partir de estos.

Una empresa desorganizada o poco formalizada puede presentar dificultades para dar respuestas efectivas y eficientes a sus clientes, repercutiendo en su rendimiento y, a largo plazo, pudiendo implicar su cierre. Teniendo en cuenta esto, es que en el presente trabajo final de graduación se desarrolla un proyecto de rediseño de la estructura organizacional para la empresa Grupo Camuzzi-Chini, la cual se encuentra en el rubro agrario y se dedica a brindar servicios y capacitación en el peritaje de calidad de granos.

A partir de un análisis interno que se realizó en la empresa, se detectó una alta informalidad en cuestiones básicas como la estructura, definición de puestos y responsabilidad, recursos humanos limitados y escasos para las actividades que desarrolla, entre otras debilidades, que llevó a plantear como necesidad el rediseño de la estructura, permitiendo reorganizar su estructura como las unidades de negocio y redistribución de recursos.

Es importante considerar que cualquier empresa que quiera sostenerse en un mercado altamente competitivo y de crecimiento como es el agrario, debe poder aprovechar y maximizar sus fortalezas y minimizar sus debilidades, con una estructura desorganizada, falta de una estructura interna clara y objetivos a seguir, perder el rumbo es factible.

A continuación se presenta el TFG (Trabajo Final de Grado) estructurado en diferentes capítulos. El Capítulo II contiene el tema y objetivo del trabajo, y a continuación en el Capítulo III se presenta el marco teórico, en el cual se desarrollan los principales conceptos que servirán de base tanto para el análisis posterior como para el diseño de la propuesta de aplicación.

El Capítulo IV contiene la metodología utilizada para realizar el análisis de macroentorno como de la industria donde está inserta la empresa, y de la empresa misma, todo lo cual se encuentra en el Capítulo V, junto con las conclusiones diagnósticas y el análisis FODA.

Posteriormente, en el Capítulo VI se presenta la propuesta de aplicación propiamente dicha, con el desarrollo de objetivos y actividades puntuales referidas al rediseño de la estructura organizacional destinadas al Grupo Camuzzi-Chini. En el Capítulo VII se brindan las conclusiones finales del TFG. Y finalmente, en los Capítulos VIII y IX se presenta la Bibliografía y los Anexos respectivamente.

Justificación

La empresa Grupo Camuzzi-Chini, inserta en el mercado agrícola, con más de 50 años de antigüedad posee dos grandes unidades de negocios. La primera dedicada al control de calidad de granos para empresas, que incluye el peritaje de granos, análisis de laboratorio, asesoramiento, inspecciones, cubicajes y warrant. La otra unidad de negocios, orienta a la enseñanza cuenta con los servicios de capacitaciones in-company, dictado del curso de perito y es la única institución habilitada a nivel nacional para el dictado de la Tecnicatura en Comercialización y Control de Calidad de Granos.

Es una PyME familiar, caracterizada por la informalidad y el desarrollo de nuevos servicios en base a la demanda, cuya capacidad de prestación de servicio está basado en una persona, la dueña Analía Camuzzi, en quien se concentra la toma de decisión como el control interno de la empresa.

De acuerdo a Schlemenson (2014), las principales falencias que afrontan las PyMEs familiares de servicios se asocian a la dependencia de su capacidad operativa de una sola persona, normalmente el dueño o fundador, y la alta informalidad en su estructura, con escasa delimitación de funciones, tareas y responsabilidades, lo que genera confusión hacia la plantilla de personal.

Este autor, propone que para iniciar las intervenciones en este tipo de organizaciones, es recomendable establecer primero la estructura interna, reflejada en el organigrama, con claridad, y avanzar hacia la definición de funciones, tareas y responsabilidades, definiendo una división clara de áreas y puestos, como también una descentralización hacia mandos medios capacitados.

Todo esto, conlleva lentamente la profesionalización de la empresa, lo que permitirá evitar la dependencia hacia una sola personal, y podría ser la clave para garantizar la continuidad de la empresa en las futuras generaciones de la familia (Schlemenson, 2014).

Alcances y Limitaciones

En el presente trabajo se va a desarrollar el rediseño de la estructura orgánica para Grupo Camuzzi-Chini implicando esto actualizar la estructura tanto general, como de cada una de las unidades de negocios que integran al grupo, en sus respectivos organigramas, desarrollar la definición de perfiles mediante una definición molar de cada puesto y determinar la necesidad de incorporación de personal.

Además, se va a formular la manera en que debe hacerse la comunicación de la estructura propuesta y de las bases estratégicas con que cuenta la organización. Y en base a la estructura propuesta, se determina la necesidad de una reubicación edilicia con los requisitos específicos de las nuevas instalaciones.

No se va a desarrollar la definición de puestos ni el manual de puestos, sino que se van a asentar las bases para el posterior desarrollo de los mismos, ya que es parte de la propuesta que desarrolle estas actividades quien sea el responsable del área de recursos humanos, por entenderse que es de suma importancia que esta persona esté totalmente involucrada en el proceso de cambio.

Todo lo desarrollado en este trabajo son las bases para que la empresa comience con un proceso de planificación estratégica que la lleve a afianzar su posición actual y la lleve a un punto de inflexión que determine su crecimiento futuro.

Capítulo II: Objetivos

Tema y objetivos

Tema

Rediseño de la estructura del Grupo Camuzzi-Chini, una Pyme Familiar de servicios.

Objetivo general

Plantear un rediseño de la estructura organizacional del Grupo Camuzzi-Chini, para formalizar y organizar los aspectos internos de la empresa, para Marzo 2018.

Objetivos específicos

- Analizar las principales oportunidades y amenazas para la empresa presentes en el macroentorno y la industria en donde se encuentra inserta la empresa.
- Desarrollar un diagnóstico interno de la empresa, para determinar las fortalezas y debilidades de la misma.
- Rediseñar la estructura empresarial del Grupo Camuzzi-Chini, para octubre de 2017, comprendiendo la estructura integral de la organización como de sus unidades de negocios.
- Lograr el ordenamiento interno de cada área y unidad de negocios, para permitir un aprovechamiento y optimización de los servicios como recursos disponibles.

Capítulo III: Marco Teórico

Considerando que el objetivo del presente trabajo es realizar un rediseño de la estructura organizacional para la empresa Grupo Camuzzi-Chini, es necesario poder plantear aquellos conceptos teóricos y aportes realizados por autores reconocidos en diferentes materias.

Teniendo en mira lograr consistencia de este apartado con los subsiguientes, lo primero que se trabaja en el marco teórico son las herramientas de análisis del macro y micro entorno fundamentales para entender el contexto de cualquier organización, luego se define que es una organización y el tipo de organización PyME familiar sobre la cual se va a trabajar para así introducir los conceptos que le son intrínsecos a la misma y se deben conceptualizar para con todas esas definiciones dar lugar al concepto de diseño organizacional y cambio organizacional.

Herramientas de Análisis

Análisis PEST

Mediante este análisis se intenta reconocer qué factores externos influyen indirectamente sobre el funcionamiento de una organización. Esta herramienta define cuatro grupos claves de análisis.

Factores políticos-legales

Los procesos políticos y la legislación afectan a los distintos sectores ya que estos deben someterse a estas regulaciones. Tanto la legislación como las decisiones políticas pueden beneficiar o perjudicar de forma directa o indirecta los intereses de un sector de la sociedad (Ronda Pupo, 2002).

Factores económicos

La evolución de determinados indicadores económicos puede influir sobre la marcha del sector en el que opera la organización. Existen múltiples factores económicos influyentes en el entorno, pero no todos tienen un impacto relevante sobre la actividad del sector, por lo que se debe elegir los más útiles para el análisis (Ronda Pupo, 2002).

Factores sociales y demográficos

En la dimensión social se incluyen tradiciones, valores, tendencias de consumo y expectativas sociales. La demografía tiene la característica de ser un elemento del entorno cuantificable y sencillo de comprender. Los datos demográficos dan la posibilidad de conocer cómo los mismos probablemente evolucionen y afecten el sector en el que estamos inmersos (Ronda Pupo, 2002).

Factores tecnológicos

La evolución de la tecnología puede influir de diversas formas en el sector de negocio que se analiza, entre ellas podemos mencionar: generación de nuevos productos y servicios, mejoras en el producto y en la forma de producción, entre otras. La innovación puede llegar a crear nuevas formas de hacer negocios, puede crear nuevos sectores alterando los límites conocidos (Ronda Pupo, 2002).

Conocer el contexto en el que se encuadran las organizaciones permite que estas tengan una visión más amplia, se adapten al mismo y así dar respuestas más eficientes obteniendo así beneficios para la organización.

Análisis FODA

Según Thompson y Strickland (2012) este análisis se utiliza para evaluar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa y sus oportunidades y

amenazas externas, ya que proporciona una perspectiva de la posición de la empresa siendo esto fundamental para su futuro bienestar.

Una fortaleza es aquello para lo cual la empresa es competente y le otorga mayor competitividad. Algunas de las formas que puede asumir una fortaleza son: habilidad o una destreza importante, activos físicos, humanos, organizacionales y/o intangibles valiosos, capacidades competitivas, un logro o atributo que coloque a la empresa en una posición de ventaja en el mercado, contar con una alianza o empresas cooperativas.

Una debilidad en contraste con lo anterior es una carencia de la empresa, algún bajo desempeño comparándola con otra empresa, o una condición por la cual se encuentra en desventaja. Las debilidades pueden tener relación con una deficiencia o impericia en las habilidades competitivamente importantes, puede estar relacionada con la falta de activos físicos, humanos, organizacionales o intangibles que son importantes para ser competitivos en el mercado.

Las oportunidades son presentadas a la empresa por el mercado, éstas son variables o circunstancias que ofrecen a la empresa la posibilidad de obtener o ampliar una ventaja competitiva. Es importante evaluar las oportunidades y evaluar su atractivo, ya que la empresa puede no tener los recursos necesarios para aprovecharla.

Las amenazas son factores en el ambiente externo de la empresa que pueden afectar su rentabilidad y su posición en el mercado. Éstas se pueden presentar como: nuevas tecnologías, nuevos productos o mejorados, ingreso de nuevos competidores con costos más bajos, nuevas regulaciones, aumento en las tasas de interés, cambios demográficos desfavorables, entre otros factores.

El análisis FODA es más que solo listar estas cuatro variables. Lo más importante es evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y obtener conclusiones sobre cómo utilizar los recursos actuales en vista de la situación interna y externa, y planificar los recursos futuros para llegar a las

metas propuestas. (Thompson & Strickland III, Administración estratégica, 2012)

Organización

Las organizaciones forman parte de nuestras vidas en todas las etapas de la misma, desde que nacemos en un hospital, y a medida que crecemos escuela, universidad, centros de recreación, el lugar donde se ejerce la profesión, vamos interactuando con muchas de ellas sin siquiera notarlo. Pero ¿cómo se define a una organización?

La definición de organización tiene distintas acepciones dependiendo el punto de vista desde el cual se trate. Situándonos desde la sociología, Parsons las define como: *“unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente constituidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos”* (Citado por Hermida, Serra, &Kastika, 1992, pág. 19). Desde la Antropología, Malinowski las conceptualiza como: *“grupo de gente unida en una labor o labores ligadas a determinada porción de cuanto los rodea, manejando juntos algún aparato técnico y obedeciendo a un cuerpo de reglas”* (Citado por Hermida, Serra, &Kastika, 1992, pág. 20).

En base a estas conceptualizaciones, Hermida, Serra y Kastika (1992) plantean una conceptualización de las características que permiten una definición de organización adecuada a la administración. Estos son:

- **Grupo humano con características de institución social.** Esto hace referencia a que sus miembros tienen un comportamiento finalista, tratando de alcanzar metas comunes, sujetas a restricciones, también comunes.
 - **Es una institución social cuyos miembros tienen un comportamiento finalista,** pero racional y consciente, en función de la coordinación individual y grupal.
 - **La coordinación se da respecto de un sistema de actividades u operaciones** que actúa como centro y razón de ser de la vinculación de todos los miembros del grupo.
 - **Dentro del grupo existe la posibilidad de rotación,** intercambio y sustitución de cualquiera de los miembros.
-

- **Cuenta con una estructura de autoridad**, comunicación, información y control entre sus miembros. Estas relaciones de estructura son relativamente estables en el tiempo.
- **Está influida en forma permanente y dinámica por el medio** ambiente o contexto al que pertenece, y al cual, también influye.
- **No persigue exclusivamente fines de lucro**, las que lo hacen son solo un tipo entre muchas que existen.

Es importante observar que los autores mencionados toman como principales factores los objetivos en común y la interacción entre los miembros, adoptando la definición de sistema. Lo cual lleva a entender que cualquier de sus partes afectan al todo y, este último, es más que la mera suma de sus partes, ya que se suman la dinámica, interrelación y comunicación permanente.

A partir de estas características, se puede definir a la organización como un grupo de personas con un fin común, que sujeto a ciertas restricciones, desarrollan un sistema de actividades que coordina tanto tareas individuales como grupales. Además, cuenta con una estructura de autoridad, comunicación, información y control entre sus miembros. Entre los miembros puede haber rotación, intercambio y sustitución de cualquiera de ellos. El medio ambiente al que pertenece influye sobre ella en forma permanente y dinámica, y viceversa.

PyMEs

Dentro de las diversas formas que existen de organizaciones según sea el tipo de clasificación que se le otorgue, una en las que hay menos coincidencia es la pequeña y mediana empresa, PyME, ya que no está especificada internacionalmente y cada Estado tiene su criterio para otorgarle esta clasificación. Las diferencias están dadas por los criterios de clasificación a utilizar y cuál debe ser preponderante sobre los otros, de todas maneras no se tienen en cuenta las características intrínsecas que hacen a una PyME, ya que estas no son medibles o cuantificables.

Una definición apropiada para PyME “es una unidad económica, dirigida por su propietario de forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión en cuanto a

número de trabajadores y cobertura de mercado” (FOP, 2013, pag.5). Esta definición pone el énfasis en el tamaño de la organización para dar una respuesta a la definición de PyME, puesto que el tamaño de la organización está condicionado por la situación externa como son las instituciones, la economía, las condiciones sociales y culturales del país, siendo este el rasgo más estable que presentan las organizaciones. Además, hace referencia a su condición de unidad económica y a una característica muy particular que es la administración personalizada por parte de los propietarios.

En Argentina, la Ley Nacional N° 24467 de Pequeña y Mediana Empresa, define que la autoridad encargada de clasificar a las empresas, dentro de esta categoría, debe tener en cuenta las particularidades de la región en que se desarrolla la organización y el sector al que pertenece. En el artículo 83° define a la pequeña empresa, como aquella que reúna las dos condiciones siguientes:

a) Su plantel no supere los cuarenta (40) trabajadores.

b) Tengan una facturación anual inferior a la cantidad que para cada actividad o sector fije la Comisión Especial de Seguimiento del artículo 105 de esta Ley. (Ley N° 24.467, Art. 83: s/p)

Como se observa la ley anteriormente descripta contempla elementos cuantitativos para la encuadrar a las organizaciones dentro de la clasificación de PyME. Por otro lado, la Ley N° 25300 de fomento para la Micro, Pequeña y Mediana empresa, cuyo objeto es:

El fortalecimiento competitivo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs) que desarrollen actividades productivas en el país, mediante la creación de nuevos instrumentos y la actualización de los vigentes, con la finalidad de alcanzar un desarrollo más integrado, equilibrado, equitativo y eficiente de la estructura productiva (Ley N° 25.300, Art. 1, s/p).

Utiliza para la clasificación tanto conceptos cuantitativos (personal ocupado, valor de las ventas y valor de los activos aplicados al proceso productivo), como también conceptos cualitativos (ser empresas independientes). La Ley específica que

aquellas empresas que, aun cumpliendo con los requisitos cuantitativos, si están vinculadas o controladas por empresas o grupos económicos que no reúnan los requisitos, quedarán excluidas de la clasificación de PyME.

Actualmente la autoridad de aplicación que resuelve sobre los parámetros cuantitativos de la clasificación de MIPyMEs la Secretaría de Emprendedores de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. En la Resolución 39/2016, que modifica a la Resolución N° 24/2001, se establece cual es el monto de ventas totales anuales expresado en pesos, excluyendo el Impuesto al Valor Agregado, permitido para que una empresa sea clasificada como PyME (se entenderá por ventas totales anuales, el monto de las ventas que surja del promedio de los últimos TRES (3) ejercicios comerciales o años fiscales, según la información brindada por el contribuyente. Se excluirá del cálculo, el Impuesto al Valor Agregado, el Impuesto Interno que pudiera corresponder, y se deducirá hasta el CINCUENTA POR CIENTO (50%) del monto de las Exportaciones.)

Según la última actualización de los importes para clasificar como PyME establecida en la Resolución 103-E/2017, el sector de servicios tiene su tope en \$250.000.000.

		CATEGORÍA					
							
		AGROPECUARIO	INDUSTRIA Y MINERÍA	COMERCIO	SERVICIOS	CONSTRUCCIÓN	
CATEGORÍA		\$3.000.000	\$10.500.000	\$12.500.000	\$3.500.000	\$4.700.000	
	MICRO						
		\$19.000.000	\$64.000.000	\$75.000.000	\$21.000.000	\$30.000.000	
	PEQUEÑA						
		\$145.000.000	\$520.000.000	\$630.000.000	\$175.000.000	\$240.000.000	
MEDIANA Tramo 1							
	\$230.000.000	\$760.000.000	\$900.000.000	\$250.000.000	\$360.000.000		
MEDIANA Tramo 2							

Ilustración 1: Clasificación de MiPyME (Fuente: Ministerio de Producción, 2017)

Empresa Familiar

En el apartado anterior se trató la clasificación de las organizaciones como PyMEs, otra clasificación importante a tener en cuenta para el presente trabajo son las de tipo familiar, que tiene tanto en su funcionamiento como en su visión de futuro características muy particulares en comparación con las organizaciones que no son de este tipo. En las empresas familiares gerentes y propietarios comparten lazos familiares, son ellos los encargados de decidir cómo va a ser la distribución de los recursos tanto de la empresa, como de la familia, en un proceso en donde la vinculación entre ambas unidades es muy estrecha.

Tomando lo que dicen Gersick, Davis, McCollom Hampton, y Lansberg (1997) las empresas familiares son una forma particular de organización, ya que combina las dos cosas más importantes de la vida, la familia y el trabajo. Las empresas que son propiedad de una familia y están dirigidas por ellas, tienen particularidades que pueden ser tanto positivas como negativas. Compartir una historia, una identidad y un lenguaje son fortalezas que en otros tipos de organizaciones son muy difíciles de conseguir, pero la mayor fortaleza con la que cuenta la empresa familiar es que en nombre del beneficio familiar puede pedirse cualquier esfuerzo personal, que algunas veces llega a ser un sacrificio. Sin embargo, la intimidad que se da entre la familia y la empresa puede ir en detrimento de un comportamiento ejecutivo verdaderamente profesional. Es más difícil ejercer la autoridad con los parientes, pueden confundirse los roles que se desempeñan en la familia y en la empresa.

El modelo de los tres círculos describe al sistema de empresas familiares con los subsistemas independientes de empresa, propiedad y familia, que a la vez están superpuestos.

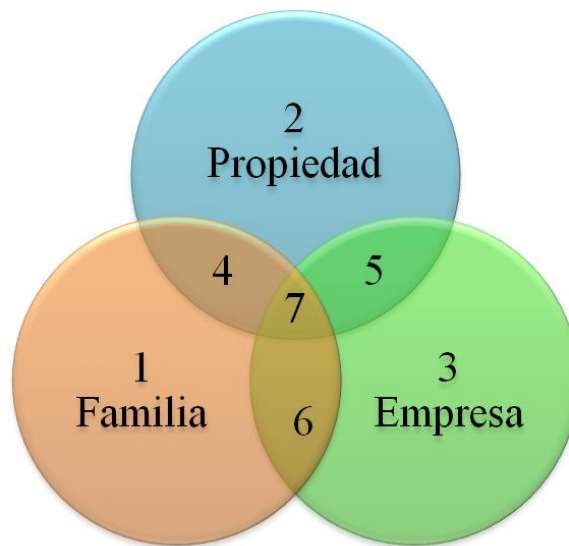


Ilustración 2: Modelo de los Tres Círculos (Gersick, Davis, McCollom Hampton, &Lansberg, 1997, pág. 6)

Como se puede observar en el gráfico, en este tipo de empresas cualquier individuo puede ser colocado en alguno de los siete sectores que forman los círculos de subsistemas. En el sector externo, que son los puntos 1, 2 y 3, se encuentran las personas que tengan solo una conexión con la empresa, es decir quienes solo pertenecen a la familia, solo a la empresa o solamente son propietarios. Las personas que tengan más de un nexo se encontrarán en las partes solapadas, del 4 al 6. Pudiendo presentarse el caso de, miembro de la familia que trabaja en la organización, miembro de la familia que es propietario, propietario que trabaje en la empresa. Y puede darse el caso del punto número 7, de quienes sean miembros de la familia, propietarios y tabajen en la organización.

El modelo de tres círculos es una herramienta muy útil para comprender de donde vienen los conflictos interpersonales, de posiciones, cuáles son las prioridades, y los límites de las empresas familiares. El hecho de poder dar un lugar a cada integrante permite entender las interacciones tan complejas dentro de estas empresas (Gersick, Davis, McCollom Hampton, & Lansberg, 1997).

Schlemenson (2014) hace referencia a la conuinación de la clasificación de empresas familiares y PyME, como empresas particulares distintas tanto en

tamaño como en el nivel de formalización de otro tipo de empresas más grandes, impersonales, y conducidas con criterios profesionales en su gerenciamiento. Entender el funcionamiento básico de las PyMEs familiares y lograr caracterizar sus problemáticas son la base para lograr introducirlas en un cambio organizacional, que fortalezca su desarrollo y profesionalización a nivel organización y estructura gerencial. Los contextos de crisis y turbulencia fomentan que, el proyecto general en que se sustentan las organizaciones, sea repensado conjuntamente con los aspectos comercial, de estructura organizacional y la profesionalización.

Estructura Empresarial

La estructura empresarial hace referencia a la distribución de las responsabilidades, líneas de autoridad y comunicación mediante las cuales se administra la empresa, comprende tanto la organización formal como el informal. En la estructura se detallan los vínculos entre las diversas partes que la conforman, las relaciones de autoridad, la dirección de los flujos de información y los procesos de toma de decisiones. Es un aspecto clave para la ejecución de las estrategias ya que es decisiva en cuanto a la coordinación y control que los directivos puedan ejercer en relación al conjunto de actividades involucradas (Thompson y Strickland III, 2012).

Una estructura organizacional está bien diseñada cuando sus partes se alinean entre sí y con los requisitos de la estrategia. Contar con este buen diseño puede contribuir a crear mayor valor para el cliente y mayores ganancias al disminuir tanto costos administrativos como operativos, al facilitar la eficiencia y la coordinación de las actividades. A su vez mejora el proceso de formación de capacidades, lo que lleva a una mayor diferenciación y menores costos. Además, al agilizarse el proceso de comunicación de la información y la cadena de actividades, se logra superar a los competidores gozando por un tiempo esta ventaja.

Existen cuatro tipos de estructuras organizacionales, el tipo que se adecua más a cada empresa depende del tamaño y complejidad de la misma. A medida que las empresas crecen es de esperar que su forma estructural evolucione de un tipo a otro. Los

tipos básicos son la estructura simple, la funcional, la multidivisional y la de matriz (Thompson y Strickland III, 2012).

- **Estructura simple** centraliza la toma de decisiones relevantes en la gerencia o dirección y a su vez tiene la responsabilidad de la supervisión total con ayuda de un número reducido de personal. Este tipo de estructura suele ser la elegida para las empresas que recién comienzan o que son pequeñas, por esto es el tipo más común de estructura más extendido; no obstante, a medida que las empresas crecen esta estructura deja de ser eficaz para el aumento del tamaño y complejidad.
- **Estructura funcional**, está organizada por departamentos funcionales que cuentan con un administrador encargado de reportar a la dirección general. Además cuenta con un número pequeño personal corporativo. Esta estructura suele brindar ventajas a la empresa para que crezcan lo que trae aparejado una diversificación que las hace más complejas, esto genera una gran carga para la dirección general y los administradores que les reportan. Por lo que el control centralizado que caracteriza a esta estructura se transforma en una desventaja y las ventajas de la especialización funcional no son suficientes.
- **Estructura multidivisional** se caracteriza por una estructura descentralizada que cuenta con divisiones operativas organizadas en función del negocio, los productos, grupos de clientes o ubicación geográfica, y las oficinas centrales son las encargadas de asignar los recursos, ofrecer funciones de apoyo y supervisar a las divisiones. Algunos de los problemas que surgen de la aplicación de la diversificación relacionada son que al tener unidades de negocios independientes cada uno tiene un estilo propio para operar, se reduce la colaboración entre las divisiones y no se logra la sinergia entre los negocios.
- **Estructura de matriz** combina dos o más formas organizacionales, existiendo en ella múltiples relaciones de autoridad. Su objetivo máximo es que las distintas unidades que componen a la empresa colaboren entre

ellas y crear la sinergia que haga más fuerte a la organización. Una de las ventajas que tiene este tipo de estructura es que se comparte planta, equipo, conocimiento especializado y otros recursos claves, por lo que los costos son reducidos por lograrse economías de escala. Además, al ser una estructura flexible, puede modificar su forma, y permite una supervisión desde más de un punto de vista lo que la hace mejor. La desventaja de esta estructura es que se multiplican las funciones administrativas, por lo que aumentan los costos y el tiempo de respuesta no es tan rápido como se espera. Otra falencia es que al contar los empleados con dos supervisores se genera confusión por la relación dual de autoridad y lealtad.

Tipos de estructura

Schlemenson (1998) entiende por estructura al sistema interrelacionado de roles formalmente definidos que forman parte del organigrama, con la respectiva definición de funciones y responsabilidades.

Se debe destacar la importancia que tiene una asignación de responsabilidades clara y precisa y que a su vez no haya ambigüedad en las relaciones de autoridad y dependencia que se establezcan. Elliott Jaques, a quien hace referencia Schlemenson, establece que en la organización conviven cuatro tipos distintos de estructuras: a) la formal, definida en el primer párrafo, b) la presunta, la que los miembros perciben como real, c) la existente, la que efectivamente opera y puede ser inferida a través del análisis y d) la requerida, que es la que los componentes de la organización necesitan. La contradicción que genera la convivencia de estos cuatro tipos de organización crea desajustes que favorecen a la ineficiencia, a la aparición de tensiones y conflictos entre los miembros.

Al establecerse una estructuras y los roles se está haciendo referencia a un aspecto “artificial”, ya que estas definiciones establecen una separación entre persona y rol que es meramente conceptual. Así el rol se establece como

relativamente fijo y permanente, mientras que las personas pueden rotar, obedeciendo a la necesidad de supervivencia de la organización. Establecer una definición estable de los roles permite describir el funcionamiento de la organización desde un punto de vista formal. Al momento de analizar determinados conflictos estos, se pueden adjudicar a causas erróneas, si no contamos con una estructura organizacional claramente definida (Schlemenson, 1998).

Elementos de la Estructura Empresarial

Organigrama

Habiendo una empresa determinado cuál será el tipo de estructura organizacional que implementara para su funcionamiento, esta se representa gráficamente en un organigrama constituido por todas las unidades administrativas que forman parte de la empresa mostrando la relación existente entre ellas, la clasificación de las funciones que en ella se llevan a cabo, y el poder que le fue inferido a cada una (Werther y Davis, 2008).

Cada organización cuenta con un organigrama que le es propio y es una consecuencia de su situación particular, en el se encuentran los patrones organizacionales originales que se ven modificados por circunstancias internas, los criterios que tiene la dirección sobre comunicación y asignación de tareas, entre otras causas.

Puestos

Tomando algunas ideas del libro Administración de Recursos Humanos de Dessler (2009), se puede decir que un puesto es un conjunto de tareas y responsabilidades, con cierta autoridad inferida para la toma de decisiones. Este puesto será ejercido por una persona que contando con los requisitos de tipo de

capacidades y experiencia determinados previamente por la empresa sea contratada a tal fin.

Toma de decisiones

Las organizaciones toman constantemente decisiones, el mismo momento en que son creadas es una toma de decisión. Se interpreta que este es el proceso de dar solución a un problema buscando y seleccionando la solución que creará valor para la organización. El problema puede ser de cualquier índole, afectar el presente o futuro de la organización, ser grande o pequeño, en cualquier caso se debe decir que hacer (Jones, 2008).

Existen dos tipos de toma de decisiones, las programadas y no programadas. Las decisiones programadas tienen como característica ser repetitivas y rutinarias. Para este tipo de decisiones se pueden crear reglas, rutinas y procedimientos que lleven a la toma de la mejor decisión. Por otra parte, las decisiones no programadas se basan en la solución de problemas originales y no estructurados. Es por eso que para este tipo de decisiones no se pueden crear reglas o procesos para su solución, las mismas deben pensarse cada vez que surge un problema de este tipo y se le da una solución particular cada vez que surgen. Para su solución se requiere investigar sobre el tema y dar una solución basada en el juicio, la intuición y la creatividad.

Las empresas deben tener la capacidad para tomar ambos tipos de decisiones. Tomar decisiones programadas aumenta su eficiencia, reduce costos de fabricación y de prestación de servicios. Estas decisiones aportan estabilidad y aumentan la certeza. Tomar decisiones no programadas desarrollan la capacidad de la empresa para cambiar y adaptarse, de la manera más eficiente posible, al ambiente en el que se encuentra, generando nuevas formas de comportamiento. Esto le genera que desarrolle una ventaja con respecto a otras empresas y es la de manejar los imprevistos (Jones, 2008).

Poder y Autoridad

El poder es un proceso natural que se da en cualquier grupo u organización, hace referencia a la capacidad de A para que B haga lo que A quiere, y que de otra manera, no habría hecho. El poder es una potencialidad, es decir que no necesita ejecutarse para que exista . Mientras más grande sea el nivel de dependencia de B, mayor será el poder de A. Esto también depende de las alternativas que B percibe y la importancia que da a las alternativas que A controla.

Quien goza de poder tiene la posibilidad de generar los resultados que desea por encima del resto. Pero cuando las decisiones se deben tomar entre distintas personas que poseen poder, estas se deben tomar mediante la negociación, el poder relativo con que cuenta cada una de las partes es determinante de la manera en que se van a solucionar los conflictos y cuál será el beneficio que va a obtener cada parte del proceso de toma de decisiones (Jones, 2008).

Existen 5 tipos de poder según la fuente de la que se lo obtenga, estos son el poder coercitivo, por recompensa, legítimo, del experto, de referente (Robbins, 1999).

El poder legítimo es lo que en las organizaciones se denomina, autoridad, este sustentado en los fundamentos legítimos y culturales que son la base de la organización. Es la máxima fuente de poder dentro de una organización. El directivo máximo de la empresa recibe este poder formal por parte de los propietarios, obteniendo la autoridad para usar los recursos de la organización y crear valor con ellos. De igual manera, el directivo tiene el derecho de ceder autoridad a otros directivos y estos a sus subordinados (Jones, 2008).

Centralización y descentralización

Las estructuras organizacionales en las que los administradores retienen la autoridad de la mayoría de las decisiones tanto estratégicas como operativas, y a su vez controlan de muy cerca a jefes y responsables de línea media, son estructuras muy centralizadas. Así los supervisores de línea media, es decir jefes y responsables, y los empleados tienen un bajo poder de toma de decisiones.

Las organizaciones centralizadas suponen de manera implícita que, los empleados no tienen ni el tiempo ni las ganas de dirigir y controlar el trabajo que desarrollan, a su vez que no cuentan con los conocimientos adecuados y el juicio para tomar las mejores decisiones sobre la manera óptima de llevarlo a cabo. Este tipo de pensamiento genera la necesidad de dictar políticas y procedimientos, y a su vez de utilizar una supervisión y control estrechos (Thompson, Strickland III, 2012).

Utilizar este tipo de organización tiene la ventaja de un estricto control, ya que es fácil determinar quien es el responsable cuando algo salió mal. Reduce el conflicto de metas entre diversas partes de la organización. Además permite una respuesta rápida y uniforme en situaciones que generen crisis en el conjunto de la organización.

No obstante, existen también desventajas. Estas estructuras jerárquicas provocan una respuesta lenta en mercados muy cambiantes ya que requiere mucho tiempo todo el proceso burocrático que hay que transitar. Para tomar decisiones que generen valor estas estructuras requieren que, los gerentes recaben toda la información relevante y luego la procesen, cuando se trata de conocimientos demasiado técnicos, detallados o difíciles de expresar, son conocimientos que los tienen quienes están en la base de la organización, por lo que reunirlos cuesta trabajo y tiempo, ya que quien debe tomar la decisión está lejos de donde ocurren los hechos, por lo que tomar decisiones en estructuras centralizadas es muy poco práctico y costoso (Thompson, Strickland III, 2012).

El caso contrario a las organizaciones centralizadas son las descentralizadas, donde la autoridad para la toma de decisiones desciende hasta los niveles más bajos donde se cuenta con el conocimiento para tomar decisiones pertinentes, informadas y convenientes. Se hace esto con el objeto de que las decisiones sean tomadas por las personas más cercanas y familiarizadas con la situación. Este tipo de organizaciones, llevan intrínseca la idea que si acuden a los empleados que poseen los conocimientos y trabajan en forma conjunta con ellos se obtendrá un mejor desempeño comparado a una empresa centralizada.

El desafío que enfrentan las organizaciones que optan por un sistema descentralizado es mantener un control adecuado. Este control hace referencia a que la gerencia conserva la autoridad de delimitar la autoridad que tiene cada puesto, ejecute sistemas para el control estratégico, responsabilice a la gente por las decisiones que toman, y cree una cultura organizacional en la que prepondere actuar con responsabilidad (Thompson, Strickland III, 2012).

La capacidad que tienen las organizaciones descentralizadas para delegar mayor autoridad a administradores, equipos de trabajo y empleados individuales reduce los tiempos de respuesta, estimula la creatividad, la innovación y una mayor participación de los empleados. También al contar con personal capacitado, los puestos son definidos con una mayor cantidad de tareas y responsabilidades, y son ellos quienes dirigen su propio trabajo decidiendo como realizarlo, esto hace que se reduzcan los niveles de supervisión.

A pesar de todas las ventajas ya enumeradas, la descentralización también tiene algunas desventajas. Los gerentes al supervisar a personal que tiene la autoridad para actuar por cuenta propia, pierden control sobre ellos y pueden no tener conocimiento sobre las acciones que realizan. Este es un riesgo para la empresa si los empleados toman acciones poco responsables o que no se enmarcan en las estrategias de la empresa. Asimismo, las unidades organizacionales cuentan con la autoridad suficiente para actuar con independencia, por lo que está latente el riesgo que no se de colaboración y coordinación entre las unidades (Thompson, Strickland III, 2012).

Es de destacar que en los últimos años rige una tendencia hacia estructuras más chatas y descentralizadas. Esto revela que las estructuras jerárquicas y autoritarias no se adaptan a los ambientes de mercado cambiantes, complejos y turbulentos. Hoy el mundo se encuentra fundido en comunicaciones instantáneas y sobre información, por lo que el activo más valioso para cualquier organización es el conocimiento y este reside en los empleados.

Clima Empresarial

El clima presente en las organizaciones está compuesto por un conjunto de variables, que presentan una visión global de la organización. Es por esto que se dice que el clima organizacional es la “personalidad” de esta, ya que la personalidad de los individuos está definida por sus características personales, el clima de una organización se forma por una determinada configuración de las características.

Las variables que conforman el concepto de clima organizacional son:

- Ambiente físico, para su determinación se debe tener en cuenta el espacio físico en el que se encuentra la organización, el ruido, la luminosidad, el calor o frío, la contaminación, las máquinas e instalaciones, etc.
- Estructura, para analizarla se ve el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, el nivel de delegación, entre otras.
- Ambiente social, compañerismo, conflictos entre los individuos o entre departamentos, comunicación, son algunas de las variables a examinar.
- Personal, en esta variable se consideran las aptitudes, actitudes, la motivación, las expectativas de cada una de las personas que integran la organización.

- Comportamiento organizacional, está integrado por el nivel de productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones, stress.

Estas variables configuran el clima organizacional, desde la percepción que los integrantes de la organización tienen de cada una. Esto hace referencia a que el clima organizacional es, el conjunto de percepciones compartidas que tiene los integrantes de una organización respecto del trabajo, el ambiente, las relaciones que se configuran, y las reglas formales que los afectan. (Rodríguez M., 2016)

Diseño Organizacional

Al tratar el tema de diseño organizacional Chiavenato (2009) hace referencia al mismo como un proceso en el que se construye y adapta la estructura organizacional para el alcance de los objetivos y estrategias de la misma, destaca que este es un proceso que debiera ser continuo en las organizaciones para lograr mayor eficiencia en su funcionamiento.

Usualmente las organizaciones son descritas como un simple conjunto de personas que se agrupan para perseguir un objetivo común, pero el autor destaca que son mucho más que esto, ya que una organización también cuenta con conjuntos complejos de funciones, relaciones y responsabilidades que con frecuencia no están bien definidos o delimitados, debido a la informalidad o al retardo que se genera porque el crecimiento de las empresas no es acompañado con el rediseño de sus estructuras.

Este proceso implica determinar cómo se va a dividir el trabajo, definir los distintos puestos, agruparlos por área y departamentos. Además, se debe establecer cómo lograr la coordinación requerida para alcanzar los objetivos organizacionales. La manera habitual de comunicar estas decisiones es mediante organigramas y descripciones de puestos (Chiavenato, 2009).

Para el proceso de diseño organizacional se debe contar con la siguiente información para la toma de decisiones pertinentes:

1. Acerca de los factores ambientales: misión, visión y valores de la organización, estrategia, macro y micro entorno, y grupos de interés.

2. Con respecto a la anatomía de la organización: tamaño, configuración, si cuenta con algún tipo de dispersión geográfica.

3. En relación a su funcionamiento: tipo de autoridad, procesos, tareas y actividades diarias, y controles.

4. Sobre lo que se refiere a los resultados del trabajo diario: desempeño, satisfacción, rotación, conflicto, ansiedad y pautas informales de las relaciones en el trabajo.

Cambio Organizacional

Todas las organizaciones sin importar su clasificación, pasan por diferentes etapas en su ciclo de vida y por cambios en la misma, lo cual trae aparejado diversas necesidades para seguir adelante. El presente trabajo se centra en el desarrollo del cambio organizacional dentro de una PyME familiar, por lo cual observar aquellos conceptos que afectan a las organizaciones en las distintas etapas es fundamental para generar aportes tanto en el desarrollo conceptual como práctico del mismo.

El ciclo de vida organizacional es una sucesión de etapas predecibles por las que pasan las organizaciones. Las etapas son nacimiento, crecimiento, declive y muerte.

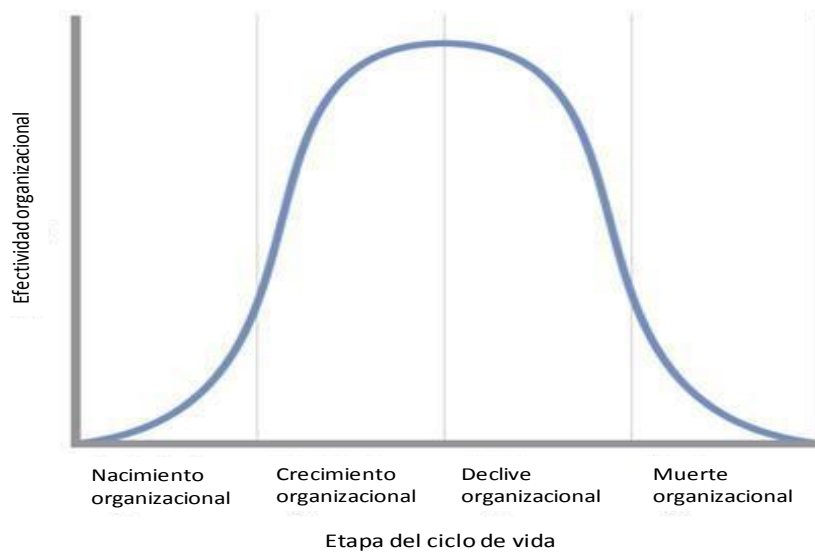


Ilustración 3: Ciclo de vida de una empresa (Fuente: Jones, 2008: 314)

No todas las organizaciones pasan por estas etapas de la misma manera, cada una de ellas lo hace a ritmos diferentes y no necesariamente pasan por todas. Aunque un objetivo primordial de todas las organizaciones es mantenerse en la etapa de crecimiento el mayor tiempo posible.

Tanto la etapa de crecimiento como la de declive están divididas en subetapas clasificadas por una problemática y las acciones correctivas para superarla. El modo en que las organizaciones superan los problemas, establece como continuará su evolución en el ciclo de vida, esto es si pasa a la siguiente etapa, cuándo lo hará, si sobrevivirá y progresará o si fracasará y morirá (Jones, 2008)

Según el modelo de Greiner mencionado por Jones (2008) una organización pasa por una sucesión de cinco subetapas de crecimiento, cada etapa culmina en una crisis. Para enfrentar la crisis y pasar a la siguiente subetapa de crecimiento, la organización debe lograr un cambio interno exitoso y dar solución al problema organizacional que dio origen a cada crisis.

- **Etapa 1: crecimiento mediante la creatividad**

Esta etapa comienza con el nacimiento de la organización, es caracterizada por el desarrollo de habilidades y capacidades, los emprendedores crean e introducir nuevos productos o descubren nuevos nichos de mercado. La característica primordial de esta etapa es la gran cantidad de aprendizaje organizacional que se genera, aprendiendo que productos y procedimientos son los adecuados y ajustando sus actividades para seguir la expansión. Las normas y valores de la cultura organizacional regulan el comportamiento de las personas. Pero una vez que la organización crece los fundadores se ven envueltos en la difícil tarea de administrar, lo que implica utilizar los recursos eficazmente para lograr las metas, tarea para la que no están realmente preparados y para la que no cuentan con las habilidades apropiadas(Jones, 2008).

De acuerdo al autor, la crisis que se da en esta etapa es la de liderazgo. Esta crisis surge porque quien toma el control de la administración de la organización, generalmente el emprendedor fundador, quien en un principio contaba con todas las habilidades para generar nuevos productos y nichos de mercado, a la hora de tener que administrar no cuenta con las habilidades ni con los conocimientos para hacerlo, por lo que descuida temas tales como: costos, financieros, organizacionales, entre muchos otros. Todo esto a la larga genera una crisis de liderazgo, que si la empresa y el emprendedor logran superar, se da inicio la siguiente etapa.

- **Etapa 2: crecimiento mediante la dirección**

La crisis de liderazgo finaliza cuando se pone al frente de la administración de la organización personal idóneo para tal fin o bien porque el dueño de la empresa se profesionaliza y/o capacita para desarrollar este tipo de actividades, lo que conduce a la empresa a la próxima etapa: crecimiento mediante la dirección.

De esta manera la empresa es dirigida estratégicamente, mientras que los mandos medios son quienes toman las responsabilidades funcionales claves. En esta etapa, quien dirige puede elegir una estrategia organizacional y diseñar una estructura y cultura que permitan la organización cumplir sus metas de efectividad, conforme va creciendo. Es una etapa caracterizada por una toma de decisiones más centralizada, la

adquisición de nuevas reglas, procedimientos formales y estandarizados permiten un control más eficiente sobre las actividades (Jones, 2008).

En empresas familiares esta etapa puede observarse claramente cuando se incorpora la segunda generación o cuando el fundador se pone a cargo del diseño estratégico, más allá que todavía centraliza una gran cantidad de autoridad, poder y toma de decisiones. (Gersick, Davis, McCollom Hampton, & Lansberg, 1997).

Estos cambios llevan a la empresa a un gran crecimiento y nuevos parámetros de efectividad, pero conforme continúa el crecimiento también continúa la formalización para la toma de decisiones y la centralización de la autoridad, lo que lleva a la Crisis de autonomía, ya que contando con una gerencia profesional, la estructura está por demás centraliza en la toma de decisiones y limita la libertad para experimentar, tomar riesgos, y asumir el papel de emprendedores internos, a aquellos miembros de la organización asociados a actividades de desarrollo de productos y/o nuevos negocios, marketing, posicionamiento de la empresa, e innovación en procesos (Jones, 2008).

En esta situación, si el líder no brinda la suficiente autonomía corre el riesgo de que la empresa pierda competitividad en el mercado, principalmente cuando se trata de mercados ya desarrollados o con crecimiento rápido.

- **Etapa 3: crecimiento mediante la delegación**

La forma de resolver la crisis de autonomía es mediante la delegación de autoridad a los mandos medios funcionales y divisionales. Esto debe acompañarse con una estructura de recompensas que reconozca sus contribuciones (Jones, 2008).

Esta etapa de crecimiento mediante la delegación permite un equilibrio entre la administración profesional y la necesidad de innovar. Los mandos medios, de todos los niveles y funciones cuentan con más autonomía. Los altos directivos, generalmente los fundadores en las empresas familiares, intervienen en la toma de decisiones solo de ser necesario y la segunda generación comienza a cobrar relevancia dentro de la estructura, ya que el crecimiento por medio de la delegación permite crecer según las necesidades y metas que las áreas y/o empleados presenten, lo que lleva a un crecimiento organizacional rápido (Gersick, Davis, McCollom Hampton, & Lansberg, 1997).

Pero el éxito de la organización lleva a una nueva crisis, en este caso la Crisis de Control. El crecimiento explosivo de la organización por la delegación, provoca que los directivos sientan que perdieron el control de la empresa. Esto trae aparejado una competencia entre los directivos, fundadores, con los mandos medios funcionales, segunda generación, por el control de los recursos de la organización, el resultado es la crisis de control (Jones, 2008). La resolución de esta crisis se da cuando los mandos medios como directivos o las diferentes generaciones dentro de la empresa logran acordar la forma de administrar la toma de decisiones, autonomía, poder y responsabilidades, de manera coherente y consistente con el nivel jerárquico. Siempre y cuando, la primera generación logre despegarse de la centralización desarrollada hasta la etapa anterior (Jones, 2008).

- **Etapa 4: crecimiento mediante la coordinación**

Las medidas pertinentes para resolver la crisis de control son encontrar un equilibrio entre el control centralizado del nivel superior de la organización y el la descentralización del control entre las áreas funcionales o divisionales. Así los directivos ejercen el papel de coordinador entre las áreas, motivando a los mandos medios a adoptar una visión global de la organización, no sesgada únicamente a su división. Así, las áreas toman actitudes de cooperación entre ellas, comparten recursos para la creación de nuevos productos y procesos que beneficien a la compañía en forma global (Jones, 2008).

La coordinación que imparte la dirección entre áreas, se hace más importante en empresas que siguen una estrategia de diversificación relacionada. En este caso, la empresa logra un crecimiento tanto horizontal como vertical, y una administración incorrecta de este complejo entramado de coordinación podrá llevar a la Crisis del papeleo.

La misma se da por una mala administración en el proceso de coordinación. Existen un sinnúmero de reglas y los procedimientos aumentan de manera que pasan a ser un estorbo para el crecimiento de la organización. Lo que se logra, en vez de aumentar la efectividad de la organización, es disminuirla al apagar el espíritu emprendedor. La

empresa comienza a ser muy burocrática y depende de la organización formal para coordinar sus actividades (Jones, 2008).

Este tipo de burocratización, en empresas familiares, aparece cuando se da una pseudodelegación, o sea, los dueños fundadores hacen “un como sí” delegaran mediante procesos y procedimientos que necesariamente deben atravesar la dirección para ser resueltos y/o finalizados. En estos casos, la empresa solo logrará la evolución si realmente los fundadores están dispuestos a retirarse de la empresa y dejar a la segunda como únicos responsables de la misma (Gersick, Davis, McCollom Hampton, & Lansberg, 1997).

- **Etapa 5: crecimiento mediante la colaboración**

El crecimiento mediante la colaboración tiene la virtud de que, cuando es alcanzado, la organización se encuentra en lo más alto de la curva de crecimiento. A su vez esta etapa del modelo es la encargada de resolver la crisis del papeleo. Esta etapa se centra en la espontaneidad, el trabajo en equipo y la confrontación de las diferencias interpersonales. Así es como el control formal que caracterizaba a la etapa anterior da paso al control social y la autodisciplina.

La colaboración genera que las organizaciones vuelven a ser más orgánicas utilizando el ajuste mutuo como medio de coordinación. Las estructuras que mejor se adaptan a esta etapa son la de equipos de producto y de tipo matriz, para mejorar la capacidad de respuesta al cliente e introducir nuevos productos con mayor rapidez (Jones, 2008).

Aspectos a tener en cuenta en el cambio organizacional

Administrar el cambio: investigación de acciones

Los gerentes de las organizaciones que se enfrentan a introducir un cambio en las organizaciones tienen un gran desafío, que estas cambien. En el libro de Jones de Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones (2008) se menciona que,

las organizaciones están equilibradas entre dos fuerzas contrarias, las que desean el cambio y las que prefieren el statu quo resistiéndose al cambio.

La implementación del cambio consta de tres fases, la primera es descongelar a la organización de su estado actual lo que implica hacer notar la necesidad de un cambio. La segunda fase es realizar el cambio propiamente dicho y por último está el gran desafío de volver a congelar la organización en su estado actual con los cambios deseados ya implementados, con el objetivo que los miembros no vuelvan a su comportamiento laboral anterior. Para que este congelamiento sea posible los administradores deben tomar medidas activas en el proceso de cambio, no es suficiente hacer los cambios y esperar que estos sean exitosos y duren.

Para generar una administración activa se debe realizar una investigación de acciones; esto implica generar y adquirir conocimientos que puedan ser utilizados para definir el estado futuro deseado y planear así un programa de cambio que permita llegar a ese estado. Las diferentes etapas de la investigación de acciones son: diagnosticar la organización, determinar el estado futuro deseado, implementar la acción, evaluar la acción, institucionalización de la investigación de acciones (Jones, 2008).

Diagnosticar la organización

El reconocer la presencia de un problema que debe ser solucionado y cuya resolución implica un cambio es el primer paso en la investigación de acciones. Lo que hace que se reconozca la necesidad de cambio es la existencia de una brecha entre el desempeño deseado y lo que actualmente está aconteciendo en la organización, por esto se debe analizar qué es lo que acontece y sus causas (Jones, 2008).

Es muy importante en esta etapa que el encargado del diagnóstico distinga entre los síntomas y causas. Para esto es preciso que la recopilación se haga cuidadosamente para diagnosticar el problema de manera correcta y lograr que los empleados se comprometan con el proceso de cambio.

Determinar el estado futuro deseado

Una vez que se tiene una clara noción de cual es la situación actual de la empresa, el siguiente paso es el de determinar dónde tiene que estar la organización, este es el estado futuro deseado, esto implica determinar la estrategia y estructura (Jones, 2008).

Para planear este paso, se trazan varios cursos de acción posibles que llevarían a la organización al estado futuro deseado y se determina para cada alternativa que tipo de cambio se debiera implementar.

Implementar la acción

Esta etapa para ser llevada a cabo cuenta de tres instancias, identificar cuáles serán los impedimentos para que el cambio sea llevado a cabo, determinar quién o quiénes serán los responsables de efectivamente realizar el cambio, y por último determinar las estrategias específicas para descongelar, cambiar y volver a congelar a la organización (Jones, 2008).

A medida que se vayan instaurando las distintas modificaciones planificadas la organización se enfrentará a diversos impedimentos, estos deben ser identificados previamente para determinar qué medidas tomar en cada caso, este es el primer paso dentro de la implementación de la acción. En otras palabras, se deben prever los obstáculos con los que se enfrentará al descongelar la organización y se implementen los cambios.

Las acciones a tomar deben estar abocadas a minimizar, controlar y deshacerse de la resistencia al cambio. Además, en el conjunto de acciones deben estar previstas aquellas que hagan que los miembros de la organización se sientan involucrados en el proceso y se fomente su compromiso con el cambio. Igualmente, teniendo la mirada puesta en el futuro se debe hallar la forma de congelar los cambios para que las personas no vuelvan a comportamientos pasados (Jones, 2008).

El segundo paso luego de determinar las acciones para hacer frente a la resistencia al cambio, es decidir quién será el responsable de ejecutar los cambios y

supervisar el proceso. Existen dos alternativas para este paso, contratar agentes externos o que lo realicen agentes internos, una tercera opción sería una combinación de las dos anteriores.

El cambio implementado por agentes internos conlleva el problema que el resto de los integrantes de la organización puedan considerar que el agente se beneficia del cambio por eso lo ejecuta, esto trae aparejado una gran resistencia y poca colaboración. En cambio, si el responsable es un agente externo no se percibirá que este se beneficia por el cambio. Además el agente externo cuenta con una visión imparcial de los problemas de la organización lo que alienta a una resolución desde lo más importante a lo menos, ya que quienes están dentro de la organización, al estar muy involucrados con lo que sucede, muchas veces no pueden ver la verdadera fuente de los problemas (Jones, 2008).

Decidir qué estrategia es la eficiente para el proceso de descongelar, cambiar y volver a congelar a la organización, es el tercer paso en la implementación. En este paso se debe decidir qué tipo de cambio se implementará si de arriba abajo, o de abajo arriba.

El primer tipo, de arriba abajo, es implementada en un nivel alto de la organización, comúnmente se aplica cuando se trata de un rediseño radical, ya que los directivos tienen noción que al aplicar el cambio este resonará en todo el resto de la organización. Se decide que los problemas van a ser administrados y resueltos a medida que surjan en los diferentes niveles ya sean a nivel grupal o individual. Este es un cambio rápido y exige que los empleados mantengan el mismo ritmo, encontrando y solucionando los problemas a medida que surjan (Jones, 2008).

El otro tipo, de abajo arriba, es el cambio que inician los empleados en las bases y que asciende de forma gradual hasta ser efectuado en toda la organización. Para poner en funcionamiento este tipo de cambio el diagnóstico organizacional se vuelve de vital importancia para asegurar el éxito. Este cambio lo que hace es involucrar a todos los empleados obteniendo su compromiso y disminuyendo la resistencia. Esto es así porque se reduce la incertidumbre a la que los empleados se ven expuestos en este tipo de situaciones facilitando el descongelamiento y aumenta la probabilidad de éxito del

congelamiento con los nuevos comportamientos aprendidos durante el proceso de cambio.

Habitualmente, el cambio que provoca menor resistencia y es de más fácil implementación es el de abajo arriba, pero las organizaciones que pueden aplicar este tipo de cambio son aquellas que están bien administradas, prestan atención constante a los cambios, están acostumbradas a ellos y los realizan con una frecuencia considerable (Jones, 2008).

Por el contrario aquellas organizaciones que cuentan con una administración deficiente, que difícilmente realizan un cambio o simplemente los dejan para más adelante hasta hacerse insostenible, están destinadas a realizar un rediseño de arriba abajo con el único fin de no desaparecer (Jones, 2008).

Evaluar la acción

Una vez implementada la acción hay que evaluarla y determinar en qué grado los cambios lograron los objetivos deseados con una serie de medidas predeterminadas. Una vez que se hace esta evaluación la administración es capaz de ver si se necesita seguir profundizando en los cambios o habiendo logrado los objetivos se necesita poner énfasis en congelar a la organización en su nuevo estado.

Al iniciar la investigación de acciones se determinan criterios para su desarrollo, si los mismos son utilizados consistentemente para evaluar los efectos del proceso de cambio, se contará con toda la información pertinente para determinar el impacto de los cambios (Jones, 2008).

Los efectos del impacto del cambio surgen lentamente, por tal motivo evaluarlo es una tarea muy difícil. El mismo proceso de investigación de acciones puede demorar varios meses o hasta años dependiendo cual sea el cambio deseado. Por esto es muy importante contar con datos válidos y fiables para poder evaluar el desempeño de manera correcta.

Institucionalización de la investigación de acciones

En el ambiente turbulento y cambiante en el que tienen que desarrollar sus actividades las organizaciones hoy en día es una necesidad administrar el cambio, las organizaciones deben institucionalizar la investigación de acciones, esto se refiere a hacerla un hábito, una costumbre, para cada integrante de la organización (Jones, 2008).

Adoptar la investigación de acciones es tan necesario en los niveles superiores como en las bases de la organización, en el nivel superior por tomarse las decisiones estratégicas que van a dar forma al futuro de la organización y en sus bases por determinar con su trabajo diario la calidad de los productos y servicios que brinda la organización a sus clientes.

Este proceso es muy arduo y el camino de transición requiere de reflexión y esfuerzo para la implementación, pero una vez que se adquiere los resultados impactan de manera muy positiva tanto en el crecimiento de la organización, en el posicionamiento en el mercado, en los resultados económicos y en la motivación de todos los integrantes de la organización, que sienten a la misma como propia, comprometiéndose y haciendo el mayor de sus esfuerzos para su prosperidad (Jones, 2008).

Capítulo IV: Marco Metodológico

En el presente trabajo se desarrolló una investigación de tipo exploratoria, la misma se utiliza cuando no existe un análisis previo sistematizado o los mismos no se han desarrollado, por lo cual el conocimiento de las variables en estudio es escaso.

Por otro lado, se utilizará una metodología mixta, tanto cuantitativa como cualitativa, de corte transversal retrospectivo, planteando un horizonte temporal en marzo de 2017 para los análisis de contexto como interno.

Para realizar el análisis del macroentorno y de la industria, se utilizó la herramienta de Análisis PEST, mediante una técnica de investigación bibliográfica, o sea mediante la recolección de documentos de fuentes secundarias, y como instrumento el análisis crítico de los mismos.

Tipo de Investigación	Exploratoria
Herramienta	Análisis PEST – Análisis de la Industria
Fuente de Información	Secundarias
Datos	Cualitativa
Técnica	Bibliográfico documental
Instrumento	Análisis Documental

Tabla 1: Ficha Metodológica N° 1 (Fuente: Elaboración Propia)

Posteriormente, se realizó el análisis interno de la empresa Grupo Camuzzi-Chini mediante diferentes instrumentos. En primera instancia se aplicaron entrevistas semidirigidas, mediante guía de pautas (Anexo I) a los dueños de la empresa como a empleados de la casa central (Anexo II).

Con las mismas se pretendía relevar información sobre el funcionamiento actual de la empresa, las fortalezas y debilidades, como así también en relación a temas de gestión, dirección y estrategia.

Tipo de Investigación	Exploratoria
Herramienta	Análisis Interno
Fuente de Información	Primaria
Datos	Cualitativa
Técnica	Entrevista
Instrumento	Guía de Pautas
Muestreo	Intencional No Probabilístico
Muestra	Gerente General Gerente Administrativo Personal Casa Matriz en Córdoba.

Tabla 2: Ficha Metodológica N° 2 (Fuente: Elaboración Propia)

Por otro lado, se implementó un cuestionario (Anexo III) de puestos a todos los empleados, con el objetivo de relevar el funcionamiento dinámico interno de la empresa. Para esto se concurrió a la sede casa matriz en Córdoba y se realizó el relevamiento a toda la plantilla de personal, incluido el personal jerárquico. También el formulario fue enviado por mail a los empleados de la sucursal de Las Perdices.

Tipo de Investigación	Exploratoria
Herramienta	Análisis Interno
Fuente de Información	Primaria
Datos	Cuantitativa cualitativa
Técnica	Encuesta
Instrumento	Cuestionario Mixto
Muestreo	Accidental No Probabilístico
Muestra	Total de la plantilla de personal.

Tabla 3: Ficha Metodológica N° 3 (Fuente: Elaboración Propia)

Finalmente, se realizó un relevamiento documental relacionado a información específica de la empresa. La misma fue recabada de manera física en la casa matriz o bien por la página web oficial del Grupo Camuzzi-Chini.

Tipo de Investigación	Exploratoria
Herramienta	Análisis Interno
Fuente de Información	Secundarias
Datos	Cualitativa
Técnica	Bibliográfico documental
Instrumento	Análisis Documental

Tabla 4: Ficha Metodológica N° 4 (Fuente: Elaboración Propia)

Capítulo V: Diagnostico

Macroentorno: Análisis PEST

Para el análisis del macroentorno, contexto en el que la empresa desarrolla su actividad, se va a utilizar el análisis PEST, que involucra la investigación de las dimensiones política, económica, social, y tecnológica, variables que tienen una influencia en el sector, e indirectamente influyen en el desarrollo de las actividades de la empresa.

La empresa pertenece al sector agrario, su trabajo está relacionado con la cosecha de granos y con la educación para los recursos humanos del sector, por lo que se ve afectada por todo el proceso agroindustrial.

Dimensión Política

Luego de un periodo de 12 años de gobierno a nivel nacional del Frente para la victoria, el 10 de diciembre de 2015 asume esta responsabilidad Cambiemos, una alianza entre los partidos Propuesta republicana, coalición cívica Ari y la Unión cívica Radical. Algunas de las primeras y más importantes medidas tomadas al inicio del mandato, han cambiado el contexto nacional e internacional de Argentina:

La quita total de los derechos de exportación al trigo, maíz, sorgo, girasol y carnes y la reducción de un 5% a la soja quedando las retenciones en un 30%, bajo el Decreto 133/2015, permitió un fortalecimiento del sector agropecuario como una reactivación de la economía nacional. Por otro lado, mediante Resolución conjunta 4/2015, 7/2015 y 7/2015, se llevó a cabo la eliminación del sistema de Registro de Operaciones de Exportación (ROE) o permisos de exportación para el agro, para reemplazarlo por un sistema de Declaraciones Juradas de Ventas al Exterior (DJVE).

Otra medida significativa fue la liberación del “cepo al dólar” mediante la Resolución General 3819, lo que provocó dos consecuencias, la primera la devaluación de la moneda nacional y la elevación del índice inflacionario, logrando un mercado con un tipo de cambio único.

Dentro de las normas que afectan al sector del Agro se pueden nombrar:

- Ley 26727 trabajo agrario, el empleo en el sector tiene características particulares que son reguladas mediante esta Ley para la protección del empleado.

- Ley 9164 regula los productos químicos o biológicos de uso agropecuario. Es una ley provincial que regula y limita el uso de agroquímicos. Un punto destacado es el que regula las pulverizaciones cercanas a los centros urbanos, tema que ha generado grandes debates sociales debido a que afecta la salud de las poblaciones.

- La resolución S.A.G. y P. 175/94 (BCR, 2016) incluye la descripción de las normas que rigen el comercio de granos, las técnicas de muestreo y las metodologías analíticas. En ésta resolución y sus anexos están incluidos Alpiste, Arroz Cáscara, Avena, Cártamo, Centeno, Colza, Colza Doble 00 / Canola, Girasol, Girasol Descascarado, Lino, Maíz, Mijo, Pellets de Afrechillo, Poroto blanco seleccionado oval y aluvia, Poroto blanco natural oval y aluvia, Poroto PhaseolusVulgaris L distintos del blanco oval y aluvia, Trigo Fideo. La resolución S.A.G.P. y A. 12/99 y/o S.A.G.P. y A. 814/2000 (BCR, 2016), incluye Maní en Caja, Maní para industria de selección, Maní para industria Aceitera, Maní tipo confitería. La resolución N° 151/2008 (BCR, 2016) Soja, Resolución N° 554/2011 (BCR, 2016) Sorgo Granífero, S.A.G.P. y A. 317/99 (BCR, 2016) Subproductos de Oleaginosos, Resolución 1262/2004 (BCR, 2016) Trigo Pan, Resolución I.A.S.CA.V. 499/96 (BCR, 2016) Trigo Forrajero, y Resolución I.A.S.CA.V. 499/96 (BCR, 2016) Trigo Plata, Trigo Blando, Maíz Flint. (Rosario, 2016)

Las primeras dos leyes pueden afectar el volumen de producción del sector agrario, siendo el volumen la variable más importante por la que genera ingresos la unidad de negocio de control de calidad y entregas.

Por otra parte la resolución S.A.G. y P. 175/94 es el eje central de la formación de los peritos y técnicos, en ella se basa el trabajo que realizan los mismos en su vida profesional. Además allí se determina las características que debe tener cada tipo de grano que se comercializa en Argentina, como se debe realizar la comercialización, como se deben tomar las muestras y cómo deben ser analizadas. Es decir que determina cómo debe realizar su trabajo la empresa en cuanto al control de calidad y la entrega de los granos, y que afecta directamente a la empresa bajo estudio.

Por otro lado, el 13 de julio de 2016 se sancionó la Ley 24.467, conocida como la nueva ley PyME, con el objetivo de potenciar a las pequeñas empresas argentinas, y los beneficios a destacar para las organizaciones de la industria agropecuaria son:

- Eliminación del Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta.
- Compensación del Impuesto a Créditos y Débitos Bancarios como pago a cuenta de Ganancias
- Desgravación del Impuesto a las Ganancias, hasta el 10% de las inversiones realizadas.
- Devolución de IVA de las inversiones a través de un Bono de crédito fiscal para el pago de impuestos.
- Diferimiento del pago del IVA a 90 días.
- Se elevaron los umbrales de retención de IVA, en 135%, y de percepción de Ganancias, en 400%.
- Para las microempresas se otorgan certificados de no retención de IVA automático.
- Se dispondrá de un plazo máximo de 365 días para la liquidación de divisas de la exportación.

- Se amplió el cupo prestable de la Línea de Créditos de Inversión Productiva del 14% al 15,5% anual.
- A través del Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE), se lanzó la línea Primer Crédito PyME. (Sticco, 2016)

Los empresarios del agro aunque ven con optimismo las medidas adoptadas por el gobierno, esperan que se traten algunos temas que con el gobierno anterior no se tuvo la oportunidad, como ser, normas que regulen el mercado de semillas, que estimulen el cuidado de los suelos, que ordenen la utilización de agroquímicos, y que regulen los arrendamientos (Longoni, 2016)

Dimensión Económica

En relación a la perspectiva económica, de acuerdo a Fusco &Pederiva (2017), para 2017 se espera un crecimiento del 2.9% de la actividad económica, con una inflación anual no superior al 20,6%, y un tipo de cambio de 16,9 \$/US\$ en junio y de 18,4 \$/US\$ en diciembre.

Los principales resultados del cambio de gobierno, se vieron reflejados en la unificación del tipo de cambio (TC), la reacomodamiento a nivel local de los precios en relación a las exportaciones y reposicionamiento en los mercados internacionales. Esto también, a su vez, por el pago a los holdouts, de la deuda que no fue pagada entre 2005-2010, nuevamente abrió las puertas del comercio internacional como del financiamiento que puede percibir Argentina, brindando mayores libertades en cuanto a la política económica nacional en relación al financiamiento interno por el Banco Central y otros organismos descentralizados.

En marzo de 2016 el BCRA aumento la tasa de los LEBAC (a 35 días) de 30,5% a 38%, para contener tanto el aumento descontrolado de precios como la demanda interna de dólares. Esto llevo que hasta Junio de 2016 el dólar tuviera un valor de \$14.1, y posteriormente fue aumentado de manera paulatina, viéndose su flexibilidad ante los cambios internos y externos. Y como se mencionó anteriormente, se espera que para diciembre de 2017 el TC alcance un valor de \$18.4 mostrando la misma tendencia (Fusco &Pederiva, 2017).

De acuerdo a las estimaciones privadas citadas por a Fusco &Pederiva (2017), se espera que en 2017 la inflación alcance un 20.7%, que sería la mitad de la inflación de 2016, ya que el desaceleramiento gradual de los precios por la demanda reducida, como la disminución en los porcentajes salariales negociados en las paritarias 2016-2017, mejoran la perspectiva de los índices inflacionarios.

Dimensión Social

La perspectiva de crecimiento de la población a nivel mundial y en consecuencia la necesidad de alimentos es un factor clave para el sector. Se prevé que para el año 2030 habrá más de ocho mil millones de personas en el mundo. La producción de alimentos seguirá aumentando, pero se prevé una disminución del índice de aumento de 2,2 por ciento anual en los tres últimos decenios a un 1,5 por ciento anual en el período que va hasta el 2030. Pese a todo, seguirá superando el crecimiento demográfico. Los cereales seguirán siendo el alimento más importante desde el punto de vista de las calorías que proporcionan. Las proyecciones son de un aumento de la demanda y de la producción mundiales de granos de 1,84 millones de toneladas actuales a 2,8 millones para el año 2030, aunque disminuya el índice de crecimiento (FAO, 2000).

En los países en desarrollo aumentarán tanto las importaciones como la producción agrícola. Se prevé una producción agrícola 70 por ciento más elevada en 2030 que en la actualidad. Cuatro quintas partes de este crecimiento se lograrán mediante la intensificación de la producción con cosechas más voluminosas, cultivos múltiples y períodos más breves de barbecho. El resto responderá a la ampliación de la superficie agrícola, sobre todo en América del Sur y el África subsahariana, aunque se prevé al mismo tiempo una disminución del índice de deforestación que va a reflejar una retracción en el índice de crecimiento de nuevas superficies para agricultura. Al mismo tiempo se va a desacelerar el aumento en el uso de fertilizantes, plaguicidas y otros insumos agrícolas (FAO, 2000).

Por otro lado, en lo que concierne al estilo de vida y conductas de los consumidores, en los últimos años se ve una tendencia hacia el Wellness, este concepto combina salud y bienestar, y hace referencia a un proceso que tiene el objetivo de mejorar la salud tanto física, mental y social. Esta tendencia no está relacionada solo a disminuir o eliminar enfermedades y dolencias, sino que se

relaciona también con el control de peso, la buena nutrición, incorporar la actividad física y controlar el consumo de tabaco, alcohol y drogas, entre otras.

Relacionando la alimentación con las tendencias de salud y bienestar, los consumidores actualmente buscan alimentos frescos, naturales y mínimamente procesados. Así los atributos saludables en los alimentos son hoy muy importantes para los consumidores en los mercados emergentes, estando dispuestos a pagar extra por los beneficios que estos otorgan a la salud. Los consumidores jóvenes son los más dispuestos a pagar más por productos saludables.

Los alimentos, con un enfoque en el wellness, se pueden clasificar en tres categorías:

- Libre de/reducido en: alimentos en los que a nivel industrial se elimina o reduce la cantidad de ingredientes que son vistos como nocivos para la salud. A modo de ejemplo se puede nombrar: sodio, grasas, gluten, conservantes, colorantes artificiales y azúcares.

- Fortificado/funcional: a estos productos se les realiza un agregado de, por ejemplo, vitaminas, fibra, minerales, prebióticos, entre otros para generar un producto más beneficioso para la salud.

- Naturalmente sano: son alimentos que naturalmente son nutritivos y tienen en su composición un alto contenido de antioxidantes o fibras (Contreras, C. 2017)

Otra tendencia que se suma a comer sano, es la de los alimentos orgánicos. Se denomina de esta forma a los alimentos que surgen de procesos de producción en los que no se utilizan fertilizantes, funguicidas, herbicidas y pesticidas. Estos alimentos que son comúnmente vegetales y frutas, están exentos de contener contaminantes cuyo consumo actual puede perjudicar en el futuro a la salud de los individuos. En relación a los productos de origen animal, estos están libres tanto de hormonas como de residuos de medicamentos veterinarios.

En cuanto a los beneficios de consumir alimentos orgánicos, las opiniones son diversas. Por un lado están los que opinan que no tiene mayores beneficios en relación a

los nutrientes, sabor o inocuidad. Por otro lado, hay quienes afirman que en el caso de las carnes las mismas tienen un mayor contenido de vitamina E, y no transmiten enfermedades como la popularmente conocida “el mal de la vaca loca”; la fiebre aftosa, la salmonelosis e intoxicaciones con escherichiacoli. Además, los vegetales y frutas tienen su color, aroma y sabor original (Estampas.com, 2005)

Al tratarse el tema de comer sano, se está frente a una evolución lo que tiene un impacto más fuerte que una tendencia. La intención de mantener una alimentación saludable siempre estuvo en la mente de los consumidores pero actualmente el concepto que el consumidor tiene de alimentación saludable se ha modificado a medida que este fue aprendiendo y hoy existen consumidores superinformados. De hecho, los millennials tienen un concepto nuevo de alimentación saludable basada en lo simple, en relación a dos dimensiones, a los alimentos y en la preparación de los mismos. Esto marca una tendencia hacia los productos frescos que luego el propio consumidor es quien los cocina (Ainia.es, 2015)

Dimensión Tecnológica

En Argentina, el 79% del grano producido se transporta en camiones. Debido a la antigüedad y falta de mantenimiento de los mismos se pierde el 1% de los granos producidos en el país, lo que representa U\$S 167 millones. Del total de la flota existente sólo el 34% de los camiones causan gran parte de las pérdidas. La problemática se intensifica en época de cosecha cuando aumenta la demanda de transporte y se utilizan unidades sin mantenimiento y, en muchos casos, obsoletas con una antigüedad promedio de 20 años. Una tendencia que se está implementando es la utilización de silo bolsas, lo que disminuye la demanda de transporte y se podrían seleccionar las unidades menos obsoletas para el transporte paulatino (Ferrari & Ferrari, 2016).

Entre las innovaciones técnicas que se desarrollaron en los últimos años se encuentran la agricultura de precisión, nuevos métodos de curación de semillas, maquinaria especializada, y nuevas variedades de semillas genéticamente modificadas para incrementar su rendimiento y disminuir su riesgo fitosanitario, agroclimático, etc. Todo esto tiene un impacto positivo tanto a nivel agronómico, medioambiental y económico.

Las nuevas tecnologías de la comunicación (TIC), son una variable tecnológica de gran importancia en el sector ya que han facilitado las comunicaciones y se han hecho más fluidas. Éstas produjeron un gran impacto en el trabajo diario, en la comunicación entre zonas rurales y urbanas. La tecnología informática, incide en los sistemas de información que requieren de actualizaciones más progresivas, pero a su vez esto permite mayor pertinencia en tiempo y forma de la información, monitoreo permanente de las cosechas, predicciones más certeras sobre rendimiento y el clima, entre otros beneficios por los cuales el agro ha visto una mejoría significativa en sus condiciones.

Por otro lado, el avance de las TIC's y la digitalización de la vida cotidiana, permite cada vez más el desarrollo de mercados tanto nacionales como internacionales, que hasta hace 10 o 20 años eran impensados. Se ha

facilitado el comercio internacional como la captación y desarrollo de nuevos clientes que establecen altos estándares en cuanto a la calidad y sanidad de los productos, como en relación a la atención, tiempos de entrega, servicios de postventa, entre otros.

Análisis De La Industria

Argentina tiene una extensión de 278.040.000 hectáreas de las que, en el año 2009, había cultivadas 31.000.000 es decir el 11,15% ubicando al país en el décimo lugar de países con más superficie de hectáreas cultivadas (VilchezNavamuel, 2012).

El análisis de datos del sector se caracteriza por dividir la información en cuatro conceptos, la superficie sembrada, que es la cantidad de hectáreas sembradas de cada cultivo. La superficie cosechada, se refiere a la cantidad de hectáreas que efectivamente pudieron ser cosechadas, ya que por diversos problemas, ya sean meteorológicos o de plagas, hay ciertas hectáreas que no pueden ser cosechadas aunque hayan sido sembradas.

La producción, que mida la cantidad de cada cultivo en toneladas que se cosecho. Y finalmente el rendimiento, que es un cálculo que relaciona a la cantidad de hectáreas cosechadas de cada cultivo con el total de toneladas producidas de dicho cultivo, dando como resultado la cantidad promedio de kilogramos que se obtuvieron de producto por cada hectárea cosechada.

En la campaña 2015-2016 las hectáreas sembradas entre oleaginosas y cereales, en el país, fueron 37.994.358 ha. En Córdoba se sembraron 9.453.560 ha, representando el 24,88% del total del país, el 15,62% en oleaginosas y el 9,27% en cereales. En relación a las oleaginosas, en la provincia antes mencionada, se cultiva soja, girasol y maní, siendo la soja el cultivo más destacado ocupando el 59% de la siembra. La soja producida en Córdoba representó el 30% del total producido en el país para esta campaña. En relación a los cereales se planta avena, cebada cervecera, cebada forrajera, centeno, maíz, mijo, sorgo y trigo. De estos cereales se destacan el maíz alcanzando una superficie sembrada del 20,48% y el trigo con una superficie de 11,23% del total de hectáreas sembradas entre oleaginosas y cereales en la provincia (Ministerio de Agroindustria de la Nación, 2017)

Total país

Oleaginosas	Sup. Sembrada (Ha)	Sup. Cosechada (Ha)	Producción (Tn)	Rendimiento (Kg/ha)
Soja	20.479.094,00	19.504.648,00	58.799.257,80	3014,63
Girasol	1.435.148,00	1.413.963,00	3.000.367,00	2121,96
Lino	17.000,00	17.000,00	20.085,00	1181,47
Maní	368.438,00	341.838,00	1.001.113,00	2928,62
Cártamo	79.956,00	79.956,00	51.550,00	644,73
Subtotal oleaginosas	22.379.636,00	21.357.405,00	62.872.372,80	

Tabla 5: Producción de Oleaginosas a nivel Nacional (Fuente: Ministerio de Agricultura de la Nación, 2017)

Cereales	Sup. Sembrada (Ha)	Sup. Cosechada (Ha)	Producción (Tn)	Rendimiento (Kg/ha)
Alpiste	19.314,00	19.139,00	29.479,00	1540,26
Arroz	214.570,00	207.740,00	1.404.980,00	6763,17
Avena	1.329.030,00	239.640,00	553.435,00	2309,44
Cebada cervecera	1.467.421,00	1.246.891,00	4.938.723,00	3960,83
Cebada forrajera	46.840,00	5.175,00	14.510,00	2803,86
Centeno	331.690,00	34.390,00	60.676,00	1764,35
Maíz	6.904.538,00	5.346.593,00	39.792.854,00	7442,66
Mijo	12.980,00	4.420,00	6.867,00	1553,62
Sorgo	842.571,00	673.550,00	3.029.330,00	4497,56
Trigo	4.371.128,00	3.945.102,00	11.298.952,00	2864,05
Trigo candeal	74.640,00	74.365,00	256.276,00	3446,19
Subtotal cereales	15.614.722,00	11.797.005,00	61.386.082,00	
Total	37.994.358,00	33.154.410,00	124.258.454,80	

Tabla 6: Producción de Cereales a nivel Nacional (Fuente: Ministerio de Agricultura de la Nación, 2017)

Provincia de Córdoba

	Sup. Sembrada (Ha)	Sup. Cosechada (Ha)	Producción (Tn)	Rendimiento (Kg/ha)
Oleaginosas				
Soja	5.579.530,00	5.299.930,00	17.922.969,00	3381,74
Girasol	20.070,00	18.670,00	36.944,00	1978,79
Maní	333.770,00	309.670,00	902.294,00	2913,73
Subtotal oleaginosas	5.933.370,00	5.628.270,00	18.862.207,00	
Cereales	Sup. Sembrada (Ha)	Sup. Cosechada (Ha)	Producción (Tn)	Rendimiento (Kg/ha)
Avena	158.060,00	16.360,00	31.998,00	1955,87
Cebada cervecera	56.590,00	14.240,00	34.530,00	2424,86
Cebada forrajera	4.540,00	0,00	0,00	0,00
Centeno	111.800,00	4.200,00	8.555,00	2036,90
Maíz	1.935.970,00	1.600.585,00	12.255.535,00	7656,91
Mijo	1.000,00	1.000,00	1.800,00	1800,00
Sorgo	190.990,00	152.720,00	862.515,00	5647,69
Trigo	1.061.240,00	876.900,00	2.242.520,00	2557,33
Subtotal cereales	3.520.190,00	2.666.005,00	15.437.453,00	
Total	9.453.560,00	8.294.275,00	34.299.660,00	

Tabla 7: Producción de oleaginosos y cereales en la provincia de Córdoba (Fuente: Ministerio de Agricultura de la Nación, 2017)

Por otro lado, en el año 2014 el orden de mérito, según el monto de las exportaciones totales realizadas por las provincias de Argentina y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, fue (CAC, 2015):

RANKING 2014	PROVINCIA	EXPORTACIONES 2014
1	BUENOS AIRES	23.040.410.154,10
2	SANTA FE	15.357.953.124,40
3	CÓRDOBA	9.166.689.544,19
4	CHUBUT	2.515.916.479,66
5	SAN JUAN	1.704.410.554,37
6	SANTA CRUZ	1.602.042.458,39
7	ENTRE RIOS	1.526.927.529,91
8	MENDOZA	1.371.066.000,20
9	CATAMARCA	1.061.537.203,25
10	SALTA	919.875.238,96
11	TUCUMÁN	660.811.600,10
12	RÍO NEGRO	606.136.431,25
13	SAN LUIS	601.586.480,27
14	SANTIAGO DEL ESTERO	486.492.282,44
15	MISIONES	475.716.471,80
16	CABA	365.221.980,29
17	JUJUY	333.454.240,62
18	LA RIOJA	271.519.210,96
19	CHACO	265.096.151,51
20	LA PAMPA	258.224.591,01
21	CORRIENTES	252.227.520,20
22	NEUQUÉN	211.132.920,30
23	TIERRA DEL FUEGO	172.504.495,55
24	FORMOSA	34.643.130,82
Total mono exportaciones 2014		63.261.595.794,55

Tabla 8: Ranking 2014 de exportaciones por provincias (Fuente: CAC, 2015)

Como se puede observar la provincia de Córdoba está en el puesto número 3 representando casi el 15% de las exportaciones de la República Argentina. Es tan importante conocer qué se exporta como hacia donde se exporta, por lo que se va a analizar primero estas cuestiones a nivel país, y luego se van a mostrar algunos datos más específicos de la provincia de Córdoba.

De esta manera se va a poder visualizar el nivel de importancia que tiene el sector agrícola, tanto para Argentina como para Córdoba, en el comercio exterior. En marzo de 2016, las exportaciones argentinas al mundo estuvieron compuestas por:

Manufacturas de Origen Agropecuario	39,70%
Productos primarios	29,30%
Manufacturas de Origen Industrial	28,10%
Combustibles y Energía	2,90%

Tabla 9: Composición de las exportaciones Argentinas 2016 (Fuente: CAC, 2016)

Como se puede analizar en el cuadro, del total de US\$ 4452 millones que se exportaron en el mes de Marzo de 2016, las manufacturas de Origen Agropecuario aportaron el 39,7% y los productos primarios el 29,3%, dando un total de incidencia del Sector agropecuario del 69% de las exportaciones del país.

Exportaciones (Marzo 2016) (en millones de dólares; zonas económicas y países seleccionados)	
Japón	23
China	112
Corea del Sur	143
Chile	172
Medio Oriente	185
Resto de ALADI	199
India	201
Magreb y Egipto	332
NAFTA	461
ASEAN	520

Exportaciones (Marzo 2016) (en millones de dólares; zonas económicas y países seleccionados)	
Resto	520
Unión Europea	611
Mercosur	973

Tabla 10: Monto y países de destino de las exportaciones Argentinas de Marzo 2016 (Fuente, CAC 2016)

En relación a la actividad del comercio exterior los principales socios que tiene Argentina son Brasil, Unión Europea, Nafta, y China. Para Marzo del 2016 en relación a las exportaciones totales, las exportaciones relacionadas con cereales y oleaginosas representaron el 13%. Siendo el 66% para la Unión Europea, el 22% para Brasil y el 6% y 5% para China y el Nafta respectivamente (CAC, 2015).

De acuerdo a la CAC (Cámara Argentina de Comercio), en su informe emitido en 2015 sobre las exportaciones de la provincia de Córdoba, en 2014 las principales exportaciones provinciales fueron:

Principales productos exportados y su incidencia (2014)	
DESCRIPCIÓN	INCIDENCIA
HARINA Y PELLETS DE SOJA	25,56%
MAÍZ EN GRANO	12,21%
HABAS DE SOJA	10,81%
CAJAS DE CAMBIO Y SUS PARTES	5,57%
ACEITE EN BRUTO	5,44%
MANÍES	3,82%
VEHÍCULOS PARA TRANSPORTE DE PERSONAS DE CILINDRADA 1000 CM ³ >= 1500 CM ³	2,77%
LECHE ENTERA	2,30%
VEHÍCULOS PARA TRANSPORTE DE PERSONAS DE CILINDRADA >= 1000 CM ³	2,04%
BIODIESEL Y SUS MEZCLAS, SIN ACEITES DE PETRÓLEO O DE MINERAL BITUMINOSO	2,03%
MANÍES SIN CÁSCARA	1,84%

Principales productos exportados y su incidencia (2014)	
DESCRIPCIÓN	INCIDENCIA
MOTORES DE LOS TIPOS UTILIZADOS PARA LA PROPULSIÓN DE VEHÍCULOS DEL CAPÍTULO 87	1,38%
VEHÍCULOS PARA EL TRANSPORTE DE PERSONAS DE CILINDRADA 1500 CM ³ >= 3000 CM ³ , CON CAPACIDAD PARA 6 PERSONAS	1,28%
TRIGO Y MORCAJO	1,10%
LACTOSUERO	1,00%

Tabla 11: Principales exportaciones de Córdoba 2014 (Fuente: CAC, 2015)

De los principales productos exportados por la provincia más del 60% tiene su origen en cereales y oleaginosas convirtiéndose este sector en un motor muy importante de la economía de Córdoba, y el sector de Manufactura de productos de origen animal no alcanzan el 10% de las exportaciones totales del 2014 (CAC, 2015).

Sin embargo, de acuerdo al Informe emitido en 2016 por Agencia para la Promoción de las Exportaciones, dependiente del Ministerio de Industria y Producción de la Provincia de Córdoba, las exportaciones produjeron 4.373 millones de dólares, lo que representó el 15% del total de exportaciones nacionales. Los principales compradores de las exportaciones de la provincia fueron China, Brasil y Vietnam.

En relación a las exportaciones de manufacturas de origen animal, estas representan el 48% del total provincial, muy por arriba del 10% de los principales productos antes señalados para 2014, los productos primarios alcanzaron el 38% y las manufacturas de origen industrial representaron el 14%.

El país al que estuvieron más concentradas las exportaciones cordobesas de productos primarios, fue con el 29% del rubro, China. Vietnam e India recibieron el 24% de las manufacturas de origen agropecuario, siendo el 15% y 9%, respectivamente. Brasil fue el principal destinatario de las manufacturas de origen industrial, con el 55%, y lo siguió con el 12% Estados Unidos (Procordoba.org, 2016).



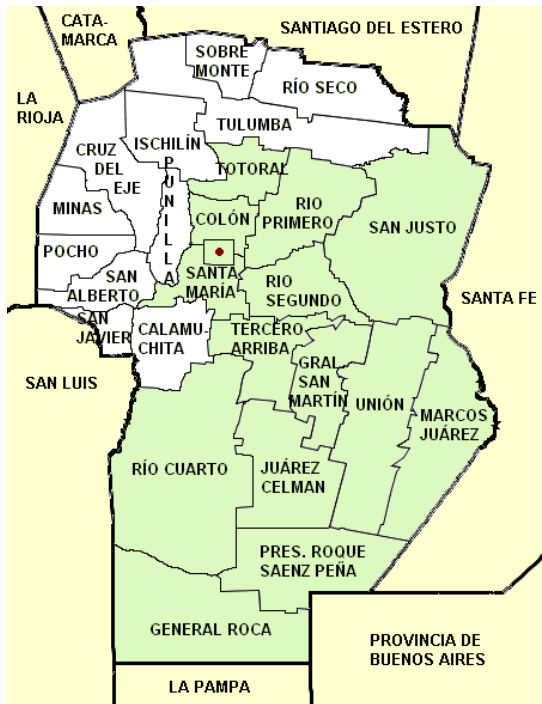
Ilustración 4: Diez principales destinos de las exportaciones de Córdoba. (Fuente: Procordoba.org, 2016)

Clientes

Los clientes de la industria están integrados por productores, acopiadores y exportadores de cereales y oleaginosas, todos ellos en el momento de vender su mercadería requieren de una figura que es fundamental en el proceso de compra y venta: el Perito clasificador de cereales y oleaginosas. Este profesional es el encargado de validar la calidad de los granos, determinando tamaño, humedad, entre otras características. De esta manera se definirán el valor económico final del mismo, así como el potencial destino, el cual puede ser para consumo interno destinándolo a consumo humano, animal e industrial o para exportación.

Para el análisis se cuenta con una lista enunciativa de 182 empresas del sector que están establecidas en la provincia de Córdoba. Es importante destacar que también son clientes del sector todas aquellas empresas que sin estar establecidas en la provincia realizan la venta de su mercadería allí.

Córdoba está dividido en 26 departamentos, de los cuales en 15 hay empresas dedicadas a los cereales y oleaginosas es decir que, cuentan con una economía basada



en gran medida en el sector agrario. Estos departamentos están situados en el centro, sur y este de la provincia. Los departamentos que se destacan por contar con un mayor número de empresas dedicadas al rubro son el de Río Cuarto, Río Segundo y Marcos Juárez.

Otra característica que tiene el sector es el gran número de cooperativas con que cuenta, de esta manera los pequeños productores unidos, logran un mayor poder de negociación frente a los grandes productores de la industria.

Ilustración 5: Mapa de la provincia de Córdoba
(Fuente: respuestas.tips 2016)

En el departamento Capital, las empresas suelen tener sus sedes

administrativas y cuentan con la parte productiva de la empresa en otros lugares de la provincia más cercanos a los centros productivos. El departamento de Río Cuarto cuenta con muchas empresas encargadas del proceso de industrialización del sector agrario, por lo que muchas empresas abocadas a la producción primaria tienen sus sedes también en este lugar para lograr una mayor cercanía.

En Córdoba existe una sola empresa dedicada exclusivamente a la actividad de prestar servicios de peritaje, Grupo Camuzzi-Chini, cuya principal actividad es el peritaje en la entrega de granos, conformando en el proceso el papel de entregador de granos representando al vendedor en la operación. Además, en el mercado se encuentran peritos independientes que ofrecen sus servicios como monotributistas, pero ninguno tiene su actividad formalizada en una organización; y a su vez, las empresas de grandes magnitudes poseen sus peritos particulares para representarlos y fiscalizar las entregas.

Esto demuestra la posibilidad que presenta el mercado del peritaje, ya que existe una vasta clientela de empresas dedicadas tanto a la producción como al acopio de granos, que por otro lado, no se ve compensada por la cantidad de Peritos, que de acuerdo al Registro Único de la Cadena Agroalimentaria (RUCA) del Ministerio de Agroindustria, a Abril de 2017, contaba con un total de 1446 peritos matriculados y con la misma vigente, por lo que están oficialmente habilitados para desarrollar la actividad (RUCA, 2017).

Conclusión

El sector agrario de la provincia de Córdoba se encuentra entre los más importantes del país, y sus principales cultivos son la soja, el maíz y trigo. Además es una de las principales provincias exportadoras, y de las exportaciones realizadas en 2016 el 38% fue de productos primarios. Esto denota la importancia del sector para la economía de la provincia.

Tanto productores, acopiadores, e industrias conforman los clientes de la industria teniendo la característica que muchas empresas están en más de un eslabón de la cadena de producción. Estas empresas están situadas en 15 de los 26 departamentos con que cuenta la provincia, en la región de la pampa húmeda. Río Cuarto, Río Segundo, y Marcos Juárez concentran el mayor número de establecimientos. No hay que dejar de lado que cualquier empresa que venda o compre en la provincia, más allá de no tener sus establecimientos aquí, forma parte de los clientes de la industria.

A lo largo del análisis de la industria se observa la oportunidad de negocios para las empresas dedicadas al peritaje, ya que es un servicio fundamental, no solo para quien compra, sino también para quien vende ya que puede clasificar y comercializar su mercadería de forma justa.

Ante esto, y considerando que Córdoba es una de las provincias con mayor actividad agrícola, teniendo en cuenta las tendencias del mercado nacional e internacional, y entendiendo que el mismo se encuentra nuevamente en expansión por lo cual se ve reafirmada la posibilidad de negocios como de servicios orientados a la producción de granos.

Análisis Interno

Presentación de la empresa

Historia

En el año 1987 Analía Camuzzi culmina el curso de Perito clasificador de Cereales y Oleaginosas dictado por la Junta Nacional de Granos, hoy SENASA, obteniendo el primer promedio, lo que le da el beneficio de entrar a trabajar en la Cámara de Cereales y afines de Córdoba. Es allí donde le proponen a Analía dictar el curso de Perito en Córdoba. En el año 1990 Analía le propone a su padre, Hercilio Amadeo Camuzzi, quien desde 1962 dicta el curso de Perito informalmente en los lugares de trabajo de los interesados, que dicten el curso juntos en Córdoba Capital dando comienzo a una Empresa Familiar y al nacimiento de lo que hoy es Agro Escuela Privada Córdoba. Quien le da la forma de empresa al dictado de los cursos es Juan Chini, esposo de Analía.

En 1996 como una sugerencia de los propios alumnos del curso de Perito, surge el área de Control de calidad y también la sucursal en Perdices. En ese momento existían dos empresas que brindaban este servicio: Servicer y Ercos. El primer cliente importante con el que cuenta Control de calidad es AGD, aunque también asisten a esta empresa las otras dos empresas competidoras teniendo ellas la mayor cantidad de servicios.

En el año 2000 Ercos se retira del mercado y para el año 2005 Control de calidad tiene casi la totalidad de los servicios de Molinos Minetti, Molinos Villa María “Fénix”, AcaBio, Aceitera Bunge Tancacha, entre otros importantes clientes.

En el año 2011 se produce un gran cambio en la empresa y Amadeo le vende a su hija Analía su parte de la empresa, quedando esta como única dueña. A su vez Amadeo deja de trabajar en la empresa y comienza a trabajar Juan Chini, desde entonces apoderado legal de la empresa, quien tiene la idea de crear Grupo Camuzzi-Chini, empresa de la que son dueños Analía Camuzzi y sus tres hijos Sofía, Juan Pablo

y Agustina Chini. Agustina Chini por ser aún menor de edad es socia del grupo pero quien administra sus acciones es su madre Analía.

Sofía, la hija mayor del matrimonio quien es Licenciada en Ciencias Políticas y Perito, en el año 2012 entra a trabajar a la empresa se involucra mucho en el área de Escuela y da un gran respiro a Analía en este tema quien confía plenamente en ella y puede dedicarse a prestar otros servicios, pero en el año 2015 deja de trabajar en la empresa buscando otros rumbos, y Analía debe volver a hacerse cargo del área. En ese mismo año entra a trabajar Juan Pablo, estudiante de Administración de Empresas, auxiliando a su padre en temas que son de su incumbencia.

En el año 2012 se crea la Tecnicatura superior en calidad y comercialización de granos, una carrera de nivel superior oficial. Esta nueva carrera surge porque Juan Chini ve disminuida la cantidad de alumnos que asisten al Curso de Perito, una de las causas de esta disminución es que el curso es dictado por otros peritos en las ciudades donde residen los interesados en tomarlo. Además, los alumnos ya recibidos de Perito estaban interesados en seguir perfeccionándose.

Durante todos estos años la empresa ha logrado un posicionamiento a nivel país muy importante, logrando llevar el dictado del Curso de Perito a otros países como Paraguay, Brasil y Bolivia, en forma semi presencial, además de dictar charlas y realizar capacitaciones in company. El área de Control de Calidad tuvo un gran crecimiento teniendo hoy clientes de casi todas las provincias del centro y norte del país. Y ampliando su oferta de servicios, a la realización de cubicajes, control de warrant, normalización de procedimientos en planta, y prestando asesoramiento en todos los temas en que son idóneos.

Bases Estratégicas

a. Visión

Ser la empresa líder en la prestación de servicios a la industria agroalimenticia en los procesos de pos cosecha de granos a través de la implementación de controles de calidad, asesoramiento y profesionalización de los recursos humanos.

b. Misión

Prestar servicios de asesoramiento y control de calidad, control de descargas en fábricas y estaciones portuarias, relevamiento, cubicajes y control de calidad en origen, control y asesoramiento en procedimientos y manejo de granos en la pos cosecha, la capacitación continua, y la formación de profesionales en la región Mercosur.

c. Valores

Integridad: Desarrollamos con nuestros clientes internos y externos relaciones transparentes, coherentes y responsables.

Confianza: Somos un grupo de personas que actuamos de buena fe en el ejercicio de nuestra profesión.

Pasión: Sentimos un interés vivo por lo que hacemos. Vivimos lo que hacemos con ahínco y empeño.

Si bien la visión empresarial puede considerarse bien planteada, en lo que respecta a la misión, la misma cuenta con una enumeración de tareas y no con un compromiso de la forma en que lograrán ser la empresa líder en el mercado. Por otro lado, en la misma no se contemplan todos los servicios que presta la empresa ni las dos unidades des de negocios, con lo cual sería importante poder replantear estos elementos de la filosofía empresarial a los fines de lograr una guía más clara y precisa sobre a dónde quiere llegar la empresa y como quiere lograrlo, demostrando los valores con los cuales caracteriza su accionar.

Servicios

El Grupo Camuzzi-Chini es una empresa especializada en prestar servicios al sector de la pos cosecha de granos, se encuentra integrado por dos unidades de negocio Enseñanza y capacitación agropecuaria S.R.L. y Control de Calidad y Entregas S.R.L.

La base de ambas unidades de negocio está en el conocimiento, tanto en la Escuela, donde el conocimiento es transmitido a los alumnos, como en Control, donde el conocimiento es aplicado a problemáticas concretas que necesitan una solución. Esto

hace del conocimiento una herramienta indispensable para que los clientes la sigan eligiendo, por esta razón debe estar actualizándose constantemente.

Los servicios que presta la Escuela son:

- Dictado del curso Perito clasificador de cereales, oleaginosas y legumbres, estudio de nivel técnico avalado por SENASA por lo que el plan de estudio es determinado por esa entidad y el examen final es evaluado por una mesa examinadora de SENASA. El dictado se realiza de forma presencial o semi-presencial. El cursado es en las oficinas de Córdoba capital, donde se cuenta con un aula para tal fin. También hay una modalidad de dictado intensivo del curso.
- Dictado de la tecnicatura superior en calidad y comercialización de granos, carrera de nivel superior avalado por el Ministerio de Educación. El dictado cuenta con dos modalidades, presencial y distancia. Las clases se dan en la facultad de ciencias agropecuarias de la Universidad Nacional de Córdoba, donde se alquilan las aulas.
- Capacitación In Company, son charlas o talleres que se dictan en las plantas solicitado por los clientes para tratar un tema puntual, planificándose éste, exclusivamente para ese fin.

Los servicios de Control de calidad y entrega son:

- Servicio tradicional de recepción y entregas, donde se hace un control de los kilos y la calidad y se transfiere la información diaria sobre las descargas realizadas.
- Servicio diferencial de recepción y entregas: se le suma al servicio tradicional el análisis de calidad, camión por camión, para confrontarlos con los resultados emitidos por fábrica.
- Control de calidad de los granos en origen y herramientas para mantenerlos en los distintos tipos de instalaciones.
- Asesoramiento, inspecciones y cubicajes.
- Inspecciones de Warrants, se inspecciona y controla la calidad de mercadería almacenada bajo este sistema crediticio.

Estructura y División de Tareas

Organigrama

La empresa está dividida en una casa central en Córdoba Capital y la sucursal en Las Perdices, Córdoba. En Capital se llevan a cabo tareas de la Escuela, de Control y Administrativas mientras que en Perdices se ejecutan tareas de Control.

Camuzzi-Chini es dirigida por su dueña Analía Camuzzi, a quien la acompaña dirigiendo el área administrativa su esposo Juan Chini, quien a su vez es auxiliado por el hijo de ambos, Juan Pablo. Ellos trabajan en Capital y cuentan con cinco empleados fijos. Como encargado de la sucursal de Perdices está Eduardo Chini. Él cuenta con seis empleados fijos ubicados uno en la oficina de la sucursal y los otros cinco en las distintas plantas donde es solicitado el servicio de control.

Antes de empezar con la descripción de los puestos es importante remarcar que, por más que la empresa cuenta con dos unidades de negocios, una dedicada a la enseñanza y otra a la prestación de servicios profesionales, esta división no está plasmada en su funcionamiento diario, aunque sí lo está legal y contablemente.

Además, es importante destacar que los procesos que están definidos de forma de tareas y no formalizados como procesos y flujogramas. Estas definiciones hacen referencia a la prestación de los diversos servicios, descriptos anteriormente. En cuanto a los procesos administrativos estos son totalmente informales, salvo algunas cuestiones relacionadas con requerimientos de diversos organismos del Estado, ante los cuales la empresa se vio obligada a formalizar para cumplimentar con los requerimientos.

Respecto de la división de tareas, la empresa presenta un organigrama que se encuentra a continuación, sin embargo, a lo largo de las entrevistas se pudo comprobar que este lejos está de ser la realidad empresarial, ya que la división de puestos es informal y muchos empleos realizan tareas relacionadas a dos y tres puestos en diferentes áreas.

Por otro lado, la dueña presenta una gran centralización de tareas como de toma de decisiones, lo que genera una escasa delegación y sobrecompromiso por su parte,

limitando el crecimiento de la empresa y prestación de servicios a su capacidad operativa.

Este tipo de dinámicas es típico de empresas PyMEs Familiares, sin embargo, en la actualidad se encuentra en un punto de inflexión donde es necesaria la división de tareas, la delegación y la participación ordenada de todos sus miembros para lograr generar el salto cualitativo que lleven a la empresa Grupo Camuzzi-Chini al próximo nivel de formalización empresarial, potenciando sus ventas como su rentabilidad.

De acuerdo al relevamiento, el organigrama formal empresarial es el siguiente:

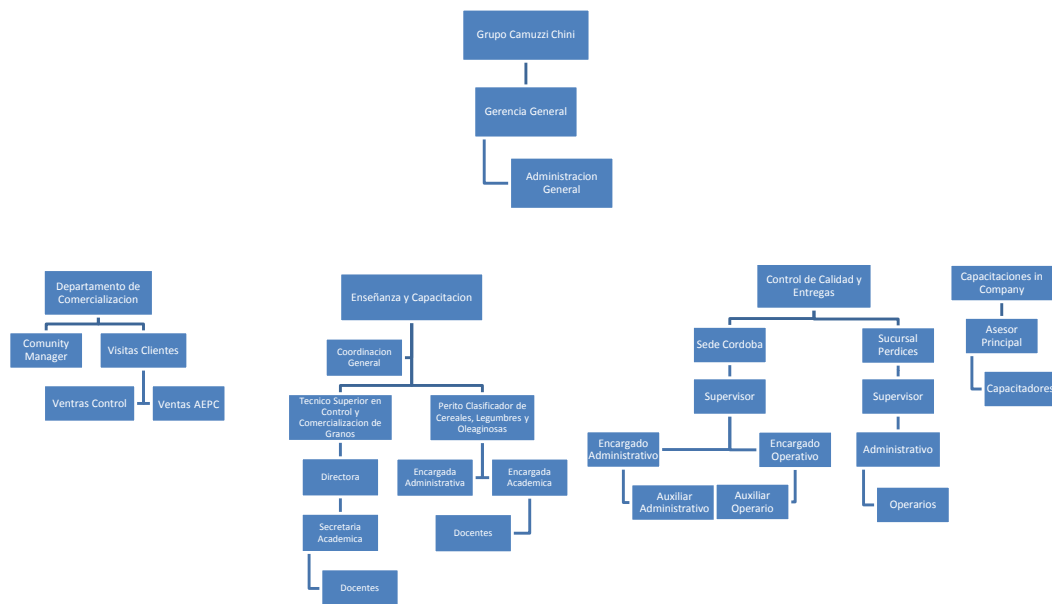


Ilustración 6: Organigrama Grupo Camuzzi - Chini (Fuente: Grupo Camuzzi - Chini)

Como se puede observar el organigrama presenta inconsistencias en su diseño presentando áreas fragmentadas y sin conexión entre ellas o con la gerencia. Al área de enseñanza y capacitación se la ve como un proveedor de peritos para el área de control de calidad y entregas, sobre todo en la época de cosechas que es cuándo se necesita personal extra de manera permanente para poder cubrir todas las horas de trabajo. Pero una vez que estos alumnos se reciben no son absorbidos por la empresa, ya que se hace

coincidir todos los años las pasantías con la época de cosecha, con un costo mínimo de sueldos extra.

Por otro lado, el Departamento de Comercialización no existe en la actualidad; de hecho la empresa no sale a buscar clientes, sino que estos son los que buscan los servicios. Además a quien buscan los clientes es a la dueña no a la empresa en sí. De hecho, no tiene un posicionamiento en el mercado, en la web o en medios digitales por el nombre de la empresa. Solo se cuenta con un técnico que da soporte para actualizar la página web.

En el área de enseñanza y capacitación el puesto de coordinación general es ejercido por quien realiza la administración general de la empresa. Los puestos de encargado administrativo y encargado académico no están asignados a nadie en particular, aunque algunas de las actividades que debería realizar quien ejerciera estos puestos están distribuidas entre quienes a su vez ejercen de docentes, que son las mismas personas que ejecutan el puesto de auxiliar en la sede Córdoba del área de control de calidad y entregas y la gerente general. La tecnicatura si presenta todos los puestos representados en el organigrama.

El área de Control de calidad y entregas si cuenta con la división por sedes geográficas ubicadas una en Córdoba y la otra en Las Perdices. En esta última se cuenta con un supervisor que realiza tanto tareas de supervisión, representación y operativas de ser necesario por falta de personal. El administrativo además de sus tareas también realiza tareas operativas.

En la sede Córdoba quien realiza las tareas de supervisión es el mismo administrador general quien a su vez es el encargado administrativo. El puesto de encargado operativo lo ejerce la gerente general. Los puestos de auxiliar administrativo y auxiliar operativo son ejercidos en forma conjunta, es decir que actualmente son solo un puesto.

El área de capacitación In Company no existe como área sino que es un servicio más que presta el área de control de calidad y entregas. Cuando un servicio de capacitación es requerido la gerente general es quien presta este servicio y en algunas ocasiones designa a algún auxiliar del área para que dé con ella la capacitación.

Como se puede observar dentro del organigrama no están contemplados el asesor legal como tampoco el asesor contable.

A pesar de poseer formalizado el organigrama el mismo presenta muchas inconsistencias que pueden ser generadoras de conflicto, insatisfacción laboral, desmotivación, superposición de tarea, sobrecarga de tareas temporal o disminución de tareas por empleado, errores en la consecución de tareas, entre otros.

La falta de una estructura consistente suele ser uno de los principales problemas de las empresas familiares, que se ven afectadas por la centralización en el dueño de la autoridad y toma de decisiones, y esto quedó evidenciado anteriormente. Ante esto, es fundamental desarrollar un proceso de estructuración y definición de puestos y estructura empresarial.

Tareas desarrolladas por cada integrante de la organización

El puesto de Gerente General es ocupado por Analía Camuzzi, fundadora y dueña de la empresa. Ella realiza tareas en ambas unidades de negocio. Es la encargada de elaborar el material teórico con que se dictan los cursos de perito y de la tecnicatura, supervisa el dictado de las clases y la evolución de los alumnos, prepara junto a otros dos colaboradores los granos que se utilizan en el dictado de las clases, dicta las materias prácticas en la tecnicatura y de ser necesario también dicta clases en el curso de perito. En relación a las capacitaciones In Company, elabora el material teórico y sino supervisa el material elaborado por algún colaborador, y se ocupa del dictado de la capacitación que en algunas ocasiones lo realiza junto a algún colaborador.

En relación a las actividades de control de calidad ella realiza la coordinación general, designando a cada empleado las actividades en forma genérica, es decir, les informa si van a tener que participar de alguna capacitación o relevamiento que son actividades fuera de la oficina. En el desarrollo diario de las actividades que se realizan en la oficina el que coordina y controla es el gerente administrativo, ya que es quien se encuentra la mayoría del tiempo en la oficina. El inconveniente con esta organización es que el gerente administrativo no tiene conocimientos técnicos, y cuando en la oficina se

presentan dificultades técnicas igualmente se llama al gerente general para solucionarlos.

En cuanto al servicio de asesoramiento e inspección, se encarga de hacer el relevamiento de las plantas, la elaboración de los informes y las propuestas de mejora, la mayoría de las veces junto a algún colaborador por ella designado.

De ser necesario también realiza visitas a potenciales clientes, siempre que sean importantes sino esta actividad la realiza el gerente administrativo o gerente de la sucursal.

El gerente administrativo es Juan Chini, esposo de Analía, quien es también el apoderado legal de la empresa. Él se encarga de la administración de la empresa que implica tanto la administración de los recursos humanos, como determinar el precio de los servicios, coordinar las actividades de las dos sucursales, supervisar las tareas diarias dentro de la oficina de Córdoba, conseguir nuevos clientes mayormente en la unidad de enseñanza.

Chini Juan Pablo, ejerce el puesto de Auxiliar Administrativo, y es uno de los dueños de la empresa. Actualmente es un puesto de part time. Realiza las actividades de registración del cobro de matrícula y cuota de los alumnos de perito y controla la deuda de los mismos. En relación a Control realiza parte de la facturación, registra gastos, paga los sueldos y realiza diversos trámites administrativos.

Para los cinco empleados de la sede Córdoba se va a describir primero cuales son las actividades que tienen en común, es decir las actividades que todos ellos realizan, y luego se van a nombrar las actividades específicas que realiza cada uno.

La tarea que todos saben realizar y que la ejercen según sea la demanda, es la carga de información de posición para el servicio de control de calidad en el momento de la entrega. Además eventualmente dictan clases en perito, colaboran con las capacitaciones In Company, colaboran con el relevamiento de plantas, la eventualidad de realizar o no estas actividades dependen de la demanda.

Analía, está más abocada al trabajo administrativo y de soporte a los peritos que están en las plantas. En relación a lo administrativo se encarga de la cobranza y del seguimiento a los clientes, les envía la facturación, hace los pedidos a los proveedores

de insumos de librería, fotocopadoras e imprenta, archiva las facturas pagadas de impuestos y servicios, carga los saldos de IVA, y atiende el teléfono. Es la encargada de organizar y controlar las pasantías que hacen los alumnos del curso de perito, y también llama a los clientes cuando hay algún inconveniente con la mercadería a descargar.

Graciela, está dedicada al dictado de clases en perito y colabora con el armado del material teórico, también participa de las capacitaciones In Company. En cuanto al trabajo administrativo participa de la carga de los pago y de los saldos IVA en el sistema.

Paulo, en la escuela realiza la atención comercial vía atención telefónica o web, hace el seguimiento de la asistencia de los alumnos de perito y controla la documentación, además dicta clases de apoyo y es auxiliar docente, organiza la visita a planta de los alumnos, y cobra las cuotas. En control él es quien se encarga de la inspección de warrant. Además en época de cosecha ejerce de entregador.

Agustín, es administrativo en control y es quien se encarga de subir las imágenes de las cartas de porte y eventualmente realiza la inspección de warrant.

Tatiana, su labor está enfocada en el laboratorio realizando análisis de granos, preparando y analizando muestras para el dictado de clases y analizando muestras que envían los clientes. También es ayudante en el dictado de clases y participa del armado y dictado de las capacitaciones In Company.

Hasta aquí fueron descriptas las tareas de los que trabajan en la casa central en Córdoba Capital. Se va a continuar con las actividades de los colaboradores de la sucursal de Perdices, en esta sucursal solo se realizan tareas de la unidad de negocios Control de calidad y entregas.

El gerente de la sucursal es Eduardo Chini, es cuñado de la gerente general. Las actividades que tiene a su cargo son desde representar a la empresa en la zona hasta retirar muestras. En cuanto a los clientes se encarga de atraer nuevos, atiende a los que ya forman parte de la cartera, los representa ante instancias de reconsideración en fábrica, y hace la cobranza de la zona. Con respecto a los colaboradores tiene la tarea de supervisarlos controlando el ingreso a planta y ayudarlos en la solución de

inconvenientes. También realiza tareas de control y análisis de granos con su respectivo informe y dos veces al día recorre las plantas de la zona retirando muestras.

Nicolás, realiza tareas administrativas. Con respecto al personal organiza los turnos de los entregadores, y da solución a los problemas de las cartas de porte. Carga en el sistema la información de descargas e informar a los clientes. Realiza el control y análisis de calidad en origen, e informar los resultados al cliente. Además controla carga y descarga de cereales en plantas, fábricas y puerto de ser requerido por el cliente.

Los otros cinco operarios, es decir quienes cumplen el papel de entregador, cumplen un rol totalmente técnico. Las tareas que se realizan diariamente son la recepción de las cartas de porte de los camiones que llegan a planta, escaneo de la misma y envío por web a la oficina. Luego en la planta se da un turno a cada carta de porte y cuando es el momento se realiza el calado para analizar la calidad y se pesa el camión, si está todo en forma se despacha el camión y se transcriben a la carta de porte los datos de análisis de calidad, fecha y hora de entrada y salida, kilos de descarga, y por último se firma y sella. Y se vuelve a mandar un escaneo de la carta de porte completa a la oficina de perfiles para que se suba la información al sistema. De tener algún inconveniente con el camión por calidad o peso se demora el camión hasta solucionarlo. Si el problema se da por una mala confección de la carta de porte, reemplaza la carta confeccionando una nueva.

Análisis de Prestación de Servicios

Procesos de Prestación de servicios

- El proceso de control en destino:

Incluye tanto el servicio tradicional de recepción y entregas, como al el servicio diferencial de recepción y entregas, se desarrolla de la siguiente manera:

Llega el camión a la planta de destino, es decir que llega el camión del vendedor a quien representa la empresa, a la planta del comprador.

El representante de la empresa recibe la Carta de Porte.

El camión es calado para ver la calidad y el representante de la empresa hace una inspección rápida de la mercadería para evaluar que la misma no sea rechazable.

Si está todo bien se pasa a pesar la mercadería, y a descargarla.

Si hay algún inconveniente en el proceso, se contacta al cliente y se comunica la situación, siendo éste el que decide qué se hace con la mercadería.

Si el servicio solicitado por el cliente fue el diferencial, se llevan las muestras al laboratorio para su análisis y luego se envía un informe al cliente comunicando los resultados.

La diferencia entre el servicio común y el diferencial, es que en el segundo caso se realiza un análisis de laboratorio sobre los granos que envió el cliente, pudiendo brindar mayor información sobre las características y calidad que posean los mismos.

- Descripción del proceso de control en origen, aquí se incluye el servicio de control de calidad.

El cliente solicita un relevamiento de la mercadería que puede estar situada en el campo, en silo bolsas, o en silos tradicionales.

Se va hasta el lugar a tomar las muestras.

Se hacen los análisis en el laboratorio y se envía un informe al cliente con las conclusiones.

- Para los servicios de asesoramiento e inspección, el procedimiento es:

Ir a la planta en la que se tiene que brindar el servicio a hacer el relevamiento.

Una vez de vuelta en la oficina con toda la información del relevamiento, se elaboran los informes del mismo, las propuestas de mejora y se elabora un plan de ejecución para las mejoras.

Dados los plazos planificados se va a la planta para ver el progreso de la aplicación de las mejoras y evaluar cuáles son las necesidades para continuar con el

proceso, ellas pueden ser capacitaciones, modificaciones de la propuesta, entre otras muy variadas.

Se vuelve a ir a la planta cuantas veces sea necesario para que las mejoras se realicen correctamente.

En el caso del servicio de cubicaje, éste es un procedimiento que yendo donde están almacenados los granos, se calcula la cantidad de granos que hay almacenados mediante la aplicación de fórmulas específicas.

En el caso del servicio de inspección de warrant, son las entidades financieras solicitantes del servicio, las que determinan los procedimientos a seguir.

- Para el proceso de venta de servicios:

La empresa tiene cuatro formas en la que vende sus servicios. Cuando se trata de potenciales clientes importantes, son la dueña y gerentes quienes llaman por teléfono o hacen una visita al cliente para ofrecer alguno de los servicios. Otra manera es que los clientes que ya han trabajado con la empresa llamen para solicitar una nueva prestación. Además cuentan con una página web donde se tiene una breve descripción de la empresa y de algunos de los servicios que presta.

Y todos los años se cuenta con un stand en expo carreras, organizado por el gobierno de la Provincia de Córdoba, para promocionar tanto la carrera de perito como de técnico. Esta es una de las tareas más importantes para la empresa, y de hecho es una de las pocas que posee responsables asignados directos y únicos, ya que depende de la tracción de alumnos a la escuela, la posibilidad de generar mayores ingresos económicos como brindar procesos de peritaje a bajo costo para la empresa, ya que estos funcionaran como pasantes de la misma.

Por otro lado, estos profesionales egresados muchas veces son ubicados en las mismas empresas clientes de Grupo Camuzzi-Chini, brindando las referencias profesionales de los mismos. Este servicio de selección y/o colocación de peritos en empresas no lo están comercializando, sino que lo brindan solo cuando una empresa cliente lo solicita.

Sistema de información

El sistema utilizado en Control de calidad y entregas, es una herramienta fundamental para prestar el servicio, enlaza el trabajo de las dos sucursales y también hace a la diferenciación del servicio que presta la empresa.

En la unidad Control de calidad y entregas el sistema se utiliza para cargar las cartas de porte, los contratos, el CUIT de los transportistas, para facturar, para determinar los libros de IVA, para determinar los saldos adeudados que tiene el cliente con la empresa. Las tareas que se realizan por fuera del sistema, son el envío del informe de análisis de los granos. Para esto una vez que está listo el análisis se completa un archivo de Word, y se le envía al cliente que lo solicitó vía mail (Ver anexo III).

Para continuar se va a hacer una descripción de la carga de la información de las cartas de porte, ya que es una actividad diaria que demanda mucho tiempo y precisión, y en época de campaña el personal está abocado a hacerlo, ya que esto incide en la logística de los clientes quienes cuentan con un número finito de camiones para la actividad. Este procedimiento se realiza coordinando las tareas de las dos sucursales. Además se lo va a mostrar mediante un diagrama de flujo, ya que la representación gráfica ayuda a un mejor entendimiento.

El proceso comienza cuando desde Perdices mandan a Capital por medio de WhatsApp o Dropbox las imágenes de las cartas de porte con los datos de posición, estos son los datos con que salió cada camión de origen, éstas se imprimen y se cargan en el sistema. Se compara lo que se cargó con la carta de porte impresa nuevamente y si está correcto se graba en el sistema. Una vez hecho este paso en Perdices se carga la información de descarga, esto es kilogramos, calidad y mermas, se vuelve a chequear toda la información de la carta de porte y se graba definitivamente.

Al finalizar el día se arma un archivo para cada cliente con toda la información de sus descargas en el formato que el cliente solicite, para que sea compatible con su plataforma y no tenga que volver a cargar los datos. Además el cliente cuenta con una contraseña y puede ver cómo van descargando sus camiones durante el día. Por otra parte todos los físicos, es decir las imágenes de las cartas de porte impresas, también se archivan.

Lo descripto anteriormente acontece solo si no hay ningún inconveniente de calidad, peso, o confección de la carta de porte. Si hay algún problema de calidad o peso se llama al cliente, se le comunica el inconveniente, y existen dos posibilidades. Una es que, el cliente decida descargar el camión de todas formas en la planta donde se encuentra, ahí el procedimiento es el antes mencionado; Otra es que el cliente decida desviar el camión a otra planta, en esta circunstancia el entregador que se encuentra en la planta pone en la carta de porte, en un casillero destinado para esto, a qué planta es desviado. Esto es así porque si al transportista lo frena alguna fuerza de seguridad y lo encuentra con la mercadería que en teoría debiera haber descargado, y no está escrito en la carta de porte el desvío se procede a secuestrar el camión y a detener al transportista. Luego del desvío y una vez que el camión descargó en la otra planta, el procedimiento es el antes descripto.

Si el problema se da por errores en la confección de la carta de porte, por ejemplo porque el cliente se equivocó cuando gestionó el CTG (código de trazabilidad de granos) en la AFIP y sacó un CTG para trigo y era soja lo que transportaba, se llama al cliente y se le solicita que mande un nuevo CTG y que anule el CTG erróneo, esta acción invalida automáticamente la carta de porte anterior y hay que confeccionar una nueva. Luego el procedimiento es el mismo que ya se describió.

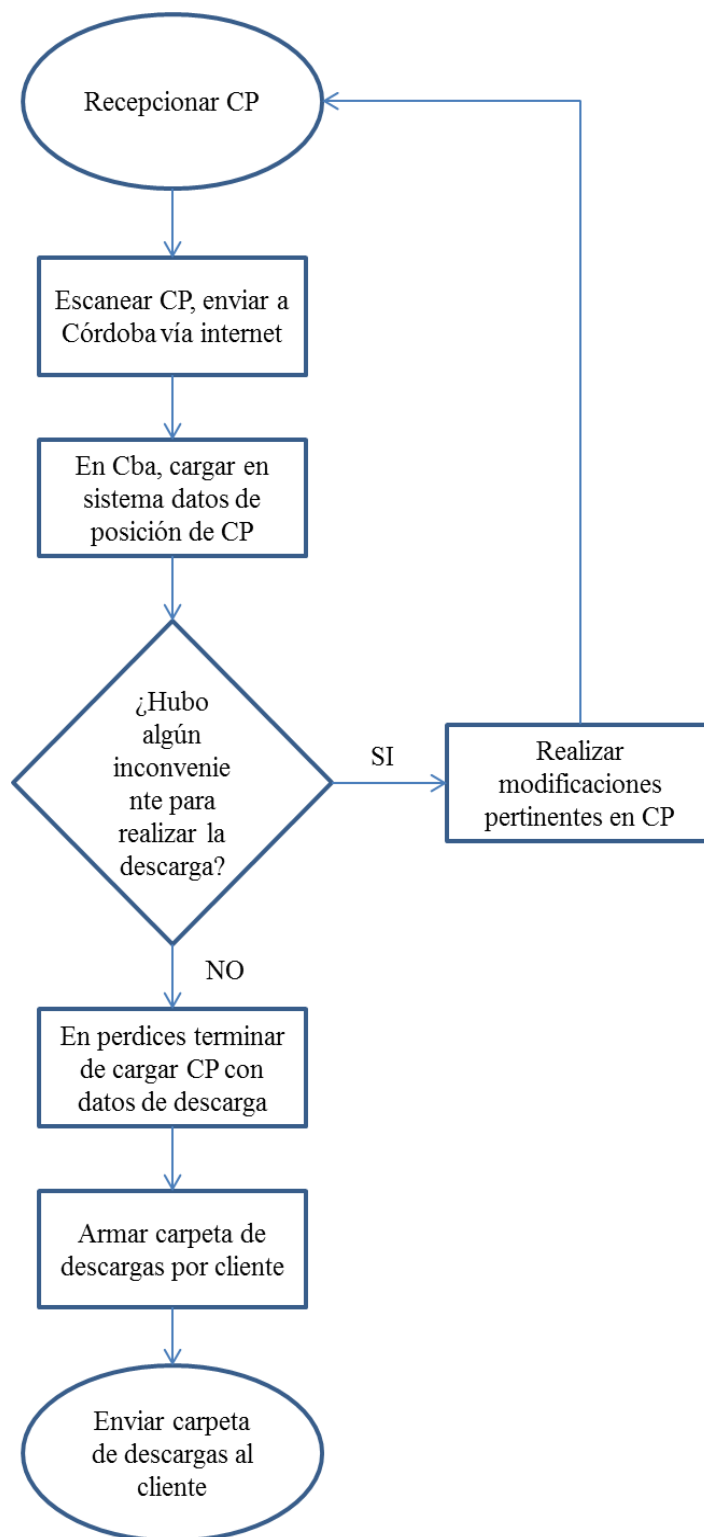


Ilustración 7: Proceso de Control de calidad de Camiones (Fuente: Elaboración propia)

Habiendo hecho una descripción de la situación actual de la organización, en cuanto a su estructura, sus servicios, los puestos que la componen, y el sistema de información, a continuación se van a tratar los temas de toma de decisiones, distribución de tareas, motivación y algunas otras observaciones pertinentes para entender mejor a la organización.

En lo que se refiere a la toma de decisiones estas son tomadas en forma exclusiva entre Analía y Juan quienes tienen claro en su cabeza hacia donde quieren que vaya la organización pero no está expresado de manera formal en metas y objetivos que todos conozcan. Por otra parte no existe ninguna herramienta de análisis que ayude a la toma de decisiones. Es decir que se administra a la organización de manera intuitiva, el problema de esto es que la intuición está asociada a una persona y también se va con ella.

En relación a la distribución de las tareas se nota en los mandos altos una gran concentración de las mismas, se puede decir que, tienen una sobrecarga de tareas. Las tareas que realizan son las que requieren de mayor creatividad, que son poco rutinarias y traen aparejada la toma de decisiones. Las tareas delegadas a los colaboradores son tareas rutinarias con soluciones también rutinarias. Esto se da por la forma casi idealizada de cómo debe hacerse el trabajo, tanto en lo que respecta al conocimiento como a la actitud que se debe tener para realizarla.

Con respecto al tema de la motivación se ha observado que los empleados están poco motivados, esto se debe a diversos factores entre los que se pudo rescatar que no ven un horizonte de crecimiento ya que los puestos de mando están ocupados por los integrantes de la familia, no ven el proceso completo de las actividades, no saben hacia donde apunta la empresa respecto de su crecimiento, se sienten cómodos y seguros con las actividades que realizan actualmente.

Acerca de los procesos en el área operativa, a pesar de no estar formalizados, como todos los integrantes tienen la misma formación profesional todos conocen como se realiza todo el proceso para la prestación de los servicios, los que fueron descriptos anteriormente. El problema está en el área administrativa ya que solo una persona tiene dedicación exclusiva al área y es él quien comprende el funcionamiento en su totalidad

pero esto está solo en su cabeza, el resto de los integrantes que realizan tareas del área administrativa lo hacen de forma aislada y sesgada, es decir, solo realizan una tarea y desconocen las tareas que la preceden o suceden.

Análisis de ventas

Se realizó un análisis de la facturación de los años 2014 a 2016 sobre las dos actividades que realiza la empresa: La capacitación por un lado, y las actividades relacionadas con el peritaje profesional.

Es importante tener en cuenta, que la empresa no posee registro de costos, y hasta 2016 tampoco poseía diferenciado el ingreso por actividad, sino que tenía un ingreso mensual total. La empresa facilito la información aunque solicitó su no publicación directa, por lo cual se presentará un análisis porcentual de los mismos con el objetivo de observar el comportamiento de los ingresos, tanto totales como por actividad.

En relación a los ingresos entre 2014 y 2016 se pudo observar lo siguiente:

	2014		2015		2016	
	TN	INGRESOS	TN	INGRESOS	TN	INGRESOS
% interanual	100%	100	- 0,44%	50,95%	23,40%	45,12 %
% Base 0 =2014	100%	100%	- 0,44%	50,95%	22,86%	119,05%

Tabla 12: % interanual de ingresos (fuente: Elaboración propia)

Tomando como base de facturación el año 2014, se puede observar que en 2015 hubo una disminución en cuanto a la cantidad de toneladas sobre las cuales se trabajó pero un incremento superior al 50% en cuanto a los ingresos provocados; sin embargo en el año 2016 el incremento de toneladas supera el 23% y los ingresos se vieron afectados, ya que si bien subieron un 45%, no lo hicieron proporcionalmente a la cantidad del incremento de trabajo realizado.

También se observó la composición de los ingresos en relación a los tipos de trabajo realizados distintos al control de calidad de los camiones, lo cual se expresa en la siguiente tabla:

ANÁLISIS	WARRANT	CAPACITACIÓN
61,66%	11,71%	26,62%

Tabla 13: % de ingresos de cada servicio de control de calidad y entregas (Fuente: Elaboración propia)

En la tabla queda claro que la actividad de análisis de granos en laboratorio representa más del 60% de los ingresos que son distintos al control de calidad de los camiones, mientras que las capacitaciones y warrant sólo representan el 38,33% en conjunto.

Esto equivale a que sólo 19% de los ingresos de la unidad de negocio de control de calidad se adquieren por ingresos distintos al control de calidad de los camiones, representando el análisis el 12%, las capacitaciones el 5% y el control de warrant el 2% del total de ingresos.

La diferencia entre las capacitaciones proporcionadas por la unidad de negocios de control y la enseñanza que se imparte en la escuela, es que en el primer caso son capacitaciones personalizadas que solicitan los clientes sobre temas concretos. Mientras que los cursos de perito y técnico que dicta el área de escuela son preestablecidos para la obtención de un título de capacitación habilitante para desarrollar determinadas tareas.

	Facturación %		
	2014	2015	2016
Facturación Control	100,00	79,30	89,13
Facturación Escuela	0,00	20,70	10,87

Tabla 14: % de facturación correspondiente a cada UN (Fuente: Elaboración propia)

Respecto de la facturación diferenciada entre control y la escuela, se observa que en 2016 hubo una disminución respecto de la facturación total de la escuela, y que previo a 2015 no existen datos fidedignos al respecto.

Si la escuela de peritos puede alcanzar el 20% de la facturación de la empresa, y el otro 80% depende prácticamente de 5 grandes clientes, no se le está brindando la importancia como unidad de negocios, teniendo en cuenta la potencialidad de rendimiento. Es importante considerar que los valores obtenidos son de ventas brutas o totales brutos, no se obtuvieron datos respecto de costos, por lo cual no se puede estimar la rentabilidad respecto de la facturación.

A pesar de esto, que muestra una necesidad imperiosa de la empresa a formalizar aspectos fundamentales como los contables y financieros, donde se tomen en cuenta los costos, rentabilidad, utilidades, entre otros, la empresa demuestra ser rentable en cuanto a la cobertura de gastos diarias y de manera informal.

No se puede especular de fuga de capital o administración específica de los fondos, como tampoco discriminar entre sucursales (Córdoba y las Perdices), lo cual genera la imposibilidad de maximizar los beneficios generados.

Respecto a la facturación específica de la escuela, se observa la siguiente información comparativa de las dos carreras que se dictan:

	ESCUELA 2015		ESCUELA 2016	
	TECNICATUR A	PERITO	TECNICATUR A	PERITO
Respecto del Mismo Año	42,09%	57,91%	32,36%	67,64%
Respecto del Año Anterior			- 35,71	- 2,36

Tabla 15: % de facturación de cada una de las carreras dentro de la UN capacitación y enseñanza agropecuaria (Fuente: Elaboración propia)

En el periodo de 2015 sobre el total de facturación la tecnicatura representó el 42% mientras que perito alcanzó prácticamente el 58%. En el 2016 la facturación de la

tecnicatura fue de un poco más que el 32%, notándose una baja del 35,71% de la facturación con respecto al año anterior. Mientras que la carrera de perito para el periodo 2016 obtuvo una facturación del 67,64% sobre el total, con una disminución solo del 2,36%.

Se observa una disminución de la facturación de la tecnicatura muy fuerte entre los dos periodos, mientras que la carrera de perito tiene un nivel de facturación poco variable comparando con el 2015. Esto estaría en coherencia con lo mencionado previamente respecto de cómo la empresa conceptualiza la escuela, ya que la misma no se la considera una fuente de ingresos sino una forma de adquirir personal temporal a bajo costo, como son los pasantes o prácticas profesionales.

Por otro lado, esta escuela es una de las más reconocidas en el país, por lo cual vuelve visible la marca ante las empresas clientes, principalmente las más grandes que realizan una investigación de mercado específica.

Considerando el posicionamiento actual de la escuela en el mercado, respecto al dictado del curso de perito clasificador de cereales, oleaginoso y legumbres y la tecnicatura en calidad y comercialización de granos, podría ser una estrategia promocionar a la misma desde la marca Grupo Camuzzi-Chini, para lograr el cobranding de marca y en el mercado agropecuario.

Capacidad de Prestación de Servicios Actuales

Para poder observar la capacidad de servicios, se observó la planilla de actividades de la empresa, y a partir de esto se realizó un análisis por tipo de actividad realizada y el promedio mensual realizado.

	CANTIDAD DE SERVICIOS ANUALES PRESTADOS	CANTIDAD PROMEDIO MENSUAL DE SERVICIOS PRESTADOS	RESPONSABLE PRINCIPAL
CAPACITACIÓN	16	1,33	Gerente General
WARRANT	18	1,5	Operario de UN Control de Calidad y Entrega
ANÁLISIS	3784	315,3	Gerente General y/o Operario de UN Control de Calidad y Entrega

	CANTIDAD DE SERVICIOS ANUALES PRESTADOS	CANTIDAD PROMEDIO MENSUAL DE SERVICIOS PRESTADOS	RESPONSABLE PRINCIPAL
CAMIONES CONTROLADOS	30744	2561,96	Operario de UN Control de Calidad y Entrega
CANTIDAD DE CURSOS	7	7	Gerente General y Capacitadores

Tabla 16: Capacidad de Servicios Actual (Fuente: Elaboración Propia)

Es importante tener en cuenta que las Capacitaciones son uno de los servicios que brinda a las empresas para quienes hacen asesoramiento profesional, pero este último no está incluido como actividad directa dentro de los registros del Grupo Camuzzi-Chini. Por otro lado, la capacitación no requiere de personal especializado, ya que las mismas son capacitaciones estándar que ya están desarrolladas, y no son comercializado abiertamente en la actualidad, sin embargo con una gestión en el ámbito de ventas como la inclusión de nuevos profesionales docentes podría ampliarse la capacidad de prestación 3 o 4 veces en relación a la actual.

Por otro lado, las actividades a las cuales está afectada la gerente general requieren de su presencia y coordinación por falta de delegación, pero se consideran actividades de nivel táctico e incluso operativo, que mediante la inclusión de un coordinador de área o responsable de tarea, podría permitir generar mayor cantidad de actividad mensualmente.

En lo que respecta a la prestación de servicios de Control de Calidad de camiones, la empresa cuenta con la ventaja de los pasantes provenientes de la escuela propia, lo que permite poder trabajar con mayor capacidad operativa a menor costo. Por otro lado, el análisis de granos se realiza en el laboratorio con el que cuenta la empresa, y requiere de personal especializado.

La inspección de Warrant, se realizan en las plantas acopiadoras de los clientes, y debe ser realizada por personal idóneo. La capacidad operativa se encuentra al máximo en función de la cantidad de personal con que se cuenta, sin embargo en este caso es fundamental entender la necesidad de peritos especializado, ya que se interviene en relación a la garantía que requiere un banco ante un préstamo de dinero para los clientes.

Conclusiones

Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Grupo Camuzzi-Chini es la única empresa de Córdoba dedicada al peritaje de granos en la entrega. • Gran trayectoria reconocimiento y posicionamiento en el mercado. • El sistema de información con el que cuenta permite que el cliente cuente con información durante las 24 hs. • La tecnicatura en calidad y comercialización de granos es única en el país. • Todos los integrantes de la organización están capacitados técnicamente para prestar los servicios. • Buen clima laboral y de confianza por tratarse de una empresa pequeña. • Puede satisfacer una gran cantidad de necesidades de los clientes gracias a sus variados servicios. • Están presentes tanto en Córdoba capital (centro administrativo), como en Las Perdices (zona productora). 	<ul style="list-style-type: none"> • Planteamiento y Formalización de bases estratégicas de la empresa débil. • Organigrama inconsistente en su diseño. • El organigrama que presenta la empresa no está reflejado en el funcionamiento diario. • Inexistencia de manuales de procesos y procedimientos. • El área administrativa no está desarrollada. • Los puestos de trabajo no están definidos. • Los integrantes de la organización realizan tareas de dos o tres puestos, generando conflictos en asignación de responsabilidad y alcance de objetivos. • Los empleados se encuentran desmotivados. • El área comercial no funciona adecuadamente. • Centralización en toma de decisiones y poca delegación de las tareas en la dirección general. • No hay planificación. • La empresa depende de la prestación de un solo servicio. • La empresa es reconocida en el mercado por el nombre de su dueña y no por Grupo Camuzzi-Chini.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Quita y reducción de las retenciones • Liberación del cepo cambiario • Devaluación de la moneda • Sanción Ley Nacional PyME • Reinserción de la argentina en mercados internacionales • Perspectiva de crecimiento de la población mundial • Nuevas tendencias en la alimentación. • Innovaciones técnicas y tecnológicas en la agricultura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación de desaceleramiento de Inflación y Recesión. • Nuevas tendencias de consumo de alimentos orgánicos. • Pérdida de granos durante su transporte por camiones obsoletos. • Condiciones climáticas desfavorables para la siembra o cosecha.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Implementación de nuevas tecnologías de la comunicación en la agricultura y en la comercialización.• Argentina está en el décimo lugar de los países con más hectáreas cultivadas.• Córdoba cuenta con el 25% del total de hectáreas sembradas en el país.• El 69% de las exportaciones del país son de origen agropecuario.• El 60% de las exportaciones de Córdoba tienen su origen en cereales y oleaginosas.• Más de la mitad de los departamentos de la provincia de Córdoba cuenta con una economía basada en el sector agrario.• Existe un gran mercado potencial de empresas que necesitan el peritaje en la entrega de sus granos para generar un comercio justo.	

Conclusiones Diagnosticas

La empresa debe ser consciente de sus fortalezas, trabajar para conservarlas, potenciarlas, y generar nuevas de ser posible. Grupo Camuzzi-Chini es la única empresa en el mercado que presta el servicio de representación de los vendedores en el momento de entrega de granos. La trayectoria y prestigio con que cuenta la organización son su fortaleza más importante. Esto es lo que hace que los clientes confíen en ella y la elijan, lo que trae aparejado su importante participación en el mercado. La presencia de la empresa tanto en la zona administrativa como en la productiva de la provincia acentúa su participación en el mercado.

El servicio diferencial que presta la empresa, sustentado en sus recursos humanos capacitados y en su sistema de información que brinda información actualizada las 24hs. hacen que la empresa siga manteniendo sus ventajas competitivas. Además la empresa cuenta con una gran variedad de servicios para ofrecerle a sus clientes y cubrir muchas de sus necesidades.

Asimismo se cuenta con una tecnicatura única en el país que amplía las posibilidades de quienes ya obtuvieron el título de perito y quieren seguir capacitándose. A su vez, la escuela le permite a la empresa incorporar personal temporal mediante pasantías o prácticas profesionales a bajo costo, optimizando sus beneficios.

A pesar de sus fortalezas y posicionamiento en el mercado, es importante rescatar que la empresa es rentable actualmente, pero a su vez posee falencias o debilidades que a largo plazo pueden generar el fracaso de la misma. La primera y fundamental, es la escasa formalización de las bases estratégicas de Grupo Camuzzi-Chini, lo cual lleva a que otros componentes organizacionales, como la estructura formal, definición de puestos, objetivos estratégicos a mediano y largo plazo, sean débiles en su conformación.

De hecho, el organigrama, que presenta actualmente la empresa, se observa disociado y mal diseñado, sin representar las áreas de manera adecuada y/o los puestos reales. Por otro lado, la falta de definiciones de puestos claros, ha

conllevado que un mismo empleado cumplimente con tareas de diferentes áreas, provocando que no haya asignaciones claras de responsabilidad, superposición de tareas, ejecución de la misma tarea repetidas veces o no ejecución de tareas específicos, entre otro. Todos estos elementos, conllevan que el rendimiento de la empresa se vea afectado, disminuyendo tanto su resultado en calidad como en cantidad.

Por otro lado, se observa una falencia importante asociado a lo anterior, y hace referencia a los procesos y procedimientos actuales. La empresa no cuenta con ningún tipo de formalización de los mismos, lo que nuevamente lleva a la centralización. Además, esto genera que el Know-how este supeditado a las personas que trabajan en la empresa, impidiendo una transmisión hacia nuevos empleados de manera fluida, y limitando el crecimiento posterior de la empresa.

Otros factores que afecta a la empresa es la carencia de planificación, particularmente en lo que refiere al desarrollo del área administrativa y comercial; ya que, a pesar de ser muy reconocida, lo es por el nombre de su dueña y no por Grupo Camuzzi-Chini, por lo cual la identidad organizacional se encuentra desdibujada en relación a la identidad profesional de sus fundadores.

Actualmente la empresa, a pesar de contar con una gran variedad de servicios para ofrecer al mercado, solo se sustenta en uno de ellos que es el control en la entrega de los camiones; en este sentido el crecimiento de los otros servicios actualmente están limitados, en gran medida por la capacidad productiva de la gerente general, y a su vez se ven afectados por la falta de un planteamiento estratégico comercial, y procesos y procedimientos formales

A pesar de todo esto, la empresa se encuentra en una posición competitiva en el mercado actual. Con la reactivación del sector lograda por las medidas tomadas por el nuevo gobierno, combinado con la existencia de pocos competidores, el Grupo Camuzzi-Chini posee una ventaja importante, sobre todo teniendo en cuenta que está ubicada en uno de los polos productivos del país en lo que respecta a cereales y oleaginosas.

La oportunidad que se marca en la economía nacional como en el sector agrícola, es una posibilidad de crecimiento que Grupo Camuzzi-Chini. Principalmente por ser reconocidos y estar posicionados como uno de los principales proveedores del servicio de peritaje y calidad. Considerando que el sector agropecuario se encuentra creciendo nuevamente, principalmente en la producción y exportación de granos, la posibilidad de acaparar más mercado para la empresa es una de las principales oportunidades de crecimiento actual.

Sin embargo, el escaso desarrollo comercial nuevamente impacta negativamente en el aprovechamiento de esta situación, viéndose afectado el rendimiento organizacional y económico por no aprovechar las condiciones del entorno, tanto políticas como climáticas, que afectan el rendimiento del campo.

Como conclusión se observa que la empresa posee ventajas competitivas en el mercado local que le permitirían posicionarse a nivel nacional, sin embargo para lograrlo, en primera instancia, es fundamental que pueda establecer una base y estructura formal que le permita planificar a mediano y largo plazo, alcanzar la descentralización y potenciar otros servicios. Y en segunda instancia, diseñar y formalizar los procesos y procedimientos internos, que le permitan a la empresa ordenar su proceso, poder incorporar de manera ordenada y eficiente nuevo personal, aumentando la capacidad operativa.

Es por esto, que a continuación se presenta una propuesta para la formalización que le permita a la empresa una organización interna que la lleve a su crecimiento futuro, tanto comercial, como territorial y económico.

Capítulo VI: Desarrollo de Propuesta

Etapa Estratégica

Es frecuente que los profesionales que inician brindando servicios de manera independiente, a partir del crecimiento de la demanda busquen crecer formando una empresa o PyMEs. Sin embargo, este desarrollo suele estar signado por la informalidad, basando sus actividades en la resolución de lo cotidiano y urgente, sin una planificación a largo plazo.

El crecimiento de la organización en cuanto a estructura, recursos e infraestructura, se realiza de manera desorganizada y sin mirada futura, sino respondiendo a una demanda actual. Sin embargo, si la empresa como sus dueños, logran sentar ciertas bases específicas para el ordenamiento interno, se puede hacer un salto tanto cualitativo como cuantitativo, pudiendo incrementar la capacidad de prestación de servicio sin afectar la calidad del mismo.

Grupo Camuzzi-Chini, no queda excluida de esta dinámica, y aunque posee un muy buen posicionamiento en el mercado asociado a la imagen de la fundadora, no logra organizar las diferentes unidades de negocios como actividades de manera consecuente con sus objetivos.

A partir del análisis interno, quedo de manifiesto que la empresa ha crecido en los últimos 3 años de manera consistente en cuanto a la prestación de servicio de Control de Calidad de Camiones en Entrega, sin embargo esto provoco la necesidad de formalizar y organizar cuestiones como la estructura y organigrama, definición de roles, necesidades de capacitación y, puntualmente, la necesidad de una reubicación física en función de la constitución y dimensión del equipo humano tanto actual como potencial.

Otra de las cuestiones importantes que la empresa debe revisar, es el desarrollo de servicios asociados al control de calidad, que podrían implicar un crecimiento en la rentabilidad de la empresa, pero que en la actualidad simplemente cumplen la función de apoyo, al responder solamente a la demanda de clientes actuales.

A partir de estas observaciones, se considera pertinente establecer tres ejes de intervención: en primera instancia la definición de la estructura, dándole a cada unidad de negocios como servicio prestado una participación equilibrada, acompañado esto con la definición de puestos y responsabilidades, como una necesidad de redistribución y/o contratación de nueva persona.

La segunda línea de intervención se plantea en relación a la necesidad de comunicar y formalizar los cambios propuestos previamente, e inducir al personal a una nueva dinámica interna, que les permita ser eficientes y eficaces en los resultados obtenidos conociendo de manera explícita sus responsabilidades y tareas, como el compromiso que la empresa espera que asuman.

Finalmente, el tercer eje sobre el cual se realizó una propuesta de intervención, es la reubicación edilicia, observando las necesidades actuales y futuras a partir de la nueva estructura tanto de recursos humanos como de servicios.

Etapa Táctica

Plan 1: Actualización de la Estructura de Negocios Empresarial

Plan 1.1: Actualización de la Estructura General

- Objetivo Estratégico

Rediseñar y actualizar la estructura de la empresa Grupo Camuzzi-Chini.

- Objetivo Táctico

Formalizar la estructura de la empresa Grupo Camuzzi-Chini en función de las unidades de negocios.

- Acciones:

Grupo Camuzzi-Chini posee un organigrama formal que no se condice con el normal funcionamiento de la empresa. Lo que trae aparejado un gran número de problemas internos como son la centralización en la toma de decisiones y poca delegación de tareas. Hay quienes realizan tareas de dos o tres puestos, lo que trae aparejado duplicidad de tareas y falta de responsables. Todas estas inconsistencias se ven reflejadas en que la empresa no logra sus objetivos de crecimiento.

La actualización y formalización del organigrama va a permitir dar un papel central a las unidades de negocio, separando a estas de las actividades de soporte como recursos humanos, comercialización, y administración contable. Además de mostrar cómo está organizada la empresa, los niveles jerárquicos, las relaciones de las distintas áreas y los puestos que las integran. El organigrama es una herramienta facilitadora para instituir un orden organizacional, y a su vez permite definir correctamente las funciones que cumplen cada miembro.

A partir del organigrama previamente analizado (Ilustración 6 del Diagnostico) y el relevamiento actualizado de los puestos, se llegó a la siguiente estructura:

Rediseño de la Estructura Organizacional para Grupo Camuzzi-Chini para Marzo 2018.



Ilustración 8: Organigrama general rediseñado (Fuente: Elaboración propia)

En forma general se puede ver que la estructura incluye la Gerencia General, que es secundada por las actividades del staff de apoyo tanto legal como contable, las áreas relacionadas con las actividades de soporte a la actividad principal de prestación de los servicios propiamente dicho. Estas áreas son recursos humanos, comercialización y la administración contable. Y las dos unidades de negocios Enseñanza y Capacitación Agropecuaria y Control de Calidad y Entregas, que son el propósito del grupo.

La **Gerencia General** será la encargada de definir los lineamientos estratégicos asegurándose de seguir las bases estratégicas. Además estará a su cargo fomentar los valores de la organización tanto en mandos medios como en el núcleo operativo. El Gerente General, actualmente ocupado por la dueña de la empresa, es responsable de supervisar los resultados obtenidos en las diferentes áreas, diseñar y generar nuevos negocios, expandir la empresa y trabajar sobre las relaciones comerciales más importantes.

Se creó el área de **Recursos Humanos**, ya que contemplando la situación actual de la empresa y verificando el gran número de empleados con que se cuenta, se considera de suma importancia contar con alguien especializado en el tema. Por otro lado, las dos unidades de negocios aparecen actualmente fraccionadas en cuanto a la estructura, ya que funcionan en paralelo y aunque varios empleados trabajan en ambas, cada una posee un estado contable diferente, liquidaciones diferentes y, en muchos casos, se presenta la duplicidad de tareas principalmente administrativas.

Con el fin de evitar esta duplicidad y optimizar los recursos, tanto humanos como tecnológicos, el área de RRHH será la responsable por un lado de la administración de personal, contemplando tareas como la liquidación de sueldos y horas de trabajo, distribución de personal en actividades; y por el otro, de la gestión de personal, lo que incluye la selección de pasantes que son estudiantes de la tecnicatura para realizar peritajes para la empresa, selección de personal idóneo para las vacantes que se generen, y el desarrollo de actividades de motivación laboral.

El **Área de Comercialización** va a estar integrada tanto por un community manager quien se encargará de la web y de las redes sociales de la empresa, para comenzar a ocupar este lugar en el mercado teniendo la posibilidad de interactuar con las nuevas generaciones de las empresas del sector, ya que hasta el momento por prestar atención solo a las generaciones que estaban y con el motivo de que estas no interactúan por estos medios no se han desarrollado en su máximo potencial.

También el desarrollo de los canales digitales servirá como canal de ventas, tanto a clientes agropecuarios para los servicios que presta la empresa, como para potenciales alumnos de las tecnicaturas y peritaje que brinda la escuela. Es fundamental entender que las grandes empresas como los potenciales alumnos pertenece ya a la generación que se ha incluido digitalmente, y donde estos canales son fundamentales para sostener un continuo desarrollo de las actividades y crecimiento.

Por otra parte el área tiene un sector para la gestión de los clientes con vendedores exclusivos para cada unidad de negocio, proponiendo de esta forma un trato muy personalizado y adecuándose a las necesidades de cada cliente.

Siguiendo con la descripción de las funciones, el **Área Administración Contable**, se encargará de la administración de las actividades de la empresa en forma global, contando con dos asistentes de los que cada uno representa a cada unidad de negocio para hacer frente sus a necesidades administrativas particulares. Estará íntimamente relacionada al área de Recursos Humanos como al Staff contable, para las liquidaciones como confección de los balances y flujo de caja respectivamente.

El nuevo organigrama contempla las unidades de **Staff Legal y Staff Contable**, estas áreas prestan servicios especializados a la organización y auxilian en el funcionamiento de la misma en la interacción del grupo con otras organizaciones tanto de índole público como privado, son tercerizadas y no poseen una dependencia y/o exclusividad con el Grupo Camuzzi-Chini.

Por desarrollarse la actualización del organigrama en base a las unidades de negocios considerando a estas los pilares de la organización, la conformación de las mismas va a ser desarrolladas en los planes 2.1 y 2.2.

Plan 1.2: Actualización de la Estructura de Enseñanza y capacitación agropecuaria

- Objetivo Estratégico

Rediseñar y actualizar la estructura de la empresa Grupo Camuzzi-Chini.

- Objetivo Táctico

Formalizar la estructura de la Unidad de Negocios Enseñanza y capacitación agropecuaria

- Acciones:

El diseño de la estructura de una unidad de negocios responde a las necesidades del negocio que se realiza. Actualmente enseñanza y capacitación agropecuaria es utilizada en Grupo Camuzzi-Chini como un recurso que solventa de mano de obra calificada a su otra unidad de negocios control de calidad y entregas, no desarrollándose un plan estratégico que la lleven a un crecimiento sostenido y que dependa económica y financieramente de sí misma.

Al actualizar la estructura se intenta dar la jerarquía de unidad de negocio que no tiene actualmente. Para el rediseño es muy importante tener en cuenta que esta unidad de negocios se dedica a la enseñanza formal por lo que tiene determinados requerimientos externos que deben cumplirse de acuerdo a lo establecido por el Ministerio de Educación de la Nación.

Para esta unidad se estableció la siguiente estructura:

2018.

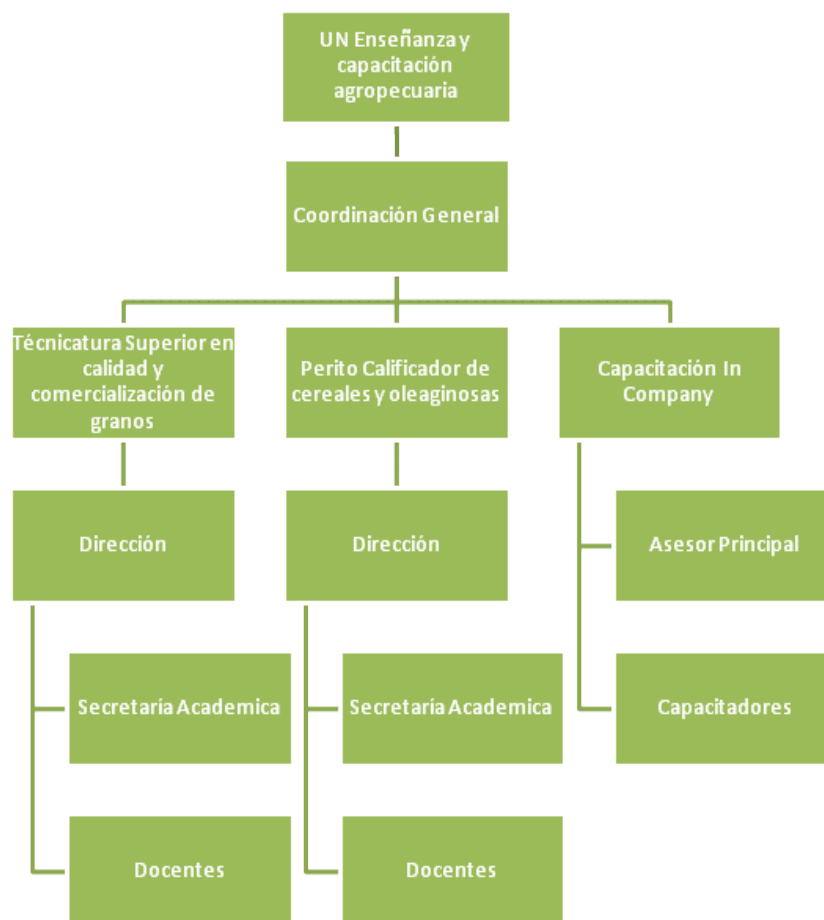


Ilustración 9: Organigrama UN Enseñanza y capacitación agropecuaria rediseñado (Fuente: Elaboración propia).

Como se puede observar en el organigrama de la UN Enseñanza y Capacitación Agropecuaria, se establecieron tres áreas de trabajo, dos originales del organigrama presentado en la etapa diagnóstica y una tercera, Capacitación in Company, que se encontraba aislada en el organigrama.

El objetivo de esta estructura, se asocia no solo al cumplimiento del reglamento establecido por el Ministerio de Educación, sino también poder organizar financieramente a la empresa, ya que todo lo que se refiere a capacitación y formación actualmente no se encuentra formalizado.

Como se verá en el plan 1.4, la descripción de puestos de Docentes y Capacitadores, es básica y plantea una demanda free lance de los profesionales

responsables, por lo cual no es incompatible con el hecho de que trabajen en la otra unidad de negocios del Grupo Camuzzi-Chini, sin embargo las liquidaciones de sueldos como los aportes y otras cuestiones cantables-administrativas deberán ser diferenciadas claramente.

También, con la incorporación del área de Capacitación In Company se pretende que la UN Enseñanza y Capacitación Agropecuaria logre cobrar relevancia y presencia en el mercado actual, brindando al Grupo empresario un ingreso permanente, incluso durante los periodos vacacionales o cuando no hay dictado formal de clases y matriculación de alumnos.

En las primeras dos áreas, Tecnicatura superior en calidad y comercialización de granos y Perito clasificador de cereales y oleaginosas, se establece la estructura de Director, equivalente a la de un Mando Medio, que será secundado por la secretaria académica, la cual estará a cargo de la coordinación de los docentes, horarios de dictado, coordinación de actividades, matriculación de alumnos y cobranzas.

En la actualidad, y debido a que los matriculados no tienen un gran volumen, una sola persona puede desarrollar fácilmente el puesto, sin embargo en caso de que el ingreso aumente en función del posicionamiento, se deberá contemplar la posibilidad de incorporar más personal y dividir las tareas en función de la coordinación de docentes por un lado y por el otro en función de la coordinación y gestión de alumnos por el otro.

Finalmente, respecto de la Capacitación In Company, es necesario aclarar que aunque existen dos puestos definidos: Asesor Principal y Capacitadores, estos son rotativos ya que dependerá del área que la empresa cliente necesite intervenir, así el asesor principal deberá rotar tomando en cuenta su especialidad, que puede asociarse a Seguridad e higiene, Manipulación de Granos, Mantenimiento de Granos, entre otros, y los demás capacitadores serán colegas que acompañen el proceso.

Plan 1.3.: Actualización de la Unidad de Negocios de Control de calidad y Entregas

- Objetivo Estratégico

Rediseñar y actualizar la estructura de la empresa Grupo Camuzzi-Chini.

- Objetivo Táctico

Formalizar la estructura de la Unidad de Negocios de Control de Calidad y Entrega

- Acciones:

Al igual que se planteó en el Plan 2.1, cada unidad de negocios debe presentar una estructura que esté al servicio del negocio que realiza, en este caso particular, debe responder al tipo de servicio que presta.

Es fundamental lograr obtener un orden y jerarquía, con el objetivo poder reorganizar la asignación de tareas y responsabilidades en función de cada área y puesto. Por otro lado, en esta área muchos de los trabajadores involucrados se ven afectados a tareas de la unidad de negocios de la escuela, como administrativas, por lo cual una buena estructuración permitirá delimitar claramente las funciones y responsabilidades como así también, aclarar los roles en cada unidad de negocios.

En este caso la estructura adoptada se puede observar en la siguiente ilustración:

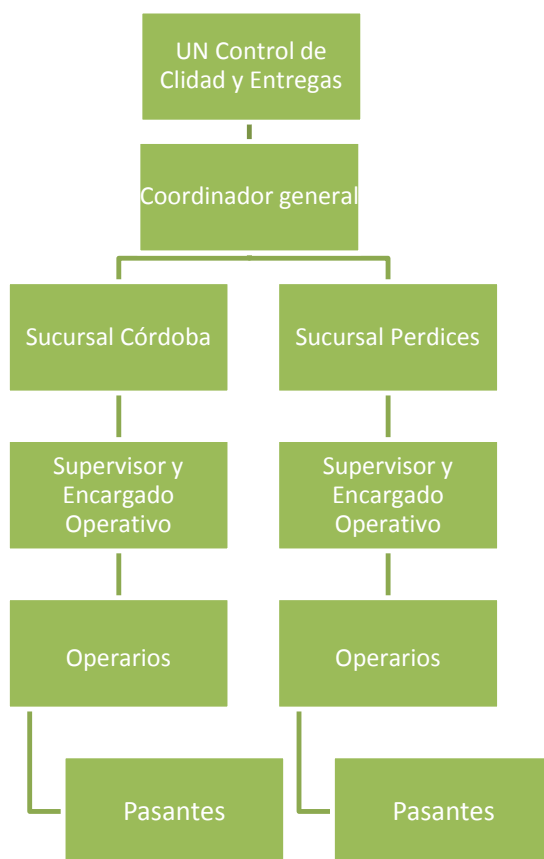


Ilustración 10: Organigrama UN Control de calidad y entregas rediseñado (Fuente: Elaboración propia)

Como se puede observar, el coordinador General es quien responderá a la Gerencia General, y será el responsable de supervisar tanto la Casa Matriz como la Sucursal Perdices. En ambas la estructura es igual, ya que se presentan dos puestos la de Supervisor y Encargado Operativo y los Operarios.

Los supervisores serán los responsables de asignar el personal a cada cliente, las funciones y actividades, como los profesionales necesarios para cada servicio que soliciten los clientes. Serán los responsables de supervisar al personal operativo, medir la satisfacción de los clientes y observar el desempeño como los resultados obtenidos por los operarios y pasantes.

Los operarios, aparte de desarrollar las actividades propias de peritaje y control de calidad, son los responsables de supervisar a las personas que realizan pasantías en la unidad de negocios pero son alumnos del centro educativo.

RECURSOS	
Humanos	Consultor
Tecnológicos	No Requiere
Materiales	No requiere
Tiempo de implementación	1 mes
Periodo de Revisión	Cada 2 años
Tiempo de mantenimiento	Indefinido
RESPONSABLES	
Responsable	Consultor
Supervisor	Dirección
PRESUPUESTO	
<p>Para la reestructuración de la empresa Grupo Camuzzi-Chini se realizaron entrevistas de relevamiento con una duración total de 10 hs, más rediseño del organigrama y de cada una de las unidades de negocios específicamente, para lo cual se requirieron 10 horas más.</p> <p>El total del presupuesto por los Planes 1.1., 1.2. y 1.3. es de 20 horas por un precio de \$750, haciendo un total de \$15.000</p>	

Plan 1.4: Definición de Perfiles de puestos de la nueva estructura

- Objetivo Estratégico

Rediseñar y actualizar la estructura de la empresa Grupo Camuzzi-Chini.

- Objetivo Táctico

Diseñar los puestos actuales de la nueva estructura empresarial, para delimitar funciones y actividades.

Determinar la necesidad de realizar un proceso de consultoría en recursos humanos con especialistas.

- Acciones:

Debido al rediseño de la estructura empresarial, es necesario realizar una redefinición de los puestos. Para esto se plantearon dos etapas, la primera a desarrollarse a continuación y la segunda mediante la contratación de una consultora especializada en definición de estructuras y puestos.

Etapa 1: Definición de Perfiles

En esta etapa se realizó una definición de perfiles mediante una definición molar de cada puesto, donde se contemplan los siguientes datos:

- a. Datos del puesto
 - Nombre del Puesto
 - Área a la que pertenece.
 - A quien Supervisa
 - Quien lo supervisa.
- b. Posición en el organigrama

- c. Condiciones de trabajo
 - Tipo de Jornada
 - Extensión de jornada laboral.
 - Disponibilidad para viajes.
- d. Tareas y Funciones
- e. Responsabilidades

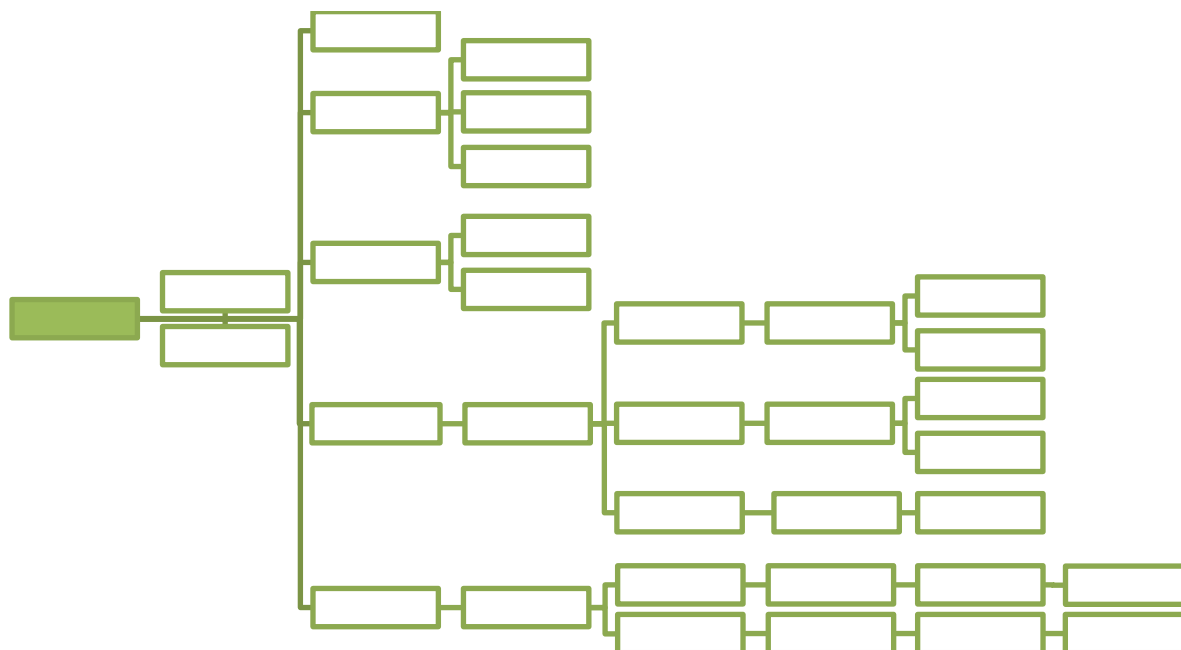
A continuación se presentan las definiciones de puestos diseñadas en esta etapa:

GERENTE GENERAL

Datos de Identificación

Nombre del Puesto:	Gerente General
Dpto. o Sección:	Gerencia General
Es Supervisado por:	Dueños
Supervisa a:	Gerencias Medias

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:	Fijo	<input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo	<input type="checkbox"/>
Jornada:	Continua	<input checked="" type="checkbox"/>	Discontinua	<input type="checkbox"/>
Prolongación de la Jornada:	Ocasionalmente			
Disponibilidad para viajar:	Si			

CONDICIONES DEL PUESTO

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
1. Toma de decisiones estratégicas para el grupo y para cada UN
2. Elaborar proyectos para el mediano y largo plazo
3. Definir estrategias empresariales
4. Mantener reuniones Asamblea de Socios.
5. Supervisar gerencias medias
5.1 Controlar informes de estado
5.2 Mantener reuniones con gerentes de área
5.3 Receptar necesidades de áreas y darles resolución
6. Dar aprobación de los precios de los diversos servicios que siguiera el Gerente administrativo contable.

RESPONSABILIDADES

Por Decisiones
Sobre temas complejos de su puesto de trabajo.
Sobre temas Complejos referidos a su sector.
Sobre temas complejos que involucran a diferentes sectores
Sobre políticas de la organización
Por el trabajo de otros
Personal de nivel Táctico: Jefes y Responsables
Personal de nivel Táctico: Gerentes
Por material y/o equipos.
Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles
Responsabilidad mínima por el uso y distribución de insumos
Por Información confidencial

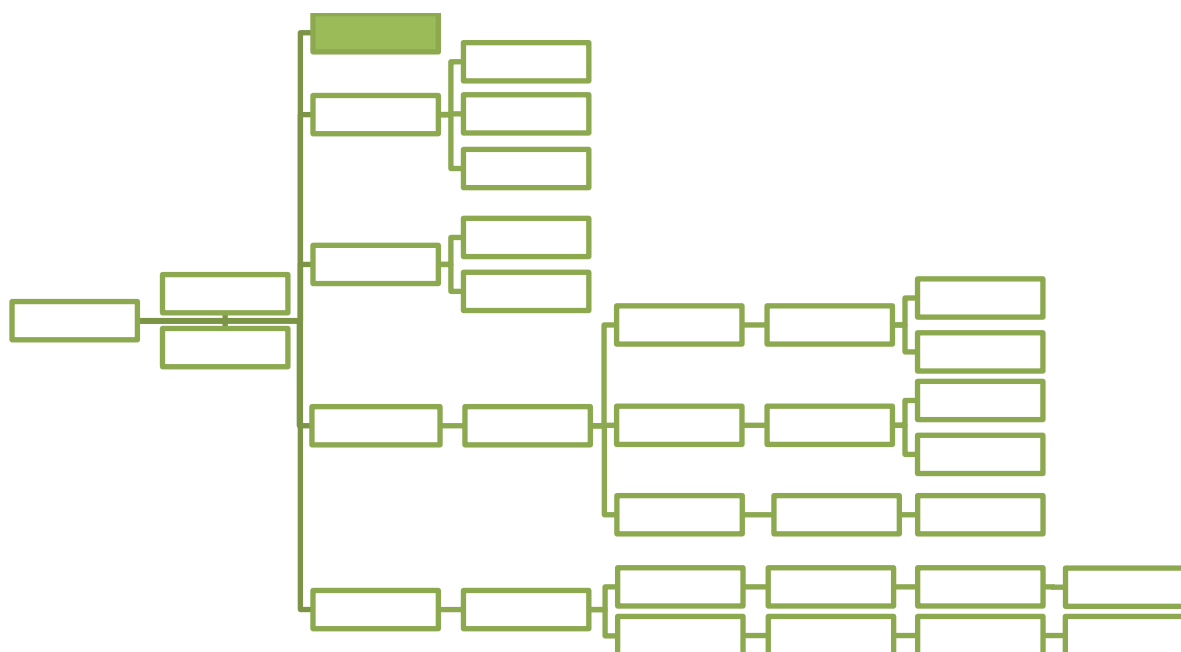
Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.
Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones
Responsabilidad por información relacionada con estrategias y políticas
Responsable pleno por información confidencial

ENCARGADO RECURSOS HUMANOS

Datos de Identificación

Nombre del Puesto:	Encargado de Recursos Humanos
Dpto. o Sección:	Recursos Humanos
Es Supervisado por:	Gerencia General
Supervisa a:	Gerencias Medias y empleados

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:	Fijo	<input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo	<input type="checkbox"/>
Jornada:	Continua	<input checked="" type="checkbox"/>	Discontinua	<input type="checkbox"/>
Prolongación de la Jornada:	Ocasionalmente			
Disponibilidad para viajes:	Si			

CONDICIONES DEL PUESTO

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
1. Selección de Personal
1.1. Reclutamiento
1.2. Preselección de los cv adecuados para el puesto
1.3. Realizar entrevistas
1.4. Presentar los candidatos a la autoridad de la que dependerán para la selección final.
1.5. Realizar la contratación.
1.6. Inducción
1.7. Seguimiento
2. Control del personal actual
2.1. Ausentismos y tardanzas
2.2. Presentimos
2.3. Controles de certificados médicos.
2.4. Recopilar información para liquidación de sueldos.
2.5. Enviar información al área administración contable para liquidación de sueldos.
3. Desarrollo de actividades de motivación laboral
4. Liquidación de viáticos
5. Asignación de profesionales a los diferentes proyectos de capacitación In Company
6. Selección de pasantes, estudiantes de Agro escuela Privada de Córdoba, para ejercer de entregadores de UN Control de calidad y entregas.

RESPONSABILIDADES

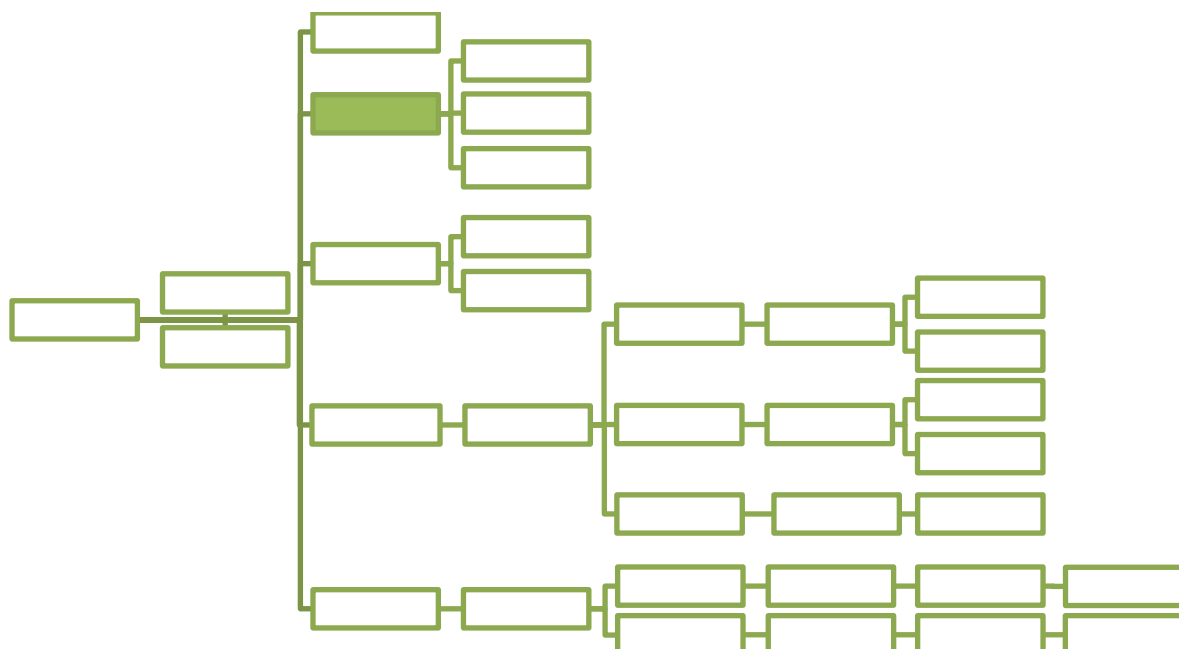
Por Decisiones
Sobre temas complejos de su puesto de trabajo.
Sobre temas Complejos referidos a su sector.
Sobre temas complejos que involucran a diferentes sectores
Por el trabajo de otros
Personal Operativo
Personal de nivel Táctico: Jefes y Responsables
Personal de nivel Táctico: Gerentes
Por material y/o equipos.
Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles
Responsabilidad mínima por el uso y distribución de insumos
Por Información confidencial
Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.
Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones
Responsabilidad por información relacionada con estrategias y políticas
Por la seguridad de las personas
Es responsable directo por la implementación de medidas de seguridad.

GERENTE GESTIÓN COMERCIAL

Datos de Identificación

Nombre del Puesto:	Gerente Gestión Comercial
Dpto. o Sección:	Gestión Comercial
Es Supervisado por:	Gerente General
Supervisa a:	Vendedores y Community Manager

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:	Fijo	<input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo	<input type="checkbox"/>
Jornada:	Continua	<input checked="" type="checkbox"/>	Discontinua	<input type="checkbox"/>
Prolongación de la Jornada:	Ocasionalmente			
Disponibilidad para viajar:	Si			

CONDICIONES DEL PUESTO

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
1. Establecer estrategias para captación de nuevos clientes.
2. Establecer estrategias para retención de clientes actuales.
3. Supervisar a Community Manager y encargado ventas de las UN.
4. Establecer objetivos de ventas acorde a las exigencias de la Gerencia General.
5. Fijar políticas de descuentos y bonificaciones, junto con el gerente de administración contable.
6. Capacitar a los vendedores.
7. Atender a los clientes de mayor importancia.
8. Atender los reclamos de los clientes que excedan a los vendedores.
9. Junto a Recursos Humanos decidir la incorporación y despido de personal de su área.

RESPONSABILIDADES

Por Decisiones
Sobre temas complejos de su puesto de trabajo.
Sobre temas Complejos referidos a su sector.
Por el trabajo de otros
Personal Operativo
Por material y/o equipos.
Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles
Responsabilidad mínima por el uso y distribución de insumos
Por la custodia y manejo de dinero
No tiene responsabilidad por dinero ni valores
Por Información confidencial
Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.

2018.

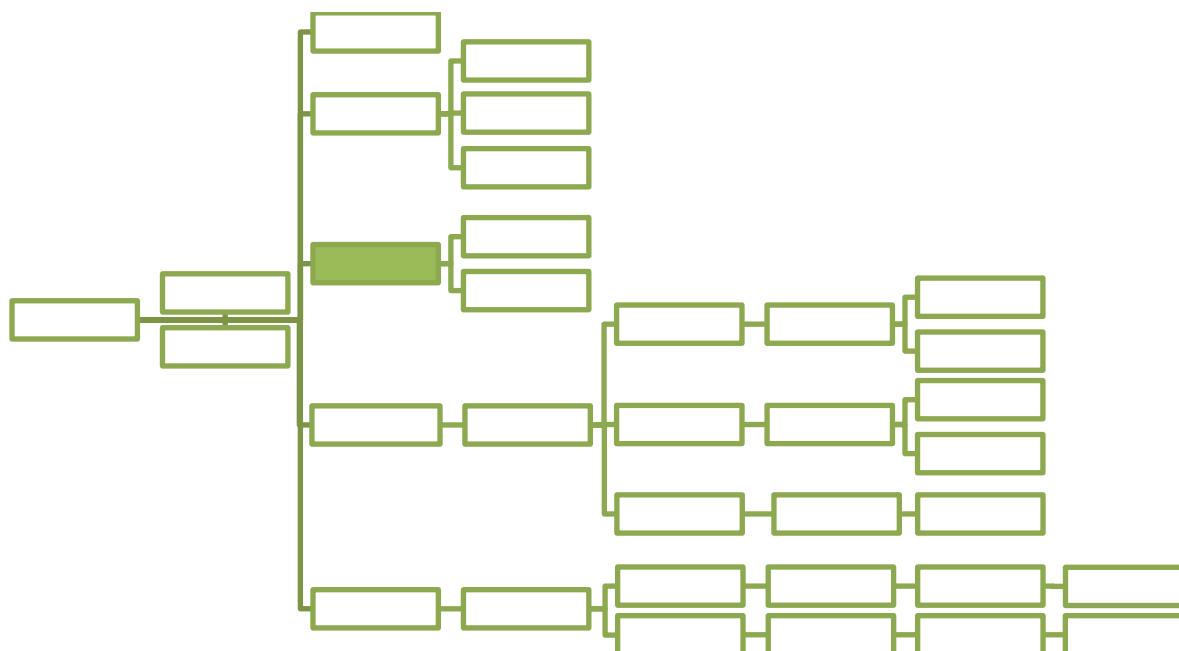
Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones
Responsabilidad por información relacionada con estrategias y políticas
Responsable pleno por información confidencial

GERENTE ADMINISTRATIVO CONTABLE

Datos de Identificación

Nombre del Puesto:	Gerente Administrativo Contable
Dpto. o Sección:	Administración Contable
Es Supervisado por:	Gerente General
Supervisa a:	Asistentes administrativo contables

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:	Fijo	<input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo	<input type="checkbox"/>
Jornada:	Continua	<input checked="" type="checkbox"/>	Discontinua	<input type="checkbox"/>
Prolongación de la Jornada:	Ocasionalmente			
Disponibilidad para viajar:	No			

CONDICIONES DEL PUESTO

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
1. Elaborar presupuestos anuales, y controlar su ejecución.
2. Elaborar balances en forma conjunta con Staff Contable.
3. Responsable de la gestión financiera.
4. Coordinar la elaboración de informes y análisis de los mismos para la toma de decisiones de manera eficiente.
5. Determinar el precio de los diversos servicios que presta la empresa en ambas UN, solicitando la aprobación de la gerencia general.
6. Fijar políticas de descuentos y bonificaciones, junto con el gerente de gestión comercial.
7. Control de pago a proveedores y empleados.
8. Control de cobro a clientes.
9. Junto a Recursos Humanos decidir la incorporación y despido de personal de su área.

RESPONSABILIDADES

Por Decisiones
Sobre temas complejos de su puesto de trabajo.
Sobre temas Complejos referidos a su sector.
Sobre temas complejos que involucran a diferentes sectores
Por el trabajo de otros
Personal de nivel Táctico: Jefes y Responsables
Por material y/o equipos.
Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles
Por la custodia y manejo de dinero
Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia
Por Información confidencial

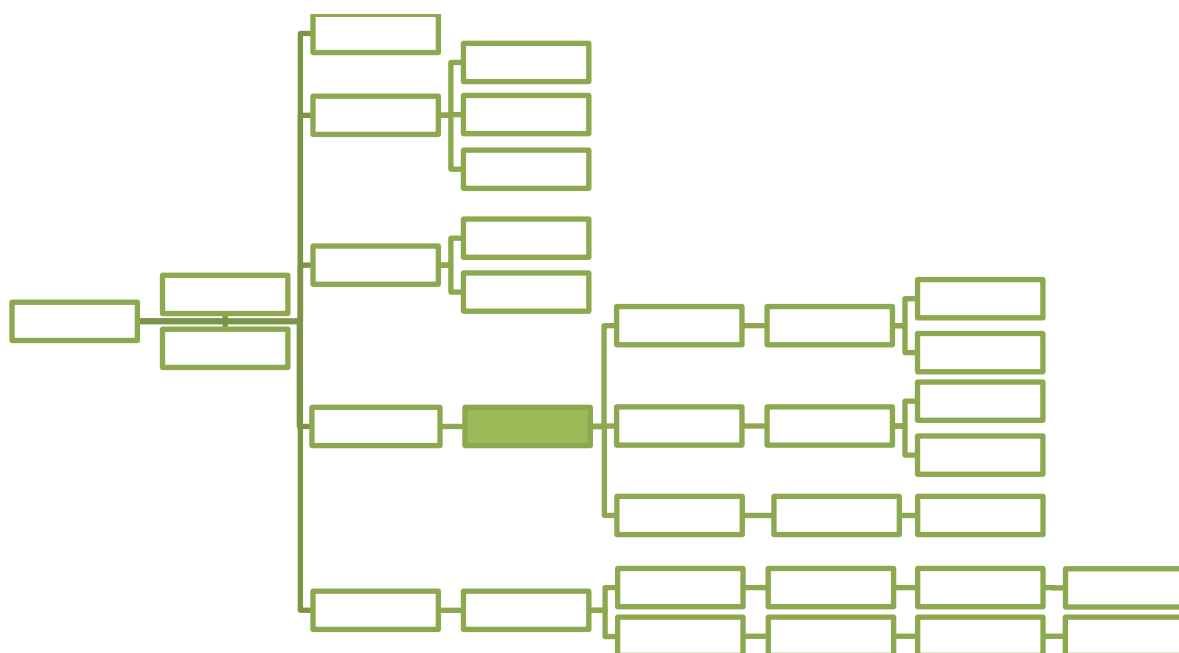
Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.
Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones
Responsabilidad por información relacionada con estrategias y políticas
Responsable pleno por información confidencial

COORDINADOR GENERAL UN ENSEÑANZA Y CAPACITACIÓN AGROPECUARIA

Datos de Identificación

Nombre del Puesto:	Coordinador general UN Enseñanza y Capacitación Agropecuaria
Dpto. o Sección:	UN Enseñanza y Capacitación Agropecuaria
Es Supervisado por:	Gerencia General
Supervisa a:	Directores y Asesor Principal

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:	Fijo	<input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo	<input type="checkbox"/>
Jornada:	Continua	<input checked="" type="checkbox"/>	Discontinua	<input type="checkbox"/>
Prolongación de la Jornada:	Ocasionalmente			
Disponibilidad para viajar:	Si			

CONDICIONES DEL PUESTO

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
10. Organizar las tareas del área de manera que se logren de la mejor manera los fines de capacitación y educativos.
11. Asegurar que la planificación de las carreras este dentro de los parámetros establecidos por el Ministerio de Educación de la Nación y Senasa.
12. Coordinar la distribución de los recursos disponibles para el área.
13. Representar a la empresa frente a entes de control externo.
14. Evaluar la UN para sugerir modificaciones en la misma, como así también en la prestación del servicio y en los mercados en los cuáles estar presente.
15. Junto a Recursos Humanos decidir la incorporación y despido de personal de su UN.

RESPONSABILIDADES

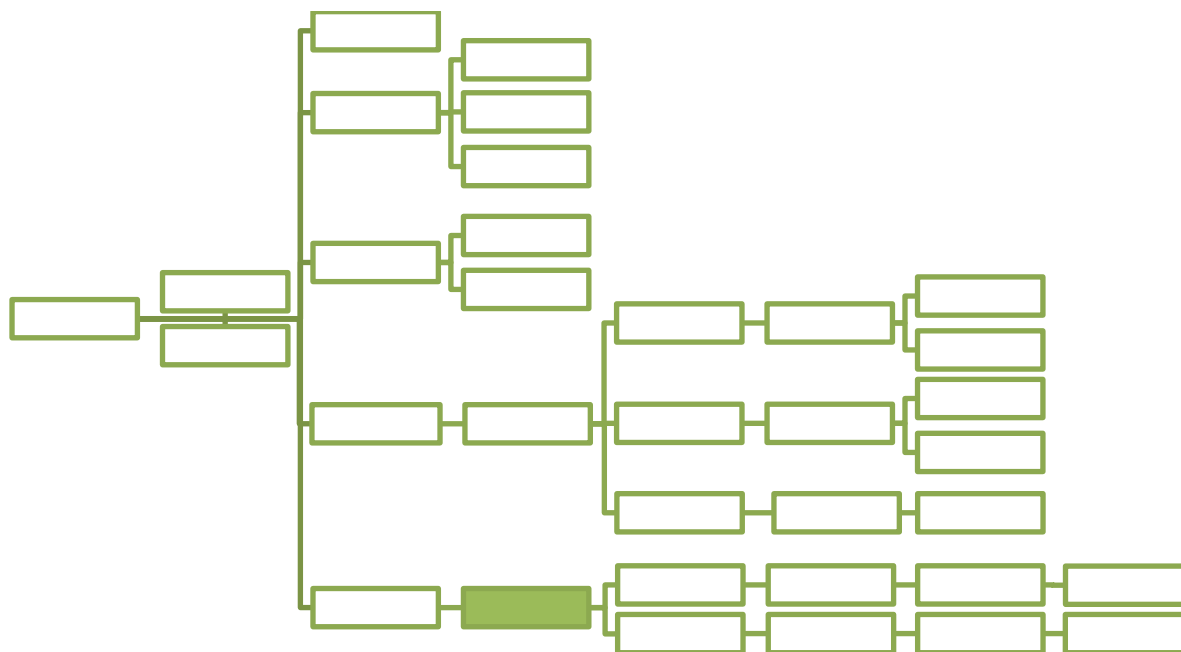
Por Decisiones
Sobre temas complejos de su puesto de trabajo.
Sobre temas Complejos referidos a su sector.
Por el trabajo de otros
Personal Operativo
Personal de nivel Táctico: Jefes y Responsables
Por material y/o equipos.
Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles
Por Información confidencial
Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.
Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones
Responsabilidad por información relacionada con estrategias y políticas
Por la seguridad de las personas
Es responsable directo por la implementación de medidas de seguridad.

COORDINADOR GENERAL UN CONTROL DE CALIDAD Y ENTREGAS

Datos de Identificación

Nombre del Puesto:	Coordinador general UN Control de Calidad y Entregas
Dpto. o Sección:	UN Control de Calidad y Entregas
Es Supervisado por:	Gerencia General
Supervisa a:	Supervisor y Encargado Operativo de la Sucursal Córdoba y Sucursal Perdices

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:	Fijo	<input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo	<input type="checkbox"/>
Jornada:	Continua	<input checked="" type="checkbox"/>	Discontinua	<input type="checkbox"/>
Prolongación de la Jornada:	Ocasionalmente			
Disponibilidad para viajar:	Si			

CONDICIONES DEL PUESTO

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
1. Coordinar las actividades entre las dos sucursales.
2. Distribuir los recursos disponibles entre las sucursales.
3. Elaborar planes a mediano plazo siguiendo los lineamientos de la gerencia general para cada sucursal y evaluar su ejecución.
4. Representar a la empresa frente a los clientes de UN control de calidad y entregas.
5. Evaluar la UN para sugerir modificaciones en la misma, como así también en la prestación del servicio y en los mercados en los cuáles estar presente.
6. Junto a Recursos Humanos decidir la incorporación y despido de personal de su UN.

RESPONSABILIDADES

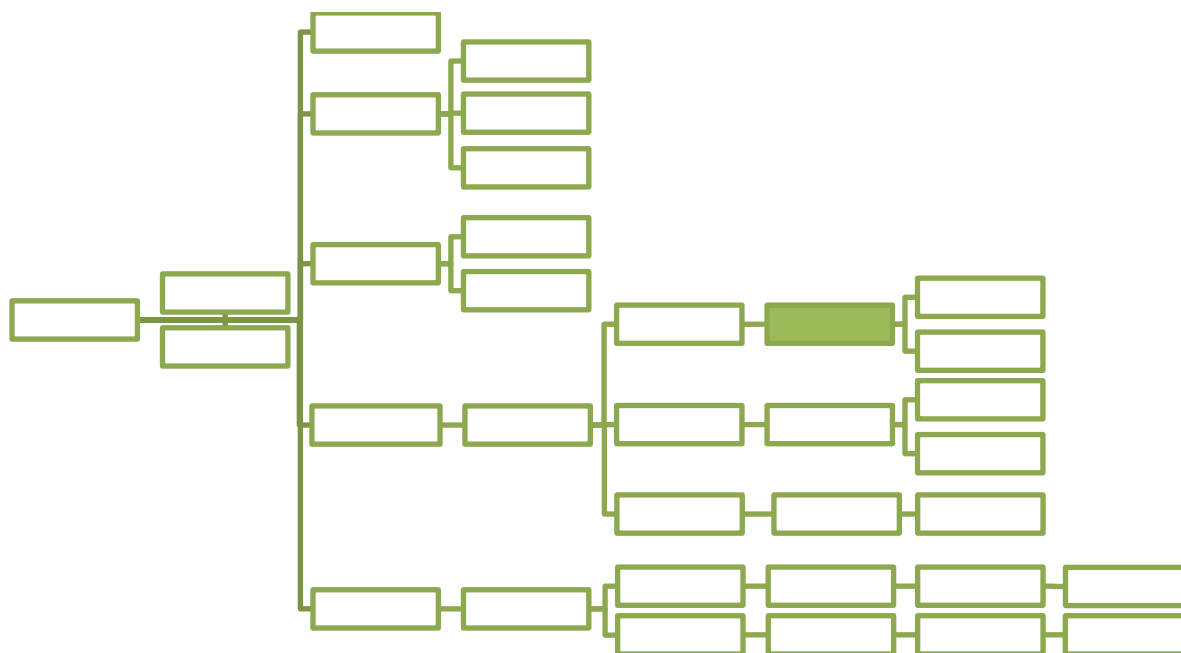
Por Decisiones
Sobre temas complejos de su puesto de trabajo.
Sobre temas Complejos referidos a su sector.
Sobre políticas de la organización
Por el trabajo de otros
Personal de nivel Táctico: Jefes y Responsables
Por material y/o equipos.
Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles
Responsabilidad mínima por el uso y distribución de insumos
Por Información confidencial
Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.
Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones
Responsabilidad por información relacionada con estrategias y políticas
Responsable pleno por información confidencial
Por la seguridad de las personas
Tiene una responsabilidad media por la seguridad de otros

DIRECTOR TECNICATURA SUPERIOR EN CALIDAD Y COMERCIALIZACIÓN DE GRANOS

Datos de Identificación

Nombre del Puesto:	Director Tecnicatura Superior en calidad y comercialización de granos
Dpto. o Sección:	Tecnicatura Superior en calidad y comercialización de granos
Es Supervisado por:	Coordinador General UN enseñanza y capacitación agropecuaria
Supervisa a:	Secretaria Académica y Docentes

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:	Fijo	<input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo	<input type="checkbox"/>
Jornada:	Continua	<input checked="" type="checkbox"/>	Discontinua	<input type="checkbox"/>
Prolongación de la Jornada:	Ocasionalmente			
Disponibilidad para viajar:	No			

CONDICIONES DEL PUESTO

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
1. Supervisar las actividades de los docentes, aprobar los temas, como será el desarrollo y la evaluación de los mismos en cada materia.
2. Convocar y dirigir las reuniones que se requieran para las diversas actividades académicas.
3. Hacer el seguimiento de la evolución de los alumnos.
4. Dirimir los conflictos docentes-alumnos cuando estos no puedan hacerlo por sí mismos, al igual que temas académicos que excedan a la secretaría.
5. Representar oficialmente a la Institución.

RESPONSABILIDADES

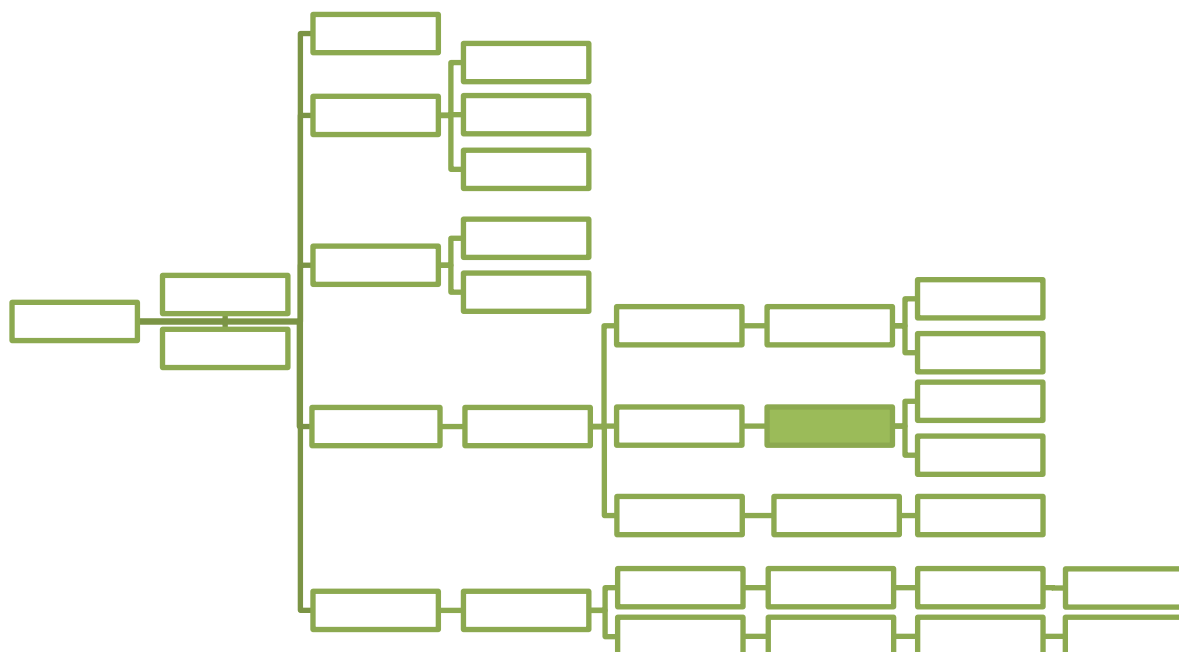
Por Decisiones
Sobre temas complejos de su puesto de trabajo.
Sobre temas Complejos referidos a su sector.
Por el trabajo de otros
Personal Operativo
Por material y/o equipos.
Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles
Responsabilidad mínima por el uso y distribución de insumos
Por material y/o equipos.
Responsabilidad sobre la distribución de equipamiento
Por Información confidencial
Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.
Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones
Por la seguridad de las personas
Es responsable directo por la implementación de medidas de seguridad.

DIRECTOR PERITO CLASIFICADOR DE GRANOS Y OLEAGINOSAS

Datos de Identificación

Nombre del Puesto:	Director Perito Clasificador de granos y oleaginosas
Dpto. o Sección:	Perito Clasificador de granos y oleaginosas
Es Supervisado por:	Coordinador General UN enseñanza y capacitación agropecuaria
Supervisa a:	Secretaria Académica y Docentes

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:	Fijo	<input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo	<input type="checkbox"/>
Jornada:	Continua	<input checked="" type="checkbox"/>	Discontinua	<input type="checkbox"/>
Prolongación de la Jornada:	Ocasionalmente			
Disponibilidad para viajar:	No			

CONDICIONES DEL PUESTO

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
1. Supervisar las actividades de los docentes, aprobar los temas, como será el desarrollo y la evaluación de los mismos en cada materia.
2. Convocar y dirigir las reuniones que se requieran para las diversas actividades académicas.
3. Hacer el seguimiento de la evolución de los alumnos.
4. Dirimir los conflictos docentes-alumnos cuando estos no puedan hacerlo por sí mismos, al igual que temas académicos que excedan a la secretaría.
5. Representar oficialmente a la Institución.

RESPONSABILIDADES

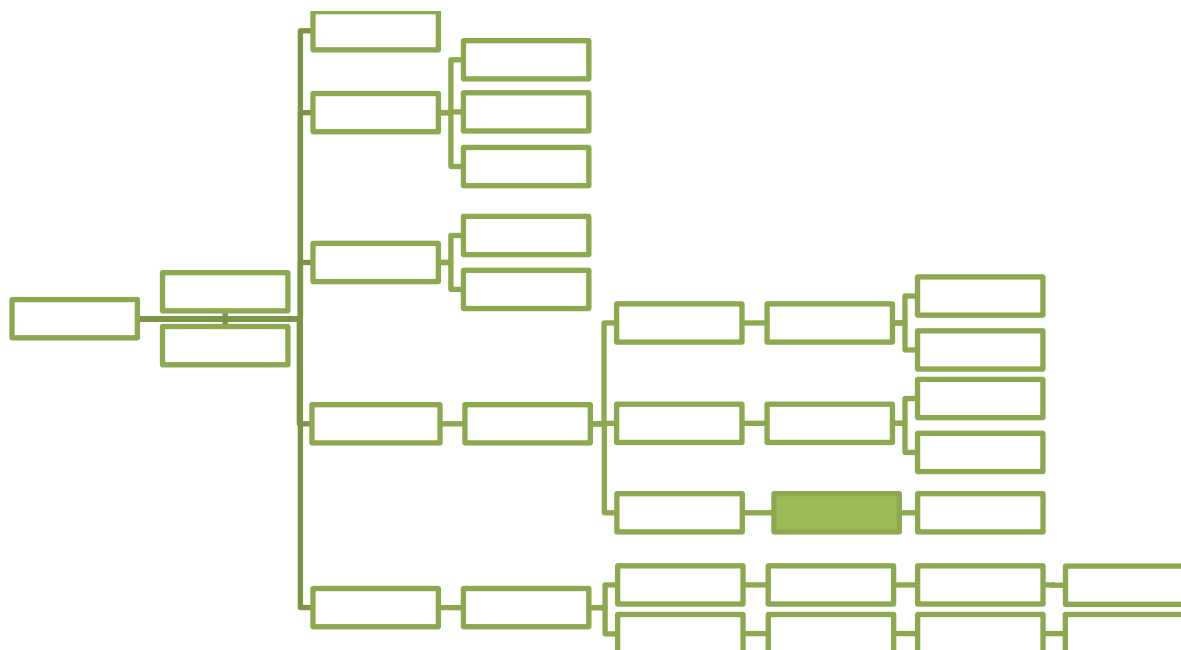
Por Decisiones
Sobre temas complejos de su puesto de trabajo.
Sobre temas Complejos referidos a su sector.
Por el trabajo de otros
Personal Operativo
Por material y/o equipos.
Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles
Responsabilidad mínima por el uso y distribución de insumos
Por material y/o equipos.
Responsabilidad sobre la distribución de equipamiento
Por Información confidencial
Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.
Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones
Por la seguridad de las personas
Es responsable directo por la implementación de medidas de seguridad.

ASESOR PRINCIPAL

Datos de Identificación

Nombre del Puesto:	Asesor principal
Dpto. o Sección:	Capacitación In Company
Es Supervisado por:	Coordinador General UN enseñanza y capacitación agropecuaria
Supervisa a:	Capacitadores

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:	Fijo	<input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo	<input type="checkbox"/>
Jornada:	Continua	<input checked="" type="checkbox"/>	Discontinua	<input type="checkbox"/>
Prolongación de la Jornada:	Ocasionalmente			
Disponibilidad para viajar:	Si			

CONDICIONES DEL PUESTO

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
1. Determinar los programas de capacitación según pedido de clientes.
2. Delegar las actividades de cada capacitación a los capacitadores, según capacidades y conocimientos.
3. Coordinar el dictado de las capacitaciones.
4. Recibir la retroalimentación del cliente para medir el nivel de satisfacción y detectar la posibilidad de futuras capacitaciones.

RESPONSABILIDADES

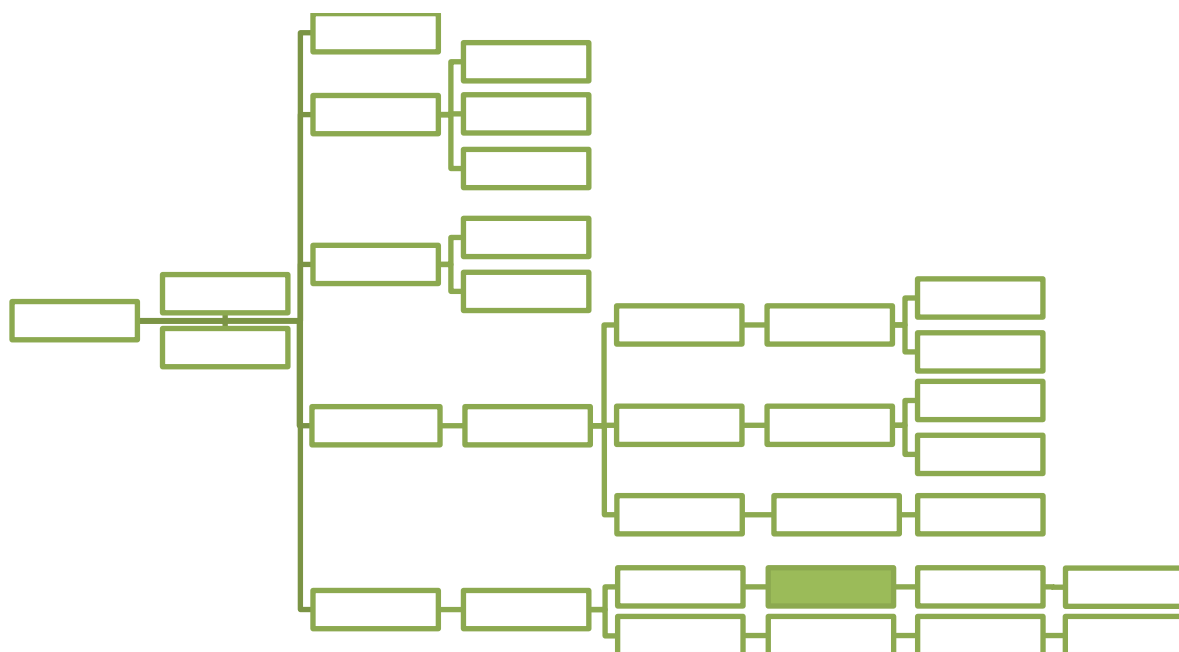
Por Decisiones
Sobre temas complejos de su puesto de trabajo.
Sobre temas Complejos referidos a su sector.
Por el trabajo de otros
Personal Operativo
Por material y/o equipos.
Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles
Responsabilidad total por el uso y distribución de insumos.
Por material y/o equipos.
Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.
Responsabilidad sobre la distribución de equipamiento
Por Información confidencial
Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.
Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones
Por la seguridad de las personas
Es responsable directo por la implementación de medidas de seguridad.

SUPERVISOR Y ENCARGADO OPERATIVO SUCURSAL CÓRDOBA

Datos de Identificación

Nombre del Puesto:	Supervisor y encargado operativo sucursal Córdoba
Dpto. o Sección:	UN Control de Calidad y Entregas sucursal Córdoba
Es Supervisado por:	Coordinador general UN Control de Calidad y Entregas
Supervisa a:	Operarios y pasantes

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:	Fijo		Rotativo	
Jornada:	Continua		Discontinua	
Prolongación de la Jornada:	Ocasionalmente			
Disponibilidad para viajar:	No			

CONDICIONES DEL PUESTO

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
1. Coordinar las actividades de la sucursal designando las actividades a cada operario de la sucursal.
2. Realizar las tareas de control de personal para remitir la información al área de Recursos Humanos.
3. Dar solución a aquellos problemas relacionados con conocimientos técnicos que excedan a los operarios.
4. Supervisar los planes de mejora en los servicios de asesoramiento e inspección.
5. Elaborar informes de evaluación del área según requerimientos de los superiores.

RESPONSABILIDADES

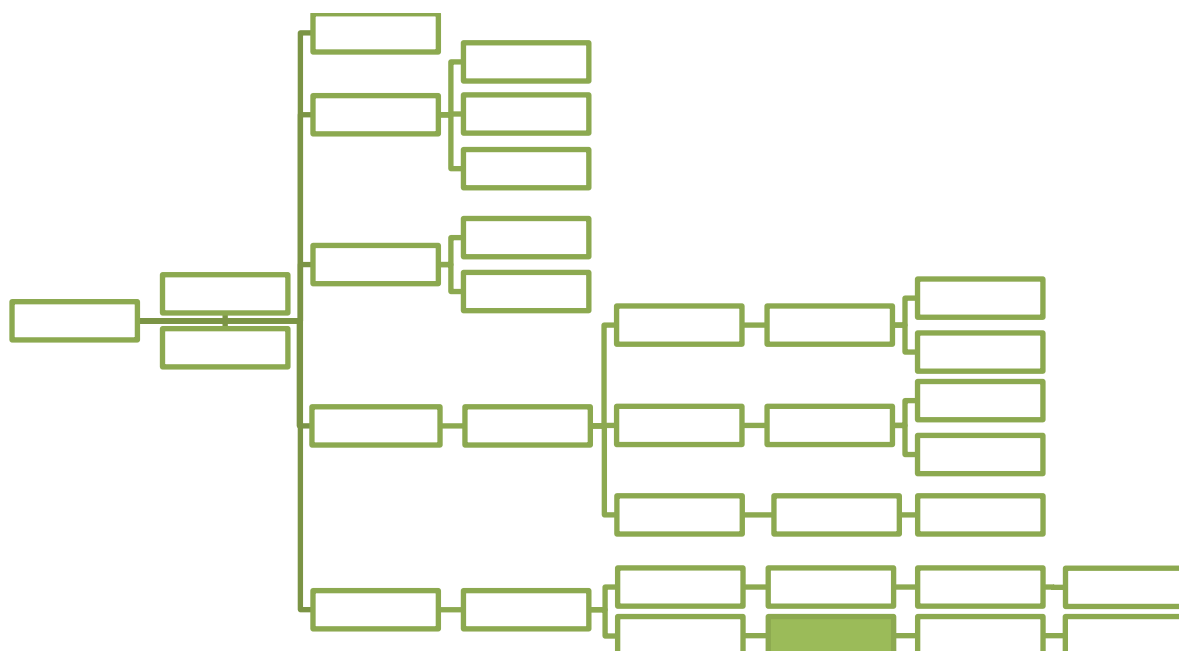
Por Decisiones
Sobre temas complejos de su puesto de trabajo.
Sobre temas Complejos referidos a su sector.
Por el trabajo de otros
Personal Operativo
Por material y/o equipos.
Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles
Responsabilidad mínima por el uso y distribución de insumos
Por material y/o equipos.
Responsabilidad sobre la distribución de equipamiento
Por Información confidencial
Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.
Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones
Por la seguridad de las personas
Es responsable directo por la implementación de medidas de seguridad.

SUPERVISOR Y ENCARGADO OPERATIVO SUCURSAL PERDICES

Datos de Identificación

Nombre del Puesto:	Supervisor y encargado operativo sucursal Perdices
Dpto. o Sección:	UN Control de Calidad y Entregas sucursal Perdices
Es Supervisado por:	Coordinador general UN Control de Calidad y Entregas
Supervisa a:	Operarios y pasantes

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:	Fijo	<input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo	<input type="checkbox"/>
Jornada:	Continua	<input checked="" type="checkbox"/>	Discontinua	<input type="checkbox"/>
Prolongación de la Jornada:	Ocasionalmente			
Disponibilidad para viajar:	Si			

CONDICIONES DEL PUESTO

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
1. Coordinar las actividades de la sucursal designando las actividades a cada operario.
2. Planificar el esquema de turnos que se debe cumplir para cubrir 24 hs. las plantas que correspondan.
3. Realizar las tareas de control de personal para remitir la información al área de Recursos Humanos.
4. Dar solución a aquellos problemas relacionados con conocimientos técnicos que excedan a los operarios.
5. Recorrer las distintas plantas buscando las muestras tomadas diariamente.
6. Representar a la empresa en la zona.
7. Elaborar informes de evaluación del área según requerimientos de los superiores.

RESPONSABILIDADES

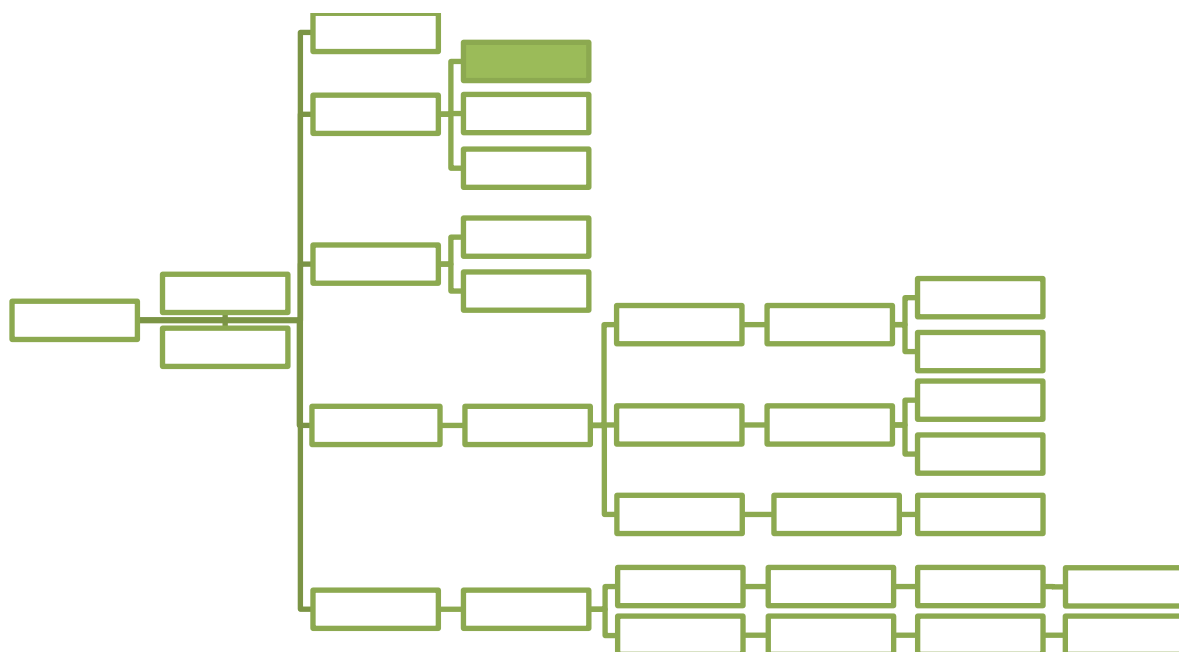
Por Decisiones
Sobre temas complejos de su puesto de trabajo.
Sobre temas Complejos referidos a su sector.
Por el trabajo de otros
Personal Operativo
Por material y/o equipos.
Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles
Responsabilidad mínima por el uso y distribución de insumos
Por material y/o equipos.
Responsabilidad sobre la distribución de equipamiento
Por Información confidencial
Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.
Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones
Por la seguridad de las personas
Es responsable directo por la implementación de medidas de seguridad.

VENDEDOR DE SERVICIOS DE CONTROL DE CALIDAD Y ENTREGAS

Datos de Identificación

Nombre del Puesto:	Vendedor de servicios de Control de Calidad y Entregas
Dpto. o Sección:	Gestión Comercial
Es Supervisado por:	Gerente Gestión Comercial
Supervisa a:	

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:	Fijo	<input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo	<input type="checkbox"/>
Jornada:	Continua	<input checked="" type="checkbox"/>	Discontinua	<input type="checkbox"/>
Prolongación de la Jornada:	Ocasionalmente			
Disponibilidad para viajar:	Si			

CONDICIONES DEL PUESTO

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
1. Conocer al detalle todos los servicios que ofrece la UN.
2. Investigar el sector para determinar potenciales compradores.
3. Vender los servicios a clientes actuales y potenciales.
4. Hacer un seguimiento de los clientes para retenerlos y venderle servicios complementarios.
5. Atender los reclamos de los clientes.
6. Dar a conocer al gerente cualquier falla que exista en el procedimiento de ventas para una rápida solución.

RESPONSABILIDADES

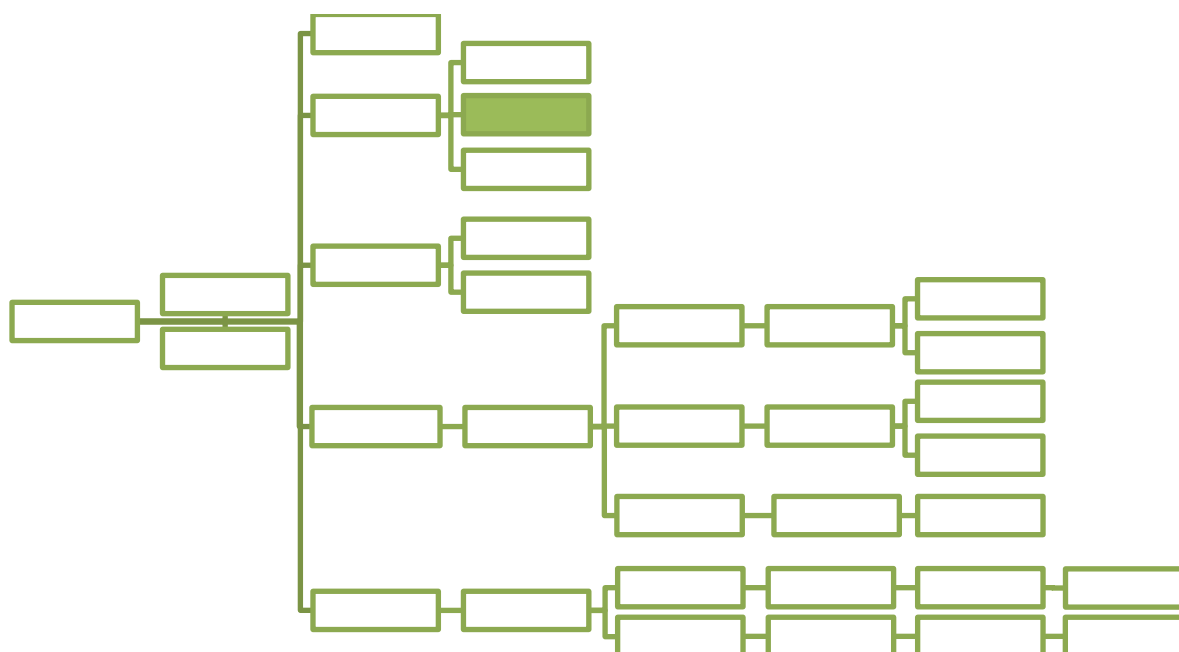
Por Decisiones
Sobre temas simples de su puesto de trabajo.
Por el trabajo de otros
No tiene supervisados
Por material y/o equipos.
Responsabilidad total por el uso bienes muebles
Por Información confidencial
Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.

VENDEDOR DE ENSEÑANZA Y CAPACITACIÓN AGROPECUARIA

Datos de Identificación

Nombre del Puesto:	Vendedor de servicios de Enseñanza y Capacitación Agropecuaria
Dpto. o Sección:	Gestión Comercial
Es Supervisado por:	Gerente Gestión Comercial
Supervisa a:	

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:	Fijo	<input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo	<input type="checkbox"/>
Jornada:	Continua	<input checked="" type="checkbox"/>	Discontinua	<input type="checkbox"/>
Prolongación de la Jornada:	Ocasionalmente			
Disponibilidad para viajar:	Si			

CONDICIONES DEL PUESTO

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
1. Conocer al detalle todos los servicios que ofrece la UN.
2. Investigar el sector para determinar potenciales compradores.
3. Vender los servicios a clientes actuales y potenciales.
4. Hacer un seguimiento de los clientes para retenerlos y venderle servicios complementarios.
5. Atender los reclamos de los clientes.
6. Dar a conocer al gerente cualquier falla que exista en el procedimiento de ventas para una rápida solución.

RESPONSABILIDADES

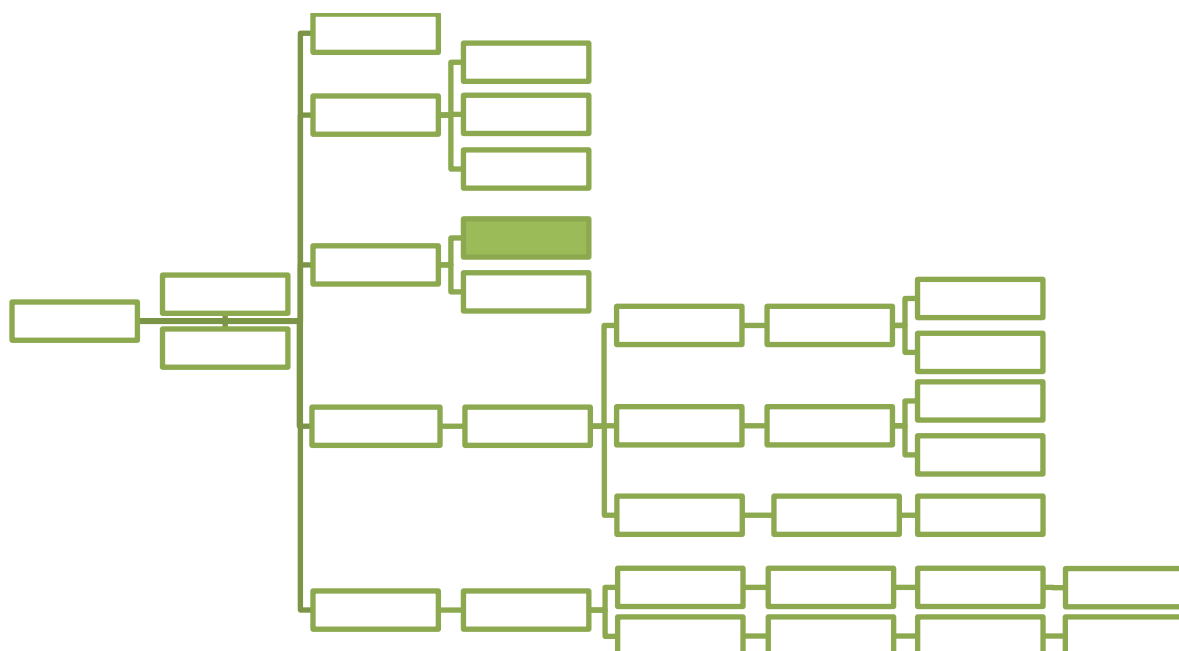
Por Decisiones
Sobre temas simples de su puesto de trabajo.
Por el trabajo de otros
No tiene supervisados
Por material y/o equipos.
Responsabilidad total por el uso bienes muebles
Por Información confidencial
Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.

ASISTENTE ADMINISTRATIVO UN ENSEÑANZA Y CAPACITACIÓN AGROPECUARIA

Datos de Identificación

Nombre del Puesto:	Asistente administrativo UN Enseñanza y Capacitación Agropecuaria
Dpto. o Sección:	Administración Contable
Es Supervisado por:	Gerente administrativo contable
Supervisa a:	

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:	Fijo	<input type="checkbox"/>	Rotativo	<input type="checkbox"/>
Jornada:	Continua	<input type="checkbox"/>	Discontinua	<input type="checkbox"/>
Prolongación de la Jornada:	Ocasionalmente			
Disponibilidad para viajar:	Si			

CONDICIONES DEL PUESTO

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
1. Registrar cobro de matrícula y cuota de los alumnos.
2. Determinar monto a cobrar por cada capacitación In Company
3. Realizar la cobranza y facturación.
4. Cargar información pertinente para llevar la contabilidad y determinar los impuestos.
5. Efectivizar el pago de sueldos y viáticos.
6. Hacer pedidos a los proveedores y realizar los pagos.
7. Brindar la información necesaria para realizar los informes de evolución de la UN.

RESPONSABILIDADES

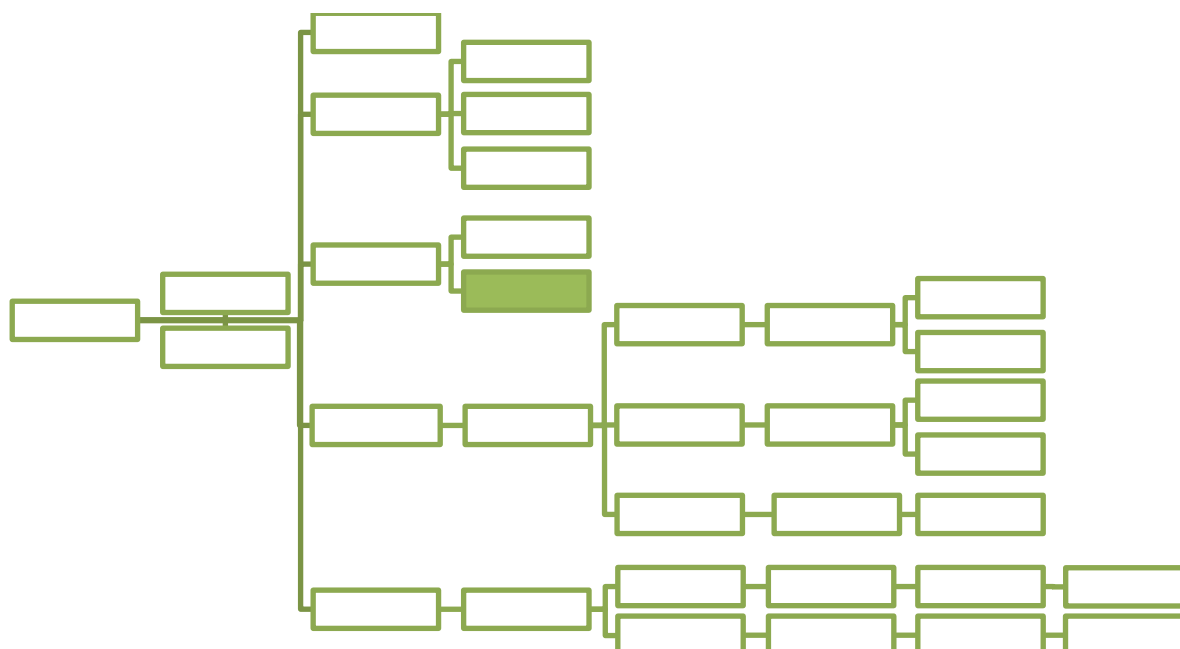
Por Decisiones
Sobre temas complejos de su puesto de trabajo.
Por el trabajo de otros
No tiene supervisados
Por material y/o equipos.
Responsabilidad total por el uso bienes muebles
Por la custodia y manejo de dinero
Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia.
Por Información confidencial
Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo
Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones

ASISTENTE ADMINISTRATIVO UN CONTROL DE CALIDAD Y ENTREGAS

Datos de Identificación

Nombre del Puesto:	Asistente administrativo UN Control de Calidad y Entregas
Dpto. o Sección:	Administración contable
Es Supervisado por:	Gerente administración contable
Supervisa a:	

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:	Fijo	<input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo	<input type="checkbox"/>
Jornada:	Continua	<input checked="" type="checkbox"/>	Discontinua	<input type="checkbox"/>
Prolongación de la Jornada:	Ocasionalmente			
Disponibilidad para viajar:	Si			

CONDICIONES DEL PUESTO

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
1. Cargar de datos de los clientes al sistema para determinar montos a cobrar.
2. Realizar la cobranza y facturación dejando el registro en el sistema.
3. Cargar información pertinente para llevar la contabilidad y determinar los impuestos.
4. Efectivizar el pago de sueldos y viáticos.
5. Hacer pedidos a los proveedores y realizar los pagos.
6. Brindar la información necesaria para realizar los informes de evolución de la UN.

RESPONSABILIDADES

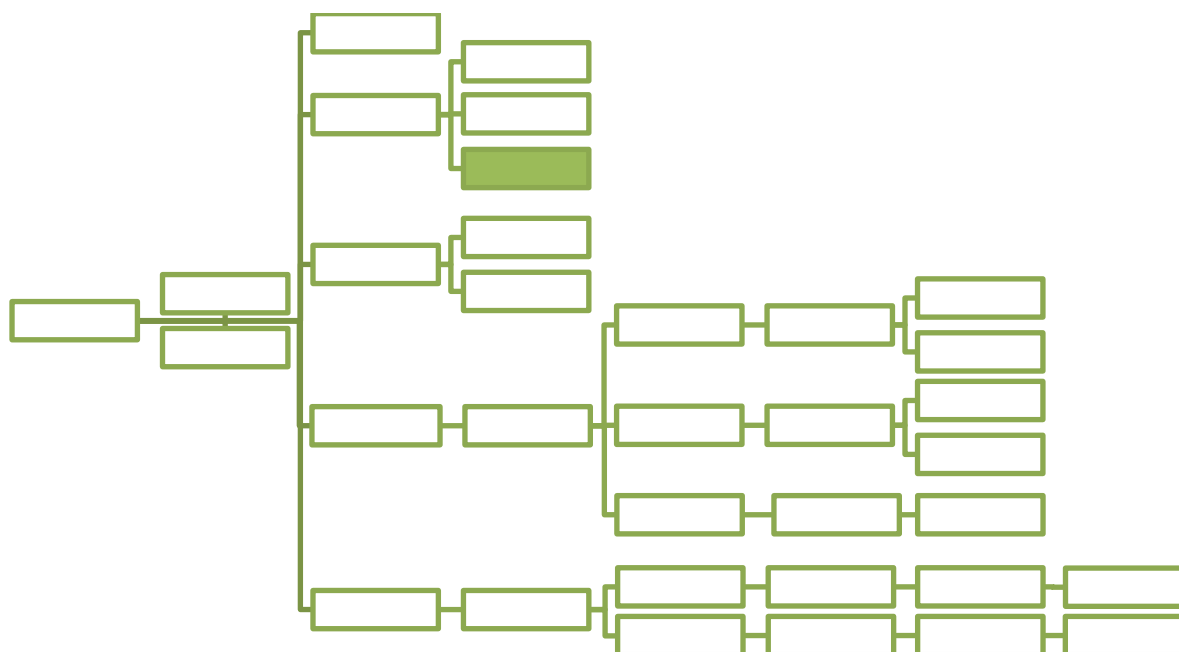
Por Decisiones
Sobre temas complejos de su puesto de trabajo.
Por el trabajo de otros
No tiene supervisados
Por material y/o equipos.
Responsabilidad total por el uso bienes muebles
Por la custodia y manejo de dinero
Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia
Por Información confidencial
Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.
Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones

COMMUNITY MANAGER

Datos de Identificación

Nombre del Puesto:	Community Manager
Dpto. o Sección:	Gestión Comercial
Es Supervisado por:	Gerente Gestión Comercial
Supervisa a:	

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:	Fijo	<input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo	<input type="checkbox"/>
Jornada:	Continua	<input checked="" type="checkbox"/>	Discontinua	<input type="checkbox"/>
Prolongación de la Jornada:	Ocasionalmente			
Disponibilidad para viajar:	No			

CONDICIONES DEL PUESTO

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
1. Construir, gestionar y administrar las redes sociales de Grupo Camuzzi-Chini.
2. Gestionar las páginas web de Grupo Camuzzi-Chini y de Agro escuela privada Córdoba.
3. Recolectar de todos los sectores de la empresa datos necesarios para mantener actualizada la información y que esta sea atractiva para los usuarios.
4. Evacuar las dudas y brindar la información solicitada a los usuarios.
5. Analizar la información y novedades que se presenta del sector en Internet para detectar oportunidades y amenazas

RESPONSABILIDADES

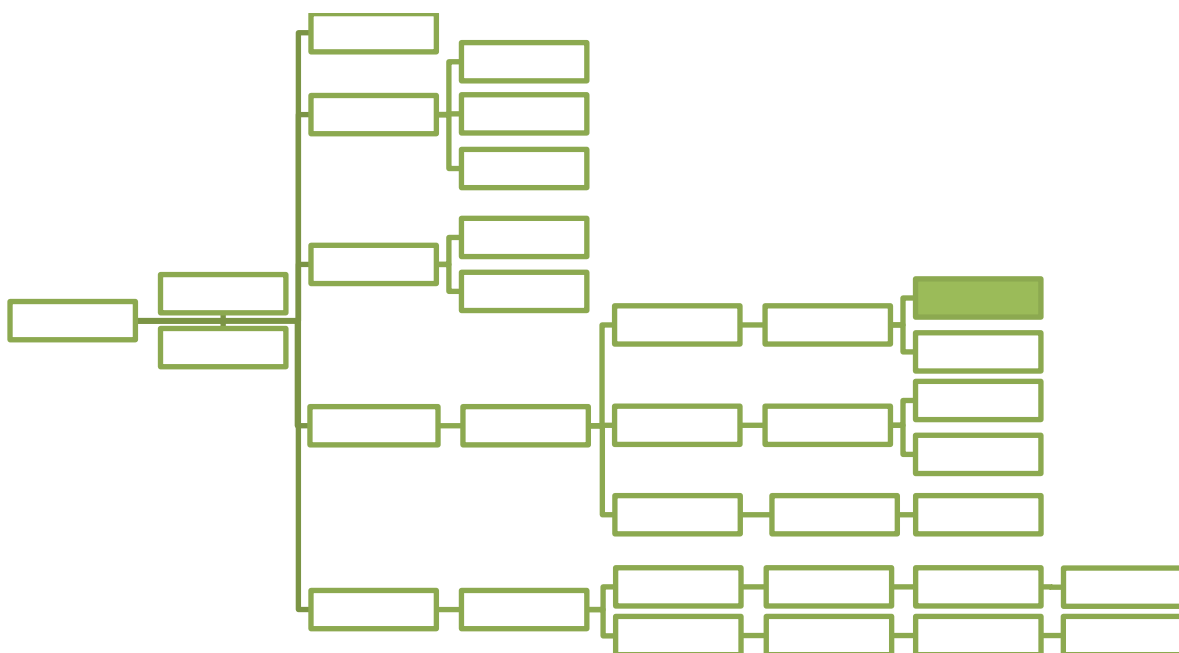
Por Decisiones
Sobre temas simples de su puesto de trabajo.
Por el trabajo de otros
No tiene supervisados
Por material y/o equipos.
Responsabilidad total por el uso bienes muebles
Por Información confidencial
Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.

**SECRETARIA ACADÉMICA TECNICATURA SUPERIOR EN CALIDAD Y
COMERCIALIZACIÓN DE GRANOS**

Datos de Identificación

Nombre del Puesto:	Secretaria académica Tecnicatura superior en calidad y comercialización de granos
Dpto. o Sección:	Tecnicatura superior en calidad y comercialización de granos
Es Supervisado por:	Director Tecnicatura superior en calidad y comercialización de granos
Supervisa a:	

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:	Fijo	<input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo	<input type="checkbox"/>
Jornada:	Continua	<input checked="" type="checkbox"/>	Discontinua	<input type="checkbox"/>
Prolongación de la Jornada:	Ocasionalmente			
Disponibilidad para viajar:	No			

CONDICIONES DEL PUESTO

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
1. Coordinar las actividades de los docentes
2. Estructurar el horario de dictado de clases para los distintos cursos que se desarrollen, para optimizar el uso del espacio físico del que se dispone a tal fin.
3. Coordinar el desarrollo de otras actividades académicas.
4. Llevar el registro de la actividad académica de los alumnos.
5. Controlar la documentación y llevar el seguimiento de la asistencia de los alumnos.

RESPONSABILIDADES

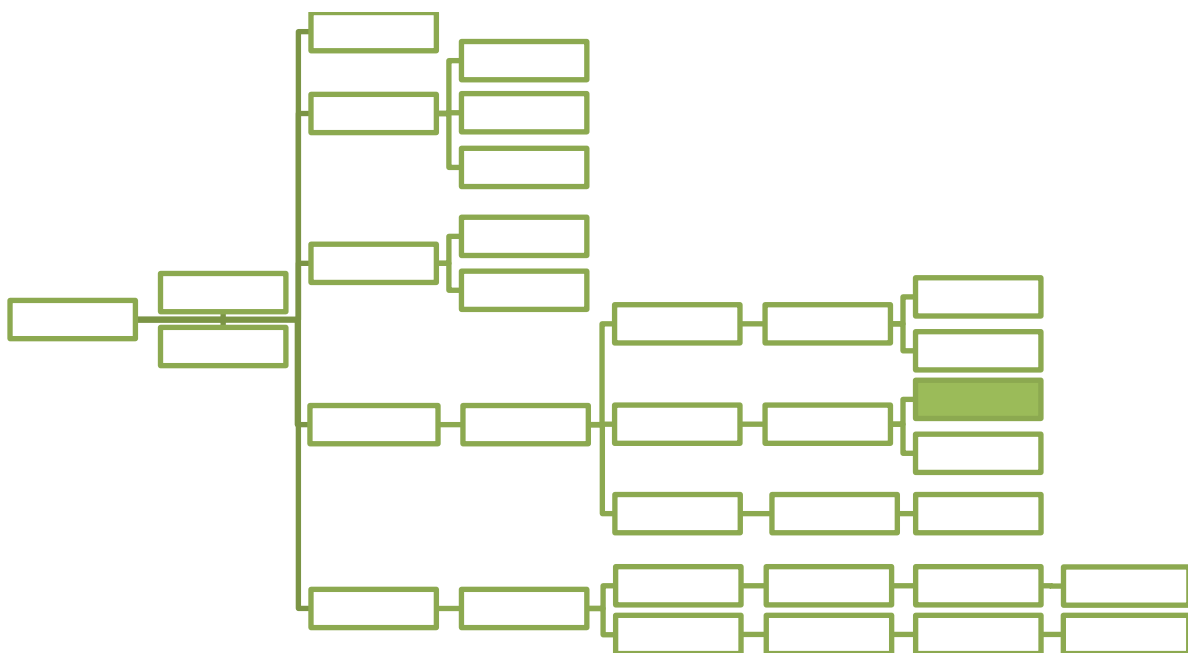
Por Decisiones
Sobre temas simples de su puesto de trabajo.
Por el trabajo de otros
No tiene supervisados
Por material y/o equipos.
Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles
Responsabilidad mínima por el uso y distribución de insumos
Por material y/o equipos.
Responsabilidad sobre la distribución de equipamiento
Por Información confidencial
Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.
Por la seguridad de las personas
Es responsable directo por la implementación de medidas de seguridad.

SECRETARÍA ACADÉMICA PERITO CLASIFICADOR DE GRANOS Y OLEAGINOSAS

Datos de Identificación

Nombre del Puesto:	Secretaría académica perito clasificador de granos y oleaginosas
Dpto. o Sección:	Perito clasificador de granos y oleaginosas
Es Supervisado por:	Director Perito clasificador de granos y oleaginosas
Supervisa a:	

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:	Fijo	<input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo	<input type="checkbox"/>
Jornada:	Continua	<input checked="" type="checkbox"/>	Discontinua	<input type="checkbox"/>
Prolongación de la Jornada:	Ocasionalmente			
Disponibilidad para viajar:	No			

CONDICIONES DEL PUESTO

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
1. Coordinar las actividades de los docentes
2. Estructurar el horario de dictado de clases para los distintos cursos que se desarrollen, para optimizar el uso del espacio físico del que se dispone a tal fin.
3. Coordinar el desarrollo de otras actividades académicas.
4. Llevar el registro de la actividad académica de los alumnos.
5. Controlar la documentación y llevar el seguimiento de la asistencia de los alumnos.

RESPONSABILIDADES

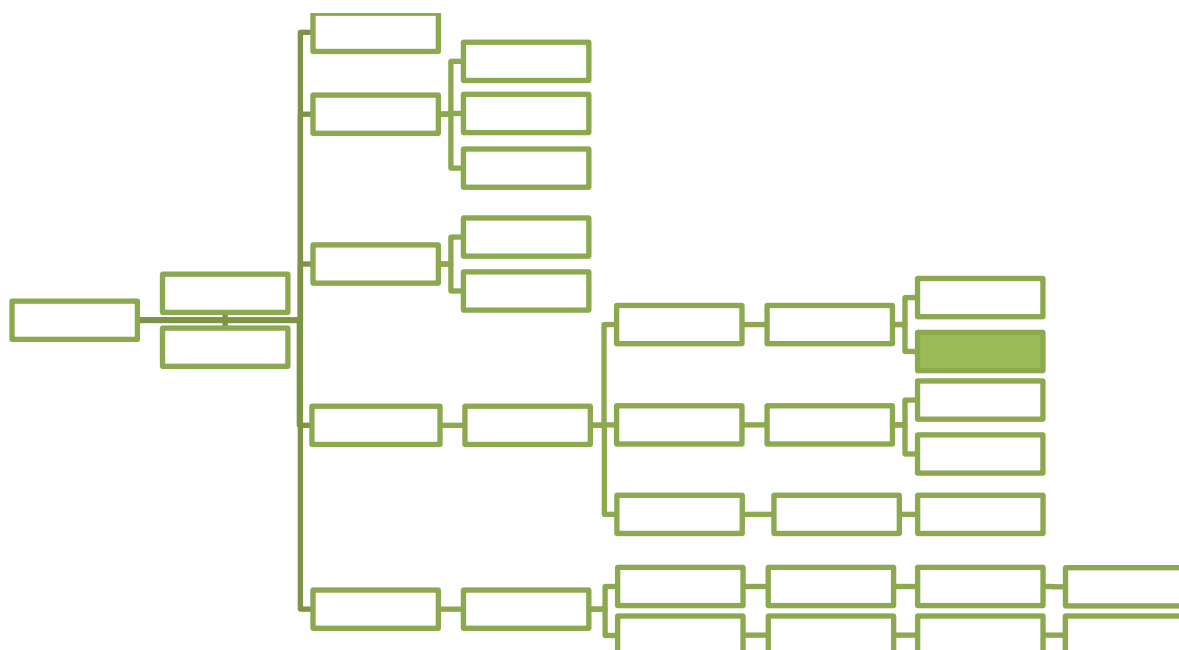
Por Decisiones
Sobre temas simples de su puesto de trabajo.
Por el trabajo de otros
No tiene supervisados
Por material y/o equipos.
Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles
Responsabilidad mínima por el uso y distribución de insumos
Por material y/o equipos.
Responsabilidad sobre la distribución de equipamiento
Por Información confidencial
Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.
Por la seguridad de las personas
Es responsable directo por la implementación de medidas de seguridad.

DOCENTES DE TECNICATURA EN CALIDAD Y COMERCIALIZACIÓN DE GRANOS

Datos de Identificación

Nombre del Puesto:	Docente Tecnicatura en calidad y comercialización de granos
Dpto. o Sección:	Tecnicatura en calidad y comercialización de granos
Es Supervisado por:	Director Tecnicatura en calidad y comercialización de granos
Supervisa a:	

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:	Fijo	<input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo	<input type="checkbox"/>
Jornada:	Continua	<input type="checkbox"/>	Discontinua	<input checked="" type="checkbox"/>
Prolongación de la Jornada:	Ocasionalmente			
Disponibilidad para viajar:	No			

CONDICIONES DEL PUESTO

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
1. Elaborar material para dictado de clases (presencial y virtual)
2. Dictado de clases (presencial y virtual)
3. Elaborar exámenes parciales y finales (presencial y virtual)
4. Tomar exámenes parciales y finales (presencial y virtual)
5. Disponer de un horario para consultas de alumnos
6. Concurrir a las reuniones con dirección

RESPONSABILIDADES

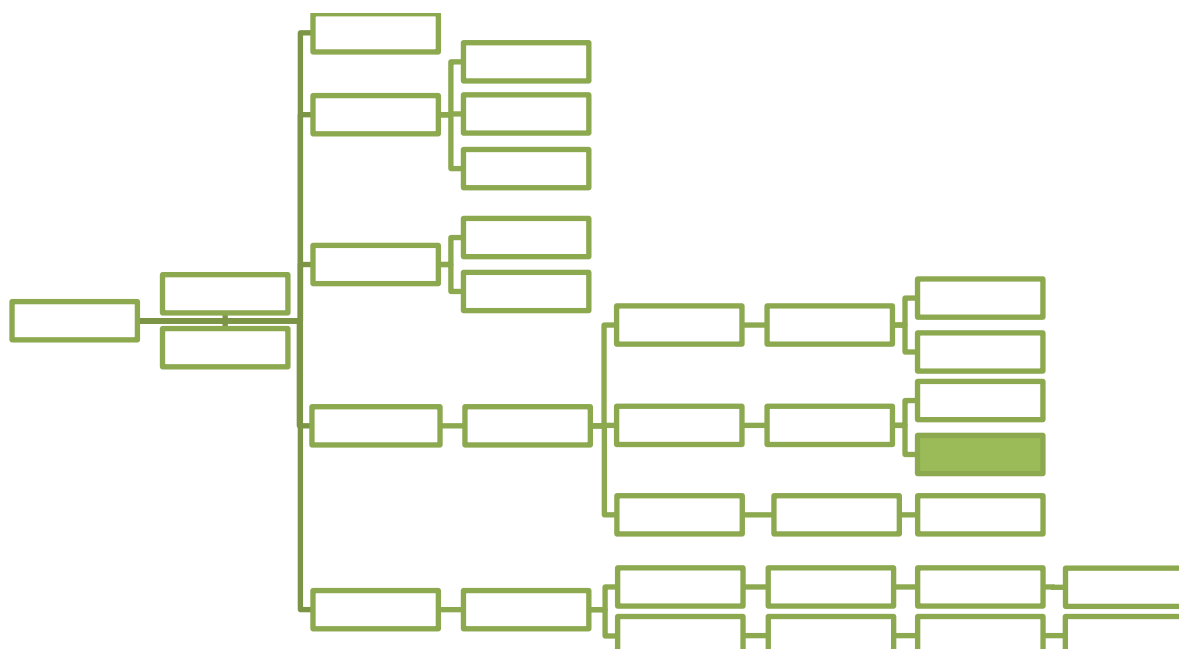
Por Decisiones
Sobre temas complejos de su puesto de trabajo.
Por el trabajo de otros
No tiene supervisados
Por material y/o equipos.
Responsabilidad total por el uso bienes muebles
Responsabilidad total por el uso distribución de insumos.
Por material y/o equipos.
Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.
Responsabilidad sobre la distribución de equipamiento
Por Información confidencial
No tiene acceso a este tipo de información.
Por la seguridad de las personas
Es responsable directo por la implementación de medidas de seguridad.

DOCENTES DE PERITO CLASIFICADOR DE GRANOS Y OLEAGINOSAS

Datos de Identificación

Nombre del Puesto:	Docente Perito clasificador de granos y oleaginosas
Dpto. o Sección:	Perito clasificador de granos y oleaginosas
Es Supervisado por:	Director Perito clasificador de granos y oleaginosas
Supervisa a:	

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:	Fijo	<input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo	<input type="checkbox"/>
Jornada:	Continua	<input type="checkbox"/>	Discontinua	<input checked="" type="checkbox"/>
Prolongación de la Jornada:	Ocasionalmente			
Disponibilidad para viajar:	No			

CONDICIONES DEL PUESTO

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
1. Elaborar material para dictado de clases.
2. Dictado de clases.
3. Elaborar exámenes parciales y finales.
4. Tomar exámenes parciales y finales proporcionando la respectiva calificación en tiempo y forma.
5. Disponer de un horario para consultas de alumnos.
6. Concurrir a las reuniones con dirección.

RESPONSABILIDADES

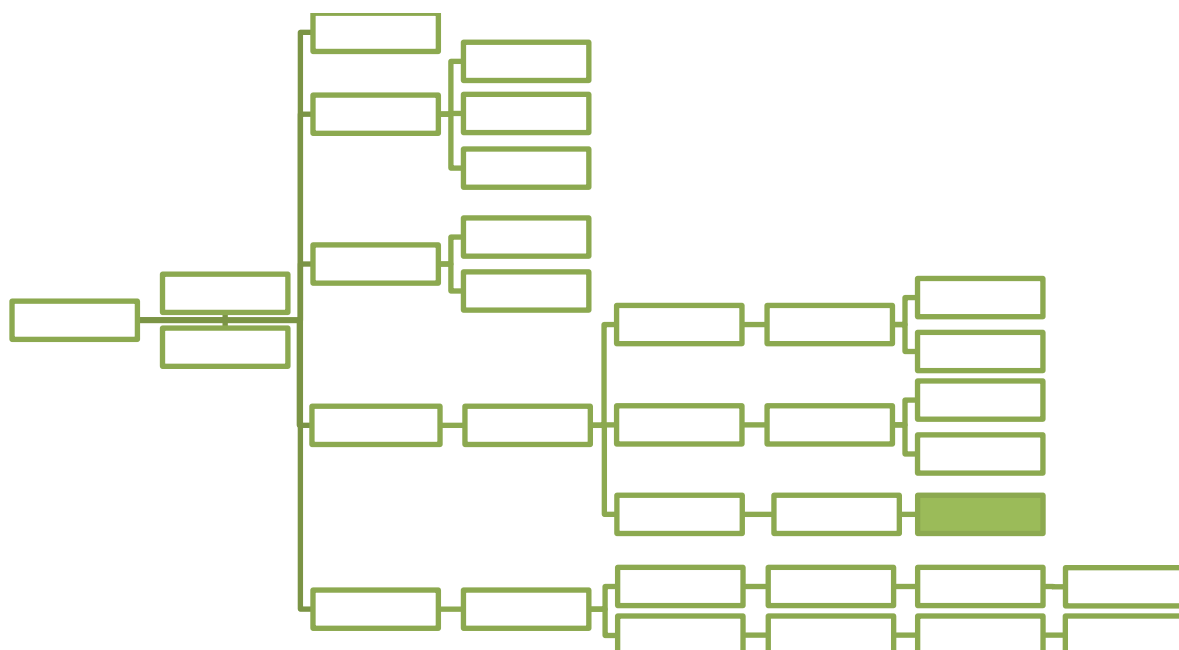
Por Decisiones
Sobre temas simples de su puesto de trabajo.
Por el trabajo de otros
No tiene supervisados
Por material y/o equipos.
Responsabilidad total por el uso bienes muebles
Responsabilidad total por el uso distribución de insumos.
Por material y/o equipos.
Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.
Responsabilidad sobre la distribución de equipamiento
Por Información confidencial
No tiene acceso a este tipo de información.
Por la seguridad de las personas
Es responsable directo por la implementación de medidas de seguridad.

CAPACITADOR

Datos de Identificación

Nombre del Puesto:	Capacitador
Dpto. o Sección:	Capacitación In Company
Es Supervisado por:	Asesor Principal
Supervisa a:	

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:	Fijo	<input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo	<input type="checkbox"/>
Jornada:	Continua	<input type="checkbox"/>	Discontinua	<input checked="" type="checkbox"/>
Prolongación de la Jornada:	Ocasionalmente			
Disponibilidad para viajar:	Si			

CONDICIONES DEL PUESTO

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
1. Desarrollar junto a sus compañeros los temas del programa que haya determinado el asesor principal.
2. Elaborar las evaluaciones para determinar el nivel de conocimiento adquirido por los capacitados.
3. Seleccionar las muestras pertinentes a cada capacitación.
4. Dictar la evaluación y evaluarla.

RESPONSABILIDADES

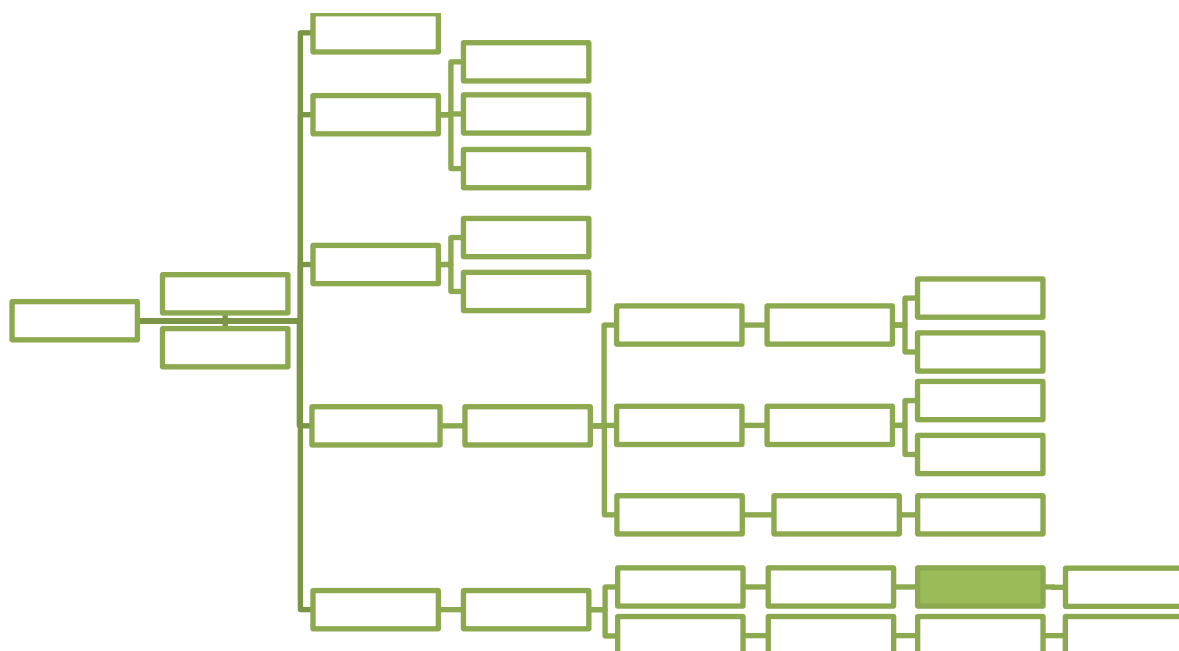
Por Decisiones
Sobre temas simples de su puesto de trabajo.
Por el trabajo de otros
No tiene supervisados
Por material y/o equipos.
Responsabilidad total por el uso bienes muebles
Responsabilidad total por el uso y/o distribución de insumos.
Por material y/o equipos.
Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
Por Información confidencial
Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.
Por la seguridad de las personas
Tiene una responsabilidad media por la seguridad de otros

OPERARIOS SUCURSAL CÓRDOBA

Datos de Identificación

Nombre del Puesto:	Operarios Sucursal Córdoba
Dpto. o Sección:	UN Control de calidad y entregas Sucursal Córdoba
Es Supervisado por:	Supervisor y Encargado Operativo Córdoba
Supervisa a:	Pasante Sucursal Córdoba

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:	Fijo	<input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo	<input type="checkbox"/>
Jornada:	Continua	<input checked="" type="checkbox"/>	Discontinua	<input type="checkbox"/>
Prolongación de la Jornada:	Ocasionalmente			
Disponibilidad para viajar:	Si			

CONDICIONES DEL PUESTO

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
1. Cargar la información de posición de las cartas de porte.
2. Comunicarse con los clientes cuando se presentan inconvenientes en la entrega de granos.
3. Relevar planta, elaborar informe de evaluación y planes de mejora.
4. Inspección de warrant
5. Subir imágenes de las cartas de porte al sistema para que queden en el back up.
6. Analizar muestras enviadas por clientes.
7. Designar las tareas a los pasantes.

RESPONSABILIDADES

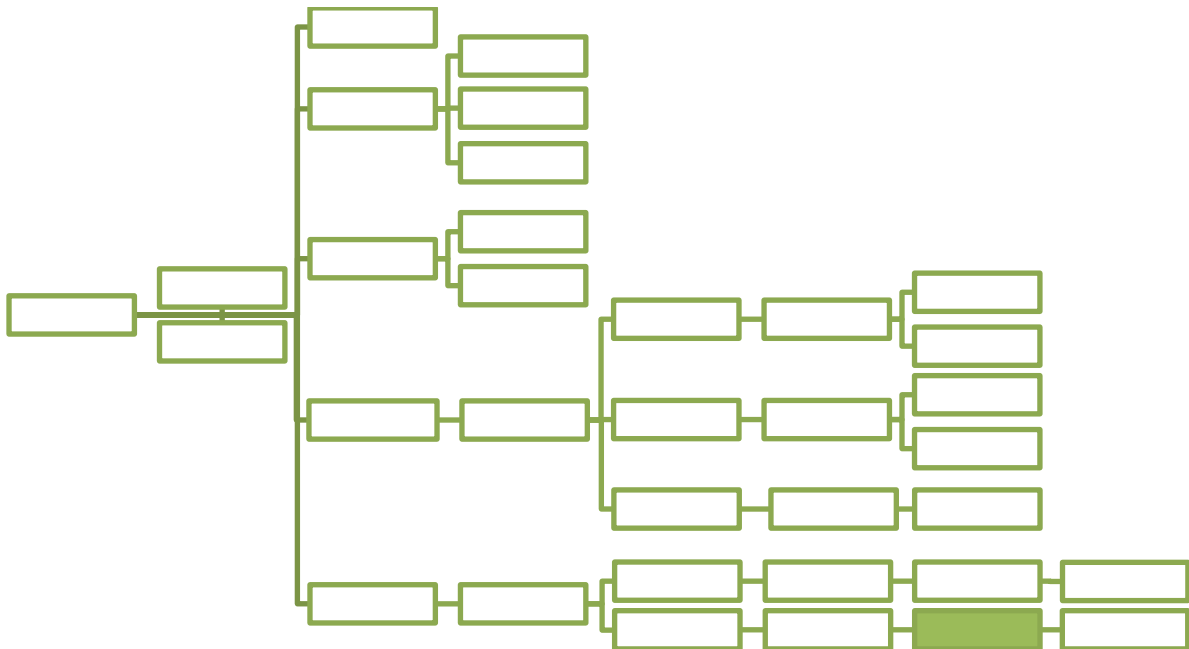
Por Decisiones
Sobre temas simples de su puesto de trabajo.
Por el trabajo de otros
Personal Operativo
Por material y/o equipos.
Responsabilidad total por el uso bienes muebles
Por material y/o equipos.
Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.
Por Información confidencial
Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.
Por la seguridad de las personas
Tiene una responsabilidad media por la seguridad de otros

OPERARIOS SUCURSAL PERDICES

Datos de Identificación

Nombre del Puesto:	Operarios Sucursal Perdices
Dpto. o Sección:	UN Control de calidad y entregas Sucursal Perdices
Es Supervisado por:	Supervisor y Encargado Operativo Perdices
Supervisa a:	Pasante Sucursal Perdices

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:	Fijo	Rotativo	
Jornada:	Continua	Discontinua	
Prolongación de la Jornada:	Ocasionalmente		
Disponibilidad para viajar:	Si		

CONDICIONES DEL PUESTO

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
1. Ejercer de entregador
1.1 Recepar las cartas de porte de los camiones que llegan a planta.
1.2 Escanear la carta de porte y enviarla a la oficina en Córdoba
1.3 Dar turno a cada carta de porte.
1.4 Realizar el calado para analizar la calidad.
1.5 Presenciar el pesaje del camión.
1.6 Si está todo correcto despachar el camión y transcribir información a la carta de porte firmándola.
1.7 De haber algún inconveniente dar solución al mismo.
1.8 Escanear la carta de porte completa y enviar a la oficina de Perdices.
2. Dar solución a los problemas de las cartas de porte.
3. Carga en el sistema la información de descargas y dar aviso a los clientes.
4. Supervisar a los pasantes
5. Realizar el control y análisis de calidad en origen y enviar informe a los clientes.

RESPONSABILIDADES

Por Decisiones
Sobre temas simples de su puesto de trabajo.
Por el trabajo de otros
Personal Operativo
Por material y/o equipos.
Responsabilidad total por el uso bienes muebles
Por material y/o equipos.

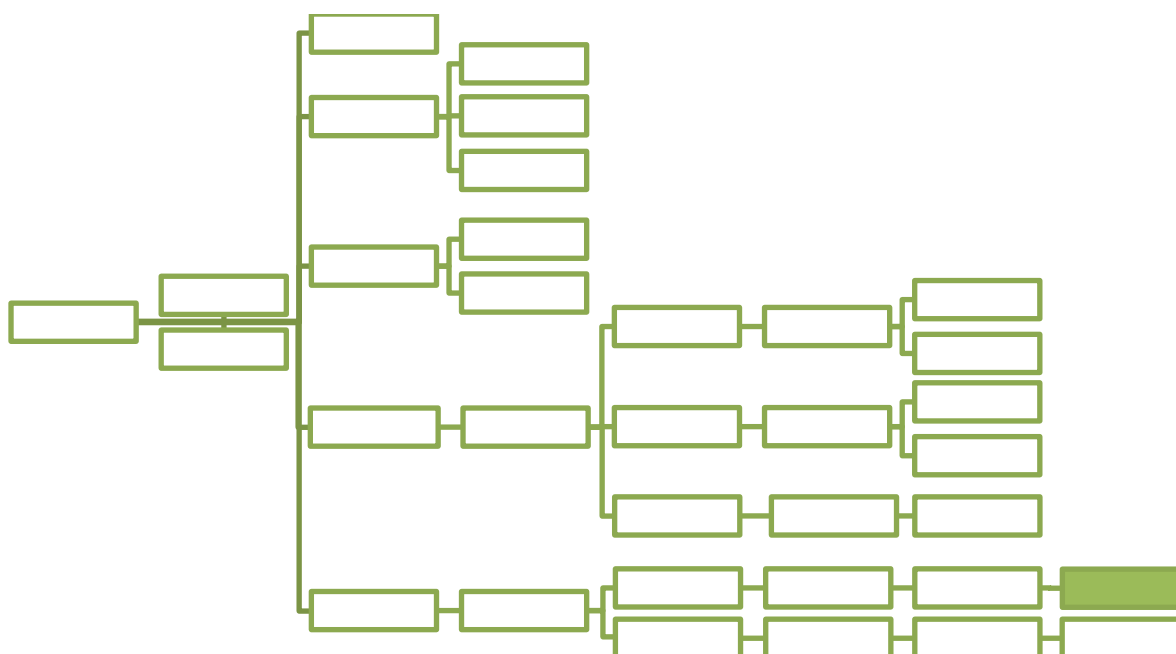
Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.
Por Información confidencial
Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.
Por la seguridad de las personas
Tiene una responsabilidad media por la seguridad de otros

PASANTES SUCURSAL CÓRDOBA

Datos de Identificación

Nombre del Puesto:	Pasante Sucursal Córdoba
Dpto. o Sección:	UN Control de calidad y entregas Sucursal Córdoba
Es Supervisado por:	Operarios Sucursal Córdoba
Supervisa a:	

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:	Fijo	<input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo	<input type="checkbox"/>
Jornada:	Continua	<input checked="" type="checkbox"/>	Discontinua	<input type="checkbox"/>
Prolongación de la Jornada:	No			
Disponibilidad para viajar:	No			

CONDICIONES DEL PUESTO

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
1. Cargar la información de posición de las cartas de porte.
2. Subir imágenes de las cartas de porte al sistema para que queden en el back up
3. Analizar muestras enviadas por clientes.

RESPONSABILIDADES

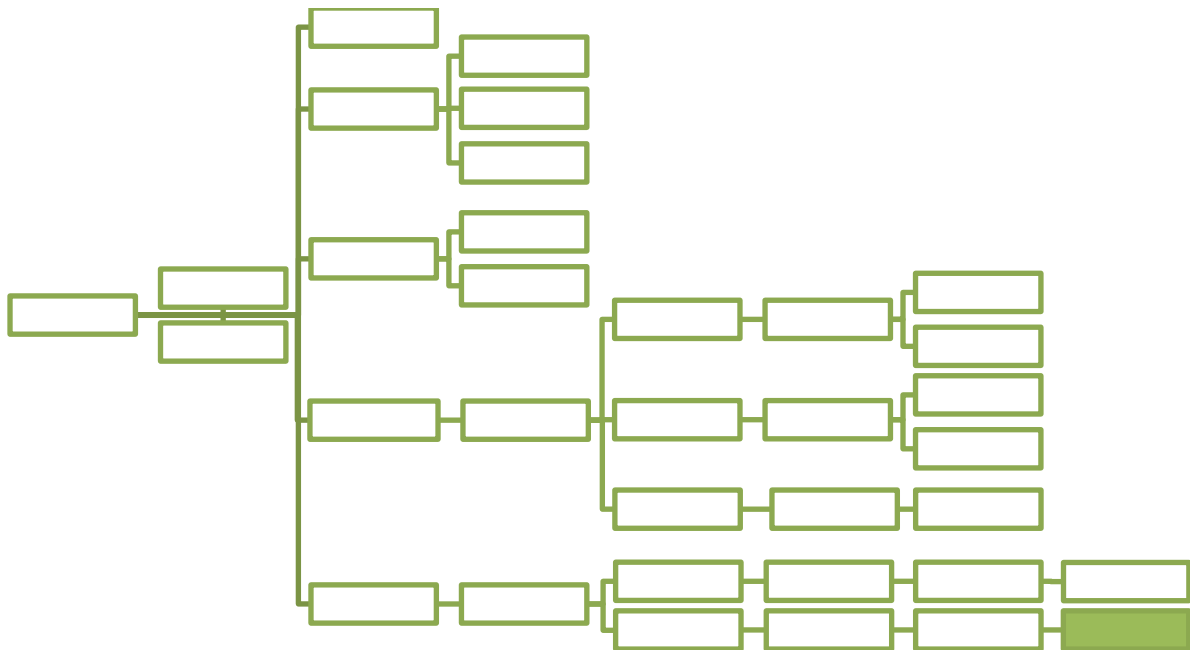
Por Decisiones
No toma decisiones
Por el trabajo de otros
No tiene supervisados
Por material y/o equipos.
Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles
Por material y/o equipos.
Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.
Por Información confidencial
No tiene acceso a este tipo de información.
Por la seguridad de las personas
No tiene responsabilidad alguna

PASANTES SUCURSAL PERDICES

Datos de Identificación

Nombre del Puesto:	Pasante Sucursal Perdices
Dpto. o Sección:	UN control de calidad y entregas Sucursal Perdices
Es Supervisado por:	Operarios Sucursal Perdices
Supervisa a:	

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:	Fijo		Rotativo	
Jornada:	Continua		Discontinua	
Prolongación de la Jornada:	No			
Disponibilidad para viajar:	No			

CONDICIONES DEL PUESTO

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
6. Ejercer de entregador
1.1 Receptar las cartas de porte de los camiones que llegan a planta.
1.2 Escanear la carta de porte y enviarla a la oficina en Córdoba
1.3 Dar turno a cada carta de porte.
1.4 Realizar el calado para analizar la calidad.
1.5 Presenciar el pesaje del camión.
1.6 Si está todo correcto despachar el camión y transcribir información a la carta de porte y solicitar a l operario que lo está supervisando que la firme.
1.7 De haber algún inconveniente comunicarlo al operario que lo esté supervisando.
1.8 Escanear la carta de porte completa y enviar a la oficina de Perdices.

RESPONSABILIDADES

Por Decisiones
No toma decisiones
Por el trabajo de otros
No tiene supervisados
Por material y/o equipos.
Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles
Por material y/o equipos.
Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.
Por Información confidencial
No tiene acceso a este tipo de información.
Por la seguridad de las personas
No tiene responsabilidad alguna

Etapa 2: Definición de Puestos

Para una segunda etapa se define la necesidad de contar a una consultora especialidad en el tema con el objetivo de realizar un relevamiento y diseño más profundo, bajo la modalidad de Diseño Molecular, la misma contempla los siguientes ítems:

- a. Datos del puesto
 - Nombre del Puesto
 - Área a la que pertenece.
 - A quien Supervisa
 - Quien lo supervisa.
 - b. Posición en el organigrama
 - c. Condiciones de trabajo
 - Tipo de Jornada
 - Extensión de jornada laboral.
 - Disponibilidad para viajes.
 - d. Tareas y Funciones
 - e. Responsabilidades
 - f. Relaciones sociales
 - Relaciones internas
 - Relaciones externas
 - g. Especificaciones del puesto
 - Requerimientos objetivos
 - Edad mínima
 - Sexo
 - Lugar de residencia
 - Estado civil
 - Instrucción formal
 - Formación básica
 - Formación técnica
-

2018.

- Experiencia laboral específica
- Otros requisitos

Como se puede observar, las definiciones que se buscan realizar contemplan mucha información que permitirá a largo plazo una inserción más eficiente del personal como una selección más certera también.

Por otro lado, se evitaran los problemas de superposición de tareas y responsabilidades, falta de realización de tareas, líneas jerárquicas claras, y en definitiva, una dinámica empresarial más ordenada que la actual y sin fracturas en su estructura.

RECURSOS	
Etapa 1	
Humanos	Consultor
Tecnológicos	No Requiere
Materiales	No requiere
Tiempo de implementación	2 a 3 meses
Periodo de Revisión	Eventualmente
Tiempo de mantenimiento	Indefinido
RESPONSABLES	
Responsable	Consultor
Supervisor	Dirección
PRESUPUESTO	
Para realizar este primer relevamiento, se requirió un total de 60 horas aproximadamente, a un valor de \$750 (setecientos cincuenta) por hora, generando un presupuesto total de \$45.000 (Cuarenta y cinco mil).	
Etapa 2	
Humanos	Consultor Especializado
Tecnológicos	No Requiere
Materiales	No requiere

2018.

Tiempo de implementación	5 a 7 meses.
Periodo de Revisión	Eventual
Tiempo de mantenimiento	Indefinido

RESPONSABLES

Responsable	Consultor Especializado
Supervisor	Recursos Humanos

PRESUPUESTO

Las reuniones serán guiadas por un consultor especialista en empresas familiares, que estableció un honorario de \$1000 (un mil) por hora. De acuerdo a lo establecido por el presupuesto del consultor, el total de horas a trabajar en función de la estructura es de 4 horas por puesto promedio, con un total 25 puestos, requerirá 100 horas de trabajo, con un presupuesto final de \$100.000 (Cien mil) a pagar en 5 cuotas de \$20.000 (veinte mil).

Sin embargo ante la contratación de personal especializado, como se plantea en el plan 1.5., este costo puede ser asumido por el personal de recursos humanos interno que se propone incorporar. Con lo cual podría no ser un costo extra para la empresa.

Plan 1.5: Detección de necesidades de incorporación de personal

- Objetivo Estratégico

Rediseñar y actualizar la estructura de la empresa Grupo Camuzzi-Chini.

- Objetivo Táctico

Establecer la posibilidad de redistribuir el personal actual de la empresa en los nuevos puestos generados.

Incorporar personal a Grupo Camuzzi-Chini para cubrir las vacantes necesarias.

- Acciones:

A partir de la definición de la nueva estructura no solo surgen nuevos puestos, sino que con ello la necesidad de cubrir vacantes, ya sea por selección interna como por selección externa.

Tomando como punto de partida el organigrama planteado previamente (Plan 1.1.) se analizaron los puestos cubiertos actualmente y los que son nuevos o bien los puestos que están unificados en función de quien ocupa los mismos, como es el caso de la Gerente General que ocupa puestos estratégicos y tácticos.

En el siguiente organigrama se puede observar en color aquellos puestos que requieren ser cubiertos, y sobre los cuales posteriormente se realizará el análisis pormenorizado para identificar los requerimientos, en base a lo desarrollado en el Plan 1.4. Epata 1.

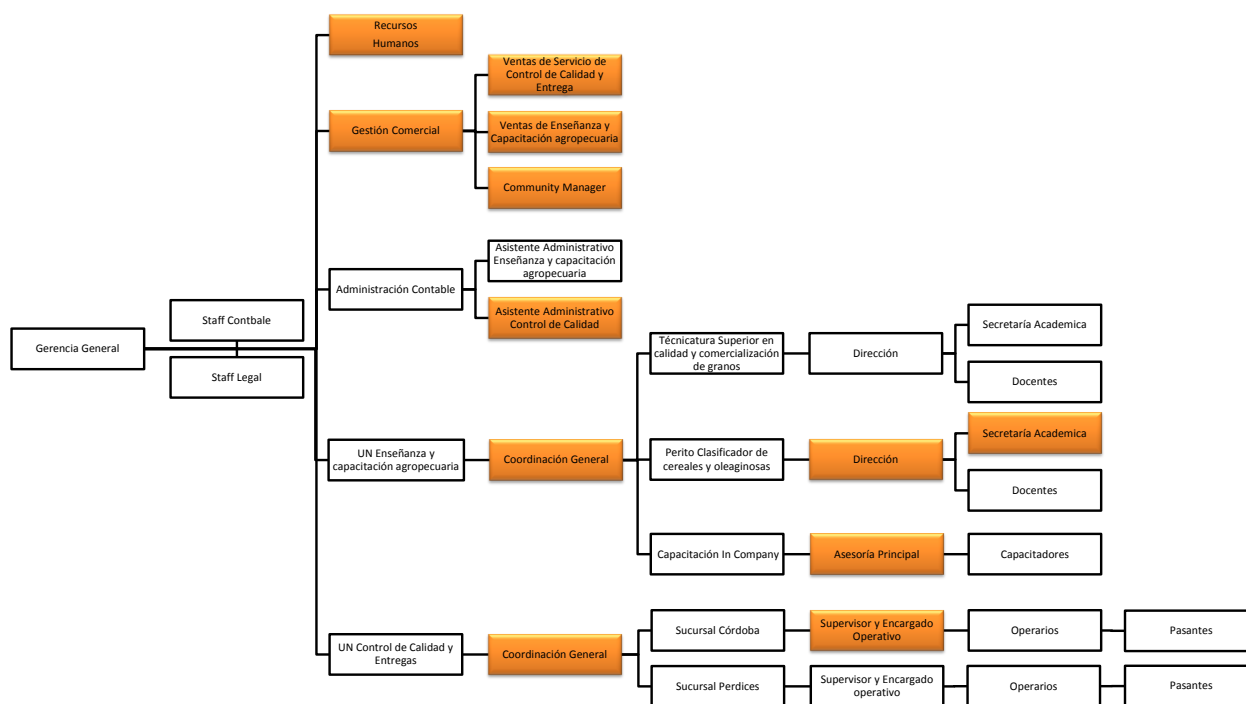


Ilustración 11: Vacantes Detectadas en Nueva Estructura (Fuente: Elaboración Propia)

En la Ilustración anterior se muestra claramente la incorporación de 12 nuevos puestos que requieren ocupantes. A continuación se detallan el nombre del puesto consignado en el organigrama, el nivel jerárquico pudiendo ser Nivel Táctico 1 (tiene bajo su cargo solo 1 área de la organización), Nivel Táctico 2 (este nivel tiene a su cargo 2 o más áreas de la organización) y Nivel Operativo.

También se plantean los requerimientos básicos excluyentes de cada puesto, y posible tipo de selección más adecuado. Finalmente, se establece la urgencia con la cual la vacante debe ser cubierta, lo cual será explicado posteriormente de manera detallada.

2018.

Puesto	Nivel Jerárquico	Requerimientos Básicos Excluyentes	Tipo de selección		Urgencia (3: Alta; 2: Media; 1: Baja)
			Interna	Externa	
Recursos Humanos	Nivel Táctico 1	Terciario Universitario Especializado finalizado. Experiencia laboral de por lo menos dos años en el mismo puesto.		X	3
Gestión comercial	Nivel Táctico 1	Terciario Universitario Especializado finalizado. Experiencia laboral de por lo menos dos años en puestos similares.		X	2
Venta de Servicios de Control de Calidad y Entregas	Nivel Operativo	Secundario finalizado. Experiencia laboral de por lo menos dos años en el mismo rubro.		X	1
Venta de Enseñanza y Capacitación agropecuaria	Nivel Operativo	Secundario finalizado. Experiencia laboral de por lo menos dos años en el mismo rubro.	X		1
Community Manager	Nivel Operativo	Terciario Especializado finalizado.		X	1
Asistente Administrativo de Control de Calidad y Entregas	Nivel Operativo	Terciario Universitario Especializado finalizado.		X	1
Coordinación General (UN Enseñanza y capacitación agropecuaria)	Nivel Táctico 2	Terciario Universitario Especializado finalizado. Experiencia laboral de por lo menos dos años en puestos similares.		X	2
Dirección (Perito Clasificador de granos y oleaginosas)	Nivel Táctico 1	Perito Clasificador de granos y oleaginosas finalizado. Experiencia laboral en el rubro de al menos 2 años.	X		1
Secretaría Académica (Perito Clasificador de granos y oleaginosas)	Nivel Operativo	Secundario finalizado.		X	1
Asesor Principal	Nivel Táctico 1	Terciario Universitario Especializado finalizado.	X		1

Puesto	Nivel Jerárquico	Requerimientos Básicos Excluyentes	Tipo de selección		Urgencia (3: Alta; 2: Media; 1: Baja)
			Interna	Externa	
		Experiencia laboral de por lo menos dos años en el rubro.			
Coordinación General (UN Control de Calidad y Entregas)	Nivel Táctico 2	Terciario Universitario Especializado finalizado. Experiencia laboral de por lo menos dos años en puestos similares.		X	2
Supervisor y Encargado Operativo (Sucursal Córdoba)	Nivel Táctico 1	Terciario Universitario Especializado finalizado. Experiencia laboral de por lo menos dos años en el rubro.	X		1

Tabla 17: Necesidades de personal para la nueva estructura (Fuente: Elaboración Propia)

Como se puede observar, la necesidad de personal que surge a partir de la nueva estructura es importante, lo cual puede implicar un desembolso de dinero considerable, entendiendo que el presupuesto de un consultor externo es de un sueldo bruto por puesto a seleccionar.

En función de esto, es que se sugiere en primera instancia contratar al personal de Recursos Humanos, quien podrá hacerse cargo de realizar una selección de personal tanto interna como externa, disminuyendo los costos sensiblemente, ya que en principio el costo sería el mantenimiento mensual del sueldo de este encargado.

Por otro lado, si bien se realizó una sugerencia sobre el tipo de selección a realizar en función de los puestos señalados, es importante rescatar que el encargado de RRHH será quien realice las evaluaciones pertinentes del personal, y determine si se requiere una u otra selección. Por otro lado, para aquellos puestos que se seleccionen internamente se deberá contemplar la selección externa de personal operativo que cubra la vacante libre.

Finalmente, se sugiere que el personal encargado de la selección inicie el proceso con los puestos jerárquicos de Nivel Táctico 2, para conjuntamente después seleccionar el Nivel Táctico 1 y Operativo, ya que esto permitirá la conformación de grupos que faciliten el trabajo en equipo, la motivación y satisfacción laboral como la dinámica cotidiana.

RECURSOS	
Selección Externa	
Humanos	Consultor
Tecnológicos	No Requiere
Materiales	No requiere
Tiempo de implementación	1 mes para la contratación de Responsable de RRHH
Periodo de Revisión	No requiere
Tiempo de mantenimiento	Lo que dure el proceso de cobertura completo
RESPONSABLES	
Responsable	Consultor
Supervisor	Gerente General
PRESUPUESTO	
El presupuesto para selección de personal de recursos humanos corresponde a un sueldo bruto de un mes, equivalente de acuerdo al CCT 130/75 de Empleados de Comercio, de acuerdo a la Escala Salarial pautada para Noviembre de 2017, el sueldo bruto ascendería a: \$18.397,39.	

En caso de que la empresa no contratara personal interno de recursos humanos, se solicitó el presupuesto a una consultora por el total de personal a seleccionar en función de lo establecido en la Tabla N° 17, usando como promedio los sueldos de los diferentes niveles jerárquicos, y teniendo en cuenta que la selección externa cuesta un sueldo bruto por persona contratada efectivamente, y la selección interna la mitad de un sueldo bruto, considerando que solo requiere hacer entrevistas

2018.

al personal idóneo de la empresa y no realizar una búsqueda con todos los pasos. A partir de lo cual determinó el siguiente presupuesto

RECURSOS			
Selección Externa			
Humanos	Consultor		
Tecnológicos	No Requiere		
Materiales	No requiere		
Tiempo de implementación	1 mes para el diseño de selección		
Periodo de Revisión	No requiere		
Tiempo de mantenimiento	5 meses para finalizar la selección		
RESPONSABLES			
Responsable	Consultor		
Supervisor	Gerente General		
PRESUPUESTO			
Para la selección de los 11 puestos restantes corresponde a un sueldo bruto de un mes, equivalente de acuerdo al CCT 130/75 de Empleados de Comercio, de acuerdo a la Escala Salarial pauta para Noviembre de 2017.			
		Selección Externa	
Personal	Sueldo	Cantidad	Total
Operativo	\$ 22.000,00	4	\$ 88.000,00
Táctico 1	\$ 23.000,00	1	\$ 23.000,00
Táctico 2	\$ 25.000,00	2	\$ 50.000,00
		Selección Interna	
Personal	Sueldo	Cantidad	Total
Operativo	\$ 22.000,00	1	\$ 11.000,00
Táctico 1	\$ 23.000,00	3	\$ 34.500,00
Total		11	\$ 206.500,00

Plan 2: Comunicación y Formalización de la Estructura Empresarial

- Objetivo Estratégico

Rediseñar y actualizar la estructura de la empresa Grupo Camuzzi-Chini.

- Objetivo Táctico

Comunicar a los empleados de la empresa las nuevas bases estratégicas y estructura empresarial.

Inducir a todo el personal a la nueva estructura empresarial como los puestos de trabajo.

- Acciones:

Acción 1: Outdoor para comunicación

Para realizar la inducción a la nueva estructura como a las bases estratégicas de la empresa, se diseñó una capacitación outdoor, a realizarse en Villa del Dique, Embalse, ya que se encuentra a mitad de camino entre la casa matriz y la sucursal de Las Perdices.

El objetivo secundario de este encuentro es lograr generar dinámica y sinergia de equipo de trabajo en todos los miembros de la organización, fortalecer los vínculos laborales y mejorar la satisfacción y motivación laboral.

Los costos de traslado, alquiler del predio y otros gastos asociados, estarán a cargo del Grupo Camuzzi-Chini, ya que será de asistencia obligatoria y se realizará un día sábado.

Para esto, la jornada se dividirá en dos etapas, la primera orientada al desarrollo de dinámicas de trabajo en equipo, dinámicas grupales y desarrollo de actividades al aire libre. La segunda etapa, se basará en la presentación de la visión,

misión y valores empresariales, como también la estructura empresarial establecida y las definiciones de trabajo. Par finalizar la jornada, se invitará a todos los participantes a una cena de cierre.

La jornada estará a cargo del consultor, y deberán participar de todas las actividades todo el personal sin discriminación de rango jerárquico, incluida la gerencia general y encargados de sucursales.

RECURSOS											
Outdoor para comunicación											
Humanos	Consultor										
Tecnológicos	No Requiere										
Materiales	No requiere										
Tiempo de implementación	1 mes para el diseño y planificación										
Periodo de Revisión	No requiere										
Tiempo de mantenimiento	1 día.										
RESPONSABLES											
Responsable	Consultor										
Supervisor	Gerente General										
PRESUPUESTO											
<p>Para esta actividad se sugiere la contratación dl Centro ARGEX en Villa del Dique, el cual es un predio especializado y posee las instalaciones adecuadas para desarrollar las actividades para el trabajo en equipo como la sala de reuniones con todo el equipamiento necesario. El costo de las instalaciones más la comida, tiene un costo final de \$50.000</p> <p>Las actividades las desarrollará el consultor externo, que tendrá un honorario de \$15.000, y finalmente, el transporte de los empleados desde Córdoba y las Perdices a Villa del Dique, lo asumirá la empresa, y posee un costo de \$10.000. Dando un total de \$75.000 para todo el día de actividad.</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Concepto</th> <th style="text-align: right;">Costo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Alquiler de establecimiento + comidas</td> <td style="text-align: right;">\$ 50.000,00</td> </tr> <tr> <td>Coordinador externo</td> <td style="text-align: right;">\$ 15.000,00</td> </tr> <tr> <td>Transporte</td> <td style="text-align: right;">\$ 10.000,00</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td style="text-align: right;">\$ 75.000,00</td> </tr> </tbody> </table>		Concepto	Costo	Alquiler de establecimiento + comidas	\$ 50.000,00	Coordinador externo	\$ 15.000,00	Transporte	\$ 10.000,00	Total	\$ 75.000,00
Concepto	Costo										
Alquiler de establecimiento + comidas	\$ 50.000,00										
Coordinador externo	\$ 15.000,00										
Transporte	\$ 10.000,00										
Total	\$ 75.000,00										

Acción 2: Reunión con áreas

Una vez realizada la jornada outdoor, se diseñará un cronograma de reuniones por área de trabajo con el objetivo de hacer la inducción específica a la estructura empresarial general, estructura del área y definiciones de puestos.

Las reuniones tendrán una duración aproximada de 2 horas, y serán llevadas a cabo en la sala de capacitación de la empresa o de la reunión. Las mismas serán desarrolladas con la Gerente General, el encargado de área y el consultor responsable, siguiendo el cronograma a continuación:

Reunión N°	Área	Responsable	Destinatarios
1	Recursos Humanos	Consultor Gerencia General	Recursos Humanos
2	Comercialización	Consultor Gerencia General	Community Manager. Vendedores
3	Administración Contable	Consultor Gerencia General. Responsable del Área	Administrativos.
4		Consultor Gerencia General	Director de Tecnicatura. Director de Peritaje Asesor Principal
5	UN Enseñanza y Capacitación Agropecuaria	Consultor Gerencia General Director de tecnicatura	Docentes. Secretaria Académica
6		Consultor Gerencia General director de Peritaje	Docentes. Secretaria Académica
7		Consultor Gerencia General Asesor Principal	Capacitadores
8	UN control de Calidad y Entregas	Consultor Gerencia General	Responsable Sucursal Córdoba Personal Operativo

Reunión Nº	Área	Responsable	Destinatarios
9		Consultor Gerencia General	Responsable Sucursal Las Perdices Personal Operativo

Tabla 18: Cronograma de Reuniones de Formalización (Fuente: Elaboración Propia)

Para la reunión con el personal de la Sucursal de Las Perdices, tanto el Gerente General como el consultor deberán trasladarse a la misma, y realizar las reuniones en las oficinas locales.

Es fundamental que en el momento de realizar la reunión se le entregue a cada participante el organigrama impreso, y la definición de puestos específica de su puesto. Como también dejar constancia de que existe de manera física y virtual un manual con la definición genérica de los puestos, para consultar en caso de que sea necesario. Como también se deberá entregar una impresión con las bases estratégicas de la empresa.

En las reuniones se buscará aclarar dudas respecto de la nueva estructura, como también de las funciones de cada puesto, división de tareas, responsabilidades, entre otros. Es posible que a partir de las mismas, surja la necesidad de modificar las definiciones, por lo cual se deberá realizar un registro de las reuniones.

RECURSOS	
Reunión con áreas	
Humanos	Consultor
Tecnológicos	No Requiere
Materiales	No requiere
Tiempo de implementación	1 mes para la contratación de Responsable de RRHH
Periodo de Revisión	No requiere
Tiempo de mantenimiento	Lo que dure el proceso de cobertura completo

RESPONSABLES	
Responsable	Consultor
Supervisor	Gerente General
PRESUPUESTO	
<p>En función de las reuniones se requerirá un total de 18 hs, en un promedio de 2 horas por área. Las reuniones se realizarán en horario laboral por lo cual no se requerirá abonar horas extras a los empleados. El presupuesto final es de \$13500, teniendo en cuenta un valor de \$750 la hora.</p> <p>En caso de que se diseñe el manual de puestos el personal de recursos humanos realizará la inducción por lo cual no requerirá un costo extra, y en caso de que lo realice un consultor externo el presupuesto de definición y construcción del manual de puestos incluye las reuniones de inducción al mismo.</p>	

Acción 3: Publicación de la formalización

Una vez comunicadas formalmente las bases estratégicas como la estructura, será fundamental poder comunicarlas de manera pública y general, tanto para los empleados como para los clientes que se acerquen a las oficinas.

Para esto se recomienda que tanto Misión, visión como valores se encuentren expuestos en la cartelera principal de la oficina, o en el ingreso. Es fundamental que los valores declarados sean publicados con sus definiciones, con el objetivo de que quien lea pueda entender lo mismo que los dueños de la empresa pretenden transmitir.

Se propone que la empresa realice el ploteo (calcomanías) de la visión y misión para pegar en la sala de recepción e ingreso a las oficinas, y un ploteo de visión, misión y estructura para una sala interna donde todo el personal pueda acceder a la misma. Se eligió esta metodología considerando su bajo costo como también la facilidad para intercambiar por otros ploteos en caso de ser necesario modificarlos.

RECURSOS	
Publicación de la formalización	
Humanos	Personal de la empresa

2018.

Tecnológicos	No Requiere
Materiales	Ploteo
Tiempo de implementación	1 semana para el diseño y 2 semanas para la elaboración del ploteo y pegado de la pared.
Periodo de Revisión	No requiere
Tiempo de mantenimiento	Indefinido hasta que sufra cambios las bases estratégicas o la estructura de la empresa.

RESPONSABLES

Responsable	Consultor
Supervisor	Gerente General

PRESUPUESTO

El costo para este plan es el siguiente:

		Cantidad	Responsable	Costo Unitario	Costo Total
Diseño de	Visión	1	Diseñador	\$ -	\$ -
	Misión	1	Diseñador	\$ -	\$ -
	Estructura	1	Diseñador	\$ -	\$ -
Impresión Y colocación	Visión	2	Imprenta	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00
	Misión	2	Imprenta	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00
	Estructura	1	Imprenta	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Total				\$ 3.500,00	\$ 5.500,00

Plan 3: Reubicación Edilicia

- Objetivo Estratégico

Mejorar las condiciones de trabajo la empresa Grupo Camuzzi-Chini para mejorar el rendimiento laboral.

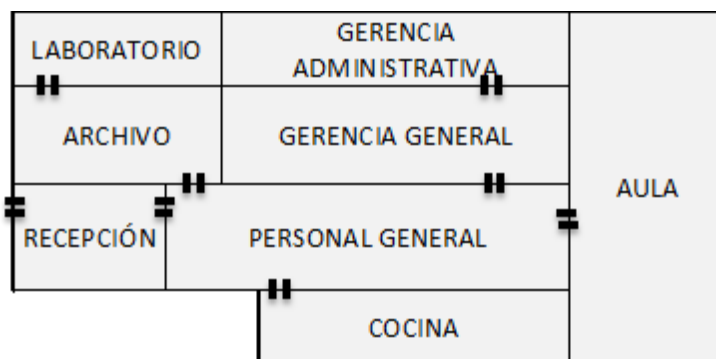
- Objetivo Táctico

Reubicar las oficinas de Grupo Camuzzi-Chini en Córdoba Argentina.

- Acciones:

En la actualidad, la empresa se encuentra ubicada dentro del Centro de la Bolsa de Cereales de Córdoba. La distribución de las oficinas actuales inicia en la Recepción con barra y sillas, en la actualidad se encuentra pintada y decorada adecuadamente, la misma comunica al resto de las oficinas.

Como se puede observar en el plano siguiente, la recepción comunica con el área de personal administrativo. Debido a la compleja distribución interna, los empleados han manifestado malestar por las interrupciones e incomodidad, ya que el espacio es pequeño, y no está acondicionado y/o ambientado adecuadamente para las tareas que realizan.



Por otro lado, se deben atravesar todas las oficinas para poder llegar a las salas de capacitación, que también oficia de sala de reuniones, y debido a que no hay separadores adecuados, inevitablemente el personal administrativo ve interrumpidas

sus actividades por el trajín de alumnos. Lo mismo sucede en el caso del Laboratorio, que los técnicos inevitablemente deben pasar por el área de personal, atravesar el archivo y finalmente llegar al laboratorio.

Por otro lado, la cocina tiene un solo acceso, y es pequeña para todos los empleados, de hecho los mismos empleados manifiestan que para entrar hay que hacerlo de costado. Finalmente, la Gerencia General queda al medio de toda la oficina, y si el personal de la gerencia administrativa desea salir, tiene que atravesar la Gerencia General.

Esta distribución, aparte de presentar incomodidades, genera malestar y afecta el rendimiento del personal, que a su vez internamente no poseen el espacio necesario para poder desarrollar una distribución cómoda en función de sus actividades y tareas.

Considerando que uno de los objetivos planteados en los siguientes planes, es el posicionamiento de la empresa y la marca, es fundamental que la imagen que esta brinde a nivel digital y/o papelería pueda ser transmitida también en sus instalaciones. Por lo cual se sugieren dos opciones que permitan modificar la situación actual de la empresa en cuanto a lo edilicio.

La primera es pedir más espacio en la misma Bolsa de Cereales, buscando otras oficinas más grandes, sin abandonar las actuales y redistribuyendo en función de las necesidades de los diferentes puestos.

Si bien una opción para la nueva reestructuración de la empresa es la mudanza hacia otro espacio físico fuera de la Bolsa de Cereales, debido a que se considera esta una alianza estratégica sería importante poder lograr sostener el lugar pero con cambios.

En la actualidad se requeriría la siguiente cantidad de espacio:

- **Laboratorio y Archivo:** Estas zonas deben ser mantenidas separadas del espacio común, principalmente para evitar la contaminación de
-

muestras como el manejo de los informes y copias de los mismos que sostiene la empresa.

- **UN Enseñanza y capacitación agropecuaria:** Estaría comprendida por 4 personas, las dos direcciones de Tecnicatura y Peritaje, y las secretarías académicas respectivas. A su vez, esta oficina debería estar cercana y conectada con el aula o las salas de taller, ya que son quienes realizan el seguimiento del equipo docente como de los alumnos.
- **Comercialización:** El área de comercialización debe contar con un espacio para poder desarrollar reuniones con clientes, puede ser en la misma oficina, pero se debe acondicionar con mesas y sillas acorde a las necesidades. En este espacio también se incorporará el Community manager, y cualquier otro personal futuro que se asocie a las ventas, ya sea de los servicios de calidad como de los cursos, tecnicaturas o capacitación in company que dicta la empresa.
- **Administración Contable, UN de Calidad y Recursos Humanos:** En esta instancia se incluye a todo el personal relacionado a la administración y actividades operativas básicas dentro de la organización. En este caso, se asoció a Recursos Humanos, ya que será el encargado de la gestión y administración de personal.
- **Gerencia General:** Si bien la oficina de la Gerencia General debe ser espaciosa para poder desarrollar reuniones con clientes u otras actividades, no es necesario que se encuentre en un lugar central dentro de la distribución de las oficinas. Por lo cual es significativo que se pueda generar un espacio diferenciado y con el espacio necesario, pero básico.
- **Sala de Taller o Aulas:** Es importante que la empresa cuente con un espacio de aulas o salas de taller para poder brindar las clases sin interrumpir al personal en sus actividades cotidianas. Estas deberían estar separadas o bien con otro tipo de accesibilidad, y deben estar en

el mismo espacio físico que la UN Enseñanza y capacitación agropecuaria. Estos salones también pueden ser utilizados como salas de reuniones en caso de ser necesario.

Cocina Comedor: El personal realiza horario corrido en la actualidad, y no posee espacio de recreación o común para poder hacer su almuerzo o un break durante el día, por lo cual es fundamental que la cocina pueda contener los electrodomésticos necesarios, sino también un espacio con mesas y sillas para todo el personal.

De acuerdo a la investigación realizada, la Bolsa de Cereales posee otras oficinas dentro del mismo edificio en las cuales se puede hacer un traslado de algunas áreas y ampliar otras. Para esto es primordial que la Gerencia General establezca las negociaciones pertinentes, para lograr un costo de alquiler acorde a las posibilidades de la empresa, contemplando posibles refacciones que puedan ser necesarias.

Etapa Presupuestaria

Presupuesto

A continuación se presenta el presupuesto final para todas las actividades antes diseñadas y expuestas. Se plantearon dos presupuestos, uno que contempla la contratación de personal de recursos humanos interno que realizará todas las actividades diseñadas. En el otro, si bien se contrata el personal de esta área el mismo no será responsable de las actividades quedando a cargo de un consultor externo.

Planes de Acción		Con personal Interno de Recursos Humanos	Sin personal de Recursos Humanos	
Plan 1: Actualización de la Estructura de Negocios Empresarial	Plan 1.1: Actualización de la Estructura General	\$15.000,00	\$15.000,00	
	Plan 1.2: Actualización de la Estructura de Enseñanza y capacitación agropecuaria			
	Plan 1.3.: Actualización de la Unidad de Negocios de Control de calidad y Entregas			
	Plan 1.4: Definición de Perfiles de puestos de la nueva estructura	Etapa 1	\$45.000,00	\$45.000,00
		Etapa 2	\$ -	\$100.000,00
	Plan 1.5: Detección de necesidades de incorporación de personal	Personal de Recursos Humanos	\$23.000,00	
Contratación Interna y Externa de personal requerido		\$ -	\$229.500,00	
Plan 2: Comunicación y Formalización de la Estructura Empresarial	Acción 1: Outdoor para comunicación	\$75.000,00	\$75.000,00	
	Acción 2: Reunión con áreas	\$13.500,00	\$13.500,00	
	Acción 3: Publicación de la formalización	\$5.500,00	\$5.500,00	
Plan 3: Reubicación Edilicia		\$-	\$-	
TOTAL		\$177.000,00	\$483.500,00	

Tabla 19: Presupuesto de las propuestas (Fuente: Elaboración Propia)

Al observar el presupuesto, se puede determinar que la propuesta implica una inversión considerable, que prácticamente triplica su valor si se realiza por consultoría externa y no se contrata personal idóneo para la actividad de recursos humanos.

2018.

Considerando que se recomienda que la empresa realice esta contratación, el presupuesto que asciende a \$177.000 en el periodo de dos años, como se podrá observar en los Diagramas de Gantt subsiguientes, siendo la inversión del primer año un total de \$83.000,00, y en el segundo años de \$ 94.000,00, se plantea como posible afrontar para la empresa.

Para calcular los beneficios estimados de la propuesta, se realizó un análisis del estado de resultado presentado en 2016. Considerando la confidencialidad y sensibilidad de la información, a la misma se le aplicó un coeficiente que permitiera guardar la proporcionalidad de los datos sin exponer a la empresa.

La siguiente tabla muestra los costos asumidos en 2016 por la estructura actual de la empresa:

	2016			Total
	Gastos Explotación	Gastos Administración	Gastos Comercialización	
Ingresos Ventas Netas				\$ 4.899.374,59
Sueldos y cargas sociales	\$ 2.123.041,58	\$ -	\$ 452.658,00	\$ 2.575.699,58
Honorarios	\$141.730,00	\$143.725,50	\$54.007,32	\$339.462,82
Alquiler	\$45.617,67	\$122.147,68	\$ -	\$167.765,35
Mantenimiento y reparaciones	\$97.366,60	\$ -	\$ -	\$97.366,60
Seguros	\$10.321,95	\$ -	\$ -	\$10.321,95
Correo/encomiendas Fletes/acarreos	\$30.258,01	\$160,20	\$ -	\$30.418,21
Útiles y papelería	\$ -	\$46.750,60	\$ -	\$46.750,60
Publicidad	\$ -	\$ -	\$12.905,00	\$12.905,00
Gatos de viaje y alojamiento	\$ -	\$ -	\$47.015,92	\$47.015,92
Depreciación Bs. Uso	\$85.673,26	\$44.063,35	\$ -	\$129.736,61
Impuestos, tasas y contribuciones	\$ -	\$238.187,79	\$43.741,82	\$281.929,61
Gastos, Intereses bancarios	\$ -	\$189.729,55	\$ -	\$189.729,55
Gastos Generales	\$511.349,32	\$87.273,80	\$518,28	\$599.141,41
Nafta y lubricantes	\$99.096,34	\$ -	\$ -	\$99.096,34
Sub totales	\$ 3.144.454,73	\$872.038,47	\$ 610.846,34	

2018.

	2016			
	Gastos Explotación	Gastos Administración	Gastos Comercialización	Total
Ingresos Ventas Netas				\$ 4.899.374,59
TOTAL				\$ 4.627.339,53
Utilidades				\$ 272.035,06

Tabla 20: Ingresos, costos y gastos 2016 (Fuente: Elaboración Propia)

Como se puede observar en la tabla anterior, las utilidades de 2016 fueron de \$270 mil aproximadamente, lo que representa un 5.55% de las ventas netas realizadas durante ese año.

Si se realiza una proyección en función de la nueva estructura, sumando los costos de mantenimiento de las propuestas realizadas, se podría estimar el siguiente resultado:

	Proyección			
	Gastos Explotación	Gastos Administración	Gastos Comercialización	Total
Ingresos Ventas Netas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.951.166,90
Sueldos y cargas sociales	\$ 2.727.211,32	\$ 1.060.582,18	\$ 606.046,96	\$ 4.393.840,46
Honorarios	\$94.692,29	\$116.241,27	\$ 54.007,32	\$264.940,87
Alquiler	\$77.818,38	\$112.610,86	\$ -	\$190.429,24
Mantenimiento y reparaciones	\$54.648,14	\$ -	\$ -	\$ 54.648,14
Seguros	\$16.364,13	\$ -	\$ -	\$ 16.364,13
Correo/encomiendas Fletes/acarreos	\$51.616,60	\$ -	\$ -	\$ 51.616,60
Útiles y papelería	\$ -	\$79.751,02	\$ -	\$ 79.751,02
Publicidad	\$ -	\$ -	\$ 9.690,45	\$ 9.690,45
Gastos de viaje y alojamiento	\$ -	\$ -	\$ 47.015,92	\$ 47.015,92
Depreciación Bs. Uso	\$66.243,13	\$64.563,77	\$ -	\$130.806,90
Impuestos, tasas y contribuciones	\$ -	\$386.553,60	\$ 70.988,35	\$457.541,94
Gastos, Intereses bancarios	\$ -	\$307.911,00	\$ -	\$307.911,00
Gastos Generales	\$872.301,78	\$142.779,56	\$ 330,72	\$ 1.015.412,07

2018.

	Proyección			
	Gastos Explotación	Gastos Administración	Gastos Comercialización	Total
Nafta y lubricantes	\$169.046,69	\$ -	\$ -	\$169.046,69
Sub totales	\$ 4.129.942,47	\$ 2.551.677,81	\$ 885.482,83	
TOTAL				\$ 7.189.015,43

Utilidades	\$762.151,47
------------	--------------

Tabla 21: Ingresos, costos y gastos proyectados (Fuente: Elaboración Propia)

Como se puede observar, las propuestas conllevarían un incremento aproximado del 60% en las ventas, y del 55% aproximadamente en los costos. Lo que termina repercutiendo en un aumento de utilidades del 180%.

La propuesta implica una gran inversión económica para la empresa, pero también un crecimiento exponencial para los próximos años, donde el desarrollo de la estructura, la formalización de puestos y procesos, la incorporación de personal y la claridad en las bases estratégicas, repercute directamente en la rentabilidad y resultado de la misma.

A partir de la implementación de los programas se podrá organizar la prestación de servicio aumentando su capacidad, es plausible proyectar un aumento en la rentabilidad a futuro, donde el resultado estimado para 2018 sería de \$762.151,47.

Así mismo, las acciones desarrolladas apuntan a plantear beneficios cualitativos que permitirán a la organización poder maximizar sus recursos actuales, optimizar el resultado de las actividades y aprovechar las oportunidades que el mercado de cereales y el sector agrario ofrecen en la actualidad como en su proyección a mediano y largo plazo.

Diagrama de Gantt

Planes de Acción		Tiempos			Año 1											
		Diseño	Implementación	Mantenimiento	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Plan 1: Actualización de la Estructura de Negocios Empresarial	Plan 1.1: Actualización de la Estructura General	20 Horas	1 Mes	Indefinido	█	█										
	Plan 1.2: Actualización de la Estructura de Enseñanza y capacitación agropecuaria	20 Horas	1 Mes	Indefinido		█	█									
	Plan 1.3.: Actualización de la Unidad de Negocios de Control de calidad y Entregas	20 Horas	1 Mes	Indefinido			█	█								
	Plan 1.4: Definición de Perfiles de puestos de la nueva estructura Etapa 1	60 Horas	2 a 3 Meses	Indefinido				█	█	█	█					
	Plan 1.4: Definición de Perfiles de puestos de la nueva estructura Etapa 2	100 Horas	5 a 7 meses	Indefinido					█	█	█	█	█	█	█	
	Plan 1.5: Detección de necesidades de incorporación de personal Personal de Recursos Humanos	1 mes	1 mes	Lo que dure el proceso completo						█	█	█	█	█	█	
	Plan 1.5: Detección de necesidades de incorporación de personal Contratación Interna y Externa de personal requerido	1 mes	5 meses	no requiere							█	█	█	█	█	█

Rediseño de la Estructura Organizacional para Grupo Camuzzi-Chini para Marzo 2018.

Planes de Acción		Tiempos			Año 1											
		Diseño	Implementación	Mantenimiento	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Plan 2: Comunicación y Formalización de la Estructura Empresarial	Acción 1: Outdoor para comunicación	1 mes	1 día	no requiere												
	Acción 2: Reunión con áreas	1 mes	18 Horas	no requiere												
	Acción 3: Publicación de la formalización	1 mes	3 semanas	Indefinido												

Tabla 22: Diagrama de Gantt Año 1 (Fuente: Elaboración Propia)

Rediseño de la Estructura Organizacional para Grupo Camuzzi-Chini para Marzo 2018.

Planes de Acción		Tiempos			Año 2												
		Diseño	Implementación	Mantenimiento	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	
Plan 1: Actualización de la Estructura de Negocios Empresarial	Plan 1.1: Actualización de la Estructura General	20 Horas	1 Mes	Indefinido													
	Plan 1.2: Actualización de la Estructura de Enseñanza y capacitación agropecuaria	20 Horas	1 Mes	Indefinido													
	Plan 1.3.: Actualización de la Unidad de Negocios de Control de calidad y Entregas	20 Horas	1 Mes	Indefinido													
	Plan 1.4: Definición de Perfiles de puestos de la nueva estructura	Etapa 1	60 Horas	2 a 3 Meses	Indefinido												
		Etapa 2	100 Horas	5 a 7 meses	Indefinido												
	Plan 1.5: Detección de necesidades de incorporación de personal	Personal de Recursos Humanos	1 mes	1 mes	Lo que dure el proceso completo												
	Contratación Interna y Externa de personal requerido	1 mes	5 meses	no requiere													

Rediseño de la Estructura Organizacional para Grupo Camuzzi-Chini para Marzo 2018.

Planes de Acción		Tiempos			Año 2											
		Diseño	Implementación	Mantenimiento	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Plan 2: Comunicación y Formalización de la Estructura Empresarial	Acción 1: Outdoor para comunicación	1 mes	1 día	no requiere												
	Acción 2: Reunión con áreas	1 mes	18 Horas	no requiere												
	Acción 3: Publicación de la formalización	1 mes	3 semanas	Indefinido												

Tabla 23: Diagrama de Gantt Año 2 (Fuente: Elaboración Propia)

Diagrama de Gantt Financiero

A continuación se consignan los montos planteados en el apartado de presupuesto, y se señalan los meses en los que habrá que realizar un desembolso para realizar los pagos en función de la aplicación de las actividades, tomando como periodo de pago el periodo de implementación de acuerdo a lo señalado en el Diagrama de Gantt propiamente dicho.

Planes de Acción		Año 1							Año 2	
		M2	M3	M4	M6	M7	M8	M9	M2	M3
Plan 1: Actualización de la Estructura de Negocios Empresarial	Plan 1.1: Actualización de la Estructura General	\$5.000,00								
	Plan 1.2: Actualización de la Estructura de Enseñanza y capacitación agropecuaria		\$5.000,00							
	Plan 1.3.: Actualización de la Unidad de Negocios de Control de calidad y Entregas			\$ 5.000,00						
	Plan 1.4: Definición de Perfiles de puestos de la nueva estructura Etapa 1					\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00		
	Etapa 2									

Rediseño de la Estructura Organizacional para Grupo Camuzzi-Chini para Marzo 2018.

Planes de Acción		Año 1							Año 2	
		M2	M3	M4	M6	M7	M8	M9	M2	M3
Plan 1.5: Detección de necesidades de incorporación de personal	Personal de Recursos Humanos				\$23.000,00					
	Contratación Interna y Externa de personal requerido									
Plan 2: Comunicación y Formalización de la Estructura Empresarial	Acción 1: Outdoor para comunicación								\$75.000,00	
	Acción 2: Reunión con áreas									\$13.500,00
	Acción 3: Publicación de la formalización								\$ 5.500,00	
Total Mensual		\$5.000,00	\$5.000,00	\$ 5.000,00	\$23.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00	\$80.500,00	\$13.500,00
Total Anual		\$ 83.000,00							\$ 94.000,00	

Tabla 24: Diagrama de Gantt Financiero (Fuente: Elaboración Propia)

Capítulo VII: Conclusiones Finales

En la actualidad el panorama del macroentorno, y el de la industria agraria en particular, plantean una proyección a mediano y largo plazo positiva, con una reinsertión del país en el mercado internacional y una reactivación del mercado de los cereales, gracias a medidas tales como la disminución y eliminación de las retenciones, liberación del cepo cambiario y de las importaciones.

En este contexto, las empresas dedicadas a brindar servicios a este sector se encuentran frente a una oportunidad significativa de crecimiento, y Grupo Camuzzi-Chini no es la excepción. Sin embargo, para poder aprovechar esta situación requiere realizar un salto cualitativo en su desarrollo empresarial, pasando de una empresa informal y familiar, a una PyMEs constituida formalmente, desde sus bases estratégicas hasta su imagen institucional.

El primer paso, a realizar es el de la formalización y rediseño de la estructura interna, que buscó no solo plasmar un organigrama más cercano a la realidad actual de la empresa, sino también optimizar los recursos y maximizar el aprovechamiento de los recursos, buscando la delegación y descentralización en la dirección, factor que se constituye en el actualidad como uno de las principales debilidades que le impide el crecimiento a corto y mediano plazo.

Por otro lado, esta situación junto con la informalidad y desorganización interna que actualmente vivencia la empresa, impide el potenciamiento de los diferentes servicios que ofrecen, limitando su capacidad operativa a una persona, lo cual es clave en las organizaciones de tipo familiar de acuerdo a lo mencionado por Schlemenson (2014).

Si el objetivo de la dirección es posicionar a la empresa en el mercado local, teniendo en cuenta que cuentan con la única habilitación para el dictado de las tecnicaturas y especializados en peritaje de cereales, como ser la primer empresa a

nivel nacional que se dedica al peritaje en relación a la calidad de granos, es fundamental poder aprovechar su trayectoria como reconocimiento local, para una expansión fuera de los límites de la provincia.

Se considera que la propuesta planteada apunta a sentar las bases para el crecimiento de la empresa, tanto interna como externamente, sin embargo será fundamental que los directores puedan elegir y sostener un proceso de cambio y crecimiento a largo plazo, que permita evolucionar la empresa, su negocio y su proyección.

Como se puede observar, el resultado obtenido es muy superior al de 2016, ya que las utilidades superarían los \$760 mil en el primer año. En la tabla siguiente se puede observar el aumento y disminución de los resultados finales obtenidos:

	2016	Proyectado	Variación %
Ventas Netas	\$ 4.899.374,59	\$ 7.951.166,90	62,29%
Costos	\$ 4.627.339,53	\$ 7.189.015,43	55,36%
Utilidades	\$ 272.035,06	\$762.151,47	180,17%

Tabla 25: % de variación de ventas, costos, y utilidades entre 2016 y proyección (Fuente: Elaboración Propia)

El incremento del 55.36% se debe a que se incorporan 12 puestos diferentes, alcanzando un total de 29 puestos totales, representando un incremento del 70% en cantidad de personal. Entre estos nuevos puestos, se plantea el desarrollo del área comercial y la incorporación de 2 vendedores, un Community Manager y un Coordinador de Área, que estarán exclusivamente dedicados a ventas, lo cual se espera represente un incremento de más del 60% en las ventas.

Teniendo en cuenta la propuesta de reorganización edilicia, el área comercial tendrá mayor capacidad de venta tanto de la Tecnicatura como de la formación en Peritaje, siendo este uno de los principales motivos del aumento de la rentabilidad.

Por otro lado, con el objetivo de lograr motivar a los empleados, se planteó la posibilidad de ascender y reorganizar el personal actual y contratar personal operativo, lo cual implica mucho menor costo en cuanto al proceso de selección, como también menor costo en tiempos de capacitación, formación en cultura organización, conocimiento de procesos internos, entre otros, que se da en el periodo de adaptación hasta que el personal es eficiente y productivo efectivamente para la empresa.

También se espera, que esta reorganización de estructura, permita sostener una división de tareas y responsabilidad ordenada y orientada a disminuir el grado de informalidad interno, como la superposición de tareas, fallas en el cumplimiento de objetivos, claridad en las metas a alcanzar y aumento de la capacidad operativa de cada área como de la empresa en términos generales.

Se analizó el crecimiento productivo de cada área, estimando los siguientes valores:

		% DE PARTICIPACIÓN 2016	% DE PARTICIPACIÓN PROYECTADA	Diferencia %
UN Control	Capacitación	5,02%	5,02%	0,00%
	Warrant	2,09%	2,09%	0,00%
	Análisis	11,87%	11,87%	0,00%
	Tn controladas	81,02%	81,02%	0,00%
UN Escuela	Perito	67,64%	48,97%	-18,67%
	Tecnicatura	32,36%	51,03%	18,67%
Grupo	UN Control	89,13%	86,96%	-2,17%
	UN Escuela	10,87%	13,04%	2,17%

Tabla 26: % de participación en la facturación de cada servicio en 2016 y proyección (Fuente: Elaboración Propia))

Como se puede observar, la variación se encuentra principalmente en relación a la UN Escuela, donde la Tecnicatura crece un 18,75%, que es exactamente lo que disminuye la facturación de peritaje. Esto se debe a que en la Tecnicatura se maneja actualmente con 4 a 6 alumnos promedio por aula, siendo la capacidad máxima de 20

alumnos. Por lo cual se espera que esta formación, sea más capitalizada por la empresa en cuanto a los ingresos que tiene capacidad de generar.

Por otro lado, al depender actualmente la UN Escuela de UN Control, tanto la venta como la promoción de las formaciones esta relegada, no maximizada, y asumiendo elevados costos para la poca facturación generada por los 4 a 6 alumnos que se sostienen en cada curso.

En base a esto, se recomienda que una vez desarrollado este proceso, la empresa continúe con un trabajo sistemático en diferentes áreas que potencien los resultados obtenidos a partir de esta intervención. Por ejemplo, para potencial los servicios educativos se recomiendan la participación en las expo-carreras y desarrollo de alianzas con Instituciones Educativas Rurales o bien de orientación agraria, que le permita acaparar nuevos y potenciales alumnos. También, se recomienda desarrollar presencia en rurales a nivel provincial y nacional, que pueda ser de valor para contactar potenciales clientes a lo largo del país.

Finalmente, teniendo en cuenta la propuesta actual que se planteó para la empresa, se considera que este es el primer paso para lograr mejorar el funcionamiento interno de la empresa, bajo estándares de eficiencia y eficacia. La dirección deberá poder desarrollar a largo plazo, como siguiente instancia, la formalización de los procesos internos.

Sin embargo, la base de esto se encuentra en una definición clara y precisa de la estructura interna como de los puestos involucrados, una división de tareas consistente, y basada en el objetivo de aprovechar los recursos internos de la empresa, optimizando los resultados.

Por otro lado, esto mismo, permitirá a largo plazo certificar en normas de calidad, lo que a su vez afectara positivamente el posicionamiento del Grupo Camuzzi-Chini en el mercado, favoreciendo su crecimiento comercial.

Sin embargo, para que esto sea viable y consistente organizacionalmente, será fundamental que la empresa desarrolle una identidad organizacional consistente y coherente, por lo cual es recomendable la contratación de profesionales idóneos en el desarrollo de la misma.

Capítulo VIII: Bibliografía

Bibliografía Impresa

- Chiavenato, Idalberto (2009) Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. 2º edición. México: McGrawHill.
- Dessler, Gary (2009) Administración de recursos humanos. 11º Edición. México: Pearson educación.
- Fundación Observatorio PyME (2013) Informe especial: Definiciones de PyME en Argentina y el resto del mundo. Ed. FOP.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). Empresas Familiares Generación a generación. México: Mc Graw Hill.
- Hermida, J., Serra, R., & Kastika, E. (1992). Administración y Estrategia. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Jones, G. R. (2008) Teoría organizacional. Diseño y Cambio en las organizaciones. 5º Edición. México: Pearson Educación
- Robbins, S. P. (1999). Comportamiento organizacional. México: Pearson.
- Rodríguez M., Darío. (2016). Diagnóstico organizacional. 8º Edición. México: Alfaomega.
- Schlemenson, Aldo (1998) Análisis organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflictos en contextos turbulentos. 3º edición. Buenos Aires: Paidós.
- Schlemenson, Aldo (2014) Análisis organizacional en PyMEs y empresas de familia. Buenos Aires: Granica.
- Thompson, A. A., & Strickland III, A. J. (2012). Administración estratégica. México: Mc Graw Hill.
- Werther y Davis, (2008) Administración De Recursos Humanos. El Capital Humano De Las Empresas. 6º edición. México: McGrawHill.

Bibliografía Digital

Ainia.es, (2015) Alimentación saludable, la gran tendencia de consumo actual. 7 claves orientativas. Publicado en ainia.es, Sección tecnoalimentaria, en 2015 (Documento Digital) Extraído el 14/02/2017 de <http://www.ainia.es/tecnoalimentaria/consumidor/alimentacion-saludable-la-gran-tendencia-de-consumo-actual-7-claves-orientativas/>

BCR (Bolsa de Comercio de Rosario) (2016). Normas de comercialización. Rosario (Versión Digital) Extraído el 01/02/2017 de <https://www.bcr.com.ar/Pages/Laboratorios/normas.aspx>

CAC (2015) Perfiles exportadores Provinciales 2015. Publicado en dyncontact.com.ar, el 2/02/2015 (Versión digital) Extraído el 15/01/2017 de http://app.dyncontact.com.ar/data/mimings/22_Perfiles%20Exportadores%202015.pdf

CAC (2016) Informe de Actualización Comercio Exterior. Observatorio de Comercio Exterior. Intercambio con Principales Socios. Publicado en cac.com.ar, en 04/2017 (Versión Digital) Extraído el 03/04/2017 de http://www.cac.com.ar/data/documentos/44_IACE%20-%20Abril%20de%202016.pdf

Contreras, C. (2017) Tendencias Wellness 2017: Calidad de vida total. Publicado en estrategiaynegocios.net, Sección Claves del Día, el 28/02/2017 (Documento Digital) Extraído el 15/04/2017 de <http://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/1048532-330/tendencias-wellness-2017-calidad-de-vida-total>

Decreto 133/2015 (2015) (MINAGRI). Derecho de exportación. Alícuota. Publicado 17/12/2015 (Versión Digital) Extraído el 20/02/17 de <http://www.contagro.com/informacion-de-decreto-133-2015-minagri-derecho-de-exportacion-alicuota-22675>

Estampas.com (2005) Alimentos orgánicos La revolución verde. Publicado en Estapas.com, Sección tendencias (Documento Digital) Extraído el 20/03/2017 de <http://www.estampas.com/estampas/anteriores/161005/tendencia>

FAO (2000) Alimentos y población: la FAO anticipa. Organización de las naciones unidas para la agricultura y la alimentación. Sección Noticias. El 24/07/2000 (Versión Digital) Extraído el 15/03/2017 de <http://www.fao.org/NOTICIAS/2000/000704-s.htm>

Ferrari & Ferrari (2016) Granos: se pierden u\$s167M en su transporte por camiones. Córdoba: Inta.Publicado en cosechaypostcosecha.org, Sección Informes Técnicos, s/d (Documento Digital) Extraído el 29/02/2017 de <http://www.cosechaypostcosecha.org/data/articulos/postcosecha/Granos-Se-Pierden-167-Millones-Transporte-Camiones.asp>

Fusco & Pederiva (2016) Informe Macroeconómico. Publicado en aarea.org.ar, (Consortio Regional de Experimentación Agrícola), sección documentos, el 15/12/2016, N° 227 (Documento Digital) extraído el 25/02/2017 de http://www.aarea.org.ar/images/documentos/informem_macroeconomico/macro-227.pdf

Ley 24467 (1995) Pequeña y Mediana Empresa. Sancionada: 15 Marzo de 1995. Promulgada: 23 Marzo de 1995. (Versión Digital) Extraído el 5/3/2017 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/15932/texact.htm>

Ley 25.300 (2000) ley de fomento para la micro, pequeña y mediana empresa. Sancionada: Agosto 16 de 2000. Promulgada: Septiembre 4 de 2000. (Versión Digital) Extraído el 5/3/2017 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64244/norma.htm>

Ley 26727 (2011) Trabajo Agrario. Sancionada: Diciembre 21 de 2011. Promulgada: Diciembre 27 de 2011 (Versión Digital) Extraído el 03/03/2017 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/190000-194999/192152/norma.htm>

Ley 9164 (2004) Productos Químicos O Biológicos De Uso Agropecuario. DECRETO DE PROMULGACIÓN N° 673/04. (Versión Digital) Extraído el 15/02/2017 de <http://farn.org.ar/wp-content/uploads/2015/10/Cordoba-Ley-9164.pdf>

Longoni (2016) Expoagro 2016: el campo muestra claras señales de recuperación y quiere discutir lo que viene. Publicado en Clarín.com, Sección Economía, el 12/03/2016 (Versión Digital) Extraído el 23/03/2017 de http://www.ieco.clarin.com/economia/Expoagro-muestra-senales-recuperacion-discutir_0_1538246595.html

Ministerio de Agroindustria de la Nación (2017) Datos Abiertos Agroindustria. Publicado en magyop.gob.ar (Versión Digital) Extraído el 19/02/2017 de <https://datos.magyp.gob.ar/reportes.php?reporte=Estimaciones>

Procordoba.org (2016) Exportaciones de Córdoba primeros seis meses 2016. Publicado el 10/2016 (Versión Digital) Extraído el 15/03/2017 de http://www.exportadoresdecordoba.com/images_db/imgsImg/File/2016/Noviembre16/16.11.2016/exportaciones_cordoba_espanol.pdf

Resolución 103-E/2017(2017). (Versión Digital) Extraído el 6/3/2017 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/270000-274999/273192/norma.htm>

Resolución 39/2016 .Modificación. Resolución N° 24/2001. (2016) (Versión Digital) Extraído el 5/3/2017 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/260000-264999/262800/norma.htm>

Resolución conjunta 4/2015, 7/2015 y 7/2015 (2015) Resolución Conjunta. Publicado 28/12/2015(Versión Digital) Extraído el 20/02/17 de http://www.cira.org.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=6474:resolucion-conjunta-4-2015-7-2015-y-7-2015&catid=112&Itemid=500

Resolución General 3819 (2015) Impuestos a las Ganancias y sobre los Bienes Personales. Régimen de percepción y adelanto de impuesto. Su implementación. Publicado el 16/12/2015 (Versión Digital) Extraído el 20/03/2017 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/255000-259999/256982/norma.htm>

respuestas.tips (2016) Departamentos tiene la provincia de Córdoba. Publicado el 22/06/2016, Sección Geografía (Versión Digital) Extraído el 20/03/2017 de <http://respuestas.tips/como-se-llaman-los-departamentos-de-cordoba/>

Ronda Pupo, G. A. (2002). Elementos del análisis estratégico. Publicado en Gestipolis.com, el 11/02/2002 (Documento Digital) Extraído el 25/05/2017 de <https://www.gestipolis.com/elementos-analisis-estrategico/>

RUCA (2017) Padrón vigente 2017. (Versión Digital) Extraído el 05/04/2017 de <https://ruca.magyp.gob.ar/inscriptos>

Sticco, D. (2016) Cuáles son los 10 beneficios de la Nueva Ley Pyme. Publicado en Infobae.com, Sección economía, el 18/10/2016 (Documento Digital) Extraído el 20/03/2017 de <http://www.infobae.com/economia/2016/10/18/cuales-son-los-10-beneficios-de-la-nueva-ley-pyme/>

VilchezNavamuel (2012) Ranking de hectáreas cultivadas en el mundo. Publicado en arlosvilcheznavamuel.com, Sin Categoría, el 8/02/2012 (Documento Digital) Extraído el 15/03/2017 de <http://www.carlosvilcheznavamuel.com/ranking-de-hectareas-cultivadas-en-el-mundo/>

Capítulo IV: Anexos

Anexo I: Guía de pautas para entrevista con gerentes

Historia de la empresa ¿Podría dividir en etapas y contarme cómo ha evolucionado la empresa? ¿Qué etapas considera que han sido las mejores? ¿En qué etapas se podrían haber hecho mejor las cosas? ¿De qué forma? Visión Misión y valores.

¿Qué factores externos afectan a la organización tanto positiva como negativamente? (Políticos, sociales, económicos, tecnológicos, clima, etc.)

¿Quiénes son los proveedores, clientes, competidores actuales, competidores potenciales? ¿Existen sustitutos de los servicios que prestan?

¿Cómo es la planificación de la empresa? ¿De qué manera se formaliza esa planificación?

¿Cómo es la organización de la empresa? ¿Qué procesos existen en ella? ¿Cómo se manejan los imprevistos? ¿Cómo se trasmite a los empleados las tareas que tienen que hacer? ¿Qué tipo de supervisión existe? ¿La organización es muy distinta en época de cosecha? ¿Actualmente está organizada y coordinada la empresa?

¿Cómo es el clima laboral? ¿Cree que los RRHH tienen la suficiente capacitación o hay en algo que deberían tener más herramientas? ¿Están motivados?

¿Cómo evalúa hoy a la empresa? Puntos fuertes y débiles. En relación a q sea una empresa familiar, es favorable o no esa situación, ¿en qué? ¿Cree que hay que hacer cambios para que la nueva generación tome la dirección? ¿Cuáles?

¿Cómo le gustaría que sea la empresa en el futuro? ¿Qué cambios le gustaría ver?

Anexo II: Guía de pautas para entrevista con empleados casa central

¿Hace cuántos años que trabaja en la organización?

¿Qué tareas realiza? ¿Siempre realizó las mismas actividades? ¿Por qué se produjo el cambio?

¿Cómo está organizado el trabajo diario? ¿Cree que de esa forma está bien?
¿Cómo se podría mejorar?

¿Cree necesario adquirir alguna capacitación extra para realizar mejor el trabajo que realiza actualmente? ¿Cuál?

Si le surgen dudas en cuáles son las tareas que debe realizar ¿a quién recurre?

Si le surgen dudas sobre la manera en que debe realizar una actividad ¿a quién recurre?

¿Sugiere alguna idea para realizar el trabajo de otra forma? ¿Trae nuevas propuestas de trabajo? Si lo hace ¿se evalúan o no se le da importancia?

¿Qué problemas ve en la organización? ¿Se le ocurre alguna forma de mejorarlos?

Anexo III: Encuesta de puesto de trabajo

Datos personales

Nombre:

Lugar de residencia:

Datos laborales

1.- Nombra el puesto que desempeña en la empresa y la unidad de negocio a la que pertenece (control o escuela, si desempeña actividades en ambas unidades nombre los dos puestos).

2.- Describe las tareas que realizas a diario en tu trabajo por orden de importancia, de mayor a menor, y los documentos que utilizas para registrar cada una de ellas.

3.- Describe las tareas que realizas de vez en cuando en tu trabajo. Menciona en cada tarea por qué se realiza de vez en cuando (Ej.: época de campaña, matriculación), cuál es la frecuencia con la que la haces (Ej.: semanal, mensual, trimestral) y especifica el documento en el cuál la registras.

4.- Describe con tus propias palabras cómo es un día en tu trabajo desde que empieza hasta que termina. ¿Qué es lo que hace? ¿Con qué personas trabaja? ¿Qué te gusta más de tu trabajo? ¿Qué te gusta menos de tu trabajo? ¿Te relacionas con clientes, proveedores, o solo con tus compañeros de trabajo? ¿Quién supervisa tu trabajo? ¿Quién es tu jefe directo? ¿Tenés personal a cargo, a quién?

Camuzzi Analía

Córdoba Capital

1.-Puesto: Gerente General

Unidad: Control de calidad y entregas S.R.L y Enseñanza y Capacitación SRL

2.- Relevamiento de Plantas

Coordinación general de la escuela (Perito y Tecnicatura)

Dictado de clases

Preparación de material para la tecnicatura

Visita a potenciales clientes (los de mayor importancia)

Coordinación general de Control de Calidad

Documentos: Correo Electrónicos

3.- Resolución de problemas referente a Control (Problemas con clientes que requiere de conocimientos técnicos del tema y exceden incluso al Asesor Legal).
Análisis de granos.

4 - En el día común y corriente (Día de Oficina) me dedico a la planificación de la actividad de la escuela, tanto perito como técnico. La planificación es para el día (en el caso que ese mismo día haya clase de alguna de las dos actividades) como así también para la semana. Respecto a la planificación semanal también incluye los viajes de inspección y relevamiento de plantas, coordinando el personal a llevar, los materiales, y las actividades a realizar durante la inspección.

Chini Juan Alejandro

Córdoba Capital

1 -Puesto: Apoderado Legal

Unidad: Control de calidad y entregas S.R.L y Enseñanza y Capacitación SRL

2.- Administración

Logística

Supervisión general de todas las actividades

Relaciones institucionales

Documentos: Documentación Técnico legal contable (Planilla de sueldos, Formularios Afip) – Carta de Porte – Pagina de Afip.

3.- De vez en cuando

Solucionar problemas con clientes que ya exceden las capacidades de los empleados

Tramites en el DIPE cuando es necesaria la presencia de los responsables de la Institución

Viajes con el fin de vender nuestros servicios a potenciales clientes

4.- Los días son muy diferentes unos de otros. Por lo general comienzo viendo los correos que me llegan respecto a nuestros clientes para ver si hay alguna queja. En caso de haber alguna, me junto con los empleados para discutir porque tenemos un cliente disconforme y ver la forma de solucionar el problema (esto es relacionado a la

2018.

carga de cartas de porte de Control). En caso de no haber problemas, continúo viendo las diversas necesidades de las empresas para llevar a cabo los trámites legales necesarios para no tener inconvenientes futuros. Trato todos los días de ver como potenciar las ventas de la escuela yendo a las diversas reuniones que se dan en la Caciep, para así tener noción de la situación actual del sector y el rumbo de acción que lleva cada institución. Una vez a la semana o dos tengo que destinar gran parte del día en reuniones con la directora de la escuela para ver el rumbo de la escuela y la situación de la misma.

Chini Juan Pablo

Córdoba Capital

1 -Puesto: Auxiliar Administrativo

Unidad: Control de calidad y entregas S.R.L y Enseñanza y Capacitación SRL

2 -Enseñanza y Capacitación

Registración de cobranzas a alumnos

Control de deudas

Expositor en expo carreras

Control de Calidad y Entregas

Facturación

Estadísticas de facturación

Trámites ante diversos organismos

Pago de sueldos

Registración de gastos

Documentos: Archivos propios – página Afip

3 - Seguridad de plantas (Cuando se necesita la presencia de alguien que custodie la mercadería de nuestros clientes, y no hay nadie disponible por razones laborales, voy yo ya que mi trabajo lo puedo realizar en mi casa o en la misma planta)

Creación de archivos para la formalización de tareas o actividades mediante planillas Excel.

4 - A principio de mes, el primer día hábil realizo la facturación de los servicios de Control de Calidad y Entregas. Esta tarea puede tomar todo un día.

Al día siguiente, la primer actividad que desarrollo es la de generar los resultados de la facturación para realizar una comparación con valores históricos tanto en Toneladas como en ingreso monetario de la facturación de hoy y de años anteriores

El resto de los días, la primer actividad que realizo es la carga de los pagos de los alumnos (cuotas). Reviso la cuenta corriente de Enseñanza y Capacitación para ver si hay algún ingreso y en caso de ser afirmativo, lo registro en mis planillas personalizadas de control de cuotas. Luego, cargo todos los comprobantes de egresos que se dan tanto en Enseñanza como en Control para llevar un control de los egresos que se producen por fuera del sistema bancario.

En el caso de haber cheques para depositar, los registro (apenas ingresan a nuestra empresa) y realizo los depósitos en el banco y las extracciones en el caso de ser necesarias.

Aclaración: el pago de sueldos se realiza solo un día, luego de haber realizado la facturación. También una vez a la semana, voy a buscar las cuotas pagas que se realizan en la Tecnicatura (la cual se ubica en la Facultad de Agronomía)

Esper Analía

Córdoba

1.- Nombre puesto: Administrativo

Unidad de negocio: Control de calidad y entregas

2.- Carga de información

Pasaje de información

Solicitud de autorizaciones y desvíos por mail o teléfono

Cobranza y seguimiento a los clientes

Contacto y pedidos con los proveedores (librería, imprenta, fotocopiadoras)

Archivo de impuestos- servicios

Envíos de facturación

Todo se realiza por sistema y archivo físico

3.- Todas las tareas mencionadas se realizan diariamente excepto la cobranza que se realiza de manera semanal y se registra en Excel.

4.- Lamar a las plantas, contacto con los clientes, carga de información, pasar información de la víspera, atención telefónica. Trabajo con Graciela, Paulo, Agustín, Tatiana, y mis jefes. Lo que más me gusta es la registración. Lo que menos me gusta es el contacto con los alumnos. Tengo relación con clientes y proveedores. Mi trabajo lo supervisa Juan Chini y no tengo personal a cargo

Graciela Dominguez

Córdoba

1.- Nombre puesto: Administración y docente

Unidad de negocio: Control de calidad y entregas; Enseñanza y capacitación

2.- Carga de datos (descargas)

Carga de pagos

Carga de IVA compras

Docencia

Facturación

3.- Matriculación solo en época de inscripciones.

4.- Las tareas son:

Carga de datos, carga de pagos, carga de compras, facturación, docencia.

Los jefes son los dueños, y supervisan los dueños.

Paulo Pintarelli

Córdoba

1.- Me desempeño más en la Empresa Agro Escuela, en el puesto de departamento comercial, si podemos llamarlo un puesto, porque la figura del Comercial no está bien marcada, pero en definitiva las tareas que realizo, son: atención alumnos y futuros alumnos, seguimiento al alumno, dictado de clases en los días Viernes como referente y en los demás días soy una especie de pulmón para ayudar al docente de turno, estoy en la cobranza de cuotas, no así en la administración de las cuotas, también estoy a cargo de la documentación de los alumnos, en la organización de las visitas a plantas con los alumnos, estoy a cargo de las clases de consulta que se dictan los días Jueves de 15 a 17 hs. Análisis de laboratorio cuando se lo requiere y una tarea compartida entre todos es la limpieza y el orden de la oficina y aula.

En la empresa Control de Calidad y entregas, soy soporte en las épocas de cosecha en la carga de Cartas de Porte, también soy entregador en el Molino Minetti, recaudador de información en Bunge Gral. Paz e inspector de Warrants.

2.- Las tareas que realizo a diario son:

Actas en las plantas donde tenemos Warrants. Recabar información en el Molino Minetti y Bunge Gral Paz. Contestar mail y mensajes de Facebook los días martes y miércoles. Atención a futuros alumnos, ya sea por teléfono y personalmente. Actualizar las planillas de asistencia

3.- Las tareas que realizo esporádicamente son cuando damos inicio a nuevos cursos o inicia el año lectivo. Luego lo que puede surgir dependiendo los negocios que realicen los socio-gerentes como por ejemplo alguna capacitación a empresas o auditoría de plantas y/o seminario que puedan dictar.

4.- Hoy jueves 19/5 ingresé a las 8hs, encendí mi PC y comencé por responder mail y consultas que puedan haber surgido la tarde anterior. 8:30 hs. empieza la clase de los Jueves en las que en algunas oportunidades ingreso a dar clases, si hay muchas cartas de porte para cargar doy una mano con eso. Hoy termine de analizar Trigo Fideo (unas de las cajas), 10:30 desayune, 11 me fui al Molino a retirar la documentación de todos los camiones que habían entrado, regrese cerca de las 12:30, horario de almuerzo. 13:30 hs. reunión con los Gerentes de la Empresa, 14:50 hs. limpieza y acomodado de Aula, hasta las 15 hs. que comienza la clase de consulta hasta las 17 hs. Trabajo con dos compañeras por la mañana y una compañera más ingresa a la tarde, 2hs antes que termine mi turno. También comparto las horas de trabajo con los Socio-Gerentes.

La tarea que me apasiona y me da placer hacer es estar en contacto con gente y la comercialización, en este caso son los alumnos y una nueva tarea que descubrí en esta empresa es el dictado de clases y la cual me falta mucho aprender.

Lo que menos me gusta y por momentos me estresa es la desorganización, que si bien no hay mucha hay cosas por cambiar y mejorar.

Tengo relación con compañeros, alumnos futuros algunos, con proveedores no trato mucho pero cuando surge algún problema lo tenemos que solucionar.

Solo los Socio-Gerentes son los que supervisan mi trabajo, y una especie de supervisora que no tiene bien marcada esa función (eso creo que tendría que cambiar).

No tengo personal a cargo, todos los empleados estamos al mismo nivel jerárquico, salvo esa figura de supervisora que mencionaba en el párrafo anterior.

En la empresa hay dos PPP, los cuales pueden recibir órdenes nuestras que bajen desde la Gerencia.

Agustín Daniel Altamirano

Córdoba Capital

Puesto: Administrativo

Unidad: Control de calidad y entregas S.R.L

Carga de posición de camiones

Subir imágenes de cartas de porte al sistema

Documentos: Dropbox y libretas donde anoto los números de cartas de porte para realizar un posterior control

Inspección de warrant (cuando sea necesario) documento: Actas

Ir a las plantas (cuando sea necesario) documento: Planillas de relevamiento

4.- Desde que comienzo, cargo datos al sistema, cuando se termina de subir los datos, paso a subir las imágenes y después de realizar esto, hago lo que necesite Juan. Trabajo con Analía Esper, Graciela Dominguez, Paulo Pintarelli, Analía Camuzzi, Juan Chini y Juan Pablo Chini. Lo que más me gusta de mi trabajo es todo lo que aprendo a medida que pasa el tiempo y me voy interiorizando más en este trabajo. Lo que menos me gusta es el cansancio visual que te genera estar mucho tiempo al frente de la computadora. De ser necesario me relaciono con los clientes, pero muy pocas veces lo hice. Juan supervisa mi trabajo. Juan es mi jefe directo. No tengo personal a cargo

Eduardo Chini

Lugar de residencia: Las perdices

1.- Control de Calidad y entregas SRL.

-Gerente de sucursal

-Gerente operativo

-personal de planta AGD

-personal de planta Gastada

-personal de planta AcaBio

-analista de laboratorio

-responsable de atención a puerto rosario

- chofer habilitado para manejo de rodados de la empresa en el retiro de muestra y cobranza a clientes.

2.- -supervisión y control del personal de la sucursal

-supervisión y control del personal de AcaBio

-atención de camiones en Gastaldi S. A.

-cubrir francos y carpetas medicas del personal de oficina y planta

-Atención durante las 24 hs. de los inconvenientes en puerto rosario

- atención al cliente

-desarrollo de nuevos clientes y negocios

- análisis de laboratorio de granos
- representar al cliente ante instancias de reconsideración en fabrica
- realizar las cobranzas en la zona
- realizar ronda de retiro diario de muestras en distintas plantas de la zona.
- .relaciones públicas de la empresa en la región

Las tareas se reflejan en informes de descargas (página web), Informes de análisis, Contratos de descargas, Mail, Facturación.

3.- Relevamiento e inspección de warrants

Relevamiento de plantas

Reuniones de coordinación

Las tareas antes descriptas se realizan sin periodicidad debido a que se realizan para operaciones puntuales y escasas, reflejándose en informes y formularios de terceros y en el caso de la tercera se debe a las características propia de la empresa.

4.- Por lo general comienza 05.00hs con el control de ingreso a planta cuando Esta no trabaja las 24 hs. en cuyo caso el control es furtivo, en horario comercial se atiende y se soluciona los problemas operativos de cada cliente en lo que a la mercadería que está entregando o a entregado, se refiere, en caso de carpeta medica se cubre el puesto de trabajo trasladando a la oficina móvil (celular y auto) el resto de las situaciones; se atiende las plantas de menor movimiento, se realiza un primer recorrido de 40 km para retiro de muestras (hs. 9.30),se atiende al cliente y requerimientos de personal de casa central y gerencia, en días determinados se realiza cobranza y se soluciona problemas logísticos menores, de 10 a 11.30 se realiza análisis de granos, a las 11.30 se realiza segunda ronda de recolección antes del cierre de acopios.

A partir de las 13.30 se realiza nuevos análisis y se contestan situaciones que requieren desarrollo, siempre y cuando no se cubra planta,

A partir de las 15.00 (horario de reapertura de plantas menores y acopios) se realiza nueva ronda y se regresa alrededor de las 17.00 donde se realizan análisis que se deben informar antes de las 19.00, si existen pendientes se los concluye.

Luego del cierre de acopios y oficinas se filtran los problemas operativos de planta AGD y puerto rosario durante el resto de la tarde y noche.

Me relaciono como mando medio con empleados a cargo, personal tercerizado, clientes, camioneros, porteros, productores, analistas, supervisores etc.

En línea ascendente respondo a los socios de la empresa.

No encuentro ninguna de estas actividades particularmente satisfactorias, y respondo a parámetros personales de responsabilidad.

Nicolás Angaramo

Lugar de residencia: Las Perdices

Datos laborales

1.- Empleado en Control de Calidad y Entregas SRL. Oficina Sucursal Las Perdices.

2.- Control de cargas y descargas de cereales en plantas, fábricas y puertos.

Informar descargas a clientes suministradas vía internet y correo electrónico, donde a los mismos les permite también controlar dichas descargas en la página web de la empresa.

Recepcionista de problemas de calidad, cartas de porte, kilos, etc. de vuestros clientes en destinos.

Informar a los acopios dicho problema y buscar solución.

Atención a los clientes.

Control y análisis, en origen, de calidad camión por camión en laboratorio a Cooperativas, acopios y/o productores.

Informar resultados de análisis de los mismos.

Encargado de acomodar turnos en planta AGD y Gastaldi.

Para todo esto se utiliza internet, correo electrónico, archivos Word, Excel, pdf, celulares.

3.- La tarea que realizo de vez en cuando es analizar y controlar muestras en laboratorio camión por camión de vuestros clientes. Esto se realiza por época de campaña. La frecuencia de la misma es trimestral.

4.- Un día de trabajo normal comienza de lunes a sábados 08 a 12 hs. y de 15 a 19 hs.

En campaña por lo general es de 06 a 13 hs. y de 15 a 21 hs. de lunes a lunes.

La primer tarea es solucionar todos los problemas de calidad y cartas de porte en destino.

Pedir posición de camiones en destinos.

Luego se controlar, se carga y se informan las descargas de todos los camiones en la fecha a los clientes.

Realizar análisis a clientes e informar los mismos.

Se está constantemente en comunicación con personas tanto clientes como compañeros de trabajo.

Lo que me gusta del trabajo en general es todo lo mencionado en el punto 2. Me gusta lo que hago y lo disfruto.

No hay nada que no me guste en general.

Me relaciono con clientes, proveedores y compañeros de trabajo. Supervisor, Eduardo. Mi jefe directo es Eduardo.

Personal a cargo en caso de estar ausente Eduardo, lo que es Sucursal Deheza (AGD y Gastaldi), ACABIO, Fénix y Puertos.

NOMBRE: Oviedo, Lautaro

LUGAR DE RESIDENCIA: Las Perdices - Córdoba

1.- El puesto que desempeño en la empresa es de control de calidad y despacho de camiones. Pertenezco a la unidad de negocios Control de calidad y entregas S.R.L

2.- Control de calidad

Control de pesos (bruto, tara y neto)

Digitalización de cartas de porte

Colocación de turnos correspondiente en cada carta de porte

Control de turnos

Despacho de camiones

3.- Buscar muestras lacradas en el calador. Esta tarea se realiza con mayor frecuencia en temporada alta (Campaña) en dicha época se van a buscar muestras cada dos días, en temporada baja esta tarea se realiza con una frecuencia semanal

Demorar camiones con problemas de calidad. Esta tarea se desempeña durante todo el año y con una frecuencia variable ya que depende de la calidad de la mercadería, es una tarea que se realiza en promedio cada dos días. Al igual que el resto de las tareas se realiza con mayor frecuencia en campaña

Cambios de carta de porte con errores. Esta tarea se desempeña durante todo el año y con una frecuencia variable, ya que depende de si llegan cartas de porte con problema o no, es una tarea que se realiza en promedio cada dos días. Al igual que el resto de las tareas se realiza con mayor frecuencia en campaña.

Control de calidad y de pesos en los vagones del tren. Se realiza con una frecuencia trimestral

Control de calidad de camiones en Gastaldi Hnos. Esta tarea se realiza con mayor frecuencia en época de campaña. Se realiza con una frecuencia semanal

Control de calidad de camiones en AcaBio. Ltda. Esta tarea se realiza con una frecuencia variable, ya que hago este control de calidad en caso de tener que cubrir una ausencia del personal de dicha planta.

4.- Mi día laboral comienza haciendo el relevo del turno anterior, recibiendo todas las novedades del turno, luego de eso, hago un control de la calidad y pesos de los camiones que están ingresados en planta, seguido de la digitalización de las cartas de porte y la colocación de los turnos correspondientes, una vez hecho eso, le paso todas las novedades (problemas de carta de porte, y calidad) a Nicolás para que el haga el pedido de autorización o de carta de porte, luego procedo a controlar que no haya faltante de cartas de porte, y se repite el proceso hasta terminar el turno, pudiendo entre medio tener que ir a demorar camiones o hacer cambios de carta de porte. Trabajo con mis compañeros en la planta, Agustín, Andrés, Carina y Carlos. Con mi compañero en la oficina de Las Perdices, Nicolás y con mi jefe directo, Eduardo Chini. Lo que más me gusta de mi trabajo es controlar calidad y hacer cambios de carta de porte. Lo que menos me gusta es el servicio de internet que usamos para trabajar, ya que su rendimiento es malo, por lo que cuando tenemos que enviar un mail, o descargar una carta de porte se demora mucho, ya que el servicio muchas veces no anda, muchas veces se le tiene que pedir a Nicolás, que envíe los mails y que pase las cartas de porte por Dropbox, ya que así se descargan más fácil, ocasionando una pérdida de tiempo tanto para el personal de planta como para Nicolás. Otra de las cosas que menos me gusta de mi trabajo es tener que ir a demorar camiones. Me relaciono con los clientes y los camioneros además de mis compañeros de trabajo. A mi trabajo lo supervisa Nicolás Angaramo. Mi jefe directo es Eduardo Chini. No tengo personal a cargo.

NOMBRE: Andrés López

LUGAR DE RESIDENCIA: Las Perdices – Córdoba

1.- El puesto que desempeño en la empresa es el de control. La unidad de negocio a la que pertenezco es Control de Calidad y Entregas.

2.- Las tareas que realizo en mi trabajo son:

- ◆ Se separan las cartas de porte por acopio.
- ◆ Escaneamos las cartas de porte.
- ◆ Le ponemos turno, fecha y hora de ingreso a planta a cada carta de porte.
- ◆ Se controla la calidad.
- ◆ Si la calidad de la mercadería sale mal, le informamos a nuestro encargado.
- ◆ Se demora el camión hasta que sea autorizado.
- ◆ Una vez autorizado, se le informa al chofer así puede descargar.
- ◆ Cuando lo llaman al camión para que pese, se le controla el peso.
- ◆ Una vez ya descargado se le entrega la carta de porte.

3.- Las tareas que realizo de vez en cuando son:

- ◆ Se buscan las muestras al calador semanalmente: Dejamos acumular muestras para ir a buscarlas semanalmente.
- ◆ Se demoran los camiones cuando les sale la calidad mal: Cuando sale la calidad mal, se va a demorar el camión hasta que se lo autorice a descargar.
- ◆ Se reclaman las cartas de porte cuando viene con problemas: Cuando viene cartas de porte con problemas, se lo llama a nuestro encargado y se le informa para remplazarla. Por lo general se lo hace diariamente en época de campaña.

4.- Cuando comienzo mi turno lo primero que hago es controlar el peso y la calidad de todos los camiones ingresados a planta. Una vez terminado el control se buscan las cartas de porte de los camiones que recién llegan. Le informo a nuestro encargado de todos los problemas de calidad y cartas de porte que allá. Despacho a los camiones que van saliendo de planta.

- ◆ Mis compañeros de trabajo son Lautaro, Carlos, Agustín y Carina.
- ◆ Lo que más me gusta de mi trabajo es sociabilizar con el entorno.
- ◆ Lo que menos me gusta es ir demorar camiones cuando tiene algún problema y que saquen los camiones de la pulmón sin análisis.
- ◆ Si, me relaciono con los clientes de los diferentes acopios.
- ◆ Mi trabajo lo supervisa Eduardo Chini y Nicolás Angaramo.
- ◆ Mi jefe es Eduardo Chini
- ◆ No tengo personal a cargo.

Carina Rodríguez

Lugar de residencia: Gral. Deheza

1.- El área que desempeño en la empresa es el control de calidad de cereales.

2.-Las tareas que realizo a diario son ,recoger cartas de porte en la portería ,luego separarlas por acopio ,escanear ,después paso a la pantalla de calidad donde figuran los turnos y por medio del número de carta de porte ,coloco los turnos ,seguidamente controlo la calidad ,los ubico en el escritorio de acuerdo al circuito que van haciendo para saber dónde han sido destinado por su humedad y calidad ,como así también el peso bruto ..Una vez que ya tengo el control de la calidad, paso a la otra máquina, donde mandamos los mail correspondiente al acopio para informar o pedir autorización para la descarga del producto si esta estuviera condicionada y de la misma forma por si se encuentra con problemas de carta de porte....Una vez que el camión termino el circuito pasamos al despacho del mismo.

3.-Demora de camiones por calidad, utilizando la carta de porte, para que el chofer se sienta responsable con su firma de esperar la autorización para pasar a la descarga...la frecuencia es relativa...

4.-Todos los días en plata comienzan y terminan como lo describí en el punto 2, mis compañeros van rotando los turnos por lo cual cambio todas las semanas de par.

De mi trabajo lo que más me gusta ,es la muy buena relación que mantenemos con mis compañeros ,donde existe muchísimo compañerismo y tratamos de trabajar en conjunto para poder obtener los mejores resultados para la empresa .Lo que menos me gusta es la falta de un buen servicio de internet el cual a veces nos demora la información con problemas de calidad y autorización de los mismos ,como así también el arribo de carta de portes desde los acopios a la base, y la necesidad de un dispenser ya que el agua que tenemos en fabrica no es salubre sobre todo en verano

2018.

...Mi relación es normal con transportista y empleados de A.G.D. Mi trabajo es supervisado por Eduardo Chini y Nicolás Angaramo, teniendo como jefe directo a Eduardo Chini.

NOMBRE: Carlos Montechiani Renz

LUGAR DE RESIDENCIA: General Deheza

1.- El puesto que desempeño en la empresa es control de calidad. A la unidad de negocio que pertenezco es control de calidad y entregas.

2.- Controlar los análisis de la mercadería de cada camión.

Controlar peso de cada camión.

Escanear todas las cartas de porte de transportista que van llegando.

Cargar turnos, fecha y hora de ingreso de cada carta de porte.

Despacho de camiones.

3.- Pedido de cartas de porte cuando éstas presentan algún problema: generalmente sucede todos los días en campaña. Si la carta de porte que está con problemas no la pedimos nosotros por e-mail, o no podemos solicitarla, hablamos con nuestro encargado para que él se comuniquen.

Buscar muestras (al calador): Dejamos que se acumulen cierta cantidad de muestras y luego las vamos a buscar. La frecuencia de esta tarea es 2 o 3 veces semanalmente.

Buscar cartas de porte al calador: esta tarea se realiza cuando al realizar el control de cartas de porte falta alguna y hay que despachar el camión.

Demorar camiones: Sucede cuando la calidad de la mercadería que trae no es óptima, entonces lo tenemos que demorar hasta comunicarnos con alguien, avisarle y éste dar la orden de dejar descargar. La frecuencia en campaña es 1 vez cada dos días.

4.- Cuando comienzo mi día de trabajo, empiezo relevando a mi compañero, éste me informa de la situación de su turno y si queda algo pendiente, ej.: cuando el ya pidió una carta de porte con problemas y todavía no la enviaron solucionada. Luego controlo análisis y peso de las cartas de porte, busco cartas de portes, las separo por acopio y las escaneo. Al finalizar el escaneo le cargo el turno, fecha y hora de ingreso, le hago seguimiento al camión por el sistema así luego se le carga el análisis, si el análisis sale mal se demora el camión y se espera autorización. Después cuando el camión sale de planta se lo despacha controlando los kg (bruto, tara y neto), viendo si no tiene ningún descuento por la calidad de la mercadería.

Trabajo con:

Andrés López, Agustín Toffolo, Lautaro Oviedo, Carina Rodríguez.

Lo que me gusta más de mi trabajo es: Sociabilizar con el entorno, Cargar análisis.

Lo que menos me gusta de mi trabajo es: Demorar camiones.

Me relaciono con clientes de los diferentes acopios.

Mi trabajo lo supervisa Eduardo Chini y Nicolás Angaramo.

Mi jefe es Eduardo Chini.

No tengo personal a cargo.

NOMBRE: Agustín Toffolo

LUGAR DE RESIDENCIA: Las Perdices - CBA

1.- Empleado en Control de calidad y entregas S.R.L

2.- Se reciben las cartas de porte de los camiones que llegan a planta.

Escaneos de las cartas de porte.

Control de turno de dichas cartas de porte.

Control de análisis de calidad y peso de los camiones.

Despacho de los camiones (transcribiendo los datos del sistema a la carta de porte, dichos datos son, análisis de calidad, fecha y hora de entrada y salida, kilos de descarga, por último se firma y sella la carta de porte).

Remplazos de carta de porte: porque vienen mal confeccionadas de origen.

Demora de los camiones: dichos camiones se demoran porque tienen algún problema de calidad, o diferencia de peso en el peso bruto.

3.- Pasar los datos por sistema al encargado (Nicolás): porque en algunas situaciones las cartas de porte que se escanean no son legibles, o porque desde los acopios piden datos del sistema de AGD, o piden datos de camiones que todavía no han descargado.

Ir a buscar las muestras al calador, este trabajo se hace con una frecuencia semanal, aunque en época de campaña es un trabajo diario.

Control de trigo y maní en Gastaldi. Este trabajo se realiza con más frecuencia fuera de campaña (ya que en campaña, hay una persona encargada de Gastaldi) es un trabajo con frecuencia variable, pero por lo general es cada dos días.

4.- El día comienza buscando las cartas de porte en portería, luego se escanean y se ponen los turnos de las mismas, se controla el análisis de la calidad de cada camión que ingresa a planta. Se trabaja con compañeros de trabajo, ellos son: Carina, Carlos, Andrés y Lautaro. Lo que más me gusta de mi trabajo es sociabilizar con el entorno laboral. Lo que menos me gusta es tener que demorar camiones, poner mal un turno, ya que eso ocasiona inconvenientes a los demás compañeros, buscar muestras, y tener que ir a la balanza a reclamar cartas de porte que se extravían en portería de AGD. Me relaciono con compañeros de trabajo, con los camioneros y personal de AGD. A mi trabajo lo supervisan Eduardo Chini y Nicolás Angaramo. Mi jefe directo es Eduardo Chini. No tengo personas a cargo.

Anexo IV: Informe de ensayo



INFORME DE ENSAYO

ESPECIE:

INTERVINIENTES:

KILOS

REFERENCIAS

Ensayo Nro.

ENSAYOS:

Materias Extrañas	%	<u>Res.SAGPy YA 1262/04</u>
Tierra		
Quebrados	%	<u>Res.SAGPy YA 1262/04</u>
Dañados	%	<u>Res.SAGPy YA 1262/04</u>
Avería	%	<u>Res.SAGPy YA 1262/04</u>
Verdes	%	<u>Res.SAGPy YA 1262/04</u>
Semillas de chamico		<u>Res.SAGPy YA 1262/04</u>
Arbitraje Olores c/ <u>objetab</u>	%	<u>Res.SAGPy YA 1262/04</u>


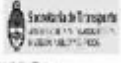


Nota: cualquier enmienda o raspadura invalida este certificado, las muestras serán inutilizadas pasados los ocho días de la fecha de realizado el ensayo.

Liquidación por informe de Ensayo

Analia Camuzzi
Socia Gerente

2018.

Anexo V: Modelo de Carta de Porte

 		Carta de Porte N° 	CEE N° 
EMISOR		CTG N°	Fecha Carga: / / Fecha Vencimiento: / /
CARTA DE PORTE PARA EL TRANSPORTE AUTOMOTOR DE GRANOS			
1 DATOS DE INTERVINIENTES EN EL TRASLADO DE GRANOS			
Titular Carta Porte		CUIT Nro	
Intermediario		CUIT Nro	
Remitente comercial		CUIT Nro	
Corredor		CUIT Nro	
Representante/Entregador		CUIT Nro	
Destinatario		CUIT Nro	
Destino		CUIT Nro	
Transportista		CUIT Nro	
Chofer		CUIT/CUIL	
2 DATOS DE LOS GRANOS / ESPECIES TRANSPORTADOS			
Grano/Especie		Tipo	Cosecha
La carga será pesada en destino <input type="radio"/>		Declaración de Calidad <input type="radio"/>	Peso Bruto (Kgrs.)
Kgs. Estimados		Conforme <input type="radio"/>	Peso Tara (Kgrs.)
		Condicional <input type="radio"/>	Peso Neto (Kgrs.)
PROCEDENCIA DE LA MERCADERÍA		Establecimiento	
Dirección		Localidad	
		Provincia	
3 LUGAR DE DESTINO DE LOS GRANOS			
Dirección		Localidad	
		Provincia	
4 DATOS DEL TRANSPORTE			
Camión		Flete Pagado	Flete a Pagar
Acoplado		Tarifa de Referencia	
Km a recorrer		Tarifa	
		Firma del Remitente	Firma del Chofer
5 DATOS A COMPLETAR EN EL LUGAR DE DESTINO Y DESCARGA			
Fecha Arribo	Hora	Peso Bruto (Kgrs.)	Observaciones:
Fecha Descarga	Hora	Peso Tara (Kgrs.)	
Turno Nro		Peso Neto (Kgrs.)	
6 CAMBIO DEL DOMICILIO DE DESCARGA / DESVIO			
CUIT Destino y Denominación		CUIT Destinatario y Denominación	
Domicilio		Localidad	
Nro Planta (ONCCA)	Fecha		
Traslado ordenado por		Firma y sello del Representante o Entregador que ordena el presente desvío	
Firma del Perfil Receptor		Firma del Destinatario/Entregador	
Matrícula Nro		Matrícula Nro	