



Seminario Final de Administración

ALUMNO: GASTÓN EMILIANO FRANCHI

Trabajo Final de Grado

Carrera: Lic. En Administración

Título: Diseño y desarrollo dirigido a la estructuración interna de la empresa ALUWIND

Tema: Diseño y estructuración Organizacional

Año: 2019

AGRADECIMIENTOS

A mis queridos padres Marcelo y Carolina, que vivieron para darnos a mí y a mis hermanos la oportunidad de estudiar y ser profesionales.

A mis hermanos, Lucia y Franco, con los que compartí una infancia y juventud inigualables y al resto de familiares.

A la Universidad Empresarial Siglo 21, donde me formaron como profesional.

A la metalúrgica Aluwind, por abrirme las puertas a poder trabajar y ofrecerme su empresa para realizar este presente trabajo.

DEDICATORIA

A todos lo que creyeron en mí.

RESUMEN EJECUTIVO:

El presente trabajo final de grado consistió en el diseño y desarrollo de un plan de diseño organizacional y estructura para la empresa Aluwind de la ciudad de Córdoba, una compañía dedicada a la producción y comercialización de todo tipo de perfiles de aluminio.

Al encontrarse en un contexto dinámico y cambiante como es el del sector industrial Aluwind necesita ser una organización flexible, que estructuralmente pueda adaptarse a los cambios constantes de su ambiente. Es justamente este aspecto lo que fue detectado como oportunidad de mejora en su funcionamiento y estructura interno, y por ende se determinó llevar adelante una propuesta de intervención profesional desde la perspectiva de la administración estratégica, haciendo énfasis en las actividades clave de dirección, organización y coordinación.

Especialmente el plan general estuvo constituido por cuatro bloques estratégicos que abordan las falencias y desvíos más prominentes detectados en la etapa diagnóstica: en primera instancia la determinación del nivel conceptual estratégico de Aluwind, luego la definición de su estructura (determinación de objetivos por funciones, descripción de puestos, etc.) la delimitación de proceso y actividades clave, y su materialización en una herramienta fundamental como es manual de procedimientos.

Palabras clave

Administración estratégica. Diseño organizacional. Estructura. Procesos. Funcionamiento interno organizacional.

ABSTRACT

The present final project of degree consisted of the design and development of an organizational design plan and structure for the company Aluwind of the city of Córdoba, a company dedicated to the production and marketing of all types of aluminum profiles.

Being in a dynamic and changing context such as the industrial sector, Aluwind needs to be a flexible organization that can structurally adapt to the constant changes in its environment. It is precisely this aspect that was detected as an opportunity for improvement in its functioning and internal structure, and therefore it was determined to carry forward a proposal for professional intervention from the perspective of strategic management, emphasizing the key activities of management, organization and coordination.

Especially, the general plan was constituted by four strategic blocks that address the most prominent shortcomings and deviations detected in the diagnostic stage: in the first instance the determination of Aluwind's strategic conceptual level, then the definition of its structure (determination of objectives by functions, description of positions, etc.) the delimitation of process and key activities, and its materialization in a fundamental tool such as procedures manual.

KEY BOARD

Strategic management. Organizational design. Structure. Processes Internal organizational functioning.

ÍNDICE

TEMA	12
TÍTULO	12
INTRODUCCIÓN	13
JUSTIFICACIÓN	14
1 OBJETIVOS	15
OBJETIVO GENERAL	16
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
2 MARCO TEÓRICO	17
2.1 ESTRATEGIA	18
2.1.1 DESARROLLO ESTRATÉGICO	18
2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO	19
2.2.1 MACROENTORNO	20
2.2.1.1 ANÁLISIS PEST	20
2.2.2 MICROENTORNO	23
2.2.2.1 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	23
2.3 ANÁLISIS INTERNO	26
2.3.1 ANALISIS FODA	26
2.4 ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS	27
2.5 Declaración de la misión	29

2.5.1 Misión	29
2.5.2 Visión	29
2.5.3 Valores	29
2.6 Estructura Organizacional	30
2.7 ORGANIGRAMA	36
2.8 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	37
2.9 MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	40
3 MARCO METODOLÓGICO	44
3.1 FICHAS TÉCNICAS	47
4 DIAGNÓSTICO	50
4.1 Análisis Macro	51
4.1.1 PESTEL	51
4.2 Análisis Microentorno	60
4.2.1 5 Fuerzas de Porter	60
4.3 Análisis Interno	68
4.3.1 – Historia	68
4.3.2: Objetivos y proyecto de empresa	71
4.3.3 - Estructura y procesos	74
4.3.4- Herramientas y técnicas para trabajo interno	76
4.4 Análisis FODA	77
4.5 CONCLUSIONES DIAGNOSTICAS	80

5 PROPUESTA	83
5.1 Objetivo General	84
5.2 Objetivos Específicos	84
5.3 Introducción:	84
I Definición de la conceptualización Organizacional	84
II Desarrollo de la estructura Organizacional	85
III Desarrollo del Manual de Procedimientos	85
IV Capacitación	85
5.3 Desarrollo	85
5.3.1 Programa I: Definición de la conceptualización Organizacional	85
5.3.2 Pasos	86
5.3.2.1 Procedimiento	86
5.3.2.2 Elección de la información	86
5.3.2.3 Materialización del lineamiento conceptual	86
5.3.2.4 Oficialización de la conceptualización	86
5.3.2.5 Lineamientos conceptuales	86
5.3.2.5.1 Objetivo central de la empresa	87
5.3.2.5.2 Objetivos específicos por área	87
5.3.2.6 Plazo	89
5.3.2.7 Responsables	89
5.3.2.8 Recursos	90

5.3.2.9 Costos	90
5.4 Programa II: Desarrollo de la estructura Organizacional	90
5.4.1 Pasos	91
5.4.1.1 Relevamiento de puestos y tiempo	91
5.4.1.2 Evaluación de puestos	91
5.4.1.3 Diseño del organigrama	91
5.4.1.4 Descripción de puestos	92
5.4.1.5 Capacitación de la nueva estructura	92
5.4.2 Herramientas	92
5.4.2.1 Modelo de organigrama	94
5.4.2.2 Descripción de puestos	95
Descripción de puesto del Gerente General	95
Descripción de puesto del Contador	96
Descripción de puesto de Comercial y Atención al Cliente	97
Descripción de puesto Cobranzas	97
Descripción de puesto Gestión de Cobranzas y Mora	98
Descripción de puesto Comercio Exterior	99
Descripción de puesto Técnica	99
Descripción de puesto Jefe de Planta	100
Descripción de puesto Prensa	101
Descripción de puesto Matricería	102

Descripción de puesto Pintura	102
Descripción de puesto Logística	103
5.4.3 PLAZOS	104
5.4.4 Responsables	104
5.4.5 Recursos	104
5.4.6 Costos	104
5.5 Programa III: Desarrollo de herramientas y técnicas para el trabajo de la organización.	105
Introducción	105
5.5.1 Pasos	106
5.5.1.1. Manual de Procedimientos	106
Capítulo 1: Introducción	108
Capítulo 2: Normas y procedimientos	109
Objetivo central de la empresa	109
Objetivos específicos por área	109
Producción:	109
Administración:	109
MISION:	110
VISION:	110
VALORES:	110
POLÍTICAS ORGANIZACIONALES	111

Organigrama	112
Descripción de puestos	112
Descripción de puesto del Gerente General	113
Descripción de puesto del Contador	114
Descripción de puesto de Comercial y Atención al Cliente	114
Descripción de puesto Cobranzas	115
Descripción de puesto Gestión de Cobranzas y Mora	116
Descripción de puesto Comercio Exterior	116
Descripción de puesto Técnica	117
Descripción de puesto Jefe de Planta	118
Descripción de puesto Prensa	118
Descripción de puesto Matricería	119
Descripción de puesto Pintura	120
Descripción de puesto Logística	120
Cursograma	121
Proceso de ventas	121
Proceso Productivo	122
5.5.1.2 Plazos	125
5.5.1.3 Responsables	125
5.5.1.4 Recursos	125
5.5.1.5 Costos	125
	10

5.6 Programa IV: Capacitación	126
Descripción:	126
5.6.1 Módulos de capacitación	126
5.6.1.1 Modulo 1: Introducción a cambios conceptuales.	126
5.6.1.2 Modulo 2: Introducción a cambios estructurales	127
5.6.1.3 Modulo 3: Introducción al manual de procedimientos	127
5.6.2 Plazos	127
5.6.3 Responsables	127
5.6.4 Recursos	128
5.6.5 Costos	128
6 PRESUPUESTO	129
6.1 Retorno a la inversión	131
6.2 Cursograma	131
7 CONCLUSIONES FINALES	132
8 BIBLIOGRAFÍA	135
SITIOS WEB CONSULTADOS	137
Anexos	139

TEMA

Diseño y estructuración Organizacional

TÍTULO

Diseño y desarrollo dirigido a la estructuración interna de la empresa ALUWIND

INTRODUCCIÓN

El siguiente proyecto de trabajo final de graduación bajo la metodología de aplicación profesional, se lleva adelante en la Universidad Siglo 21, desde la licenciatura de Administración de Empresas y tiene como propósito reflexionar acerca de la temática de organización y estructuración en la dinámica de las empresas.

Particularmente en este caso de estudio, la organización a abordar es ALUWIND S.A. una compañía que se dedica a la fabricación de perfiles de aluminio, en la que se advierte la necesidad de llevar adelante un diseño organizacional en beneficio de la estructuración y coordinación de los procesos.

La fábrica hace 8 años que se desarrolla en el mercado y ha tenido un crecimiento exponencial en el último año y medio pasando de una estructura de 13 empleados de planta a más 50 y de 2 administrativos a 7, experimentando un aumento de la demanda de 463.328,02 toneladas anuales a tener una demanda comercial de 964.191,98, por lo tanto es, en un acercamiento previo, un indicador de descoordinación y desestructura que provoca como consecuencia, el desorden y descontrol del proceso de producción y administración. Por lo que se considera esta temática un desafío y una oportunidad para el abordaje profesional del administrador.

El trabajo tiene como esquema, el planteamiento de una temática inicial, para luego desarrollar las categorías de análisis desde las perfectivas de Hill y Jones y Mariño Navarrete sobre las actividades clave tales como la planeación, organización, dirección y control.

JUSTIFICACIÓN

Se hará foco sobre el desfasaje que ha tenido la empresa en el último año y medio en su crecimiento. En un primer acercamiento, conversando con sus directivos, se advierten problemáticas que empezaron a surgir a partir de fallas en la comunicación y la desincronización. Eso es ocasionado por un crecimiento desmesurado, el cual debe ser acompañado por un proceso de organización estructural interna, que es lo que en este trabajo se pretende aportar mediante la temática de coordinación y estructuración.

Básicamente los lineamientos que se implementarán, se suscriben en el desarrollo de nivel corporativo, táctico y de nivel funcional. También la estructura mediante un organigrama acorde a la demanda de funcionamiento de ALUWIND S.A. La confección de un manual de procedimientos que le sirva de política y guía en su accionar diario a los trabajadores de planta y administrativos.

1 OBJETIVOS



OBJETIVO GENERAL

Optimizar la coordinación entre las áreas de producción y administración mediante un plan de estructuración, a partir del año 2019, tomando como indicador la mejora del funcionamiento interno en una disminución del 5% de tiempo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Detectar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Conocer la actual política organizacional, visión, misión, valores.
- Indagar la estructura organizacional
- Analizar la pertinencia de objetivos corporativos y la estructura organizacional para abordar las demandas y exigencias del mercado.
- Determinar la estructura que responda a la estrategia organizacional
- Desarrollar un manual de procedimientos

2 MARCO TEÓRICO



Teniendo en cuenta la temática que se aborda en este proyecto de aplicación, referida al desarrollo estratégico y la gestión de la estructura en las organizaciones, a continuación, dentro de este marco conceptual, se presentan distintos enfoques y lineamientos que permiten entender cómo estas herramientas, le son funcionales al profesional de la administración de empresas. Para ello se comienza la articulación conceptual a partir de la reflexión desde los pasos y etapas del desarrollo estratégico y luego hacia la estructuración de la organización.

2.1 ESTRATEGIA

Este concepto permite abrir el desarrollo del marco teórico ya que toda empresa, independientemente de la actividad a la que se dedique, debe buscar su carácter estratégico. La estrategia simboliza la razón de ser de una empresa y los objetivos que se propone cumplir a largo plazo, guía las decisiones acerca de los diferentes caminos a seguir y define la distribución que deberán tener los recursos para lograr el cumplimiento de los mismos. (Koontz y Weihrich, 2004).

2.1.1 DESARROLLO ESTRATÉGICO

La planificación estratégica es la estructuración interna de tácticas comerciales, teniendo en cuenta el ambiente en donde se desarrolla, para que sea una organización

competitiva, a la vez presentar un incremento del nivel de desempeño y como objetivo final llegar a un crecimiento (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).

En complemento Sainz de Vicuña Ancin (2012), expresa que el desarrollo estratégico se lleva a cabo en 5 etapas:

- Análisis situacional
- Diagnostico
- Determinación de objetivos
- Determinación de estrategias
- Determinación de lineamientos de acción

Continuando con el desarrollo de las etapas planteadas se comienza con la presentación del análisis situacional, que según el autor, significa tener en cuenta los aspectos del macro entorno, del sector, y de la propia realidad de la empresa.

2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

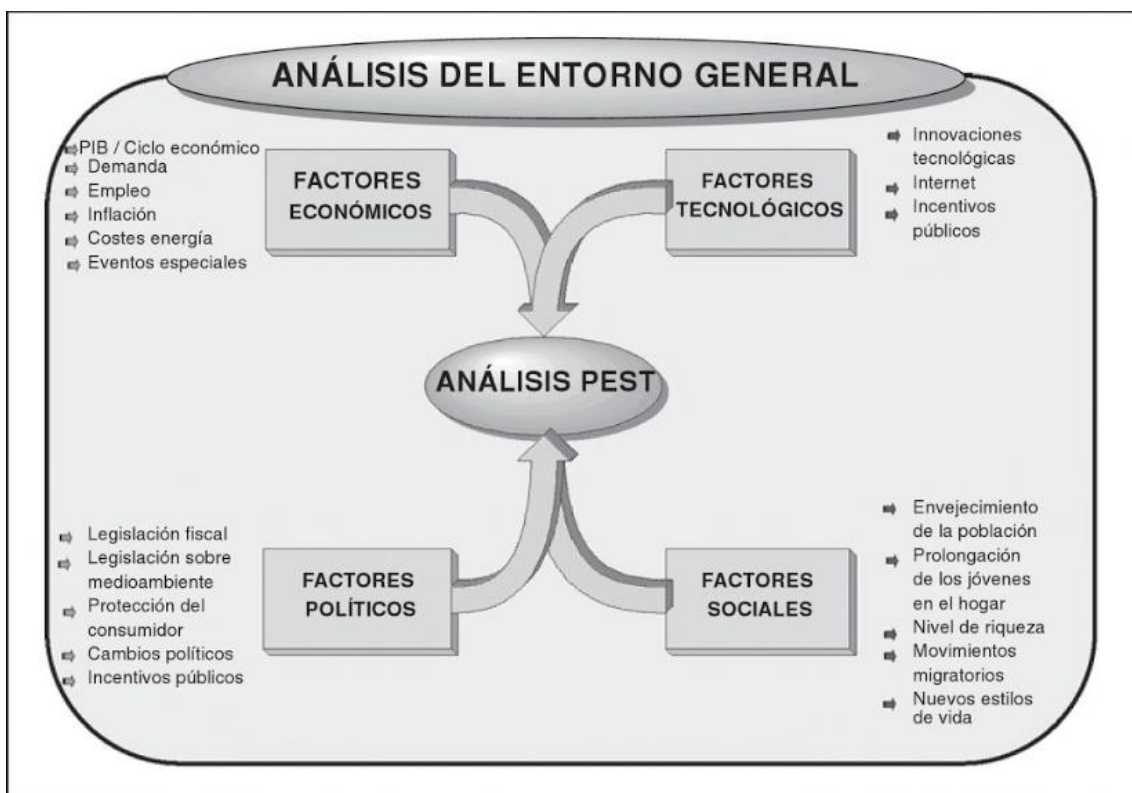
Este análisis sirve para que las organizaciones puedan predecir los movimientos del mercado, ya que no son variables controlables por la misma, pero pueden prepararse para que estos no las afecten de forma negativa. Las circunstancias del entorno tienen que ser tomadas en cuenta a la hora de tomar decisiones estratégicas. Uno de los retos más difíciles para cualquier empresa, es la de accionar de forma proactiva en relación a los cambios del entorno, de allí viene la importancia del estudio y entendimiento de este análisis.

2.2.1 MACROENTORNO

2.2.1.1 ANÁLISIS PEST

Existen factores externos que no son controlables por la empresa. Esta metodología consiste en determinar la repercusión de estos factores en la organización. Se presentan cuatro factores claves que abarca este análisis: políticos, económicos, sociales y tecnológicos. (Pedrós y Gutiérrez, 2005).

Figura 1: Análisis del entorno en general

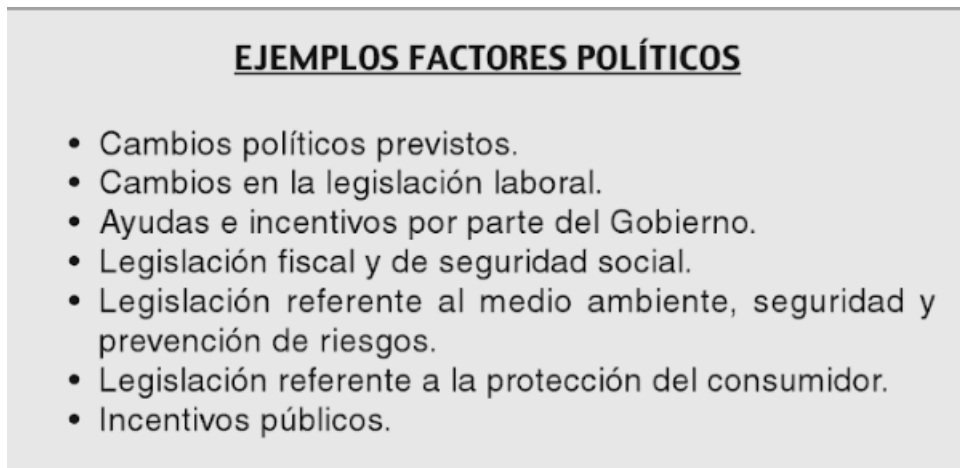


Fuente: Pedrós y Gutiérrez, 2005 p. 34

● FACTORES POLÍTICOS

Las regulaciones políticas tienen impacto directo en los intereses de una organización, pueden resultar beneficiosas o perjudiciales dependiendo del tipo de decisiones que se tomen. Se presentan, por ejemplo, como ayudas de parte del gobierno a modo de incentivos, o también cambios en la legislación laboral.

Figura 2: Ejemplos de Factores Políticos

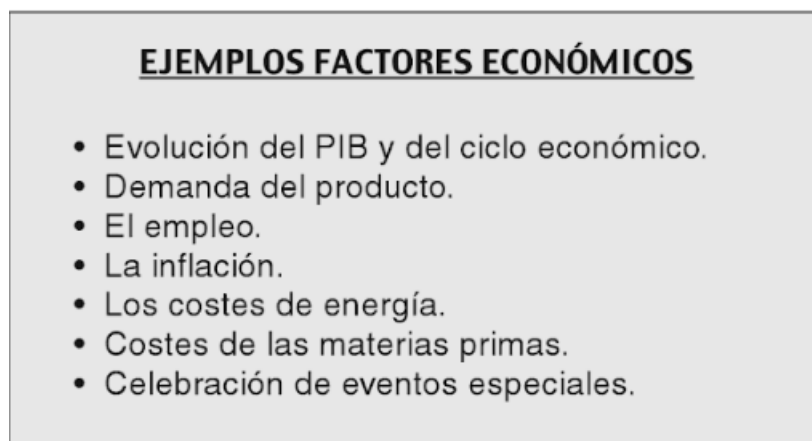


Fuente: Pedros y Gutiérrez, 2005 p. 36

● **FACTORES ECONÓMICOS**

En el ambiente macroeconómico existen muchos factores que influyen de manera diferente a cada organización. Es tarea de la empresa enfocarse en aquellos de mayor repercusión y relevancia. Por ejemplo, la evolución del PBI y la inflación, son indicadores importantes para la mayoría de las empresas, aunque no para todas.

Figura 3: Ejemplos de Factores Económicos



Fuente: Pedrós y Gutiérrez, 2005 p. 35

● FACTORES SOCIALES

Se puede comprender y cuantificar con mayor facilidad que los demás factores. Algunos de estos indicadores son aquellos que muestran la edad de la población, los niveles de riqueza, tendencias y estilos de vida, entre otros.

Figura 4: Ejemplos de Factores Sociales

EJEMPLOS FACTORES SOCIALES/DEMOGRÁFICOS

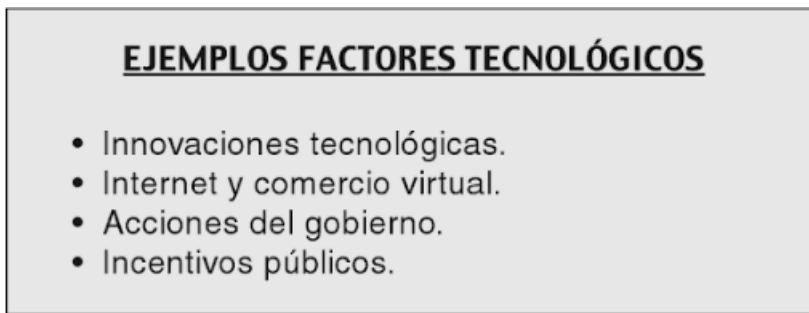
- Prolongación de la vida en familia de los jóvenes.
- Nivel de riqueza de la sociedad.
- Composición étnica de la sociedad.
- Nuevo papel de la mujer trabajadora.
- Nuevos estilos de vida y tendencias.
- Envejecimiento de la población.

Fuente: Pedrós y Gutiérrez, 2005 p. 37

● FACTORES TECNOLÓGICOS

Las innovaciones tecnológicas buscan generar productos que antes no existían, mejorar la forma en la que se producen aquellos actuales, alcanzar mayor eficiencia en la utilización de los recursos y el tiempo.

Figura 5: Ejemplos de Factores Sociales



Fuente: Pedros y Gutiérrez, 2005 p. 36

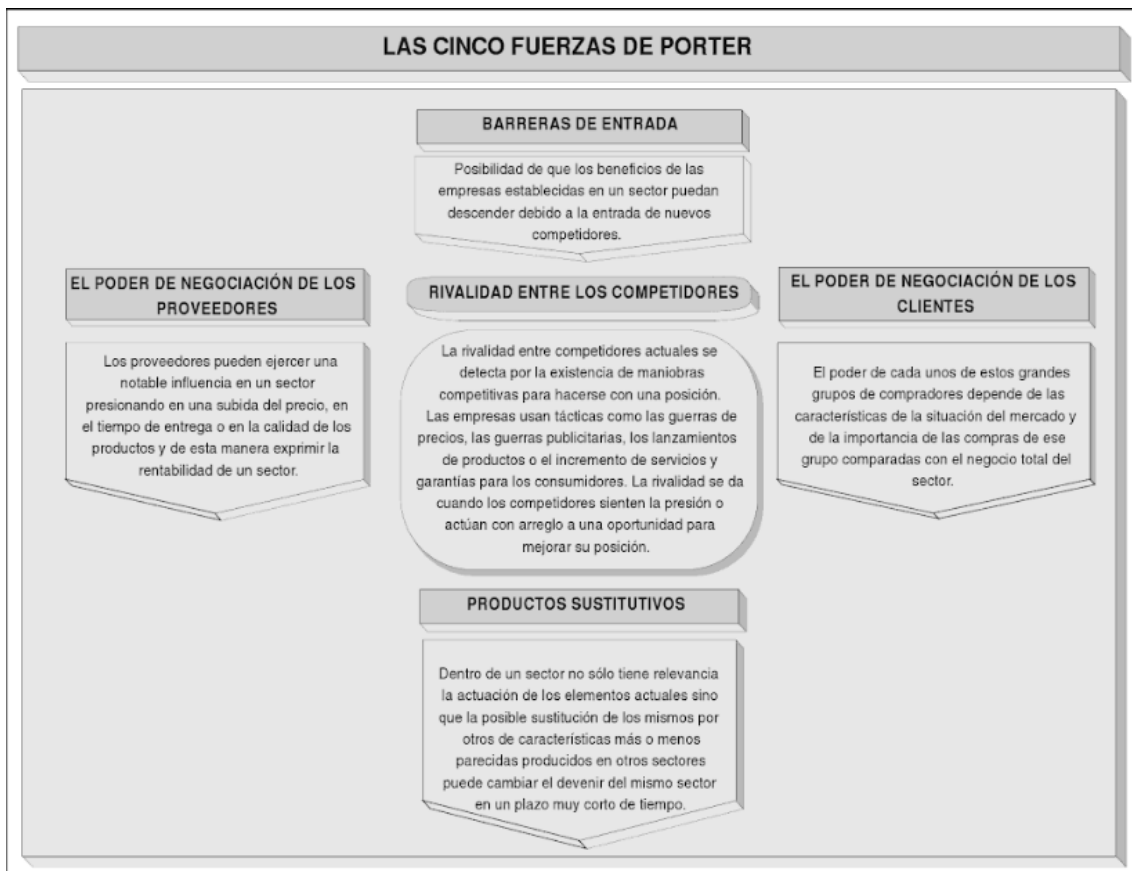
2.2.2 MICROENTORNO

El entorno competitivo se investiga con una herramienta analítica. Este es, el modelo de las cinco fuerzas, desarrolladas por Porter (2008).

2.2.2.1 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

La finalidad de esta herramienta es analizar, cada una de estas cinco fuerzas, para mejorar la posición competitiva de la empresa. Cada una de las fuerzas define la rentabilidad potencial de un sector determinado, el poder de negociación de los clientes y los proveedores, describiendo las amenazas de nuevos competidores, productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores.

Figura 6: Análisis de las 5 fuerzas de Porter (2008)



Fuente: Pedrós y Gutiérrez (2005) pág. 42

- **Poder de negociación de los consumidores**

Es el poder de los clientes para influenciar el precio de venta de los productos o servicios. En los casos donde tienen mucho poder, estos pueden fijar un precio que estén dispuestos a pagar que sea inferior al que la empresa quisiera en realidad, mientras que en los casos donde no tienen mucho poder de negociación, la empresa puede fijar un precio mayor, obligando a los consumidores a aceptarlo sin poder influenciarlo.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores que tienen altos niveles de negociación, son aquellos a los que no les afecta la cantidad de ventas si aumentan el precio. Estos pueden darse el lujo de elegir a sus clientes sin verse obligados a venderle a cualquiera. En cambio, proveedores con bajo poder, deben ser cuidadosos al momento de fijar precios, ya que tienen que ser aceptados por los clientes, sino estos comprarán algún sustituto o a otro proveedor. A la hora de elegir clientes, deben ser menos exigentes en cuanto a sus volúmenes de compras y plazos de pagos mínimos.

- **Amenaza de ingreso de nuevos competidores**

Las barreras a los nuevos competidores, hace referencia a las presiones competitivas que pueden surgir de la entrada de nuevas empresas al mercado, que provoquen la disminución de los beneficios de la organización, dado que los clientes se ven atraídos por nuevos productos.

- **Existencia o ingreso de productos sustitutos**

Los productos sustitutos son aquellos que satisfacen una necesidad de maneras o formas diferentes, por ejemplo botellas de vidrio y plástico son sustitutos de las latas. Existen más sustitutos cuando el producto o servicio es relevante, es decir, que el precio y las cualidades de estos no son únicos.

- **Rivalidad entre los competidores**

La competencia constante entre empresas, por lograr un posicionamiento específico en el mercado, se denomina rivalidad. La intensidad de esta rivalidad se hace más notable cuando las empresas sienten la presión competitiva o bien intentan aprovechar diferentes oportunidades que les presenta el mercado, para mejorar su posición y así ser más competitivas.

Existen diferentes factores que afectan a la rivalidad entre empresas, entre ellos se encuentran, el número de competidores, el ritmo de crecimiento de la industria, los costos fijos y de almacenamiento, la falta de diferenciación, altas barreras de salida y altos desempeños estratégicos, entre otros.

2.3 ANÁLISIS INTERNO

El diagnóstico interno es tan importante como el externo, ya que, se analiza que está sucediendo dentro de la empresa.

2.3.1 ANALISIS FODA

El análisis FODA, es una herramienta que se utiliza para el análisis de los aspectos externos (amenazas y oportunidades) e internos (debilidades y fortalezas) de la organización. Es muy útil a la hora de realizar la planeación estratégica, ayuda a percibir problemas y amenazas, así como también aprovechar oportunidades y explotar sus fortalezas. (Koontz y Weihrich, 2004).

Las amenazas y oportunidades son variables no controlables por la empresa, ya que estas deben actuar según sean las condiciones del medio. Es de gran importancia el análisis constante del ambiente en donde se desenvuelve. Una correcta interpretación de una situación dada, puede resultar beneficiosa o perjudicial, en caso de no haber previsto o estudiado mejor el comportamiento del entorno.

Las fortalezas y debilidades son características internas, propias de la empresa, en las cuales puede influir de forma activa. La organización debe ser capaz de sacarle provecho a sus fortalezas y trabajar para disminuir sus debilidades.

2.4 ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

Es un sistema de administración que utiliza recursos y energía para cumplir objetivos. Es una herramienta que sirve para evaluar el desempeño y dar apoyo a la planificación estratégica, así como también es muy útil para la motivación del personal (Koontz y Weihrich, 2004).

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Toda empresa es fundada con un propósito u objetivo definido, ya que sin ninguna de estas definiciones se encontrarían pérdidas y sin rumbo.

Gallardo Hernández (2012) identifica a los objetivos como un eslabón imprescindible que debe ser definido con anterioridad, para formar en una siguiente etapa las estrategias de las empresas. Para la toma de decisiones primero hay que evaluar y conocer el contexto interno que presenta la organización y también ser conscientes del entorno externo en el que se desenvuelve y participa la empresa.

La aplicación exitosa de la planificación estratégica juega un rol clave en el accionar de la organización. Ayuda a reducir la incertidumbre de los eventos que no son controlables por la empresa, anticipándose y reaccionando para obtener un resultado positivo de los mismos. Si los objetivos no están bien definidos y la estrategia mal implementada, puede provocar resultados negativos que, en el peor de los casos, llevase a la quiebra a la organización.

Los objetivos organizacionales se utilizan para la asignación de las responsabilidades, planificación de tareas, orientación de procesos y en última instancia para la medición de resultados.

INDICADORES

Una vez que los objetivos han sido establecidos, se utilizan indicadores que comprueben el cumplimiento de los mismos.

Para poder identificar diferencias entre lo que se hace y lo que se definió como objetivo, es necesario evaluar tanto cualitativa como cuantitativa el desempeño de la organización. Para poder realizar este análisis es necesaria la colaboración de cada persona implicada en el sistema productivo o de servicio que presta la empresa. A la vez, es de ayuda para la coordinación de los procesos internos y clarifica la gestión organizacional.

Existen dos tipos de indicadores Gallardo Hernández (2012):

- Indicadores de desempeño
- Indicadores de resultados

Los indicadores de desempeño son los que permiten realizar ajustes durante las operaciones, mientras que los de resultados, a diferencia de los otros, se encargan de medir los logros de los objetivos.

2.5 Declaración de la misión

Al definir la misión, visión y valores, se le otorga una base, una guía, para que los trabajadores conozcan hacia dónde quiere ir la organización, cuales son los esfuerzos que éstos deben hacer para poder alcanzar las metas establecidas y así lograr una alineación entre las actividades y actitudes personales con la finalidad y objetivos que busca la empresa.

2.5.1 Misión

En la misión se ve reflejada la razón de ser de la organización, incluye información acerca de lo que hace la empresa. Para formular la misión se deben tener en cuenta tres dimensiones, estas son: quiénes son los consumidores, qué necesidad se está satisfaciendo y de qué manera se lo está llevando a cabo.

2.5.2 Visión

La visión de una empresa intenta clarificar la posición que pretende alcanzar, a largo plazo, como resultado de las decisiones que se toman en el presente.

2.5.3 Valores

Existen diferencias entre los principios y los valores, los primeros son leyes naturales de carácter objetivas, las mismas son inquebrantables y externas a las personas, las cuales sirven para establecer si una acción fue realizada de forma correcta o

incorrecta. Mientras que los valores son, a diferencia de los principios, de carácter subjetivos, los cuales pertenecen al interior de las personas. Con estos se busca influenciar, integrando hábitos que contribuyan a alcanzar las metas de la organización. Algunos de ellos son la calidad y la honestidad, valores muy apreciados en los participantes de cualquier empresa.

2.6 Estructura Organizacional

La estructura de una organización está compuesta por todas las actividades que desarrolla una empresa, formándose de esta manera, áreas y departamentos con diferentes jerarquías y autoridades, que intentan llegar a objetivos específicos previamente establecidos (Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland 2011)

Cuando los trabajadores saben con certeza, cual es el papel y las funciones que desempeña cada uno de ellos, junto con la relación que estos tienen con el resto de los puestos de trabajo, se logra que la organización sea eficiente y proporcione los resultados esperados. Se puede decir que este principio se puede aplicar a cualquier tipo de empresa.

Las organizaciones varían en sus composiciones, por lo que pueden poseer diferentes tipos de estructuras. Sin embargo, puede existir en una misma organización dos o más estructuras predominantes (Bagner Alcalá 2009)

A continuación, se exponen siete tipos o modelos, indicando ventajas y desventajas de cada uno.

1-Estructura de tela de araña

este tipo de estructura se basa en la personalidad del jefe, cuando este es fuerte, la tela de araña también lo será, caso contrario, cuando el jefe es débil, pues la tela de araña también será de esa forma. La organización gira y funciona alrededor del líder. Estas organizaciones se caracterizan por ser autoritarias. Únicamente los trabajadores que compartes la ideología del jefe, son los que disfrutan de hacer su trabajo.

Una de las fortalezas de esta organización es la rápida comunicación que existe entre las personas, por lo que la información le llega de manera directa al jefe, de esta manera se toman decisiones al instante, permitiendo actuar de manera preventiva hacia oportunidades o amenazas.

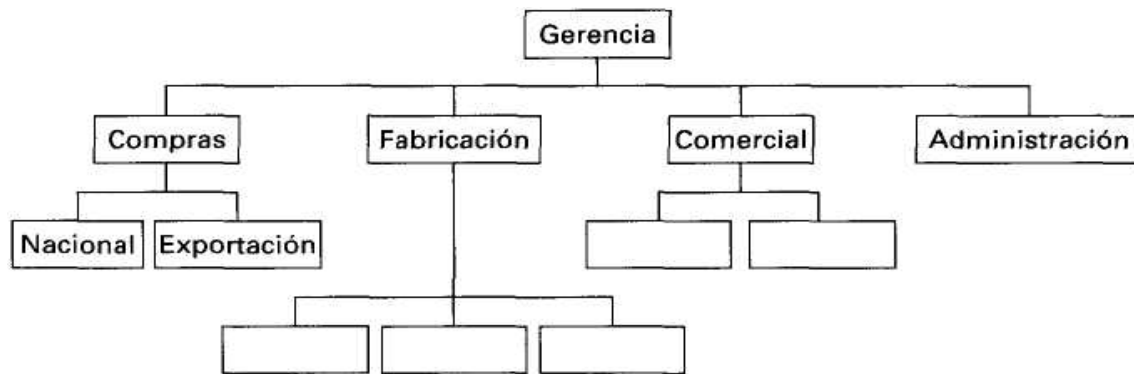
La debilidad que presenta este modelo radica en que su fuerza, depende exclusivamente en la personalidad del jefe, ya que, su carácter puede convertirse en una amenaza directa sobre la organización.

En los entornos donde el éxito depende de la velocidad de respuesta, este tipo de estructura tiende a ser una buena opción.

2- Estructura Funcional

La estructura funcional consiste en una organización por funciones:

Figura 7: Estructura funcional



Fuente: Baguer Alcalá, 2009 pág: 23

Es un diseño bastante usado por muchas empresas. Este modelo consiste en la agrupación de actividades por áreas funcionales, como por ejemplo se ve en el gráfico, distinguiendo Compras, Fabricación, Comercial y Administración. Al mismo tiempo cada una de estas funciones se divide en otras subfunciones y éstas a su vez en otras, dotando a la organización de diferentes niveles de jerarquía. Se agrupan las funciones según sus actividades semejantes y afines. Los empleados de una función poseen el conocimiento específico que les compete a su área de trabajo (especialidad), pero poco el resto de áreas de la empresa.

Este diseño de organización se centra en la especialización de sus trabajadores, logrando que se eviten duplicidades en la ejecución de las actividades.

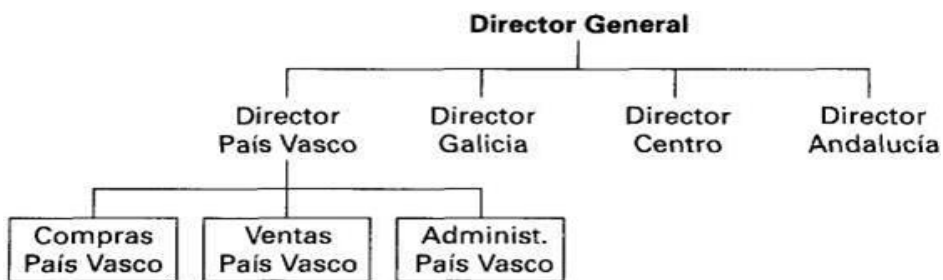
Hay organizaciones que necesitan la especialización en las diferentes áreas, este modelo cumple con ese requisito y es útil si el entorno es estable. Hoy en día estamos inmersos en un ambiente turbulento, por lo que la utilización de este modelo acarrea diferentes problemas. Las empresas antiguas que fabricaban pocos productos, con ciclos de vida mucho mayores a los de la actualidad, escogían este modelo de organización.

Entre las desventajas más significantes de este tipo de estructura, se encuentra la pérdida de comunicación, esto ocurre en aquellas con muchos niveles jerárquicos.

c) Geográfico

Este modelo de estructura es utilizado cuando la empresa, tiene mayores probabilidades de cumplir sus objetivos, resultante beneficiosa la organización estructural según zonas o departamentos

Figura 8: Modelo geográfico



Fuente: Baguer Alcalá (2009) pág. 24

La desventaja principal de este modelo es el aumento de personal y servicios en la organización. Por otro lado, los gerentes y responsables de áreas, tienen mayor autonomía y responsabilidad en sus respectivas actividades. Otro aspecto a tener en cuenta, es la coordinación de las actividades, esta se optimiza gracias a las condiciones del territorio y a la forma en la cual la empresa se acopla a la cultura.

d) Por línea de producto

Este modelo se utiliza cuando cada división de producto tiene funciones de fabricación, administración, finanzas, ingeniería, compras, distribuciones diferentes. Utilizando cada uno de ellos una estrategia en especial.

Una de las ventajas más notorias de este modelo es la responsabilidad. El responsable de la producción de un producto en específico en todos sus aspectos es del gerente. Este tipo de estructuras por producto se diferencian de las demás, principalmente porque optimizan el sistema de fabricación, logística, servicio al cliente y costos, entre otros. En la actualidad, nos encontramos inmersos en mercados con entornos muy cambiantes, este tipo de estructura es muy útil en determinadas organizaciones de acuerdo al producto que se lleva a cabo.

El problema más grande que presenta, como el modelo geográfico, es la duplicidad de funciones.

e) Estrategia por clientes

El tipo de organización que use esta estrategia, debe poseer una clientela muy diferenciada respecto a sus demandas, estableciendo diferentes estrategias para cada cliente.

Este modelo de organización se utiliza más que nada en sectores como la alimentación y productos para el consumo.

El inconveniente de este modelo, como en los otros modelos anteriormente explicados, en la duplicación de puestos y en el aumento de estructura requerida por lo que el beneficio tiene que superar el coste de su implementación.

En lo que respecta a la coordinación entre grupos, este modelo presenta dificultades, mientras que centra su atención a las necesidades que pueda tener de cada cliente en particular.

f) Organización matricial

Es el resultado de combinar el modelo funcional con el de producto, con la intención de eliminar los aspectos negativos o de desventaja, que estos dos tipos de estructura presentan.

Cuando se presenta un proyecto nuevo, se selecciona personal especializado de los diferentes departamentos, estos son liderados por un director, el cual se hará responsable del mismo, hasta que termine el proyecto.

Cuando surge la necesidad, se crea el proyecto y forma el equipo, su duración es hasta que se termine el mismo, cuando esto ocurre se desmantela y se declara finalizado.

Desde su formación hasta su finalización, los especialistas del proyecto tienen acceso y pueden acudir a sus respectivos departamentos, en búsqueda de recursos que les sean útiles.

Este modelo tiene dos ventajas principales, una de estas es la coordinación de conocimientos sobre un proyecto concreto. La otra ventaja es la descentralización, la cual se refleja en la delegación de responsabilidades.

Entre las desventajas que se pueden encontrar, tensiones entre los directores de las funciones y los directores del proyecto. A su vez, este tipo de organización necesita de numerosas reuniones, teniendo que evaluar cuidadosamente, de realizar solo las necesarias y planificarlas de manera que el tiempo sea lo más productivo posible.

g) Organización pura por procesos

Es el punto donde se optimiza la organización matricial, donde dejan de existir prácticamente funciones y se realizan únicamente procesos. Es una organización pura por procesos, donde no existen jefes funcionales.

¿Cuál es el mejor diseño para una organización?

Existe un modelo específico de organización que se adapta de mejor manera a cada empresa, dependiendo de las características que está presente, tales como sus clientes, productos, actividades, funciones, procesos, entre otros.

Una de las herramientas utilizadas que sirve para reflejar la estructura organizacional, es el organigrama, en el cual se puede observar todos los puestos de la empresa, ordenados de forma jerárquica.

2.7 ORGANIGRAMA

La estructura organizativa es plasmada en el organigrama. Este gráfico se utiliza en las organizaciones, para representar la estructura jerárquica que éstas poseen, en el cual queda a vista los tipos de departamentos que éstas adoptan. Estos gráficos sirven para representar y analizar las estructuras organizativas de una empresa (Lardent 1993).

Entre estos tipos de gráficos se encuentran:

- Gráficos de estructuras: estos representan la organización jerárquica formal de una empresa, la cual debe encontrarse en el Manual de la Organización.
- Gráficos de funciones: en estos se visualiza la estructura jerárquica según las funciones que se deben desarrollar.
- Gráficos de puestos: este es complementario de un diagrama de estructura, donde se especifican la cantidad y distribución de los puestos de trabajo dentro de una empresa. A la vez, se incluye la jerarquía dentro de cada puesto.
- Gráfico piramidal: en este tipo de grafico se observa una pirámide, ubicándose en la cúspide la conducción y en la base el aspecto operativo.

2.8 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

De acuerdo a Chiavenato (2008), forman parte del organigrama aquellos individuos que lleven adelante diferentes tipos de funciones en una organización. En general, si se quiere relevar lo que una persona hace en una empresa, se averigua cuál es el puesto que ocupa. De esta manera se puede saber la importancia de ese trabajo para la empresa y el nivel jerárquico en el que se desarrolla.

El puesto, para la empresa, constituye la base para ubicar a las personas en los diferentes puestos de trabajo, dentro de la organización. El puesto, está compuesto por todas las funciones y tareas que deben realizar los integrantes, cada día en la jornada de laboral, razón por la cual es considerado la fuente principal de motivación y expectativas.

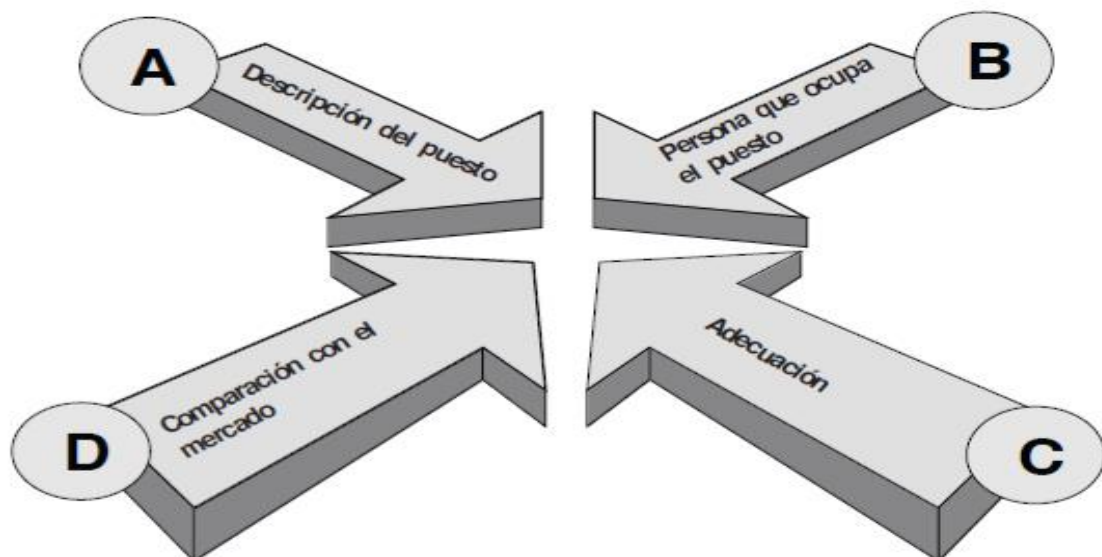
Existe una relación, que involucra a las actividades que desarrolla un individuo, acerca de cómo, en qué condiciones y porque las desempeña. Es un resumen sobre los deberes y responsabilidades del puesto (Chiavenato, 2008).

Para llevar a cabo una correcta selección del personal, formación en el puesto, evaluación de resultados y remuneración justa y acorde, se deberá tener en cuenta la descripción del puesto (Alles, 2005).

Para conformar el análisis de los puestos y su acertada descripción, se requiere una serie de acciones destinadas al análisis de los contenidos, tareas, requerimientos necesarios y el perfil de la persona que se busca para formar parte de la organización.

El proceso de descripción de puestos cuenta con cuatro pasos a seguir:

Figura 9: Proceso de descripción de puestos



Fuente: Alles. M. pg. 87

Paso A:

De acuerdo con la misión y visión de la empresa, se define la dirección de la empresa.

Descripción del puesto: se especifican obligaciones de la posición y la responsabilidad del mismo, así como también, las competencias que son requeridas para el cumplimiento de los objetivos.

Paso B

El siguiente paso consiste en hacer útil el proceso de descripción de puestos para la empresa, por lo que, se procede a realizar una evaluación al trabajador que esta ocupando el puesto en ese momento. Se tendrán en cuenta los conocimientos y la experiencia, junto con la personalidad y competencias requeridas para lograr que el desempeño sea superior al estándar o promedio.

Paso C

En este paso se llegará a un análisis sobre la persona que ocupa el puesto.

La evaluación correspondiente debe ser abarcada de manera profesional, utilizando diferentes técnicas, entre ellas, la entrevista, que logra un correcto diagnóstico de las competencias de la persona, para proceder con la comparación entre las que este posee y las necesarias para que el puesto sea realizado de manera óptima, logrando el cumplimiento los objetivos establecidos.

Paso D

Como última instancia, se fija la remuneración del puesto, por lo que se compra los precios en el mercado de remuneraciones para que estos sean acordes.

Métodos para reunir información:

- Observación directa: el entrevistador observa las tareas y registra la información a partir de lo que ve.
- Entrevista: entrevista directa al ocupante del puesto.
- Cuestionario: un cuestionario es completado por el ocupante del puesto.
- Mixta: se realizan al menos dos de los métodos anteriormente descritos.

Por lo general estas tareas son llevadas a cabo por un especialista en Recursos Humanos, con la participación de los supervisores y los ocupantes del puesto analizado.

Utilizando los conceptos y herramientas desarrolladas, se pretende confeccionar un manual de normas y procedimientos.

2.9 MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

En el manual administrativo, se reúnen todas aquellas funciones y procedimientos que se realizan en la organización, esta información puede estar expuesta de forma narrativa o gráfica, por lo que es considerado, una herramienta de comunicación. Este aporta a la empresa conocimientos útiles, con el objetivo de facilitar el desarrollo de sus actividades administrativas, como así también, las operarias (Lardent 1993)

La implementación del manual de normas y procedimientos sirve como la base de consulta constante para cualquier persona de la empresa, sobre temas relacionados a la empresa, tanto operarios como administrativos. Esta herramienta se encuentra en constante cambio, según las variaciones de las necesidades de la organización. Una de las mayores virtudes o beneficios, es la clarificación de responsabilidades, frente a cualquier duda que se presente, es la fuente principal a la que se consulta. Al momento de la incorporación de personal, es introducido en sus tareas y funciones que se detallan en el manual. Por último, con la implementación del manual, se logra una evaluación objetiva de los empleados respecto a sus actividades, además sirve para economizar el tiempo, ya que, al presentarse diferentes problemas o situaciones de confusión, se acude al manual y no al gerente (Lardent et al., 1993).

Existen diferentes tipos de manuales, dependiendo de la necesidad que satisfacen, Saroka y Gaitán (1971) describen seis modelos.

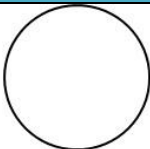

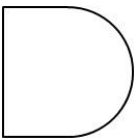
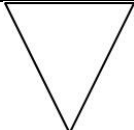
- Manual organizacional: se encarga de describir la organización formal de la empresa, junto a sus objetivos, funciones y también las responsabilidades de cada área y la relación jerárquica de autoridades.
- Manual político: detalla los principios que rigen las acciones de los ejecutivos con respecto a la toma de decisiones.
- Manual de normas y procedimientos: describe, en orden secuencial de ejecución, los procedimientos administrativos y expone las normas que los miembros de la empresa deben cumplir.
- Manual para especialistas: orientado a tipos de actividades específicas o de oficios.

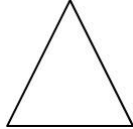
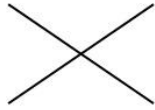
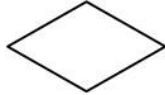
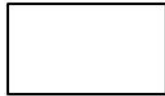
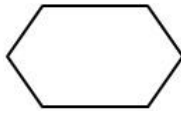
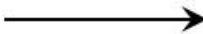
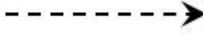
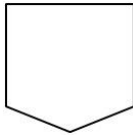
- Manual del empleado: destinado al personal recién incorporado a la organización.
- Manual de propósitos múltiples, dirigido a empresas que no justifiquen la confección de este tipo de herramientas, por lo general son aquellas más pequeñas.

Para la creación de un manual, es fundamental tener en cuenta, que necesidad debe ser cubierta en la organización, de acuerdo a eso, se puede decidir qué tipo de manual es el necesario.

Dentro del manual de procedimientos, se utiliza una herramienta gráfica que detalla el procedimiento de los procesos, este se llama Cursograma, el cual permite ver de forma más sencilla y representativa las acciones que se toman para llevar adelante un proceso. Esta herramienta está compuesta por diferentes formas geométricas que tienen significados específicos, a continuación, se detallan los mismos.

Figura 10: Cursograma

SÍMBOLO	DENOMINACIÓN	UTILIZACIÓN
	Operación	Indica acciones de emisión, transformación o incorporación de información o cualquier tipo de decisión.
	Control	Indica todo tipo de examinación sobre todo tipo de documentos.
	Demora	Significa toda detención momentánea del sistema que espera una acción determinada para poder retomar.
	Archivo transitorio	Se refiere al almacenamiento temporal de elementos portadores de información, ordenados sistémicamente.

	Archivo definitivo	Se refiere al almacenamiento permanente de elementos portadores de información.
	Destrucción	Significa el exterminio de cualquier tipo de información, eliminando o no el elemento portador de la misma.
	Alternativa	Representa distintas acciones a tomar frente a distintos cursos de acción.
	Formulario u otro soporte de información	Representa el elemento portador de información, es decir el vehículo que se traslade a través de las áreas que integran el gráfico representativo del procedimiento administrativo.
	Proceso no representado	Representa al conjunto de acciones que se desconocen o que, definidas, no interesa representar en el gráfico del que formen parte.
	Traslado	Representa el desplazamiento físico del elemento portador de la información. La flecha indica el sentido de la circulación.
	Toma de información	Representa el desplazamiento de la información, sin desplazamiento físico de los elementos que intervienen en el proceso. Significa la incorporación de datos al procedimiento administrativo, que se extraen de archivos o listados.
	Conector	Representa el nexo entre procedimientos o procesos. Se lo utiliza para solucionar las siguientes situaciones: <ul style="list-style-type: none"> a. Conectar gráficos de un mismo procedimiento, que se encuentran dibujados en varias páginas sucesivas; b. Vincular distintos cursogramas entre sí; c. Reemplazo de líneas que deberían conectar partes distantes del gráfico, dentro de una misma página.

Fuente: IRAM-ISO 5807 (2009)

3 MARCO METODOLÓGICO



En este apartado de metodología se explica las distintas formas que tuvo el plan para llevar adelante la etapa de investigación y diagnóstico.

Siguiendo las ideas propuestas en los objetivos de investigación, donde se aprecian aspectos que debieron ser relevados desde fuentes primarias y otros desde fuentes secundarias, se consideró aplicar una investigación con un carácter de estudio mixto, es decir, exploratorio y descriptivo al mismo tiempo. El primero, se debe a la característica exploratoria que se implementó mediante la búsqueda de objetos y factores a analizar, y la segunda tipología, descriptiva debido a que se usó informes, documentos, estudios u otras apreciaciones.

La metodología de análisis fue cualitativa y también cuantitativa. Como se dijo al inicio de este capítulo se tuvo en cuenta los datos a relevar para contestar a los objetivos, la información demandó un enfoque sobre el contenido y los elementos más intrínsecos de la información, y en otros casos, lo relevado pudo ser clasificado, medido y descripto, por eso entonces la característica cuantitativa.

La población fue conformada por varios universos de estudio, por un lado los directivos y encargados de Aluwind. Por otro, los empleados de la organización. También los espacios de trabajo y la dinámica de administración de tiempos, recursos, herramientas de trabajo, estructura y proceso. Todos estos elementos conforman al análisis interno que se realizará de la organización.

Por otro lado, en lo que respecta al análisis externo, las poblaciones fueron constituidas a partir de las tendencias del macro entorno, y también los distintos actores del sector: competidores, proveedores, sustitutos, clientes y barreras de ingreso.

Para seleccionar las muestras de cada uno de estas poblaciones, el criterio muestral fue no probabilístico intencional, es decir, que no todas las unidades de análisis integrantes de la población, tendrían las mismas posibilidades de ser elegidas, para conformar las muestras, y lo que prevaleció al momento de la selección fue el criterio profesional del propio investigador, quien determinó según sus perspectivas, cuáles fueron los casos pertinentes y más adecuados, a los objetivos de investigación (Vieytes, 2004).

Las técnicas para el relevamiento de información, fueron seleccionadas teniendo en cuenta las muestras antes descriptas.

Para el relevamiento del análisis interno se utilizó la entrevista, la observación directa y el cuestionario. La entrevista para abordar a los directivos y encargados, la observación directa para relevar el funcionamiento de la organización, y la encuesta, para tomar contacto con los empleados de la fábrica. Los instrumentos para estas técnicas fueron: la guía pautas, observación directa y cuestionario respectivamente. Para el relevamiento de los factores del entorno se emplearon como técnicas la documental, la encuesta y la observación directa.

El análisis documental sirvió para recabar las dimensiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas del macro entorno, y también se utilizaron para el

estudio de ciertos elementos de las 5 fuerzas del sector, que también fueron abordadas desde la observación directa. La encuesta se utilizó para evaluar a los clientes. Los instrumentos correspondientes a estas técnicas fueron: la grilla de análisis, guía de observación y cuestionario respectivamente.

3.1 FICHAS TÉCNICAS

Ficha técnica 1: Análisis interno – Directivos y encargados

Tabla n°1: Ficha técnica 1: Análisis interno

Tipo de estudio	Exploratorio
Metodología	Cualitativa
Técnica	Entrevista
Instrumento	Guía de pautas
Población	Directivos y encargados
Criterio muestral	No probabilístico - intencional
Muestra	directivo 1 encargado de planta y 2 encargados de áreas

Fuente: Elaboración propia

Ficha técnica 2: Análisis interno – funcionamiento interno de la empresa

Tabla n°2 : Análisis interno – funcionamiento interno de la empresa

Tipo de estudio	Exploratorio
Metodología	Cualitativa
Técnica	Observación directa
Instrumento	Guía de observación
Población	Espacios de trabajo. Estructura. Dinámica de los procesos.
Criterio muestral	No probabilístico - intencional

Fuente: Elaboración propia

Ficha técnica 3: Análisis interno – empleados

Tabla n°3: Análisis interno – empleados

Tipo de estudio	Descriptivo
Metodología	Cuantitativa
Técnica	Encuesta
Instrumento	Cuestionario
Población	Empleados de las distintas áreas de Aluwind
Criterio muestral	No probabilístico - intencional
Muestra	50 empleados

Fuente: Elaboración propia

Ficha técnica 4: Análisis externo – macro entorno

Tabla n°4: Análisis externo – macro entorno

Tipo de estudio	Exploratorio
Metodología	Cualitativa
Técnica	Análisis documental
Instrumento	Grilla de análisis
Población	Dimensiones del macro entorno y sus tendencias
Criterio muestral	No probabilístico - intencional

Fuente: Elaboración propia

Ficha técnica 5: Análisis externo – micro entorno

Tabla n°5: Análisis externo – micro entorno

Tipo de estudio	Exploratorio
Metodología	Cualitativa
Técnica	Análisis documental
Instrumento	Grilla de análisis
Población	5 fuerzas del sector: competidores, proveedores, sustitutos, clientes y barreras.
Criterio muestral	No probabilístico - intencional

Fuente: Elaboración propia

4 DIAGNÓSTICO



Brif de la empresa:

La empresa, como se mencionó al inicio de este presente trabajo, se llama Aluwind. Esta se fundó hace 8 años y se dedica principalmente a la producción de perfiles de aluminio, de forma secundaria cuenta con su propia planta de pintura donde es posible pintar perfiles de otras perfilerías. Se funda a partir de la necesidad de obtener materiales de mayor calidad y una mejor logística de aprovisionamiento por parte de la empresa Anodal, la cual aporta el capital necesario para construir desde los cimientos a la fábrica extrusora.

Aluwind es conocida nacional e internacionalmente por la calidad de sus productos, cuenta con su propia extrusora y comercializa con aluminio de primera línea provista por Aluar. Los pedidos pueden ser personalizados por los clientes, o también, se cuenta con una variedad de perfiles previamente diseñados que están a presentados y ubicados en la página de internet oficial de la empresa.

Se califica a la empresa por su selectividad de clientes. Para poder acceder a sus productos directamente de planta, se deben cumplir diferentes requisitos. Si no cumplen con alguno de estos requerimientos, son derivados al distribuidor oficial VICSA, el cual se encuentra en Villa Allende y vende al por menor con los mismos precios que la planta.

La empresa cuenta con más de 50 empleados de planta y 7 puestos que conforman la administración, la misma se ubica en Av. Japón 550.

4.1 Análisis Macro

4.1.1 PESTEL

Dimensión 1: Tendencias políticas

1.1 Principales políticas del actual gobierno

Dentro de las actuales políticas que está llevando adelante el gobierno en este 2018, se puede mencionar la reducción de la carga fiscal, disminuyendo los impuestos a los empresarios, pagando solo el 25% en vez del 35% actual, con el objetivo de que reinviertan sus utilidades. Ahora también se descuenta del pago de ganancias el impuesto al cheque (Infobae, 2018. Disponible en <https://www.infobae.com/opinion/2017/11/08/las-nuevas-medidas-economicas-del-macrismo-y-el-impacto-en-los-trabajadores/> Extraído el día 01/06/2018).

El presidente Mauricio Macri incentiva a actuar con "responsabilidad fiscal", siendo el foco principal de análisis, el gasto del estado con respecto a lo que se recauda, menciona que el primero debe ser necesariamente menor al segundo y así, pretende llegar a un equilibrio fiscal (Infobae, 2018. Disponible en <https://www.infobae.com/economia/2017/10/30/los-10-lineamientos-economicos-que-trazo-el-presidente/> Extraído del día 01/06/2018).

1.2 Aciertos y desaciertos del gobierno de Macri

Una de las medidas propuestas por Macri al momento de llegar al gobierno, refería al fomento de un trabajo estratégico para seducir a inversionistas extranjeros, de esta forma generar una afluencia de capitales que beneficien el desarrollo económico e interno. Este aspecto pretendía ser logrado con una gestión de relacionamiento y presentación de las oportunidades de inversión hacia los potenciales inversores. Sin embargo, esta situación, no pudo cumplimentarse debido a que el país no logró estabilizar el desarrollo de sus industrias, y sobre todo, de su economía, mostrando una inestabilidad e incertidumbre que

disuade la iniciativa y la toma de decisión de invertir en la Argentina. Además, el país cuenta con la difícil situación de competir con otras ofertas de mejor posicionamiento y estabilidad dentro de Latinoamérica, tales como Chile y Uruguay (Infobae, 2018. Disponible en: <https://www.infobae.com/politica/2018/01/01/mauricio-macri-hace-todos-los-deberes-pero-la-lluvia-de-inversiones-se-demora/> Extraído el día 01/06/2018).

1.3 Sectores beneficiados y perjudicados por las políticas del actual gobierno.

Actualmente el gobierno intenta beneficiar al sector productivo y empresarial, con el objetivo de que se reinviertan las utilidades y así, generar mayor trabajo. Por otro lado, las medidas de aumento en los impuestos han perjudicado a los trabajadores y a pequeñas y medianas empresas, lo que está ocasionando el cierre de pymes que no pueden soportar la carga tributaria (Diario Hoy, 2018. Disponible en <https://diariohoy.net/politica/ventajas-y-desventajas-del-modelo-macrista-97083> Extraído el día 01/06/2018).

Dimensión 2: Tendencias económicas

2.1 Niveles de inflación en lo que va del gobierno de Mauricio Macri

En lo que respecta al ámbito económico, una de las mayores preocupaciones de parte del gobierno actual es la de disminuir la inflación, aunque el resultado de la inflación de los dos primeros años del mandato del actual presidente, resultaron en el mismo porcentaje acumulado que los últimos dos años del antiguo mandato de Cristina Fernández de Kirchner, manteniendo el 75% de inflación bianual entre los años 2016-2017 al igual que el periodo 2014-2015 (Infobae, 2018. Disponible de

<https://www.infobae.com/economia/2018/01/11/la-inflacion-de-macri-fue-casi-igual-a-la-de-los-ultimos-dos-anos-de-la-era-k/> Extraído el día 01/06/2018).

2.2 Nivel del PBI

Durante los años 2016-2017 se registró un aumento del PBI del 0.6%, y se espera que para fin del 2018 ese porcentaje sea aún mayor. Los sectores que más contribuyeron al aumento fueron las industrias manufactureras y el comercio mayorista, minorista y reparaciones. Influidando en un 35.8% en el peso del PBI (La Nación, 2018. Disponible en <https://www.lanacion.com.ar/2125931-en-dos-anos-el-pbi-crecio-pero-no-en-los-sectores-de-mayor-peso> Extraído el día 01/06/2018).

2.3 Nivel de desempleo

El nivel de desempleo disminuyó un 7.2% en el último trimestre del 2017, llegando así a uno de los porcentajes más bajos registrados desde 2014, donde se registró una disminución del 6.9%, detalle que da relevancia al aumento de la producción y el mejoramiento económico del país (Infobae, 2018, Disponible en <https://www.infobae.com/economia/2018/03/20/la-tasa-de-desempleo-bajo-a-72-en-el-ultimo-trimestre-de-2017/> Extraído el día 01/06/2018).

2.4 Variación del dólar

El año 2018 fue uno de los más importantes en la última década en lo que respecta a variación del dólar, a principios del 2018 esta valía \$18.76 pero a fin de ese mismo año, este se encontró con un aumento del 107.30% cotizando en \$38.89. (Cotización Dólar,

2018, Disponible en <https://www.cotizacion-dolar.com.ar/dolar-historico-2018.php>
Extraído el día 1/3/2019)

Este aumento provocó que las organizaciones y comercios que compraban sus productos o materia prima en el extranjero cotizado en dólares, les valiera más del doble en un solo año. Esta es una de las principales causas del cierre de muchas de ellas. En el caso de la empresa analizada en este presente trabajo, se vio perjudicada en un primer momento, pero beneficiada en mediano plazo, ya que, los productos vendidos antes del salto del dólar, que paso de los \$27 a \$40 en una sola semana, cuyas formas de pago, eran con cheques a 30, 60 y 90 días, se cotizaban en dólares, pero se facturaban en pesos el día de la venta. Esto quiere decir, que los productos vendidos antes del incremento exponencial de la moneda extranjera, valían mucho menos que al momento de la producción y la forma de pago también afecto negativamente a la organización.

Afortunadamente, los clientes no redujeron sus compras, por lo que no se vio afectado el nivel de ventas. Con el dólar rondando los \$39 la organización se vio beneficiada en sus cotizaciones posteriores al salto de la moneda y pudo sobrellevar este suceso, aumentando sus porcentajes de ganancias a mediano plazo.

2.5 Inflación

En el año 2018, se presento uno de los incrementos inflacionarios mas marcadas de la ultima década, alcanzando los 48% totales. Siendo el mes de Enero el de menor porcentaje, solo 1.8% y Septiembre el más afectado, indicando una inflación del 6.5%. (El Cronista, 2019. Disponible en <https://www.cronista.com/economiapolitica/Con-subas-de-28-en-diciembre-2018-termina-con-inflacion-de-48-20190102-0047.html> Extraído el día 07/03/2019)

Las subas más importantes se ubicaron en los siguientes sectores:

- Transporte.
- Alimentos y bebidas no alcohólicas.
- Comunicación.
- Equipamiento y mantenimiento del hogar.
- Salud.

Mientras que los sectores impactados en menor medida son:

- Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles
- Recreación y cultura
- Restaurantes y hoteles
- Prendas de vestir y calzado
- Educación
- Bebidas alcohólicas y tabaco

La Nación, 2019. Disponible en <https://www.lanacion.com.ar/2211091-inflacion-diciembre-2018-indec-precios> Extraído el día 07/03/2019.

Dimensión 3: **Tendencias sociales**

3.1 Población argentina: proporción del sexo, cantidad de habitantes, cómo se constituye la población (inmigrantes y emigrantes)

El último censo realizado en Argentina fue en el año 2010, donde se obtuvieron diferentes resultados a cerca de la población. Se concluyó que viven 40.117.096 personas en el país. La distribución de acuerdo al sexo es mayor en cuanto a las mujeres, estas representan en 51%, mientras que los hombres conforman el 49% de la población total (La Voz, 2018. Disponible en <http://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/censo-2010-en-argentina-somos-40091359-y-en-cordoba-3304825> Extraído el día 03/06/2018).

3.2 Protagonismo del rol de la mujer.

En los últimos años, el rol de la mujer ha tomado una posición mucho más firme en el ámbito laboral, se incrementó notablemente la cantidad de mujeres que trabajan en diferentes rubros y ocupaciones profesionales.

3.3 Tendencias modas de la población.

En lo que respecta a modas, existe una gran tendencia de parte de las constructoras, hacia los materiales de sus obras, siendo cada vez más exquisitos en los materiales, buscando mejores oportunidades de calidad y precios. Aluwind se ve beneficiada por esta preferencia tanto macro (grandes emprendimientos, como edificios, shoppings, hoteles), como micro (pequeños constructores, arquitectos independientes, casas particulares). Se registran incrementos muy notables en el consumo en los últimos años de aluminio, para las aberturas, ventanas, barandas, etc. Anteriormente se utilizaba mucho la madera para este tipo de proyectos, pero ésta necesita tratamiento constante y no se puede igualar con las características de durabilidad y resistencia a los cambios climáticos. Este cambio en la percepción de la sociedad, ha sido muy beneficioso para la comercialización de este material.

Dimensión 4: **Tendencias tecnológicas**

4.1 **Organismos impulsores del desarrollo tecnológico**

Existen diferentes organismos que se encargan de la innovación tecnológica en Argentina. Estos son entre otros, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) el cual se ocupa de la búsqueda de nuevas tecnologías, priorizando el cuidado del medio ambiente, que ayuden al productor agropecuario a seguir siendo competitivos a nivel nacional e internacional (Observatorio, 2018, Disponible en <http://www.observatorio.unr.edu.ar/inta-instituto-nacional-de-tecnologia-agropecuaria/> Extraído el día 03/06/2018).

El INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial) es el que se encarga de dar sustento técnico a las industrias buscando nuevos avances tecnológicos, que les permitan realizar sus tareas de forma más eficiente. Estas están divididas en tres ramas diferentes, la primera se centra en la reconstrucción del entramado productivo, la segunda en la federalización de la industria y la última se enfoca en la promoción de la innovación en las PyMES del país (Producción, 2018. Disponible en <https://www.produccion.gob.ar/organismos/inti> Extraído el día 03/06/2018).

Otro organismo es el CONICET. Este se encarga de la promoción de la ciencia y tecnología en el país. Se especializa en cuatro diferentes áreas: Ciencias agrarias, ingeniería y de materiales, ciencias biológicas y de la salud, ciencias exactas y naturales, ciencias sociales y humanidades (Conicet, 2018. Disponible en <http://www.conicet.gov.ar/conicet-descripcion/> Extraído el día 03/06/2018)

4.2 **Tecnología de la comunicación en Argentina**

En el año 2016 se duplicaron las antenas 4G de las compañías de celulares. Pasaron de ser cerca de 5000 a casi 10.000, siendo el 37% de la cantidad total de antenas instaladas en el país, lo que evidencia un avance significativo en las tecnologías de comunicación, llegando a ser más veloces y eficientes. Cada vez más áreas de Argentina pueden acceder a estas redes, estos avances se ven acompañados con un aumento en las ventas de celulares que utilizan estas antenas 4G. Aunque en la actualidad solo el 20% de la población tiene dispositivos móviles celulares que soporten el 4G, el 40% sigue usando el 2G y el restante 30% utiliza la tecnología 3G. Se espera que para el año 2020 estos porcentajes cambien llegando casi a 40% para las líneas de mayor velocidad 4G (La Nación, 2018. Disponible en <https://www.lanacion.com.ar/1972361-la-cantidad-de-antenas-4g-se-duplico-en-2016-y-ya-son-un-tercio-de-la-infraestructura-movil> Extraído el día 04/06/2018)

Dimensión 5: **Tendencias ecológicas**

5.1 **Políticas gubernamentales en beneficio del cuidado del medio ambiente.**

Existen diversas leyes de protección de los recursos naturales, como el agua y la tierra, que se ocupan de hacer responsables a las empresas, por el daño que estas ocasionan al medio ambiente. Estas se deben hacer cargo de reparar el daño que hayan causado, buscando que el medio pueda recomponer su estado habitual, dejándolo en condiciones viables, al igual a su estadio previo a la intervención de las empresas y además, de las distintas multas que correspondan por el agravio al entorno.

En caso de que la empresa realice productos que sean contenidos en un envase que sea desechable, estas deben hacerse cargo de realizar un plan que prevenga los residuos, y darle una finalidad distinta que no contamine ni afecte de forma negativa al ambiente

(Comunidadism, 2018. Disponible en <http://www.comunidadism.es/blogs/10-leyes-ambientales-que-toda-empresa-deberia-conocer> Extraído el día 05/06/2018)

5.2 Movimientos sociales, y principales requerimientos por parte de la ciudadanía, en cuanto a la demanda para el cuidado del medio ambiente (uso de materiales)

Existe una conciencia en la sociedad a favor del ambiente, fomentando el cuidado en las grandes ciudades, con las utilizations de bolsas residuales de diferentes colores para llevar adelante tareas de reciclaje. Gracias a este proceso, se logran fabricar productos nuevos a base de otros desechados, y a precios promocionales para fomentar su venta y consumo (Levante, 2017. Disponible en <https://www.levante-emv.com/comunitat-valenciana/2017/02/26/ciudades-mejor-reciclan/1533780.html> Extraído el día 05/06/2018).

4.2 Análisis Microentorno

4.2.1 5 Fuerzas de Porter

Fuerza 1: Proveedores

1.1 Tipología de proveedores

Existen 2 tipos de proveedores: los proveedores de materia prima y los proveedores de servicios. Dentro de los de materia prima, se encuentra ALUAR, que es el principal

proveedor de aluminio. Después está el principal proveedor de pintura que es PPG Industries Argentina S.A.

Los proveedores de matrices son de origen chino: JIANGYIN GIANSUN INTERNATIONAL TRADING CO. LTD. Y también se compran matrices nacionales a Madexa SRL.

Los proveedores de servicios tercerizados hacen tareas de mantenimiento de maquinarias.

1.2 Dependencia de los insumos de los proveedores

Dado que la cantidad de proveedores es escasa, el poder de negociación de ALUWIN se advierte reducido considerablemente. Además debido a la mínima cantidad de posibles proveedores que satisfagan las necesidades de calidad y rapidez logística que requiere la empresa, esta se ve obligada, por el momento, a seguir comprando a los mismos proveedores, por lo que Aluwind se debe adaptar a los precios que estos le impongan.

1.3 Ubicación de los proveedores

La materia prima que es obtenida por la empresa Aluar, como se dijo anteriormente, es traída desde Puerto Madryn. Por otro lado, las matrices se mandan a pedir a China. Estos pedidos deben hacerse con varios días de antelación por si llegase a ocurrir algún problema en el traslado, alrededor de 30 a 45 días antes de que se deje de usar la matriz actual, debe hacerse el pedido de la nueva. Luego la pintura es obtenida en Córdoba, al igual que todos

los otros materiales y repuestos para reparar las maquinarias para que estas funcionen correctamente.

En conclusión, Aluwind se ve arrinconada y con mucha presión por parte de los proveedores, ya que, como se dijo anteriormente, se cuenta con solo uno de materia prima y otro de pintura centrales. La escasa cantidad de estos hacen que la empresa tenga que adaptarse y obligadamente pagar el precio que pactan los proveedores.

Tabla n°6: Proveedores

Fuerza	Baja	Media	Alta
Proveedores			X

Fuente: Elaboración propia

Fuerza 2: **Sustitutos**

2.1 **Calidad de los productos sustitutos**

Ya que la empresa fabrica perfiles de aluminio, existen otros productos sustitutos de menor valor y calidad como la madera u otros metales menos resistentes.

A comparación de la madera, el aluminio es mucho más maleable y con mayor resistencia, lo que permite ser transportado con mayor facilidad. Por otro lado este no requiere el mantenimiento y cuidado necesario que la madera, siendo más conveniente a la hora de construir estructuras modernas de mayor calidad.

2.2 **Necesidades que satisfacen los productos sustitutos**

En lo que respecta a necesidad de construcción básica de funcionamiento, satisfacen la misma necesidad el aluminio que la madera. Sirven para construir cualquier marco de puertas y ventanas. En donde varía, como se dijo anteriormente, es en las cualidades específicas de la madera y el aluminio, como la dureza, resistencia, mantenimiento y valor.

2.3 Posibilidad de acceso al producto sustituto por parte de los compradores

La posibilidad de acceder a estos sustitutos es la misma para cada material, dado que en el mercado se pueden encontrar con la misma facilidad uno y otro. A la hora de elegir se debe tener en cuenta qué características son necesarias en el material, eso determinará la inclinación de la decisión de compra. También influye el factor precio dependiendo de las diferentes carpinterías que trabajan con diferentes tipos de madera y aluminio, variando el precio junto con la calidad.

En conclusión, los sustitutos no tienen gran impacto en Aluwind, debido a que, aunque cumplan con las mismas funciones que un perfil de aluminio, como el que se fabrica en la empresa, ninguno puede llegar a compararse con la durabilidad y la calidad que ofrece la organización. Además, nos encontramos inmerso en una moda en el sector inmobiliario, que beneficia de forma directa al consumo específico de materiales de aluminio.

Tabla n°7: Sustitutos

Fuerza	Baja	Media	Alta
Sustitutos	X		

Fuente: Elaboración propia

Fuerza 3: Barrera de ingreso

3.1 Inversión inicial necesaria

En primera instancia, se evalúa la inversión necesaria para construir desde cero, una empresa que pueda competir en el mercado, proporcionando materiales de igual calidad y valor. Se requiere de muchísimo dinero y conocimiento previo, para poder llevar a cabo un proyecto que sea considerado competencia de Aluwind.

3.2 Nivel de conocimiento para el manejo del negocio

Previamente se debe contar con conocimientos básicos de administración de empresas metalúrgicas, funcionamiento de las maquinarias específicas y el proceso productivo. Estos conocimientos conllevan una inversión dedicada específicamente a la capacitación interna de los operarios de todos los rangos y áreas, ya que en cada una existen maquinarias que deben ser usadas de forma diferente a las demás, siguiendo normas, reglas y cuidados de las mismas. Lo que exige que los trabajadores sean especializados en sus tareas.

3.3 Gestión del espacio físico para la planta

La planta debe contar con un gran espacio físico. Este debe ser capaz de albergar todas las maquinarias desinadas a las diferentes áreas. Además, debe poseer un camino señalizado especial dedicado a la entrada y salida de materia prima y perfiles terminados, en este trayecto los camiones deben poder maniobrar en el interior del terreno, y así, cargar y descargar material de forma ágil y rápida, sin tener imprevistos de embotellamiento o entorpecimiento del paso.

3.4 Configuración de una cartera de clientes

Lograr una cartera de clientes en este rubro es un aspecto importante a tener en cuenta, los clientes tienen un nivel de fidelidad bastante alto respecto a sus proveedores. Cuando estos están conformes con la calidad de los productos, la logística y el precio, entonces no se ven en necesidad de buscar nuevas alternativas de proveedores. Aunque exista una rotación de clientes, esta es mínima, ya que la base de aquellos más importantes se mantiene.

Por lo que se considera que existen muchas barreras de entradas a los nuevos competidores, que intenten ingresar a competir en el mercado actual en el que se desenvuelve Aluwind.

En conclusión, las barreras de entrada en el mercado donde está inmersa la empresa son muy altas, debido a la cantidad de dinero requerido para iniciar, al conocimiento previo para poder insertarse en ese sector específico y por la alta fidelidad de los clientes existentes. Por lo que nuevos ingresantes no presentan impacto significativo para la empresa.

Tabla n°8: Barreras de entrada

Fuerza	Baja	Media	Alta
Barreras de entrada			X

Fuente: Elaboración propia

Fuerza 4: **Consumidores**

4.1 Poder de negociación de consumidores

El poder de negociación del consumidor con respecto a la empresa es menor, ya que si no cumple con las condiciones que exige ALUWIND, no se realizan negociaciones con los mismos.

4.2 Distribución geográfica de los consumidores

La empresa cuenta con clientes distribuidos en diferentes provincias del país. Los principales se encuentran en Córdoba, Buenos Aires y Mendoza. Si los pedidos pesan entre 7 y 8 toneladas la empresa se hace cargo del transporte. Este se realiza con camiones propios hacia la carpintería del cliente en cualquier provincia que se encuentre.

4.3 Tendencia del consumo: tipos de producto, frecuencia, forma de pago

Los clientes deben respetar un mínimo de compra por pedido, se debe realizar al menos uno al mes y este no puede ser menor de 500Kg. Aunque normalmente los pedidos suelen ser mucho mayores y se realizan en promedio de 3 a 4 pedidos al mes por cada cliente, por arriba de las 5 toneladas mensuales. Los pedidos son entregados entre 15 y 20 días desde el momento que se autorizó la compra. La forma de pago puede ser en efectivo, transferencia bancaria o cheques.

4.4 Necesidades y requerimientos comunes de la industria

Existen requisitos para poder comprar productos de esta naturaleza: uno de ellos es que estén inscriptos en AFIP y por lo tanto, tener número de CUIT. También, deben tener una capacidad de espera de entre 15 a 20 días hasta que se le entregue el producto.

En conclusión, los consumidores presentan un impacto casi nulo a la empresa, debido a que esta elige a sus clientes analizando sus capacidades de compra y pago, cada semana se pueden analizar uno o dos clientes nuevos para empezar a comercializar. Aluwind, como

se dijo anteriormente, impone compras mínimas y forma de pagos anticipados a la venta, por lo que son los clientes los que tienen que adaptarse a la empresa y a sus exigencias.

Tabla n°9: consumidores

Fuerza	Baja	Media	Alta
Consumidores	X		

Fuente: Elaboración propia

Fuerza 5: Competidores

5.1 Cantidad de competidores

Aluwind es una de las pocas metalúrgicas que cuentan con su propia planta de extrusión. Esta le da una ventaja por sobre los otros competidores, dándole la posibilidad de producir perfiles a medida y con características específicas que exija el cliente. Tiene muy pocos competidores que puedan ser llamados directos, por las cualidades que presenta la empresa. En el mercado nacional hay tres extrusoras grandes: Aluar (División Elaborados), Alcemar e Hydro (SAPA). Luego hay un lote de varias empresas intermedias, tales como Metales del Talar, Fexa, Bruno Bianchi, y por último un gran lote de pequeñas extrusoras que en general trabajan productos de menor calidad.

5.2 Ubicación y participación del mercado de los competidores

Se puede decir que Aluwind compite con los tres segmentos, ya que tiene estándares de calidad altos, que la acercan al primer lote de empresas líderes, pero por ser una empresa más pequeña y nueva, se cruza en el mercado con las de segundo y tercer rango.

A nivel geográfico, la mayoría de las extrusoras se encuentran en ciudad y provincia de Buenos Aires, otras en provincia de Santa Fe y alguna en Entre Ríos.

Aluwind es la única de la provincia de Córdoba. Es además la ubicada más al norte y oeste del país, lo que le da una ventaja competitiva para llegar a esos mercados.

En conclusión, la empresa se vio muy beneficiada por la escasa competencia que existe tanto en Córdoba como en el resto del país, dándole la posibilidad de crecer muchísimo en los últimos años. El impacto de los competidores es muy bajo por todas las razones anteriormente expuestas.

Tabla nº10: Competidores

Fuerza	Baja	Media	Alta
Competidores	X		

Fuente: Elaboración propia

4.3 Análisis Interno

4.3.1 – **Historia**

El titular de Andoal, Marcelo Aliga, hacía muchos años que tenía intenciones de instalar una extrusora, pero por mucho tiempo fue un proyecto inalcanzable. Alrededor del año 2012 la factibilidad del proyecto cambió radicalmente, debido a las siguientes causas:

-Aparece una red de gas natural sobre Avenida Japón, a la altura de la actual fábrica de Aluwind, con destino final a una estación de GNC. Hasta ese momento no había gas en la zona, elemento fundamental para la extrusión.

-Aparecen las máquinas chinas con muy buenas prestaciones y a un costo mucho menor que las europeas que existían hasta entonces.

-Aliaga conoce en Buenos Aires a dos hermanos (Pablo y Jorge Mazzola) que importaban máquinas extrusoras y querían instalarse una planta propia, y necesitaban un socio para alcanzar el proyecto.

Rápidamente se arma una sociedad, en la que me invitan a formar parte, y se lanza el proyecto.

Los porcentajes societarios son:

- 51% Marcelo Aliaga
- 19% Pablo Mazzola
- 19% Jorge Mazzola
- 11% Daniel Vincenti

Si bien los bancos lo consideran grupo económico, porque Aliaga tiene la mayoría en ambas empresas, en los hechos las empresas funcionan en forma totalmente independiente. No existe vínculo legal directo entre las empresas. Para Aluwind, Anodal es un cliente más, y tiene las mismas condiciones y exigencias que el resto. En los primeros años Anodal representaba un alto porcentaje de las ventas de Aluwind, pero en la actualidad, con la ampliación del mercado y la aparición de nuevos clientes en todo el país, ese porcentaje no llega al 10%.

Marcelo Aliaga no participa para nada en la operatoria y gestión de Aluwind. Sólo se lo informa del funcionamiento y se lo consulta en función de su amplio conocimiento del mundo del aluminio. Pero ni Anodal ni Marcelo Aliaga interfieren para nada en la operación de Aluwind.

Lógicamente, podría ocurrir que Aliaga en algún momento quiera hacer valer su participación mayoritaria, para alguna decisión estratégica relevante, como podría ser la venta de la compañía, pero dicha situación sería altamente improbable sin un consenso del resto de los socios.

1.1 Descripción de la actividad general de Aluwind

Es una empresa que se dedica desde hace 8 años a la producción de perfiles de aluminio, destinado a grandes carpinterías que se encuentran distribuidas a lo largo del país.

1.2 Actividades clave para el desarrollo de los productos y la propuesta de valor de la organización

El área de prensado se considera aquella con mayor importancia debido a que sin ésta, no se podría producir. Ante cualquier inconveniente, si la misma deja de funcionar, se paran todas las actividades de planta. Las áreas son interdependientes, por lo que, si hay una falla tanto de maquinaria como de comunicación, se produce un corte en la cadena de producción, causando demoras en las fechas de entrega y problemas con los clientes que reclaman por sus productos. Para evitar estos inconvenientes, la planta cuenta con servicios de mantenimiento constante, que mantienen y dan aviso ante un problema próximo, dando la posibilidad de actuar de manera preventiva anticipando antes de que ocurran cortes en la cadena productiva.

1.3 Descripción de los productos

Principalmente se producen perfiles de aluminio, que se utilizan para la fabricación de marcos de ventanas, puertas, barandas de interior y exterior. A la vez, se pintan productos propios de ALUWIND y también otros fabricados por terceros.

1.4 Administración de los tiempos de trabajo y la inversión de cada área al proceso productivo

Desde el momento en el que llega el pedido de un cliente a la empresa, empieza el proceso de producción, iniciando en el área administrativa que se encarga de tomarlo vía mail o mensaje de texto. Ésta lo transfiere al área de producción, el cual está integrado por matricería, prensa y pintura, en donde se transforma la materia prima en un producto terminado. Luego es enviado al área de despacho que lo envía al cliente. Todo el proceso demora entre 15 y 20 días. En caso de que el producto esté en stock y que no haya que pintarse, puede entregarse el mismo día.

4.3.2: Objetivos y proyecto de empresa

2.1 Descripción de visión, misión y políticas

Actualmente no se cuenta con una misión, visión o valores definidos formalmente. Se está consciente de la necesidad de la formulación de estos. Se puede decir que la misión de la empresa propuesta por el gerente es: La provisión de alta calidad y con diseño distintivo de perfiles para carpintería de aluminio. Llegar al cliente con un producto cuidado en todos los procesos involucrados (diseño, materia prima, producción, almacenaje y embalaje, logística, administración)

Visión: De cara al futuro, ser referentes de Tecnología en Aluminio y líderes de nivel nacional, reconocidos por el diseño, calidad y prestaciones de los productos. Ser además una empresa destacada en el sector por su innovación constante y dinamismo.

2.2 Objetivo central de la empresa

Avanzar con pasos firmes y seguros en la captación de mayores porciones del mercado a nivel nacional (y regional, en la medida de las posibilidades), con el fin de posicionarse entre las empresas líderes del sector.

2.3 Objetivos específicos por área

Producción:

- Mantener y mejorar los estándares de calidad
- Automatizar la mayor cantidad de procesos posibles.
- Minimizar las paradas de fabricación, mediante un procedimiento de mantenimiento preventivo.
- Generar un buen ambiente de trabajo (clima laboral)
- Preservar el orden y el respeto de los procedimientos fijados.
- Cumplir los ratios de eficiencia que fija la Dirección

Administración:

- Acompañar la calidad del producto con un ágil y eficiente nivel de respuestas a clientes y proveedores
- Acompañar al resto de las áreas en la consecución de los objetivos de productividad que fija la Dirección.
- Desarrollar mejoras continuas en pos de la automatización máxima de los procesos.
- Generar información periódica confiable para ayudar a la toma de decisiones.
- Preservar el orden y el respeto de los procedimientos fijados
- Generar un buen ambiente de trabajo (clima laboral)

2.4 Metodología de determinación de los objetivos

Los objetivos permanentes y organizacionales se definen en base al perfil de empresa que los socios acordaron al momento de lanzar el proyecto. Los objetivos coyunturales y periódicos se van definiendo en base al movimiento del mercado, de la economía en general, y a proyectos específicos que determina la Dirección. Vale destacar además que muchos de los objetivos se definen con la participación el mismo personal involucrado, lo que genera una mayor comprensión de los mismos y mayor compromiso en su cumplimiento.

2.5 Metodología de transmisión de los objetivos y tareas

La principal vía de comunicación de los objetivos es la insistencia diaria (normalmente verbal) en no desviarse del camino trazado. Algunos de los objetivos son

medidos mensualmente, lo cual retroalimenta en forma permanente la información (desvíos, replanteos, etc.)

4.3.3 - Estructura y procesos

3.1 Descripción de la estructura de la empresa

La empresa no está estructurada formalmente en un organigrama, pero la misma se encuentra dividida de la siguiente manera: El Gerente General y el contador, son la autoridad principal de la empresa y socios fundadores. Después está el área de administración, la cual se encuentra dividida en área comercial y atención al cliente, área de cobranzas, el área de gestión de cobranzas y mora, el área de comercio exterior y el área técnica. El área de producción está dividida en: prensa, matricería y pintura. Y luego está el área de logística y despacho.

Actualmente, la organización está funcionando basada en la estructuración funcional, debido a que las áreas están compuestas por actividades a fines, con varios niveles jerárquicos y donde podemos encontrar, trabajadores con una altísima capacitación y especialización en sus puestos, no siendo capaces de poder reemplazar otros puestos fuera de su área.

Este tipo de estructura presenta un problema principal, el cual se encuentra presente en la organización, este es la falta y falencias en la comunicación. Ocasionando pérdidas de tiempo y confusiones a la hora de llevar a cabo actividades coordinadas.

3.2 Razones del diseño y formato de la actual estructura

La estructura se fue creando con el pasar de los años y con el objetivo de satisfacer la demanda. No fue prediseñada, sino que surgió a partir de la necesidad de la especialización de tareas.

3.3 Ventajas y desventajas de la estructura

Desventajas: fallas en la estructuración de la actuación. La empresa creció exponencialmente sin una estructura definida y sin formalizar los procesos. A veces sucede que entra nuevo personal y se los introduce sin una explicación fundamentada, procedimientos escritos que puedan guiar las tareas diarias. Otras veces, se presenta tanta demanda que, en el intento de tomar los pedidos, éstos se atrasan o no se cuenta con la capacidad suficiente para afrontarlos en tiempo y forma. Ventajas: hay un buen ambiente laboral y todos están muy comprometidos con sus labores, y esto permitió crecer mucho los últimos años

3.4 Descripción de los procesos por área

Gerente General y el contador: el contador se encarga de la parte contable y finanzas. El gerente, da apoyo a todas las áreas de la empresa y las hace coordinar lo mejor posible. A la vez, está muy comprometido en el área técnica, diseño o modificación de productos. También se hace cargo de realizar los pedidos de aluminio.

El área de administración, la cual se encuentra dividida en:

- Área comercial y atención al cliente: se encarga de recibir los pedidos y pasarlos al área de producción, cotizaciones, darle soporte e información a los clientes y de atenderlos telefónica, vía mail y personalmente.

- Área de cobranzas: se encarga de cobrar en efectivo y en cheques, maneja la caja chica interna y realiza remitos de la mercadería.

- Área de gestión de cobranzas y mora: se encarga de realizar las intimaciones para que se realicen los pagos de los clientes.

- Área de comercio exterior: se encarga de realizar la compra y pago de las matrices a proveedores ubicados en China. También compra insumos de librería para el consumo interno de la fábrica.

- Área técnica: desarrollo y diseño de nuevos productos, le dan sustento técnico a los clientes. Realiza los pedidos de los accesorios ya que se tercerizan.

El área de producción está dividida en:

Prensa: los miembros trabajan con la prensa la cual es una extrusora que con barras de aluminio en crudo prensa los perfiles que se desean.

Matricería: mantenimiento de las matrices que se utilizan para la producción de los perfiles.

Pintura: pintan los perfiles salidos de la prensa.

El área de logística y despacho: se encargan del stock de los perfiles, el orden de estos para su despacho, y el traslado de los productos terminados a los clientes ubicados en Córdoba, y para aquellos que se encuentran fuera de la provincia, son derivados a la empresa de transporte elegida por el cliente.

4.3.4- Herramientas y técnicas para trabajo interno

4.1 Cantidad y variedad de herramientas

Las áreas de administración, matricería, prensa y logística cuentan con las herramientas necesarias para llevar a cabo su trabajo de forma correcta, entre ellas encontramos computadoras, impresoras y teléfonos. Luego cada una de estas áreas utilizan herramientas únicas destinadas a sus tareas específicas. Para el manejo de estas es indispensable la capacitación y especialización del personal.

4.2 Proceso de asignación y distribución de herramienta.

Cada persona que utiliza las herramientas se hace responsable del correcto uso de las mismas y de sus resultados.

4.3 Recursos clave en la articulación de las herramientas de trabajo

El tipo de herramientas que se utilizan, necesitan mantenimiento constante. Hay gente capacitada interna, que se encarga de evitar problemas futuros detectando a tiempo una falla y otros externos en caso de que ocurran imprevistos que no puedan ser solucionadas por el personal de la empresa.

4.4 Complejidad en el uso y manejo de las herramientas

Cada persona que maneja las máquinas está altamente capacitada y especializada para la utilización de estas. Ningún miembro de otra área puede utilizarlas en ningún caso.

4.4 Análisis FODA

Fortalezas:

- Clima y ambiente interno de trabajo: Alto compromiso de sus colaboradores
- Cuenta con extrusora: ventaja competitiva frente a competidores
- Espacio físico de trabajo conveniente
- Ubicación geográfica de la planta: se encuentra emplazada en una zona competitiva, donde también están otras empresas del rubro. Ubicada en Av. Japón 550
- Especialización de los empleados: Mantiene la base del equipo de trabajo desde sus comienzos.
- Superioridad en cuanto a calidad de los trabajos: insumos y proceso de producción, productos terminados con respecto a la competencia.
- Importante flota para la logística y distribución de la mercadería

Debilidades:

- Deficiencia en la comunicación interna
- Carencia en herramientas para la coordinación de actividades
- Solapamiento de actividades y directrices por excesiva demanda.
- Falta de registros de las actividades y funciones que se deben desarrollar: Se genera confusión de gestiones.
- Falta de control del producto terminado para distribuir al cliente.
- Inexistencia del área de RRHH: no se llevan adelante procesos de inducción y capacitación con las herramientas idóneas al respecto
- Falta de delimitación de la estructura y descripción de puestos
- Estructura disfuncional a las nuevas demandas y necesidades de trabajo que ha adquirido la empresa.

- Solapamiento de funciones entre responsables que tienen tareas principales y al mismo tiempo tareas de apoyo o de coyuntura que retrasan el desarrollo de las actividades prioritarias

- El precio de los productos terminados no es competitivo

Oportunidades:

- Potenciales clientes: apertura de nuevas carpinterías interesadas en insumos de calidad

- Apertura de las importaciones: Beneficia la accesibilidad a las matrices traídas de China.

- Altas barreras de ingreso a la industria: dificultad para que nuevos actores ingresen al mercado

- Clientes del sector con una predisposición a la fidelización.

- Valoración de la logística de distribución por parte de los clientes

- Dificil acceso a la logística y distribución por parte de los competidores

Amenazas:

- Inestabilidad económica nacional

- Fluctuación incesante del dólar: todos los productos cotizan mediante esta moneda; complejidad al momento de gestionar la comercialización

- Creciente inflación

- Aumento del precio de los materiales e insumos para el proceso productivo

- Precios de la oferta competidora competitiva

4.5 CONCLUSIONES DIAGNOSTICAS

Con respecto al ambiente macro, se llega a la conclusión, que las decisiones del gobierno, tanto política como económicamente, son beneficiosas para la organización, ya que el estado se encuentra en la búsqueda de la reactivación de la economía en el país, observándose en el incremento del PBI y la disminución de la tasa de desempleo.

Analizando las tendencias sociales, se encuentra una característica que favorece a la empresa, esta es la moda de los materiales de aluminio. Las estructuras modernas las utilizan en sus construcciones, incentivando el consumo del producto de Aluwind.

En lo que respecta a tecnología, se valoran aquellas empresas que invierten en las últimas herramientas de trabajo, para poder ser más competitivas en el mercado, donde la organización no se queda atrás, buscando continuamente nuevas formas, más eficientes en la utilización de recursos, que puedan ser implementadas en el sistema productivo.

El aspecto ecológico, es cada vez más importante y a tener en cuenta por las empresas, que tienen que cumplir con más requisitos de cuidado al ambiente que en los años anteriores. En la organización, una de las políticas principales, es el compromiso con el medio ambiente y a la sabia utilización de los recursos. Demostrando de esta manera, un interés y compromiso hacia el cuidado ambiental y al reciclaje.

Resumiendo, el macroentorno, Aluwind se encuentra beneficiada, con muchas oportunidades de seguir creciendo y mejorando.

Analizando el microentorno, la empresa encuentra con mucha presión por parte de los proveedores, ya que, se cuenta con solo uno de materia prima y otro de pintura centrales.

La escasa cantidad de estos hacen que la empresa tenga que adaptarse y obligadamente asumir los costos que pactan los proveedores.

En cuanto a los sustitutos, el impacto en Aluwind no es significativo, debido a que, ninguno puede llegar a compararse con la durabilidad y la calidad que ofrece la empresa.

Las barreras de entrada son muy altas, debido a la cantidad de dinero que se necesita para llevar adelante una empresa de la envergadura de Aluwind y al conocimiento previo necesario para poder insertarse en el mercado. Por lo que nuevos ingresantes no presentan impacto significativo para la empresa.

Los consumidores de aluminio se ven obligados a buscar a los pocos proveedores de material en el país, debiendo adaptarse a sus requerimientos, sin poder ejercer presión suficiente para llegar a negociar debido a la escasez de los mismos.

La existencia de competencia es casi nula tanto en Córdoba como en el resto del país, dándole la posibilidad de crecer muchísimo en los últimos años.

En lo que respecta al análisis interno, se encuentran los siguientes aspectos positivos y negativos:

Las áreas están relacionadas entre sí, por lo que, cualquier falla que ocurra en alguna de estas, ocasiona una detención casi total de todo el sistema productivo. Las herramientas son complicadas de utilizar, por lo que los empleados necesitan una muy buena capacitación, destinada exclusivamente al área que se les fue asignada, por lo que no pueden reemplazar a trabajadores de otras áreas, mucho menos capacitarlos o ayudarlos.

La empresa no cuenta con estructuración para su accionar, creció en poco tiempo, pero los empleados no saben a dónde se dirige la organización, no tienen conciencia de la

importancia del trabajo que realizan. Tampoco tienen en claro los objetivos de sus puestos y los generales que sigue la metalúrgica.

Ante la ausencia de un organigrama, se desconocen las posiciones jerárquicas oficiales, lo que genera desorden, errores en la comunicación y, en consecuencia, pérdidas de productividad. La actuación de los trabajadores en épocas de mucha producción, donde la claridad de funciones, responsabilidades y estructuración en el accionar son imprescindibles, se hacen visibles las falencias por la ausencia de estructuras firmes.

5 PROPUESTA



5.1 Objetivo General

Optimizar la coordinación entre las áreas de producción y administración mediante un plan de estructuración, a partir del año 2019, tomando como indicador la mejora del funcionamiento interno en una disminución del X% de tiempo.

5.2 Objetivos Específicos

- Disminuir los errores en un 25%
- Aumentar la eficiencia de la comunicación un 25%
- Disminuir el tiempo del proceso productivo en un 5%

5.3 Introducción:

Analizando de los resultados obtenidos en el diagnóstico, como parte de la propuesta de aplicación profesional, se plantea aplicar los siguientes programas con el objetivo de mejorar la situación actual de la organización. El primer programa, será aquel que configure la organización a nivel global, es decir, aspectos formales y conceptuales que actualmente la organización no tiene. El segundo programa, haciendo énfasis en la etapa táctica, se definirá la estructura organizacional.

I Definición de la conceptualización Organizacional

Desarrollando el primer programa, se esbozarán las ideas centrales de la empresa tales como la misión, visión, valores, políticas y objetivos que la empresa hoy no tiene en sus libros. Una vez desarrollado, se lo integrará al manual de procedimientos, que será el fundamento principal para la justificación de las acciones de la empresa.

II Desarrollo de la estructura Organizacional

Se definirán las áreas claves, que son necesarias para el funcionamiento de la organización, luego se desarrollarán sus actividades principales que se realizan y una vez definidas las anteriores, se procederá a esbozar el organigrama correspondiente a la composición de la empresa. De esta manera se determinará la estructura que posee actualmente la organización.

III Desarrollo del Manual de Procedimientos

En este tercer programa, se presenta una herramienta para la coordinación de las actividades, ejecución de las tareas y el control de aquellas más importantes, que son indispensables para la producción de los productos que brinda Aluwind. Este es el manual de procedimientos.

IV Capacitación

El último programa será el de capacitación, dirigido a todos los miembros de la organización, para la concientización de los nuevos instrumentos que van a estar disponibles para todos.

5.3 Desarrollo

5.3.1 Programa I: Definición de la conceptualización Organizacional

Este programa se desarrolla en primera instancia debido que, la organización actualmente no cuenta con su conceptualización en aspecto formal, por lo que se intenta aclarar su naturaleza como organización, aquellos fundamentos que la impulsan a trabajar para cumplir con sus objetivos. De esta forma, se da justificación a sus acciones, las cuales deben ser conocidos por todos los trabajadores de la empresa.

5.3.2 Pasos

5.3.2.1 Procedimiento

En primera instancia, se deberá indagar el fondo de la esencia de la organización, esto se logrará a través de observación directa y entrevistas.

5.3.2.2 Elección de la información

Una vez que la información este disponible, se seleccionara aquella más importante o pertinente, que otorgue datos representativos de la identidad de la organización y que sea aprobada por las ideas principales de los fundadores. Para la extracción de los datos se realizarán reuniones entre el gerente general, el contador y los jefes de áreas. Con las ideas y conocimientos de estos actores, se llegará a un lineamiento final en concreto.

5.3.2.3 Materialización del lineamiento conceptual

En esta etapa, se materializan los lineamientos acordados en una matriz, la cual debe ser capaz de brindar la información de forma ágil y también tiene que estar siempre a disposición de todos los actores. Esta matriz será la base y guía de la actuación, para cumplir con los objetivos que se pretende alcanzar.

5.3.2.4 Oficialización de la conceptualización

En esta etapa final, se pretende presentar los resultados oficiales obtenidos, con la finalidad de dar sustento a las actividades que se desarrollan en la organización, dotándolas de claridad, propósito y sentido.

5.3.2.5 Lineamientos conceptuales

Luego de realizar una reunión con el gerente general, el contador y los jefes de las áreas, además de las encuestas correspondientes, podemos llegar a definir los objetivos,

la misión, visión, valores y políticas organizacionales de la empresa de la siguiente manera:

5.3.2.5.1 Objetivo central de la empresa

Avanzar con pasos firmes y seguros en la captación de mayores porciones del mercado a nivel nacional (y regional, en la medida de las posibilidades), con el fin de posicionarse entre las empresas líderes del sector.

5.3.2.5.2 Objetivos específicos por área

Producción:

- Mantener y mejorar los estándares de calidad
- Automatizar la mayor cantidad de procesos posibles.
- Minimizar las paradas de fabricación, mediante un procedimiento de mantenimiento preventivo.
- Generar un buen ambiente de trabajo (clima laboral)
- Preservar el orden y el respeto de los procedimientos fijados.
- Cumplir los ratios de eficiencia que fija la Dirección

Administración:

6 Acompañar la calidad del producto con un ágil y eficiente nivel de respuestas a clientes y proveedores

7 Acompañar al resto de las áreas en la consecución de los objetivos de productividad que fija la Dirección.

8 Desarrollar mejoras continuas en pos de la automatización máxima de los procesos.

9 Generar información periódica confiable para ayudar a la toma de decisiones.

10 Preservar el orden y el respeto de los procedimientos fijados

11 Generar un buen ambiente de trabajo (clima laboral)

MISION: La provisión de alta calidad y con diseño distintivo de perfiles para carpintería de aluminio. Llegar al cliente con un producto cuidado en todos los procesos involucrados (diseño, materia prima, producción, almacenaje y embalaje, logística, administración)

VISION: De cara al futuro, ser referentes de Tecnología en Aluminio y líderes de nivel nacional, reconocidos por el diseño, calidad y prestaciones de los productos. Ser además una empresa destacada en el sector por su innovación constante y dinamismo.

VALORES:

- Respeto mutuo entre todos los trabajadores, para fomentar el buen ambiente laboral.
- Trabajar con conciencia ecológica.
- Ser eficientes en la resolución de problemas.
- Respetar al cliente tratando de brindarle el mejor servicio y producto posible.

POLITICAS ORGANIZACIONALES

- Trabajar con conciencia y responsabilidad ambiental.
- Cumplir con las normas de sanidad y cuidado de la salud, buscando siempre un ambiente de trabajo lo más humano posible.
- Continua búsqueda de mejoras en las herramientas de trabajo, para facilitar la labor del trabajador.
- Utilizar materiales de altísima calidad para garantizar el mejor producto al cliente.
- Todo personal debe estar correctamente capacitado, para realizar las tareas asignadas. Buscando de esta manera, la especialización en los trabajadores y la minimización de errores.

5.3.2.6. Plazo

Tabla n°11: Plazos programa 1

PASOS	TIEMPO
Elección de la información	Tercera semana de Julio
Materialización del lineamiento conceptual	Cuarta semana de Julio
Oficialización de la conceptualización	Desde la primera a tercera semana de Agosto
Lineamientos conceptuales	Última semana de Agosto

Fuente: elaboración propia

5.3.2.7. Responsables

- Gerente general
- Contador
- Jefes de áreas

5.3.2.8 Recursos

- Computadora
- Impresora
- Sala de reuniones

5.3.2.9 Costos

1. La coordinación de los actores para la realización del trabajo y el espacio físico:
\$8000
2. Café: \$250
3. Logística: \$80

Los costos se ven expuestos en el presupuesto.

5.4 Programa II: Desarrollo de la estructura Organizacional

Actualmente la empresa no cuenta con lineamientos de acción formales, sino que actúan sin una base de procedimientos estandarizados. Por falta de estas actividades explicadas con acción lógica y desorganizadas, ocurren errores que conllevan a pérdidas de dinero muy importantes y también, que es peor aún, accidentes de trabajo.

Se estandarizará la forma de realización de las tareas. Se definirán las áreas claves, que son necesarias para el funcionamiento de la organización, luego se desarrollarán sus actividades principales que se realizan y una vez definidas las anteriores, se procederá a esbozar el organigrama correspondiente a la composición de la empresa. De esta manera se limitará el accionar de cada trabajador y se determinará la estructura que posee actualmente la organización.

5.4.1 Pasos

5.4.1.1 Relevamiento de puestos y tiempo

Será imprescindible tener presencia, tanto en el área administrativa como en la planta, en todas las actividades que se llevan a cabo. Se analizarán los tiempos de ejecución de las tareas, buscando desvíos o variaciones. También se tendrán en cuenta para el análisis, los recursos que están disponibles en cada área. Finalmente se elegirán aquellas áreas que se consideren claves junto a sus actividades.

5.4.1.2 Evaluación de puestos

En esta instancia, se procederá a evaluar si los puestos están gestionados correctamente, analizando la capacidad de los trabajadores para realizar todas las tareas que les son asignadas. En muchos casos hay puestos que, con el aumento de las ventas y el tamaño de la organización, les es imposible llevar a cabo todas las tareas asignadas de forma eficiente y eficaz, muchas de ellas quedan de lado por falta de tiempo, quedando solo la solución de contratar más personal. Para esto, es imprescindible que los puestos estén evaluados y gestionados de tal manera, que una persona pueda realizar sus tareas, sin dejar otras sin hacer.

5.4.1.3 Diseño del organigrama

En esta etapa, se llevará a cabo el diseño del organigrama de la empresa. Este será materializado según su estructura por funciones, cuyas áreas están conformadas por:

- El Gerente General y el Contador, forman la autoridad principal de la empresa y socios fundadores

- El área de administración, la cual se encuentra dividida en área comercial y atención al cliente, área de cobranzas, el área de gestión de cobranzas y mora, el área de comercio exterior y el área técnica.
- El área de producción está dividida en: prensa, matricería y pintura.
- El área de logística y despacho.

5.4.1.4 Descripción de puestos

Una vez definidas las áreas clave, se llevará a cabo la descripción en detalle de los puestos, junto con sus tareas y responsabilidades, esto quiere decir, que se necesitará la ayuda de un agente especializado en recursos humanos.

5.4.1.5 Capacitación de la nueva estructura

Se deberá llevar a cabo una capacitación importante a todos los trabajadores de la organización, para que conozcan cual es el objetivo principal que sigue Aluwind, esto les dará iniciativa y el sentimiento de que sus acciones son justificadas y valoradas. Este procedimiento será llevado como última etapa del programa, donde se intentará dar identidad a los trabajadores, difundiendo la estructura de la organización.

5.4.2 Herramientas

Tabla de actividades

Tabla n°12: Tabla de actividades

Áreas	Funciones	Tiempo real	Tiempo ideal	Variación
Administración				
Producción				
Logística				

Fuente: Elaboración propia

2.1 Tabla de evaluación

Tabla n°13: Tabla de evaluación

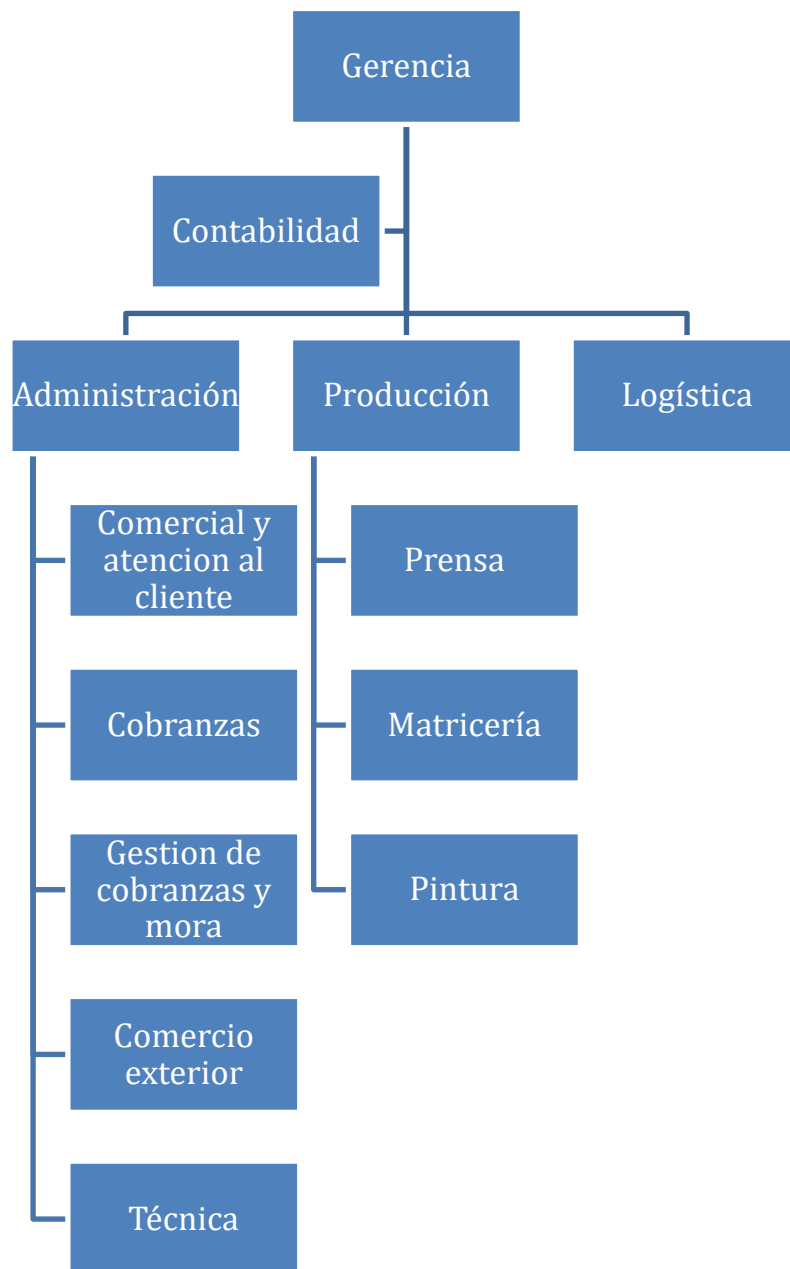
Áreas	Importancia	Variación en los tiempos	observaciones
Administración			
Producción			
Logística			

Fuente: Elaboración propia

Estas tablas serán utilizadas para la evaluación de los puestos, así como también la capacidad productiva actual de cada uno. De esta manera se presenta esta herramienta como un sistema de control, para determinar los errores en la cantidad de tiempo invertidos en diferentes tareas. Permitiendo relevar la productividad meta de cada puesto contra la realidad. Los resultados serán tomados para administrar y gestionar los cambios necesarios para el funcionamiento eficaz y eficiente de los diferentes puestos de trabajo, buscando cumplir con las políticas de la organización.

5.4.2.1 Modelo de organigrama

Figura nº11: Organigrama



Fuente: Elaboración Propia

Se propone un organigrama, reflejando en la estructura funcional que posee la empresa. De esta manera se demuestra la jerarquía real que presenta la organización, este gráfico da claridad para poder llevar a cabo, las acciones necesarias para combatir los problemas que presentan este tipo de estructuras funcionales. Entre los más importantes

podemos encontrar el obstáculo de las fallas en la comunicación, el cual está presente y es el causante de la mayoría de los errores que ocurren hoy en día en la empresa.

5.4.2.2 Descripción de puestos

La descripción detallada de puestos, le será útil a la empresa para una gestión eficaz de los Recursos Humanos. Este instrumento está organizado por actividades, en la parte superior se expondrá el nombre del puesto, el personal a cargo, el área al que este pertenece y a quien responde o supervisor, de esta manera se procederá a describir los objetivos y tareas que contiene a cada puesto.

Responsables por áreas:

Responsable de la Gerencia es el Gerente General, del cual dependen:

- Área de administración
- Área de producción
- Área de logística

Las áreas de Producción y Logística tienen sus propios jefes de áreas que responden al Gerente General, mientras que en área de Administración responde directamente a la gerencia.

Descripción de puesto del Gerente General

Tabla n°14: Descripción de puesto del Gerente General

AREA	NOMBRE	DEPENDENCIA	PERSONAL A CARGO
Gerencia General	Gerente General	NO	SI

Fuente: elaboración propia

Objetivos:

- Formulación de planes a corto y largo plazo
- Coordinación de todas las áreas de la empresa
- Control y supervisión del funcionamiento de cada área
- Buscar la rentabilidad de la organización
- Ser referente de la organización en el ambiente externo

Tareas:

- Definición de misión y visión de la organización
- Definición de objetivos a corto y largo plazo para la empresa en general y también para cada área de trabajo en particular.
- Evaluación de los posibles nuevos clientes.
- Da apoyo a todas las áreas, debe saber como funciona cada puesto de trabajo.
- Evaluación de nuevos mercados donde insertar el producto
- Representante de la organización en relaciones comerciales.

Descripción de puesto del Contador

Tabla n°15: Descripción de puesto del Contador

AREA	NOMBRE	DEPENDENCIA	PERSONAL A CARGO
Contabilidad	Contador	Gerente General	SI

Fuente: elaboración propia

Objetivos:

- Llevar la contabilidad de la empresa de la manera mas eficiente posible

Tareas:

- Realización de balances
- Cierre de caja mensual
- Contabilización de gastos contra ingresos

Descripción de puesto de Comercial y Atención al Cliente

Tabla n°16: Descripción de puesto de Comercial y Atención al Cliente

AREA	NOMBRE	DEPENDENCIA	PERSONAL A CARGO
Administración	Comercial y atención al cliente	Gerente General	NO

Fuente: elaboración propia

Objetivos:

- Llevar adelante los pedidos de los clientes
- Dar servicio post venta
- Ser de intermediario entre la planta y administración

Tareas:

- Realizar cotizaciones de productos
- Tomar pedidos
- Llevar los pedidos a planta para que estos sean fabricados
- Atender dudas y consultas de los clientes
- Realizar el seguimiento del pedido hasta que llegue al cliente

Descripción de puesto Cobranzas

Tabla n°17: Descripción de puesto Cobranzas

AREA	NOMBRE	DEPENDENCIA	PERSONAL A CARGO
Administración	Cobranzas	Gerente General	NO

Fuente: elaboración propia

Objetivos:

- Gestionar la cobranza al cliente
- Administrar la caja chica de la empresa

Tareas:

- Realizar los cobros en cheques y en efectivo de los clientes en sistema Tango gestión.
- Realizar el pago de sueldos de la empresa
- Otorgar dinero a los choferes para nafta y viáticos
- Formular los remitos para la mercadería
- Realizar recibos para los clientes

Descripción de puesto Gestión de Cobranzas y Mora

Tabla n°18: Descripción de puesto Gestión de Cobranzas y Mora

AREA	NOMBRE	DEPENDENCIA	PERSONAL A CARGO
Administración	Gestión de cobranzas y Mora	Gerente General	NO

Fuente: elaboración propia

Objetivos:

- Gestionar de la mejor manera los pagos atrasados de clientes
- Gestionar las facturas

Tareas:

- Realizar llamados y mandar mails a clientes que no han pagado
- Formular las facturas

Descripción de puesto Comercio Exterior

Tabla n°19: Descripción de puesto Comercio Exterior

AREA	NOMBRE	DEPENDENCIA	PERSONAL A CARGO
Administración	Comercio Exterior	Gerente General	NO

Fuente: elaboración propia

Objetivos:

- Mantener el área de matricería con matrices funcionales

Tareas:

- Realizar compras al exterior
- Pagos a proveedores

Descripción de puesto Técnica

Tabla n°20: Descripción de puesto Técnica

AREA	NOMBRE	DEPENDENCIA	PERSONAL A CARGO
Administración	Técnica	Gerente General	NO

Fuente: elaboración propia

Objetivos:

- Diseño de matrices nuevas para productos innovadores

Tareas:

- Idear nuevos perfiles.
- Modificación de los perfiles actuales
- Lleva el conteo de los productos que se terceriza.

Descripción de puesto Jefe de Planta

Tabla n°21: Descripción de puesto Jefe de Planta

AREA	NOMBRE	DEPENDENCIA	PERSONAL A CARGO
Producción	Jefe de Planta	Gerente General	SI

Fuente: elaboración propia

Objetivos:

- Da apoyo a todas las áreas y puestos de trabajo de la planta de producción

Tareas:

- Asiste en cualquier área de producción si hay algún problema
- Chequeo de todas las máquinas de planta
- Responde ante la gerencia y transmite decisiones a planta

- Representa el lazo principal entre la administración con producción
- Capacitación a los nuevos trabajadores en conjunto al jefe del área que corresponda

Descripción de puesto Prensa

Tabla n°22: Descripción de puesto Prensa

AREA	NOMBRE	DEPENDENCIA	PERSONAL A CARGO
Producción	Encargado de Prensa	Jefe de plata	SI

Fuente: elaboración propia

Objetivos:

- Fabricar los perfiles de aluminio de la manera mas eficiente, produciendo la menor cantidad de residuos posible.
- Cumplir con los plazos de producción

Tareas:

- Recibe las matrices desde matricería para fabricar los perfiles
- Envía los perfiles que salen de la prensa a pintura si hay que pintarlos, en caso de no necesitar pintura se envía directamente a logística
- Llevar mantenimiento constante de la prensa
- Informar inmediatamente si hay algún problema en la maquinaria
- Realizar las reparaciones que sean necesarias

Descripción de puesto Matricería

Tabla n°23: Descripción de puesto Matricería

AREA	NOMBRE	DEPENDENCIA	PERSONAL A CARGO
Producción	Encargado de Matricería	Jefe de planta	SI

Fuente: Elaboración propia

Objetivos:

- Mantener las matrices en buen estado para su uso

Tareas:

- Limpieza y mantenimiento de matrices
- Informar al área de comercio exterior el estado de las matrices
- Otorgar a prensa las matrices que se necesiten para la producción
- Recibir las matrices que utilizó prensa

Descripción de puesto Pintura

Tabla n°24: Descripción de puesto Pintura

AREA	NOMBRE	DEPENDENCIA	PERSONAL A CARGO
Producción	Encargado de Pintura	Jefe de planta	SI

Fuente: elaboración propia

Objetivos:

- Pintar los perfiles de la forma más prolija buscando calidad

- Economizar el uso de pintura

Tareas:

- Recibir los perfiles de prensa
- Pintar los perfiles
- Buscar errores para pintar nuevamente
- Dar aviso a logística que los perfiles están listos cuando salgan del horno

Descripción de puesto Logística

Tabla n°25: Descripción de puesto Logística

AREA	NOMBRE	DEPENDENCIA	PERSONAL A CARGO
Logística	Jefe de Logística	Gerente General	SI

Fuente: elaboración propia

Objetivos:

- Movilizar los perfiles de la manera mas delicada posible para no rayarlos ni doblarlos

Tareas:

- Buscar los perfiles al área de pintura
- Llevar los perfiles a la zona de embalaje
- Embalar los perfiles para su traslado
- Llevar el conteo de perfiles en stock
- Cargar los perfiles en los camiones de terceros o en los propios

- Llevar los perfiles a destino

5.4.3 PLAZOS

Tabla n°26: plazos programa 2

PASOS	TIEMPO
Relevamiento de puestos y tiempo	Primera y segunda semana de Septiembre
Evaluación de puestos	Tercera semana de Septiembre
Diseño del organigrama	Cuarta semana de Septiembre
Descripción de puestos	Primera y segunda semana de Octubre

Fuente: elaboración propia

5.4.4 Responsables

- Gerente general
- Contador
- Jefes de áreas
- Trabajadores de cada puesto de administración
- Agente especializado en recursos humanos

5.4.5 Recursos

- Computadora
- Impresora
- Sala de reuniones

5.4.6 Costos

1. La coordinación de los actores para la realización del trabajo y el espacio físico:
\$8000

2. Café: \$250
3. Logística: \$80
4. Honorarios a especialista en recursos humanos: \$23.000

Los costos se ven expuestos en el presupuesto.

5.5 Programa III: Desarrollo de herramientas y técnicas para el trabajo de la organización.

Introducción

En esta etapa, se propone desarrollar una herramienta destinada a la estandarización de las actividades mas importantes de la empresa, esta herramienta es el manual de procedimientos, el cual servirá para detallar el procedimiento que se debe realizar en cada puesto. Se encontrará disponible para todos los integrantes de la organización, donde estarán expuestas la misión, visión, valores y organigrama actualizados. Este manual estará en constante cambio con las nuevas tareas y actividades que puedan llegar a surgir en un futuro.

Es importante que toda la organización esté consciente de la existencia de esta herramienta, ya que será la primera fuente de información cuando surja alguna duda. Para no tener que ir directamente a consultarles a los jefes, como se estaba haciendo hasta ahora, ocasionando perdidas de tiempo laboral de los de mayor jerarquía.

5.5.1 Pasos

5.5.1.1. Manual de Procedimientos

Con la información obtenida en el programa I, donde se detallan la misión, visión y valores y con los resultados del programa II, donde se describe el nuevo organigrama basado en funciones, y el detalle de las actividades clave, se procederá a formar el manual de procedimientos con toda la información anterior.

Será una herramienta importante y muy útil para la organización, debiendo destinar tiempo a su adaptación y aprendizaje.

Manual de Procedimientos

Aluwind S.A.

Capítulo 1: Introducción

El presente Manual de Procedimientos, es un documento formal de la organización, donde se describen las actividades principales de forma detallada. A la vez también cuenta con los lineamientos conceptuales, que forman la base y la justificación de las acciones de Aluwind.

Este documento interno está a disposición de todos los integrantes de la empresa para su consulta. Cumple la función de guía, para el desarrollo de las actividades. Los actores de la organización están obligados a respetar y seguir con los procedimientos aquí fijados.

Capítulo 2: Normas y procedimientos

En el presente manual se repetirán los contenidos de los programas 1 y 2.

Objetivo central de la empresa

Avanzar con pasos firmes y seguros en la captación de mayores porciones del mercado a nivel nacional (y regional, en la medida de las posibilidades), con el fin de posicionarse entre las empresas líderes del sector.

Objetivos específicos por área

Producción:

- Mantener y mejorar los estándares de calidad
- Automatizar la mayor cantidad de procesos posibles.
- Minimizar las paradas de fabricación, mediante un procedimiento de mantenimiento preventivo.
- Generar un buen ambiente de trabajo (clima laboral)
- Preservar el orden y el respeto de los procedimientos fijados.
- Cumplir los ratios de eficiencia que fija la Dirección

Administración:

- Acompañar la calidad del producto con un ágil y eficiente nivel de respuestas a clientes y proveedores
- Acompañar al resto de las áreas en la consecución de los objetivos de productividad que fija la Dirección.

- Desarrollar mejoras continuas en pos de la automatización máxima de los procesos.
- Generar información periódica confiable para ayudar a la toma de decisiones.
- Preservar el orden y el respeto de los procedimientos fijados
- Generar un buen ambiente de trabajo (clima laboral)

MISION:

La provisión de alta calidad y con diseño distintivo de perfiles para carpintería de aluminio. Llegar al cliente con un producto cuidado en todos los procesos involucrados (diseño, materia prima, producción, almacenaje y embalaje, logística, administración)

VISION:

De cara al futuro, ser referentes de Tecnología en Aluminio y líderes de nivel nacional, reconocidos por el diseño, calidad y prestaciones de los productos. Ser además una empresa destacada en el sector por su innovación constante y dinamismo.

VALORES:

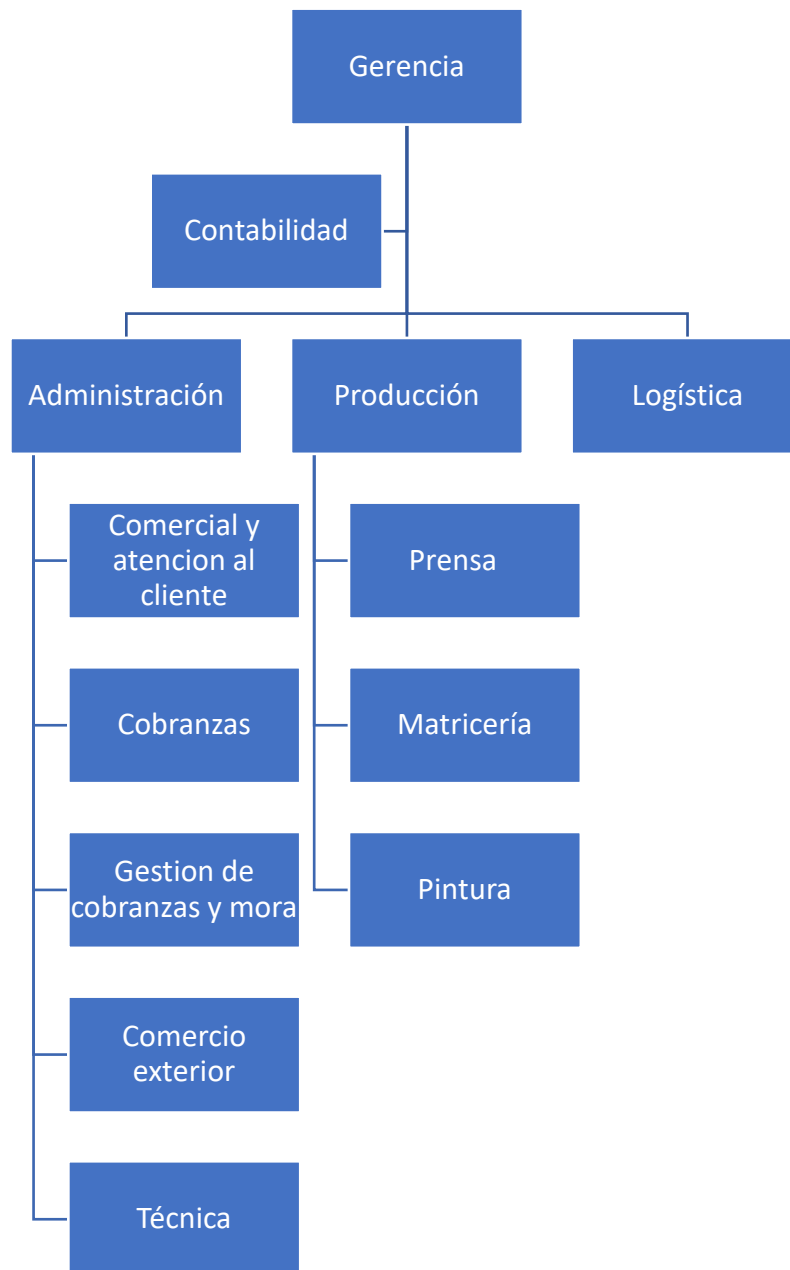
- Respeto mutuo entre todos los trabajadores, para fomentar el buen ambiente laboral.
- Trabajar con conciencia ecológica.
- Ser eficientes en la resolución de problemas.
- Respetar al cliente tratando de brindarle el mejor servicio y producto posible.

POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

- Trabajar con conciencia y responsabilidad ambiental.
- Cumplir con las normas de sanidad y cuidado de la salud, buscando siempre un ambiente de trabajo lo más humano posible.
- Continua búsqueda de mejoras en las herramientas de trabajo, para facilitar la labor del trabajador.
- Utilizar materiales de altísima calidad para garantizar el mejor producto al cliente.
- Todo personal debe estar correctamente capacitado, para realizar las tareas asignadas. Buscando de esta manera, la especialización en los trabajadores y la minimización de errores.

Organigrama

Figura 12: Organgrama



Fuente: Elaboración Propia

Descripción de puestos

Este instrumento está organizado por actividades, en la parte superior se expone el nombre del puesto, el personal a cargo, el área al que este pertenece y a quien responde

o supervisor, de esta manera se procederá a describir los objetivos y tareas que contiene a cada puesto.

Responsables por áreas:

Responsable de la Gerencia es el Gerente General, del cual dependen:

- Área de administración
- Área de producción
- Área de logística

Las áreas de Producción y Logística tienen sus propios jefes de áreas que responden al Gerente General, mientras que en área de Administración responde directamente a la gerencia.

Descripción de puesto del Gerente General

Tabla n°27: Descripción de puesto del Gerente General

AREA	NOMBRE	DEPENDENCIA	PERSONAL A CARGO
Gerencia General	Gerente General	NO	SI

Fuente: Elaboración propia

Objetivos:

- Formulación de planes a corto y largo plazo
- Coordinación de todas las áreas de la empresa
- Control y supervisión del funcionamiento de cada área
- Buscar la rentabilidad de la organización
- Ser referente de la organización en el ambiente externo

Tareas:

- Definición de misión y visión de la organización
- Definición de objetivos a corto y largo plazo para la empresa en general y también para cada área de trabajo en particular.
- Evaluación de los posibles nuevos clientes.
- Da apoyo a todas las áreas, debe saber como funciona cada puesto de trabajo.
- Evaluación de nuevos mercados donde insertar el producto
- Representante de la organización en relaciones comerciales.

Descripción de puesto del Contador

Tabla n°28: Descripción de puesto del Contador

AREA	NOMBRE	DEPENDENCIA	PERSONAL A CARGO
Contabilidad	Contador	Gerente General	SI

Fuente: Elaboración propia

Objetivos:

- Llevar la contabilidad de la empresa de la manera mas eficiente posible

Tareas:

- Realización de balances
- Cierre de caja mensual
- Contabilización de gastos contra ingresos

Descripción de puesto de Comercial y Atención al Cliente

Tabla n°29: Descripción de puesto de Comercial y Atención al Cliente

AREA	NOMBRE	DEPENDENCIA	PERSONAL A CARGO
------	--------	-------------	------------------

Administración	Comercial y atención al cliente	Gerente General	NO
----------------	---------------------------------	-----------------	----

Fuente: Elaboración propia

Objetivos:

- Llevar adelante los pedidos de los clientes
- Dar servicio post venta
- Ser de intermediario entre la planta y administración

Tareas:

- Realizar cotizaciones de productos
- Tomar pedidos
- Llevar los pedidos a planta para que estos sean fabricados
- Atender dudas y consultas de los clientes
- Realizar el seguimiento del pedido hasta que llegue al cliente

Descripción de puesto Cobranzas

Tabla n°30: Descripción de puesto Cobranzas

AREA	NOMBRE	DEPENDENCIA	PERSONAL A CARGO
Administración	Cobranzas	Gerente General	NO

Fuente: Elaboración propia

Objetivos:

- Gestionar la cobranza al cliente
- Administrar la caja chica de la empresa

Tareas:

- Realizar los cobros en cheques y en efectivo de los clientes en sistema Tango gestión.
- Realizar el pago de sueldos de la empresa
- Otorgar dinero a los choferes para nafta y viáticos
- Formular los remitos para la mercadería
- Realizar recibos para los clientes

Descripción de puesto Gestión de Cobranzas y Mora

Tabla n°31: Descripción de puesto Gestión de Cobranzas y Mora

AREA	NOMBRE	DEPENDENCIA	PERSONAL A CARGO
Administración	Gestión de cobranzas y Mora	Gerente General	NO

Fuente: Elaboración propia

Objetivos:

- Gestionar de la mejor manera los pagos atrasados de clientes
- Gestionar las facturas

Tareas:

- Realizar llamados y mandar mails a clientes que no han pagado
- Formular las facturas

Descripción de puesto Comercio Exterior

Tabla n°32: Descripción de puesto Comercio Exterior

AREA	NOMBRE	DEPENDENCIA	PERSONAL A CARGO
Administración	Comercio Exterior	Gerente General	NO

Fuente: Elaboración propia

Objetivos:

- Mantener el área de matricería con matrices funcionales

Tareas:

- Realizar compras al exterior
- Pagos a proveedores

Descripción de puesto Técnica

Tabla n°33: Descripción de puesto Técnica

AREA	NOMBRE	DEPENDENCIA	PERSONAL A CARGO
Administración	Técnica	Gerente General	NO

Fuente: Elaboración propia

Objetivos:

- Diseño de matrices nuevas para productos innovadores

Tareas:

- Idear nuevos perfiles.
- Modificación de los perfiles actuales
- Lleva el conteo de los productos que se terceriza.

Descripción de puesto Jefe de Planta

Tabla n°34: Descripción de puesto Jefe de Planta

AREA	NOMBRE	DEPENDENCIA	PERSONAL A CARGO
Producción	Jefe de Planta	Gerente General	SI

Fuente: Elaboración propia

Objetivos:

- Da apoyo a todas las áreas y puestos de trabajo de la planta de producción

Tareas:

- Asiste en cualquier área de producción si hay algún problema.
- Chequeo de todas las máquinas de planta.
- Responde ante la gerencia y transmite decisiones a planta.
- Representa el lazo principal entre la administración con producción.
- Capacitación a los nuevos trabajadores en conjunto al jefe del área que corresponda, en caso de que este se encuentre ausente, se hará cargo, sólo el jefe de planta de capacitarlo.

Descripción de puesto Prensa

Tabla n°35: Descripción de puesto Prensa

AREA	NOMBRE	DEPENDENCIA	PERSONAL A CARGO
Producción	Encargado de Prensa	Jefe de plata	SI

Fuente: Elaboración propia.

Objetivos:

- Fabricar los perfiles de aluminio de la manera mas eficiente, produciendo la menor cantidad de residuos posible.
- Cumplir con los plazos de producción

Tareas:

- Recibe las matrices desde matricería para fabricar los perfiles
- Envía los perfiles que salen de la prensa a pintura si hay que pintarlos, en caso de no necesitar pintura se envía directamente a logística
- Llevar mantenimiento constante de la prensa
- Informar inmediatamente si hay algún problema en la maquinaria
- Realizar las reparaciones que sean necesarias

Descripción de puesto Matricería

Tabla n°36: Descripción de puesto Matricería

AREA	NOMBRE	DEPENDENCIA	PERSONAL A CARGO
Producción	Encargado de Matricería	Jefe de planta	SI

Fuente: Elaboración propia.

Objetivos:

- Mantener las matrices en buen estado para su uso

Tareas:

- Limpieza y mantenimiento de matrices
- Informar al área de comercio exterior el estado de las matrices
- Otorgar a prensa las matrices que se necesiten para la producción

- Recibir las matrices que utilizó prensa

Descripción de puesto Pintura

Tabla n°37: Descripción de puesto Pintura

AREA	NOMBRE	DEPENDENCIA	PERSONAL A CARGO
Producción	Encargado de Pintura	Jefe de planta	SI

Fuente: Elaboración propia.

Objetivos:

- Pintar los perfiles de la forma más prolija buscando calidad
- Economizar el uso de pintura

Tareas:

- Recibir los perfiles de prensa
- Pintar los perfiles
- Buscar errores para pintar nuevamente
- Dar aviso a logística que los perfiles están listos cuando salgan del horno

Descripción de puesto Logística

Tabla n°38: Descripción de puesto Logística

AREA	NOMBRE	DEPENDENCIA	PERSONAL A CARGO
Logística	Jefe de Logística	Gerente General	SI

Fuente: Elaboración propia.

Objetivos:

- Movilizar los perfiles de la manera más delicada posible para no rayarlos ni doblarlos

Tareas:

- Buscar los perfiles al área de pintura
- Llevar los perfiles a la zona de embalaje
- Embalar los perfiles para su traslado
- Llevar el conteo de perfiles en stock
- Cargar los perfiles en los camiones de terceros o en los propios
- Llevar los perfiles a destino

Cursograma

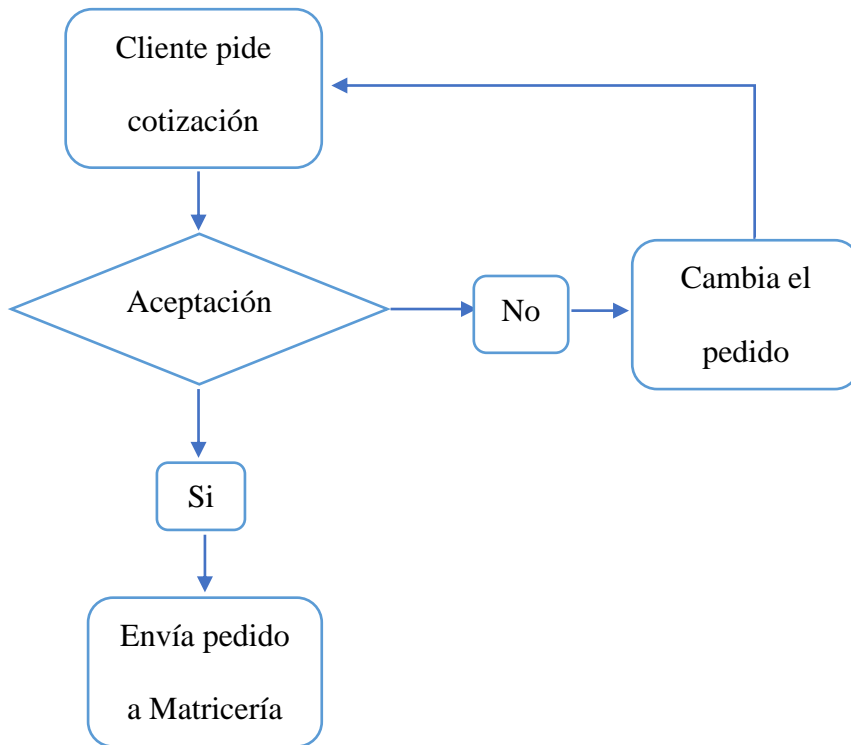
Proceso de ventas

El proceso de ventas cuenta con los siguientes pasos a seguir:

1. El cliente pide cotización de una cantidad específica de perfiles
2. Se realiza la cotización solicitada
3. Si acepta el pedido se manda a matricería, de lo contrario se le realiza otra cotización.

Cursograma de ventas

Figura nº12: Cursograma de ventas



Fuente: Elaboración propia

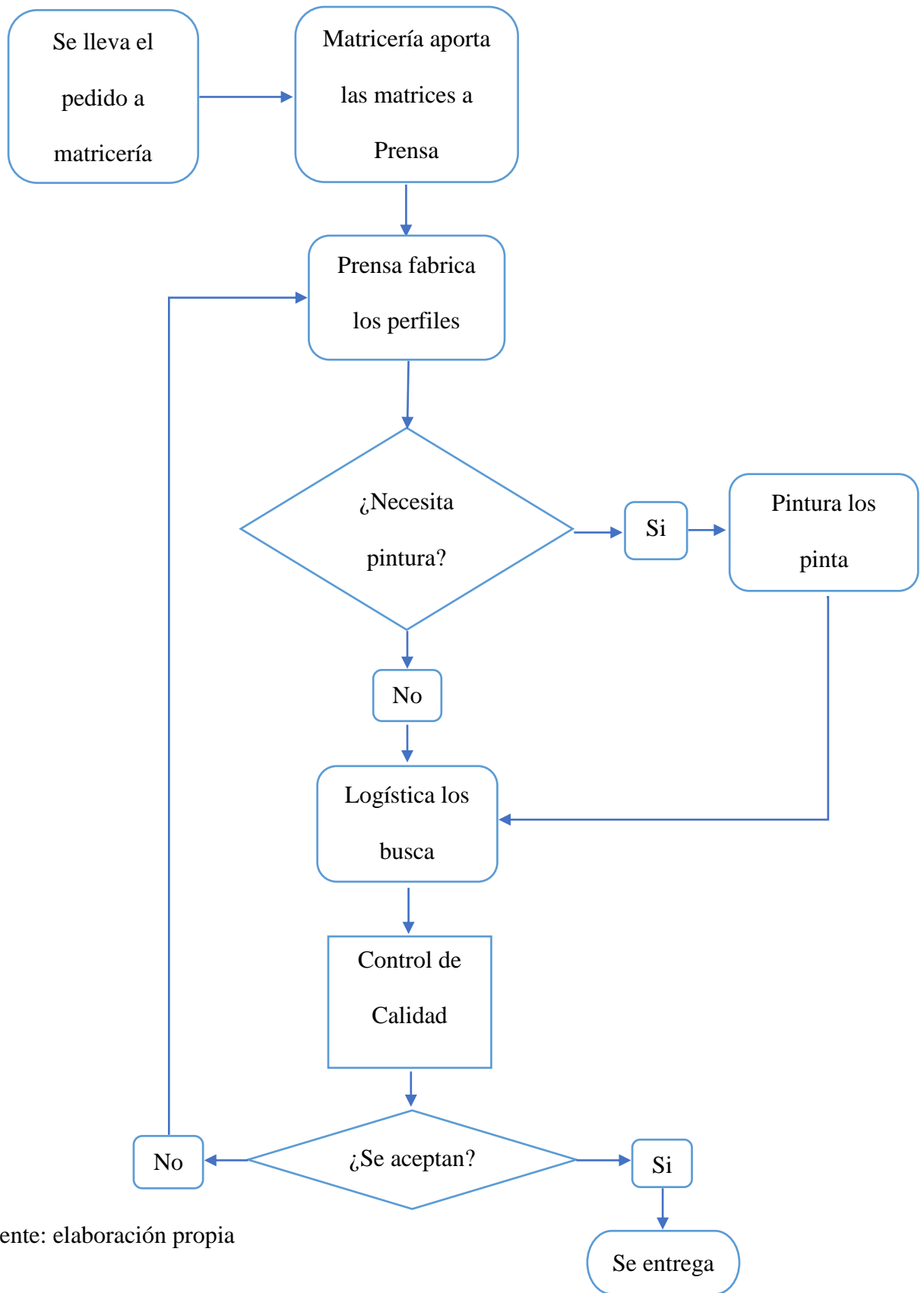
Proceso Productivo

El proceso productivo consta de las siguientes actividades:

1. El pedido es llevado a Matricería
2. Matricería se ocupa de otorgarle a Prensa, las matrices que necesita para la producción
3. Prensa fabrica los perfiles
4. Aquellos que necesiten pintura son llevados al área de pintura
5. Una vez pintados, son buscados por logística
6. Aquellos que no necesiten ser pintados, son retirados por logística
7. Se realiza un control de calidad para evaluar el estado de los perfiles
8. Si se detecta algún error son enviados a Prensa para ser producidos otra vez
9. Si se aprueban las condiciones de los perfiles, son entregados al cliente.

Se representará a continuación, el proceso productivo desde la aceptación del presupuesto por parte del cliente, hasta la entrega del producto.

Figura nº13: Proceso Productivo



Fuente: elaboración propia

5.5.1.2 Plazos

Tabla n°39: plazos programa 3

PASOS	TIEMPO
Realizar el manual de procedimientos	Tercera y cuarta semana de Octubre, primer y segunda semana de Noviembre

Fuente: elaboración propia

5.5.1.3 Responsables

- Gerente general
- Contador
- Jefes de áreas
- Trabajadores de cada puesto de administración

5.5.1.4 Recursos

- Computadora
- Impresora

5.5.1.5 Costos

1. La coordinación de los actores para la realización del trabajo y el espacio físico:
\$8000
2. Café: \$250
3. Logística: \$80
4. Honorarios Diseñador Gráfico: \$35.000

Los costos se ven expuestos en el presupuesto.

5.6 Programa IV: Capacitación

Descripción:

El proceso de estructuración que fue llevado a cabo a lo largo del presente trabajo, debe de ser introducido a la empresa de la mejor manera posible, para que los trabajadores aprendan y adapten a sus actividades cotidianas a los cambios estructurales planteados. La capacitación tendrá la finalidad de generar conciencia, e identificación de los trabajadores con las modificaciones implementadas en la organización de la empresa.

5.6.1 Módulos de capacitación

En primera instancia, se presentarán los cambios conceptuales, como la implementación de la misión, visión y valores. Este estará dirigido a todos los trabajadores de la empresa, de todos los rangos y áreas, ya que es un tema importante a tener en cuenta para poder continuar con los siguientes módulos de capacitación.

El segundo módulo, se introducirán a los trabajadores, el nuevo organigrama de la empresa, así como también la descripción de responsabilidades y los aspectos mas importantes a tener en cuenta de las diferentes áreas. De esta manera se intentará que se reduzcan las resistencias que puedan surgir al cambio, para que estos sean tomados y aceptados de la mejor manera posible.

En último lugar, encontramos el manual de procedimientos, para poder ser utilizado de la forma correcta, se debe capacitar y explicar a los trabajadores a cerca de sus funciones y para que deben de utilizarlo.

5.6.1.1 Modulo 1: Introducción a cambios conceptuales.

Tabla n°40: Introducción a cambios conceptuales.

Conceptos	Tiempo estimado de capacitación
Misión	30 min.
Visión	30 min.
Valores	1 hora.
Políticas organizacionales	1 hora.
Objetivos	45 min.

Fuente: elaboración propia

5.6.1.2 Modulo 2: Introducción a cambios estructurales

Tabla n°41: Introducción a cambios estructurales

Conceptos	Tiempo estimado de capacitación
Nuevo Organigrama	1 hora.
Responsabilidades	30 min.
Objetivos de áreas	1 hora.
Aspectos relevantes de áreas claves	1 hora.

Fuente: elaboración propia

5.6.1.3 Modulo 3: Introducción al manual de procedimientos

Tabla n°42: Introducción al manual de procedimientos

Conceptos	Tiempo estimado de capacitación
Manual de procedimientos	2 horas.

Fuente: elaboración propia

5.6.2 Plazos

Tabla n°43: Plazos programa 4

PASOS	TIEMPO
Modulo 1	Semanas 3 y 4 de Noviembre y Mes de Diciembre
Modulo 2	Mes de Enero
Modulo 3	Mes de Febrero

Fuente: elaboración propia

5.6.3 Responsables

- Asesor externo

5.6.4 Recursos

- Computadora
- Impresora
- Lapiceras
- Proyector
- Sala de reuniones

5.6.5 Costos

1. La coordinación de los actores para la realización del trabajo y el espacio físico:
\$24.000
2. Honorarios de Capacitador: \$45.000
3. Café: \$600
4. Logística: \$80
5. Gastos Varios: \$560

Los costos se ven expuestos en el presupuesto.

6 PRESUPUESTO



Programa 1	Costos
Coordinación para las actividades	\$8.000
Café	\$250
Logística	\$80
Total	\$8.330

Programa 2	Costos
Coordinación para las actividades	\$8.000
Café	\$250
Logística	\$80
Honorarios a especialista en Recursos Humanos	\$23.000
Total	\$31.330

Programa 3	Costos
Coordinación para las actividades	\$8.000
Café	\$250
Logística	\$80
Honorarios al Diseñador Gráfico	\$35.000
Total	\$43.330

Programa 4	Costos
Coordinación para las actividades	\$24.000
Café	\$250
Logística	\$80
Gastos Varios	\$560
Honorarios de Capacitador	\$45.000
Total	\$69.890

Total, inversión en programas **\$152.880**

6.1 Retorno a la inversión

Con la implementación de los cambios planteados, se pretende disminuir el tiempo del proceso productivo en un 5%, lo que provoca, un aumento en la cantidad de perfiles que pueden ser producidos en un mes.

En el año 2019, se produjeron mensualmente en promedio 83.000 kg de perfiles, con un valor promedio de 7.25 dólares el kg, valuado a moneda actual 37 pesos/dólar, mensualmente se obtiene de ganancias \$22.295.460,00

Ante un aumento del 5% en producción, pasaría producir 83.000 kg a 87150 kg. Realizando los cálculos equivalentes a esta nueva cantidad, valuado en 7.25 dólares el kg, a moneda actual 37 pesos/dólar, mensualmente ganaría \$23.410.233,00.

Un aumento del 5% mensual equivale a \$1.114.773,00.

Por lo que la inversión de \$152.880 necesaria para la implementación del programa, se recuperaría en solo un mes. Si se resta esta cantidad al aumento en las ventas, obtenemos que las ganancias del plan equivalen a **\$961.893,00** (\$1.114.773,00 - \$152.880).

Retorno de la inversión **629%**

6.2 Cursograma

Programas	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	■																															
2									■																							
3													■																			
4																	■															

7 CONCLUSIONES FINALES



La carrera de administración de empresas tiene como finalidad, otorgar al futuro profesional las herramientas necesarias para solucionar problemas u aumentar el rendimiento de la organización que se esté abarcando.

En este trabajo de aplicación se analizó a la empresa Aluwind, organización dedicada a la metalúrgica, enfocada a la construcción con materiales modernos de aluminio. Esta se encontraba en un estado de crecimiento desmesurado, donde no solo crecía la producción, sino también los problemas. Dentro de las diferentes causas que se pudieron observar, se destacó la falta de estructura y organización, por lo que se decidió llevar a cabo un proceso de estructuración interna y un manual de procedimientos para darle guía, orden y significado a las tareas y acciones. Con estas herramientas se verán reducidos los errores, aumentará la eficiencia de la comunicación y se logrará una disminución en el tiempo de producción, lo que hará a la empresa más rentable, así como también, competitiva y atractiva para futuros clientes.

Como recomendación profesional, se aconseja no dejar de lado la consolidación de sus procesos internos. Es muy probable que la empresa siga creciendo y necesite el apoyo de nuevas estructuras funcionales para que se logren cumplir los objetivos, sin perder de vista el rumbo que se este tomando. Haciendo énfasis en el crecimiento, sostenido por la consolidación interna de los procesos y la rentabilidad.

De esta manera, una vez al año es oportuno revisar y de ser necesario, readaptar el manual de procedimientos y la descripción de los puestos, lo que le otorga a la empresa, dinamismo y adaptación a los cambios del entorno.

También se recomienda capacitación permanente a sus líneas tácticas y operativas en cuanto a todo lo que se definió.

En cuanto al mediano y largo plazo, se aconseja la integración de tecnologías más avanzadas, como, por ejemplo, la implementación de software para administrar el espacio coordinativo entre planta y administración.

8 BIBLIOGRAFÍA



- Baguer Alcalá, (2001). *Un timón en la tormenta*. España: Díaz de Santos, S. A.
- Gallardo Hernandez, J. (2012). *Administración estratégica: De la visión a la ejecución*. Mexico DF: Alfaomega.
- Hill, C. y Jones, G. (2009). *Administración estratégica* (8ª ed.). México: McGraw-Hill
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global* (12ª ed.). Colombia: McGraw-Hill.
- Lardent, A.; Gómez Echarren, M. y Loro, A. (1993). *Técnicas de organización, sistemas y métodos*. Buenos Aires: Club del Estudio.
- Mariño Navarrete, H. (2001). *Gerencia de Procesos*. Colombia: Alfaomega.
- Martínez Pedrós D. y Milla Gutiérrez A. (2012) *Análisis del entorno*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.
- Sainz De Vicuña Ancín, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid, España: ESIC.
- Thompson, A.; Peteraf, M.; Gamble, J. y Strickland, A. (2012). *Administración estratégica teoría y casos* (18ª ed.). Distrito Federal, México: McGraw-Hill.
- Vieytes, R. (2004). *Metodologías y técnicas de investigación social de mercado*. Edición de las ciencias.
- Alles M. (2005) *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*, Argentina: Granica

SITIOS WEB CONSULTADOS

- Comunidad ISM (2015) *10 leyes ambientales que toda empresa debería conocer*. Recuperado el día 05/06/2018, disponible en <http://www.comunidadism.es/blogs/10-leyes-ambientales-que-toda-empresa-deberia-conocer>
- Conicet *¿Qué es?* Recuperado el día 03/06/2018, disponible en <http://www.conicet.gov.ar/conicet-descripcion/>
- Hoy en la noticia (2017) *Ventajas y desventajas del modelo macrista*. Recuperado el día 01/06/2018, disponible en <https://diariohoy.net/politica/ventajas-y-desventajas-del-modelo-macrista-97083>
- Infobae (2017) *Las nuevas medidas económicas del macrismo y el impacto en los trabajadores*. Recuperado el día 01/06/2018 de <https://www.infobae.com/opinion/2017/11/08/las-nuevas-medidas-economicas-del-macrismo-y-el-impacto-en-los-trabajadores/>
- Infobae (2017) *Los 10 lineamientos económicos que trazó el Presidente*. Recuperado el día 01/06/2018, disponible en <https://www.infobae.com/economia/2017/10/30/los-10-lineamientos-economicos-que-trazo-el-presidente/>
- Infobae (2018) *La inflación de Macri fue casi igual a la de los últimos dos años de la era K*. Recuperado el día 01/06/2018, disponible de <https://www.infobae.com/economia/2018/01/11/la-inflacion-de-macri-fue-casi-igual-a-la-de-los-ultimos-dos-anos-de-la-era-k/>

- Infobae (2018) *La tasa de desempleo bajó a 7,2% en el último trimestre de 2017*. Recuperado el día 01/06/2018, disponible en <https://www.infobae.com/economia/2018/03/20/la-tasa-de-desempleo-bajo-a-72-en-el-ultimo-trimestre-de-2017/>
- Infobae (2018) *Mauricio Macri hace todos los deberes, pero la "lluvia de inversiones" se demora*. Recuperado el día 01/06/2018, disponible en <https://www.infobae.com/politica/2018/01/01/mauricio-macri-hace-todos-los-deberes-pero-la-lluvia-de-inversiones-se-demora/>
- La Nacion (2017) *La cantidad de antenas 4G se duplicó en 2016 y ya son un tercio de la infraestructura móvil*. Recuperado el día 04/06/2018, disponible en <https://www.lanacion.com.ar/1972361-la-cantidad-de-antenas-4g-se-duplico-en-2016-y-ya-son-un-tercio-de-la-infraestructura-movil>
- La Nacion (2018) *En dos años, el PBI creció, pero no en los sectores de mayor peso*. Recuperado el día 01/06/2018, disponible en <https://www.lanacion.com.ar/2125931-en-dos-anos-el-pbi-crecio-pero-no-en-los-sectores-de-mayor-peso>
- La Voz (2010) *Censo 2010: en Argentina somos 40.091.359 y en Córdoba 3.304.825*. Recuperado el día 03/06/2018, disponible en <http://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/censo-2010-en-argentina-somos-40091359-y-en-cordoba-3304825>
- Levante El Mercantil Valenciano (2017) *Las ciudades que mejor y más reciclan*. Recuperado el día 05/06/2018, disponible en <https://www.levante-emv.com/comunitat-valenciana/2017/02/26/ciudades-mejor-reciclan/1533780.html>

- Ministerio de Producción Presidencia de la Nación *Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)* Recuperado el día 03/06/2018, disponible en <https://www.produccion.gob.ar/organismos/inti>
- Observatorio Económico Social UNR (2015) INTA – *Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria*. Recuperado el día 03/06/2018, disponible en <http://www.observatorio.unr.edu.ar/inta-instituto-nacional-de-tecnologia-agropecuaria/>
- Cotización Dólar (2018) *COTIZACION DOLAR HISTORICO AÑO 2018 - Cotizaciones históricas del dólar en Argentina*. Recuperado el día 1/3/2019, disponible en <https://www.cotizacion-dolar.com.ar/dolar-historico-2018.php>
- El Cronista, (2019). *Con subas de 2.8% en diciembre, 2018 termina con inflación del 48%*. Recuperado el día 07/03/2019 disponible en <https://www.cronista.com/economiapolitica/Con-subas-de-28-en-diciembre-2018-termina-con-inflacion-de-48-20190102-0047.html>
- La Nación, 2019. *La inflación en 2018 fue del 47,6%, la cifra más alta en los últimos 27 años*. Recuperado el día 07/03/2019 disponible en <https://www.lanacion.com.ar/2211091-inflacion-diciembre-2018-indec-precios>.

Anexos

Modelos de lineamiento

Grilla de análisis para relevamiento de modelo de análisis PESTEL

Dimensión 1: tendencias políticas

1.1 Principales políticas del actual gobierno

1.2 Aciertos y desaciertos del gobierno de Macri

1.3 Sectores beneficiados y perjudicados por las políticas del actual gobierno

Dimensión 2: tendencias económicas

2.1 Niveles de inflación en lo que va del gobierno de Macri

2.2 Nivel del PBI

2.3 Nivel de desempleo

2.4 Variación del dólar

2.5 Inflación

Dimensión 3: tendencias sociales

3.1 Población argentina: proporción del sexo, cantidad de habitantes, como se constituye la población (inmigrantes y emigrantes)

3.2 Protagonismo del rol de la mujer

3.3 Tendencias modas de la población

Dimensión 4: tendencias tecnológicas

4.1 Organismos impulsores del desarrollo tecnológico

4.2 Tecnología de la comunicación en arg

Dimensión 5: tendencias ecológicas

5.1 Políticas gubernamentales en beneficio del cuidado del medio ambiente.

5.2 Movimientos sociales, y principales requerimientos por parte de la ciudadanía, en cuanto a la demanda para el cuidado del medio ambiente (uso de materiales)

Modelos de grillas de análisis para las 5 fuerzas del sector

Fuerza 1: Proveedores

1.1 Tipología de proveedores

1.2 Dependencia de los insumos de los proveedores

1.3 Ubicación de los proveedores

Fuerza 2: sustitutos

2.1 Calidad de los productos sustitutos

2.2 Necesidades que satisfacen los productos sustitutos

2.3 Posibilidad de acceso al producto sustituto por parte de los compradores

Fuerza 3: Barrera de ingreso

3.1 Inversión inicial necesaria

3.2 Nivel de conocimiento para el manejo para el negocio

3.3 Gestión del espacio físico para la planta

3.4 Configuración de una cartera de clientes

Fuerza 4: Consumidores

4.1 Poder de negociación de consumidores

4.2 Distribución geográfica de los consumidores

4.3 Tendencia del consumo: tipos de producto, frecuencia, forma de pago

4.4 Necesidades y requerimientos comunes de la industria

Fuerza 5: Competidores

5.1 Cantidad de competidores.

5.2 Ubicación y participación del mercado de los competidores.

Guía de grilla para directivos y encargados de la empresa Aluwind.

Área 1: Funcionamiento general empresa

1.1 Descripción de la actividad general de Aluwind (actividades clave)

1.2 Actividades clave para el desarrollo de los productos y la propuesta de valor de la organización

1.3 Descripción de los productos (proceso productivo, calidad, distribución, aceptación de los clientes)

1.4 Administración de los tiempos de trabajo y la inversión de cada área al proceso productivo

Área 2: Objetivos y proyecto de empresa

2.1 Descripción de visión, misión y políticas

2.2 Objetivo central de la empresa

2.3 Objetivos específicos por área

2.4 Metodología de determinación de los objetivos

2.5 Metodología de transmisión de los objetivos y tareas

Área 3: Estructura y procesos

3.1 Descripción de la estructura de la empresa

3.2 Razones del diseño y formato de la actual estructura

3.3 Ventajas y desventajas de la estructura

3.4 Descripción de los procesos por área

Área 4: Herramientas y técnicas para trabajo interno

4.1 Cantidad y variedad de herramientas (herramientas físicas maquinas mulitas cortadoras)

4.2 Proceso de asignación y distribución de herramienta (cada uno es responsable de sus herramientas)

4.3 Recursos clave en la articulación de las herramientas de trabajo

4.4 Complejidad en el uso y manejo de las herramientas

Entrevistas

Áreas	Pautas	Posibles preguntas	<i>Entrevistado 1- Gerente General</i>
1 - Funcionamiento general empresa	1.1 Descripción de la actividad general de Aluwind	Describir la actividad de la empresa en grandes rasgos	Es una empresa que se dedica desde hace 8 años a la producción de perfiles de aluminio para grandes carpinterías que se encuentran distribuidas a lo largo del país.
	1.2 Actividades clave para el desarrollo de los productos y la propuesta de valor de la organización	Que actividades se consideran clave para el desarrollo?	El área de prensado se considera aquella con mayor importancia debido a que sin ésta, no se podría producir. Ante cualquier inconveniente, si la misma deja de funcionar, se paran las actividades. Las áreas son interdependientes, por lo que si hay una falla tanto de maquinaria como de comunicación, se produce un corte en la cadena de producción.
	1.3 Descripción de los productos	breve descripción de los productos que se fabrican	Principalmente se fabrican perfiles de aluminio que se utilizan para la fabricación de marcos de ventanas, puertas, barandas de interior y exterior. Se pintan productos de ALUWIND y también otros fabricados por terceros.
	1.4 Administración de los tiempos de trabajo y la inversión de cada área al proceso productivo	Cuáles son los tiempos de producción?	Desde el momento en el que llega el pedido de un cliente a la empresa, empieza el proceso de producción iniciando en el área administrativa que se encarga de tomarlo. Ésta lo transfiere al área de producción, el cual está integrado por matricería, prensa y pintura, en donde se transforma la materia prima en un producto terminado. Luego es enviado al área de despacho que lo envía al cliente. Todo el proceso demora entre 15 y 20 días. En caso de que el producto esté en stock y que no haya que pintarse, puede entregarse el mismo día.

2- Objetivos y proyecto de empresa	2.1 Descripción de visión, misión y políticas	Que considera como misión y visión que persigue hoy la empresa?	<p>Actualmente no poseemos una misión, visión o valores definidos formalmente. Estamos conscientes de la necesidad de la formulación de los mismos MISION: La provisión de alta calidad y con diseño distintivo de perfiles para carpintería de aluminio. Llegar al cliente con un producto cuidado en todos los procesos involucrados (diseño, materia prima, producción, almacenaje y embalaje, logística, administración)</p> <p>VISION: De cara al futuro, ser referentes de Tecnología en Aluminio y líderes de nivel nacional, reconocidos por el diseño, calidad y prestaciones de los productos. Ser además una empresa destacada en el sector por su innovación constante y dinamismo.</p>
	2.2 Objetivo central de la empresa	Qué objetivo general sigue la empresa?	<p>OBJETIVO GENERAL: avanzar con pasos firmes y seguros en la captación de mayores porciones del mercado a nivel nacional (y regional, en la medida de las posibilidades), con el fin de posicionarse entre las empresas líderes del sector</p>
	2.3 Objetivos específicos por área	que objetivos específicos tienen cada área en particular	<p>Producción: • Mantener y mejorar los estándares de calidad • Automatizar la mayor cantidad de procesos posibles. • Minimizar las paradas de fabricación, mediante un procedimiento de mantenimiento preventivo. • Generar un buen ambiente de trabajo (clima laboral) • Preservar el orden y el respeto de los procedimientos fijados. • Cumplir los ratios de eficiencia que fija la Dirección</p> <p>Administración: • Acompañar la calidad del producto con un ágil y eficiente nivel de respuestas a clientes y proveedores • Acompañar al resto de las áreas en la consecución de los objetivos de productividad que fija la Dirección. • Desarrollar mejoras continuas en pos de la automatización máxima de los procesos. • Generar información periódica confiable para ayudar a la toma de decisiones. • Preservar el orden y el respeto de los procedimientos fijados • Generar un buen ambiente de trabajo (clima laboral)</p>

	2.4 Metodología de determinación de los objetivos	en base a que se definen los objetivos	Los objetivos permanentes y organizacionales se definen en base al perfil de empresa que los socios acordaron al momento de lanzar el proyecto. Los objetivos coyunturales y periódicos se van definiendo en base al movimiento del mercado, de la economía en general, y a proyectos específicos que determina la Dirección.
	2.5 Metodología de transmisión de los objetivos y tareas	de que manera se transmiten los objetivos	La principal vía de comunicación de los objetivos es la insistencia diaria (normalmente verbal) en no desviarse del camino trazado. Vale destacar además que muchos de los objetivos se definen con la participación el mismo personal involucrado, lo que genera una mayor comprensión de los mismos y mayor compromiso en su cumplimiento. Algunos de los objetivos son medidos mensualmente, lo cual retroalimenta en forma permanente la información (desvíos, replanteos, etc.)
3 - Estructura y procesos	3.1 Descripción de la estructura de la empresa	que estructura, formal e informal tiene hoy la empresa	La empresa no está estructurada formalmente en un organigrama pero la misma se encuentra dividida de la siguiente manera: yo, Gerente General y el contador, somos la autoridad principal de la empresa y socios fundadores. Después está el área de administración, la cual se encuentra dividida en área comercial y atención al cliente, área de cobranzas, el área de gestión de cobranzas y mora, el área de comercio exterior y el área técnica. El área de producción esta dividida en: prensa, matricería y pintura. Y luego está el área de logística y despacho.
	3.2 Razones del diseño y formato de la actual estructura	porque se elige este tipo de estructura?	La estructura se fue creando con el pasar de los años y con el objetivo de satisfacer la demanda. No fue prediseñada, sino que surgió a partir de la necesidad de la especialización de tareas.

	<p>3.3 Ventajas y desventajas de la estructura</p>	<p>que ventajas y desventajas le trae a la organización la estructura que posee hoy en día</p>	<p>Desventajas: falta de comunicación. La empresa creció exponencialmente sin una estructura definida y sin formalizar los procesos. A veces sucede que entra nuevo personal y se los introduce sin una explicación fundamentada, procedimientos escritos que puedan guiar las tareas diarias. Otras veces, tenemos tanta demanda y en el intento de tomar los pedidos, se nos atrasan o no tenemos la capacidad suficiente para afrontarlos en tiempo y forma. Ventajas: hay un buen ambiente laboral y todos están muy comprometidos con sus labores, y esto nos permitió crecer mucho los últimos años</p>
	<p>3.4 Descripción de los procesos por área</p>	<p>que procesos lleva a cabo cada área?</p>	<p>Gerente General y el contador: el contador se encarga de la parte contable y finanzas. Yo como gerente, doy apoyo a todas las áreas de la empresa y las hago coordinar lo mejor posible, y estoy muy metido en el área técnica, diseño o modifico productos. Pido el aluminio</p> <p>El área de administración la cual se encuentra dividida en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - área comercial y atención al cliente: se encarga de recibir los pedidos y pasarlos al área de producción, cotizaciones, darle soporte e información a los clientes y de atenderlos telefónica, vía mail y personalmente. - área de cobranzas: se encarga de cobrar en efectivo y en cheques. Maneja la caja chica interna. Realiza remitos de la mercadería - área de gestión de cobranzas y mora: se encarga de realizar las intimaciones para que se realicen los pagos de los clientes - área de comercio exterior: se encarga de realizar la compra y pago de las matrices a proveedores ubicados en Japón. También compra insumos de librería para el consumo interno de la fábrica - área técnica: desarrollo y diseño de nuevos productos, le dan sustento técnico a los clientes. Hace los pedidos de los accesorios ya que se tercerizan. <p>El área de producción está dividida en:</p>

			<p>Prensa: los miembros trabajan con la prensa la cual es una extrusora que con barras de aluminio en crudo prensa los perfiles que se desean.</p> <p>Matricería: mantenimiento de las matrices que se utilizan para la producción de los perfiles</p> <p>Pintura: pintan los perfiles salidos de la prensa</p> <p>El área de logística y despacho: se encargan del stock de los perfiles, el orden de los mismos para su despacho, y el traslado de los productos terminados a los clientes ubicados en Córdoba, y para aquellos que se encuentran fuera de la provincia, son derivados a la empresa de transporte elegida por el cliente.</p>
4- Herramientas y técnicas para trabajo interno	4.1 Cantidad y variedad de herramientas	Con cuanta cantidad de maquinaria y herramientas cuentan en la empresa?	Cada área de administración cuenta con su computadora e impresora para realizar sus tareas diarias. El área de matricería cuenta con todas las herramientas necesarias para mantener y reparar las matrices como pueden ser lupas, pinceles, entre otros. Área de prensa cuenta con la maquina extrusora que requiere de mantenimiento constante
	4.2 Proceso de asignación y distribución de herramienta	quienes son responsables de las herramientas a la hora del uso	Cada persona que utiliza las herramientas se hace responsable del correcto uso de las mismas y de sus resultados
	4.3 Recursos clave en la articulación de las herramientas de trabajo	que se necesita para que las maquinarias funcionen correctamente	Mantenimiento constante. Hay gente capacitada internos y otros externos en caso de que ocurran imprevistos que no puedan ser solucionadas por el personal de la empresa
	4.4 Complejidad en el uso y manejo de las herramientas	qué nivel de capacitación se debe tener para manejar las maquinas	Cada persona que maneja las maquinas está altamente capacitado y especializado para la utilización de las mismas. Ningún miembro de otra área puede utilizarlas en ningún caso