



Jalil, Matías

Lic. en Administración

Trabajo Final de Grado

Planificación Estratégica para la empresa Tanus Jalil e Hijo S.R.L.

2019

**Vive como si fueras a morir mañana,
aprende como si fueras a vivir siempre.**

Gandhi

Agradecimientos

El amor recibido, la dedicación y la paciencia con la que cada día se preocuparon mis padres por mi avance y desarrollo de mi trabajo final, es simplemente excepcional y se refleja en esta trabajo final.

Gracias a mis seres queridos por promover mis sueños, por confiar en mi y creer en mis expectativas.

Gracias a todos los que hicieron posible finalizar este camino, transitado con felicidad y algunas amarguras, pero camino al fin.

Agradezco a cada uno de los profesores de esta Universidad por su paciencia y su profesionalismo, y el apoyo incesante a lo largo de esta carrera.

Este nuevo logro cierre un ciclo en mi vida y demuestra que con esfuerzo, dedicación y apoyo los finales son posibles.

Mi más apreciado agradecimiento a todos.

Resumen

El presente trabajo tuvo como finalidad elaborar un modelo de planeación estratégica para la empresa Tanus Jalil e Hijo S.R.L, con el objetivo primordial de establecer un direccionamiento estratégico, que garantice el control y desarrollo de la organización. Mediante la formulación e implementación de acciones que lleven el cumplimiento de los objetivos empresariales, como innovar y adaptar a la organización al contexto en el cual se desenvuelve.

Como resultado, posterior al análisis de macro entorno, tendencias a nivel mundial y nacional, como del micro entorno, fuerzas del mercado local, y un minucioso análisis interno de Tanus e Hijo S.R.L., se observaron debilidades internas como la falta de una estructura empresarial consistente con el funcionamiento real, falta de delimitación en funciones y tareas de manera clara, falta de actualización en la identidad e imagen empresarial y un diseño claro de carrera laboral, tanto para empleados como para miembros de la familia empresarial.

A partir de este análisis, se plantearon tres grandes líneas de intervención, la primera asociada al rediseño y formalización de las bases estratégicas y estructura de la organización, la segunda a la formación y capacitación del personal, y finalmente, la tercera al rediseño y actualización de la imagen institucional.

Como resultado se obtuvo una planificación a 5 años, con intervención en diferentes instancias evolutivas, que le permitirán a la empresa actualizar internamente las bases y estructura, como también adaptarse a las necesidades tanto de los colaboradores como del contexto externo.

Palabras claves: Planificación – Estrategia – Bases estratégicas – Capacitación – Organización

Abstract

The objective of this paper was a strategic planning model for the company Tanus Jalil e Hijo S.R.L, with the primary objective of establishing a strategic direction, which guarantees the control and development of the organization. Through the formulation and implementation of actions that lead to compliance with business objectives, innovate and adapt the organization to the context in which it operates.

As a result, after the macro environment analysis, global and national trends, as well as the micro-environment, local market forces, and a minimum minute internal analysis of Tanus e Hijo SRL, competition skills were observed, such as the lack of a consistent business structure with the actual functioning, lack of delimitation of functions and tasks in a clear manner, lack of updating in the identity and business image and a clear career design, both for employees and for members of the business family.

From this analysis, three main intervention lines were proposed, the first one associated with the redesign and formalization of the strategic bases and the structure of the organization, the second with the training and the personnel training, and finally, the third with the redesign and the updating of the institutional image.

As a result, a 5-year planning was obtained, with an intervention in different evolutionary instances, which allows the company to internally update the bases and structure, as well as both the collaborators and the external context.

Keywords: Planning - Strategy - Strategic Bases - Training - Organization

Índice de Contenido

Contenido

1.	Capítulo I.....	13
1.1.	Introducción	13
1.2.	Fundamentación.....	14
2.	Capítulo II: Objetivos	16
2.1.	Objetivos	16
2.1.1.	Objetivo General.....	16
2.1.2.	Objetivos Específicos	16
3.	Capítulo III: Marco Teórico	18
3.1.	Sector Frutihortícola	18
3.2.	Planificación estratégica	19
3.3.	Proceso de elaboración del plan estratégico:	21
3.3.1.	Paso 1: Premisas de planeación	21
3.3.2.	Paso 2: Formulación de planes	29
3.3.3.	Pasó 3: Implementación y revisión.....	38
4.	Capítulo IV: Marco Metodológico	41
4.1.	Problema e Hipótesis	41
4.1.1.	Problema:.....	41
4.1.2.	Hipótesis:	41
4.2.	Metodología por Objetivo.....	42

4.2.1.	Metodología Objetivo 1:.....	42
4.2.2.	Metodología Objetivo 2:.....	42
4.2.3.	Metodología Objetivo 3:.....	44
5.	Capítulo V: Análisis de Datos	46
5.1.	Análisis Externo de Macro contexto: Análisis PEST	46
5.1.1.	Político – Económico.....	46
5.1.2.	Social	53
5.1.3.	Tecnológico	57
5.1.4.	Ecológico	60
5.1.5.	Legal	63
5.1.6.	Conclusiones Parciales PEST	68
5.2.	Análisis Externo de Micro contexto: 5 Fuerzas de Porter	72
5.2.1.	Definición del Sector	72
5.2.2.	Poder de negociación de los compradores:.....	75
5.2.3.	Amenazas de entrada de nuevos competidores:	77
5.2.4.	Amenazas de sustitutos:.....	78
5.2.5.	Poder de negociación de los proveedores:.....	79
5.2.6.	Rivalidad entre los competidores existentes:.....	80
5.2.7.	Conclusiones Parciales de Fuerzas de Porter.....	81
5.3.	Análisis Interno	86
5.3.1.	Antecedentes de la compañía.....	86
5.3.2.	Bases Estratégicas.....	87

5.3.3.	Estructura de la organización.....	89
5.3.4.	Dirección de le empresa.....	90
5.3.5.	Estructura organizativa y funciones.....	91
5.3.6.	Gestión de Recursos Humanos	92
5.3.7.	Sistema de gestión	95
5.3.8.	Infraestructura y localización.....	95
5.3.9.	Procesos comerciales	97
5.3.10.	Análisis de Productos	98
5.3.11.	Principales clientes y cobertura territorial	107
5.3.12.	Imagen Institucional	108
5.3.13.	Canales de Comunicación Actuales.....	110
5.3.14.	Análisis Financiero	111
5.4.	Conclusiones Diagnosticas	116
5.4.1.	Matriz FODA.....	116
5.4.2.	Ponderación matriz FODA	117
5.4.3.	Conclusiones.....	118
6.	Capítulo VI: Desarrollo de Propuesta.....	123
6.1.	Etapas Estratégicas.....	123
6.1.1.	Introducción	123
6.1.2.	Objetivos de la Propuesta	124
6.1.3.	Matriz Estratégica	128
6.2.	Etapas Tácticas.....	130

6.2.1.	Rediseño y Formalización de Bases Estratégicas	130
6.2.2.	Profesionalizar y capacitar al personal de la empresa	219
6.2.3.	Imagen Institucional	225
6.2.4.	Indicadores de Medición.....	241
6.3.	Etapa Presupuestaria	242
6.3.1.	Presupuesto	242
6.3.2.	Diagrama de Gantt.....	245
7.	Capítulo VII: Conclusiones Finales.....	247
7.1.	Conclusiones Finales	247
7.2.	Recomendaciones Profesionales.....	249
8.	Capítulo VIII: Bibliografía	251
8.1.	Bibliografía Impresa	251
8.2.	Normativa Vigente.....	252
8.3.	Bibliografía Digital	252
9.	Capítulo IX: Anexos.....	259
9.1.	Anexo I: Guía de Pautas para entrevista con Clientes	259
9.2.	Anexo II: Transcripción de Entrevista con empleados.....	263
9.3.	Anexo III: Guía de Pautas para entrevista con Directores de Empresa 268	
9.4.	Anexo IV: Cuestionario a Empleados	269
9.5.	Anexo V: Planes de Capacitación.....	270
9.5.1.	Anexo V.I: Estrategias De Ventas Para El Mundo De Hoy	270

9.5.2.	Anexo V.II: Capacitación en productos.....	273
9.5.3.	Anexo V.III: Congreso de Coaching	279
9.5.4.	Anexo V.IV: Taller Actos Lingüísticos.....	283
9.6.	Anexo VI: Reglamento Interno.....	289
9.7.	Anexo VII: Ordenanza N° 8246.....	300
9.8.	Anexo VIII: Propuesto Boina – Rediseño de Logo	307
9.9.	Anexo IX: Guía de Observación.....	310
9.10.	Anexo X: Manual de Marca	311

Índice de Tablas

Tabla 1: Ficha Metodología N° 1.....	42
Tabla 2: Ficha Metodología N° 2.....	43
Tabla 3: Ficha Metodología N° 3.....	43
Tabla 4: Ficha Metodología N° 4.....	44
Tabla 5: Ficha Metodología N° 5.....	44
Tabla 6: Ficha Metodología N° 6.....	45
Tabla 7: Ficha Metodología N° 7.....	45
Tabla 8: Fuerzas Ejercidas en el Mercado.....	81
Tabla 9: Lista de Productos.....	98
Tabla 10: Composición de Cartera de Clientes.....	108
Tabla 11: Ventas Anuales 2015-2017.....	111
Tabla 12: Evolución Interanual de ventas.....	112
Tabla 13: Participación de Ventas y Facturación por tipo de cliente.....	113
Tabla 14: Estado de Resultado.....	114
Tabla 15: Matriz FODA.....	116
Tabla 16: Criterios para Matriz Multicriterio de Ponderación.....	117
Tabla 17: Ponderación de Factores Internos.....	117
Tabla 18: Ponderación de Factores Externos.....	118
Tabla 19: Reuniones para el planteamiento de Bases Estratégicas.....	131
Tabla 20: Comunicación de Formalización.....	217
Tabla 21: Plan de Capacitación para Colaboradores.....	221
Tabla 22: Presupuesto de Capacitación para Colaboradores.....	223
Tabla 23: Indicadores de Medición de Acciones.....	241
Tabla 24: Presupuesto de Planificación Estratégica.....	243

Tabla 25: Diagrama de Gantt.....	245
----------------------------------	-----

Índice de Ilustración

Ilustración 1: Fuerzas de Porter	26
Ilustración 2: Matriz FODA.....	28
Ilustración 3: Crecimiento Poblacional de Argentina 1860-2020	54
Ilustración 4: Crecimiento Poblacional Córdoba 1978-2010	54
Ilustración 5: Dinámica del Sector	73
Ilustración 6: Organigrama Actual de Tanus e Hijo S.R.L.....	90
Ilustración 7: Organigrama Actual de Tanus Jalil e HIjo S.R.L.....	136
Ilustración 8: Organigrama Propuesto	137
Ilustración 9: Logo 1990 y Logo Propuesto	226
Ilustración 10: Propuesta de Diseño de Brochure 2018.....	227
Ilustración 11: Diseño de Imagen y Presentación de Imagen Institucional.....	228

1. Capítulo I

1.1. Introducción

El presente Trabajo Final propone la realización de una Planificación Estratégica para la empresa Tanus Jalil e Hijo S.R.L., radicada en Córdoba capital, y dedicada a la comercialización de frutas y verduras por mayor en el Mercado Central de Córdoba.

La empresa cuenta con una antigüedad de más 50 años en el mercado, y se encuentra posicionada como uno de los competidores más fuertes y grandes del mercado provincial, contando con una estructura de más de 60 empleados y un volumen de venta de más de 2600 toneladas de frutas y verduras anualmente.

En la actualidad, la empresa se encuentra en un momento crítico, con características de empresa PyME familiar, como son la informalidad en las bases estratégicas, estructura interna y procesos, la posibilidad de crecimiento se ve limitada. Ante esto se plantea la necesidad de formalizar y desarrollar acciones orientadas al ordenamiento de la misma para lograr potenciar sus fortalezas y mejorar sus debilidades, que le permita crecer a largo plazo y sostener la transición generacional.

Para esto, se realizará un análisis diagnóstico, tanto del macro como micro contexto, mediante las herramientas PESTEL y 5 Fuerzas de Porter respectivamente, determinando las oportunidades y amenazas del contexto; como también un análisis interno de la misma, con el objetivo de determinar las debilidades y fortalezas de Tanus Jalil e Hijo S.R.L.

A continuación se presenta la fundamentación de la selección del tema, posteriormente se plantean los objetivos, tanto general como específicos, que guiarán el desarrollo del trabajo hasta la etapa final. A continuación se presenta el desarrollo de

Marco Teórico, el cual contiene los principales conceptos y teorías que servirán de base para el planteamiento del diagnóstico como de la propuesta propiamente dicha.

En el Capítulo IV se presenta la metodología utilizada en el diagnóstico del contexto como interno de la empresa, y a continuación los resultados esperados y el cronograma de avance. Finalmente, se enumeraron las referencias bibliográficas utilizadas en la construcción del trabajo.

1.2. Fundamentación

Dada la importancia de las pequeñas y medianas empresas como motor del desarrollo económico y social, y así también como su contribución significativa a la creación de riqueza y su papel como fuentes de captación de mano de obra, se propone trabajar en la planeación de las mismas para que mediante la estructuración de aspectos internos y el análisis del contexto le permitan alcanzar los objetivos planteados.

En Argentina, las empresas familiares, sin distinguir tamaño, suelen mostrar un alto grado de informalidad que puede llevar al estancamiento de la misma en cuanto a su crecimiento, tanto en capacidad de abarcar nuevos mercados como crecimiento económico.

A partir de un primer acercamiento a Tanus Jalil e Hijos S.R.L., se observó justamente esta característica. Es una organización con más de 50 años en el mercado, que actualmente ha incorporado a la tercera generación; sin embargo no tiene una estructura interna acorde a las exigencias del mercado que permitan un mejor desarrollo presente y futuro en el negocio que desarrollan.

Desde esta perspectiva, desarrollar una planificación estratégica permitirá a la organización una mayor estructuración en todas sus áreas, que mediante la

identificación de objetivos y procesos le permitirá un crecimiento económico, tecnológico y estructural. A su vez mediante la identificación y el conocimiento de sus debilidades y fortalezas se podrán asignar los recursos de una manera más eficiente para desarrollar y potenciar las ventajas competitivas de la organización.

2. Capítulo II: Objetivos

2.1. Objetivos

2.1.1. Objetivo General

Formalizar las bases estratégicas, estructura y procesos de la empresa Tanus Jalil e Hijos S.R.L., mediante una planificación estratégica, para lograr una gestión profesionalizada de la organización para el periodo 2019-2024.

2.1.2. Objetivos Específicos

- Establecer las principales tendencias del mercado donde se encuentra inserta la empresa a través de la detección de oportunidades y amenazas del macro y micro contextopara diciembre de 2017.
- Determinar la posición competitiva de Tanus Jalil e Hijos S.A. mediante el análisis del micro contexto en el cual se encuentra inserta la empresa, para enero de 2018
- Identificar las fortalezas y debilidades empresariales, mediante fortalezas y debilidades obtenidas mediante un diagnóstico interno de Tanus Jalil e Hijos S.R.L. que permita, para marzo de 2018
- Desarrollar acciones para lograr la formalización de las bases estratégicas y estructura interna y de diferentes aspectos de la empresa para Junio de 2018.
- Diseñar un plan de capacitación y profesionalización de los miembros de la familia empresaria, que inicie en marzo de 2019
- Rediseñar y Actualizar la imagen institucional de Tanus Jalil e Hijos S.R.L. para julio de 2019.

- Establecer indicadores de gestión para la medición de las acciones planteadas, para agosto de 2018, para medir los resultados obtenidos.

3. Capítulo III: Marco Teórico

3.1. Sector Frutihortícola

La empresa y el rubro en el que se desarrolla está determinando según su principal categoría en por el sector de la agricultura. La agricultura en la Argentina ocupa la principal actividad económica, no solo para el consumo interno sino también para las exportaciones de estos bienes. Argentina tiene una superficie continental de alrededor de 2,8 millones de kilómetros cuadrados y cuenta con unas 34 millones de hectáreas con cultivos agrícolas. Cabe destacar que los principales cultivos que ocupan esta superficie son la soja, el maíz y el trigo (SENASA, 2017), Por otro lado la producción de hortalizas y legumbres ocupa solamente 1,5% de ese total, con unas 500.000 hectáreas.

De acuerdo a la Agencia Argentina de Inversión y Comercio Internacional (2017), actualmente el volumen aproximado de producción es de 8 a 10 millones de toneladas, y si bien es muy inferior a cereales y oleaginosas que ronda los 100 millones de toneladas, se destaca fundamentalmente por su elevado valor económico por unidad de peso y por su alta producción por unidad de superficie cultivada.

Dentro de la clasificación de la agricultura, el rubro al cual pertenece la organización es la horticultura. Según un informe de la SAGPYA las provincias que más se destacan por su producción hortícola en son: Buenos Aires, Mendoza, Córdoba, Santiago del Estero, Misiones y Corrientes (Agencia Argentina de Inversión y Comercio Internacional, 2017).

El 65% del total de la producción de hortalizas está representado por las siguientes: papa, tomate, cebolla, batata, zapallo, zanahoria, lechuga y ajo. Además

aproximadamente el 20% de esta producción se desarrolla en especies como: acelga, mandioca, zapallito, choclo, berenjena y pimiento. El 15% restante está cubierto por las demás hortalizas.

En cuanto a la producción frutihortícola cabe destacar que la Argentina es uno de los mayores productores del mundo. La producción nacional de frutas y hortalizas supera las 7 millones de toneladas, en donde los principales productos son la uva, los cítricos y las frutas de pepa. La producción de frutas coincide en gran parte con las zonas hortícolas (SENASA, 2017).

3.2. Planificación estratégica

La planificación estratégica es definida como “el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado” (Kotler, 2008: 35).

Kotler (2008) plantea que la forma de determinar cómo asignar los recursos es poder identificar qué áreas generan beneficios en la empresa en primer lugar. En segundo lugar, cuales están generando pérdida o son ineficaces, y si es necesario mantenerlas o no dentro de la estructura empresarial, y, finalmente, cuáles serían las consecuencias de eliminarlas de la estructura.

Por otro lado, Steiner (2007) propone definiciones de planeación estratégica de acuerdo a tres puntos de vista:

- **Proceso:** Recalca que los planes estratégicos deberán estar comprendidos por una secuencia lógica de pasos para su correcta implementación. Los ordena bajo una serie de pasos en donde se comienza por establecer

la Visión, Misión y objetivos de la organización. Posteriormente propone realizar un análisis del contexto en el que está inmersa la organización. Por último considera de suma importancia la implementación de estrategias para el logro de los objetivos y su respectiva implementación, definiendo de qué forma, cómo y cuándo se llevara a cabo la misma.

El autor considera de suma importancia, que como consecuencia de las modificaciones dinámicas del entorno y por la evolución de las sociedades y las organizaciones, este proceso se mantenga actualizado, adaptando las estrategias y los objetivos a los cambio que surgen a lo largo de la vida de la empresa (Steiner, 2007).

- **Filosofía:** En cuanto a la filosofía, Steiner (2007) hace hincapié en que la organización debe lograr inculcar la planificación en su forma de desarrollo. No observa a la planificación **como** un mero proceso organizativo, sino como una herramienta en donde todos los integrantes de la misma crean en esta y en el valor de planificar.
- **Estructura:** En relación a la estructura de la planificación, el autor sugiere que para una correcta implementación, se debe establecer bajo 3 niveles estructurales: planificación **estratégica**, en donde se observaran los objetivos y metas a cumplir; planificación táctica, donde se sugieren los planes y programas a seguir; y por último la planificación operativa, donde se llevar a cabo las acciones para el correcto desarrollo de estos planes, en pos de la realización de los objetivos.

3.3. Proceso de elaboración del plan estratégico:

Para la implantación de la planificación estratégica, los autores de las diferentes disciplinas, sugieren realizarlo bajo una guía clara y estructurada, que permita desarrollar las actividades de forma ordenada y sistémica. El modelo y guía sugerido por Steiner (2007), para una correcta implementación de la planeación estratégica, sigue 3 premisas básicas:

- 1) Premisas de Planeación.
- 2) Formulación de planes.
- 3) Implementación y revisión.

3.3.1. Paso 1: Premisas de planeación

Cuando se comienza el proceso del desarrollo de una planificación, es sumamente importante tener claro y conocer lo que se pretende realizar y alcanzar con la misma. Este es un paso sumamente importante en la planificación, y se realiza de forma anticipada para lograr obtener la mayor cantidad de información posible de lo que se pretende realizar.

Se sugiere que las premisas deben contemplarse para realizar el diseño estratégico, ya que los planes servirán como guías para poder desarrollar correctamente y otorgar una correcta información para la realización de estos mismos. Lo que se suele realizar en esta etapa comúnmente es un análisis tanto interno como externo de la organización.

El análisis interno comprende la recopilación de la historia de la organización, como así también al análisis del presente y de las expectativas a futuro de la misma. En

esta etapa es primordial conocer el pensamiento de los directivos, como observan a su organización en el presente, cuales son los valores que esta empresa prioriza y como ven a su organización en un futuro.

Se intenta obtener y analizar datos duros de la organización como ventas históricas, participación en el mercado, volúmenes de ventas, productos que comercializan, estrategias de ventas, entre otros. Además es de suma importancia poder introducir a los colaboradores de la organización, para conocer sus pensamientos, sus objetivos y si los mismo están alineados con los de la dirección. Es de suma importancia no solo un lineamiento organizacional coordinado, sino la correcta comunicación del mismo.

Seguidamente se realiza un análisis del contexto, ya que toda organización por funcionar dentro de un sistema, debe analizar las respuestas y las expectativas del mismo. Como hemos mencionado, la sociedad a la que sirve la empresa, los clientes con los que se relación, sus competidores, sus proveedores, la situación actual y legal del país en donde rige su actividad, y todo otro factor externo que pueda influir en el funcionamiento diario y a futuro de esta organización.

A lo analizado anteriormente, se le agrega y se lo complementa con un análisis del ambiente, muchos de los autores Gandolfo Gahan (2005) y Porter (2009) por solo mencionar algunos, estudiaron como poner en práctica lo antes mencionado, creen fundamental evaluar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno en donde actúa la organización. A su vez se realiza un análisis de las debilidades y fortaleza de la misma. A través de un análisis de estos se podrán pensar en acciones futuras en donde se reduzca o minimice el efecto de las amenazas y en donde mediante una eficiente

utilización de las fortalezas se puedan aprovechar las oportunidades que el contexto otorgue.

Como resumen de este importante paso en la planeación estratégica de una empresa, lo que se va a realizar será un análisis interno de la empresa en cuestión, contemplando el análisis del macro entorno y del mico entorno en donde se ve inmersa la misma.

3.3.1.1. Análisis del contexto

El análisis del contexto permite estudiar los diferentes impactos de los factores externos dentro de una organización. Las influencias del entorno no tendrán el mismo impacto en todas las organizaciones.

Este análisis permite conocer la situación actual de la empresa, tanto en el microambiente como en el macro ambiente de la misma. Según Gandolfo Gahan (2005) es importante analizar escenarios o circunstancias actuales y cómo será su evolución futura para poder realizar la planeación estratégica sobre la meta que se desea lograr y la manera en que se hará.

Para una correcta realización del análisis del entrono en necesario realizarlo desde dos ámbitos, la situación interna de la empresa, que considera el actual funcionamiento y como es su reacción a las condiciones del ambiente externo. Por el otro lado la situación externa y el contexto en la cual está inmersa la organización. Este tipo de análisis es de suma importancia para la organización, ya que es en el marcó en donde se desenvuelve la empresa, y en donde puede desarrollar sus oportunidades o donde puede sucumbir en sus amenazas.

3.3.1.2. Análisis del ambiente externo

En general toda empresa que interactúe en un mercado, tendrá la necesidad de vigilar las fuerzas claves del macro entorno (Kotler 2003:46). Para analizar esos elementos el autor propone un análisis a través de la herramienta denominada PEST. El mismo toma en cuenta el análisis del entorno político, económico, social y tecnológico. Una vez realizado este análisis y para indagar el micro entorno donde se desarrolla la empresa, es conveniente realizar el análisis del mercado en función de lo planteado por Porter (2009) mediante las cinco fuerzas competitivas.

3.3.1.2.1. Análisis de Macro entorno mediante PEST

La metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externo que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar el desarrollo futuro (Ayala Ruiz, y Arias Amaya, 2011). Dichos factores son:

Factores políticos:

Los procesos políticos y la legislación influyen en la regulación del entorno a las que los sectores deberán someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de la compañía.

Factores económicos:

La evolución de determinados indicadores macroeconómicos puede tener influencia sobre la evolución del sector en el que opera la sociedad. Cada sociedad

deberes escoger aquellos indicadores económicos cuya evolución ha tenido o puede tener la influencia importante en su entorno, y por lo tanto en su futuro. Existen una multitud de factores económicos influyentes en el entorno de una sociedad pero no todos tienen un impacto relevante sobre la actividad del sector, por lo tanto, se deberá escoger aquellos cuya evolución puede resultar útil consultar.

Factores tecnológicos:

Los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios y mejoran la forma en la que se produce y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites en los sectores existentes.

Factores sociales y demográficos:

La demografía es el elemento del entorno más sencillo de comprender y de cuantificar. Es la raíz de muchos cambios de la sociedad. La demografía incluye elementos como la edad de la población, crecientes o decrecientes niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y disparidad en el nivel de ingreso.

3.3.1.2.2. Modelo de las cinco fuerzas.

Este esquema plantea la existencia de cinco fuerzas que actúan sobre una organización. Porter (1990) plantea que las cinco fuerzas se mueven sobre dos ejes perpendiculares. El primero de ellos se refiere a factores vinculados al sector económico en el que la empresa desarrolla su actividad. El análisis necesario aquí es comprender a

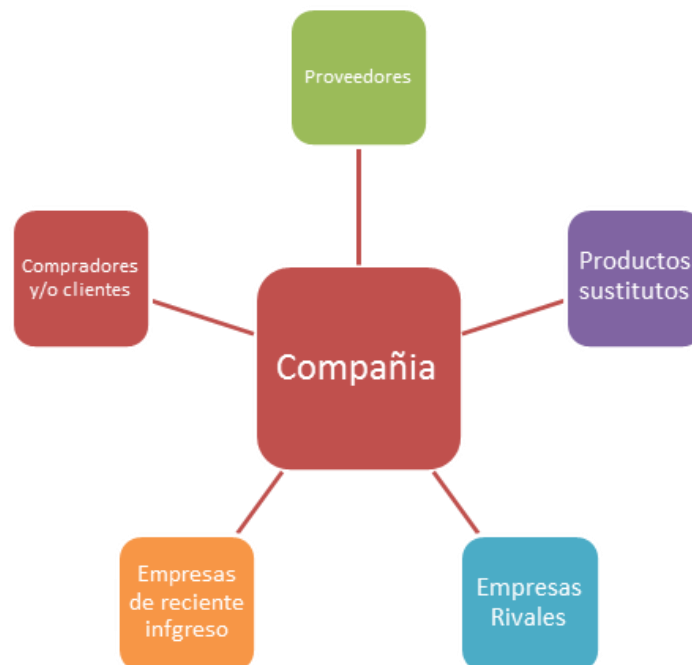
la totalidad del sector: su estructura, las barreras de ingreso al negocio, los promedios de rentabilidad.

En el segundo esquema el autor utiliza como variable el poder de negociación, tanto de proveedores como de compradores frente a la empresa. En este caso el análisis de centro en la organización, y en sus posibilidades de posicionarse firmemente en el mercado.

El esquema confeccionado de acuerdo a las 5 fuerzas según Thompson (2006) son:

1. Empresas rivales.
2. Compradores.
3. Empresas de reciente ingreso.
4. Proveedores.
5. Productos sustitutos.

Ilustración 1: Fuerzas de Porter



(Fuente: Thompson, 2016)

3.3.1.3. Ambiente interno

El análisis del ambiente interno consiste en detectar los recursos y capacidades que la empresa cuenta para afrontar el entorno en el que se desarrolla.

Diagnostico

Después de realizado y analizada tanto el ambiente externo como el ambiente interno, se deberá realizar un diagnóstico o conclusión que identifique los principales puntos a destacar de la organización. Para esto se utilizara la herramienta de Matriz FODA, que ofrecen una combinación distinta de los factores internos (fortaleza y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) (Thompson: 2006)

3.3.1.3.1. Matriz FODA

El análisis FODA ayuda a plantear que se debería poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y eliminar o preparar a la empresa contra las amenazas, teniendo conocimiento de las debilidades y fortalezas.

Con esta información la empresa puede experimentar un camino apto para desarrollar su ventaja competitiva futura de la misma. El objetivo de este análisis es relacionar todas las fuerzas internas con las que cuenta la empresa con los factores que brinda el entorno. Gallardo Hernández (2012) definen los principales conceptos de esta matriz:

1. Oportunidad: En este factor, de acuerdo a Gallardo Hernández (2012), la empresa encuentra un punto específico donde detecta necesidades que puede resolver y de las cuales puede obtener rentabilidad. Estas oportunidades pueden clasificarse en función de su grado de atracción y las probabilidades de éxito que la empresa tendría con cada oportunidad.

2. Amenaza: Al contrario del anterior, este dominio del mercado presenta tendencias desfavorables para el rendimiento de la empresa, y se deberán establecer acciones correctivas que permitan minimizar su impacto en la organización como en su rendimiento (Gallardo Hernández, 2012).
3. Fortaleza: Es la identificación de las ventajas competitivas de una organización. Es el análisis de los recursos y capacidades en la formación, y el sostenimiento de dicha ventaja competitiva(Gallardo Hernández, 2012)
4. Debilidad: Son imperfecciones, limitaciones o aspectos desfavorables dentro de la organización. Se trata de obstáculos con los que se encuentra una organización para el desempeño eficiente de sus funciones.

Ilustración 2: Matriz FODA



(Fuente: Elaboración Propia en base a Gallardo Hernández, 2012).

Como se puede apreciar, la matriz FODA es el resultado de una síntesis de los análisis de entorno interno y externo de la organización. “Esta síntesis representa un

esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual este se desenvuelve” (Gallardo Hernández, 2012:135).

Esta matriz es una herramienta de fácil uso, que muchos piensa que se realiza a partir de una lluvia de ideas, sin embargo, esto no es correcto, debe ser necesario un análisis integral de los procesos y la estrategia de la organización, para analizar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual ese se desenvuelve.

3.3.2. Paso 2: Formulación de planes

En esta etapa se construyen las bases estructurales de la organización. Desafortunadamente pocos ejecutivos entienden su importancia y simplemente lo ven como un requisito de la metodología, un ejercicio meramente filosófico que no se relaciona con el resto de los procesos. De acuerdo a Gallardo Hernández

Es de vital importancia asumir este proceso como los cimientos de la construcción de un edificio, y dedicarles tiempo y atención en las bases que definirán su tamaño, formas y alcances. Una mala definición en esta fase, solo traerá como consecuencia problemas de administración que terminaran generando grandes dolores de cabeza a todos los niveles de la compañía (Gallardo Hernández, 2012:135).

En esta etapa de desarrollo es donde se comienzan a definir las estrategias maestras de la organización. Para esto se debe realizar una correcta definición e interpretación de algunos puntos particulares de cada empresa.

Se desarrollaran y se expondrán las diferentes estrategias maestras de la organización, se centrarán en la recopilación de información para el desarrollo de la visión, misión y los objetivos. Además de la identificación de las políticas organizacionales base de la empresa, así también como las estrategias que se relacionan con la utilización de recursos que posee la empresa.

No se podrá obtener un modelo a seguir o de guía para la realización de los mismos, ya que en esta etapa se dependerá de las decisiones de la organización y de la influencia del contexto en la misma. No toda organización es influenciada igualmente por el contexto, incluso compartiendo el mismo rubro o la misma actividad.

Cuando se inicia la formulación de planes se deberá centrar el trabajo en los ejes centrales de toda organización: finanzas, administración, ventas, tecnología, rentabilidad, utilidad, relaciones humanas, costos, entre otras.

La formulación de los planes es un trabajo que requiere un mínimo de tiempo para la correcta definición de los mismos. Se comenzara en primer lugar con el objetivo último de la compañía, o el propósito de su existencia, lo que denominamos el plan a largo plazo de la misma. Por consiguiente se centraran en los planes antes mencionados, de finanzas, administración y demás, con un periodo de tiempo más corto o denominado a mediano plazo. Luego se realizaran los planes a corto plazo o planes comúnmente denominados planes operativos.

3.3.2.1. Determinación de la visión, misión y valores

Toda estrategia parte de una visión, es decir, de un anhelo, de una concepción imaginaria de una empresa, que puede ser susceptible de realizarse en el futuro. Es la

necesidad de plantear un futuro posible, basado en los motivos por los cuales se desea dicho futuro (Gallardo Hernández: 2012).

Para realizar un plan estratégico es fundamental definir la Visión, misión, y los valores empresariales. A través de estas definiciones centramos las bases para las tomas de decisiones de toda la organización.

Según Thompson y Strickland:

(...) la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc. (Thompson y Strickland, 1999: 129)

Esta es utilizada como referencia para que todos los integrantes de una organización, conozcan el objetivo último de la organización a la que pertenecen. Por otro lado, Gallardo Hernández (2012), plantea a la visión como un anhelo, de una concepción imaginaria de una empresa que puede ser susceptible de realizarse en el futuro. Es la capacidad de plantear un futuro posible, basado en los motivos por los cuales se desea dicho futuro.

La visión debe ser breve, memorable y que capte la atención de toda la empresa. También debe ser motivante, debe crear una imagen del futuro al que se quiere llegar, debe ser inspiradora, positiva, ambiciosa, clarificadora de objetivos, idealista, y que incentive a la acción (Sainz de Vicuña Ancín, 2012)

Una vez definida la Visión y el anhelo o el objetivo máximo a donde apunta la organización, es de vital importancia una correcta definición de la misión de la

organización. Siguiendo a Gallardo Hernández (2012), la misión se puede definir como la razón de ser de la empresa u organización, que enuncia a que clientes sirven que necesidades satisface y que tipos de productos o servicio ofrece.

Por su parte, Sainz de Vicuña Ancín (2012), define a la misión como la razón de ser de la empresa. Es útil para definir planes y programas de acción a futuro de una organización.

Por último y no menos importante en este proceso, es la identificación de los valores organizacionales. Existen muchas maneras de lograr nuestros propósitos y metas, y cada empresa opta por diferentes valores bases para la concreción de este objetivo. Valor viene del latín valerse, que significa “estar en forma, ser fuerte, ser capaz de algo, valerse por sí mismo” (Gallardo Hernández; 2012: 72). El valor es un bien descubierto y elegido en forma libre y consiente, que busca ser realizado por las personas dentro de una organización.

En la vida practica lo valores sirven como filtros que nos ayudan en la toma de decisiones y como marco de referencia para juzgar las conductas de los demás. En definitiva, los valores empresariales sirven como parámetro para normar la conducta de los miembros de la organización y juzgar como correctas o incorrectas las acciones y comportamientos de estos.

3.3.2.1.1. Fijación De Objetivos:

Un objetivo organización es una situación deseada que la empresa intenta lograr, una imagen o destino que la organización o un sector de ella pretende para el futuro. (Gallardo Hernández; 2012) Estos objetivos deben ir en total concordancia con la visión y la misión de la empresa, con el fin de lograr los propósitos de la misma.

La gerencia por objetivos, descansa en la definición de objetivos por los cuales se puede comparar y dirigir el desempeño futuro. Apunta hacia el aumento del desempeño mediante la alineación de las obligaciones de los colaboradores con los objetivos de la organización. (Gallardo Hernández; 2012:173)

Si se utilizará la medición de objetivos para el control y la evolución del desempeño de la organización, es de suma importancia que los mismos estén definidos de una manera clara y viable. Los objetivos funcionan y tiene un poder evolutivo siempre y cuando la posibilidad de su alcance sea cierta y real.

Cuando se habla de objetivos se puede apreciar que se diferencian a los mismo dependiendo el tiempo del cumplimiento y del planteo de los mismos. Encontramos los objetivos a corto plazo, que son propósitos que se deberán alcanzar en un promedio de seis meses, ya que nos referimos a acciones inmediatas. (Gallardo Hernández, 2012), aquí encontraremos objetivos que nos permitan un control diario o mensual para el cumplimiento de las metas planteadas a largo plazo. Por otro lado, tenemos objetivos a mediano plazo, que tendrán un tiempo de ejecución de entre uno y dos años, dependiendo el rubro en donde la empresa se desarrolle. En los objetivos mediano plazo encontramos los objetivos financieros, una área fundamental para el correcto desarrollo de la empresa, que puede derivar o no en el cumplimiento de las metas finales de la organización. Por último los objetivos a largo plazo se plantean en un periodo de tiempo de entre tres y cinco años.

Los objetivos estratégicos según Thompson y Strickland son necesarios para que la gerencia esté fortalecida en cuestiones generales respecto de su nivel empresaria. Por otro lado, Gallardo Hernández los define como aquellos que tratan de construir una posición ventajosa frente a sus competidores (Gallardo Hernández).

La definición de los objetivos plantea Gallardo Hernández, debe ser realizada de una forma inteligente y poder comprobar la validez de los mismos. Para eso sigue que los objetivos sean específicos, medibles, factibles realistas y especificados en el tiempo. (Gallardo Hernández, 2012).

3.3.2.1.2. Estrategias competitivas

Una estrategia competitiva tiene por objeto asegurar a la empresa una ventaja competitiva sostenible y duradera, cada organización dependiendo sus fortalezas internas optara por una u otra según interprete sea mejor para la evolución en el mercado.

Michael Porter define a las estrategias competitivas como las acciones de una organización para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones en respuesta a las cinco fuerzas competenciales que rodean la empresa. (Porter, 1990).

Por otro lado, los autores Hills, Jones y P Schilins, las definen como las competencias distintivas las cuales son las fortalezas específicas de una compañía que le permiten diferenciarse de sus rivales. (Hill, Jones, Schillins, 2015)

Las estrategias competitivas pueden tomarse como un enfoque sistemático hacia una responsabilidad mayor, que le permitirá a la empresa poder atraer a sus clientes y cumplir sus expectativas.

El objetivo final de toda estrategia, debe ser la de afrontar los retos que enfrentan los diferentes tipos de mercados, coordinando la relación entre la empresa y su medio ambiente, siempre actuando desde el apoyo total de los directivos de la empresa con la correcta comunicación hacia el personal para ejecutar los planes que la misma incluye.

Existen un sin número de estrategias que pueden optar las empresas para el desarrollo de sus negocios, pero a lo largo de la historia, los diferentes autores como Porter, Kotler, y demás redujeron las misma a 3 estrategias principales:

1. Liderazgo en precio: Esta estrategia exige la búsqueda de escalas eficientes, que permitan la reducción al mínimo de los costos de los productos que la empresa comercializará. Una importante aclaración es no descuidar la calidad ni el servicio prestado por la organización.
2. Diferenciación: Se basa en la capacidad de ofrecer un producto o servicio único o diferencial, a través de un elemento distintivo que coloque a la empresa o al producto como único en su rubro. Para esto es necesario un profundo estudio en las necesidades y preferencias de los consumidores.
3. Enfoque o concentración: Lo que se busca mediante el enfoque, es otorgar un producto y/o un servicio excelente en un mercado particular. La particularidad del enfoque es que le permite a empresas pequeñas enfocarse en pequeños nichos de mercado que estén siendo desatendidos.

Por último, se realiza la salvedad de que estas estrategias no son únicas ni universales en todas las organizaciones. Gallardo Hernández, identifica otra clasificación de estrategias, en donde las divide en:

1. Estrategias defensivas

2. Estrategias de integración
3. Estrategias de crecimiento intensivo
4. Estrategias de diversificación
5. Estrategias de reto de mercado
6. Estrategias financieras
7. Estrategias de producción
8. Estrategias de comercialización.

3.3.2.2. Planeación operativa:

Toda organización para poder cumplir con su plan estratégico deberá tener la capacidad de reducir las acciones en cada área para poder lograr el cumplimiento de los objetivos correspondientes. Para esto lo que se utiliza de forma sistemática es una planeación operativa, lo que se define como la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades operacionales (Gallardo Hernández ,2012)

Otro de los autores explica que) explica que los planes estratégicos deben ser traducidos en actividades concretas para lograr la efectividad en un plazo acordado. En este proceso se asignan supervisores que se responsabilicen y emprendan las acciones, los materiales que serán utilizados como así también los recursos humanos, el financiamiento que se requerirá, analizar previamente los costos y prioritariamente, tener especial atención a la fecha límite de cada acción (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

Stoner y Freeman los definieron como los planes que forma una jerarquía de planes que están interrelacionados mediante metas jerarquizadas (Stoner, Freeman, 1994).

Todos los autores antes mencionados, concuerdan en que para el cumplimiento del plan estratégico y de la visión de la empresa, es necesaria la implementación de planes diarios u operativos que encaminen a las personas involucradas al cumplimiento de los mismos.

3.3.2.2.1. Presupuesto por plan de acción

Son fundamentales los recursos que se le otorgaran a los planes de acción antes nombrados. Según Gandolfo Gahan (2005) define a los presupuestos de los planes de acción como la determinación de los recursos requeridos como lo son los materiales, los humanos, los económicos y los tecnológicos para concretar las actividades de dicha planificación.

A su vez, Gallardo Hernández (2012), lo define como el documento que traduce los planes en dinero: dinero que necesita gastarse para conseguir que las actividades se realicen.

Los directivos de la organización deben garantizar los recursos financieros que sean necesarios por las diferentes áreas para el cumplimiento de sus objetivos y de sus planes operacionales necesarios para la concreción de los planes estratégicos.

Es importante recalcar que no toda organización y dependiendo de su tamaño y sus posibilidades estructurales, puedan o no contar al mismo momento con todos los flujos de dinero para llevar adelante estos planes. Para eso la dirección deberá determinar las prioridades y el nivel de importancia de cada plan para asignar los recursos basándose en un esquema de prioridades.

3.3.3. Pasó 3: Implementación y revisión.

La premisa básica de la planeación estratégica es que la estrategia elegida alcanzara los objetivos y la visión de la organización. Lo que se debe lograr es no solo el planteó y el expresar los mismo, sino una correcta implementación y revisión de lo antes planteado. Una vez implementado los planes, una evaluación oportuna puede alertar a los directivos que existen problemas antes de que la situación llegue a ser crítica y no le permita a la organización el cumplimiento de su fin último.

Para esto existen diferentes métodos de revisión y control, de los cuales Gallardo Hernández, (2012) detalla los más utilizados por las empresas

3.3.3.1. Administración por objetivo

La administración por objetivos o también denominada dirección por objetivos, es un proceso de definición de objetivos dentro de una organización por el que los directivos y el personal, están de acuerdo en los objetivos, los comprendan con el fin de alcanzar los mismos.

Creado hace muchos años por Peter Drucker, este sistema permite medir el desempeño en cada área. Para esto debe haber una correcta comunicación e interpretación de los mismos,

Según George S, Odiorne, el sistema de administración por objetivos se puede describir como un proceso mediante el cual el superior y el subordinado se identifican conjuntamente sus objetivos comunes y los utilizan como guía para los cumplimientos de los fines últimos de la organización. Vicuña Ancín, 2012).

3.3.3.2. El diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt es de los métodos más utilizados en las empresas para la planificación y seguimiento de las actividades en todo tipo de proyectos.

Esta herramienta es uno de los mayores aportes de Henry L. Gantt, este modelo se utiliza para mostrar los tiempos que utilizaremos para diferentes tareas o proyectos en una línea de tiempo. El mismo se basa en una gráfica de barras que horizontalmente nos da los tiempos y verticalmente incluimos las actividades a realizar.

La ventaja de la utilización de este método es que requiere un mínimo nivel de planificación y es muy eficaz en la etapa inicial de la planificación. A través de un simple diagrama, permite realizar un estricto control de los tiempos y la eficiencia de las ejecuciones de lo planteado en un inicio.

A su vez, permite un marco de referencia general para toda la organización, donde se maneja fundamentalmente con información interna de la misma.

3.3.3.3. Cuadro de Indicadores:

Un indicador se puede definir como la relación entre dos o más datos significativos de la misma naturaleza que tienen un nexo lógico entre ellos y que proporcionan información sobre aspectos críticos (Gallardo Hernández, 2012).

El secreto del éxito en la implementación de la estrategia es la elaboración de un cuadro de indicadores acertados que permitan medir eficazmente los avances en las actividades en relación a la estrategia planteada por la organización. A través de la conjunción y la interrelación de diferentes indicadores, se conformará un cuadro o sistema de indicadores que proporcionarán un elemento de control gerencial con el cual se podrá observar simplemente la evolución de la estrategia de la organización.

La construcción de un sistema de indicadores es un proceso de siete pasos según

Gallado Hernández (2012):

1. Selección de indicadores
2. Establecimiento de los medios de verificación
3. Calculo y recopilación de los indicadores
4. Representación del indicador
5. Asignar responsables
6. Niveles de desempeño y tendencia
7. Construcción del cuadro de indicadores

Una vez construido este cuadro de indicadores la gerencia será la responsable del seguimiento y la evaluación de los mismos. Es de suma importancia la revisión permanente de los métodos de verificación, ya que una incorrecta utilización de los datos para la construcción de cada indicador dejara obsoleto este sistema.

4. Capítulo IV: Marco Metodológico

En el presente trabajo se desarrollará una investigación de tipo descriptiva, cuyo objetivo es el análisis situacional de la empresa Tanus e Hijo S.R.L. Este tipo de investigaciones tienen como característica la observación y descripción del comportamiento de las variables en el campo de estudio, y son lo suficientemente flexibles para permitir la utilización de diferentes técnicas e instrumentos metodológicos.

4.1. Problema e Hipótesis

Para poder identificar la necesidad de intervención profesional en una empresa activa, es necesario realizar un relevamiento tanto del contexto externo como interno, todo basado en el siguiente problema e hipótesis:

4.1.1. Problema:

¿Qué intervención requiere la empresa Tanus Jalil e Hijo S.A. para lograr profesionalizarse?

4.1.2. Hipótesis:

A partir de este problema surge como hipótesis la siguiente premisa
Tanus Jalil e Hijos S.A. necesita formalizar bases estratégicas, estructura y comunicación, para facilitar la profesionalización de su funcionamiento cotidiano.

A continuación se desarrolla la metodología a utilizar por cada uno de los objetivos planteados previamente:

4.2. Metodología por Objetivo

4.2.1. Metodología Objetivo 1:

Para realizar el análisis de macro entorno, se utilizará como principal herramienta el Análisis PEST, el cual permitirá relevar información sobre las principales tendencias internacionales, nacionales y/o provinciales en los ámbitos Político, Económico, Socio-Cultural y Tecnológico que puedan favorecer o no el desarrollo de la empresa.

Para esto se desarrollará un tipo de investigación de tipo bibliográfica, mediante la recolección de documentos actuales, de fuentes públicas como privadas, que posean validez académica y/o científica.

Tabla 1: Ficha Metodología N° 1

Objetivo	Establecer las principales tendencias del mercado donde se encuentra inserta la empresa a través de la detección de oportunidades y amenazas del macro y micro contexto para diciembre de 2017
Investigación	Bibliográfica Crítica
Metodología	Cualitativa
Fuente de datos	Secundaria

(Fuente: Elaboración Propia)

4.2.2. Metodología Objetivo 2:

Con el objetivo de identificar las características del mercado actual y local donde se encuentra inserta la empresa, se utilizará el Análisis de las 5 Fuerzas de Porter. En términos generales se implementará una investigación de tipo descriptiva, pero los instrumentos variarán de acuerdo a la fuerza que se analice.

Para el análisis de los clientes, se utilizarán entrevistas personales con los representantes comerciales de las empresas o con los responsables de compras, en función del tipo y tamaño de compra que realicen. La empresa se encuadra dentro de la venta por mayor de bulto cerrado por lo cual los clientes son mayoristas.

En estas mismas entrevistas se realizará el relevamiento de potenciales sustitutos del Mercado Central, como pueden ser productores, para analizar posteriormente.

Tabla 2: Ficha Metodología N° 2

Objetivo	Determinar la posición competitiva de Tanus Jalil e Hijos S.A. mediante el análisis del micro contexto en el cual se encuentra inserta la empresa, para enero de 2018
Investigación	Descriptiva
Metodología	Cualitativa
Fuente de datos	Primaria
Técnica	Entrevista
Instrumento	Guía de Pautas (Anexo I)
Muestreo	Intencional no probabilístico
Muestra	10 clientes de diferente envergadura de compra.

(Fuente: Elaboración Propia)

Por otro lado, para el análisis de proveedores, se realizará un relevamiento documental de diferentes empresas en función de los productos y el origen, nacional e internacional. Se tomará como referencia el análisis de precios como el desarrollo de logística, y otros factores que puedan afectar el desarrollo de la actividad.

Tabla 3: Ficha Metodología N° 3

Objetivo	Determinar la posición competitiva de Tanus Jalil e Hijos S.A. mediante el análisis del micro contexto en el cual se encuentra inserta la empresa, para enero de 2018
Investigación	Descriptiva
Metodología	Cualitativa
Fuente de datos	Secundaria
Técnica	Análisis Documental
Instrumento	Presupuestos

Muestreo	Intencional no probabilístico
Muestra	5 proveedores Internacionales 5 Proveedores Nacionales

(Fuente: Elaboración Propia)

Para el análisis de competidores, se tomarán como referencia la información de otros mercados y las empresas que desarrollan actividades en el mismo. Se analizará la existencia de diferentes empresas en los mismos, en función de su tamaño y envergadura, y se utilizará la técnica de observación participante.

Tabla 4: Ficha Metodología N° 4

Objetivo	Determinar la posición competitiva de Tanus Jalil e Hijos S.A. mediante el análisis del micro contexto en el cual se encuentra inserta la empresa, para enero de 2018
Investigación	Descriptiva
Metodología	Cualitativa
Fuente de datos	Primaria
Técnica	Observación Participante
Instrumento	Guía de observación (Anexo IX)
Muestreo	Intencional no probabilístico
Muestra	10 competidores del Mercado de Abasto de Córdoba

(Fuente: Elaboración Propia)

4.2.3. Metodología Objetivo 3:

Finalmente, para realizar el análisis de la situación interna de la empresa se aplicaran diferentes instrumentos. En primera instancia a los gerentes y dueños de la empresa se le aplicaran entrevistas con el objetivo de relevar información de la misma, formalización y documentación específica.

Tabla 5: Ficha Metodología N° 5

Objetivo	Identificar las fortalezas y debilidades empresariales, mediante fortalezas y debilidades obtenidas mediante un diagnóstico interno de Tanus Jalil e Hijos S.R.L. que permita, para marzo de 2018.
-----------------	---

Investigación	Descriptiva
Metodología	Cualitativa
Fuente de datos	Primaria
Técnica	Entrevista
Instrumento	Guía de Pautas (Anexo III)
Muestreo	Intencional no probabilístico
Muestra	5 gerentes/dueños de la empresa

(Fuente: Elaboración Propia)

Por otro lado, se implementaran cuestionarios a los empleados de mando medios y personal operativo, para relevar información específica sobre la satisfacción y clima laboral de la empresa.

Tabla 6: Ficha Metodología N° 6

Objetivo	Realizar un diagnóstico interno de Tanus Jalil e Hijos S.R.L. que permita identificar las fortalezas y debilidades empresariales, para Julio de 2018.
Investigación	Descriptiva
Metodología	Cuantitativa
Fuente de datos	Primaria
Técnica	Encuesta
Instrumento	Cuestionario (Anexo IV)
Muestreo	Accidental no probabilístico
Muestra	Mínimo 30 empleados (50% de la plantilla actual)

(Fuente: Elaboración Propia)

Finalmente, se implementará la recolección y Análisis documental, de información de la empresa tales como bases estratégicas actuales, historia, estructura y organigrama, manuales existentes, entre otros, que permitan realizar el relevamiento deseado.

Tabla 7: Ficha Metodología N° 7

Objetivo	Realizar un diagnóstico interno de Tanus Jalil e Hijos S.R.L. que permita identificar las fortalezas y debilidades empresariales, para Julio de 2018.
Investigación	Bibliográfica Critica
Metodología	Cualitativa
Fuente de datos	Secundaria

(Fuente: Elaboración Propia)

5. Capítulo V: Análisis de Datos

5.1. Análisis Externo de Macro contexto: Análisis PEST

El análisis PEST, analiza los principales escenarios externos que inciden directa o indirectamente sobre el sistema de negocios de la empresa. Para lograr un panorama completo, se observan las principales tendencias a nivel macro que pueden afectar positiva o negativamente la empresa, teniendo en cuenta los elementos políticos/económicos, sociales y culturales, que influyen en las decisiones y en las actividades que realiza la empresa.

5.1.1. Político – Económico

En cuanto a lo político lo que se analizara son aspectos de la perspectiva de gobernabilidad, la relación entre las funciones del estado, la seguridad de administración de justicia y su rectitud, las principales corrientes doctrinarias hacia las que se inclina el gobierno de turno, que repercutirán en las posibilidades de un normal desenvolvimiento empresarial. Es de suma importancia la tendencia del gobierno de turno y las políticas a largo plazo planteadas por cada nación respecto al desarrollo del sector real de la economía.

Gobiernos en América del Sur

Luego de más de una década de gobierno mayoritariamente populistas, la victoria presidencial del presidente de Argentina, Mauricio Macri, marco un giro en la llamada marea rosa de los movimientos políticos populistas, que han llevado hacia la izquierda buena parte de América del Sur en los últimos 15 años (infobae.com, 2015).

Realizando una rápida recorrida desde la victoria de Chávez en el año 1998, se identifica una corriente populista y de izquierda en muchos de los países de la región. Identificando a Bolivia, con la gobernación de Evo Morales, el presidente en vida con mayor reelección de la historia, y una marcada tendencia de un gobierno de izquierda. Por otro lado, la principal potencia económica de Sudamérica, Brasil, finalizando y ordenando sus políticas económicas después de 13 años de gobiernos de izquierda, que comenzaron en 2003 con la asunción de Luiz Inacio Lula d Silva, que después fue precedido en el año 2011 por Dilma Rousseff. También se encuentran gobiernos socialistas en países como Ecuador, Chile y Uruguay en los últimos años, pero haciendo una distinción de los mismos, ya que sus políticas económicas fueron más desarrollistas y de libre mercado (infobae.com, 2015).

Después de un breve repaso de la reciente historia latinoamericana, que brinda un marco de referencia a los cambios y a las nuevas tendencias político/económicas que se enfrentan, se iniciara el análisis más detallado de Argentina (infobae.com, 2015).

Inclinación política del partido político actual

Muchas son las opiniones en cuanto al tipo de gobierno que rige en el país y a la ideología de su nuevo presidente. Elegido en el año 2015, Mauricio Macri, ingeniero civil de profesión, político, empresario y dirigente deportivo, conjuga según diferentes medios y autores una ideología aún no definida pero con tendencias liberal (Pellegrinelli, 2016).

El partido político que compone, de acuerdo a Pellegrinelli (2016), es definido como una fuerza en formación sin ideología o una identidad firme, coherente y consistente. Su ideología es una combinación de un conjunto heterogéneo de algunas

corrientes del pasado como el desarrollismo y de otras más novedosas que están teñidas con modernismo. Podemos reconocer una tradición del liberalismo, y juzgando su pasado empresarial y no político una mayor apertura a los mercados y a las medidas económicas de expansión.

En relación a las principales medidas económicas tomadas una vez asumido el mandato, se pueden destacar las siguientes (Infoabe.com, 2016):

- 1. Eliminación de las retenciones**
- 2. Suba de las tasas de interés.**
- 3. Fin del cepo cambiario.**
- 4. Eliminación de las DJAI:**
- 5. Refuerzo de la posición de reservas del BCRA.**
- 6. Baja de alícuotas de impuestos distorsivos:**
- 7. Exención del Impuesto a las Ganancias**
- 8. Normalización del INDEC y del Banco Nación.**
- 9. Racionalidad energética**
- 10. Eliminación de control de precios cuidados.**

Esto otorga una visión clara a una mayor apertura a mercados internacionales, regulando la economía y ordenando las cuentas internas y externas para el acceso a créditos y la atracción de inversiones (Infobae.com, 2016).

Por otro lado se ha trabajado y aprobado una ley de fomento PyME, esta ley sancionada en la actual gestión, facilita a las pequeñas y medianas empresas de nuestro territorio en diferentes aspectos para su funcionamiento diario (Ministerio de Producción de la Nación, s/d).

Los principales puntos de la ley se basan en un aumento del crédito para este tipo de organizaciones, con tasas subsidiadas y aumentos de límites para el

financiamiento a corto plazo. A su vez otorgan un alivio fiscal que permiten un ahorro financiero y económico para estas empresas. Por último, con el objetivo de reducción de tiempos en la creación de nuevas empresas, se simplifico la creación de nuevas sociedades, eliminando tiempos burocráticos (Ministerio de Producción de la Nación, s/d).

Proyección Política-Económica

En cuanto a las proyecciones a corto y largo plazo del gobierno actual en la Argentina, se espera una inflación entre el 20% y el 25% para el año 2018, cerca del 15% para 2019, y se espera que en 2020 la inflación llegue a valores de un dígito. Por otro lado en cuanto a la balanza comercial, se espera un salto en el déficit comercial de un 28. % para el año 2018. Muchos analistas proveen un dólar en \$24 para finales de 2018, con estimaciones de un dólar a \$ 26 durante el año 2019 (Pozzo, 2018)

En cuanto al producto bruto interno, las proyecciones son muy positivas para la región y especialmente para Argentina, se estima que el crecimiento para el año 2018 sea de un 2.5%. Además, se estima que en los próximos 2 años la Argentina, pueda crecer en un ritmo sostenido de entre el 3% y el 5%. Esto dependerá en gran medida de las decisiones productivas del país y del fomento a través de leyes que incrementen la producción tanto de bienes naturales como de productos manufacturados (Pozzo, 2018; iProfesional, 2017).

Además se destaca la evolución del índice de desempleo, en donde ya se han observado ya movimientos a la baja de este índice. El actual gobierno comenzó la gestión con un índice de desocupación de aproximadamente el 15%, y después del

segundo año de gestión se observa que este índice está más cerca de los 9 puntos porcentuales (iProfesional, 2017)

Por otro lado, después de transcurrido el primer semestre del año 2018, se concluye que a pesar de que se pronosticaba un año de crecimiento, especialmente en los sectores productivos y financieros del país, pero una inflación no controlada por el gobierno, una mayor tasa de inflación a la esperada, la devaluación de la moneda de cerca del 35% y condiciones externas desfavorables, han incidido en un menor consumo interno lo que provocó una disminución de las perspectivas de aumentos del PBI nacional. Se estimaba un aumento del producto bruto interno en un 3.3%, mientras que las nuevas expansión solo se estima en el 1.4% (Corbalán, 2018)

No menor, fue la mala cosecha del sector agrícola de la temporada 2018, donde según estimaciones del gobierno las pérdidas económicas fueron de 5 mil millones de pesos. A su vez, el aumento paulatino en las tarifas básicas de los sectores más vulnerables de la económica, han provocado una disminución notable de consumo básico, ya que el aumento del salario no es proporcional al aumento del costo de vida mensual.

Al tratarse las frutas y hortalizas de un consumo de alimentación básica, y verse debilitado el salario real de la población en términos generales, el consumo de estos productos se ha reducido en un 25%. Por otro lado, se espera que el segundo semestre de 2018 continúe con el proceso de recesión, cerrando el año con un aumento del PBI del 1,4%, todo lo cual genera una perspectiva negativa para el sector productivo (Corbalán, 2018).

En cuanto a las perspectivas a corto y mediano plazo, se espera una reactivación y crecimiento para 2019 y 2020 entre el 3 y 4%, aunque debido a que 2019 será un año

electoral, Argentina puede atravesar la incertidumbre durante el mismo (América Economía, 2018). Por su parte, el FMI establece que el crecimiento será de 2.5%, por debajo de las expectativas del gobierno nacional. (Los Andes, 2018).

En perspectiva a estas expectativas de crecimiento, y al tratarse de un producto básico de consumo, se espera que el consumo de frutas y hortalizas crezca proporcionalmente al crecimiento económico para los próximos años. A su vez, podría incrementarse este consumo si se logra el cambio relacionado a la tendencia mundial, de mayor consumo de cantidad de gramos per cápita a nivel nacional.

Tendencia mundial del consumo de frutas

Por otro lado en consonancia con lo antes nombrado estudio a nivel mundial recalcan una tendencia positiva hacia un mayor consumo de frutas. Los hábitos de las personas y su educación en cuanto a los productos a consumir han generado un cambio estructural en cuanto al consumo de ciertos productos.

Las frutas y verduras no solo proveen vitaminas y minerales, necesarios para una vida saludable, sino también compuestos naturales con la potencialidad de proteger de enfermedades. Esto ha llevado a que estos alimentos sean considerados nutracéuticos o alimentos funcionales, es decir alimentos o sus partes que proveen beneficios médicos o de salud (TELAM, 2016).

Debido a las ventajas de estos alimentos en relación a la salud, las frutas y verduras están “de moda” en Estados Unidos, y con tendencia a consolidarse como algo permanente. Recientemente, la comida mediterránea –rica en frutas y vegetales-, ha sido declarada “Patrimonio Inmaterial de la Humanidad”, luego de numerosas investigaciones que demostraron las bondades de la conocida dieta mediterránea, que no

es más que una equilibrada combinación de aceite de oliva, frutas, verduras, legumbres, pescado azul, cereales integrales y pocas grasas de origen animal (TELAM, 2016).

Consumo de frutas y verduras en argentina

Las Guías Alimentarias para la Población Argentina (GAPA), elaboradas por el Ministerio de Salud de la Nación en el 2016, recomiendan un consumo diario de 5 porciones de frutas y verduras variadas en tipo y color (Zapata, 2016).

La ingesta actual de frutas y verduras en la Argentina se encuentra muy por debajo de esta meta: según la Encuesta Nacional de Factores de Riesgo (ENFR) 2013, citado por Zapata (2016), el promedio diario de porciones de frutas o verduras consumidas por la población adulta no llega a las 2 por persona. Por otro lado, según la Encuesta Mundial de Salud Escolar realizada en 2012 por el Ministerio de Salud de la Nación, de la población adolescente de entre 13 y 15 años, sólo el 17,6% cumple con la recomendación.

Por otro lado, la tendencia en los últimos 20 años, se observa una clara disminución del consumo de frutas, que se da tanto en los hogares con menos ingresos como en los de mayor ingreso. Se puede asegurar que en los últimos años esta tendencia ha ido modificando su tasa negativa hacia una tendencia más positiva (Zapata, 2016).

A raíz de estos nuevos hábitos, y por la recomendación de la OMS, el gobierno propuso incentivar el consumo de frutas y hortalizas hasta llegar a un promedio de 400 gramos diarios por habitante, con el objetivo de potenciar las cadenas de valor asociadas y realzar los beneficios para la salud. Por su parte, el Ministerio de Agroindustria de la Nación formalizó la creación de la Mesa de Promoción del Consumo de Frutas y

Hortalizas, y destacó que comer 400 gramos diarios de esos alimentos "representaría un 8% de la ingesta calórica y equivaldría a 146 kilos por persona por año".

La idea de la mesa, coordinada por las subsecretarías de Agricultura y de Alimentos y Bebidas, fue iniciar un trabajo en común, multisectorial y multidisciplinario para promover el consumo de frutas y hortalizas; generar intervenciones con el fin de fomentar una alimentación saludable y establecer un cronograma de trabajo para 2017 (Zapata, 2016).

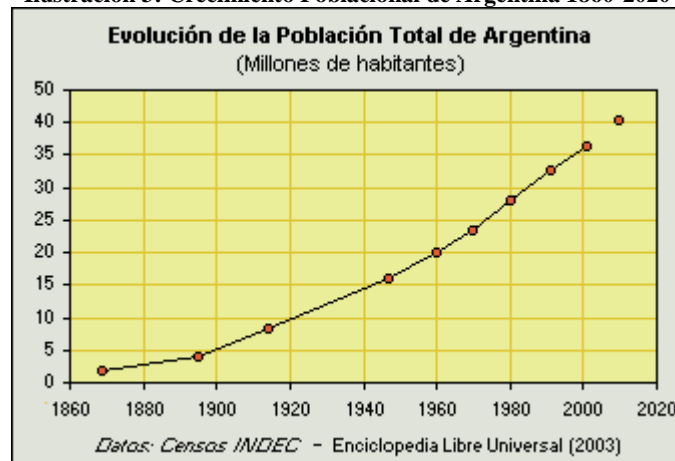
5.1.2. Social

Crecimiento de la población Argentina

Para comenzar analizando de los detalles socioculturales de la actualidad, es de suma importancia realizar una pequeña reseña de cómo se está comportando el crecimiento de la población argentina en los últimos tiempos. En el último censo realizado en el país, en el año 2010, se informó a través del INDEC que Argentina posee un total de 40.117.096 habitantes, un 10,6% más que en 2001, y 8 millones más que veinte años atrás (Casarosada.gob.ar, 2011; INDEC, 2010)

Por otro lado estudios más recientes afirman que la población Argentina, en el año 2016 creció en 430.245 personas, con una población total de 43.847.000. Como se observa el crecimiento de la población Argentina (datosmacro.com 2016), tiene una tendencia alcista como se puede observar en el siguiente gráfico:

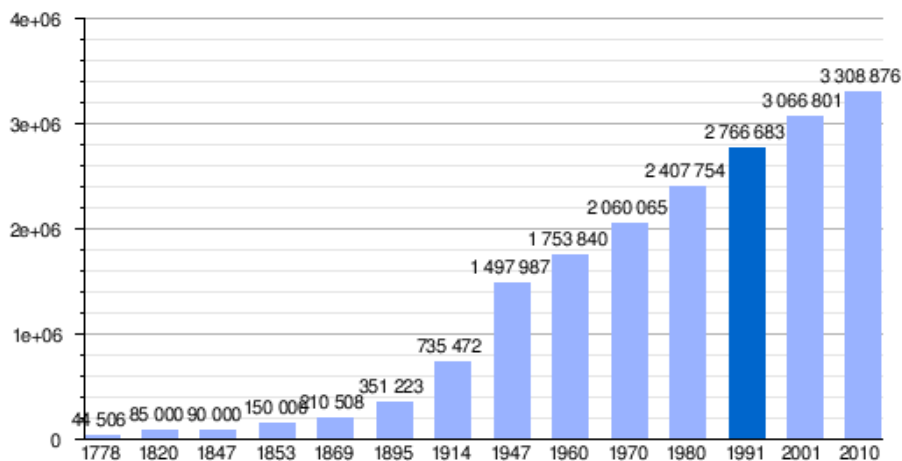
Ilustración 3: Crecimiento Poblacional de Argentina 1860-2020



(Fuente: datasmacro.com 2016)

Particularmente, en la región en donde se desarrolla la organización, se observa que en consonancia con la tendencia nacional, la Provincia de Córdoba ha sufrido también un incremento de su población durante toda su historia. Según el último censo realizado, la Provincia de Córdoba posee una población total de 3.308.876 habitantes, mostrando un incremento de la misma. En cuanto a la ciudad de Córdoba, se nota un incremento de la misma en un 3.5%. En el siguiente gráfico representamos la evolución histórica de la demografía de la Provincia de Córdoba (INDEC, 2010):

Ilustración 4: Crecimiento Poblacional Córdoba 1978-2010



(Fuente: INDEC, 2010)

Consumo de frutas y hortalizas

Los procesos inflacionarios y de devaluación han impactado en la pérdida de poder adquisitivo del salario real en términos generales, lo que ha llevado a que la fruta sea considerada un bien de lujo en vez de un alimento básico de consumo en la canasta familiar, generando una disminución considerable del 25% en el valor de consumo per cápita en Argentina con respecto al año 2017 (InterNos, 2018).

Teniendo en cuenta los estudios realizados por Altendorf (2017) para la FAO, dependiendo de la zona geográficas y los niveles de desarrollo económico e industrial de cada país a nivel mundial, el consumo per cápita se única en 400 gr. per cápita en países desarrollados, mientras que este valor desciende a los 100 gr. en países menos desarrollados.

De acuerdo a esta misma fuente, los americanos están consumiendo anualmente más de 80 kilos de hortalizas frescas por persona. En el año 2000 el consumo tuvo un 18% de aumento, correspondiente a 13 kilos per cápita más que una década atrás. Se esperan cambios entre los años 2000 y 2020, tanto en el consumo como en el gasto per cápita en alimentos ingeridos en el hogar, con un aumento de 7,2% para los vegetales (Altendorf, 2017).

Factores tales como el ingreso, edad de la población, promoción en el mercado y conocimiento del consumidor de la importancia de los productos frescos, contribuyen al creciente consumo de hortalizas. El consumo de hortalizas frescas en los Estados Unidos se ha incrementado en las últimas dos décadas junto con el bienestar de la nación. Este comportamiento del consumo de alimentos cambia en la medida en que el ingreso aumenta. Los vegetales más consumidos en los EE.UU. son en primer lugar

papas, segundo lechugas y en tercer lugar cebollas. En países con altos ingresos, existe una mayor selección de productos como resultado de la mayor variedad producida e importada.

Consumo de frutas y sus beneficios

En cuanto a los factores sociales y culturales del consumo de frutas y hortalizas, podemos decir que son muy variados dependiendo de la región, cultura, religión y nivel socioeconómico. Lo que si se asegura es que según la Organización Mundial de la Salud, es que se podrían salvar alrededor de 1.7 Millones de vidas en el mundo con el solo aumento del consumo de frutas y verduras.

Un informe de la OMS y la FAO (Citado por Kraus, 2017) publicado recientemente recomienda como objetivo poblacional la ingesta de un mínimo de 400 g diarios de frutas y verduras para prevenir enfermedades crónicas como las cardiopatías, el cáncer, la diabetes o la obesidad, así como para prevenir y mitigar varias carencias de micronutrientes, sobre todo en los países menos desarrollados.

La Estrategia mundial OMS (2002) sobre régimen alimentario, actividad física y salud hace hincapié en el aumento del consumo de frutas y verduras como una de las recomendaciones a tener en cuenta al elaborar las políticas y directrices dietéticas nacionales tanto para la población como para los individuos.

Solo para detallar algunos datos del consumo de estos productos recalcamos y resumimos los otorgados en el último informe de la OMS (2002):

- Un consumo suficiente de frutas y verduras podría salvar hasta 1,7 millones de vidas cada año.

- La ingesta insuficiente de frutas y verduras es uno de los 10 factores principales de riesgo de mortalidad a escala mundial.
- Se calcula que la ingesta insuficiente de frutas y verduras causa en todo el mundo aproximadamente un 19% de los cánceres gastrointestinales, un 31% de las cardiopatías isquémicas y un 11% de los accidentes vasculares cerebrales.

Campañas de promoción y consumo de frutas y hortalizas

Tanto en Estados Unidos como en varios países europeos y del mundo, se están desarrollando campañas de concientización dirigidas a la población, para estimular e incrementar el consumo de frutas y hortalizas frescas. Estas campañas se realizan con la participación de organismos tanto públicos como privados y tienen distintos ámbitos de desarrollo, desde escuelas, publicidad en la vía pública, prensa, promociones, etc. Los programas tienen formato similar: “5 al día” (“Eat 5 a Day”), intenta que la población incorpore el concepto de “no sustituible” en la dieta diaria el consumo de 5 porciones o más, de frutas y hortalizas (Zapata, 2016).

5.1.3. Tecnológico

Al analizarse el entorno tecnológico que involucra a la producción y a su posterior distribución de las frutas y las hortalizas, se analizó que las mayores variantes tecnológicas se encuentran en nuevas formas de producción que podrán brindar un producto más fácil a la hora de ingerir y nuevos procedimientos de envasados para una mayor facilidad de guardado y conservación de los mismos. Se puede distinguir que estos son los dos grandes avances que el rubro incursionará en los próximos diez años, haciendo hincapié en una variación genética de algunos productos y en la

especialización de la conservación de los mismos a través de métodos del vacío y atmosfera controlada.

En cuanto a la tecnología para la producción de frutas y hortalizas, grandes multinacionales como Monsanto, están incursionando en la investigación para probar el desarrollo de nuevas variedades, tanto para un tipo de cultivo bajo invernadero o en plantaciones al aire libre. El objetivo es a través de la utilización de marcadores moleculares logra un precisión en las características buscadas en cada cultivo. Como consecuencia de esta técnica, se desarrollan variedades más resistentes a las temperaturas o a las enfermedades, logrando así mismo una vida útil mayor para favorecer a las necesidades de la cadena de distribución, y mejorando su sabor o aroma para hacer más atractivo el consumo de frutas (AINIA, 2015).

Por otro lado, se ha implementado un nuevo proceso denominado Oxyon, que permite alargar u mínimo de un 50% la vida comercial de algunos productos. Esta innovación supone un gran avance en el campo de la descontaminación ambiental y la inocuidad de productos hortofrutícolas frescos, puesto que de manera totalmente limpia, transforma el aire en un eficiente vehículo de higienización. En concreto, el sistema OXYON paraliza la acción de los microorganismos que afectan habitualmente a las frutas y verduras frescas, mediante la activación del oxígeno del aire, logrando alargar su vida útil sin alterar sus propiedades organolépticas (Innova, 2015).

La presentación de esta innovadora tecnología se ha realizado por primera vez en Europa, tras los excelentes resultados obtenidos en la industria hortofrutícola de Estados Unidos y Sudamérica, durante la jornada que AINIA Centro Tecnológico ha organizado sobre mejora de la Seguridad y Calidad Microbiológica de Alimentos Frescos, dentro de su ciclo dedicado a la innovación (AINIA, 2015).

En cuanto a los avances en la conservación y nuevos métodos para la distribución de estos tipos de alimentos, muchas son las opciones que se están investigando para mejorar los métodos de los mismos. Respecto de los alimentos frescos, existe una tendencia del consumidor de contar con productos inocuos, por ello actualmente se trabaja en la elaboración de empaques biodegradables que alarguen el tiempo de vida de frutas frescas y hortalizas, así como de aquellas mínimamente procesadas (desinfectadas, listas para consumirlas), sin modificar su calidad nutricional (Trejo Martinez, 2016).

El desafío es desarrollar envases o materiales activos, es decir, un envasado que contenga un componente que tenga la función específica de conservar el alimento, es decir, que pueda prolongar la vida útil del producto y pueda inhibir el crecimiento de algún patógeno. Los envases o recubrimientos activos están compuestos por aditivos naturales que son capaces de absorber etileno, dióxido de carbono u oxígeno que las frutas y hortalizas consiguen durante su vida de post cosecha, una condición que puede transformarse en una barrera que retrase el metabolismo o inhiba el crecimiento fúngico de los alimentos (Catalá, Almenar y Gavara, 2015).

Por otro lado unas de las técnicas utilizadas es el envasado en atmósfera modificada es en la actualidad la tecnología de conservación más ampliamente utilizada para la comercialización de frutas y hortalizas en fresco. El envasado en atmósfera modificada contribuye a la reducción de la velocidad de respiración y de la actividad metabólica, al control de la pérdida de humedad, a la reducción o prevención del crecimiento microbiano, así como a la protección de los daños mecánicos que pueden sufrir durante la manipulación comercial (Kader y Watkins, 2000). De esta forma, la tecnología de envasado en atmósfera modificada proporciona un método efectivo y de

relativo bajo coste para extender la vida útil de productos hortofrutícolas con garantía de calidad y seguridad (Trejo Martinez, 2016).

Se ha observado que todos los avances tecnológicos en las frutas y hortalizas tienen como objetivo generar un mayor consumo en la población, ya que está comprobado científicamente que el ingerir una mayor porción diaria de estos productos otorga un sinnúmero de beneficios a los consumidores.

5.1.4. Ecológico

El impacto ecológico siempre ha supuesto un impacto ambiental fuerte e indeterminable según transcurre el tiempo. Para la obtención de diferentes frutos y cultivos, es necesario modificar estructuras naturales del ambiente. La utilización excesiva de plaguicidas, fertilizantes la deforestación y la pérdida de la biodiversidad son problemas muy importantes a los que se enfrenta la ecología en la edad moderna.

Actualmente se emplean muchas técnicas para la generación de cultivos y hortalizas que los mismos ocasionan principalmente los siguientes problemas:

Erosión del suelo:

La destrucción del suelo y su pérdida al ser arrastrado por las aguas o los vientos suponen la pérdida, en todo el mundo, de entre cinco y siete millones de hectáreas de tierra cultivable cada año, según datos de la FAO. El mal uso de la tierra, la tala de bosques, los cultivos en laderas muy pronunciadas, la escasa utilización de técnicas de conservación del suelo y de fertilizantes orgánicos, facilitan la erosión.

En los lugares con clima seco el viento levanta de los suelos no cubiertos de vegetación o de los pastizales sobreexplotados, grandes cantidades de polvo que son la principal fuente de contaminación del aire por partículas en estos lugares, este y otros problemas ocasionados por la erosión de los suelos cultivados afectan a nuestro ecosistema.

Salinización y anegamiento de suelos muy irrigados:

Cuando los suelos regados no tienen un drenaje suficientemente bueno se encharcan con el agua y cuando el agua se evapora, las sales que contiene el suelo son arrastradas a la superficie. Según datos de la FAO casi la mitad de las tierras de regadío del mundo han bajado su productividad por este motivo y alrededor de 1,5 millones de hectáreas se pierden cada año. La pérdida de valor nutricional del suelo influye en la calidad de los productos generados por el mismo.

Uso excesivo de fertilizantes y plaguicidas

Los fertilizantes y pesticidas deben ser usados en las cantidades adecuadas para que no causen problemas. En muchos lugares del mundo su excesivo uso provoca contaminación de las aguas cuando estos productos son arrastrados por la lluvia. Esta contaminación provoca eutrofización de las aguas, mortandad en los peces y otros seres vivos y daños en la salud humana.

Especialmente difícil es solucionar la contaminación de las aguas subterráneas con este tipo de productos. Muchos acuíferos de las zonas agrícolas se han contaminado con nitratos hasta un nivel peligroso para la salud humana, especialmente para los niños

Pérdida de diversidad genética

Como consecuencia de las nuevas técnicas de cultivación, la posibilidad de cultivar en tierras donde antes no se podían realizar estos trabajos ha generado una pérdida en la diversidad de productos trabajados, como consecuencia la homogenización depende de los ciclos económicos de estos productos.

En la actualidad cuando una variedad es muy ventajosa, la adoptan los grandes cultivadores de todo el mundo, porque así pueden competir económicamente en el mercado mundial. El resultado es que muchas variedades tradicionales dejan de cultivarse y se pierden si no son recogidas en bancos de semillas o instituciones especiales.

Por otra parte, la destrucción de bosques, pantanos, etc. para dedicar esos terrenos a la agricultura provoca la desaparición de un gran número de ecosistemas.

También la agricultura moderna ha introducido el monocultivo, práctica en donde enormes extensiones de terreno se cultivan con una sola variedad de planta. Esto supone un empobrecimiento radical del ecosistema, con la consiguiente pérdida del ecosistema.

Deforestación

Alrededor de 14 millones de hectáreas de bosques tropicales se pierden cada año. Se calcula que la quema de bosques para dedicarlos a la agricultura es responsable del 80% al 85% de esta destrucción.

La agricultura moderna no es la principal responsable de esta deforestación, porque sus aumentos de producción se han basado mucho más en obtener mejores

rendimientos por hectárea cultivada que en poner nuevas tierras en cultivo. De hecho, en España, por ejemplo, todos los años disminuye la extensión de las tierras cultivadas cuando muchas de ellas son abandonadas por su baja productividad.

La principal causa de destrucción del bosque es la agricultura de subsistencia de muchas poblaciones pobres de los países tropicales. Estos agricultores queman los bosques y la superficie así conseguida, gracias al abono de las cenizas, les permite obtener unas pocas cosechas, hasta que el terreno se empobrece tanto en nutrientes que se hace improductivo y deben acudir a otro lugar para quemar de nuevo otra porción de selva y repetir el proceso.

Consumo de combustibles fósiles y liberación de gases invernadero

La agricultura moderna gasta una gran cantidad de energía para producir los alimentos. Esto significa un elevado consumo de petróleo y otros combustibles y la emisión a la atmósfera de gran cantidad de CO₂, con el consiguiente efecto invernadero. A la vez la quema de bosques y de pastizales es responsable muy principal del aumento de CO₂ y de óxidos de nitrógeno en la atmósfera (Tecnum, 2016).

5.1.5. Legal

La comercialización de productos frutihortícolas y de verduras está regida actualmente por la Ordenanza Municipal de la ciudad de Córdoba N° 8246/0 (Anexo VII) Esta ordenanza aprobada en el año 1986 regula la actividad de Ferias y Mercados en la ciudad de Córdoba capital.

El objetivo primordial de esta ordenanza es promover la reconversión del sector frutihortícolas, a través de la promoción del consumo de frutas y hortalizas en cantidad, calidad y diversidad, impulsando el cambio de hábitos de consumo. Por otro lado se ocupa de implementar las Buenas Prácticas en toda la cadena de abastecimiento. Bajo esta ordenanza está terminantemente prohibido la comercialización al por mayor de productos frutihortícolas en la jurisdicción de la Municipalidad de Córdoba a las afueras de este recinto.

En su Artículo N° 3 la Ordenanza aclara que serán admitidos como usuarios del Nuevo Mercado de Abasto las siguientes instituciones:

- a) *Las personas físicas o jurídicas reconocidas legalmente como tales, que habiendo cumplimentado los requisitos de admisión, se encuentren inscriptos en el Registro respectivo y habilitados para comerciar con carácter de operadores vendedores u operadores/compradores.*
- b) *Las personas físicas o jurídicas reconocidas legalmente como tales, que hayan cumplimentado los requisitos de admisión, cuando sus actividades estén relacionadas con la gestión comercial del Nuevo Mercado de Abasto, o bien sea consecuencia de ésta.*
- c) *Las personas físicas o jurídicas reconocidas legalmente como tales, cualquiera sea su actividad, cuando hayan sido habilitados, conforme lo establezca la*

*reglamentación (Ordenanza Municipal N° 8246/0, 1986,
s/p, Anexo VII)*

A su vez mas adelante en el Artículo 4 admite como operadores vendedores a las siguientes instituciones:

- a) Operadores vendedores permanentes: los que demuestran a través de su comportamiento comercial una capacidad de introducción en los productos que comercializan, que satisfagan los niveles mínimos de productividad específica que se establezcan y garanticen su continuidad operativa durante todo el año.*
- b) Operadores vendedores temporarios: los que no cuentan con una capacidad permanente de abastecimiento de productos durante todo el año, desarrollando su actividad comercial en los espacios que establezca la reglamentación.(Ordenanza Municipal N° 8246/0, 1986, s/p Anexo VII)*

Es importante recalcar la distinción de la Ordenanza N° 9155 donde otorga como máximo tres puestos en Concesión por Operador Vendedor Permanente. Esta ordenanza fue modificada con el fin de establecer reglas justas de competencia entre los operadores del mercado.

Esta misma ordenanza otorga la posibilidad de renovación de cada puesto de venta, que se otorgará por un periodo de tres años, cuando el concesionario cumplimenté los requisitos exigidos en los artículos anteriores. Por último se recalca el artículo 20 de la Ordenanza N° 8246(Anexo VII), en donde se encuentran las

condiciones de la concesión en caso de fallecimiento del titular en donde se establece que:

En caso de fallecimiento del concesionario, podrá permitirse la continuación de la concesión por parte del cónyuge supérstite y/o derechos habientes hasta el tercer grado de consanguinidad, siempre que se observen los siguientes requisitos:

a) Acreditar el carácter hereditario en forma legal.

b) Cumplimentar las demás condiciones que a tal efecto establezca el D.E. En todos los casos en que se admita la continuidad de la explotación por parte de los sucesores, se entenderá que la misma subsistirá por el término que reste del período de la concesión oportunamente acordada al causante, sin perjuicio del derecho a solicitar la renovación en las condiciones establecidas en la presente Ordenanza.

(Ordenanza Municipal N° 8246/0, 1986, s/p)

Se observa que las Ordenanzas N° 8246 (Anexo VII) y N°9155 están orientadas a mantener una excelente prestación de servicios, para ello mantiene una dotación de personal capacitado y comprometido que responde a las necesidades generadas, tanto a nivel productivo y/o de comercialización enmarcadas en la legislación municipal, provincial y nacional vigente a través de acciones definidas para cada ámbito en particular:

Además esta ordenanza involucra el sector productivo de este tipo de alimentos, donde se encarga de:

Aplicar políticas de estado en forma conjunta con ADEC y la provincia para la reconversión del sector a los fines de cumplir los objetivos del Programa de Desarrollo Territorial para la región Metropolitana de Córdoba.

Implementar Buenas Prácticas Agrícolas con el objeto de consolidar un producto de calidad, sano respetando el medio ambiente y la salud de los trabajadores y consumidores.

Adaptar la regulación del uso de suelo a las nuevas necesidades de espacios productivos. (Ordenanza Municipal N° 8246/0, 1986, s/p)

En cuanto a la comercialización mayorista y minorista de estos productos su objetivo es:

Propender a mejorar la transparencia y eficiencia de la gestión comercial aplicando la normativa vigente e introduciendo nuevas actividades que favorezcan el desarrollo de la misma.

Diseñar y desarrollar un Plan de Manejo Sustentable de Residuos y Desechos que mejore la gestión logística y ambiental del MAC. (Ordenanza Municipal N° 8246/0, 1986, s/p)

Por su parte en cuanto a nivel del consumidor su objetivo es:

Desarrollar en forma conjunta con organismos de diferentes estados y representantes del sector, campañas que contribuyan a cambiar los hábitos de consumo promoviendo mayor incorporación de frutas y hortalizas en la dieta diaria.

(Ordenanza Municipal N° 8246/0, 1986, s/p)

5.1.6. Conclusiones Parciales PEST

Después de la realización del análisis PEST necesario para analizar la evolución del sector teniendo en cuenta los diversos factores que pueden influenciar en el sector y en el mercado general en donde la organización desempeña y desempeñará sus actividades se concluye que las perspectivas son óptimas, y la situación en la que se encuentra la empresa es favorable.

Como principal conclusión, teniendo en cuenta los factores políticos/económicos como primer unidad de análisis, se determina que el modelo económico planteado para los próximos años le otorgará la organización la posibilidad de ampliar sus volúmenes de venta a través de una óptima relación con sus proveedores y un crecimiento sostenido de la economía. Las principales medidas reglamentadas por el actual gobierno han favorecido positivamente a la actividad que genera la organización. Se estima que una mayor apertura a las economías mundiales permitirá una mejor relación bilateral entre países, teniendo en cuenta que esto es un factor determinante en el funcionamiento de la empresa analizada, se cree que le otorgara una ventaja competitiva que le permitirá un crecimiento a corto plazo.

Por otro lado, un elemento importante para el largo plazo es el crecimiento de la población, tanto a nivel regional, a nivel país, como a nivel provincial. Este es un factor

fundamental para el negocio analizado, ya que a mayor consumo por habitante y menor posibilidad de entrada de nuevos competidores, la organización podrá incrementar su participación en el mercado y así mismo sus volúmenes. El constante crecimiento de las tasas demográficas es un factor fundamental para el crecimiento de las ventas de la compañía.

Al mismo tiempo si se basa en las políticas mundiales de la OMS(Organización Mundial de la Salud), que recomienda tener en cuenta elaborar políticas y directrices dietéticas nacionales haciendo foco en el aumento del consumo de frutas y hortalizas como consecuencia de que nuestra nación registra un índice por debajo de la mitad recomendada; por lo que si la población Argentina tiende a incrementar este consumo para igualar la media mundial, la demanda deberá aumentar de forma exponencial, permitiendo agrandar el mercado y los volúmenes anuales.

A sí mismo, actualmente existe una tendencia mundial al mayor consumo de productos naturales como consecuencia del descubrimiento de numerosos beneficios para la salud y para el bien estar de los individuos. A consecuencia de este nuevo hábito de consumo el mercado generara una demanda mayor con el correr de los años, lo que se traduce en perspectivas futuras en el largo plazo de la organización.

En cuanto al análisis y a la incidencia de los favores tecnológicos en la industria se concluyó que los mismos serán de gran ayuda para aumentar la demanda de una forma más segura y con mayor facilidad a la llega de diferentes productos al consumidor. No se cree que esto otorgue un alza significativa al consumo pero si ayudara a la propagación y a un mayor consumo de frutas específicas que de otra manera no encontrarían su mercado meta.

Se destacó anteriormente que la logística de los alimentos y de las frutas y hortalizas es de una gran importancia a la hora del consumo de las mismas. Un avance en una mejor distribución de los productos a nivel mundial otorgaría la posibilidad de acceder a productos en momentos del año que de otra forma le sería muy difícil a los consumidores, si a esto se lo coopera con la posibilidad de una mejora en la conservación de los mismo, aumentara la posibilidad de consumo.

Se han destacado grandes cambios en la conservación de los productos, a través de la correcta utilización de la tecnología, se está logrando que las frutas mantengan sus valores nutricionales para el consumo directo. Mediante el fomento de este tipo de distribución y la facilidad de acceso a la hora de ingerirlos, el incremento per cápita se incrementara en busca de los ideales marcados por las diferentes organizaciones mundiales de la salud.

En cuanto a los daños ecológicos se observa que los mismos no son en relación directa con los productos que comercializa la empresa. Estamos viviendo en una actualidad de mucha transformación ecológica y sufriendo las consecuencias de las mismas. Es de suma importancia que los organismos internacionales empiecen a limitar y a controlar el cultivo y sus técnicas, para así detener la destrucción masiva de superficie apta para vida humana.

Por último en cuanto al aspecto legal, la empresa si se ve altamente influenciada, ya que esta está muy limitada a la ordenanza municipal que rige sobre los mercados. Esto no le permite trabajar y realizar las inversiones de una forma autónoma y libre, impidiendo el crecimiento y la innovación de la misma.

Como conclusión final se ha observado que el mercado de consumo de frutas y hortalizas tiene una tendencia positiva al crecimiento del mismo, influenciado por factores positivos que bien administrados posibilitaran un incremento de la demanda.

5.2. Análisis Externo de Micro contexto: 5 Fuerzas de Porter

5.2.1. Definición del Sector

La empresa se encuentra en la industria frutihortícola, particularmente en el sector de comercialización por mayor de frutas y hortalizas. De acuerdo a InterNos (2017), revista de los mercados centrales a nivel nacional, las ventas mayoristas de frutas y hortalizas se realizan en nuestro país a través de Mercados de Abasto introductores de mercadería ubicados en puntos estratégicos de cada provincia de Argentina. Los principales Mercados de Abastos son:

- Mercado Central de Buenos Aires
- Mercado de Abasto de Córdoba
- Mercado de Santa Fe
- Mercado de Fisherston
- Mercado de Tucumán
- Mercado de Mendoza

Aproximadamente se producen en nuestro país 7.000.000 de toneladas de frutas y hortalizas, donde el MCBA es el principal comercializador de los mismos, con un tamaño de mercado del 45% (InterNos, 2016). A su vez el Mercado de Abasto de Córdoba tiene una participación de mercado de aproximadamente entre el 20% y el 25% del total de volúmenes comercializados.

Analizando precisamente el mercado de Abastos de la Ciudad de Córdoba, encontramos que existen aproximadamente 350 operadores permanentes, en donde la empresa Tanus Jalil e Hijos se encuentra dentro de las 3 empresas con mayor participación en volúmenes de ventas InterNos (2016; 2017).

El mercado tiene un movimiento de 15 millones de bultos anuales, representando aproximadamente un total de 400.000 toneladas de frutas y hortalizas. La capacidad de frío instalada ubica al Mercado como uno de los más importantes de Sudamérica. Estas cámaras frigoríficas permiten al operador brindar ventajas que se manifiestan en la calidad de los productos y en la agilidad de las operaciones (InterNos, 2017).

5.2.1.1. Dinámica del Sector

Ilustración 5: Dinámica del Sector



(Fuente: Elaboración Propia)

Para poder comprender la dinámica del sector a continuación se realiza una breve explicación de la misma:

La comercialización de productos frutihortícolas comienza en el productor, el mismo desarrolla a través de diferentes técnicas de producción productos para su comercialización en la cadena alimenticia.

Como productor o proveedores, se encuentran diversas organizaciones con las que se generan relaciones comerciales para el aprovisionamiento de los productos según el momento de producción de los mismos. Es muy importante destacar que la comercialización frutihortícolas se basa en contra estaciones, por lo que se busca el aprovisionamiento de los productos en distintas regiones de la Argentina o del mundo.

Dependiendo el tamaño y los volúmenes comercializados dependerá el tipo de productos que centrara las relaciones comerciales. Actualmente la empresa trabaja con todo tipo de productores, intentado satisfacer la demanda de los consumidores en su totalidad. Para esto creo una red de proveedores en donde se encuentran grandes empresas nacionales y multinacionales, productores medianos y pequeños y productores independientes. Estos le otorgan a la empresa comercializadora sus productos para poder ser redistribuidos por los diferentes canales de comercialización.

La comercialización de los productos toma inicio en el siguiente eslabón, en donde empresas comercializadora e introductores tienen la tarea de proveer a grandes clientes, medianas y péquelas empresas e independientes los productos antes obtenidos. Los mismo tiene principalmente 2 vías de comercialización, la primera es a través de la distribución de los mismo a grandes cadenas de supermercados e hipermercados de la Argentina, en donde los consumidores finales pueden hacerse del producto en góndola. Para esto la empresa cuenta con un sector de depósito en donde organiza las ventas a estas instituciones. El producto es entregado en cada sucursal a través de medios de transportes otorgado por la empresa. Por otro lado, medianos y pequeños comerciantes pueden obtener los productos en los puntos de venta situados en el Mercado de Abasto de la Ciudad de Córdoba, aquí, se podrán obtener productos iguale y/o similares a las

grandes cadenas de comercialización. Estos clientes obtienen sus productos de forma mayorista para una posterior exhibición y reparto a consumidores finales.

La competencia entre las empresas que comercializan hacia el consumidor final estos productos se brindara según la estrategia de comercialización de cada organización.

5.2.2. Poder de negociación de los compradores:

Los clientes es este rubro son muy heterogéneos y variados. Se puede decir que los productos ofrecidos no presentan mayores diferencias entre unos y otros, por lo que la decisión del consumidor va a presentarse basado en el precio, volumen y continuidad de producto.

El mercado potencial para los productos comercializados por la empresa podemos definirlo como los abastecimientos que proveen el producto al consumidor final, encontrando a nuestros compradores identificados por:

- Cadenas de supermercados
- Compradores de Mercados de abasto de la provincia de Córdoba.
- Cadenas de comercios minoristas
- Comercio minoritas

Una vez identificados cada uno de ellos expondremos la situación particular dependiendo si incidencia en el mercado.

5.2.2.1. Cadenas de supermercados:

Este tipo de cliente trabaja con una ventaja competitiva por los volúmenes y el poder de negociación con el que se desarrollan. Este tipo de compradores asegura un consumo mensual medio y obtiene la posibilidad de negociar contratos a largo plazo en

precio y entrega. A su vez permite una negociación formal. Atento a este beneficio el poder de negociación de este tipo de comprador es alto.

5.2.2.2. Compradores de mercados de abastos de la provincia de Córdoba

Son empresas que se dedican a la misma actividad, pero se encuentran radicadas en los mercados de abasto de las principales ciudades de la provincia de Córdoba como Villa María, Río Cuarto, y de otras provincias como Villa Mercedes en San Luis, entre otros.

Este tipo de Comprador es un comprador semanal en grandes volúmenes con beneficios y ventajas similares a los supermercados. La posibilidad de negociación se verá reflejada en la cantidad de volumen semanal solicitada, dependiendo de esto se obtiene un beneficio en precio y financiación.

5.2.2.3. Cadenas de comercios minoristas:

Este tipo de compradores obtienen algunas ventajas más significativas por nuevamente el volumen negociado. Al tratarse de un negocio mayorista y de volumen los beneficios y las preferencias de ventas hacia este tipo de compradores son mayores.

Su potencial radica en una organización y en un contrato informal de compra semanal que le permite acceder a un descuento especial en precios y a una preferencia en entrega de ciertos productos.

Su principal limitación es la financiación que pueden obtener y la imposibilidad de contratos mensuales o anuales de una determinada cantidad de unidades.

5.2.2.4. Comercios minoristas:

Debido a su poca capacidad de compra, este comprador no obtiene beneficios por los volúmenes mensuales manejados. Este tipo de comprador se adapta al precio otorgado por el mercado, obteniendo beneficios solamente por su asiduidad diaria a la hora de la compra o la idealización con la empresa. Es un cliente que no tiene poder de financiación y que debe amoldarse a las reglas de la empresa.

5.2.3. Amenazas de entrada de nuevos competidores:

El negocio de la comercialización de frutas y hortalizas es un rubro donde se requiere de gran experiencia y conocimientos. Se debe contar con una red de productores, infraestructura adecuada y personal capacitado, lo que se traduce en un importante inversión inicial.

La principal dificultad a la entrada de nuevos competidores es la imposibilidad edilicia de la instalación de ellos dentro del Mercado de Abasto. Actualmente no se encuentran disponibles salones de venta al público o depósitos para mercadería que podrían facilitar la entrada de nuevas empresas al rubro.

A su vez, la relación con los proveedores tiene una gran importancia en la comercialización y la financiación de los productos, lo que dificulta el manejo de grandes volúmenes de mercadería. Al tratarse de productos perecederos y de gran rotación se vuelve extremadamente difícil la entrada de nuevos competidores.

Por último, cabe destacar que las principales empresas líderes del sector tienen una trayectoria de más de 30 años en el rubro, lo que le permite un posicionamiento de marca en el mismo.

5.2.4. Amenazas de sustitutos:

Los productos sustitutos que se encuentran ofertados en el mercado y que pueden afectar a la comercialización normal de los productos que la empresa ofrece son:

- Complementos alimenticios
- Diferentes tipos de postres
- Productos medicinales
- Productos alimenticios
- Snacks de frutas
- Frutas deshidratadas
- Jugos envasados

Muchos factores influyeron en los últimos años en donde los hábitos en la vida cotidiana fueran cambiando e impactando en distintos aspectos del vivir de las personas. Esto ha generado la necesidad de la ingesta de nutrientes de una manera más rápida y efectiva, dejando de lado la importancia de consumir productos naturales y frescos para nuestro organismo. En este contexto la alimentación juega un rol preponderante provocando una tendencia a consumir comidas preparadas o semis preparados en sustitución de productos menos elaborados o naturales.

Los consumidores marcan con sus exigencias la tendencia que arrastra al resto de la cadena alimenticia. Según índices a nivel mundial el consumo per cápita hasta el año 2014 ha ido descendiendo de manera notable, a la vez que el consumo de productos sustitutos anteriormente nombrados ha ascendido de forma vertiginosa.

En los últimos 3 años según estadísticas mundiales, se ha reactivado el consumo de productos frescos debido a un cambio socio cultural, en donde se conocieron los beneficios de este tipo de productos. Gracias a una mayor conciencia de los beneficios

de estos productos el consumidor está nuevamente retornando al hábito de frutas y hortalizas.

Analizando lo antes expuesto e entiende que debido al crecimiento de esta tendencia y al crecimiento de la población mundial, debería observarse un menor consumo de productos no naturales, tendiendo a un mayor consumo de productos frescos y naturales.

5.2.5. Poder de negociación de los proveedores:

Actualmente sus proveedores son muy variados, permitiendo eso un mínimo poder de negociación de los mismos. Al no ser un producto único y al caracterizarse por una gran dependencia de los factores climáticos y de producción el proveedor solo se ve obligado a negociar una vez el producto listo para entregar.

Los argumentos más comunes a la hora de una negociación se basan en:

- La capacidad de proveer un producto por un determinado tiempo en el año.
- La capacidad de proveer una determinada cantidad de productos.
- La diferenciación en calidad de los productos.
- La rapidez de abastecimiento hacia la empresa.
- La producción de una nueva variedad
- Los tiempos de financiación.

Después de analizado el poder de los proveedores se observa que no son de gran trascendencia para el desarrollo normal de la organización, permitiendo un trabajo fluido y estable para el desarrollo de la empresa.

Los proveedores pueden ser nacionales o internacionales dependiendo del producto, sin embargo debido a la alta estacionalidad de los productos y que son

perecederos, normalmente el precio varía de venta en venta, sin existir una lista de precios predeterminada.

Por otro lado, los factores climáticos afectan directamente el precio de venta, ya que si las cosechas de un producto específico se vieron afectadas, el precio puede subir desmesuradamente hasta que se logre la siguiente cosecha. Esto hace que el poder de negociación de proveedores sea variable, pero con un promedio medio.

5.2.6. Rivalidad entre los competidores existentes:

La actividad comercial frutihortícolas en los mercados centrales de las diferentes ciudades se caracteriza por dos cuestiones. La primera respecto del consumidor ajeno al mercado, que es quien posee diversas ofertas sobre los mismos productos, con lo cual la diferencia radicarán en calidad, marca, origen de los productos y la idealización de los clientes.

El segundo aspecto se relaciona con el tamaño de las empresas presentes en el predio, ya que entre más grandes sean y mayor capacidad de compra posean, podrán convertirse en proveedores de los mismo puestos del mercado con productos de baja rotación, masividad del producto o precio alto.

Ante esto, la rivalidad entre competidores es media-baja, dependiendo del tamaño empresarial y capacidad de compra de cada competidor en particular. En el Mercado de Abasto de Córdoba, existen 4 empresas grandes que se dedican a proveedor productos a los más de 55 competidores pequeños, con lo cual se puede decir que la rivalidad es baja.

5.2.7. Conclusiones Parciales de Fuerzas de Porter

Tabla 8: Fuerzas Ejercidas en el Mercado

		Fuerza Ejercida			
		Alta	Media	Baja	
Fuerza en el Mercado	Nuevos Competidores			x	
	Sustitutos		x		
	Clientes	Supermercados	x		
		Mercados de Abasto		x	
		Comercios Minorista			x
		Cadenas de Comercios Minoristas			x
	Proveedores		x		
Rivalidad entre competidores			x		

(Fuente: Elaboración Propia)

Después de analizadas y sintetizadas a través del cuadro de conclusiones se puede observar que el ingreso de nuevos competidores, que puedan acaparar el mercado de la organización, es de una probabilidad muy baja. Los altos costos de entrada y la infraestructura necesaria para poder competir con la organización, no permiten un ingreso fácil a nuevas empresa.

Por otro lado, la organización se ve protegida por una Ordenanza Municipal N° 8246/0 (Anexo VII) de la ciudad de Córdoba, que no permite la comercialización de productos frutihortícolas al por mayor fuera del recinto del Mercado de Abasto de Córdoba. Junto con el hecho de que el mercado no posee espacio físico para o para depósitos, imposibilita la apertura y el ingreso de competidores al sector.

No es de menor importancia el posicionamiento de marca de las empresas líderes en el sector, por más que los productos que se comercialicen no sean directos de estas empresas, las organizaciones con mayor trayectoria tiene un poder con proveedores que permiten comercializar mejores y mayores productos, dejando al

consumidor de menor volumen, menos opciones de elegir a la hora de la obtención de los mismos.

En cuanto los productos sustitutos con lo que se enfrenta la organización, todavía no marcan una clara tendencia de su poder para abarcar el mercado en cuestión. Por un lado la tendencia a un consumo más saludable y a una vuelta a fuentes naturales, posiciona a las frutas y verduras como productos estrellas, pero por otro los cambios culturales y la evolución de la sociedad requiere productos instantáneos que pueden sustituir lo antes nombrado.

Además si se tiene en cuenta la sugerencia de la OMS (Organización Mundial de la Salud), en donde se sugiere un consumo promedio de 400 g de frutas por día, y en donde la población Argentina actual está por debajo de la tasa promedio, genera expectativas de un incremento en las ventas de estos productos. Por estas razones se cree que una vez identificada la tendencia, los sustitutos serán menos influyente aun, pensando en un mayor consumo a mediano y largo plazo de productos naturales.

En cuanto al análisis del poder de negociación de los compradores, se analizó individualmente según el tipo de comprador que se logró identificar como clientes de la organización. En niveles generales se observa que el poder de los mismos es relativo y no constante en el tiempo, al trabajar con productos estacionales y la variación de los mismos, imposibilita o permite una gran disonancia en cuanto a las relaciones con cada cliente.

Se logró interpretar que el volumen es el elemento principal en las negociación para la adquisición de la mercadería, en sintonía con esto se observó a las cadenas de supermercados como el sector con mayor poder de compra, teniendo en cuenta sus altos volúmenes y sus compras constantes, por lo cual se les otorga un beneficio y ciertos

acuerdos comerciales que permiten beneficios importantes, relacionados con una forma de pago más flexibles, con entregas a domicilio, con el armado de ofertas específicas y con una atención personalizada a la hora de la venta.

Por otro lado, la empresa cuenta con productos únicos en el mercado, muchas veces estas cadenas se ven obligadas a adquirirlos solo en la organización en cuestión. Concluimos al fin que es el cliente de mayor poder para con la organización, pero de ninguna forma son un limitante para el funcionamiento diario de Tanus Jalil e hijo S.R.L.

A sí mismo, y en congruencia con lo antes mencionado, los otros clientes con los que trabaja la empresa, que son en su mayoría empresas comercializadoras de frutas de otros mercados de la argentina, comercios minoritas y restaurants, al no adquirir productos en gran volumen se les imposibilita acceder u exigir ciertos beneficios. La organización intenta satisfacer a los mismo a través de diferentes estrategias de ventas, pero, siempre sabiendo que, muchas veces negocian desde un lado beneficioso a la hora de sus ventas.

Al trabajar con productos estacionales y para lograr abastecer continuamente los clientes que la organización posee, la empresa tuvo que ampliar y planificar su red de proveedores de una manera muy particular. Actualmente trabaja con aproximadamente 90 proveedores, trabajando en zonas de producción de todas las regiones de Argentina. Por otro lado, ha tenido que ampliar sus horizontes y trabajar con proveedores de todo el mundo, por lo tanto mantiene lazos comerciales con países como Ecuador, Chile, Brasil, Israel, España, Bolivia, Paraguay y otros eventualmente.

Analizados los proveedores y la relación que mantienen con la empresa, se pudo identificar que es una relación de un beneficio mutuo y que se pondera realizar negocios

en el tiempo, que el tener mayor o menos fuerza a la hora de la negociación. Como se comentó anteriormente, al tratarse de productos estacionales y dependientes de las condiciones climáticas para que los mismos puedan ser producidos, reiteradas veces se generan situaciones en que el productor es el único poseedor del producto, por lo que en esos casos su poder de negociación aumenta.

En su contrapartida, el proveedor tiene una abultada cosecha y tiene la necesidad imperiosa de poder distribuir sus productos, ya que se trabaja con productos perecederos, hace que la empresa pueda en esos momentos realizar una negociación con más facilidad. Mencionado estos casos y al haber identificado que el 80% de los proveedores de la organización poseen unos lazos comerciales de más de 15 años, entre ambos tratan de minimizar estas fluctuaciones para poder lograr una relación estable en el tiempo y beneficiosa para ambos. La empresa tiene como política este tipo de relaciones y es una de sus ventajas competitivas que le permitió crecer y perdurar en el tiempo.

A través de este diagnóstico se identificó a los competidores con un influencia muy baja en la empresa, ya que los mismos a pesar de muchas veces competir con los mismo producto y con los mismos clientes, no generan acciones en donde se comprometa la evolución de las ventas de la organización. Las costumbres de compradores minoritas y las relaciones de largo plazo entre los mismos y la empresa que le vende los productos, generan las relaciones comerciales en cuanto a las ventas internas dentro del Mercado de Abasto de Córdoba.

La mayor competencia se puede observar en las ventas mayoristas a supermercados, pero el ingreso como clientes de los mismos no es un proceso sencillo, por lo que pocas empresas pueden ingresar a competir en este sector. Por último se debe

destacar que muchas veces la organización actúa como proveedora de mercadería a sus propios competidores, por lo que los mismos son a la vez sus clientes.

5.3. Análisis Interno

5.3.1. Antecedentes de la compañía

La organización es una empresa que consta de 50 años en el rubro de la comercialización de frutas y hortalizas en la ciudad de Córdoba. En sus inicio comenzó como un emprendimiento de su socio fundador Tanus Jalil, en donde sub arrendo un espacio del antiguo mercado de abasto de la ciudad de Córdoba y comenzó a comercializar productos frutihortícolas. En sus inicios era una empresa unipersonal, donde el único integrante de la misma era su fundador, encargándose de todas las tareas diarias de la misma, desde la gestión administrativa, hasta la compra de producto y su posterior venta.

Después de transcurrido unos años, comenzaron a incorporarse al proyecto los integrantes de la segunda generación de la familia. Con esta incorporación se permitió un avance en lo organizativo y un mayor alcance de la organización. Con la posibilidad de la incorporación de nuevas ideas y la profesionalización de las tareas, la empresa logra la oportunidad de dar un salto importante en el rubro comercial. A su vez las nuevas instalaciones del Mercado de Abasto de Córdoba inauguradas en el año 1988, le permitieron adquirir una infraestructura que le permitió un crecimiento exponencial como integrantes del rubro.

Transcurrido los años 90 y con una presencia significativa entre los competidores del mercado, se decide por la inversión en depósitos que le permitirán una mayor expansión de volumen a comercializar y una estructura más eficiente para el manejo logístico de todos sus productos. A su vez se inscribe a la empresa como importadora de frutas y se realiza el primer embarque desde países vecinos. Esta

estrategia comercial le permite a la organización ser líder en la importación de productos y su posterior distribución en el mercado Argentino.

Posteriormente a una reorganización estructural por su nueva infraestructura, se comienza con un cambio comercial de la organización, se decide por comenzar a generar nuevos canales de ventas mayoristas que le permitan un crecimiento en sus ventas y una mayor presencia en el mercado. Se desarrollan nuevos clientes e incorporan cadenas de supermercados. Con la expansión de las cadenas de supermercado en los últimos 20 años, se le permitió a la empresa un volumen mensual estable y creciente, lo que origino nuevas inversiones.

Actualmente Taus Jalil e Hijo S.R.L, cuenta con una cartera de clientes muy diversificada, en donde se encuentran cadenas de supermercados, mayorista de diferentes mercado del país, pequeños comerciantes y cadenas de restaurants. A demás comercializa sus productos dentro del mercado de abasto, abasteciendo a muchas comerciantes de la ciudad y sus alrededores.

5.3.2. Bases Estratégicas

5.3.2.1. *Filosofía Empresarial*

La empresa cuenta con la declaración de bases estratégicas, las cuales datan de 2010 aproximadamente, de acuerdo a la entrevistas realizadas con los gerentes y directores de la empresa, las mismas fueron planteadas para la construcción de la página web, y no bajo un proceso de trabajo relacionado a la planificación a largo plazo de la empresa. Por otro lado, tampoco fueron comunicadas formalmente dentro de la empresa a los empleados y no se encuentran expuestas de manera directa.

La Visión plantea: “Ser la empresa líder en productos frutihortícolas de la República Argentina y consolidar nuestra participación en el mercado internacional”.

La principal crítica a esta visión es que en el momento que fue planteada la empresa realizaba exportaciones, pero en la actualidad no lo realiza más, lo cual ya no responde a los objetivos actuales.

Por su parte, la Misión dice: “Comercialización, importación y exportación de los mejores productos frutihortícolas, para satisfacer a nuestro clientes tanto en el mercado nacional como internacional.”

Nuevamente aparece el mercado internacional como una de las acciones de la empresa que ya no realiza, y por otro lado, la forma en que los verbos están expresados no muestra el “como” la empresa resuelve su actividad cotidiana y cumple sus objetivos, sino habla de actividades comerciales.

Finalmente, respecto de los valores, la empresa plantea lo siguiente: “Para lograr estos objetivos siempre recordamos que la empresa trabaja bajo estas premisas:

Cordialidad y educación.

Trabajo en equipo.

Transparencia en las acciones

No imponer jerarquía, liderar con el ejemplo.

Ser justo y escuchar las opiniones de los demás”.

5.3.2.2. Estrategia Competitiva

En lo que respecta a la venta en Córdoba y Argentina, Tanus Jalil e Hijo S.R.L., es una empresa formadora de precio, principalmente por la competitividad en relación a las otras organizaciones del sector.

Sin embargo, esto lo puede llevar a cabo, ya que su volumen de compra le permite negociar mejores precios a nivel nacional como internacional con sus proveedores, aunque para el mercado internacional la empresa inicia negociaciones con el precio dado por mercado.

En base a esto, la empresa establece dos líneas de estrategias:

- a) Estrategia de precio para productos nacionales y que comercializan otros competidores
- b) Por diferenciación para productos internacionales.

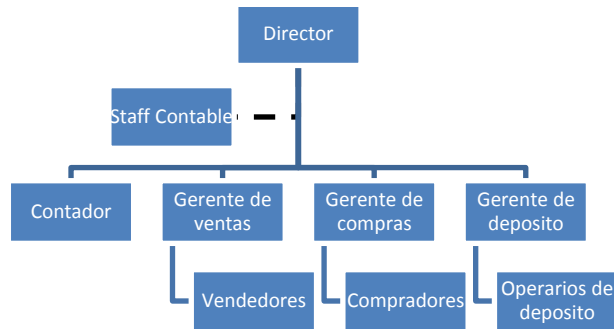
5.3.3. Estructura de la organización

La empresa ha recorrido un largo camino desde sus inicios hasta su desarrollo actual. Focalizada principalmente en el área comercial, la organización carece de una estructura formal donde se identifiquen la responsabilidad o los alcances de los integrantes de la misma. Se observa una organización precaria en cuanto a estructuras formales y organizacionales que le permitan una eficiente ejecución de los procesos dentro de la misma.

Después de una breve auditoría se puede observar que carece de un organigrama organizacional actualizado donde se identifiquen las jerarquías y las responsabilidades de todos sus colaboradores. Esto no le permite avanzar hacia una estructura más eficiente para perseguir los objetivos y metas planteados hacia un crecimiento continuo. En cuanto a los procesos y desarrollos de los puestos de sus colaboradores, no encontramos documentados registros de las actividades a realizar y los objetivos de cada área.

5.3.3.1. Organigrama de la organización

Ilustración 6: Organigrama Actual de Tanus e Hijo S.R.L.



(Fuente: Tanus Jalil e Hijos S.R.L., 2017)

5.3.4. Dirección de le empresa

Actualmente la dirección de la empresa está conformada por los socios mayoritarios y un socio minoritario.

Entre ellos cumplen la función de llevar a cabo el desarrollo de la empresa. Se pudo observar que los mismos cumplen muchas tareas operativas, que no le permiten una visualización clara de la visión estratégica que deben llevar a cabo para sostener los resultados en el tiempo.

Entre los socios se dividen las tareas en dos grandes subgrupos, el comercial y la parte administrativa. Se consideran a sí mismos una empresa netamente de ventas, por lo que focalizan todos sus esfuerzos en una buena comercialización, dejando de lado formalidades estructurales básicas para una correcta administración de la empresa.

Desde sus puestos de directores, intentan conocer y manejar cada uno de las etapas de la empresa, teniendo un contacto permanente con proveedores y clientes. A su vez también realizan actividades que respectan al grupo humano de trabajo,

encargándose de la contratación y de la supervisión de todos los colaboradores de la firma.

Además, son los encargados de desarrollar y tomar las decisiones de inversiones de nuevos proyectos o de nuevas herramientas de trabajo.

5.3.5. Estructura organizativa y funciones

- **Gerente de ventas.** Es el encargado de supervisar y realizar las ventas de la organización. Cumple el rol de la fijación de precios y de la ejecución de los contratos con los clientes de más envergadura. No se observan documentadas sus objetivos ni sus actividades, ni los procesos de las mismas. Por otro lado tampoco se encontraron los métodos de control utilizados para corroborar las ventas de la organización.
- **Gerente de compras:** Es el encargado de realizar las compras de los productos disponibles a la venta de la organización. Pudimos detectar que los principales compradores son los socios de la firma, dividiendo sus compras en regiones, según la especialización de cada uno de ellos. Nuevamente notamos una desorganización y una falta de comunicación interna en la realización de esas actividades, no registrando los precios finales de compra de los productos, acción por la cual pone en duda la rentabilidad neta de la empresa. No se encuentran mecanismos de compras detallados.

A su vez no se encontraron registros históricos de las compras, ni detalle específicos de los productos.

- **Gerente de depósito:** Tiene como tarea principal la gestión de toda la mercadería que ingresa y egresa de la organización. Tiene a cargo gran parte del personal que desarrolla las actividades de manipuleo de la mercadería. Se observó una gran

informalidad en el manejo de la mercadería, con una falta de procedimientos detallados para la registración de los mismos. Por otro lado no se encontraron las tareas específicas del puesto ni los objetivos del mismo.

- **Encargado contable:** En cuanto al área de contabilidad, la empresa posee una estructura interna con un contador público nacional a cargo. Además cuenta con el asesoramiento de un estudio contable externo para temas específicos.

Específicamente el contador interno es el encargado de la liquidación de impuestos y de sueldos de la sociedad. La persona a cargo tiene la obligación mensual de la presentación de todos los impuestos que la empresa necesita para un correcto funcionamiento. Por otro lado realiza las liquidaciones mensuales de todos los colaboradores que tiene la organización. También es el encargado de la conciliación de cuentas corrientes con clientes y el reclamo y registración de los pagos de proveedores.

Se observó que falta una registración uniforme de todas las tareas realizadas por el contador perteneciente a la empresa. No se observó un archivo estructurado para la consulta de los impuestos abonados, ni la correcta registración en sistema ni en archivo de los pagos y reclamos registrados. Además no se encontró la justificación de planes de acción para una estructura contable más compleja, previendo el crecimiento de la empresa.

5.3.6. Gestión de Recursos Humanos

5.3.6.1. *Familia empresaria: Inclusión en la empresa familiar:*

Se realizó un análisis en relación a la participación de la familia empresaria en la gestión de la organización, como la existencia de procesos internos para la inclusión de

las nuevas generaciones, donde se pudo detectar un alto grado de informalidad en todo el proceso de incorporación laboral.

Analizando la historia de los ingresos de nuevos miembros familiares, se pudo detectar que las mismas se vienen realizando sin condiciones algunas. Se observó también, que los ingresos en su mayoría son en primera instancia como experiencia laboral de los integrantes de las familias de los socios, pero sin planificación de carrera ni de áreas de participación, objetivos o metas a alcanzar, entre otros.

Como una condición y de manera no formal, la empresa prevé que los miembros que quieran incorporarse a la empresa deben estar cursando o haber finalizado la formación universitaria durante el proceso de esa experiencia, pero sin limitación alguna ni requerimientos técnicos posteriores o vinculación con el áreas que vayan a desarrollar o afinidad con su formación.

Esto genera uno de los inconvenientes en el aprovechamiento de talentos, como en la oferta para que los miembros de la familia deseen continuar a largo plazo, formándose para alcanzar las gerencias o dirección de la empresa.

Por último se detectó falencias en cuanto a las tareas, horarios y responsabilidades de los mismos, no permitiendo un análisis de desempeño óptimo para cada integrante.

Por otro lado, esta falta de formalidad en los procesos de inclusión de miembros de la familia, puede impactar negativamente en la equidad y justicia percibida por los empleados, empobreciendo el clima laboral o afectando la motivación de estos.

5.3.6.2. *Personal de la empresa*

5.3.6.2.1. Gestión de planes de incentivos y motivación

A través de una breve encuesta informal realizada a la hora del diagnóstico en la organización, no fue posible distinguir una política de incentivos ni motivacional de los colaboradores pertenecientes a la misma. No se encontró planificación alguna a corto, mediano o largo plazo a los colaboradores, dejando este trabajo de una forma subjetiva a la directores de la organización ya nombrada.

Debido al crecimiento mantenido durante estos años y la profesionalización de los colaboradores, la falta de incentivos a los mismos y la falta de motivación de estos, está generando un clima organizacional deficiente, con altos grados de rotación del personal en puestos importantes y en toma de decisiones erróneas como consecuencia de esto.

5.3.6.2.2. Gestión de planes de capacitación

Después de realizado el diagnóstico, y a través de la información otorgada por la empresa, se detectó una gestión de capacitación no acorde al tamaño de la organización. La misma contiene programas efímeros y sin sustento en el mediano o largo plazo, con métodos anticuados y personal no capacitado para el dictado de los mismos. Por otro lado no se detectó ninguna introducción a nuevos colaboradores que le permita lograr una inserción más eficiente y de mayor velocidad a la cultura de la organización.

Todo lo antes nombrado ocasiona una deficiencia en la productividad de los colaboradores generando así costos ocultos en la organización.

5.3.7. Sistema de gestión

Actualmente la empresa trabaja con un sistema de gestión de la empresa Manager Go, una empresa dedicada al desarrollo de software para empresas. Esta implementación se realizó en el año 2009. La empresa fue integrando sus necesidades a este software con la intención de adaptar sus funciones a los requerimientos de la organización.

El sistema trabaja con diferentes módulos de gestión, divididos en módulo de ventas, de compras, financiero y de depósito. Los módulos le otorgan diferentes funcionalidades a cada sector, teniendo la posibilidad de extraer información del mismo.

Se observó que el sistema ayuda principalmente a la facturación en general de la empresa, pero no está siendo utilizado de una manera eficiente. La mala registración y la falta de procesos de entrada y salida de información no permiten el posterior análisis de información necesaria para el control o la toma de decisiones por parte de los responsables de las mismas.

Por otro lado se observó una falta de actualización, permitiendo la utilización de nuevas tecnológicas y de nuevas herramientas que permitan una mejor gestión.

5.3.8. Infraestructura y localización

Tanus Jalil e Hijo está situada en el mercado de abasto de la ciudad de Córdoba, precisamente en la ruta 19, km 7 ½. Actualmente cuenta de tres puntos de ventas ubicadas en las diferentes naves de este mercado. Además cuenta con un sector de depósitos con una superficie cubierta para el almacenaje de sus productos.

En cuanto a los puntos de ventas podemos distinguir 3 locales comerciales con altos niveles tecnológicos, de una superficie de 250 metros cuadrados cada uno,

totalmente refrigerado para una correcta conservación de sus productos. En sus locales concurren aproximadamente 200 clientes por día.

En la zona de depósitos, donde se utiliza para albergar y conservar sus productos, la empresa cuenta con un total de 2000 m², divididos en aproximadamente 20 cámaras frigoríficas. Las mismas difieren en su diseño y su método de conservación, ya que dependiendo el producto ingresado dependerá de las condiciones del guardado.

Existe actualmente una limitación para la ampliación y la reestructuración de los depósitos de la compañía, razón por la cual ve limitado su crecimiento de negocio mayorista. Por una disposición de una ley municipal se prohíbe la comercialización, almacenaje o manipulación de productos perecederos del rubro frutas y hortalizas en lugares distintos a los limitados por la zona del mercado de abasto de la ciudad de Córdoba. Por dicha razón, la empresa se ve imposibilitada a la expansión de sus depósitos, pudiendo generar con la misma un mayor volumen de sus productos comercializados. Por otro lado, teniendo en cuenta la construcción anticuada de los presentes depósitos, el modo de trabajo no permite una eficiencia en sus procesos.

Para la manipulación de sus productos, la organización cuenta con maquinarias especiales para el movimiento de los mismos.

Actualmente cuenta con 5 máquinas auto elevadoras, 2 camiones propios y 6 mulas manuales. Las mismas son dirigidas por personal capacitado y autorizado para la utilización de las mismas.

5.3.9. Procesos comerciales

La actividad principal de la organización, es la comercialización de frutas y hortalizas. La empresa se dedica a la compra de estos productos en zonas de producción para la posterior venta de los mismos.

Al trabajar con productos estacionales la comercialización de estos productos es diferente según la época del año. Principalmente el proceso comienza con el pedido a sus proveedores en zona de producción de las cantidades de unidades necesarias para satisfacer las necesidades del mercado según el requerimiento de sus clientes y según las previsiones de ventas de la organización. Basados en la propia experiencia y en datos históricos de consumo los compradores realizan el requerimiento de productos teniendo en cuenta la cantidad de días desde el requerimiento hasta su llegada.

Una vez llegada la mercadería, la misma es analizada y se corrobora que el pedido enviado por el productor concuerde con la mercadería encargada por el departamento de compras, confirmada esta información se realiza el ingreso de la mercadería al sistema y se pone a disposición para la venta.

Las formas de ventas utilizadas por la organización son dispares dependiendo los clientes a los que se debe satisfacer la necesidad.

Actualmente la empresa comercializa un 35% de sus productos a supermercados, un 40% en los puntos de ventas a compradores mayoristas en sus puntos de venta dentro del mercado de abasto y un 25% a clientes mayoristas propietarios de firmas en los mercados centrales de las diferentes provincias de Argentina.

Los procedimientos detallados de esas ventas difieren mucho según los clientes de la empresa. En su mayoría se puede afirmar que se realiza un pedido vía correo

electrónico, donde después se realiza la facturación del mismo, y se le hace la entrega del producto.

Por otro lado, los clientes de los puntos de venta, buscan sus productos en nuestros comercios, haciendo se cargó del traslado de los mismos.

5.3.10. Análisis de Productos

5.3.10.1. Lista de Productos

Tabla 9: Lista de Productos

Frutas	Ananá.	Hortalizas	Berenjena negra.
	Banana de Bolivia.		Chaucha manteca.
	Banana de Ecuador.		Choclo.
	Banana de Paraguay.		Pepino.
	Cereza.		Pimiento verde.
	Ciruela.		Pimiento rojo.
	Damasco.		Tomate cherry perita.
	Durazno.		Tomate perita.
	Frutilla.		Tomate redondo.
	Kiwi.		Zapallito verde.
	Limón		
	Mandarina.		
	Mango	Hortalizas Pesadas	Cebolla común.
	Manzana roja		Cebolla morada.
	Manzana granny/verde.		Cebolla blanca.
	Melón.		
	Naranja de jugo.		
	Naranja de ombligo.		
	Palta.		
	Pera.		
	Piña.		
	Pomelo.		
	Sandia.		
	Uva.		

(Fuente: Tanus Jalil e Hijo S.R.L., 2018)

Descripción por productos

Ananá de Paraguay:

Origen: Paraguay.

Periodo: Noviembre y Diciembre.

Envase: Jaula.

Calibre: 10 a 16 unidades.

Clasificación: Tiene dos penachos uno abajo y otro arriba.

Banana de Bolivia:

Origen: Bolivia.

Periodo: todo el año.

Envase: Cartón por 20kg.

Calibre: 1ra una sola.

Clasificación: colores: verde, pinta, color.

Banana de Ecuador:

Origen: Ecuador

Periodo: Todo el año.

Envase: Cartón por 20kg.

Calibre: 1ra una sola.

Clasificación: colores: verde, pinta, color.

Banana Nacional:

Origen: Salta

Periodo: Septiembre a Febrero

Envase: Madera

Calibre: Comercial

Clasificación colores: Verde, pintona, color.

Banana de Paraguay:

Origen: Paraguay

Periodo: Marzo a octubre.

Envase: Madera por 20 kg.

Calibre: 1ra una sola.

Clasificación: colores: verde, pinta, color.

Cerezas:

Origen: Mendoza, Río negro, Neuquén y Chubut.

Periodo: Noviembre a diciembre.

Envase: Caja de cartón 5kg (granel) o bolsas de 2,5kg granel

Calibre: Por diámetro.

24/26 chica.

26/28 mediana.

28/30 grande.

30/32 jumbo.

Clasificación: Bing, EarlyBurlat.

Ciruela:

Origen: Río negro / Mendoza

Periodo: Diciembre a Mayo

Envase: Caja / Jaula

Calibre: Chica, Mediana, Grande.

Variedades: Negras, Rojas, Blancas.

Damasco:

Origen: San Juan y Mendoza.

Periodo: Noviembre a diciembre.

Envase: Cajones chicos entre 10kg y 15kg.

Calibre: chicos a granel, grandes con separador.

Clasificación: grande, mediano, chico.

Duraznos:

- **Con pelusa:** Durazno “común”.
- **Sin pelusa:** Durazno “Pelón”.

Duraznos (Con pelusa):

Origen: San Pedro, Mendoza, Río negro, Neuquén.

Periodo: Noviembre a Marzo.

Envase: Cajones chicos o cajas de 8kg con o sin separador.

Cajones chicos o cajas de 13kg con o sin separador.

Jaulas de madera por 15kg embalados o granel.

Calibre: chicos a granel, grandes con separador.

Clasificación: grande, mediano, chico.

Duraznos (Sin pelusa “pelón”):

Origen: San Pedro, Mendoza, Río negro, Neuquén.

Periodo: Noviembre a Marzo.

Envase: Cajones chicos o cajas de 8kg con o sin separador.

Cajones chicos o cajas de 13kg con o sin separador.

Jaulas de madera por 15kg embalados o granel.

Calibre: chicos a granel, grandes con separador.

Clasificación: grande, mediano, chico.

Kiwi Chileno:

Origen: Chile.

Periodo: mediados de Mayo hasta Noviembre.

Envase: Cartón o plástico por 10kg a granel o en bolsa.

Calibre: del 20 al 42(grande a chico)

Clasificación: Cat 1 cilíndrico Cat 2 Chato

Marcas: Frugal, Río blanco, Unifrutti.

Kiwi Italiano:

Origen: Italia.

Periodo: Diciembre hasta Febrero.

Envase: Cartón por 9kg a granel.

Calibre: del 23 al 36(grande a chico)

Clasificación: Cat 1 cilíndrico Cat 2 Chato

Kiwi Nacional:

Origen: Argentina (La Plata).

Periodo: Febrero hasta julio.

Envase: Cartón o madera por 10kg a granel o en bolsa.

Calibre: del 33 al 42(grande a chico)

Clasificación: Cat 1 cilíndrico Cat 2 Chato

Limón:

Origen: Tucumán.

Periodo: Todo el año.

Envase: Bolsa rejilla x 15kg.

Cajón de madera x 17kg.

Caja de cartón x 18kg.

Calibre: 72, 80, 88, 100, 113, 125, 138,150.

Más buscados del 88 al 125.

Clasificación: grande, mediano, chico.

Mandarina:

Origen: Entre Ríos y Corrientes.

Periodo: Marzo a Noviembre.

Envase: Jaulas x 20kg.

Calibre: 70, 80, 90, 100, 110, 120.

Clasificación: - Okitsu. (Más temprana).

- Satsuma.

- Criolla.

- Clementina.

- Nova.

-Dancy.

- Ellendale.

- Murcot.

-Montenegrina.

Mango de Brasil:

Origen: Brasil.

Periodo: Mayo a noviembre.

Envase: Cartón.

Calibre: 7, 9, 10,12 unidades.

Clasificación: Keitt, Tommy atkins.

Mango Nacional:

Origen: Argentina.
Periodo: Septiembre a Febrero.
Envase: Cartón.
Calibre: 7, 9, 10,12 unidades.
Clasificación: Keitt, Tommy atkins.

Manzanas: La manzana tiene 2 clasificaciones, que hacen que varíe el precio y la calidad del producto. Las 2 clasificaciones son:

Comercial: Frutas de menor color, aspecto y sanidad.

Elegida: Frutas de mejor color, aspecto y sanidad.

Manzanas (Red) (Roja): Esta variedad puede ser comercial o elegida.

Origen: Río Negro.
Periodo: Todo el año.
Envase: Jaulas x 20kg o mas si es granel.
Caja de cartón: Telescópica x 19kg.
Mark 4 x 18kg.
½ Caja x 9kg.

Calibre:

Jaula y caja x 19kg: 64, 72, 80, 88, 100, 113, 125,138, 150. Mas requerido 88, 100, 113.

Mark 4 x 18kg: 60, 70, 80, 90, 100, 110, 120, 135.Mas requerido 80, 90, 100.

½ Caja x 9kg: 32, 36, 40. Más requerido 36 y 40.

Clasificación: Royal Gala, Red delicious.

Manzana (Granny)(verde):

Origen: Río Negro.
Periodo: Todo el año.
Envase: Jaulas x 20kg.
Caja de cartón: Telescópica x 19kg.
Mark 4 x 18kg.
½ Caja x 9kg.

Calibre:

Jaula y caja x 19kg: 64, 72, 80, 88, 100, 113, 125. Mas requerido 88, 100, 113.

Mark 4 x 18kg: 60, 70, 80, 90, 100, 110, 120, 135.Mas requerido 80, 90, 100.

½ Caja x 9kg: 32, 36, 40. Más requerido 36 y 40.

Clasificación: Golden delicious y Grannysmith.

Melón:

Origen: San Juan/Mendoza/Rio Negro
Periodo: Octubre a Marzo
Envase: Madera
Calibre: 4, 6, 8, 10,12.

Naranja de jugo:

Origen: Salta (1ra), Entre Ríos, Corrientes.
Periodo: Todo el año.
Envase: Jaulas x 20kg.

Caja de cartón x 15kg
Calibre: 64, 72, 80, 88, 100, 113, 125.
Clasificación: Hamblin, Jaffa, Pineapple, Valencia late.

Naranja de Ombligo:

Origen: Entre Ríos, Corrientes.
Periodo: Mayo en adelante.
Envase: Jaulas x 20kg.
Jaulas x 25kg.
Calibre: 88, 100, 113, 125.
Clasificación: Washington navel.

Palta Hass(Chile):

Origen: Chile
Periodo: Agosto a Febrero
Envase: Caja/ Jaula
Calibre: Indefinido
Clasificación: Hass

Palta Hass (Nacional):

Origen: Tucumán
Periodo: Abril a Agosto
Envase: Jaula/Torito
Calibre: Indefinido
Clasificación: Hass

Palta Torres(Nacional):

Origen: Tucumán
Periodo: Marzo a Octubre
Envase: Jaula/Torito
Calibre: Indefinido
Clasificación: Torres/Temprana

Peras:

Comercial: Frutas de menor color, aspecto y sanidad.
Elegida: Frutas de mejor color, aspecto y sanidad.

Peras Williams o de verano:

Origen: Río Negro/Mendoza
Periodo: Diciembre a Mayo
Envase: Jaulas x 20kg.
Caja de cartón: 4/5 x 19kg.
½ Caja x 10kg.

Calibre:
Jaula y caja x 19kg: 60, 70, 80, 90, 100, 110, 120, 135, 150. Más requeridos 70, 80, 90, 100, 110.

½ Caja x 9kg: 30, 35, 40. Más requerido 30, 35 y 40.
Clasificación: Giffard, William`s, Packam`sTriumph.

Peras Packams o de invierno:

Origen: Río Negro

Periodo: Mayo a Noviembre

Envase: Jaulas x 20kg.

Caja de cartón: 4/5 x 19kg.

½ Caja x 10kg.

Calibre:

Jaula y caja x 19kg: 60, 70, 80, 90, 100, 110, 120, 135, 150. Más requeridos 70, 80, 90, 100, 110.

½ Caja x 9kg: 30, 35, 40. Más requerido 30, 35 y 40.

Clasificación: Giffard, William`s, Packam`sTriumph

Piña de Bolivia:

Origen: Bolivia.

Periodo: Junio a mediados de diciembre.

Envase: Cartón.

Calibre: 8 a 16 unidades.

Clasificación: Tiene un solo penacho.

Piña de Brasil:

Origen: Brasil.

Periodo: Diciembre.

Envase: Madera.

Calibre: 8 a 16 unidades.

Clasificación: Tiene un solo penacho.

Piña de Ecuador:

Origen: Ecuador.

Periodo: Diciembre.

Envase: Cartón.

Calibre: 8 a 14 unidades.

Clasificación: Tiene un solo penacho.

Pomelos:

Origen: Salta/Rios

Periodo: Marzo a Octubre.

Envase: Jaulas x 18kg.

Plateaux x 15kg

Calibre: 32, 36, 40, 45, 50, 55, 60, 65.

Más buscados 40, 45 y 50.

Clasificación: Pomelos rojos (Star Ruby), Pomelos Rosados (Ruby red)

Sandía:

Origen: Santiago, Tucumán, Salta, Corriente, Córdoba.

Periodo: Septiembre a Febrero.

Envase: Bins.

Calibre: Se comercializa por kg.

Uva:

Origen: Chile, San Juan, Mendoza.

Periodo: Noviembre a Mayo.

Envase: Jaula/Carton

Calibre: No tiene

Variedades: Rojas, Negras, Blancas.

Hortalizas Livianas:

Berenjena Negra:

Origen: Salta, La Plata, Mendoza, Corrientes.

Periodo: Abril-mayo hasta Noviembre.

Envase: Cartón o Madera por 13 kg.

Calibre: Grande (g), Mediana (m), Chica(ch)

Clasificación: Salvita 1ra toda pareja.

Sama 2da tiene detalles en la piel.

Chaucha Manteca:

Origen: Salta, La Plata, Mendoza.

Periodo: Mayo hasta septiembre.

Envase: Madera por 17 kg.

Clasificación: Es ancha, no cilíndrica o redonda.

Choclo:

Origen: Salta, Mendoza, Córdoba.

Periodo: Mayo hasta Diciembre.

Envase: Madera.

Clasificación: Salvita 1ra, tiene todos los granos, es mediano-grande.

Sama 2da, le faltan los granos es más chico.

Pimiento Amarillo:

Origen: Salta, La Plata, Mendoza, Corrientes.

Periodo: Abril-mayo hasta Diciembre.

Envase: Cartón o Madera por 13 kg.

Calibre: 2 filas, 2 filas y media.

Clasificación: Salvita 1ra toda pareja.

Pimiento Rojo:

Origen: Salta, La Plata, Mendoza, Corrientes.

Periodo: Abril-mayo hasta Diciembre.

Envase: Cartón o Madera por 13 kg.

Calibre: 2 filas, 2 filas y media, 3 filas.
Clasificación: Salvita 1ra, es todo parejo.
Sama 2da, es deforme.

Tomate cherry perita:

Origen: Salta, La Plata, Mendoza, Corrientes.
Periodo: Mayo hasta Octubre.
Envase: Madera por 7 kg.
Calibre: Grande (g), Mediana (m), Chica(ch)
Clasificación: Salvita 1ra medio color pinto(verde).

Tomate Perita:

Origen: Salta, La Plata, Corrientes, Mendoza.
Periodo: Todo el año.
Envase: Madera por 20 kg.
Calibre: Grande (g), Mediana (m), Chica(ch)
Clasificación: Salvita 1ra color-medio color (pinta).
Sama 2da color-medio color (verde), tiene detalles en la piel.

Tomate Redondo:

Origen: Salta, La Plata, Corrientes, Mendoza.
Periodo: Agosto hasta Diciembre.
Envase: Madera por 20 kg.
Calibre: Grande (g), Mediana (m), Chica(ch)
Clasificación: Salvita 1ra color-medio color (pinta).
Sama 2da color-medio color (verde), tiene detalles en la piel.

Zapallito Redondo:

Origen: Salta
Periodo: Mayo hasta Septiembre.
Envase: Madera por 20 kg.
Calibre: Grande (g), Mediana (m), Chica(ch)
Clasificación: Salvita 1ra verde más claro, sin detalles en la piel, bien redondo.
Sama 2da verde más oscuro, con detalles en la piel, deforme.

Cebolla Común:

Origen: Mendoza, Bahía Blanca, Santiago del Estero.
Periodo: Todo el año
Envase: Bolsa.
Calibre: 4,6.

Cebolla Morada:

Origen: Mendoza.
Periodo: Noviembre a Abril.
Envase: Bolsa.
Calibre: 4,6.

Cebolla Blanca:

Origen: Mendoza.

Periodo: Noviembre a Abril.

Envase: Bolsa.

Calibre: 4,6.

5.3.10.2. *Competitividad en productos*

En cuanto a la estrategia competitiva de la organización se analizó que la misma está basada principalmente en la variedad de los productos que le ofrece a sus cocientes. A través de los años la organización ha creado y formado una red de proveedores, tanto nacionales como internaciones, que le permiten la obtención de productos estacionales como no estacionales, durante una gran permiso del año comercial.

Esto le permite a la organización tener una diferenciación notable de sus competidores en cuanto a los productos y a la calidad de los mismos. Esta característica especial lo emerge como un principal actor en el mercado, teniendo la posibilidad de brindarles a sus clientes una diferenciación en muchos sentidos.

5.3.11. Principales clientes y cobertura territorial

La empresa cuenta con una variedad grandes según su clasificación interna. Después de analizado en detalle sus principales clientes, se detectaron que están organizados según su poder de compra y los volúmenes de los mismos.

La empresa actualmente cuenta con 3 grandes secciones de clientes. Por un lado se encuentran los clientes que acceden al Mercado de Abasto de la Ciudad de Córdoba, en donde de acuerdo al horario de apertura del mismo, compran en los puntos de ventas que la empresa posee. En su mayoría, estos clientes son vendedores minoritas de toda la

ciudad de ce Córdoba y alrededores. A su vez, también se encuentran distribuidores mayoristas de localidades del interior que comprar para revender en sus regiones.

Por otro lado se pudo observar que el 34% de su facturación está dada por empresas que poseen sus actividades en otros mercados a lo largo del territorio nacional. Tanus Jalil e hijo provee a estas organizaciones de mercadería que por cuestiones de logística, volumen o por ser productos específicos no pueden introducir en sus mercados.

Por último, se encontró que un porcentaje grande de su facturación (35%) está dado por venta a grandes cadenas de supermercados del país, encontrando ahí clientes como Wal-Mart, Jumbo retail, Libertad S.A, entre otros.

A continuación se detalla el porcentaje de facturación que implica cada tipo de cliente para la empresa:

Tabla 10: Composición de Cartera de Clientes

	% de Participación
Cadenas de supermercados	35%
Compradores de mercados de abastos de la provincia de Argentina	34%
Cadenas de comercios minoristas	18%
Comercios minoristas	13%
	100%

(Fuente: Elaboración Propia en base a Tanus Jalil e Hijo S.R.L., 2018)

5.3.12. Imagen Institucional

La identidad actualmente utilizada por la empresa es una identidad en donde se observan elementos desactualizados a los elementos actualmente utilizados para las

nuevas tecnológicas. Se observan diferentes variables que podrían ser mejoradas para una mejor comprensión de la imagen de la misma.

En cuanto a las observaciones desarrolladas se destacan:

- **Desactualización de la tipografía:** La tipografía está estructurada en base a estructura viejas que no permiten una clara visual de los textos redactados.
- **Las formas utilizadas:** No se destacan por armonía, tamaño y color. Son numerosos los elementos utilizados, lo que evita una jerarquía de importancia entre ellos, y de esta manera, perjudican la lectura del logotipo en su totalidad.
- **Logotipo:** Logotipo no acorde a las normas de utilización web, imposibilitando su uso en las diferentes plataformas.
- **Estética:** Actualmente la web de Tanus cuenta con un diseño que no se fue adaptando a los tiempos modernos, tanto en el uso de fotos, recursos, como la utilización de los contenidos.
- **Adaptabilidad a distintos dispositivos:** Actualmente en la era digital, es mucho mayor el porcentaje de visitantes a los sitios web a través de dispositivos móviles que desde un ordenador, para lo cual la empresa no ha adaptado su tecnología.
- **Actualización de la información:** En la sección EMPRESA, la descripción de cultura empresarial no corresponde a la filosofía empresarial actual. Por otro lado se observó en la sección de novedades, que los archivos son de una antigüedad no aceptada a la innovación que ha sufrido la organización.

- **Velocidad de carga de la página:** La carga tanto de apertura, información y fotos de la web es lenta. Esto perturba al lector y estadísticamente frente a una carga lenta de la web, los usuarios dejan de permanecer en ella.
- **Secciones:** No posee secciones identificables fácilmente y no es intuitiva para quien no conoce el rubro o sector del mercado.
- **Sistema:** Se observó que el sistema de configuración del sitio web esta en un formato totalmente desactualizado

5.3.13. Canales de Comunicación Actuales

Actualmente la organización no posee un área especializada ni enfocada en los nuevos canales de comunicación que puedan aprovechar esto como una ventaja competitiva con respecto a sus competidores. Tampoco se pudo distinguir una imagen corporativa clara y coherente con la filosofía de la empresa, y se observó que la organización no tiene un diseño de imagen y tampoco cuenta actualmente con la apertura hacia las redes sociales y sitios web. La página web actual, es obsoleta no permitiendo la interacción entre consumidor y la organización, y no habilita a la apertura hacia nuevos mercados o consumidores.

Por otro lado, no se pudo distinguir una planificación en comunicación tanto interna como externa en la organización. No utiliza medios de comunicación masivos para el posicionamiento de marca ni para la comercialización de sus productos.

A través de una breve encuesta, Anexo X, se pudo observar que los nuevos consumidores reclaman a la organización una comunicación diferente de sus productos,

para poder elegir en tiempos más rápidos lo que desean adquirir. Por otro lado, se observó que la gran mayoría prefiere la difusión de productos y promociones de la organización, particularmente a través de 2 medios de comunicación. El primero de ellos es mediante mensajes instantáneos de WhatsApp, y el segundo de ellos es a través de la red social de Facebook.

Por último, la comunicación interna de la organización es deficiente e inapropiada de acuerdo al crecimiento sostenido de la empresa. No se identifican medios claros ni planificación de la misma, se utilizan medio personales que no logran la eficacia requerida.

5.3.14. Análisis Financiero

5.3.14.1. Análisis de Ventas

Se realizó un relevamiento de las vetas facturadas por la empresa en el periodo 2015 a 2017, como se puede observar en la siguiente planilla:

Tabla 11: Ventas Anuales 2015-2017

	2015		2016		2017	
	Total	%	Total	%	Total	%
ENERO	\$ 10.908.901,81	9,69%	\$ 14.545.202,41	9,35%	\$ 21.390.003,54	9,004%
FEBRERO	\$ 8.313.105,11	7,39%	\$ 11.233.925,82	7,22%	\$ 16.767.053,47	7,058%
MARZO	\$ 7.836.920,10	6,96%	\$ 10.735.506,99	6,90%	\$ 16.516.164,60	6,952%
ABRIL	\$ 5.408.742,33	4,81%	\$ 7.512.142,13	4,83%	\$ 12.116.358,28	5,100%
MAYO	\$ 7.248.815,88	6,44%	\$ 10.209.599,83	6,56%	\$ 14.585.142,62	6,140%
JUNIO	\$ 6.874.761,23	6,11%	\$ 9.821.087,46	6,31%	\$ 15.109.365,33	6,360%
JULIO	\$ 6.561.191,76	5,83%	\$ 9.373.131,08	6,03%	\$ 15.621.885,14	6,576%
AGOSTO	\$ 9.098.459,25	8,09%	\$ 12.997.798,92	8,36%	\$ 21.307.867,09	8,970%
SEPTIEMBRE	\$ 9.371.193,34	8,33%	\$ 13.387.419,05	8,61%	\$ 20.596.029,32	8,670%
OCTUBRE	\$ 12.024.996,96	10,69%	\$ 16.701.384,67	10,74%	\$ 25.694.437,95	10,816%
NOVIEMBRE	\$ 14.661.467,01	13,03%	\$ 20.084.201,39	12,91%	\$ 29.976.419,98	12,619%
DICIEMBRE	\$ 14.217.673,74	12,63%	\$ 18.956.898,33	12,19%	\$ 27.877.791,66	11,735%
Total Meses	\$ 112.526.228,52	100%	\$ 155.558.298,09	138%	\$ 237.558.518,96	100%

(Fuente: Elaboración propia en base a Tanus Jalil e Hijo S.R.L., 2018)

Claramente, la empresa presenta un ciclo de comercialización que se asocia al ya mencionado ciclo de consumo, donde a partir de Agosto-Septiembre inicia el periodo de mayor consumo hasta febrero aproximadamente, siendo de marzo a julio el periodo de menor consumo.

Esto se asocia a dos cuestiones, por un lado el factor climático que durante la época invernal la venta como el consumo de frutas y hortalizas es mucho menor. Por otro lado, a que a pesar de que ingresa fruta todo el año, en época de invierno para Argentina el precio se eleva.

Por otro lado, si se observa la evolución interanual la empresa ha crecido en volúmenes de ventas en relación a los periodos mencionados:

Tabla 12: Evolución Interanual de ventas

	Progresión Interanual	
	2016	2017
ENERO	33,33%	47,06%
FEBRERO	35,14%	49,25%
MARZO	36,99%	53,85%
ABRIL	38,89%	61,29%
MAYO	40,85%	42,86%
JUNIO	42,86%	53,85%
JULIO	42,86%	66,67%
AGOSTO	42,86%	63,93%
SEPTIEMBRE	42,86%	53,85%
OCTUBRE	38,89%	53,85%
NOVIEMBRE	36,99%	49,25%
DICIEMBRE	33,33%	47,06%
Total Meses	38,24%	52,71%

(Fuente: Elaboración propia en base a Tanus Jalil e Hijo S.R.L., 2018)

Claramente, la empresa incremento un 52% la ventas entre 2016 y 2017, por encima del 38% que creció de 2015 a 2016. Esto se puede asociar al incentivo tanto a

nivel nacional como mundial, ya mencionado previamente en el análisis PESTEL, donde la ONU como entes del Estado ha tomado acciones que incentivan el consumo de frutas y hortalizas.

Por otro lado, si se observa la distribución de las ventas en los últimos años de acuerdo al tipo de cliente, claramente las cadenas de supermercados son los principales consumidores junto con los compradores de otros mercados de abasto.

Tabla 13: Participación de Ventas y Facturación por tipo de cliente

	% de Participación	Facturación		
		2015	2016	2017
Cadenas de supermercados	35%	\$ 39.384.179,98	\$ 54.445.404,33	\$ 83.145.481,63
Compradores de mercados de abastos de la provincia de Argentina	34%	\$ 38.258.917,70	\$ 52.889.821,35	\$ 80.769.896,44
Cadenas de comercios minoristas	18%	\$ 20.254.721,13	\$ 28.000.493,66	\$ 42.760.533,41
Comercios minoristas	13%	\$ 14.628.409,71	\$ 20.222.578,75	\$ 30.882.607,46
	100%	\$ 112.526.228,52	\$ 155.558.298,09	\$ 237.558.518,96

(Fuente: Elaboración Propia en base a Tanus Jalil e Hijo S.R.L., 2018)

Estos valores son los que permiten pensar que la empresa se encuentra posicionada como proveedor a nivel nacional de los principales consumidores, tanto para venta al consumidor final (supermercados) como para otros intermediarios en la cadena comercial (mercados de abasto).

5.3.14.2. *Análisis Estado de Resultado*

Tabla 14: Estado de Resultado

ESTADO DE RESULTADOS	2.017	2.016	2.015
	Ingresos Netos	193.658.328,00	155.558.298,00
Comisiones	2.356.298,00	1.520.369,00	523.089,00
Costo de mercaderías vendidas	-153.523.986,00	-121.203.593,00	-67.100.121,22
GANANCIA BRUTA	42.490.640,00	35.875.074,00	21.198.456,10
Gastos de administración	-16.354.823,06	-13.287.737,06	-10.620.954,00
Otros Gastos	-7.852.346,00	-5.652.830,49	-2.585.969,48
RESULTADO OPERATIVO	18.283.470,94	16.934.506,45	7.991.532,62
Rdo. Venta Bs. De Uso	0,00	0,00	0,00
GANANCIA ANTES DEL IMP. A LAS GANANCIAS	18.283.470,94	16.934.506,45	7.991.532,62
Impuesto a las ganancias	-5.485.041,00	-5.080.351,00	-2.397.459,00
GANANCIA NETA DEL EJERCICIO	31.081.900,88	28.788.661,90	13.577.346,28
GANANCIA NETA DEL EJERCICIO	18.283.470,94	16.934.506,45	5.608.307,51

(Fuente: Tanus Jalil e Hijo S.R.L., 2018)

Como se puede observar en los estados de resultados presentados de la organización, se observa que la misma ha tenido un crecimiento contable en sus últimos 3 años. Se destaca el salto en sus ganancias entre el año 2015 y 2016, debido a la posibilidad de la incorporación y de la vuelta a los mercados internacionales a través de mayores importaciones, que le permitieron aumentar sus ventas de manera significativa y por ellos su resultado neto en ganancias.

En el año 2017 se denota un aumento en su volúmenes de ventas casi a la misma tasa que la inflación, pero su aumento en los costos derivo en ganancias menores porcentualmente hablando.

A niveles generales se observan aumentos en todos los años analizados en sus ventas, lo que proyecta un crecimiento sostenido de la empresa año a año. Según las proyecciones de la organización para los próximos 3 años, su nivel de crecimiento se ocupará entre un 3% y un 5 %, pudiendo lograr que esto sea mayor ante la posibilidad de nuevas inversiones en infraestructura que le permitirá la renovación de productos comercializados y la posibilidad de entrar en mercados aun no cubiertos.

5.4. Conclusiones Diagnosticas

5.4.1. Matriz FODA

Tabla 15: Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ○ RRHH capacitados ○ Infraestructura ○ Experiencia ○ Variedad de productos y estándares de calidad elevados ○ Estados contables sólidos ○ Relación estable con proveedores ○ Estrategia empresarial competitiva para el mercado actual basada en precio y diferenciación. ○ Empresa fijadora de precio a nivel Córdoba y Argentina. ○ Gran poder de negociación con proveedor por volumen de compras. ○ Alta competitividad por variedad y cantidad de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Estructura organizacional desactualizada ○ Falta de experiencia en exportaciones ○ Alta rotación de personal ○ No hay planificación estratégica formal ○ Informalidad en procesos ○ Imposibilidad de acceso al crédito ○ Bases estratégicas desactualizadas. ○ Imagen institucional desactualizada. ○ Página Web con tecnología inocua. ○ Deficiencia en uso de canales digitales
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ○ Tipo de cambio ○ Apertura de importaciones ○ Tendencia al consumo de productos naturales ○ Limitación de expansión de empresas fuera del recinto del Mercado de abasto de Córdoba. ○ Convenios de exclusividad con proveedores del exterior 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cambios climáticos ○ Expansión de productos sustitutos ○ Regulación en la legislación de importación ○ Aumento del costo laboral ○ Conflictos gremiales

(Fuente: Elaboración Propia)

5.4.2. Ponderación matriz FODA

Con el objetivo de evaluar la matriz, se realizó una matriz Multa criterio de ponderación, estableciendo los siguientes criterios de evaluación

Tabla 16: Criterios para Matriz Multa criterio de Ponderación

Factores Internos	Fortalezas	Críticidad	Impacto en Procesos Internos
	Debilidades		

Factores Externos	Fortalezas	Críticidad	Probabilidad de ocurrencia
	Debilidades		

(Fuente: Elaboración Propia)

Y se establecieron puntajes del 1 a 3, siendo 1 Bajo, 2 Medio y 3 Alto, en relación a los factores antes mencionados, teniendo como resultado la siguiente tabla de ponderación de factores internos:

Tabla 17: Ponderación de Factores Internos

Fortalezas	Críticidad	Impacto procesos Internos	Total
RRHH capacitados	2	2	4
Posicionamiento e imagen	1	1	1
Infraestructura	3	3	9
Experiencia	3	3	9
Variedad de productos y estándares de calidad elevados	2	2	4
Estados contables sólidos	1	1	1
Relación estable con proveedores	3	3	9
Estrategia competitiva efectiva para el mercado actual, basada en precio y diferenciación	3	3	9

Debilidades	Críticidad	Impacto procesos Internos	Total
Estructura organizacional desactualizada	3	3	9
Falta de experiencia en exportaciones	1	2	2
Alta rotación de personal	3	3	9
No hay planificación estratégica formal	3	3	9
Informalidad en procesos	3	2	6
Imposibilidad de acceso al crédito	1	1	1

Bases Estratégicas Desactualizadas	3	3		9
Deficiencia en uso de canales digitales	2	2		4

(Fuente: Elaboración Propia)

Por otro lado se ponderaron los factores externos en relación a su probabilidad de ocurrencia, y su criticidad para la empresa, obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 18: Ponderación de Factores Externos

Amenazas	Criticidad	Posibilidad de Ocurrencia		Total
Cambios climáticos	3	3		9
Expansión de productos sustitutos	2	2		4
Regulación en la legislación de importación	3	3		9
Aumento del costo laboral	2	3		6
Conflictos gremiales	1	1		1

Oportunidades	Criticidad	Posibilidad de Ocurrencia		Total
Tipo de cambio	2	3		6
Apertura de importaciones	3	3		9
Tendencia al consumo de productos naturales	2	3		6
Limitación de expansión de empresas fuera del recinto del Mercado de abasto de Córdoba.	1	2		2
Convenios de exclusividad con proveedores del exterior	2	2		4

(Fuente: Elaboración Propia)

5.4.3. Conclusiones

De acuerdo al análisis FODA realizado y a su posterior ponderación en cuanto a criticidad y probabilidad de ocurrencia, para que la organización a través de este análisis esté la posibilidad de obtener el mayor beneficio posible a sus fortalezas y oportunidades y poder reducir el impacto de sus debilidades y amenazas se debe realizar un trabajo metódico.

En cuanto a las fortalezas lo que se puede concluir es que, la organización cuenta con un personal idóneo para el trabajo que debe realizar, principalmente en lo que refiere al área comercial, aunque existen dos debilidades que deben ser tenidas en cuenta al momento de observar potenciales intervenciones.

En primer lugar la empresa no tiene definido un sistema global de los nuevos colaboradores y de los ya existentes, lo que repercute en un mayor trabajo en el momento de adaptación y capacitación de los mismos. Y, por otro lado, no posee planes de capacitación y profesionalización para los empleados y miembros de la familia empresaria.

Siendo una empresa en la cual participan tres hijos, parte de la segunda generación familiar, y 7 miembros de la tercera generación, se vuelve significativo sentar bases de incorporación de la familia a la empresa, plan de carrera y formación, y estándares específicos para su participación en la vida cotidiana de la organización, más allá del beneficio o experiencia laboral que deseen obtener los miembros de la familia empresaria.

Además, se considera de suma importancia poder establecer y formalizar las funciones y los objetivos de cada puesto, para poder otorgar al nuevo colaborador o a los colaborador ya trabajando, un esquema que les proporciones una guía de ayuda para el correcto desempeño de su trabajo.

Se observa que en la interrelación en cuanto a la ponderación de una alta rotación del personal y su importancia, con lo antes mencionado, se podrá disminuir el impacto de esta debilidad con la creación de un sistema integral que permita una reestructura y reorganización de lo antes nombrado. También se cree que parte de las debilidades que hoy se observan en la empresa, se deben a no realizar una

estructuración adecuada del personal, relacionando esto directamente con la alta criticidad de la no planificación formal de estos aspectos.

Es de suma importancia poder formalizar los procesos, y con sus resultados se lograra una corrección gradual en las debilidades disminuyendo el impacto de las amenazas. Ya que se fortalece internamente la empresa, sentar las bases a futuro para la medición de indicadores que puedan ser críticos para el rendimiento de la misma.

También se observa que la importancia en ponderación de las debilidades surgen directamente por una falta de estructura y formalización interna de la empresa, no se observa debilidades comerciales, financieras o rentables, si no que las mismas son netamente estructurales y de re organización.

Al no depender de factores comerciales o financieros, la solución de los mismos es una responsabilidad y una tarea integra de los responsables de la organización, lo que hace que proponiendo metas y un trabajo organizado estas debilidades puedan superarse fácilmente, sin depender de factores externos para su crecimiento una eficiencia mayor en su trabajo diario.

Sin embargo, si la empresa no cuenta con bases estratégicas planteadas a largo plazo, con claridad y adaptadas a la realidad empresarial actual, es probable que la gestión no sea eficiente. Actualmente la visión y misión que posee desarrollada la empresa datan de más de 15 años, las cuales fueron planteadas por los hijos del fundador, y no se corresponde con la actividad que en la actualidad desarrolla la organización, ya que por ejemplo se menciona la venta internacional, cuando esto se dejó de hacer en 2010.

En cuanto a las probabilidades de ocurrencia y su criticidad de los factores externos que influyen en la organización, no se observaron criticidades sugerentemente

importantes, si se destaca el factor climático como uno de los puntos de mayor criticidad, pero a los cuales la organización no puede ejercer gran influencia.

Si cabe destacar la interrelación entre las oportunidades en cuanto a la apertura de las importaciones, que les permitirá poder expandir su cartera de productos, disminuyendo el impacto de la expansión de productos sustitutos en el mercado. Cabe destacar que el factor de apertura de importaciones, debe observarse de una forma dinámica, teniendo en cuenta la temporalidad de este acto, ya que no hay políticas claras que permitan a la organización desarrollar este factor y poder formalizarlo como una estrategia competitiva a largo plazo.

A su vez lo vemos íntimamente relacionado con el factor de relación con los proveedores, ya que la empresa consolida relaciones con proveedores externos que no puede mantener en el tiempo, impidiéndole formar lazos estratégicos y relaciones comerciales que permitan ejercer una ventaja competitiva en la comercialización de los productos que venden.

Por otro lado, la tendencia al consumo de productos naturales, y al constante incremento del consumo de frutas, sumado al bajo promedio actual del consumo per cápita de los argentinos, deberá preparar a la organización para poder aumentar su volumen en el mediano o largo plazo. En esta instancia se vuelve a relacionar la infraestructura como algo importante para el desarrollo de este factor.

Por último, y no menos importante, es de tener en cuenta el aumento del costo laboral, razón a la cual influye en la rentabilidad de la organización. Este factor, se interrelaciona directamente con una mejora en la alta rotación del personal y en factores antes nombrados, como la estructuración en cuanto al manejo de los colaboradores

internamente por la reorganización, ya que con una planificación sistémica y una eficiencia mayor, se podrán disminuir los costos de los mismos.

Como conclusiones finales, se observa a través de estos cuadros interrelaciones y ponderados, una guía rápida y precisa de las acciones que debería tomar la empresa ya sea para fortalecer y captar las oportunidades como así también para disminuir o controlar sus amenazas o debilidades. Se cree que con correctos planes de acciones la organización es capaz de poder transformar estos factores para permitirle un crecimiento organizado y sostenible en el corto, mediano y largo plazo.

6. Capítulo VI: Desarrollo de Propuesta

6.1. Etapa Estratégica

6.1.1. Introducción

A partir del diagnóstico realizado previamente tanto del contexto externo como interno de Tanus Jalil e Hijo S.R.L., se estableció la necesidad e importancia para la empresa de desarrollar una planificación estratégica, iniciando en lo más básico de la estructura y bases empresariales.

Tanus Jalil e Hijo S.R.L. tiene más de 50 años en el mercado, y aunque actualmente se encuentra integrada la tercera generación familiar en la estructura jerárquica, las bases estratégicas como visión, misión y valores, que hacen al proyecto empresarial no han sido modificadas ni revisadas en los últimos 10 años.

La última generación en incorporarse manifiesta de manera explícita la necesidad de replantear el nuevo proyecto empresarial desde sus bases, y formalizar la estructura empresarial que actualmente se desarrolla de manera informal.

Es en base a esto, que se planteó la planificación estratégica para Tanus Jalil e Hijo S.R.L. en base a tres objetivos, el primero el desarrollo de las bases estrategias y estructura. El segundo eje hace referencia a la profesionalización y capacitación del personal y miembros de la familia empresaria. Y, finalmente, el tercer eje es el de rediseño y actualización de los canales digitales.

6.1.2. Objetivos de la Propuesta

- **Rediseñar y Formalizar las bases estratégicas de Tanus Jalil e Hijo S.R.L. entre 2019 y 2024 para alcanzar un mayor posicionamiento en el mercado nacional e internacional.**

Con este objetivo lo que se proyecta es poder realizar un diseño estructural y plasmar de una manera formal los procesos que se cumplen en la organización para que sirvan como base para la planificación estratégica de la empresa lo que le permitirá a la organización lograr un mayor posicionamiento en el mercado a nivel nacional entre los potenciales clientes como internacional entre los proveedores.

En cuanto al rediseño se busca la actualización y la innovación de las bases estratégicas de la organización adaptando lo que se encuentra implícito en la organización a nuevos modelos que permitan un crecimiento sostenido en el tiempo. A través de esta actualización, se podrán implementar métodos de gestión que permitan un mayor control y una mayor descentralización, para poder enfocar sus recursos estratégicos hacia el crecimiento del negocio.

Por otro lado, en cuanto a la formalización se busca la estructuración y la planificación de forma explícita de los procesos y de los proyectos de la empresa para el mediano plazo. A través de esto se pretende poder otorgarle instrucciones a seguir para los años venideros de la misma con objetivos claros y preestablecidos para lograr consecuencia en las acciones de cada área para el objetivo primordial de la organización.

Tanus Jalil e Hijos S.R.L. es una empresa posicionada en el mercado, que no solo ha logrado sostenerse por más de 50 años, sino que se considera la principal del mercado de Abasto de la ciudad de Córdoba, siendo formadora de precio para el

mercado interno. Sin embargo, lograr la formalización interna propuesta, le permitirá no solo aprovechar sus ventajas competitivas actuales, sino también, desarrollar innovaciones en un mercado caracterizado por el tradicionalismo, mejorando su posicionamiento a nivel nacional como internacional. A través de las ventajas competitivas, y centrándose con mayor eficacia y eficiencia en ellas, se busca que la empresa empiece a captar una mayor proporción del mercado, innovando en nuevos métodos de comercialización y ampliando su gamas de producto.

Por otro lado, le permitirá eficientizar el uso de recursos interno, disminuyendo los costos y mejorando la rentabilidad final de la empresa a mediano y largo plazo. Se considera de suma importancia la eficiencia de costos, ya que en mercados tan perfectamente competitivos, la diferenciación en costos le permitirá una escala mayor en volúmenes negociados, permitiéndole a la organización una estrategia de venta más agresiva tanto a nivel local como nacional.

- **Mejorar el rendimiento laboral y la productividad mediante la profesionalización de los recursos humanos de la empresa entre 2019 y 2024**

La propuesta incluye la profesionalización mediante la capacitación, formación e innovación en el área de gestión de personal, ya que es una herramienta fundamental para el crecimiento y la proyección a largo plazo de la organización. A través de la evolución de la empresa y del mundo empresarial en su conjunto, la actualización de las herramientas a utilizar para el desempeño del personal se ha convertido en piedra angular para el crecimiento sostenido de una organización.

Las nuevas modalidades de consumo, de gestión y de formación obligan a toda organización a una profesionalización de sus colaboradores. Está comprobado que a través de la correcta capacitación, el mejoramiento continuo y la revisión periódica de los recursos humanos de las organizaciones y su bien estar en las mismas, la productividad se incrementa de forma exponencial. La implementación de nuevos métodos de contratación, la planificación estrategia de las personas que ya integran la organización y la correcta designación en cada uno de sus trabajos le permitirá a la organización una reorganización y una consecuencia en sus acciones que le otorgara una mayor productividad en el largo plazo.

Para poder lograr esta profesionalización, la capacitación del mismo debe ser constante y permanente, por lo que este objetivo se vincula directamente con el proceso planteado en este trabajo. A su vez se cree que trabajando a través de un sistema de objetivos en cada una de las áreas, se les permitirá a los colaboradores, un mayor creciendo profesional y un mejor desempeño de sus funciones. Como consecuencia, la mayor productividad de los colaboradores se trasladará a los resultados anuales de la organización.

- **Rediseñar y actualizar la imagen institucional de Tanus Jalil e Hijo S.R.L. innovando en los canales de comunicación, para incrementar las ventas mediante canales alternativos.**

La identidad actualmente utilizada en la organización posee falencias tanto en forma como en tipografía, quedando la misma desactualizada en el tiempo. En cuanto a las formas, no destacan por armonía, tamaño y color. Son numerosos los elementos

utilizados lo que evita una jerarquía de importancia entre ellos, y de esta manera, perjudicando la lectura del logotipo en su totalidad.

Se pretende mediante las nuevas propuestas y la implementación de estos cambios, la organización pueda incursionar en nuevos métodos de venta, a través de una comunicación más innovadora y activa con los clientes, utilizando los diferentes canales alternativos que hoy el mercado ofrece. Se buscare seguir resaltando las particularidades y fortalezas de la marca: única, familiar, tradicional, innovadora y de calidad.

Tomando como base estos valores, se enfocará en la creación de una identidad distinguida, simple, legible y sobria, más amigable con las redes sociales y con las nuevas generaciones, para generar una cercanía de marca que permita una atracción de la misma a un mayor consumo y a una nueva forma de consumo de sus clientes.

A partir de pequeños cambios y detalles toma fuerza y recordación visual, convirtiendo a “TANUS JALIL” en una nueva identidad bien representativa y sobresaliente en el rubro. Se distinguirá su nombre ya que con el correr de los años en el mercado, la marca logro posicionarla, relacionando directamente a su nombre con calidad, precio y variedad. Esta nueva imagen tiene como principal intención una proximidad mayor al mercado meta y a una innovación en cuanto a comunicación que permita directamente un aumento en sus ventas diarias.

6.1.3. Matriz Estratégica

Tabla 14 Matriz Estratégica

Nº	Objetivo Estratégico	Nº	Estrategias	Nº	Plan Táctico	Objetivos Tácticos
1	Rediseñar y Formalizar las bases estratégicas de Tanus Jalil e Hijo S.R.L. entre 2019 y 2024 para alcanzar un mayor posicionamiento en el mercado nacional e internacional.	1.1.	Plantear y las bases estratégicas de la empresa	1.1.1	Declaración y Formalización de Bases Estratégicas	Declarar la visión, misión y valores empresariales. Establecer los objetivos empresariales para los próximos 5 años Formalizar la filosofía empresarial.
		1.2.	Analizar la estructura empresarial, para determinar los cambios necesarios	1.2.1.	Rediseño de la Estructura Empresarial	Actualizar y Rediseñar el organigrama actual de Tanus Jalil e Hijo S.R.L. Definir cada puesto específicamente
		1.3.	Comunicar las nuevas bases estratégicas y cambios provocados en la estructura	1.3.1.	Comunicación de la empresa	Comunicar las bases estratégicas diseñadas para la empresa. Comunicar los cambios en el organigrama. Comunicar los cambios en el personal y sus puestos
2	Mejorar el rendimiento laboral y la productividad mediante la profesionalización de los recursos humanos de la empresa entre 2019 y 2024	2.1.	Determinar las necesidades de capacitación y formación de los empleados	2.1.1.	Plan de Carrera para los miembros de la Familia Empresaria	Determinar planes de carrera a familiares y empleados con posibilidad de ascenso.
				2.1.2.	Plan de capacitación para colaboradores.	Definir las capacitaciones necesarias para todo el personal. Determinar capacitaciones para mandos medios. Contemplar los planes de carrera para determinar las capacitaciones para empleados específicos.

Planificación Estratégica para la empresa Tanus Jalil e Hijo S.R.L.

Nº	Objetivo Estratégico	Nº	Estrategias	Nº	Plan Táctico	Objetivos Tácticos
3	Rediseñar y actualizar la imagen institucional de Tanus Jalil e Hijo S.R.L. innovando en los canales de comunicación, para incrementar las ventas mediante canales alternativos.	3.1.	Diseñar la imagen institucional de Tanus e Hijos S.R.L.	3.1.1.	Diseño de logotipo e imagen	Actualizar el isologotipo de la empresa Desarrollar el Manual de marca para lograr consistencia en la utilización de la imagen institucional Diseño de papelería e imagen interna Diseño de nueva carpelería
				3.1.2.	Diseño de canales digitales	Diseño web Diseño de redes sociales Plan de comunicación y desarrollo de nuevos canales de comunicación

(Fuente: Elaboración Propia)

6.2. Etapa Táctica

6.2.1. Rediseño y Formalización de Bases Estratégicas

6.2.1.1. Declaración y Formalización de Bases Estratégicas

Plan N°	Nombre	Declaración y Formalización de Bases Estratégicas
Estrategia		
Objetivo Estratégico		Rediseñar y Formalizar las bases estratégicas de Tanus Jalil e Hijo S.R.L.
Objetivo Táctico		<ul style="list-style-type: none"> - Declarar la visión, misión y valores empresariales. - Establecer los objetivos empresariales para los próximos 5 años - Formalizar la filosofía empresarial.
Destinatarios		Toda la empresa
Introducción		
<p>Toda empresa que pretenda crecer sostenidamente, no solo a nivel cuantitativo sino también a nivel cualitativo, requiere poder alinear todo su personal a su visión y misión, como a sus valores empresariales, que constituyen la base de la cultura organizacional.</p> <p>Para esto es fundamental que la empresa pueda actualizarlas y formalizar sus bases estratégicas, como comunicar a todos los empleados cual es el rumbo de la misma, con el objetivo de que los esfuerzos individuales se sumen a los organizacionales.</p>		
Acciones		
<p>Como ya se observó previamente, la empresa cuenta con la declaración de bases estratégicas, las cuales datan de 2010 aproximadamente, de acuerdo a la entrevistas realizadas con los gerentes y directores de la empresa, las mismas fueron planteadas para la construcción de la página web, y no bajo un proceso de trabajo relacionado a la planificación a largo plazo de la empresa.</p>		

Es importante observar que el cambio generacional plantea nuevos valores empresariales, por lo cual es fundamental que la incorporación en los altos mandos de la empresa de la tercera generación familiar pueda aportar desde su perspectiva la revalorización de lo ya planteado o bien la incorporación de nuevos valores asociados a ellos.

Esto permitirá que la nueva generación que se incorpore pueda apropiarse de la empresa, y hacer consecuentemente por su crecimiento, aspirando a cumplir su nueva visión y misión.

A partir de la demanda de la empresa, se realizaron reuniones con los directivos de la empresa y miembros de la familia fundadora con el objetivo de actualizar la filosofía empresarial y plantear los objetivos empresariales a largo plazo.

Se llevó a cabo el siguiente cronograma de reuniones:

Tabla 19: Reuniones para el planteamiento de Bases Estratégicas

Nº	Tema	Duración
1	Análisis de la visión actual	2 hs
2	Replanteado de cambios en la visión.	2 hs
3	Planteamiento de la nueva visión	2 hs
4	Análisis de la misión actual	2 hs
5	replanteado de cambios en la misión	2 hs
6	Planteamiento de la nueva misión	2 hs
7	Análisis de los valores actuales	2 hs
8	Planteamiento de los valores nuevos	2 hs

(Fuente: Elaboración Propia)

Los destinatarios de las reuniones fueron el Directorio y miembros de la familia que se encuentren en cargos de Responsable de Departamento, y otros que participan actualmente y desearon participar en los encuentros.

Las reuniones fueron coordinadas por un Consultor Externo a los fines de lograr una mayor eficiencia en las reuniones, como también evitar subjetividades en la toma de decisiones finales. Todos los encuentros se realizaron en las oficinas de la empresa ubicadas en el Mercado de Abasto.

A partir de estas reuniones se definieron las siguientes bases estratégicas:

a) Visión:

Ser la empresa líder en la comercialización de empresas frutihortícolas de Argentina a través de una gestión comprometida con la excelencia, honestidad y la impecabilidad.

b) Misión:

Comercializar productos frutihortícolas sosteniendo estándares de excelencia en calidad y variedad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes todo el año.

c) Valores:

- **Aprendizaje Continuo:** Tomamos este valor como fundamental, ya que la evolución de las sociedades, organizaciones y las empresas es constante, por lo que no tener una actitud de aprendizaje continuo podría tener como consecuencias una empresa con un alto ego que no le permita ver sus errores y que los mismo se profundicen hasta la muerte de la misma.
- **Integridad:** Palabra con epistemología del adjetivo integrar, en cual sus significado es la pureza original, sin contacto con contaminación de lo malo. La empresa y sus integrantes deber realizar sus tareas diarias bajo este concepto, manteniendo la moral integra, sin corromper sus actitudes a la hora de realizar el trabajo dentro de la empresa.
- **Impecabilidad:** Desarrollar las actividades laborales buscando obtener el mejor resultado posible, basados en la sinceridad, el respeto y la educación.
- **Respeto y educación:** Dos valores totalmente importantes, cuando nos referimos al respeto hacemos hincapié en el aprecio y la veneración por las personas, logrando una interacción social sana entre los que componen el sistema de la organización. Por otro lado, la educación

se resalta por el desarrollo intelectual y moral de los colaboradores y los integrantes de toda la empresa.

- **Responsabilidad social:** A través del tiempo la organización ha tomado un compromiso con la sociedad, desde la perspectiva que los sistemas se realimentan, es fundamental y de suma importancia el compromiso hacia los sistemas que permiten que la organización pueda desarrollarse. Por lo cual las decisiones que se tomen en cuanto a las personas y a los procedimientos de la organización tiene una base en cuanto al impacto positivo o negativo de las mismas, siendo conscientes con las consecuencia de estos actos.

Formalización la filosofía empresarial.

Después de realizado el diagnóstico de la organización, se ha identificado como con la entrada de las nuevas generaciones la filosofía de la misma ha tomado una perspectiva muy distinta a la de sus comienzos. Posiblemente influenciada por la vivencia de los socios fundadores, como así también por la historia del sistema que influencio su creación, la empresa estaba trabajando bajo una filosofía extremadamente dura y lineal. Cabe destacar que siempre se consideró una organización muy respetuoso, generosa y colaborativa con sus colaboradores y con la sociedad, pero la misma era realizada de forma inconsciente por los socios.

Se han podido identificar los primeros cambios hace 8 años, donde impulsados por la nueva generación, la organización planteo formalmente la visión, misión y valores de la organización, un primer paso que sirvió como cimiento fundamental para la reestructuración de su filosofía. Centrándose en los nuevos tiempos, la organización decidió a su vez formalizar su presencia en los sitios de internet, cambio no menos a la hora de ser analizado. Al ser una empresa de importación y exportación esto le permitía tener una presentación formal hacia el afuera, permitiendo a futuros proveedores y clientes. Esta fue una primera apertura hacia el mundo y hacia una diferente forma de comunicar sus intenciones como organización.

Por otro lado, ante el incremento constante del personal y de la estructura de la empresa, la organización comenzó a utilizar un sistema de liderazgo y de responsabilidades diferentes. La estructura ya en desuso de lineamientos verticales se empezó a modificar, creando así mandos medios para la toma de decisiones. La evolución de esta estructura llega hasta los últimos días de, analizado este diagnóstico, presentando hoy un organigrama totalmente dinámico e innovador, donde el ultimo colaborador de la empresa está a la misma altura que los directores, representando gráficamente e internamente este tipo de empresa.

A su vez, la empresa hoy trabaja a través de una filosofía de procesos, en donde los mismos penetraran en cada puesto de la misma, no dejando espacios vacíos entre puestos y puestos, lo que significa una mayor retroalimentación entre los integrantes de este sistema.

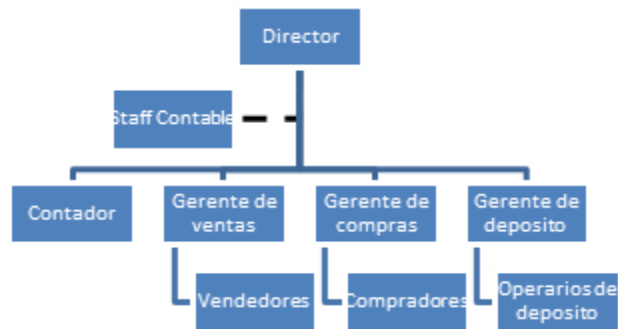
Por último, a través de la forma de comunicar de los nuevos integrantes, se destaca que los mismo a pesar que hoy están trabajando con una filosofía muy diferentes a los de los creadores de la empresa, hay valores y formas de trabajar que nunca van a cambiar, se destaca el respeto, la honestidad y la generosidad hacia los sistemas que lo rodean. Entienden perfectamente que los tiempos evolucionan y con ellos la sociedad, por lo que las filosofías empresariales de la misma manera, porque lo que la evolución de la misma será constantes en cuanto se respeten los valores antes mencionados.

Recursos	
Humanos	Consultor
Tecnológicos	No requiere
Materiales	No requiere
Tiempo de implementación	1 Mes
Periodo de Revisión	5 años
Tiempo de mantenimiento	Indefinido
Responsables	
Responsable	Depto. de Administración y Finanzas
Supervisor	Dirección

6.2.1.2. Rediseño de la Estructura Empresarial

Plan N°	Nombre	Rediseño de la Estructura Empresarial
Estrategia	-	
Objetivo Estratégico	-	Rediseñar y Formalizar las bases estratégicas de Tanus Jalil e Hijo S.R.L.
Objetivo Táctico	-	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizar y Rediseñar el organigrama actual de Tanus Jalil e Hijo S.R.L. - Definir Áreas y puestos de trabajo en función de la estructura - Desarrollar un manual de puestos en función de las nuevas definiciones
Destinatarios	Toda la Organización	
Introducción		
<p>La estructura organizacional, representada en un organigrama, permite que todos los colaboradores de una empresa puedan posicionarse en la misma, reconociendo fácilmente el área a la que pertenece, sus líderes, compañeros y subordinados. Esto permitirá que cualquier empleado pueda reconocer fácilmente sus responsabilidades y nivel de autoridad y las relaciones internas dentro de la misma.</p> <p>A continuación se propone el replanteo y actualización del organigrama de la empresa Tanus Jalil e Hijo S.R.L.</p>		
Acciones		
<p>En la actualidad la empresa posee un organigrama desactualizado, que solo comprende 7 puestos y tres áreas, más un Staff Contable. Como el que se observa a continuación:</p>		

Ilustración 7: Organigrama Actual de Tanus Jalil e Hijo S.R.L.



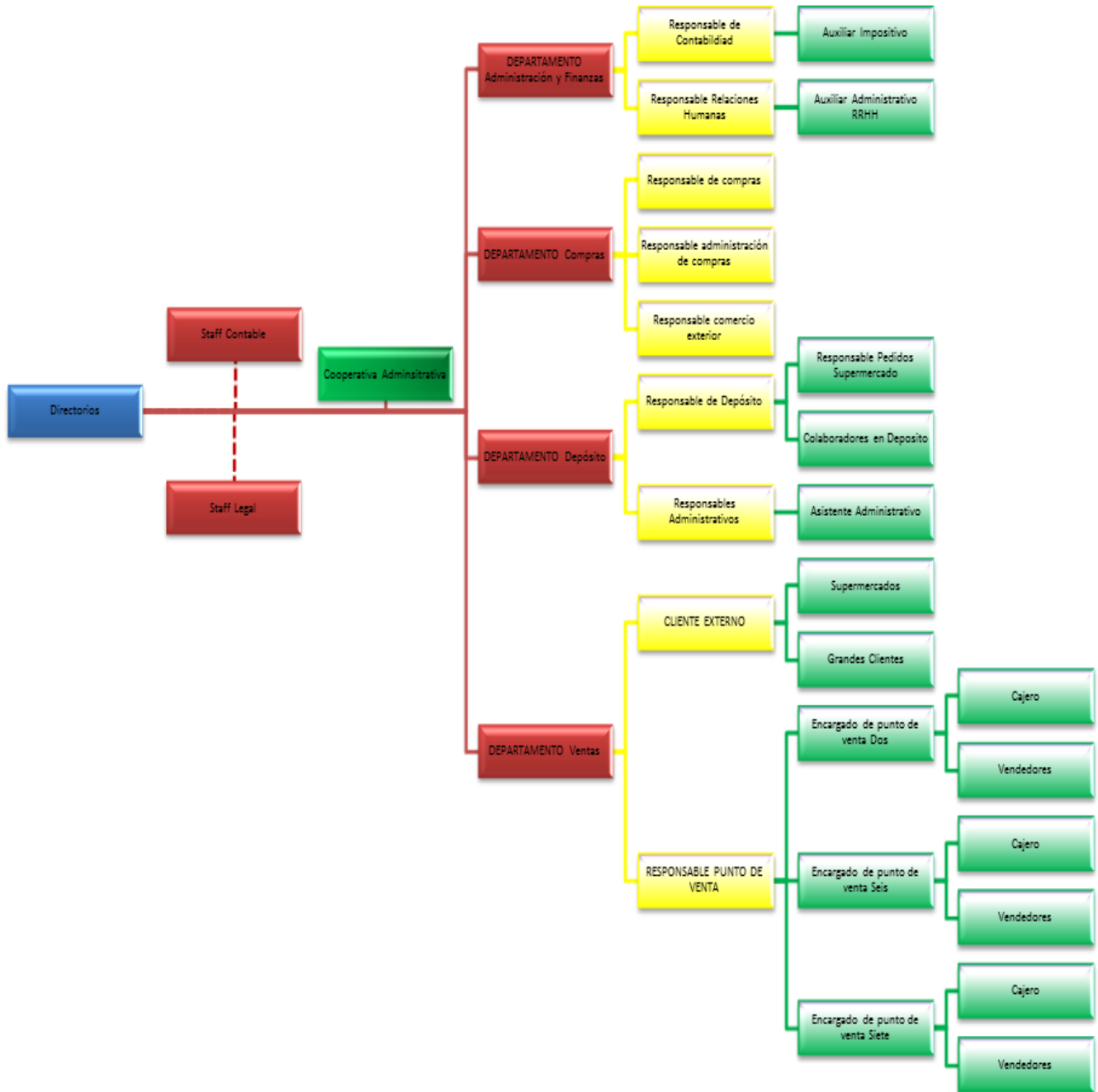
(Fuente: elaboración Propia)

Sin embargo, este organigrama fue planteado en 1990, y a pesar del crecimiento sistemático de la empresa el mismo no ha sido actualizado, respondiendo a la típica dinámica de empresa familiar que se ha ido adaptando en el quehacer cotidiano pero no en las bases que constituyen la conformación de la misma. En el momento que esta estructura fue planteada, la empresa contaba con una plantilla de 30 empleados totales, entre las 3 áreas descriptas, y la administración estaba a cargo de la dirección.

A partir de detectar esta situación, se realizó un relevamiento de los puestos y áreas actuales, y se constituyó un nuevo organigrama que contempla la situación actual de la empresa, teniendo en cuenta su crecimiento y plantilla de personal. Así se detectaron 4 áreas y 31 puestos, con una plantilla de personal que asciende a 70 empleados, con una alta concentración en el nivel operativo.

A continuación se muestra el organigrama propuesto y posteriormente una breve descripción de las funciones por área:

Ilustración 8: Organigrama Propuesto



(Fuente: Elaboración Propia)

- **Dirección:** La dirección de la compañía tiene como principal objetivo coordinar las estrategias comerciales para el correcto funcionamiento de la organización. Basa su trabajo principalmente en la planificación estratégica de la empresa coordinando las diferentes áreas de las mismas. Su principal foco pasa por el sector comercial, ya que la organización se dedica a la comercialización de productos, por lo que la innovación en este sector es de suma importancia.

Por otro lado, es la encargada de supervisar las inversiones necesarias para el mantenimiento y el cumplimiento de los objetivos a largo plazo.

- **Staff Contable y Legal:** El Staff contable y legal está compuesto por un estudio contable y un estudio jurídico independientes que prestan sus servicios de manera externa a la organización.

En cuanto a lo contable el mismo cumple el soporte en cuanto a asesoría y a el cumplimiento de las normas regidas por las leyes vigentes. La información es transmitida desde la empresa por un contador público que trabajo de forma permanente en la organización.

En cuanto al Staff legal, el estudio jurídico especializado en derecho laboral, asesora y cumple la función de un seguimiento de los procesos legales para el buen desempeño de la organización para con sus colaboradores. La empresa tiene como premisa el cumplimiento de todas las leyes de la ley de contrato de trabajo, por lo que la intervención de este estudio es fundamental para su correcto desarrollo.

- **Departamento de Administración y Finanzas:** En este departamento el objetivo del mismo es mantener las necesidades financieras para el correcto desarrollo de la organización durante sus actividades diarias. Es el encargado del control de los flujos totales de la organización.

En cuanto a la administración se centra en el innovar constante para mantener la organización actualizada a las nuevas maneras de managment según las variaciones en este área.

- **Departamento de Compras:** Este departamento es de suma importancia para la organización, es el encargado de la coordinación para el abastecimiento diario y continuo de todos los productos que comercializa Tanus Jalil e Hijo S.R.L. Teniendo en cuenta la gran cantidad de proveedores y la variedad de productos la coordinación entre lo administrativo, logístico y comercial toma un rol fundamental para el correcto

funcionamiento de la empresa. El departamento es liderado por los colaboradores de mayor experiencia dentro de la organización, en donde la confianza y la correcta aplicación de las estrategias comerciales realizan una gran diferencia en cuanto a los competidores.

- **Departamento de Deposito:** En el área de depósitos la empresa alberga la totalidad de los productos a comercializar. Destacando que es una empresa dedicada a la comercialización al por mayor de productos frutihortícolas la coordinación de este departamento es de gran importancia. Para esto cuenta con infraestructura especializada donde se desarrolla la Logística interna para un correcto funcionamiento en cuanto al abastecimiento y a la reducción de costos de la mercadería.
- **Departamento de Ventas:** El departamento de ventas es el pilar fundamental de esta organización. El mismo es dirigido por aquellas personas con mucha experiencia en el rubro y se dedica exclusivamente a implementar las estrategias de ventas acordes a la demanda del mercado. Al ser una empresa que comercializa productos estacionales y en donde la oferta y la demanda empujan al mercado, la actualización y la innovación constante son la clave para el cumplimiento de los objetivos. Tanus Jalil E hijo S.R.L, tiene una gran variedad de clientes y una política de permanente expansión de los mismos, por lo que el departamento tiene una relación directa con la dirección para alinear las estrategias globales.

Recursos	
Humanos	Consultor
Tecnológicos	No requiere
Materiales	No requiere
Tiempo de implementación	6 meses
Periodo de Revisión	Anual
Tiempo de mantenimiento	Cinco años
Responsables	
Responsable	Responsable de Relaciones Humanas
Supervisor	Dirección

DEFINICIÓN DE PUESTOS

NOMBRE DEL PUESTO: Cooperativa Administrativa

Datos de Identificación

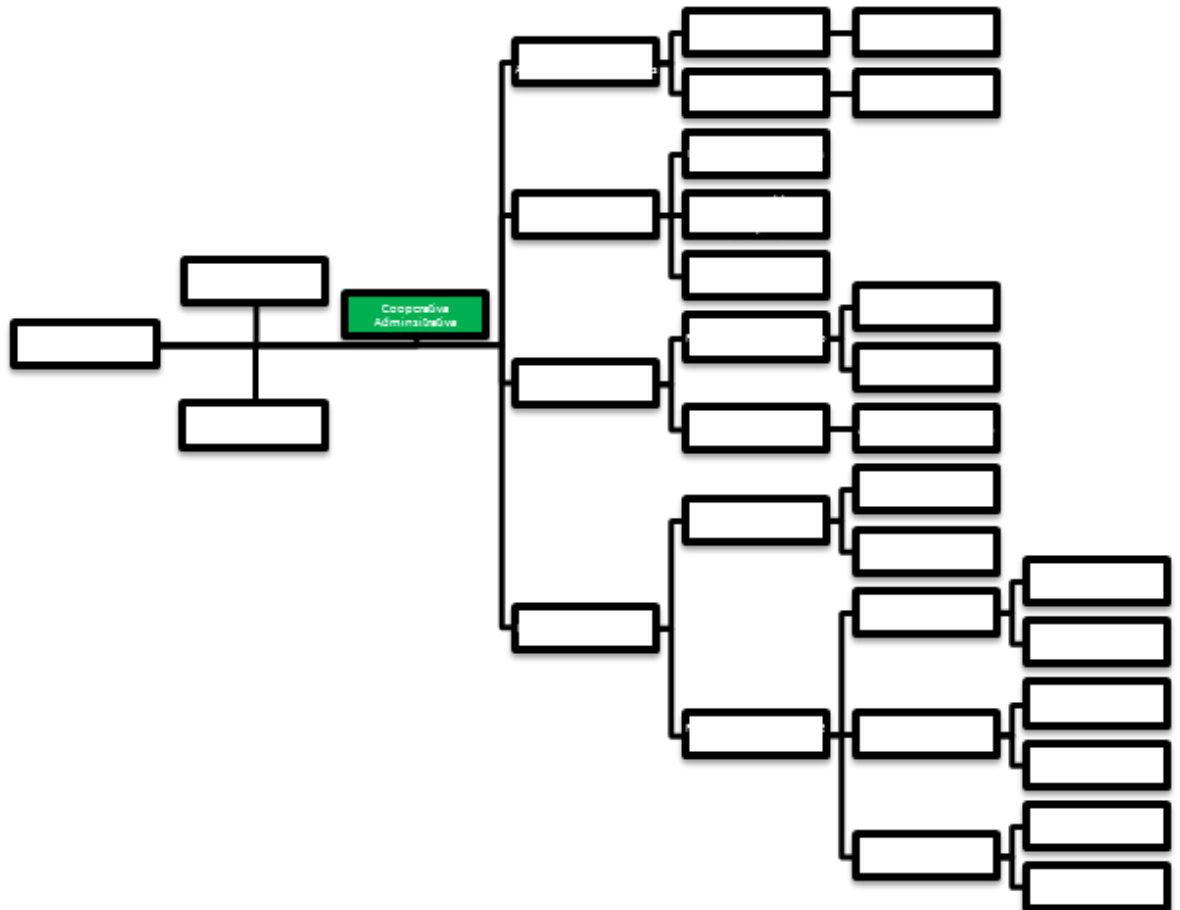
Nombre del Puesto: Cooperativa Administrativa

Dpto. o Sección: Administración y Finanzas

Es Supervisado por: Administración y Finanzas

Supervisa a: -

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:	Fijo	<input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo	<input type="checkbox"/>
Jornada:	Continuada	<input checked="" type="checkbox"/>	Discontinuada	<input type="checkbox"/>

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Exposición
Iluminación	Excelente	Alta
Ventilación	Muy bueno	Media
Contaminación Acústica	Bueno	Alta
Temperatura	Excelente	Baja
Interrupciones	Alta	Alta

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad
Concentración Mental	ALTA	ALTA
Concentración Visual	Media	Media
Concentración Auditiva	Media	Media
Esfuerzo Físico por levantamiento de peso	Baja	Baja
Esfuerzo Mental:	Alta	Alta
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Media
Control de Detalles	Alta	Alta
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Media

Resumen y objetivos del puesto

La Cooperativa administrativa tiene el objetivo de:

- Efectuar los procesos administrativos y gestiones requeridas por los Directivos, Gerente de administración de ventas/Gerente de Administración de Finanzas y RRHH con el objeto de dar apoyo estratégico funcional a dichas áreas.

Responsabilidades generales

- Mantener el orden y prioridades de las gestiones asignadas al puesto.
- Conocer los procesos en los modulo ventas/compras/financiero del sistema integral Manager
- Asumir las tareas encomendadas con responsabilidad organizacional
- Brindar asistencia en general a toda persona que la soliciten.
- Mantener un trato cordial con toda persona, ajena o que formen parte de la empresa, que se acerque a las oficinas administrativas o se contacte con la firma

Tareas y deberes específicos

- Hacer autorizar facturas de compras, por Gerencia, a fin de validar las mismas.
- Cargar facturas al libro IVA compras de la empresa.
- Cargar facturas de la Cooperativa y controlar que las mismas no estén abonadas para luego efectuar la orden de pago correspondiente.
- Hacer autorizar planillas de fletes a fin de validar las mismas y luego realizar su respectiva factura en el sistema.
- Cargar facturas de fletes solicitados por Tanus Jalil e Hijos y efectuar orden de pago.
- Efectuar órdenes de pago y entregar a proveedores que concurren a la oficina de administración.
- Control de archivo de “pagos a efectuar”
- Preparar pagos con cheques en cartera- (sacarlos del módulo financiero)
- Preparar pagos para proveedores internos del mercado.
- Controlar pagos por disposición de la Gerencia.
- Solicitar documentación, de compras, a la administración de Depósitos.
- Atención telefónica, vía mail y personalizada a clientes.
- Chequear las cuentas corrientes de clientes del mercado interno, informar a Gerencia y hacer seguimiento de cobranzas.
- Conciliación/cruce de Cuentas Corrientes cuando seamos Proveedores y Cliente entre las firmas.
- Receptar y cursar reclamos de cheques rechazados.
- Pasos a seguir:
- Receptar la información del cheque rechazado; este puede llegar por correo, fax o escaneado vía mail.

- Una vez corroborados los datos del documento (cheque), proceder con el rechazo del mismo desde el modulo financiero del sistema Manager.
- Efectuar Nota de Debito correspondiente en la cuenta del Proveedor. (ver procedimiento detallado “nota de débito”)
- Efectuar la Nota de Débito correspondiente en la cuenta del cliente.(ver procedimiento detallado “nota de débito”)
- Abrir el legajo de Rechazo de Cheques con el fin de hacer efectivo el seguimiento del mismo.
- Informar a los vendedores involucrados la novedad del rechazo, sea nave 2, nave 6, nave 7, para que comiencen de manera inmediata la gestión de recuperación del monto.
- Realizar en el módulo financiero del sistema Manager el depósito de los cheques asignados por el gerente de finanzas a la cuenta del banco según corresponda.
- Efectuar gestiones varias de cobranzas a grandes clientes.
- Recepción de pagos (supermercados, clientes mercado interno, clientes externos), verificación e imputación en cuentas.
- Procedimiento a seguir:
- Al momento de ingresar el pago de un cliente se asienta en un cuaderno de control simple donde se coloca la fecha, importe y nombre del cliente.
- 2- se procede a la carga del pago/cheque en el sistema de administración. (Ver descripción de proceso detallado “pagos de clientes” y “pago de supermercados”)
- 3- entregar el pago al Gerente de finanzas.
- 4- Enviar la documentación correspondiente a los puestos administrativos responsables del procedimiento de validación y conciliación de cuenta corrientes. (Ver procedimiento detallado)

- Llevar legajos de clientes y listados actualizados de los mismos. Los listados se obtienen desde el sistema Manager se exportan a Excel y se ordenan con filtros que son utilizados para conformar el ranking.
- Archivar diariamente documentación física (liquidaciones, facturas, órdenes de pago, Recibos, Impuestos y Servicios, etc.)
- Archivar documentación comercial vinculada al área. Los archivos de documentación física son depositados en sectores ubicados en el área Depósitos con rótulos identificados que agilizan la tarea de búsqueda.
- Enviar y recibir correspondencia postal llevando el control de los comprobantes involucrado

- Efectuar llamadas telefónicas, sacar fotocopias, escaneo de documentación, enviar y recibir faxes, chequear mails y llevar agenda de actividades puntuales a pedido de los Directores de la empresa.
- Controlar impuestos y servicios personales de los integrantes de la dirección, manteniendo una planilla de seguimientos de conceptos a pagar y vencimientos.
- Atender al público en general.
- Tomar llamadas y transferir a los internos correspondientes.

- Asentar recados para el personal jerárquico de la empresa.
- Hacer gestiones especiales a pedido de Gerentes. (ej.: pasar llamadas, pasar mensajes etc.)
- Control del stock de productos de librería.
- Registro y Control de Stock de Uniformes
- Solicitar consumos al Bar.
- Llamar a la guardia del Mercado para autorizar ingreso de personal ajeno a la empresa en el horario pre o post venta.
- Chequear elementos de limpieza y almacén
- Recepción de correos privados y seguimientos de piezas enviadas desde la empresa.
- Recepción y control de servicios a pagar (claro, telecom, nextel, alquileres de cámaras y otros servicios varios)
- Mantener un control riguroso del personal que ingresa a las oficinas administrativas mediante cámaras de seguridad.
- Entregar Vales a los colaboradores de la firma
- Entregar sueldos el día de la fecha de pago a los colaboradores de la firma y hacer firmar sus respectivos recibos de sueldos.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sex M F Ind into

Lugar de Residencia: Córdoba

Estado Civil: Indistinto

Instrucción Formal:

Formación Básica: Primaria-Secundaria-Universitaria-Estudios de Posgrado

NOMBRE DEL PUESTO: Administracion y Finanzas

Datos de Identificación

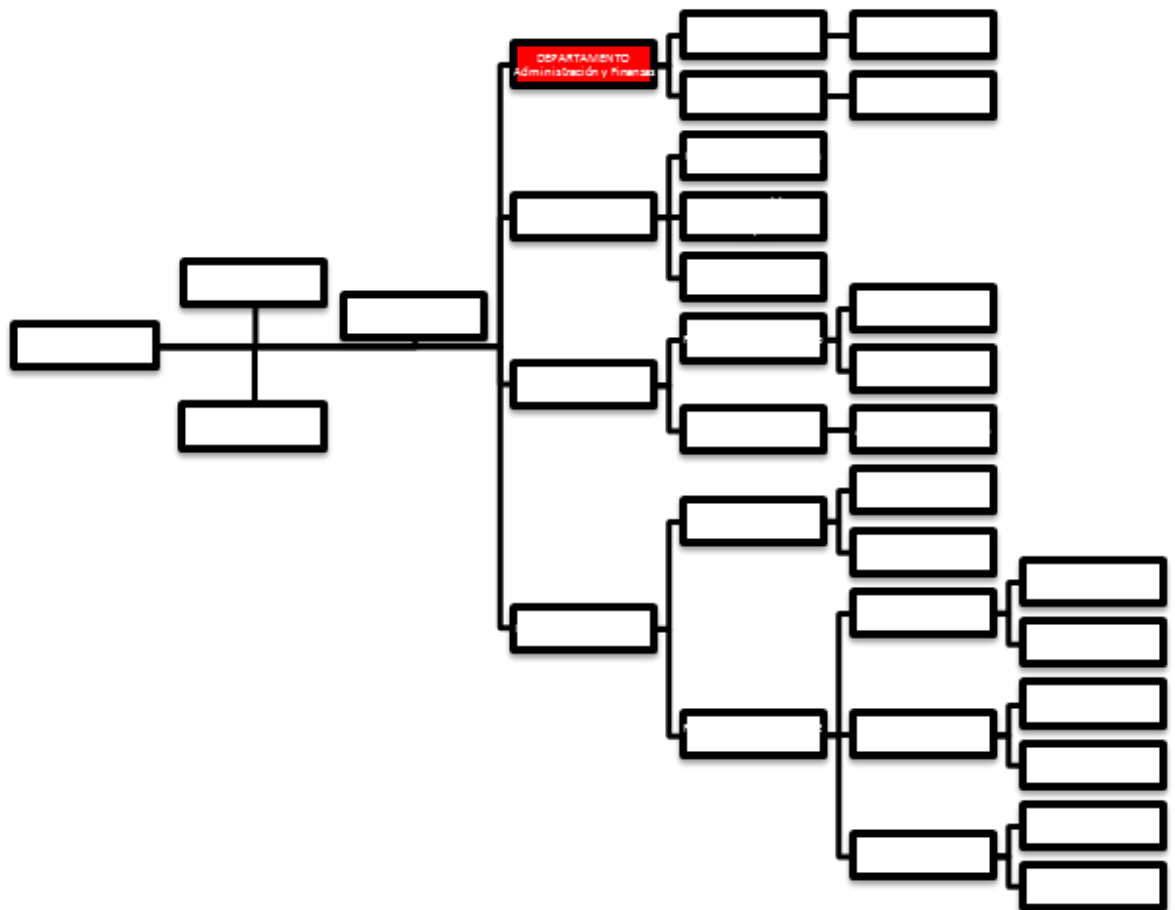
Nombre del Puesto: Encargado de Administracion y Finanzas

Dpto. o Sección: Administración y Finanzas

Es Supervisado por: Directorio

Supervisa a: Responsable Contable- Responsable relaciones Humanas

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:	Fijo <input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo <input type="checkbox"/>
Jornada:	Continuada <input checked="" type="checkbox"/>	Discontinuada <input type="checkbox"/>

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Exposición
Iluminación	Excelente Muy Bueno, Bueno Malo	Alta media baja
Ventilación	Muy bueno	Media
Contaminación Acústica	Bueno	Media
Temperatura	Excelente	Baja
Interrupciones	Bueno	Alta

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad
Concentración Mental	ALTA MEDIA BAJA	ALTA MEDIA BAJA
Concentración Visual	Media	Media
Concentración Auditiva	Baja	Media
Esfuerzo Físico por levantamiento de peso	Baja	Baja
Esfuerzo Mental:	Alta	Alta
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta
Control de Detalles	Alta	Alta
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta

Resumen y objetivos del puesto

El encargado de administración y finanzas tiene como objetivo:

- Tiene a su cargo la formulación de las políticas referidas a la estructura y funcionamiento administrativa de la empresa.
- Desarrollar y coordinar mecanismos de control.
- Analizar información y evaluar resultados.
- Mantener el equilibrio financiero y realizar un adecuado mantenimiento de los fondos disponibles.
- Supervisar y mantener los Recursos Humanos adecuados para el óptimo funcionamiento de la empresa en todas sus áreas.

Responsabilidades generales

- Mantener el control financiero y económico de la organización.
- Aportar la información necesaria para la toma de decisiones.
- Establecer política administrativas y financieras del plan de negocios.
- Proponer al Directorio oportunidades de innovación y mejoras.
- Lograr los medios que faciliten la continuidad de la mano de obra disponible.
- Asumir sus responsabilidades con compromiso organizacional.

Tareas y deberes específicos

- Custodiar el patrimonio de la empresa controlando la correcta registración de todos los ingresos y egresos de conformidad con exigencias legales y disposiciones internas.
- Administrar en forma adecuada los recursos de la empresa.
- Controlar el cumplimiento de obligaciones de terceros hacia la empresa y de la empresa hacia terceros.
- Verificar el cumplimiento de normas legales, impositivas, laborales y principios de control interno vigentes.
- Controlar cuentas bancarias y otras inversiones de la empresa. Efectuar los depósitos bancarios cotidianos con el fin de cubrir saldos de cheques emitidos, depósitos en cuentas de proveedores, operaciones de moneda extranjera y gestiones administrativas solicitadas por las entidades bancarias.
- Autorizar y controlar presupuestos de pagos a proveedores e impuestos.

- Disponer de los fondos para abonar los sueldos del personal.
- Mantener actualizados los indicadores de gestión de su área.
- Confeccionar cuadros de resultados mensuales.
- Identificar necesidades de capacitación y de formación del personal a su cargo.
- Aprobar nuevos procedimientos administrativos que mejoren la operatoria en cuanto a rapidez, economía y seguridad.
- Analizar informes emitidos por las áreas de compras y ventas.
- Preparar información gerencial para ser presentado al Directorio de la Empresa en forma mensual.
- Coordinar con el responsable de Control de Gestión RRHH todas las acciones necesarias que procuren lograr objetivos de productividad en el rendimiento de la mano de obra disponible.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sex M F Ind into

Lugar de Residencia: Córdoba

Estado Civil: Indistinto

Instrucción Formal:

Formación Básica: Primaria-Secundaria-Universitaria-Estudios de Posgrado

NOMBRE DEL PUESTO: Encargado de compras

Datos de Identificación

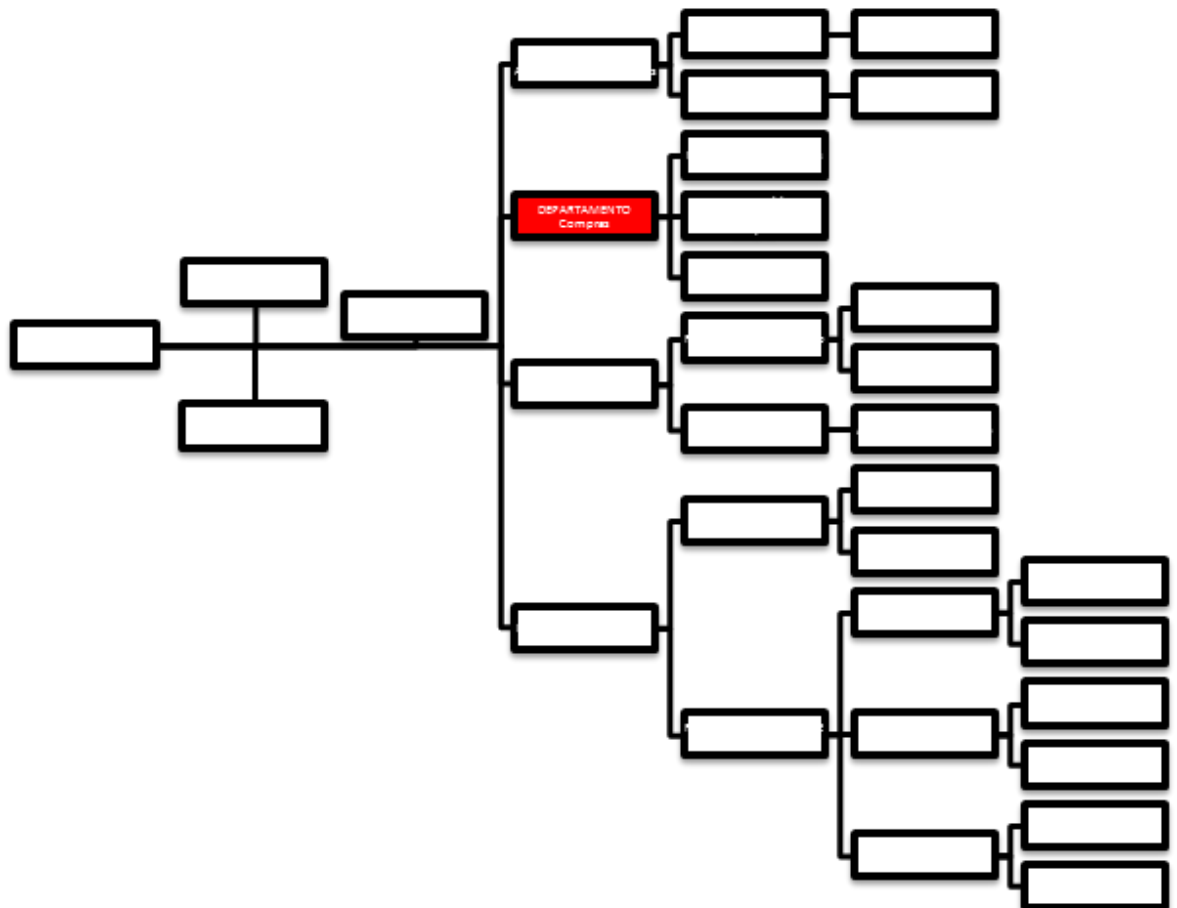
Nombre del Puesto: Encargado de compras

Dpto. o Sección: Departamento de compras

Es Supervisado por: Directorio

Supervisa a: Responsable de compras internas-Responsable administracion de compras-Responsable comercio exterior.

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:	Fijo <input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo <input type="checkbox"/>
Jornada:	Continuada <input checked="" type="checkbox"/>	Discontinuada <input type="checkbox"/>

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Exposición
Iluminación	Muy bueno	Alta
Ventilación	Muy bueno	Muy bueno
Contaminación Acústica	Alta	Media
Temperatura	Excelente	Media
Interrupciones	Bueno	Alta

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad
Concentración Mental	Alta	Alta
Concentración Visual	Media	Media
Concentración Auditiva	Alta	Media
Esfuerzo Físico por levantamiento de peso	Baja	Baja
Esfuerzo Mental:	Alta	Alta
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta
Control de Detalles	Alta	Media
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Media

Resumen y objetivos del puesto

El encargado de compras tiene como objetivo:

- Asegurar la obtención de productos necesarios para el funcionamiento correcto de la empresa, procurando su obtención a menor precio posible y en las mejores condiciones financieras dentro de la calidad requerida por el área comercial.

Responsabilidades generales

- Suministrar productos en tiempo y forma.
- Gestionar mejoras en los precios de compra.
- Determinar las necesidades de stock mínimos disponibles en función de las ventas proyectadas.
- Gestionar vínculos con proveedores con el fin de lograr idealización y fortaleza comercial entre las partes.
- Asumir con compromiso organizacional las tareas a su cargo.

Tareas y deberes específicos

- Solicitar presupuestos y cotizaciones
- Implementar políticas y criterios de compras.
- Controlar las compras nacionales e internacionales.
- Requerir información al Responsable de Depósitos
- Mantener indicadores de gestión.

Explicativo de tareas y deberes específicos

Solicitar presupuestos y cotizaciones:

Analizar los productos ofrecidos por los proveedores con el fin de emitir órdenes de compras que contengan detalles específicos de la mercadería a comprar. (Descripción de la mercadería, cantidad, calidad específica, precio, condiciones de pago, fletes etc.) Es muy importante confeccionar las ordenes de compras, enviarlas al proveedor y recibir las mismas firmadas y aceptadas por el responsable de ventas. La orden de compra es el primer contrato comercial que efectúan las empresas entre sí, quedando firme al momento de recibir la mercadería y firmar el remito correspondiente verificando la mercadería ingresada a los depósitos del comprador.

- ✓ Implementar políticas y criterios de compras:

El Gerente de compras es el responsable de definir e impartir las políticas y criterios que regirán el área; estas herramientas serán desarrolladas respondiendo a las premisas emanadas de la Dirección de la empresa y plasmadas en el plan de negocios que rige el curso de la organización.

- ✓ Controlar las compras nacionales e internacionales:

El Gerente de compras debe requerir en forma permanente información al personal afectado a la administración de compras. Dicha información será proporcionada por el jefe de administración de compras: a saber

- listado de proveedores
- cuentas a pagar por compras (presupuesto proyectado de pagos informados por igual al Gerente de Administración y finanzas)
- detalle de compras por proveedor y por rangos de tiempo determinados con el fin de evaluar la importancia de cada proveedor
- listado de compras a proveedores del exterior (montos de compras, fletes, impuestos etc.)
- seguimiento de cargas en tránsito

✓ El Gerente de compras debe requerir información al Gerente de Depósitos: la información es la siguiente:

- stock real discriminado por artículo y cantidad disponible
- espacios disponibles para el acopio de la mercadería a ingresar
- detalle de los ingresos de fletes
- porcentaje promedio de mermas en mercadería
- estado de recepción de mercadería
- toda la información estadística necesaria para la toma de decisiones de compras

✓ Mantener indicadores de gestión:

Esta información será confeccionada a partir de los requerimientos efectuados a la administración y a los depósitos. El desarrollo de indicadores de gestión es herramienta indispensable para la toma de decisión de la Dirección de la empresa.

Indicadores de gestión compras:

- montos de compra mensual
- cantidad de bultos comprados
- cantidad de proveedores (ranking en función de volumen de compra)
- porcentaje de desperdicios
- gastos de fletes
- tiempos de gestión de compras (desde la cotización hasta la recepción en depósito central de la empresa)
- plazos de pago negociados
- cantidad de camiones ingresados mensualmente, promedio diario
- cantidad de personal afectado a la descarga y acopio de mercadería
- gastos de mantenimiento de cámaras

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sex M F Ind into

Lugar de Residencia: Córdoba

Estado Civil: Indistinto

Instrucción Formal:

Formación Básica: Primaria-Secundaria-Universitaria

NOMBRE DEL PUESTO: Departamento Depósito

Datos de Identificación

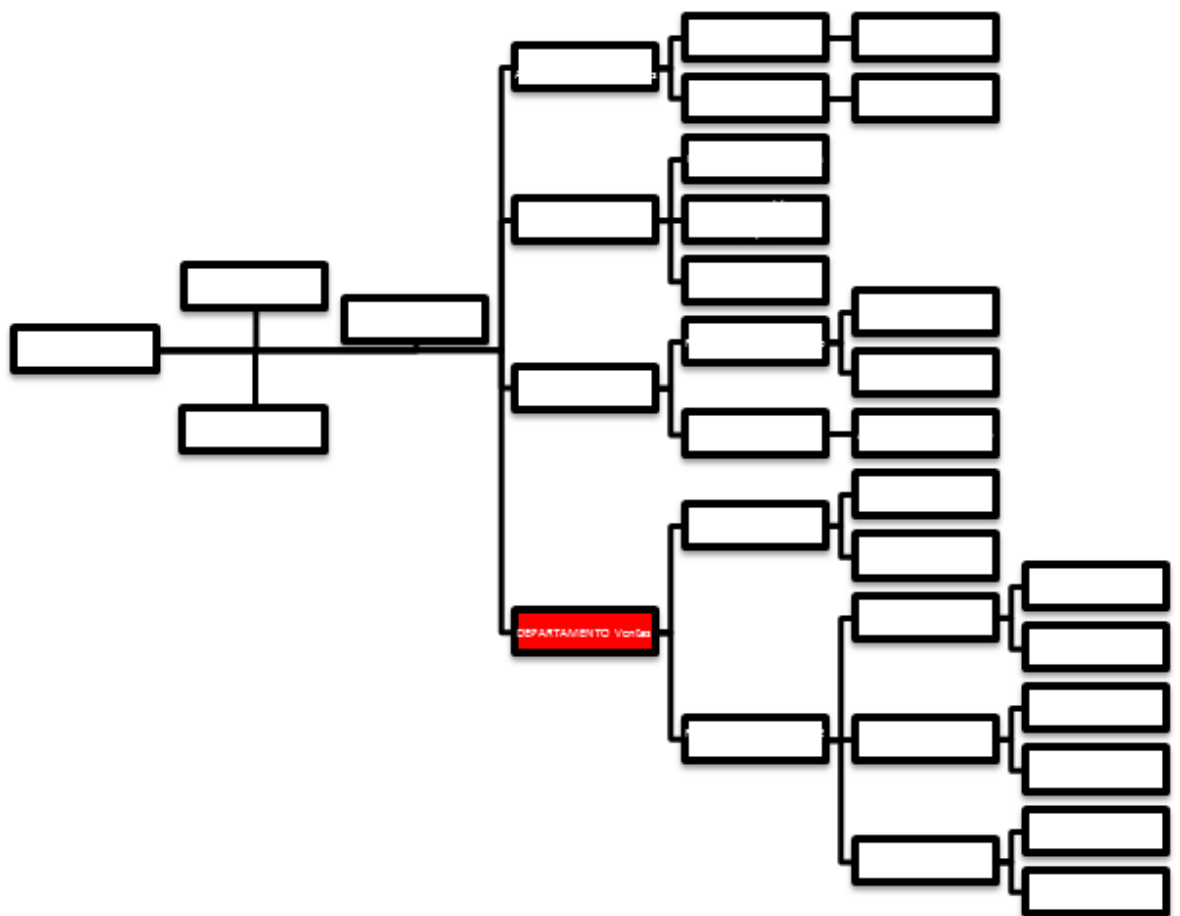
Nombre del Puesto: Departamento deposito

Dpto. o Sección: Departamento deposito

Es Supervisado por: Directorio

Supervisa a: Responsable de deposito-Responsable administrativo de deposito

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:	Fijo <input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo <input type="checkbox"/>
Jornada:	Continuada <input checked="" type="checkbox"/>	Discontinuada <input type="checkbox"/>

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Exposición
Iluminación	Buena	Alta
Ventilación	Muy bueno	Alta
Contaminación Acústica	Alta	Alta
Temperatura	Bueno	Alta
Interrupciones	Bueno	Alta

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad
Concentración Mental	ALTA	ALTA
Concentración Visual	Alta	Alta
Concentración Auditiva	Alta	Alta
Esfuerzo Físico por levantamiento de peso	Baja	Baja
Esfuerzo Mental:	Alta	Media
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta
Control de Detalles	Alta	Alta
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta

Resumen y objetivos del puesto

- Planificar, desarrollar, implementar y controlar la estructura operativa y administrativa del Área depósitos de la empresa.
- Lograr la optimización de los recursos humanos y de la infraestructura disponible para el desarrollo de la actividad logística.

Responsabilidades generales

- Evaluar mensualmente, al personal operativo, en conjunto con el Responsable de Depósitos en aquellas variables que le competen.
- Efectuar seguimiento operacional sobre cada uno de los operarios solicitando información y apoyo del Responsable Operativo.
- Mantener el control de los procedimientos establecidos en el área
- Aplicar y conocer el reglamento interno con el personal
- Solicitar sanciones para el personal que incumpla con las directivas de trabajo o faltas descritas en el Reglamento Interno.
- Detectar anomalías de cualquier tipo e informar a sus superiores de manera inmediata.
- Mantener información fluida con su superior
- Proponer mejoras del área con el fin de optimizar los resultados.
- Asumir sus responsabilidades con compromiso organizacional.

Tareas y deberes específicos

- Asistir a reuniones diarias con el Responsable Operativo con el fin de informar las actividades del día, indicaciones específicas, plan de trabajo, recomendaciones e interiorizarse de novedades o inquietudes relacionadas con el área.
- Administrar y lograr eficiencia de los recursos en infraestructura y mano de obra disponible en conjunto con el Responsable Operacional y la Dirección de la empresa.
- Brindar capacitación al personal operativo según necesidades detectadas
- Controlar y autorizar la nómina de personal dispuesto para conducir camiones y auto elevadores
- Diseñar la rotación de puestos operativos. (Tener en cuenta que algunos puestos específicos no se rotan por su especialidad. ej.; puestos de responsables de bananas)
- Mantener actualizada la información en las pizarras provistas a tal fin.
- Controlar el cumplimiento de los procedimientos operativos y administrativos
- Indicar criterios y pautas de estibado de mercadería.
- Mantener indicadores del área analizando variables críticas para la toma de decisiones

- Organizar charlas instructivas con el personal a cargo con temarios que contribuyan al mejoramiento operativo y de relaciones interpersonales.
- Iniciar acciones preventivas y correctivas ante la detección de no conformidades reales o potenciales.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo M F Indistinto

Lugar de Residencia: Córdoba

Estado Civil: Indistinto

Instrucción Formal:

Formación Básica: Primaria-Secundaria-Universitaria-Estudios de Posgrado

Contexto del puesto

Horario Habitual:	Fijo <input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo <input type="checkbox"/>
Jornada:	Continuada <input checked="" type="checkbox"/>	Discontinuada <input type="checkbox"/>

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Exposición
Iluminación	Muy bueno	Media
Ventilación	Muy bueno	Media
Contaminación Acústica	Alta	Alta
Temperatura	Media	Media
Interrupciones	Media	Alta

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad
Concentración Mental	Alta	Media
Concentración Visual	Media	Baja
Concentración Auditiva	Media	Media
Esfuerzo Físico por levantamiento de peso	Baja	Baja
Esfuerzo Mental:	Alta	Alta
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Media
Control de Detalles	Alta	Alta
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Media

Resumen y objetivos del puesto

El puesto de departamento de venta tiene como objetivo:

- Lograr los objetivos de ventas que garantizan rentabilidad y capacidad de crecimiento desarrollando políticas acordes a la visión y misión de la empresa.

Responsabilidades generales

- Gestionar precios de ventas competitivos para el sector con el fin de fidelidad clientes.
- Desarrollar servicios de pre venta y post venta con mecanismos de seguimientos de clientes de manera personalizada.
- Detectar necesidades de capacitación del personal afectado al área comercial.
- Analizar permanentemente el sector frutihortícolas con el objeto de desarrollar presupuestos de ventas ajustados a la realidad del mercado y acordes al plan de negocios de la empresa.
- Asumir responsabilidades con compromiso organizacional
-
- Tareas y deberes específicos
- Formar precios de ventas.
- Controlar los puntos de ventas.
- Mantener indicadores de gestión.
- Desarrollar el presupuesto de ventas según requerimientos del Gerente Financiero.
- Proponer procesos internos que optimicen la mejora continua del área ventas.
- Capacitar al personal de venta al público.
- Colaborar en la venta directa y el seguimiento de clientes especiales.
- Solicitar aumentos de límites, al gerente Administrativo comercial, de créditos a clientes en cuenta corriente.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sex M F

Lugar de Residencia: Córdoba

Estado Civil: Indistinto

Instrucción Formal:

Formación Básica: Primaria-Secundaria

NOMBRE DEL PUESTO: Responsable de contabilidad

Datos de Identificación

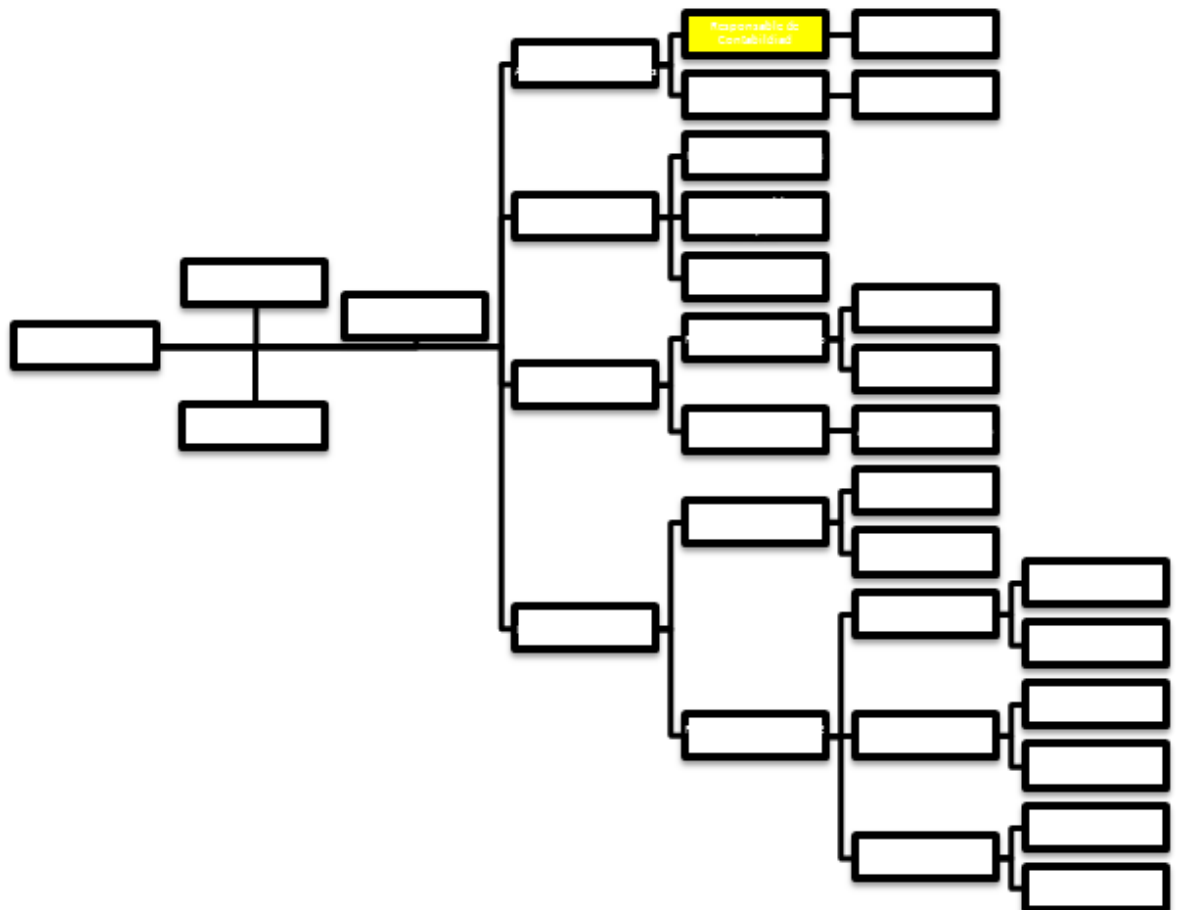
Nombre del Puesto: Responsable de Contabilidad

Dpto. o Sección: Administración y Finanzas

Es Supervisado por: Administracion y Finanzas

Supervisa a: Auxiliar Impositivo

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:	Fijo <input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo <input type="checkbox"/>
Jornada:	Continuada <input checked="" type="checkbox"/>	Discontinuada <input type="checkbox"/>

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Exposición
Iluminación	Excelente	Baja
Ventilación	Muy bueno	Baja
Contaminación Acústica	Bueno	Media
Temperatura	Excelente	Baja
Interrupciones	Baja	Baja

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad
Concentración Mental	Alta	Media
Concentración Visual	Media	Media
Concentración Auditiva	Baja	Media
Esfuerzo Físico por levantamiento de peso	Baja	Baja
Esfuerzo Mental:	Alta	Baja
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Media
Control de Detalles	Alta	Media
Análisis y control de tareas y contenido	Media	Baja

Resumen y objetivos del puesto

- Liquidación de impuestos nacionales, provinciales y municipales
- Asesoramiento de comercio exterior.
- Aportar información contable e impositiva al estudio contable de la empresa.
- Confección de reportes del área.
- Colaboración permanente de requerimientos de la Dirección de la empresa.

Responsabilidades generales

- Mantener la actualización de normativas y modificaciones impositivas emanadas de los órganos estatales, provinciales y municipales.
- Conservar el archivo de la documentación relacionada de forma ordenada con el fin de informar al Directorio de la empresa y presentar ante inspecciones del fisco.
- Auditar el procedimiento de cobranzas a grandes clientes.
- Asumir con compromiso organizacional las actividades encomendadas.

Tareas y deberes específicos

Sueldos:

- Liquidación de sueldos: se verifica la escala salarial vigente, no remunerativos, vacaciones, aviso de vacaciones, aguinaldos, novedades de altas y bajas, suspensiones, inasistencias, etc. Luego se liquida por cada empleado, se cargan los datos en el sistema de sueldos, se imprimen los recibos y el libro de sueldos
- Altas y bajas tempranas de empleados y certificación de servicios en el sistema de Afip.
- Liquidación final, confección CD por despido, etc.
- Confección del formulario F931 de afip, se hace la carga de todos los empleados individualmente en el sistema de afip, para el pago del mismo.
- Liquidación del gremio, se cargan individualmente todos los empleados.
- Liquidación de embargos, cuota alimentaria y confección de las boletas de pago.
- Solicitud de reintegro a la ART.
- Confección planilla de horarios y rubricar junto al libro de sueldos.
- **Atención de inspecciones y requerimientos.**

IVA:

- Carga de comprobantes en el libro de IVA compras, confección del informe al Cr. Laliya con los ingresos y egresos, previos a emitir la ddjj. Conciliación con Estudio Mayo.
- DDJJ: carga de los datos en la ddjj, carga de percepciones de aduana y otras, conciliar, emitir la ddjj y presentación.

Ingresos brutos:

- Carga de las retenciones de aduana por cada despacho, percepción de bancos y de supermercados, conciliar, emitir la ddjj y presentar.

Municipalidad:

- Presentación de ddjj, por internet.

Sindicato

- Carga de los sueldos de cada empleado en la página del sindicato y emisión de boleta.

Impuestos de socio:

- Inmobiliario: rentas y municipal, patentes e inmobiliario, controlar y generar la boleta de pago...
- **Servicios de socios:** época, gas, agua, luz, controlar y pagar.
- Supermercados: Auditar, analizar y conciliar las cuentas corrientes, reclamos de facturas y débitos, informe con detalle de acuerdos y recuperos. Control de facturas pendientes de pago, plazos, preparación de informe mensual.
-
- Estudio Mayo: Tareas relacionada con cierre de balance y ddjj de ganancias. Se prepara documentación y detalle de datos solicitados por el estudio.
- Inspección de Rentas, Afip, Municipalidad: preparación de documentación solicitada.
- Tareas para completar carpeta para bancos, preparación de documentación y armado de formularios.
- Municipalidad de Córdoba- Ferias y Mercados: Renovación de la concesión de los puestos, aportar documentación solicitada y demás trámites requeridos para la renovación de la concesión.
- Asesoramiento impositivo, laboral.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sex M F Ind into

Lugar de Residencia: Córdoba

Estado Civil: Indistinto

Instrucción Formal:

Formación Básica: Primaria-Secundaria-Estudios Terciarios

Contexto del puesto

Horario Habitual:	Fijo <input type="checkbox"/>	Rotativo <input checked="" type="checkbox"/>
Jornada:	Continuada <input checked="" type="checkbox"/>	Discontinuada <input type="checkbox"/>

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Exposición
Iluminación	Excelente	Media
Ventilación	Muy bueno	Media
Contaminación Acústica	Buena	Media
Temperatura	Excelente	Baja
Interrupciones	Baja	Alta

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad
Concentración Mental	Alta	Media
Concentración Visual	Media	Media
Concentración Auditiva	Alta	Media
Esfuerzo Físico por levantamiento de peso	Baja	Baja
Esfuerzo Mental:	Alta	Media
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Media
Control de Detalles	Alta	Alta
Análisis y control de tareas y contenido	Media	Media

Resumen y objetivos del puesto

- El área de relaciones humanas tiene como objetivo:
- Proporcionar a la empresa el personal idóneo y eficiente para alcanzar sus objetivos estratégicos.
- Elevar la productividad del personal a través de la capacitación permanente para promover la eficacia y la eficiencia.
- Mantener un adecuado ambiente en el trabajo.
- Unirse a la estrategia de la compañía, trabajando en conjunto con el Gerente del área.
- Tener la alta capacidad de persuasión a los altos líderes de la empresa.
- Efectivizar el cumplimiento del Reglamento Interno por parte de todo el personal de la empresa.
- Efectuar las búsquedas de personal con su correspondiente inducción su posterior mantenimiento y evaluación.

Responsabilidades generales

- Gestionar mejoras en el ambiente laboral.
- Desarrollar positivamente la comunicación organizacional por todas las vías posibles de todos aquellos temas relacionados con el área.
- Fortalecer vínculos entre los colaboradores y entre los colaboradores y la gerencia.
- Detectar necesidades del personal, rotaciones de puestos, inconvenientes personales.
- Asumir responsabilidades con compromiso organizacional.
- Identificar aquellas situaciones conflictivas y hacer de ellas oportunidades para elevar la productividad de la empresa.
- Accionar para construir y formar líderes íntegros.
- Alentar el compromiso y responsabilidad del colaborador, para lograr obtener su mayor rendimiento en la empresa.
- Ayudar a atraer y retener al mejor talento
- Tareas y deberes específicos
- Efectuar el reclutamiento y la búsqueda del personal a ser incorporado en la empresa.
- Aplicar el proceso de inducción del nuevo personal: (recibir al nuevo colaborador, mostrarle el video institucional, preparar su legajo, llenar la actualización de los datos personales, solicitar carnet sanitario, certificado de buena conducta, servicio para constatar el domicilio y el DNI, gestionar el apto físico, entregar los manuales de reglamento interno y el de productos, conversar todo lo que respecta al nuevo vínculo laboral).
- Elaborar las encuestas virtuales para generar el seguimiento de los nuevos ingresos por parte de la gerencia.
- Confeccionar informes bimestrales de gestión personal mediante el sistema de evaluación de la empresa para lo que deberá armar las carpetas de evaluaciones al personal y entregárselas a cada uno de los

evaluadores designados según su función y cargo, luego cargar las notas en las planillas correspondientes y preparar el informe de puntajes obtenidos.

- Hacer seguimientos puntuales a colaboradores que así lo requieran.
- Receptar reclamos y requerimientos por parte de los colaboradores de la empresa. Esta función es muy importante debido a que las personas son dinámicas y dependiendo del entorno familiar y laboral las expectativas cambian permanentemente; por este motivo se debe estar preparado para entender y tratar ofrecer alternativas laborales que colaboren encontrar soluciones.
- Mantener el orden de los legajos del personal.
- Controlar la asistencia del personal, la documentación personal, certificados médicos y otras solicitudes siempre con apoyo del puesto Administrativo de Depósitos.
- Comunicar y notificar las sanciones, apercibimientos, suspensiones y todas aquellas novedades referidas al área, siempre con la autorización del Gerente.
- Efectuar reuniones informativas de temas relacionados al área RRHH
- Sugerir cambios, rotaciones y mejoras y continuar atendiendo el proyecto.
- Informar las novedades mensuales de cada uno de los colaboradores con el fin liquidar sueldos.
- Elaborar la planilla de vales semanales teniendo en cuenta los requisitos para acceder a los mismos.
- Llevar registro del historial de los colaboradores con el fin de informar a la Gerencia y aportar información para la toma de decisiones.
- Detectar necesidades de capacitación del personal, para esto debe listar los ítems que a su consideración sean necesarios para generar talleres de capacitación.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo M F

Lugar de Residencia: Córdoba

Estado Civil: Indistinto

Instrucción Formal:

Formación Básica: Primaria-Secundaria-Estudios Terciarios

NOMBRE DEL PUESTO: Responsable de Compras

Datos de Identificación

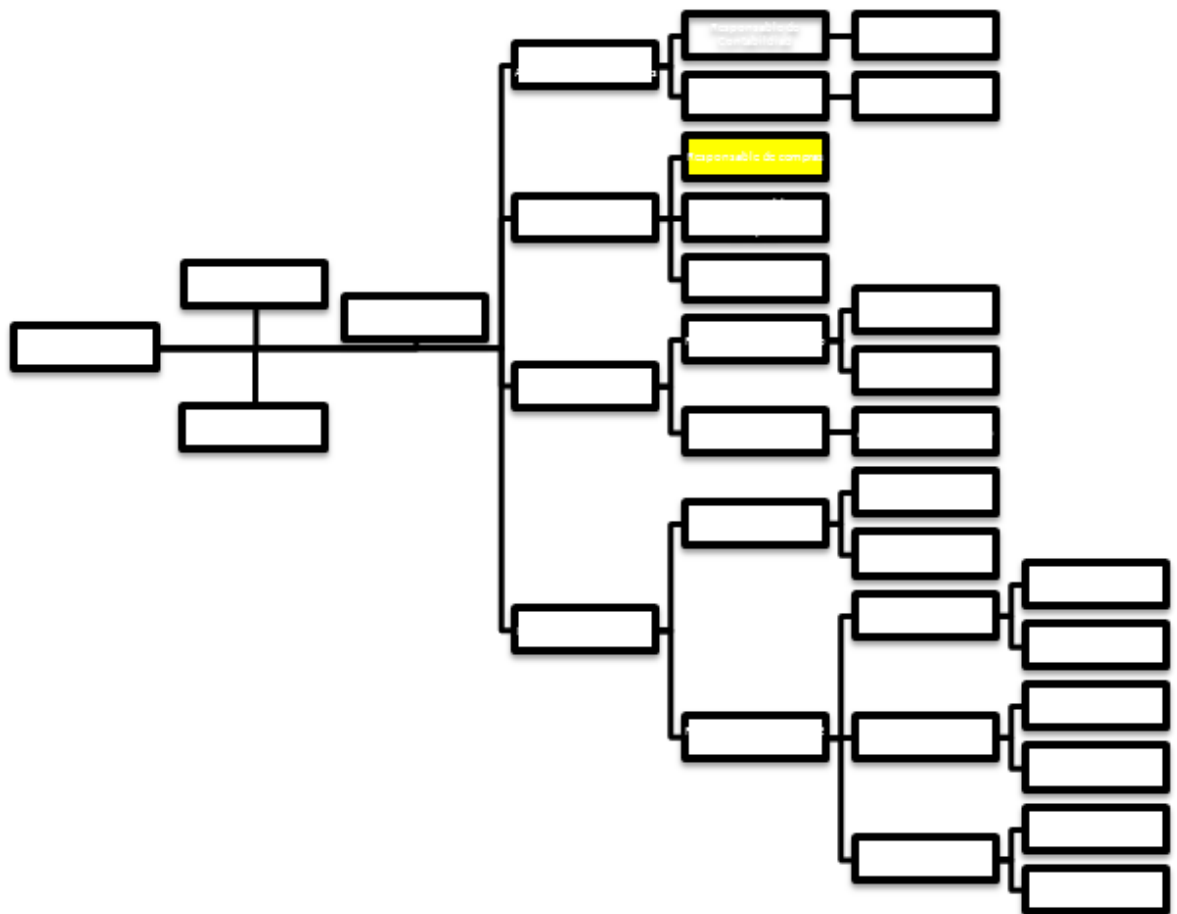
Nombre del Puesto: Responsable Compras

Dpto. o Sección: Departamento de Compras

Es Supervisado por: Departamento de Compras

Supervisa a: Vendedores

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:	Fijo <input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo <input type="checkbox"/>
Jornada:	Continuada <input checked="" type="checkbox"/>	Discontinuada <input type="checkbox"/>

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Exposición
Iluminación	Excelente	Media
Ventilación	Muy bueno	Media
Contaminación Acústica	Bueno	Media
Temperatura	Excelente	Baja
Interrupciones	Alta	Alta

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad
Concentración Mental	Alta	Alta
Concentración Visual	Media	Media
Concentración Auditiva	Media	Baja
Esfuerzo Físico por levantamiento de peso	Baja	Baja
Esfuerzo Mental:	Alta	Media
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta
Control de Detalles	Alta	Alta
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta

Resumen y objetivos del puesto

El responsable de Compras tiene como objetivo:

- Asegurar la obtención de productos necesarios para el funcionamiento correcto de la empresa, procurando su obtención a menor precio posible y en las mejores condiciones financieras dentro de la calidad requerida por el área comercial.

Responsabilidades generales

- Suministrar productos en tiempo y forma.
- Gestionar mejoras en los precios de compra.
- Determinar las necesidades de stock mínimos disponibles en función de las ventas proyectadas.
- Gestionar vínculos con proveedores con el fin de lograr idealización y fortaleza comercial entre las partes.
- Asumir con compromiso organizacional las tareas a su cargo

Tareas y deberes específicos

- Solicitar presupuestos y cotizaciones
- Implementar políticas y criterios de compras.
- Controlar las compras nacionales e internacionales.
- Requerir información al Responsable de Depósitos
- Mantener indicadores de gestión.

Explicativo de tareas y deberes específicos

- Solicitar presupuestos y cotizaciones:
- Analizar los productos ofrecidos por los proveedores con el fin de emitir órdenes de compras que contengan detalles específicos de la mercadería a comprar. (Descripción de la mercadería, cantidad, calidad específica, precio, condiciones de pago, fletes etc.) Es muy importante confeccionar las ordenes de compras, enviarlas al proveedor y recibir las mismas firmadas y aceptadas por el responsable de ventas. La orden de compra es el primer contrato comercial que efectúan las empresas entre sí, quedando firme al momento de recibir la mercadería y firmar el remito correspondiente verificando la mercadería ingresada a los depósitos del comprador.
- Implementar políticas y criterios de compras:
- El Gerente de compras es el responsable de definir e impartir las políticas y criterios que regirán el área; estas herramientas serán desarrolladas respondiendo a las premisas emanadas de la Dirección de la empresa y plasmadas en el plan de negocios que rige el curso de la organización.
- Controlar las compras nacionales e internacionales:
- El Gerente de compras debe requerir en forma permanente información al personal afectado a la administración de compras. Dicha información será proporcionada por el jefe de administración de compras: a saber

- -listado de proveedores
- -cuentas a pagar por compras (presupuesto proyectado de pagos informados por igual al Gerente de Administración y finanzas)
 - detalle de compras por proveedor y por rangos de tiempo determinados con el fin de evaluar la importancia de cada proveedor
 - listado de compras a proveedores del exterior (montos de compras, fletes, impuestos etc.)
 - seguimiento de cargas en transito
- El Gerente de compras debe requerir información al Gerente de Depósitos: la información es la siguiente:
 - stock real discriminado por artículo y cantidad disponible
 - espacios disponibles para el acopio de la mercadería a ingresar
 - detalle de los ingreso de fletes
 - porcentaje promedio de mermas en mercadería
 - estado de recepción de mercadería
 - toda la información estadística necesaria para la toma de decisiones de compras
- Mantener indicadores de gestión:

Esta información será confeccionada a partir de los requerimientos efectuados a la administración y a los depósitos. El desarrollo de indicadores de gestión es herramienta indispensable para la toma de decisión de la Dirección de la empresa.

Indicadores de gestión compras:

 - montos de compra mensual
 - cantidad de bultos comprados
 - cantidad de proveedores (ranking en función de volumen de compra)
 - porcentaje de desperdicios
 - gastos de fletes
 - tiempos de gestión de compras (desde la cotización hasta la recepción en depósito central de la empresa)
 - plazos de pago negociados
 - cantidad de camiones ingresados mensualmente, promedio diario
 - cantidad de personal afectado a la descarga y acopio de mercadería
 - gastos de mantenimiento de cámaras

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F

Lugar de Residencia: Córdoba

Estado Civil: Indistinto

Instrucción Formal:

Formación Básica: Primaria-Secundaria-Estudios Terciarios

NOMBRE DEL PUESTO: Responsable de administracion de compras
Datos de Identificación

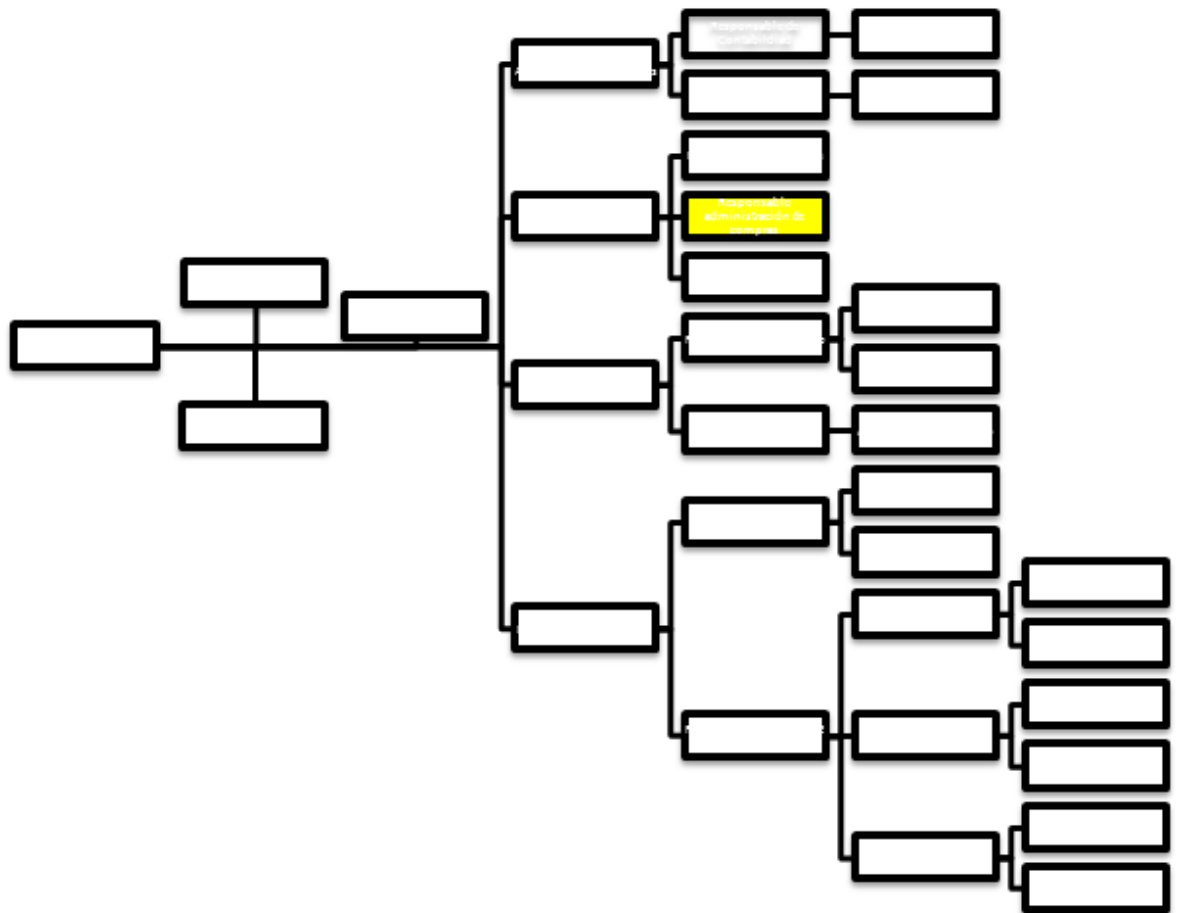
Nombre del Puesto: Responsable de administracion de compras

Dpto. o Sección: Departamento de Compras

Es Supervisado por: Departamento de Compras

Supervisa a: Responsble administrativo de deposito

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:	Fijo <input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo <input type="checkbox"/>
Jornada:	Continuada <input checked="" type="checkbox"/>	Discontinuada <input type="checkbox"/>

Tipo	Calidad	Exposición
Iluminación	Excelente	media
Ventilación	Muy bueno	Media
Contaminación Acústica	Bueno	Media
Temperatura	Excelente	Baja
Interrupciones	Bueno	Media

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad
Concentración Mental	ALTA	MEDIA
Concentración Visual	Media	Media
Concentración Auditiva	Baja	Baja
Esfuerzo Físico por levantamiento de peso	Baja	Baja
Esfuerzo Mental:	Alta	Media
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Media
Control de Detalles	Alta	Media
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Media

Resumen y objetivos del puesto

El responsable de administración de compras tiene como objetivo:

- Efectuar las gestiones de administración vinculadas a compras de la empresa manteniendo el orden de la información vinculada.
- Desarrollar las tareas trabajando en conjunto con el puesto de responsable administrativo de depósito.

Responsabilidades generales

- Mantener óptimas relaciones con los proveedores de la empresa con el fin de fidelizar las operaciones comerciales.
- Ejercer el control del área distribuyendo tareas con los puestos relacionados.
- Diseñar y mantener procesos administrativos que agilicen las gestiones y el buen desempeño del área compras.
- Auditar los procedimientos, efectuar correcciones e implementar normas administrativas que logren la eficiencia de las tareas.
- Asumir con compromiso organizacional la función asignada.

Tareas y deberes específicos

- Confeccionar resúmenes/datos estadísticos del área para ser presentados a Gerencia de Compras.
- A saber: listado de compras efectuadas, detallando proveedor, fecha, cantidad, precios, condiciones de pago, ranking de proveedores, montos globales de compras, listado de deuda a proveedores, etc....(llevar archivo/s compartido/s en el server y que el personal del área compras lo actualice permanentemente)
- Cargar facturas de compras una vez que estén validadas por la Gerencia de Compras y por la documentación recibida desde el depósito de la empresa.
- Conciliar cuentas a pagar y efectuar el pago/liquidación. (Ver instructivo de Liquidación de Exportaciones y pago de facturas)-Liquidar pagos teniendo en cuenta la condición ante AFIP/DGR de cada proveedor efectuando las retenciones al momento de liquidar.

nota importante: antes de proceder a emitir el pago de una factura es necesario validar los precios de compra con el Gerente de Compras con el fin de no duplicar tareas con su consiguiente pérdida de tiempo operativo.

- Mantener actualizadas las cuentas corrientes a pagar ya sea por compra de mercadería y por fletes contratados. Esta actividad se efectúa en el

sistema Manager donde se reflejan los pagos, las facturas, las notas de crédito por devoluciones o descuentos y las notas de débito por cheques rechazados u otros gastos.

- Efectuar transferencias bancarias, con la autorización del Gerente de Finanzas, a proveedores internacionales; tener en cuenta los tiempos de demora de la documentación con el fin de cumplir en tiempo y forma con los casos de pagos de operaciones con la modalidad de “pago anticipado”
- Deberá llevar ordenadamente los legajos de compras validando toda la documentación comercial para su carga al sistema; detectar no conformidades y procurar la solución a cada caso. (ej.: hacer gestiones de reclamos de facturas, remitos extraviados, créditos por mercadería que llego en malas condiciones, descuentos acordados por los gerentes etc.)
- Hacer seguimiento de proveedores con el fin de cumplir en tiempo y forma con las condiciones de pago; pasar informes al área de finanzas y obtener los medios de pagos para cancelar facturas de compras.
- Contactar y recibir llamadas de proveedores. Es importante llevar un control de esta actividad, se recomienda llevar agenda de seguimiento de llamadas en un archivo Excel que esté permanentemente abierto en el escritorio.
- Notificar los pagos a proveedores y definir la modalidad de entrega de los mismos.
- Receptar los cheques, entregados por pago de facturas, que estén rechazados. En este caso se procede a efectuar la Nota de Débito en la cuenta del proveedor, abrir el legajo del cheque rechazado, contactar al emisor del cheque con el fin de lograr la reposición del mismo a la vez que se debe gestionar la restitución del monto al proveedor que resultó perjudicado.
- Controlar los fondos para abonar fletes, ya sea nacional, local o internacional, en combinación con el puesto de comercio exterior y el puesto de compras nacionales.
- Mantener los archivos de documentación relacionada.
- Controlar/conciliar las cuentas bancarias de la empresa. Esta tarea se efectúa diariamente y se pone a disposición del Gerente de Finanzas y al administrativo de Ventas con el fin de verificar pagos acreditados por clientes, cheques rechazados, comisiones por gastos de transferencias etc.
- Atender las demandas de gestiones con carácter de urgente solicitadas por el Gerente de Compras. Estas son situaciones que por su característica necesitan ser resueltas de manera ágil siempre que la solución sea factible.
- Mantener actualizada la planilla de acciones preventivas y correctivas: esta es un archivo en Excel que se completa diariamente y donde se transcriben no conformidades, consultas, requerimientos etc. que se envía vía mail a la Gerencia con el fin de dejar asentado todas las novedades en espera de respuestas en un tiempo prudencial.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo M F Indistinto

Lugar de Residencia: Córdoba

Estado Civil: Indistinto

Instrucción Formal:

Formación Básica: Primaria-Secundaria-Universitaria-Estudios de Posgrado

NOMBRE DEL PUESTO: Responsable de Comercio Exterior

Datos de Identificación

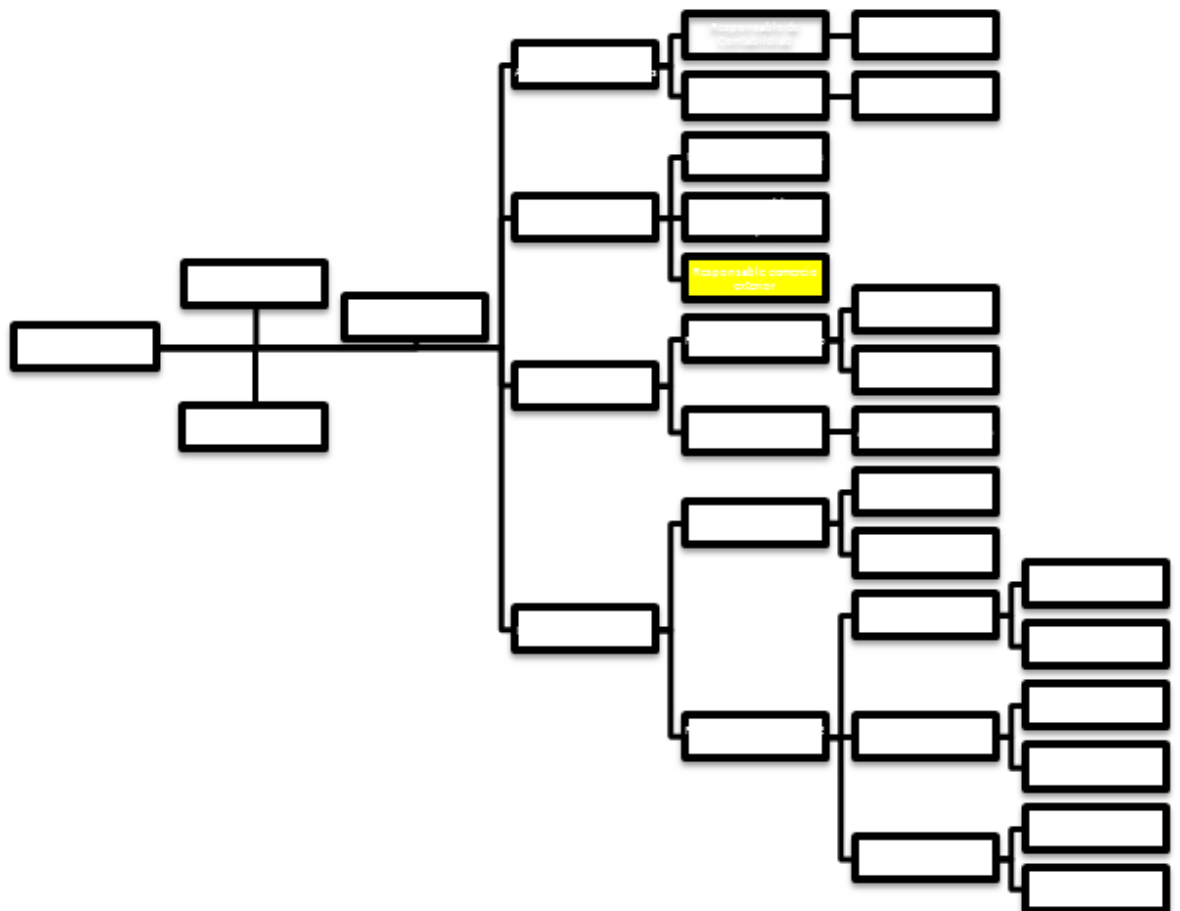
Nombre del Puesto: Responsable de Comercio Exterior

Dpto. o Sección: Departamento de Compras

Es Supervisado por: Departamento de compras

Supervisa a: -

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:	Fijo <input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo <input type="checkbox"/>
Jornada:	Continuada <input checked="" type="checkbox"/>	Discontinuada <input type="checkbox"/>

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Exposición
Iluminación	Excelente	Media
Ventilación	Muy bueno	Media
Contaminación Acústica	Bueno	Media
Temperatura	Excelente	Baja
Interrupciones	Bueno	Media

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad
Concentración Mental	ALTA	ALTA
Concentración Visual	Media	Media
Concentración Auditiva	Baja	Media
Esfuerzo Físico por levantamiento de peso	Baja	Baja
Esfuerzo Mental:	Alta	Media
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Media
Control de Detalles	Alta	Media
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Media

Resumen y objetivos del puesto

El puesto de Responsable en Comercio Exterior tiene como objetivo:

- Efectuar el seguimiento y control de la operatoria comercial, administrativa y logística de la mercadería que se importa como así también para los casos de exportación; procurando el alcance de los objetivos establecidos en el plan de negocios definido por la Dirección de la empresa.
- Mantener información legal actualizada vinculada a las operaciones de Comercio Exterior.

Responsabilidades generales

- Mantener los procesos administrativos que garanticen la gestión comercial internacional, ajustándose a los requerimientos legales vigentes emanados de los órganos fiscalizadores.
- Brindar información detallada de manera permanente.
- Asumir con compromiso organizacional todas las tareas asignadas y solicitadas por la Dirección de la Empresa.

Tareas y deberes específicos

- Recibir la información desde la gerencia de compras/Dirección, de los pedidos de compras y sus respectivos precios FOB.
- Contactar al proveedor, efectuar el pedido y confirmar la disponibilidad de la mercadería.
- Efectuar la reserva de transporte internacional, contactando vía mail, a los efectos de enviar los datos de la carga. (productos-fecha de envío-etc)
- Contactar nuevamente al proveedor y hacer seguimiento del cumplimiento de entrega de la mercadería al transporte definido.
- Solicitar al proveedor que envíe vía mail toda la documentación necesaria para la nacionalización de la mercadería y chequear junto con el despachante de aduana correspondiente que la misma sea correcta. Para cargas por vía marítima, coordinar con el proveedor para que los documentos originales lleguen a las oficinas del despachante antes de la llegada de la mercadería a la aduana. Para cargas por vía terrestre, la documentación original llega junto con la mercadería.
- En caso de cargas marítimas, mantener contacto con la naviera a fin de verificar fecha de arribo a los efectos de coordinar envío de transporte terrestre para su trasvase y traslado a destino.
- Coordinar con el Despachante de Aduana el pago de depósitos y gastos con el fin de liberar la mercadería que se encuentra en tránsito.
- Informar y registrar el estado de la mercadería que ingresa a los fines de anticipar y coordinar su arribo y control.
- Una vez ingresada la mercadería se procede a la validación de documentación, estado de la mercadería y al pago de los costos de fletes terrestres generados.

- Procesar la información y cargar la documentación comercial en el sistema administrativo.
- Armar los costos para la venta
- Interiorizarse a fondo en la operativa de cada una de las aduanas por las que ingresa mercadería, cada una tiene una logística distinta.
- Llevar al día las cuentas corrientes con los proveedores (despachantes de aduana, laboratorios, proveedores de mercaderías y fletes), pagos por factura, saldos que se generan por fuera, descuentos comerciales.
- Establecer prioridades de pago en conjunto con la dirección de la empresa.
- Reportar mensualmente al área contable la totalidad de los despachos de importación oficializados.
- Entregar mensualmente a Miriam Bardus (Ver en organigrama) Despachos de Importación de banana Ecuador y banana Bolivia para su liquidación

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Entre 25 y 35 años

Sex M F Ind into

Lugar de Residencia: Córdoba

Estado Civil: Indistinto

Instrucción Formal:

Formación Básica: Primaria-Secundaria-Universitaria-Estudios de Posgrado

NOMBRE DEL PUESTO: Responsable de depósito
Datos de Identificación

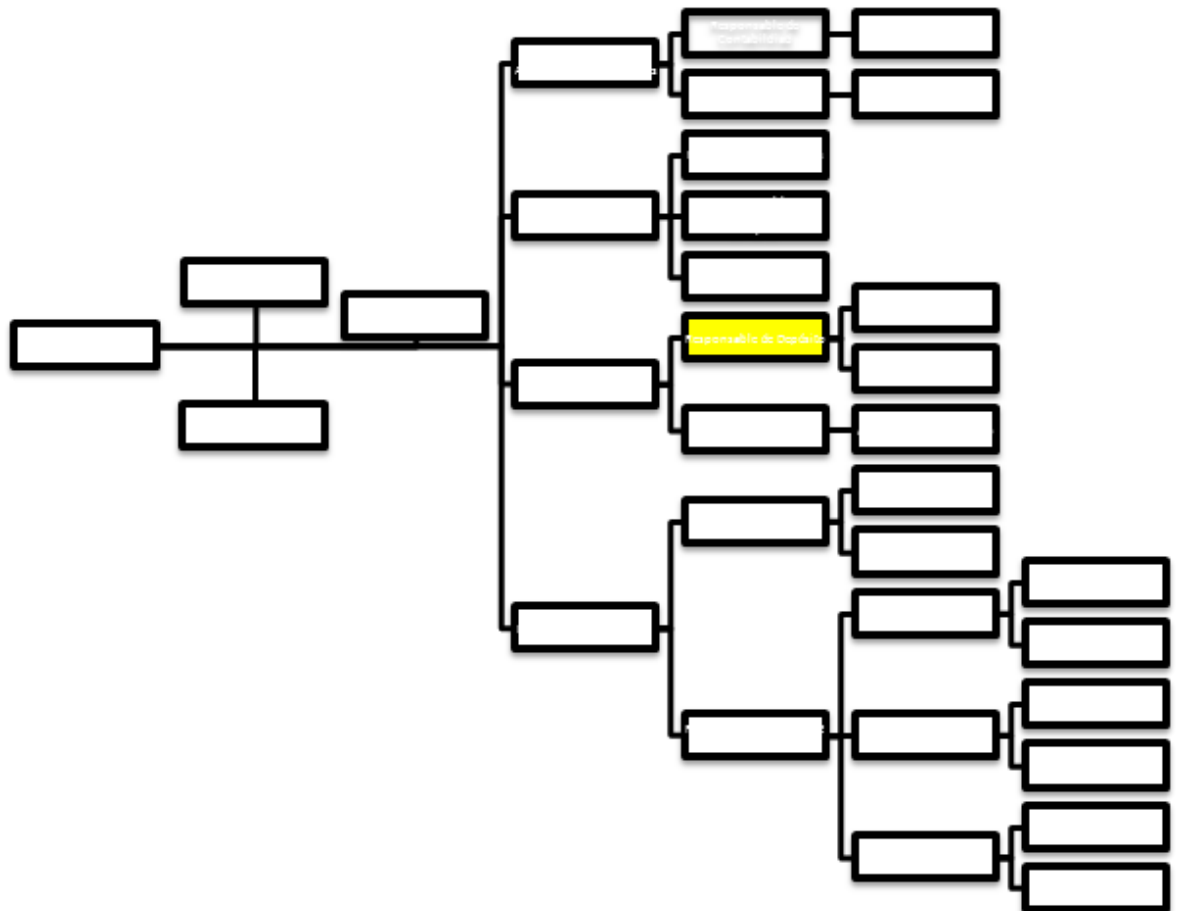
Nombre del Puesto: Responsable de deposito

Dpto. o Sección: Departamento de Deposito

Es Supervisado por: Departamento de Deposito

Supervisa a: Asistente Administrativo

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:	Fijo <input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo <input type="checkbox"/>
Jornada:	Continuada <input checked="" type="checkbox"/>	Discontinuada <input type="checkbox"/>

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Exposición
Iluminación	Muy Bueno	media
Ventilación	Muy bueno	Media
Contaminación Acústica	Alta	Media
Temperatura	Muy Bueno	Baja
Interrupciones	Alta	Media

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad
Concentración Mental	Alta	Media
Concentración Visual	Media	Media
Concentración Auditiva	Baja	Baja
Esfuerzo Físico por levantamiento de peso	Baja	Baja
Esfuerzo Mental:	Alta	Media
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Media
Control de Detalles	Alta	Media
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Media

Resumen y objetivos del puesto

El responsable de depósito tiene como objetivo:

- Efectuar el control permanente de todo el personal afectado al Área Depósitos procurando que las operaciones de carga, descarga, control y movimiento de mercadería se desarrollen conforme a procedimientos establecidos por la Dirección de la empresa.

Responsabilidades generales

- Evaluar mensualmente al personal operativo a su cargo en las variables que le competen siempre en conjunto con el Encargado de Organización y Organización de Depósitos.
- Efectuar seguimiento operacional sobre cada uno de los operarios a su cargo
- Aplicar y conocer el reglamento interno con el personal.
- Trabajar en conjunto con el Responsable de Organización y Gestión con el fin de implementar y mantener los procedimientos logísticos, procedimientos administrativos, controles de seguridad e higiene que garanticen el óptimo funcionamiento del Área.
- Detectar anomalías de cualquier tipo e informar a sus superiores de manera inmediata.
- Asumir sus responsabilidades con compromiso organizacional.

Tareas y deberes específicos

- Asistir a reuniones diarias con el Responsable de Organización y Gestión con el fin de interiorizarse de las actividades y el correspondiente plan de trabajo con el fin de hacer cumplir las gestiones encomendadas.
- -mantener permanente comunicación de novedades diarias con ROG.
- Custodiar la mercadería existente en los depósitos
- Administrar y lograr eficiencia de los recursos de infraestructura y de mano de obra disponible en conjunto con el Responsable de Organización y Gestión
- Hacer cumplir las directivas de estibado, limpieza y seguridad dentro de las cámaras
- Mantener un óptimo ambiente laboral de acuerdo a pautas definidas en el Reglamento Interno de la empresa.
- Garantizar los conteos diarios con el personal responsable de cada cámara.
- Efectuar el control de los remitos de recepción/envío de mercadería validando cantidad y calidad

- Garantizar el mantenimiento de toda la infraestructura del área depósitos aplicando controles preventivos y gestión de reparación ante desperfectos/roturas de cámaras, auto elevador, zorras hidráulicas, equipos de frío, y todo tipo de maquinarias e instalaciones pertenecientes a la empresa.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sex M F Indistinto

Lugar de Residencia: Córdoba

Estado Civil: Indistinto

Instrucción Formal:

Formación Básica: Primaria-Secundaria-Universitaria-Estudios de Posgrado

NOMBRE DEL PUESTO: Responsable de administracion de depósito
Datos de Identificación

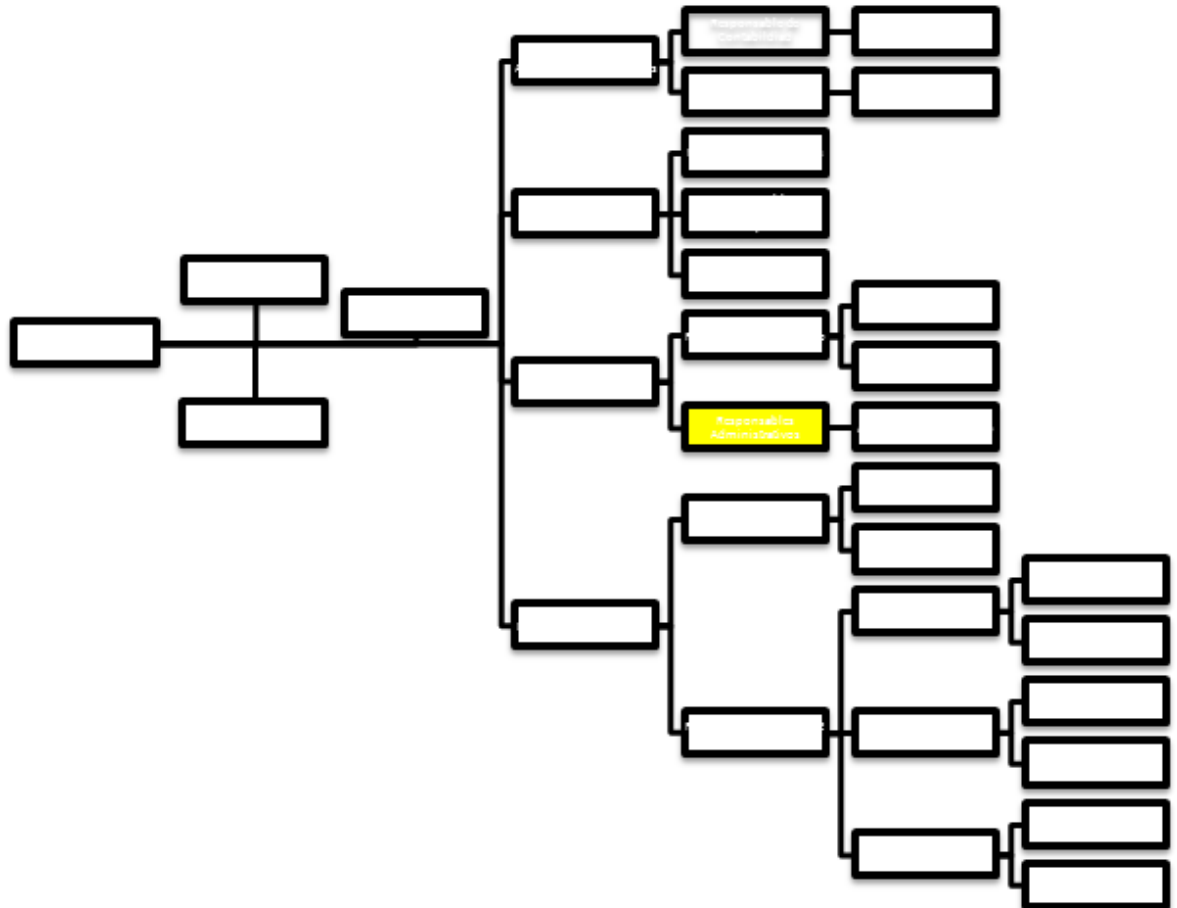
Nombre del Puesto: Responsable de administracion en deposito

Dpto. o Sección: Departamento de Deposito

Es Supervisado por: Departamento de Deposito

Supervisa a: Asistente Administrativo

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:	Fijo	<input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo	<input type="checkbox"/>
Jornada:	Continuada	<input checked="" type="checkbox"/>	Discontinuada	<input type="checkbox"/>

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Exposición
Iluminación	Muy Bueno	media
Ventilación	Muy bueno	Media
Contaminación Acústica	Alta	Media
Temperatura	Muy Bueno	Baja
Interrupciones	Alta	Media

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad
Concentración Mental	Alta	Media
Concentración Visual	Media	Media
Concentración Auditiva	Baja	Baja
Esfuerzo Físico por levantamiento de peso	Baja	Baja
Esfuerzo Mental:	Alta	Media
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Media
Control de Detalles	Alta	Media
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Media

Resumen y objetivos del puesto

El responsable de administración de depósitos tiene como objetivo:

- Controlar, ordenar y auditar la administración del Depósito siempre ajustado a los procedimientos y criterios de la Dirección de la Empresa.

Responsabilidades generales

- Acatar las directivas diarias desarrollando las mismas con responsabilidad y pro actividad.
- Instruirse en el manejo del sistema administrativo Manager con el fin de dar apoyo en gestiones que lo requieran y para los casos de cubrir otros puestos administrativos del área.
- Mantener el orden en la documentación.
- Confeccionar reportes específicos solicitados por la Gerencia/Responsable Organizativo

Tareas y deberes específicos

- Cargar remitos de ingreso de mercadería y su correspondiente factura, clasificarlos y ordenar la documentación relacionada (facturas, remitos, documentación de transportes, documentación de comercio exterior etc.) con el fin de enviar personalmente a la administración de compras. Esta tarea es de suma importancia ya que toda la documentación debe ser controlada y procesada en el menor tiempo posible. (Tiempo de demora máximo 24 hs)
- Controlar y cargar al sistema Manager, la documentación de la mercadería que ingresa, egresa y los movimientos entre puestos de venta ubicados dentro del predio del Mercado de Abasto. Esta actividad es desarrollada con el apoyo del administrativo de stock quien efectuará operaciones en el sistema bajo la supervisión del Responsable Organizacional del depósito.
- Dar de alta a artículos solicitados por la administración o Gerencia de Ventas, ajustándose al procedimiento detallado correspondiente.
- Encarpetar los remitos en archivos con el objeto de disponer el respaldo y evitar el extravío de los mismos.
- Control de documentación de fletes con ingreso de mercadería; esta tarea es compartida con el Encargado de Operación en Depósito.
- Efectuar el conteo diario de mercadería en conjunto con el personal de cámaras y el puesto de administración de stock a fin de conciliar el físico con el que arroja el sistema. Incluye, también la mercadería que está en depósitos externos.

- Controlar y cargar en el sistema, las devoluciones de clientes. (Para esto deberá validar la devolución con Responsable Operativo/Responsable Organizacional mediante los comprobantes correspondientes.
- Detectar anomalías en la mercadería entrante solicitando la presencia y validación del su superior.
- Solicitar la intervención de su superior ante cualquier tipo de consultas o novedades relevantes.
- Control y seguimiento de alquileres de cámaras.
- Efectuar tareas de apoyo por requerimientos de los Encargados del Depósito/Dirección de la empresa, a saber:
 - Colaborar en la solución de diferencias de stock, en descargas de mercadería y mercadería repasada.
 - Controlar mercadería que egresa del depósito ya sea por transferencias entre puestos o egresos por venta a clientes externos.
 - Control y liquidación de Argen pool. (stock de lo que hay depósito y también lo que tiene cada proveedor).
 - Tareas administrativas por solicitud de la Gerencia de Ventas, estas son: envíos de correos a clientes, recepción de pedidos y otras gestiones varias.
 - Control y liquidación de mercadería transportada por fleteros contratados.
 - Control y liquidación de jornales a personal eventual contratado.
 - Controlar y administrar los artículos de limpieza, farmacia e insumos
 - Enviar a cada puesto los talonarios para vendedores y clientes, cintas, etc.
 - Control de tóner y artículos de librería (hojas, lapiceras, etc.), para el uso diario.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sex M F Indistinto

Lugar de Residencia: Córdoba

Estado Civil: Indistinto

Instrucción Formal:

Formación Básica: Primaria-Secundaria-Universitaria-Estudios de Posgrado

NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar Impositivo

Datos de Identificación

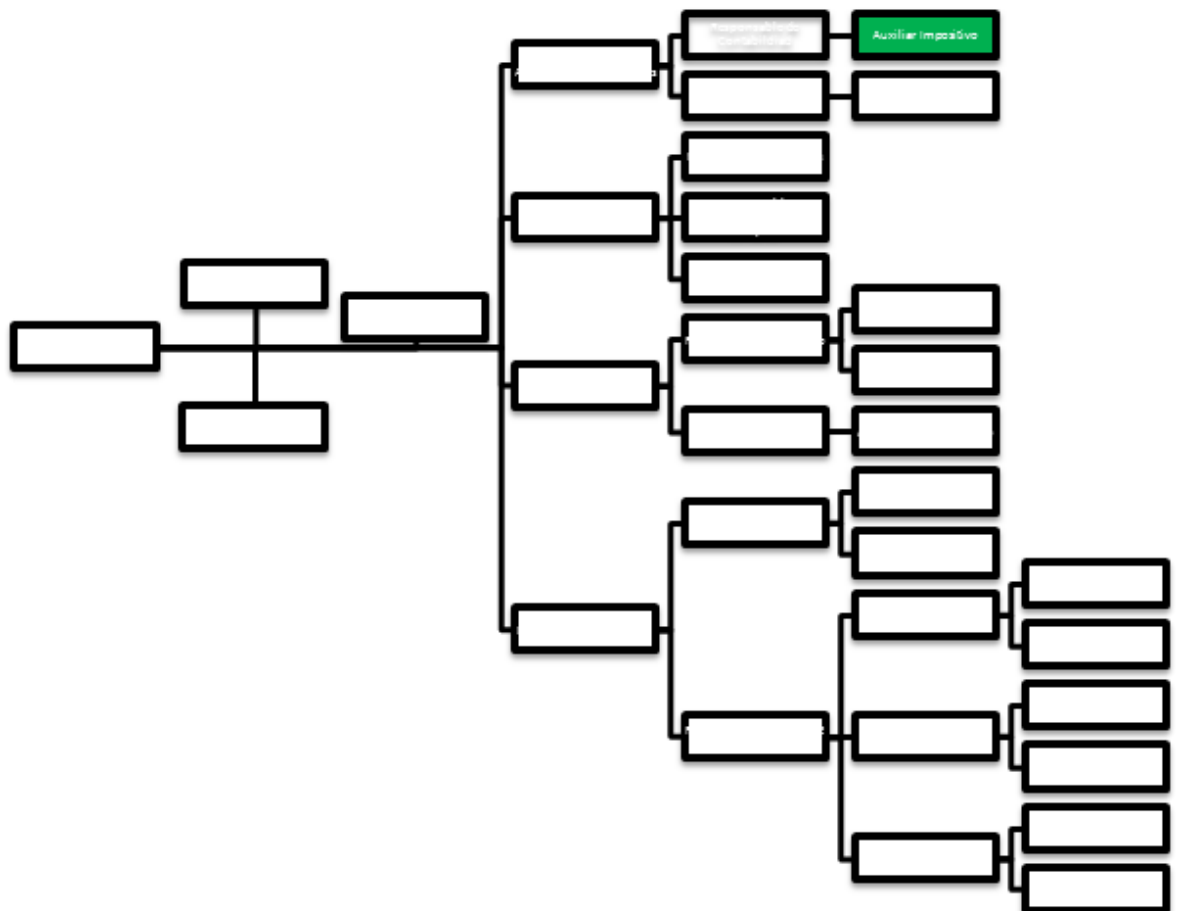
Nombre del Puesto: Auxiliar Impositivo

Dpto. o Sección: Administración y Finanzas

Es Supervisado por: Responsable de Contabilidad

Supervisa a: -

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:

Fijo

Rotativo

Jornada:

Continuada

Discontinuada

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Exposición
Iluminación	Excelente	Media
Ventilación	Muy bueno	Media
Contaminación Acústica	Baja	Media
Temperatura	Muy Bueno	Media
Interrupciones	Baja	Media

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad
Concentración Mental	Media	Media
Concentración Visual	Media	Media
Concentración Auditiva	Baja	Baja
Esfuerzo Físico por levantamiento de peso	Baja	Baja
Esfuerzo Mental:	Media	Media
Agudeza y rapidez mental.	Media	Media
Control de Detalles	Alta	Media
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Baja

Resumen y objetivos del puesto

El puesto de Auxiliar Impositivo tiene como objetivo:

- Efectuar tareas administrativas/impositivas en el área de Contabilidad.

Responsabilidades generales

- Sugerir cualquier medida de mejora que facilite la tarea.
- Acatar las directivas diarias desarrollando las mismas con responsabilidad y pro actividad.
- Conocer el marco impositivo vigente.
- Respaldar al contador de la empresa en sus requerimientos.
- Mantener una relación fluida con el contador y el área de comercio exterior de la empresa.
- Prestar asistencia a las demás áreas de la empresa en lo que se solicite.

Tareas y deberes específicos

- Imputar pagos de supermercados y realizar las notas de crédito pertinentes para igualar las cuentas.
- Conciliar las cuentas corrientes de grandes clientes y hacer los reclamos pertinentes en el caso de haber diferencias.
- Seguir los reclamos hasta su finalización.
- Informar sobre cualquier anomalía al contador y superiores.
- Mantener en orden y al día el archivo.
- Realizar la carga de las compras, ventas y todos los ítems necesarios para que el contador pueda liquidar los impuestos.
- Cargar en los respectivos libros los despachos de importación con todos sus requerimientos.
- Realizar las certificaciones de servicios de los ex empleados.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sex M F

Lugar de Residencia: Córdoba

Estado Civil: Indistinto

Instrucción Formal:

Formación Básica: Primaria-Secundaria-Estudios Terciarios

NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar Relaciones Humanas

Datos de Identificación

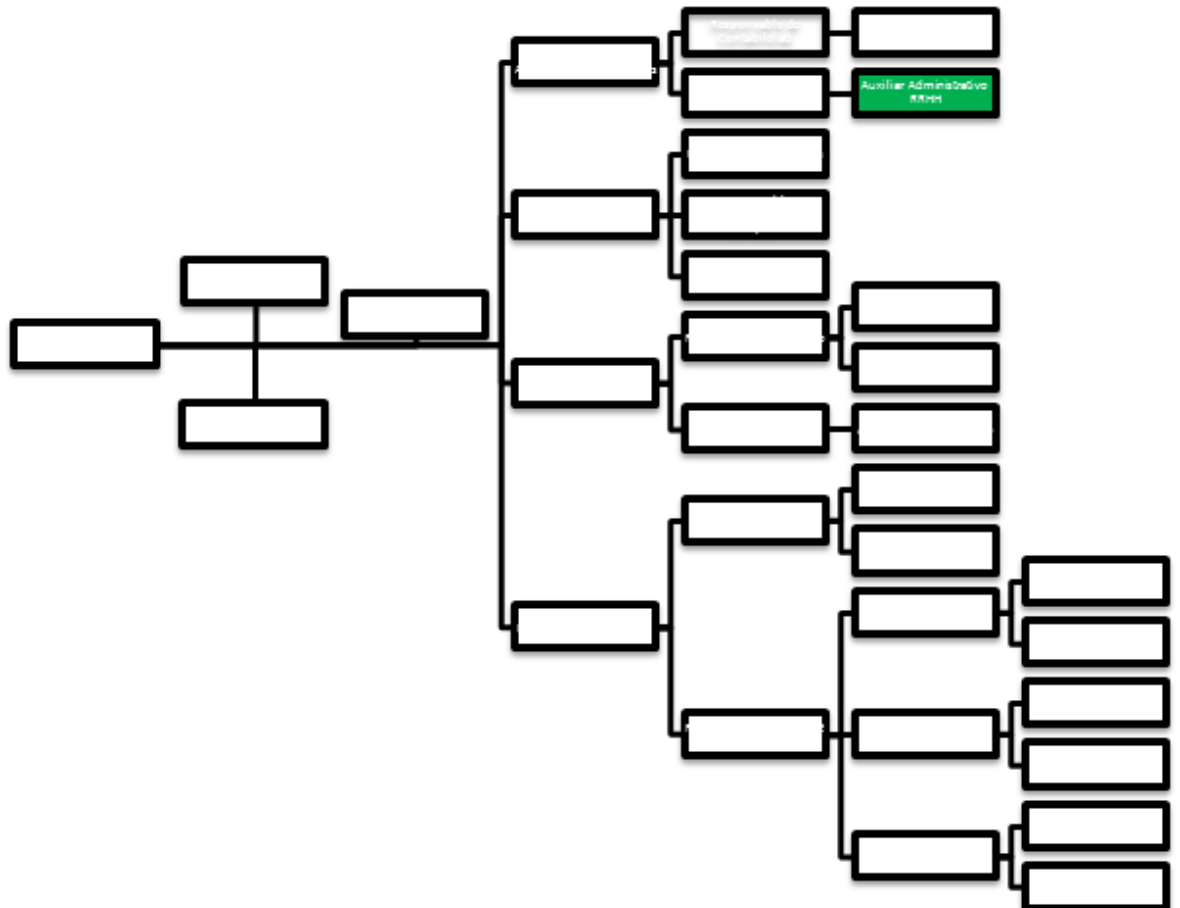
Nombre del Puesto: Auxilair de Relaciones Humanas

Dpto. o Sección: Administración y Finanzas

Es Supervisado por: Responsable de Relaciones Humanas

Supervisa a: -

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:	Fijo <input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo <input type="checkbox"/>
Jornada:	Continuada <input checked="" type="checkbox"/>	Discontinuada <input type="checkbox"/>

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Exposición
Iluminación	Bueno	Media
Ventilación	Muy bueno	Media
Contaminación Acústica	Alta	Media
Temperatura	Muy Bueno	Media
Interrupciones	Alta	Media

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad
Concentración Mental	Media	Media
Concentración Visual	Media	Media
Concentración Auditiva	Baja	Media
Esfuerzo Físico por levantamiento de peso	Baja	Baja
Esfuerzo Mental:	Media	Media
Agudeza y rapidez mental.	Media	Media
Control de Detalles	Media	Media
Análisis y control de tareas y contenido	Media	Baja

Resumen y objetivos del puesto

El puesto de Auxiliar Administrativo tiene como objetivo:

- Efectuar tareas administrativas en el Área Recursos Humanos.

Responsabilidades generales

- Gestionar mejoras en el ambiente laboral.
- Acatar las directivas diarias desarrollando las mismas con responsabilidad y pro actividad.
- Mantener el orden en la documentación.
- Evaluar al personal de manera mensual en aquellas variables que son de su competencia.
-

Tareas y deberes específicos

- Controlar el registro diario del ingreso del personal
- Informar las novedades al Responsable Organizativo
- Informar novedades vía mail al área RRHH
- Efectuar requerimientos para el legajo de personal ingresante
- Receptar inquietudes, solicitudes de vales, requerimientos del personal y notificar al área RRHH para su resolución
- Control de ausentismo y novedades o directivas dispuestas por el Área RRHH
- Efectuar gestiones de denuncia de accidentes de trabajo ante la ART
- Receptar documentación del personal.
- Control de indumentaria del personal.
- Presentación de resumen mensual de asistencia para liquidación de sueldos.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sex M F

Lugar de Residencia: Córdoba

Estado Civil: Indistinto

Instrucción Formal:

Formación Básica: Primaria-Secundaria-Estudios Terciarios

Contexto del puesto

Horario Habitual:	Fijo	<input type="checkbox"/>	Rotativo	<input type="checkbox"/>
Jornada:	Continuada	<input type="checkbox"/>	Discontinuada	<input type="checkbox"/>

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Exposición
Iluminación	Bueno	Media
Ventilación	Muy bueno	Media
Contaminación Acústica	Bueno	Alta
Temperatura	Bueno	Alta
Interrupciones	Bueno	Media

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad
Concentración Mental	Baja	Baja
Concentración Visual	Media	Media
Concentración Auditiva	Baja	Baja
Esfuerzo Físico por levantamiento de peso	Alta	Media
Esfuerzo Mental:	Baja	Baja
Agudeza y rapidez mental.	Media	Media
Control de Detalles	Media	Media
Análisis y control de tareas y contenido	Baja	Baja

Resumen y objetivos del puesto

- Efectuar todas las operaciones relacionadas al movimiento de productos comercializados; ajustándose, en todo momento, a las normas establecidas en el manual de procedimientos definido por la empresa.

Responsabilidades generales

- Procurar el cuidado de los elementos y vehículos que conforman la infraestructura del depósito.
- Mantener conducta proactiva que tienda a la óptima relación del entorno laboral.
- Asumir las tareas a desempeñar con compromiso organizacional.

Tareas y deberes específicos

- Mantener el orden y la limpieza de los elementos de trabajo como así también de los lugares utilizados para el desempeño de las tareas diarias.
- Clasificar mercadería y ubicarla en las cámaras correspondientes.
- Preparar pedidos para clientes internos y externos.
- Manipular los elementos y vehículos de carga afectados al sector depósitos.
- Manejar documentación comercial interna y externa.
- Colaborar con las operaciones de control de stock
- Efectuar las tareas específicas solicitadas por los Responsables de Gestión y Operación
- Conducir vehículos de carga.
- Desarrollar la tarea de vendedor al público en los puestos de venta siempre que sea solicitado por la Gerencia Comercial.
- Responder inmediatamente a los pedidos de los Responsables superiores para el caso de tener que efectuar otra actividad más urgente. (En este caso se dejará de hacer la operación que se esté desarrollando postergándola para cuando se desocupe de la actividad encomendada)
- Notificar, a los Responsables superiores, las no conformidades, sugerencias, inconvenientes operativos y toda aquella consideración importante a tener en cuenta para mejorar el desarrollo de las actividades del depósito de la empresa.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo M F Indistinto

Lugar de Residencia: Córdoba

Estado Civil: Indistinto

Instrucción Formal:

Formación Básica: Primaria-Secundaria-Universitaria-Estudios de Posgrado

Formación Técnica

Experiencia Laboral Específica

Otros Requerimientos

Contexto del puesto

Horario Habitual:	Fijo <input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo <input type="checkbox"/>
Jornada:	Continuada <input checked="" type="checkbox"/>	Descontinuada <input type="checkbox"/>

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Exposición
Iluminación	Muy Bueno	media
Ventilación	Muy bueno	Media
Contaminación Acústica	Alta	Media
Temperatura	Muy Bueno	Media
Interrupciones	Alta	Media

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad
Concentración Mental	Alta	Alta
Concentración Visual	Media	Media
Concentración Auditiva	Baja	Baja
Esfuerzo Físico por levantamiento de peso	Baja	Baja
Esfuerzo Mental:	Alta	Media
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta
Control de Detalles	Alta	Media
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Media

Resumen y objetivos del puesto

- Efectuar las gestiones de administración vinculadas a ventas de la empresa manteniendo el orden de la información vinculada.
- Desarrollar las tareas trabajando en conjunto con el puesto de responsable administrativo de depósito.

Responsabilidades generales

- Mantener óptimas relaciones con los clientes de la empresa con el fin de fidelizar las operaciones comerciales.
- Ejercer el control del área distribuyendo tareas con los puestos relacionados.
- Diseñar y mantener procesos administrativos que agilicen las gestiones y el buen desempeño del área ventas.
- Auditar los procedimientos, efectuar correcciones e implementar normas administrativas que logren la eficiencia de las tareas.
- Asumir con compromiso organizacional la función asignada.

Tareas y deberes específicos

- Confeccionar resúmenes/datos estadísticos del área para ser presentados a Gerencia de Ventas.
- A saber: listado de compras efectuadas, detallando proveedor, fecha, cantidad, precios, condiciones de pago, ranking de proveedores, montos globales de compras, listado de deuda a proveedores, etc....(llevar archivo/s compartido/s en el server y que el personal del área compras lo actualice permanentemente)
- Cargar facturas de compras una vez que estén validadas por la Gerencia de Compras y por la documentación recibida desde el depósito de la empresa.
- Realizar la facturación correspondiente a Supermercados, teniendo en cuenta los kilogramos, precio por kilo y codificación de los artículos de cada Supermercado.
- Mantener actualizadas las cuentas corrientes a pagar ya sea por compra de mercadería y por fletes contratados. Esta actividad se efectúa en el sistema Manager donde se reflejan los pagos, las facturas, las notas de crédito por devoluciones o descuentos y las notas de débito por cheques rechazados u otros gastos.
- Confeccionar las transferencias y control de mercadería que se envía del depósito a cada una de las distintas naves.
- Deberá llevar ordenadamente los legajos de compras validando toda la documentación comercial para su carga al sistema; detectar no conformidades y procurar la solución a cada caso. (ej.: hacer gestiones de reclamos de facturas, remitos extraviados, créditos por mercadería que llevo en malas condiciones, descuentos acordados por los gerentes etc.)

- Diariamente consultar con la Gerencia de Venta, los precios a cotizar para cada uno de los Supermercados, actualizar la planilla y enviarla a sus respectivos destinatarios, para que de éste modo puedan pasar los pedidos.
- Control de mercadería proveniente de los distintos proveedores, confeccionar la planilla de descarga y dar ingreso al sistema del total de la mercadería descargada.
- Receptar los cheques, entregados por pago de facturas, que estén rechazados. En este caso se procede a efectuar la Nota de Débito en la cuenta del proveedor, abrir el legajo del cheque rechazado, contactar al emisor del cheque con el fin de lograr la reposición del mismo a la vez que se debe gestionar la restitución del monto al proveedor que resultó perjudicado.
- Controlar los fondos para abonar fletes, ya sea nacional, local o internacional, en combinación con el puesto de comercio exterior y el puesto de compras nacionales.
- Mantener los archivos de documentación relacionada.
- Atender las demandas de gestiones con carácter de urgente solicitadas por el Gerente de Ventas. Estas son situaciones que por su característica necesitan ser resueltas de manera ágil siempre que la solución sea factible.
- -Mantener actualizada la planilla de acciones preventivas y correctivas: esta es un archivo en Excel que se completa diariamente y donde se transcriben no conformidades, consultas, requerimientos etc. que se envía vía mail a la Gerencia con el fin de dejar asentado todas las novedades en espera de respuestas en un tiempo prudencial.
- Facturación a Clientes del Interior, consultando cantidad, precios y calibre de la mercadería, con José Jalil o Gastón Jalil.
- Brindarle al personal de depósito, los elementos necesarios para el armado de pedidos, ya sean planillas, pedidos enviados por Javier o Mariano, información sobre stock en los distintos puestos, etc.
- Confeccionar Órdenes de Compra de mercadería a los distintos puesteros dentro del mercado y su posterior facturación para darle ingreso al sistema.
- Control de stock de Bananas, del depósito nuevo y central; y del depósito que se encuentra fuera de mercado con mercadería diversa.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sex M F Indistinto

Lugar de Residencia: Córdoba

Estado Civil: Indistinto

Instrucción Formal:

Formación Básica: Primaria-Secundaria-Universitaria-Estudios de Posgrado
Datos de Identificación

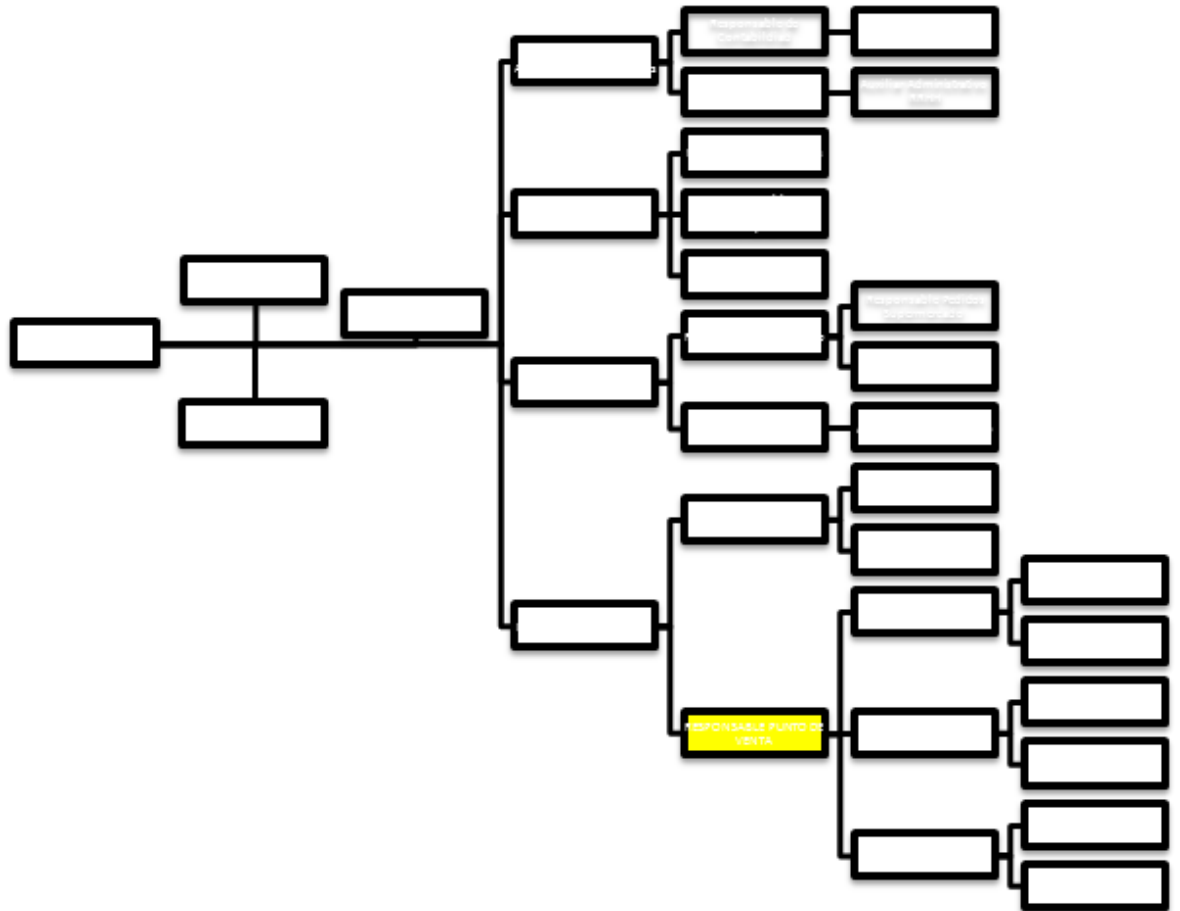
Nombre del Puesto: Responsable de Punto de Venta

Dpto. o Sección: Departamento de Ventas

Es Supervisado por: Jefe de Nave

Supervisa a: -

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:

Fijo

Rotativo

Jornada:

Continuada

Discontinuada

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Exposición
Iluminación	Muy bueno	Media
Ventilación	Muy bueno	Media
Contaminación Acústica	Alta	Alta
Temperatura	Bueno	Media
Interrupciones	Media	Alta

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad
Concentración Mental	Media	Media
Concentración Visual	Media	Baja
Concentración Auditiva	Media	Media
Esfuerzo Físico por levantamiento de peso	Alta	Alta
Esfuerzo Mental:	Media	Media
Agudeza y rapidez mental.	Media	Media
Control de Detalles	Media	Alta
Análisis y control de tareas y contenido	Media	Media

Resumen y objetivos del puesto

El puesto de encargado de punto de venta tiene como objetivo:

- Utilizar la infraestructura y mano de obra disponible con el fin de cumplimentar las directivas de la empresa transmitidas por el Jefe de Nave.

Responsabilidades generales

- Controlar el personal designado al puesto de venta
- Efectuar seguimientos y soluciones a las no conformidades acontecidas.
- Asumir actitud proactiva

Tareas y deberes específicos

- Controlar la asistencia del personal e informar novedades al jefe de Nave.
- Hacer cumplir los procedimientos establecidos al personal.
- Supervisar el control diario del stock.
- Validar con su firma todos los movimientos de mercadería, ya sea ingresos desde el depósito central/otros puestos o movimientos de envíos a otros puestos/depósito central. Para el caso de ausencia del encargado, esta tarea será efectuada por el Jefe de Nave o por aquella persona designada a tal fin.
- Colaborar con el Jefe de Nave, en la evaluación de gestión del personal.
- Exigir al personal el uso del uniforme provisto por la empresa.
- Receptar sugerencias y reclamos por parte de los empleados y clientes.
- Efectuar seguimientos de acciones preventivas y correctivas en concordancia con el Jefe de nave
- Efectuar ventas al público
- Solicitar diariamente la reposición de stock
- Transmitir directivas relacionadas a la modalidad de presentación de la mercadería a vender
- Poner en conocimiento, al equipo de venta, los precios al público según directivas del gerente comercial de manera diaria y siempre antes del comienzo de apertura de venta del Mercado de Abasto. (Actualmente 14 Hs)
- Supervisar la limpieza general del puesto cada quince días.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sex M F

Lugar de Residencia: Córdoba

Estado Civil: Indistinto

NOMBRE DEL PUESTO: Encargado de Punto de Venta

Datos de Identificación

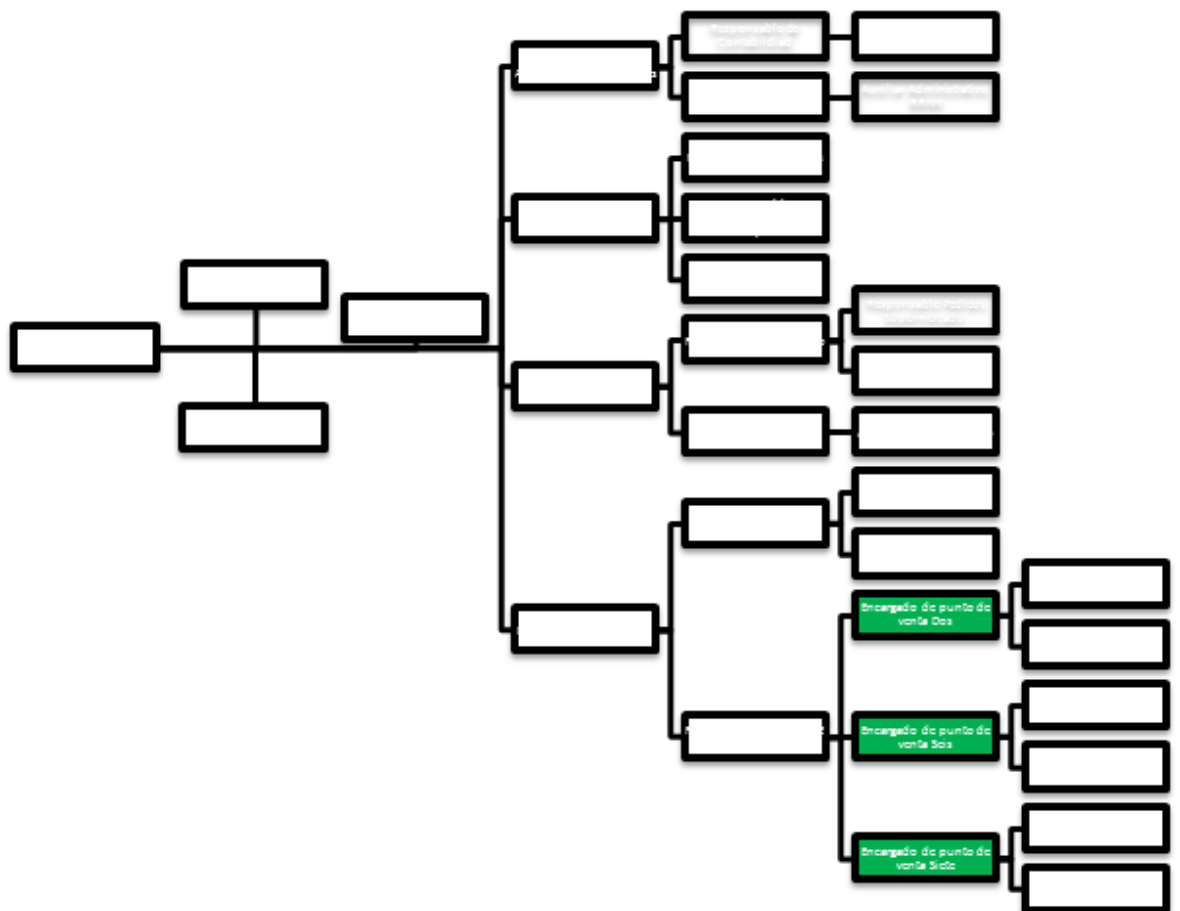
Nombre del Puesto: Encargado de Punto de Venta

Dpto. o Sección: Departamento de Ventas

Es Supervisado por: Responsable de Ventas

Supervisa a: Jefe de Punto de Venta

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:

Fijo

Rotativo

Jornada:

Continuada

Discontinuada

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Exposición
Iluminación	Muy bueno	Media
Ventilación	Muy bueno	Media
Contaminación Acústica	Alta	Media
Temperatura	Bueno	Media
Interrupciones	Media	Alta

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad
Concentración Mental	Alta	Alta
Concentración Visual	Alta	Alta
Concentración Auditiva	Media	Media
Esfuerzo Físico por levantamiento de peso	Media	Baja
Esfuerzo Mental:	Alta	Alta
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta
Control de Detalles	Alta	Alta
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta

Resumen y objetivos del puesto

El responsable de punto de venta tiene como objetivo:

- Mantener los objetivos de operatividad y comerciales que logren las metas propuestas desde la gerencia comercial.

Responsabilidades generales

- Mantener en plena vigencia el cumplimiento del manual de procedimientos de la empresa por parte de los empleados designados al puesto de venta.
- Desempeñar tareas en conjunto con el encargado de puesto con el fin de coordinar acciones preventivas y correctivas.

- Brindar apoyo en las tareas que se consideren necesarias con el fin de optimizar el normal desempeño del puesto de venta
- Asumir actitud comprometida con la organización de la empresa

Tareas y deberes específicos

- Mantener actualizadas las planillas de seguimientos de acciones a desarrollar, dentro del puesto de ventas, en conjunto con el encargado.
- Reportar al gerente del área las novedades, estadísticas y toda información necesaria para la toma de decisiones.
- Solucionar inconvenientes siempre en concordancia con las políticas generales de la empresa
- Autorizar movimientos de dinero según requerimientos del Gerente de finanzas.
- Notificar las novedades del personal y proponer mejoras laborales en conjunto con el gerente de RRHH
- Evaluar mensualmente el desempeño del personal afectado al puesto de venta
- Colaborar en la gestión del puesto de caja participando en la facturación diaria.
- Mantener actualizada, diariamente, la planilla de seguimiento de control de stock
- Reportar mensualmente el informe de los movimientos de stock
- Efectuar las gestiones de mantenimiento de las instalaciones del puesto.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sex M F

Lugar de Residencia: Córdoba

Estado Civil: Indistinto

Instrucción Formal:

Formación Básica: Primaria-Secundaria

NOMBRE DEL PUESTO: Encargado de Punto de Venta

Instrucción Formal:

NOMBRE DEL PUESTO: Cajero en punto de venta

Datos de Identificación

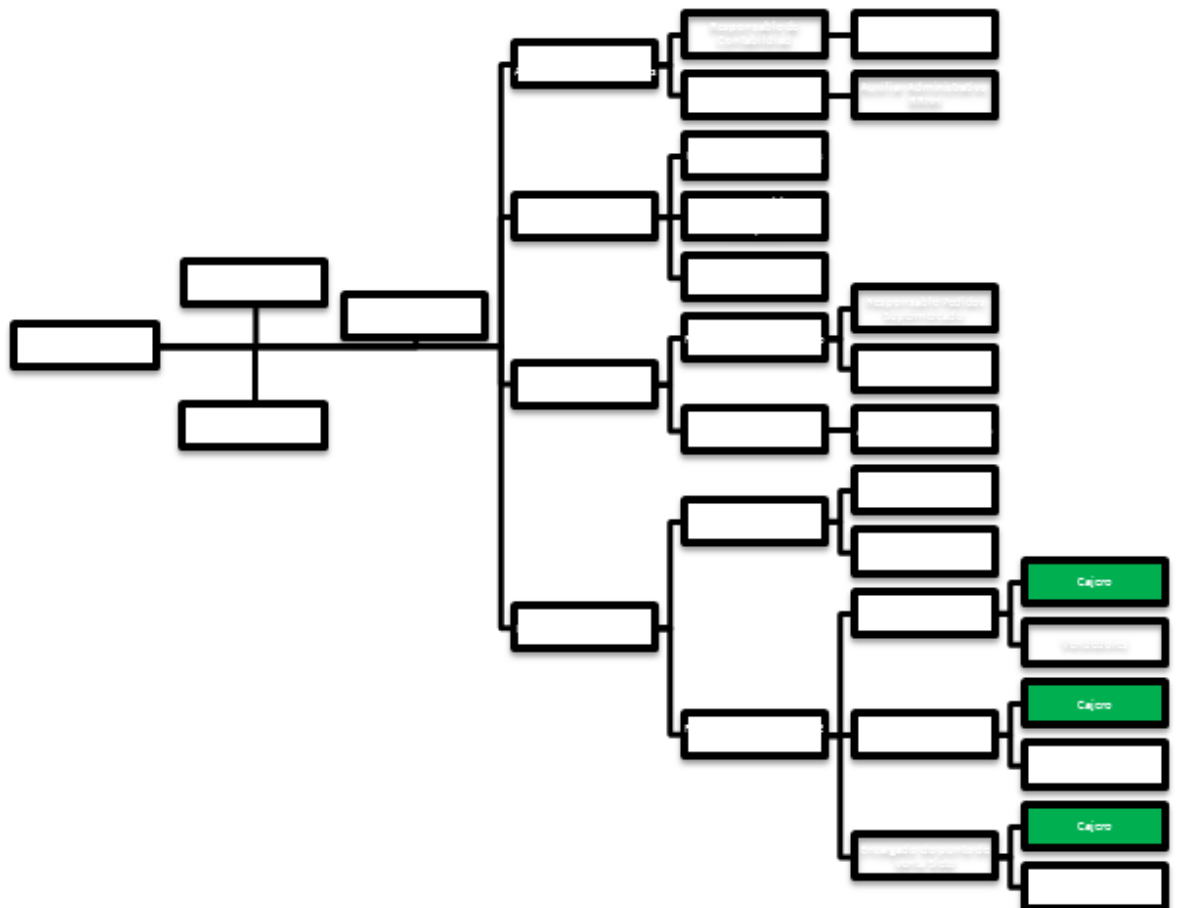
Nombre del Puesto: Jefe de Punto de Venta

Dpto. o Sección: Departamento de Ventas

Es Supervisado por: Administracion y Finanzas

Supervisa a: -

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:	Fijo <input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo <input type="checkbox"/>
Jornada:	Continuada <input checked="" type="checkbox"/>	Discontinuada <input type="checkbox"/>

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Exposición
Iluminación	Excelente	Media
Ventilación	Muy bueno	Media
Contaminación Acústica	Alta	Media
Temperatura	Excelente	Media
Interrupciones	Alta	Alta

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad
Concentración Mental	Alta	Alta
Concentración Visual	Alta	Alta
Concentración Auditiva	Media	Media
Esfuerzo Físico por levantamiento de peso	Baja	Baja
Esfuerzo Mental:	Alta	Alta
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta
Control de Detalles	Alta	Alta
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Media

Resumen y objetivos del puesto

El puesto de Cajero de punto de venta tiene como objetivo:

- Custodiar los ingresos por venta según los procesos administrativos establecidos a tal fin.

Responsabilidades generales

- Conocer toda la mercadería, sus códigos y precios de venta.
- Notificar novedades al encargado del puesto y al puesto caja.
- Proponer mejoras para el desarrollo de las actividades.
- Asumir las actividades con compromiso organizacional.
- Realizar el trabajo con la responsabilidad y atención necesaria.
-

Tareas y deberes específicos

- Facturar correctamente cada pedido con sus respectivos artículos, cantidades y precios.
- Corroborar periódicamente las cuentas corrientes para evitar atrasos e incobrables y que toda deuda este documentada con su respectivo pagare.
- Controlar que toda mercadería que salga del puesto sea facturada en su debido momento.
- Realizar el conteo y posterior ajuste de stock de mercadería diariamente.
- Observar la fecha del ticket con el fin de detectar anomalías de entregas.
- Validar que el sello “pagado” de caja corresponda con el color utilizado habitualmente.
- Colaborar con los requerimientos del encargado del puesto.
- Mantener el orden y la limpieza de la casilla.
- Asegurarse de tener todas las herramientas de trabajo (cambio, lapiceras, pagares, cinta, etc.).

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sex M F

Lugar de Residencia: Córdoba

Estado Civil: Indistinto

Instrucción Formal:

Formación Básica: Primaria-Secundaria

NOMBRE DEL PUESTO: Vendedores

Datos de Identificación

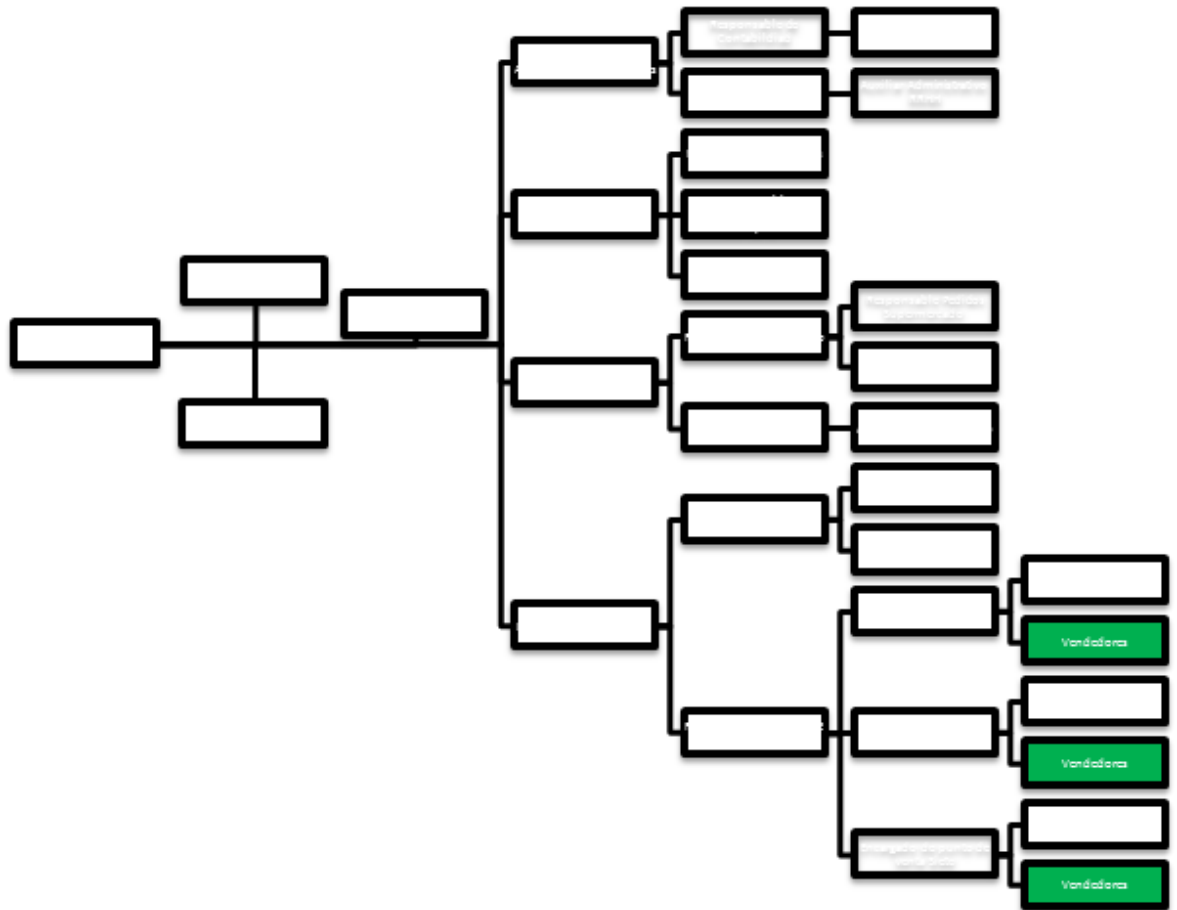
Nombre del Puesto: Vendedores

Dpto. o Sección: Departamento de Ventas

Es Supervisado por: Encargado de Punto de Venta

Supervisa a: -

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:

Fijo

Rotativo

Jornada:

Continuada

Discontinuada

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Exposición
Iluminación	Muy bueno	Media
Ventilación	Muy bueno	Media
Contaminación Acústica	Alta	Alta
Temperatura	Bueno	Media
Interrupciones	Media	Alta

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad
Concentración Mental	Media	Media
Concentración Visual	Media	Baja
Concentración Auditiva	Media	Media
Esfuerzo Físico por levantamiento de peso	Alta	Alta
Esfuerzo Mental:	Media	Media
Agudeza y rapidez mental.	Media	Media
Control de Detalles	Media	Alta
Análisis y control de tareas y contenido	Media	Media

Resumen y objetivos del puesto

El puesto de vendedor tiene como objetivo:

- Mantener en orden la cantidad de stock necesario con el fin de lograr los objetivos de venta y calidad en atención al cliente
-

Responsabilidades generales

- Efectuar los movimientos de acodamiento de stock que garanticen orden, identificación y control.
- Atender al cliente con actitud y óptimo servicio.
- Mantener actitud proactiva.
- Cumplir con el uso de la vestimenta correspondiente.
- Asumir compromiso organizacional y cumplir con el manual de procedimiento de la empresa

Tareas y deberes específicos

- Ubicar mercadería dentro del puesto de ventas y acomodarla según directivas del encargado
- Conocer los precios y condiciones de venta.
- Mantener la higiene del puesto.
- Repasar mercadería que por su condición no esté apta para la venta.
- Separar la mercadería vendida para su posterior retiro por parte del cliente.
- Efectuar llamadas telefónicas de seguimiento de clientes.
- Reservar mercadería.
- Describir los códigos con exactitud, de manera que al momento de facturar no surjan inconvenientes con el cajero / cliente.
- Colaborar con la gestión de control de stock.
- Cumplir con requerimientos por parte del encargado o el jefe de nave.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sex M F

Lugar de Residencia: Córdoba

Estado Civil: Indistinto

Instrucción Formal:

Formación Básica: Primaria-Secundaria

6.2.1.3. *Comunicación de la Formalización*

Plan N°	Nombre	Comunicación de Formalización
Estrategia		Comunicar las nuevas bases estratégicas y cambios provocados en la estructura
Objetivo Estratégico		Rediseñar y Formalizar las bases estratégicas de Tanus Jalil e Hijo S.R.L.
Objetivo Táctico		<ul style="list-style-type: none"> - Comunicar las bases estratégicas diseñadas para la empresa. - Comunicar los cambios en el organigrama. - Comunicar los cambios en el personal y sus puestos
Destinatarios		Toda la Organización
Introducción		
Acciones		
<p>Teniendo en cuenta que la empresa trabaja durante 6 días a la semana, y no es posible reunir a todos los empleados en un solo momento, se definió que la comunicación de la formalización sea por área de trabajo teniendo en cuenta los horarios de menor actividad y la presencia de todos los empleados de la misma.</p> <p>Así se organizaron reuniones en el predio del Mercado de Abasto, con el objetivo de comunicar las Bases Estratégicas: Visión, Misión y Valores; la actualización de la imagen institucional, y finalmente la estructura y organigrama, como la definición de puestos para cada uno de los empleados.</p> <p>A continuación se presenta el cronograma de reuniones, destinatarios, los responsables y supervisores. Es importante destacar, que el departamento de ventas y de depósito se capacitan conjuntamente considerando que muchos de sus colaboradores comparten funciones.</p> <p>Por otro lado, las reuniones serán realizadas en las oficinas de la empresa, salvo en el caso de</p>		

ventas y deposito que se realizaran en el comedor de la empresa, en zona de depósitos. Y en los horarios en que se encuentre todo el personal, entre las 9:30 y las 12:30 hs.

Tabla 20: Comunicación de Formalización

Nº	Área destinataria	Puestos	Responsable	Supervisor	Duración	Lugar
1	Responsable de Departamento	Administración y Finanzas. Compras. Deposito. Ventas.	Dirección	Relaciones Humanas	2 hs	Oficina de la empresa
2	Departamento de Administración y Finanzas:	Responsable de dpto. Responsable contable. Responsable Relaciones Humanas. Auxiliar Impositivo. Auxiliar administrativo RRHH	Responsable de Relaciones Humanas	Responsable Departamento de Administración y Finanzas:	2 hs	Oficina de la empresa
3	Departamento de Compras:	Responsable de Dpto. Responsable de Compras Responsable de Administración. Responsable de Comercio Exterior	Responsable de Relaciones Humanas	Responsable Departamento de Administración y Finanzas:	2 hs	Oficina de la empresa
4	Departamento de Deposito:	Responsable de Deposito. Responsable de Administración de Deposito. Responsable de Pedido de Supermercado.	Responsable de Relaciones Humanas	Responsable Departamento de Administración y Finanzas:	3 horas	Sala de Comedor
5	Departamento de Ventas:	Colaboradores en Depósito. Asistente Administrativo. Responsable de Dpto. Ventas. Responsable de Clientes externos. Responsable de clientes Internos. Supermercados. Grandes Clientes. Encargados de punto de venta Cajeros Vendedores.	Responsable de Relaciones Humanas	Responsable Departamento de Administración y Finanzas:		

(Fuente: Elaboración Propia)

Planificación Estratégica para la empresa Tanus Jalil e Hijo S.R.L.

Humanos	Responsable de Relaciones Humanas Responsable de Departamento de Administración y Finanzas
Tecnológicos	Televisor para imágenes del organigrama.
Materiales	Impresión de las definiciones de puestos y bases estratégica de la empresa.
Tiempo de implementación	Dos semanas
Periodo de Revisión	Anual
Tiempo de mantenimiento	Indefinido hasta nuevo cambio.
Responsables	
Responsable	Responsable de Departamento de Administración y Finanzas
Supervisor	Dirección
Presupuesto	
<p>No requiere presupuesto extra salvo las impresiones que serán realizadas con los recursos de la empresa disponibles actualmente.</p>	

6.2.2. Profesionalizar y capacitar al personal de la empresa

6.2.2.1. Plan de Carrera para los Miembros de la Familia Empresaria

Plan N°	Nombre	Plan de Carrera de Miembros de la Familia Empresaria
Estrategia	Profesionalizar y capacitar al personal de la empresa	
Objetivo Estratégico	Determinar las necesidades de capacitación y formación de los empleados	
Objetivo Táctico	Desarrollan un plan de carrera laboral para los miembros de la familia empresaria que se incluyan en Tanus Jalil e Hijos S.R.L.	
Destinatarios	Miembros de la familia empresaria	
Introducción		
<p>En una empresa familiar la inclusión de los miembros de la familia en la organización requiere de que los mismos conozcan los diferentes puestos de acuerdo a su perfil laboral e intereses personales, como también de que puedan conocer la empresas desde el nivel operativo hasta el estratégico, para esto se planteó un plan de carrera de acuerdo a dos perfiles, por un lado aquellos con perfil comercial y por el otro los de perfil administrativo contable.</p>		
Acciones		
<p>A continuación se muestra el plan básico de ocupación de puestos, como tiempos requeridos de acuerdo al perfil laboral de cada miembro de la familia que desee incorporarse en la empresa. En el Anexo V se puede observar en detalle el plan de capacitación integral.</p> <p>Es importante tener en cuenta que en la actualidad la empresa plantea como requisito que los miembros de la familia trabajen medio día al iniciar sus actividades en la empresa, para cumplimentar con la carrera de grado que es obligatoria para ingresar a la empresa.</p> <p>a) Perfil Comercial - Sector comercial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se inician como ayudante de vendedores, donde deberá transcurrir aproximadamente 1 año como los mismos. Este trabajo es medio tiempo. • A continuación ocupará el puesto de vendedor en los puntos de ventas dentro del Mercado 		

Central. Este puesto deberá ocuparlo aproximadamente 2 años, hasta conocer los diferentes clientes, tipos de venta, productos, etc.

- Una vez superada esta etapa operativa, el miembro de la familia ocupará el puesto de **sub encargado de punto de venta**. Siendo subalterno del encargado, puesto ocupado actualmente por miembros de la familia.
- Después Ocuparía el puesto de **Responsable de punto de venta** en horario comercial, donde cumplirá la función en el momento particular de la venta.
- Finalmente, una vez completada el recorrido por los puestos de venta directa, se traslada al miembro de la familia al área de compra, iniciando con experiencias de compra de 1 solo producto hasta empezar a hacerse cargo de una región o de productos en particular.

a) Perfil Administrativo Contable - Sector Administración:

- Se comienza en el sector de **Cajas** en los puntos de venta del Mercado Central, que es un puesto de medio día por 2 años.
- Una vez cumplimentado el periodo en caja, ocupará el puesto de **Ayudante Auxiliar de Administración**, durante un año aproximadamente.
- Posteriormente, y una vez entrado en periodo de finalización de la carrera profesional, se le otorgan más horas laborales donde comienzan a realizar trabajos de conciliación de cuentas y contables en el puesto de **Auxiliar Impositivo**.
- Finalmente, asciende hacia el departamento de Administración y Finanzas.

Recursos	
Humanos	Relaciones Humanas y Dirección
Tecnológicos	No requiere
Materiales	No requiere
Tiempo de implementación	Indefinido
Periodo de Revisión	Anual
Tiempo de mantenimiento	Indefinido

Responsables	
Responsable	Área de Relaciones Humanas y Dirección
Supervisor	Dirección

6.2.2.2. Plan de Capacitación para Colaboradores

Plan N°	Nombre	Plan de Capacitación para Empleados
Estrategia		Determinar las necesidades de capacitación y formación de los empleados
Objetivo Estratégico		Profesionalizar y capacitar al personal de la empresa
Objetivo Táctico		<ul style="list-style-type: none"> - Definir las capacitaciones necesarias para todo el personal. - Determinar capacitaciones para mandos medios. - Contemplar los planes de carrera para determinar las capacitaciones para empleados específicos.
Destinatarios	Personal Nivel Operativo y Mandos Medios	

Introducción

Toda empresa que pretenda mantener a sus empleados motivados, y que logren resultados eficientes, requiere de un plan de capacitación actualizado. Por otro lado, esto colaborará con la motivación laboral, como mejoramiento de los resultados tanto individualmente como grupalmente.

Acciones

Es importante que la empresa Tanus Jalil e Hijo S.R.L. desarrolle una política de capacitación para con sus empleados de mandos medios y operativos, que le permita no solo la formación continua sino también utilizar estos como forma de motivación y retención de personal.

Para esto se diseñó un cronograma de capacitaciones desde enero hasta diciembre de 2018, teniendo en cuenta el nivel de actividad de la empresa, la disponibilidad de recursos y la presencia del personal en la empresa. A continuación se presenta el cronograma y los programas se encuentran en el Anexo V:

Tabla 21: Plan de Capacitación para Colaboradores

Mes	Fecha	TEMA	CAPACITADORES	Destinatario
Febrero	Miércoles 7 de Febrero	“Estrategias de Venta: Productos, variedad, temperatura y zonas de	Daniel Russo y Javier Navarro	Operativos

		producción” (Anexo V.I y Anexo V.II)		
	Miércoles 14 de Febrero	“Estrategias de Venta: Productos, variedad, temperatura y zonas de producción” (Anexo V.I y Anexo V.II)	Daniel Russo y Javier Navarro	Operativos
	Miércoles 21 de Febrero	“Balances segundo semestre 2016”	Ana Lascano	Mandos Medios y Operativos
Marzo	Miércoles 07 de Marzo	“Taller emocional: valoración positiva del trabajo”	Gio Beccaria – Ana Lascano	Mandos Medios y Operativos
	Martes 06 de Marzo	“Reunión grupal informativa”	Matias Jalil – Ana Lascano	Mandos Medios y Operativos
	Martes 13 de Marzo	“Organización Saludable”	Carolina Bergoglio – Leandro Dionisio	Mandos Medios
	Martes 20 de Marzo	“Reunión grupal informativa”	Matias Jalil – Ana Lascano	Mandos Medios y Operativos
	Martes 27 de Marzo	“Reunión informativa con los encargados– manejo de relaciones humanas”	Ana Lascano	Mandos Medios
Abril	A definir durante abril/mayo	Formación de Liderazgo e inteligencia emocional. Participantes: Ana Lascano – Javier Enrique Navarro (Anexo V.III)	Universidad Siglo 21	Mandos Medios
Julio	Miércoles 26 de Julio	Taller de comunicación: “Actos lingüísticos – El lenguaje” (Anexo V.V.IV)	Ana Lascano	Operativos
Agosto	Sábado 11 de Agosto	Jornada outdoors: Campeones a la acción	ME Consultora en Felicidad organizacional	Mandos Medios y Operativos
Septiembre	Miércoles 05 de Septiembre	Taller de prevención del consumo de alcohol y drogas	Carolina Bergoglio	Operativos
	Miércoles 12 de Septiembre	Taller de prevención del consumo de alcohol y drogas	Carolina Bergoglio	Operativos
	Miércoles 19 de Septiembre	Reunión informativa y feedback con los colaboradores.	Matias Jalil – Ana Lascano	Mandos Medios y Operativos
	Miércoles 26 de Septiembre	Reunión informativa y feedback con los colaboradores.	Matias Jalil – Ana Lascano	Mandos Medios y Operativos

(Fuente: Elaboración Propia)

De las 15 capacitaciones diseñadas, 13 de ellas serán desarrolladas en el comedor de la empresa que es un lugar común a todos los empleados, y se dispone de la tecnología necesaria como televisores y proyector para el desarrollo de las capacitaciones. También el espacio físico permite el desarrollo de actividades y dinámicas que enriquezcan a los empleados y las capacitaciones.

Por otro lado, a los mandos medios se realizará una capacitación basada en Coaching Ontológico, con el objetivo de mejorar el liderazgo que ejercen con sus colaboradores. Y otra capacitación, que se desarrollará bajo la Técnica de OutDoor, para lo cual se contratará a consultores especializados.

El contenido de todas las capacitaciones se encuentra en los Anexos del presente trabajo. Finalmente se presenta a continuación el presupuesto de capacitaciones diseñadas previamente, considerando los costos que deberá asumir la empresa por contratación de profesionales o de consultores especializados, como los costos internos de los empleados que capacitaran a otros en relación al valor hora sueldo que cobran los mismos.

Tabla 22: Presupuesto de Capacitación para Colaboradores

TEMA	CAPACITADORES	Cant. de Horas	Costo Hora	Costo Fijo Actual	Costo Extra
“Productos, variedad, temperatura y zonas de producción”	Daniel Russo y Javier Navarro	2	\$72,00	\$144,00	
“Productos, variedad, temperatura y zonas de producción”	Daniel Russo y Javier Navarro	2	\$72,00	\$144,00	
“Balances segundo semestre 2016”	Ana Lascano	1	\$100,00	\$100,00	
“Taller emocional: valoración positiva del trabajo”	GioBeccaria – Ana Lascano	1,5	\$ 100,00	\$150,00	
“Reunión grupal informativa”	Matias Jalil – Ana Lascano	0,5	\$272,00	\$136,00	
“Organización Saludable”	Carolina Bergoglio – Leandro Dionisio	1,5			\$ 5.000,00
“Reunión grupal informativa”	Matias Jalil – Ana Lascano	0,5	\$272,00	\$136,00	

Planificación Estratégica para la empresa Tanus Jalil e Hijo S.R.L.

“Reunión informativa con los encargados– manejo de relaciones humanas”	Ana Lascano	1	\$100,00	\$100,00	
Formación de Liderazgo e inteligencia emocional. Participantes: Ana Lascano – Javier Enrique Navarro	Universidad Siglo 21	8			\$8.000,00
Taller de comunicación: “Actos lingüísticos – El lenguaje”	Ana Lascano	1,5	\$100,00	\$ 150,00	
Jornada outdoors: Campeones a la acción	ME Consultora en Felicidad organizacional	5			\$ 15.000,00
Taller de prevención del consumo de alcohol y drogas	Carolina Bergoglio	1			\$4.000,00
Taller de prevención del consumo de alcohol y drogas	Carolina Bergoglio	1			\$ 4.000,00
Reunión informativa y feedback con los colaboradores.	Matias Jalil – Ana Lascano	0,5	\$272,00	\$ 136,00	
Reunión informativa y feedback con los colaboradores.	Matias Jalil – Ana Lascano	0,5	\$272,00	\$136,00	
Subtotales		27,5	\$1.632,00	\$1.332,00	\$ 36.000,00
Total				\$	37.332,00

(Fuente: Elaboración Propia)

Recursos	
Humanos	Consultores OutDoor
Tecnológicos	Proyector – Televisores
Materiales	No requieren
Tiempo de implementación	Un año
Periodo de Revisión	Anual
Tiempo de mantenimiento	Indefinido
Responsables	
Responsable	Relaciones Humanas
Supervisor	Gerencia General

6.2.3. Imagen Institucional

6.2.3.1. *Diseño de Imagen e isologotipo*

Plan N°	Nombre	Diseño de Imagen e Isologotipo
Estrategia	Diseñar la imagen institucional de Tanus e Hijos S.R.L.	
Objetivo Estratégico	Actualizar la imagen institucional de la empresa y comunicar a los clientes	
Objetivo Táctico	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizar el isologotipo de la empresa - Desarrollar el Manual de marca para lograr consistencia en la utilización de la imagen institucional - Diseño de papelería e imagen interna - Diseño de nueva carcerería 	
Destinatarios	Todo el Personal	
Introducción		
<p>La imagen institucional no solo permite a la empresa ser reconocida por sus clientes, sino también colabora con el desarrollo de la pertenencia de los colaboradores. Tanus Jalil e Hijos .S.R.L., posee una imagen desactualizada, desarrollada en la década de los 90, y requiere ser revisada.</p> <p>A continuación se presenta el desarrollo de la imagen e isologotipo, como de las redes sociales y los canales digitales de los que dispone.</p>		
Acciones		

Considerando la importancia de la imagen institucional para una empresa, y entendiendo que la misma es la que comunicará a los clientes internos y externos, se realizó el trabajo de rediseño de imagen con la consultora Boina.

Con la consultora se trabajó durante 3 meses en el rediseño de la imagen y el logo institucional, mostrando una evaluación hasta llegar al actual. Se buscó lograr una modernización del mismo, con el objetivo de adaptarse a la situación actual del mercado como de la empresa. A continuación se puede observar la evolución de la construcción del Isologotipo (La propuesta completa con su presupuesto se encuentra en el Anexo VIII)

EVOLUCIÓN DEL LOGO

Ilustración 9: Logo 1990 y Logo Propuesto



(Fuente: Tanus Jalil e Hijo S.R.L., 2017)

Por otro lado, la letra que se propone es una letra diseñada para la marca, con las siguientes características: Se utiliza la tipografía de la familia Bold para los títulos y textos de importancia... Por otro lado se utilizara la versión light para textos extensos.

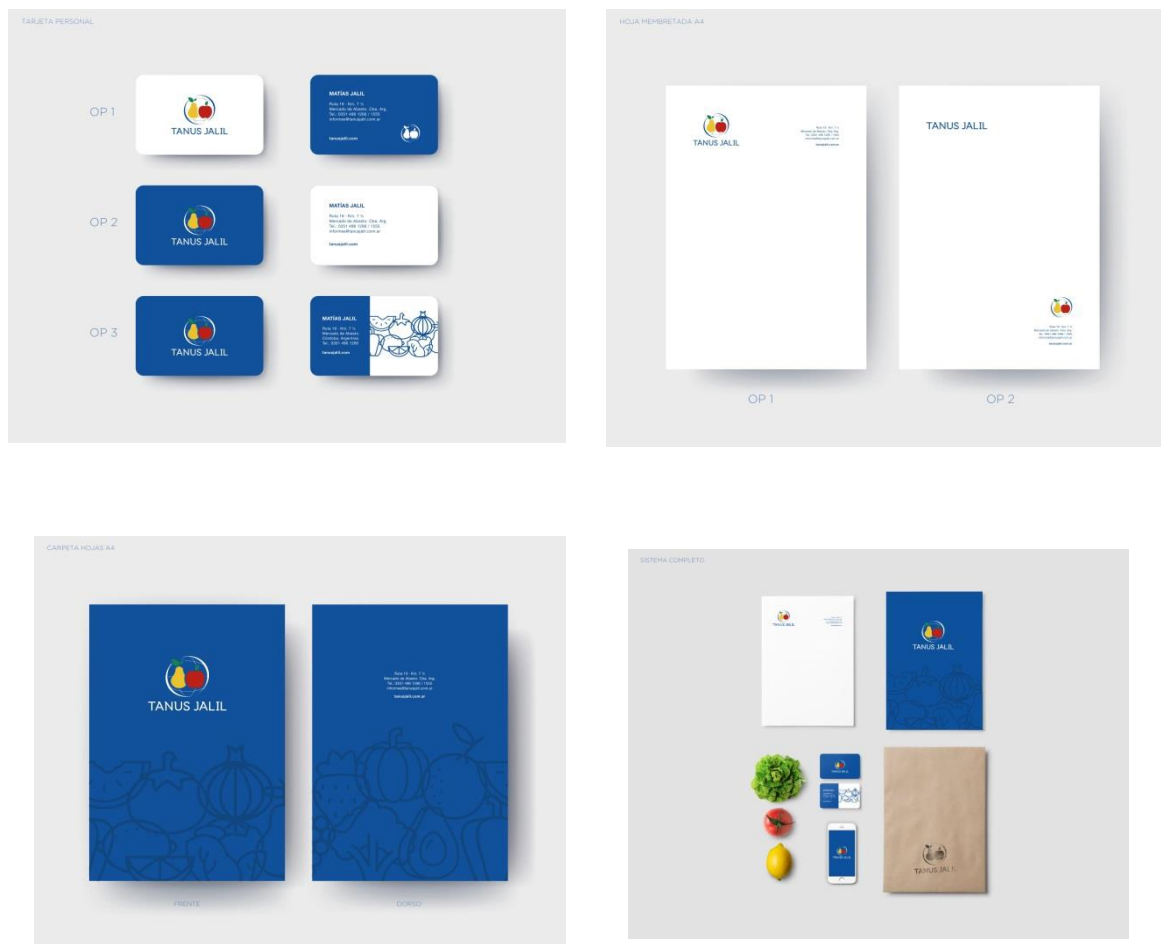
Finalmente, en el Anexo XI, se encuentra el manual de marca de la empresa, el cual permite observar todo el diseño de logo, colores y usos del mismo. Como también el tipo de letra y sus

características.

Por otro lado, se planteó el Brochure de la empresa en el cual se contempla el diseño de papelería de la empresa y el uso de la imagen institucional en la misma. También se diseñó la carpelería institucional, como uniformes y otras utilidades donde el logo y la marca están presentes.

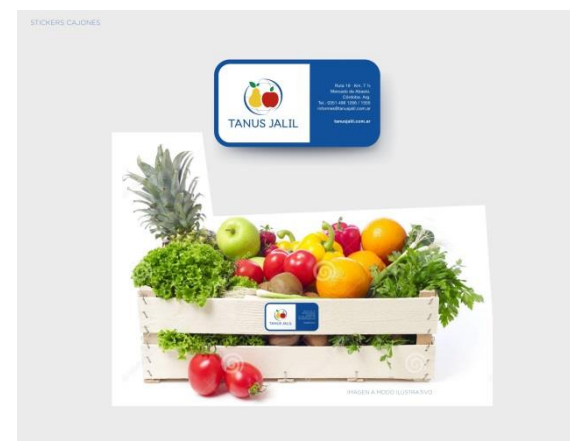
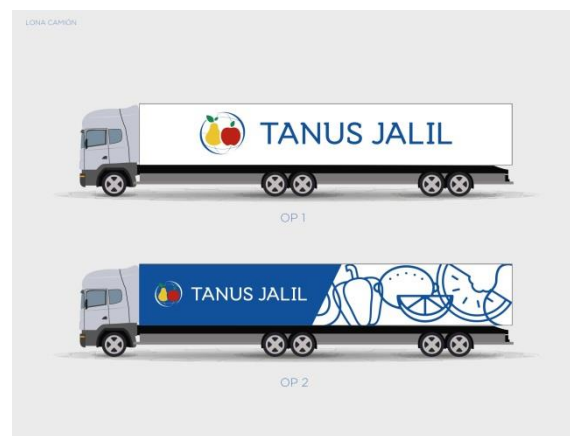
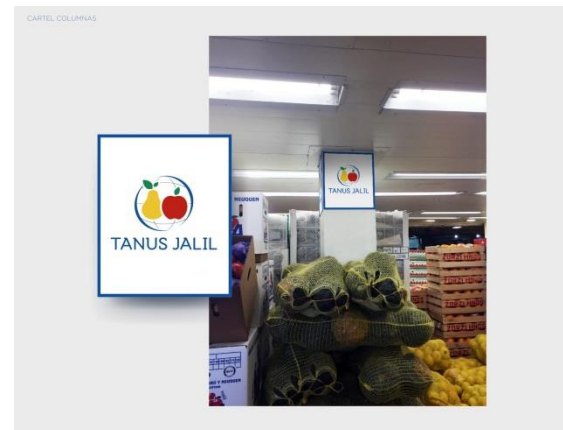
A continuación se muestran las imágenes del Brochure:

Ilustración 10: Propuesta de Diseño de Brochure 2018



(Fuente: Elaboración Propia, en base a Propuesta de Consultora Boina, 2018)

Ilustración 11: Diseño de Imagen y Presentación de Imagen Institucional



(Fuente: Elaboración Propia, en base a Propuesta de Consultora Boina, 2018)

Planificación Estratégica para la empresa Tanus Jalil e Hijo S.R.L.

Recursos	
Humanos	Consultora Boina
Tecnológicos	No requiere
Materiales	No requiere
Tiempo de implementación	6 meses
Periodo de Revisión	3 años
Tiempo de mantenimiento	Indefinido
Responsables	
Responsable	Consultora Boina
Supervisor	Gerente General

6.2.3.2. Diseño de Canales Digitales

Plan N°		Nombre	Redes Sociales
Estrategia	Diseñar la imagen institucional de Tanus e Hijos S.R.L.		
Objetivo Estratégico	Actualizar la imagen institucional de la empresa y comunicar a los clientes		
Objetivo Táctico	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de canales digitales - Diseño de Plan comunicacional 		
Destinatarios	Tanus Jalil e Hijos S.R.L.		
Introducción			
Acciones			
<p>De acuerdo a lo observado previamente, la empresa no cuenta con canales digitales como redes sociales, siendo este uno de los canales digitales significativos al momento de estar presentes en el mercado.</p> <p>Es por esto, que parte de las actividades que se le propone a la empresa realizar, es el desarrollo de redes sociales como actualización de página web, con el objetivo de lograr una presencia sistemática en el desarrollo de su imagen como posicionamiento empresarial.</p> <p>A continuación se presenta la propuesta de Redes sociales para la empresa Tanus Jalil e Hijos S.R.L. de acuerdo a la propuesta elaborada por Boina, consultora contactada para el desarrollo de la imagen institucional.</p>			



TANUS JALIL
DIGITAL

TONO

El tono de la marca gira en torno a los valores esenciales de la misma, pero destacando los objetivos primordiales de los usuarios: productos de calidad, con variedad y sobre todas las cosas, a su alcance en todo momento.

Considerando esto, hablaremos con un tono amistoso, informal, divertido, descontracturado, cercano e inclusivo.

Opción A: utilizar un tono "jugado" (evitando abusar de este recurso) con frases de doble sentido con el objetivo de atraer no sólo a posibles consumidores, sino generar recordación de marca en todo público objetivo.

Opción B: utilizar un tono amistoso, informal pero siempre respetando una correcta comunicación sin romper los límites.



PROPUESTAS TÓPICOS DE FACEBOOK

Generaremos diferentes tópicos de conversación para interactuar con nuestros seguidores. Siempre siguiendo el tono de la marca.

Estos tópicos se irán evaluando dependiendo la respuesta del público, pudiendo ser modificados, eliminados o replanteados a través de los meses.

#SomosTanus

Se presentarán a los vendedores de cada nave para dar a conocer quienes conforman Tanus y cómo somos. Darles un lugar a nuestros trabajadores fortalece la comunicación interna y la cultura de marca. Utilizaremos fotos / videos / entrevistas.

#PromoTanus

Cumicaremos las promociones, novedades, o cambios sobre nuestros productos, por ejemplo: productos de temporada o "de moda".

Efemérides

Posteos dedicados a los días especiales, festivos, comunicación de feriados y fechas específicas. Se podrán agregar días absurdos dedicados exclusivamente a destacar determinadas frutas y verduras. Generando una fecha única de Tanus y un motivo divertido para recordar la marca.

Por ejemplo: "día de la achicoria" - "Día de los melones"



#HistoriaTanus

Para el inicio y lanzamiento de la marca en redes, se contará de manera breve y simple diferentes hechos transcurridos durante los 67 años de historia de Tanus.

Por ejemplo:

- Quién fue el creador y en qué año,
- Cómo fueron sus inicios.
- Presencia de la marca en mercado nacional e internacional (import / export)

Todos los post incluirán en su descripción la web, para poder profundizar y dar a conocer más sobre el tema.



#PediloAltoque

Se presentará un posteo por semana donde haremos hincapié en la forma de realizar tu pedido por medio de Whats App, dando a conocer los números y la manera de hacerlo.



#Tanus

Se generará presencia de marca. Mostrando la forma como se presentan las frutas y verduras, carteles de las diversas naves, vestimenta, atención personalizada, rápida y eficiente, horarios de atención en feriados, ubicación, reconocimientos, etc.

PROPUESTA WHATS APP

En paralelo a las redes sociales, se desarrollará una comunicación directamente para su uso en Whats App, generando un acercamiento personal con el consumidor y captando su atención de una manera diferente. La principal función será el comunicado de promociones y descuentos. Para ello, se utilizará el humor y la diversión tanto con el uso de imágenes como de titulares.

APLICACIONES #HistoriaTanus

Texto posteo:
*Un poco de #HistoriaTanus
para conocer nuestros inicios.*



Texto posteo:
*El Mercado como la palma
de la mano #HistoriaTanus*



Imágenes referenciales. Sacar imágenes reales del mercado.

APLICACIONES

APLICACIONES

#PediloAlToque

Texto posteo:

*Hacé tu pedido y no pierdas el tiempo.
#PediloAlToque*



APLICACIONES #SomosTanus

Texto posteo:
Te contamos un poquito de él y una gran parte nuestra. #SomosTanus



APLICACIONES Efemérides

Texto posteo:
#FelizDiaMa



APLICACIONES #PromoTanus

Texto posteo:
Más barata imposible.
#PromoTanus



Texto posteo:
No sea tímido, lleve, lleve!!!
#PromoTanus



WHATS APP

Imágenes que se enviarán por W.App en el día a la base de datos, pudiendo replicarse las mismas en las demás redes.



Una vez definida la nueva imagen, se llevará a cabo el siguiente plan de comunicación, para esto se contratará a la Consultora Boinas para que realice las acciones comunicacionales planteadas a continuación:

ETAPAS DE DESARROLLO

1) Desarrollo conceptual / estético

- Conceptualización.
- Desarrollo línea gráfica de marca / key visual.
- Adaptación para redes sociales / campañas / aplicaciones / intervenciones offline según necesidad.

2) Implementación línea gráfica seleccionada

- Aplicaciones recomendadas por Boina.
 - Online: Apertura redes sociales. Facebook / Instagram.
 - Offline: Cartelería / Plotéo camiones / Folletería / Banners /
- Vestimenta de vendedores / Banderas / Inflables /
- Merchandising / Otros

3) Posicionamiento en Redes Sociales

- Promociones pagas en redes para ampliar mercado / público objetivo.
- Branding / Reconocimiento de marca.

4) Acciones Online / Offline

- Seguimiento y Promoción en Redes para definir nicho de mercado.
- Acciones para fidelizar clientes / Atraer nuevos clientes.
- Acciones para generar base de datos de clientes.
- Mailings.
- Branding.

5) Control y seguimiento

- Análisis de resultados según objetivos planteados.
- Mejoras.

6) Propuesta Facebook

- PACK / 12 posteos mensuales - cliente brinda contenido si desea -Incluye la realización / diseño / adaptación de cada pieza). Posteos divididos por secciones:
 - Branding
 - Novedades
 - Promociones
 - Productos destacados
 - GIFS / Interacción dinamismo en página
 - Posteos genéricos
- Concursos / Promociones - cliente pauta condiciones –
- Concursos para promover / Sumar likes / Fidelización de clientes /Interacción dentro de la pág.
- Concursos / Sorteos (suma de MG en fotos / compartir / recomendar

7) Ideas de campañas

- Propuesta de acciones en Redes. Facebook / Instagram
- Propuesta de acciones Offline
- Propuesta de acciones BTL

8) Seguimiento

Planificación Estratégica para la empresa Tanus Jalil e Hijo S.R.L.

- Control de campañas / acciones en líneas generales.

Recursos	
Humanos	Consultora Boina
Tecnológicos	No requiere
Materiales	No requiere
Tiempo de implementación	1 año
Periodo de Revisión	Mensual
Tiempo de mantenimiento	Indeterminado
Responsables	
Responsable	Consultora Boina
Supervisor	Administración

6.2.4. Indicadores de Medición

Tabla 23: Indicadores de Medición d Acciones

Objetivo Estratégico	Estrategias	Plan Táctico	Indicador de Medición
Rediseñar y Formalizar las bases estratégicas de Tanus Jalil e Hijo S.R.L.	Plantear y las bases estratégicas de la empresa	Declaración y Formalización de Bases Estratégicas	Cant. De reuniones realizadas/cant. de reuniones planificadas
			Cant. De colaboradores informados/Cant. de colaboradores totales
	Analizar la estructura empresarial, para determinar los cambios necesarios	Analizar el organigrama y plantear una actualización del mismo	Análisis de puestos actuales
			Realizar el Manual de puestos en función de la nueva estructura
	Comunicar las nuevas bases estratégicas y cambios provocados en la estructura	Desarrollar la comunicación de la formalización de la empresa	Cant. de colaboradores informados/Cant. de colaboradores totales
Cant. de colaboradores que conocen estructura y bases estratégicas/total de colaboradores			
Profesionalizar y capacitar al personal de la empresa	Determinar las necesidades de capacitación y formación de los empleados	Analizar y determinar las necesidades de Planes de carrera internos	Diseño de plan de capacitación
		Plantear un programa de capacitación a un año para todos los empleados de la empresa	Cant. de capacitaciones realizadas/Cant. de capacitaciones diseñadas
			Cant. de familiares capacitados/Cant. de familiares totales
Rediseñar y Actualizar la imagen institucional de Tanus Jalil e Hijo S.R.L. para Marzo de 2018.	Diseñar la imagen institucional de Tanus e Hijos S.R.L.	Diseño de logotipo e imagen institucional	Actualización de imagen e isologotipo
			Fecha de actualización de web y redes sociales
		Diseño de canales digitales	Implementación de redes sociales
			Incremento de Cant. de Seguidores y Likes en redes sociales bimestralmente

(Fuente: Elaboración Propia)

6.3. Etapa Presupuestaria

6.3.1. Presupuesto

Para definir el valor total de la propuesta es importante considerar que, salvo el desarrollo de canales digitales, el resto de las propuestas serán diseñadas e implementadas por personal de la empresa.

Para definir los costos involucrados, se tomó como referencia el sueldo bruto de la persona responsable de desarrollar las actividades y se estableció el precio hora, a partir de los cual se estimó la cantidad de horas involucradas en la tarea, y el costo final de cada una.

Es importante considerar que estos serán costos ya asumidos por la empresa y no se lo considerará una inversión extra que deba hacer la misma, salvo el caso del diseño de canales digitales que estará a cargo de la Consultora Boina, por lo cual se desconoce la cantidad de horas involucradas, ya que es una presupuestación de la empresa tercerizada (Anexo VIII)

Tabla 24: Presupuesto de Planificación Estratégica

Plan	Cant. de Horas Involucradas	Responsable	Precio Hora/ Presupuesto	Costo Fijo	Inversión
Declaración y Formalización de Bases Estratégicas	16	Depto. de Administración y Finanzas	\$172,00	\$2.752,00	
Actualización del Organigrama	15	Dpto. Relaciones Humanas	\$100,00	\$1.500,00	
Realizar el Manual de puestos en función de la nueva estructura	375	Dpto. Relaciones Humanas	\$100,00	\$37.500,00	
Comunicación de la formalización de la empresa	10	Depto. de Administración y Finanzas	\$172,00	\$1.720,00	
Planes de carrera internos	25	Dpto. Relaciones Humanas	\$100,00	\$2.500,00	
Plantear un programa de capacitación a un año para todos los empleados de la empresa	25	Dpto. Relaciones Humanas	\$100,00	\$1.332,00	\$36.000,00
Diseño de logotipo e imagen institucional	1	Consultora Boinas	\$20.000,00		\$20.000,00
Diseño de canales digitales	1	Consultora Boinas	\$180.000,00		\$ 180.000,00
Totales	468			\$47.304,00	\$ 236.000,00

(Fuente: Elaboración Propia)

Considerando que la empresa posee una estructura interna con personal apto para desarrollar diferentes acciones, se consideró que algunos de los costos son considerados como parte de los costos fijos actuales de la empresa, ya que los mismos empleados realizarán las tareas planteadas en los programas 1 a 6, que incluye todo el desarrollo interno de bases estratégicas, estructura, diseño de puestos, diseño de planes de capacitación entre otros.

Este costo alcanza **\$47.304,00**, sin embargo como se mencionó, es un costo actual que la empresa posee en relación al sueldo de los empleados involucrados, como se detalló en cada plan.

Por otro lado, la empresa si deberá incurrir en una inversión de \$200.000 corresponden a la consultora Boinas, a quien se le paga \$15.000 mensuales para el mantenimiento de las redes sociales, pagina web y aplicación, siendo esta la principal inversión que debe realizar la empresa en relación a la planificación, como \$20.000 para el desarrollo de la imagen institucional.

Por otro lado, el presupuesto de \$ 36.000,00 está destinado a capacitaciones de mandos medios y personal operativo, y es dictado por personas fuera de la empresa, organizaciones o instituciones de la ciudad de Córdoba, de acuerdo a lo planteado en el plan de capacitación desarrollado previamente.

6.3.2. Diagrama de Gantt

Tabla 25: Diagrama de Gantt

		Tiempo Requerido				Año 1												Año 2											
		Diseño	Implementación	Revisión	Mantenimiento	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Planificación Estratégica	Declaración y Formalización de Bases Estratégicas	2 meses	1 Mes	5 Años	Indefinido	[Gantt bars for Year 1: Design (2m), Implementation (1m), Maintenance (5y)]												[Gantt bars for Year 2: Maintenance (5y)]											
	Analizar el organigrama y plantear una actualización del mismo	3 Meses	6 meses	Anual	Indefinido	[Gantt bars for Year 1: Design (3m), Implementation (6m), Maintenance (Anual)]												[Gantt bars for Year 2: Maintenance (Anual)]											
	Realizar el Manual de puestos en función de la nueva estructura					[Gantt bars for Year 1: Design (3m), Implementation (6m), Maintenance (Anual)]												[Gantt bars for Year 2: Maintenance (Anual)]											
	Desarrollar la comunicación de la formalización de la empresa	1 Semana	2 Semanas	Anual	Indefinido	[Gantt bars for Year 1: Design (1w), Implementation (2w), Maintenance (Anual)]												[Gantt bars for Year 2: Maintenance (Anual)]											
	Analizar y determinar las necesidades de Planes de carrera	3 meses	1 año	anual	Indefinido	[Gantt bars for Year 1: Design (3m), Implementation (1y), Maintenance (Anual)]												[Gantt bars for Year 2: Maintenance (Anual)]											

Planificación Estratégica para la empresa Tanus Jalil e Hijo S.R.L.

	Tiempo Requerido				Año 1												Año 2											
	Diseño	Implementación	Revisión	Mantenimiento	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
internos																												
Plantear un programa de capacitación a un año para todos los empleados de la empresa	1 mes	1 Año	Anual	Indefinido																								
Diseño de logotipo e imagen institucional	3 meses	6 Meses	3 Años	Indefinido																								
Diseño de canales digitales	3 meses	1 Año	Mensual	Indefinido																								

(Fuente Elaboración Propia)

7. Capítulo VII: Conclusiones Finales

7.1. Conclusiones Finales

A lo largo del presente trabajo se demostró que Tanus Jalil e Hijo S.R.L. se encuentra en un momento que requiere la intervención profesional para optimizar sus resultados. Si bien es una empresa que se encuentra posicionada en el mercado, en los últimos años el crecimiento sistemático en ventas como la incorporación de nuevas generaciones de la familia empresaria, ha generado la necesidad de actualizar la estructura como sus procedimientos internos.

Una de las principales falencias que presentó la empresa a lo largo del análisis se refiere a su estructura empresarial, la cual data de aproximadamente 20 años atrás, y no responde al funcionamiento actual de la misma. A partir del relevamiento se detectó la existencia de 30 puestos, de los cuales solo 9 se encontraban reflejados en su organigrama formal.

Esto también conllevaba una falta de delimitación en las líneas jerárquicas, como en la división clara de tareas y responsabilidades, informalidad en la carrera y oferta laboral a los colaboradores internos, como falta de sistematización de la incorporación de nuevos miembros de la familia empresaria.

El diseño y la reestructuración de la dinámica interna permitieron poder visualizar las necesidades de capacitación como de carrera empresarial para los miembros de la familia, sin embargo, estas actividades son el puntapié inicial para posteriormente desarrollar acciones de índole legal como lo son el Protocolo de Empresa Familiar, que permitirá formalizar definitivamente la incorporación como

crecimiento de los miembros familiares dentro de la estructura, de manera ordenada y sistemática, como también el proceso sucesorio de la misma.

Por otro lado, se propone la actualización de la imagen institucional como de los canales de comunicación externos, incorporando la empresa a la nueva era digital. Si bien por el tipo de actividad como la locación de venta, que es el mercado central, la empresa no requiere de un esfuerzo comunicacional y de promoción para el aumento significativo de sus ventas. Si es necesario que pueda incorporar nuevos canales pensando en el futuro empresarial como en los nuevos clientes que surgen en la actualidad, donde la información y la comunicación son fundamentalmente atravesadas por las nuevas tecnologías.

A partir de la planificación estratégica, se espera que la empresa logre sentar las bases para desarrollar acciones en mayor profundidad a futuro. Por ejemplo, se recomienda que el Área de Relaciones Humanas logre avanzar sobre un plan de evaluación de desempeño como de incentivos para los colaboradores, lo cual es viable a partir de la definición de puestos presentada.

También se recomienda el análisis y desarrollo de un protocolo de carrera laboral-empresarial para los miembros de la familia, que se formalice en una política empresarial. Esto permitirá incorporar de manera adecuada y sin conflictos a aquellos familiares que consideren tener el derecho de participación, logrando equidad y justicia en su avance hacia la dirección.

También es recomendable que la empresa centre sus esfuerzos en sostener capacitados a los miembros de la empresa, logrando profesionalizar paulatinamente la plantilla de personal, lo que a su vez permitirá sostener una evolución tanto de la estructura como de sus colaboradores, lograr aumentar los índices de retención de

talento, disminuir la rotación y ausentismo, y mejorar el desempeño empresarial en general.

Finalmente, se considera importante que al momento de implementar la presente planificación, se fomente una participación activa de todos los miembros de la familia empresaria, como de los colaboradores de mayor valor para la empresa, a los fines de lograr un esfuerzo conjunto de todos los participantes, y alcanzar los objetivos empresariales propuestos por Tanus Jalil e Hijo S.R.L.

7.2. Recomendaciones Profesionales

En cuanto a la infraestructura necesaria para que la organización pueda emprender sus tareas habituales de forma eficaz y organizada, es de suma importancia tomar medidas en el corto plazo. La alta criticidad y el alto impacto que podrían generar un estancamiento en cuanto al crecimiento de la organización es un factor clave para su continuidad y resultados, sobre todo en un mercado con demanda creciente, tanto de productos como de calidad.

Se sugiere establecer alguna estrategia o la implementación de nueva tecnología que permita, con el mismo espacio físico, una mayor concentración de mercadería. Por otro lado es importante pensar la posibilidad de una inversión en este concepto. Para esto se sugiere la creación de sistemas contables o la reorganización de los mismos para poder tener acceso al crédito, factor que encontramos como debilidad en la empresa.

Se relaciona el punto anterior con una debilidad muy importante como la relación con los proveedores, una correcta infraestructura le permitirá a la organización mejorar sus relaciones con sus proveedores, ya que el tratamiento de la mercadería y la

capacidad de almacenaje permitirá un mayor volumen operado con los mismos y se podrán obtener condiciones comerciales más sólidas entre ambas partes.

8. Capítulo VIII: Bibliografía

8.1. Bibliografía Impresa

Gallardo Hernández J.R (2012) Administración Estratégica Ed. Alfa-Omega

Gandolfo Gahan, J. (2005). Los seis pasos del planeamiento estratégico. Ed. AGUILAR.

Hill C.W.L, Jones R. y Schilling J.(2015) Administración Estratifica: Teorías y casos. Un enfoque integral. 11° Edición.Ed. CENGAGE Learnen

Hitt M., Ireland R. y Hoskisson R. (2009) Administración Estratégica. 7° Edición. Ed. CENGAGE Learnen

Kotler, P. (2000) Dirección de Marketing. Ed. Prentice-Hall

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Fundamentos de Marketing. Ed.: Pearson Educación.

Lardent, A., Gómez Echarren, M. y Loro, A. (2012). Técnicas de organización, sistemas y métodos. Ed. Club de Estudio.

Mintzberg, J. B. (1992). El poder en la Organización. Ed. Ariel

Porter, M. E. (2009). Ser competitivo. Ed. Deusto. Ed.

Sainz de Vicuña Ancín, J. (2012). El plan estratégico en la práctica. Ed. Alfaomega grupo editor.

Steiner R. (2007). Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. Ed: Grupo Editorial Patria.

Thompson, A. (2006). El concepto del marketing. Ed. McGraw Hill.

Thompson, A. (2012). Administración estratégica. Ed. Mc Graw Hill.

Thompson, A. y Strickland, A.J. (1999). Dirección y administración estratégicas: conceptos, casos y lecturas. Ed. McGraw Hill.

Thompson, S. (2000). Administración estratégica. Ed. McGraw Hill.

Vieytes, R. (2004). Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas (Iraed). Ed. Editorial de las ciencias.

8.2. Normativa Vigente

Ordenanza Municipal N° 8246 Productos Frutihortícolas: Rige Comercialización Al Por Mayor. Sancionada: 16-12-1986. Promulgada: 30-12-1986. Decreto: 2491-A-1986. Publicada: 31-12-1986. Boletín Municipal: 1445 Página: 3-10.

8.3. Bibliografía Digital

Agencia Argentina de Inversión y Comercio Internacional (2017) Datos del sector frutihortícola de Argentina - Enero 2017 -. Publicado en inversionycomercio.org.ar, en enero de 2017 (Versión Digital) Extraído el 15/03/2018 de http://www.inversionycomercio.org.ar/docs/pdf/Datos_sector_frutihorticola_Argentina-Enero_2017.pdf

AINIA (2015) Innovación tecnológica que alarga más de un 50 por ciento la vida comercial de fresas y frutos rojos. Publicado en Ania.com.es, sección noticias, en 2015 (Documento Digital) Extraído el 10/07/2017 de <http://www.ainia.es/noticias/prensa/innovacion-tecnologica-que-alarga-mas-de-un-50-por-ciento-la-vida-comercial-de-fresas-y-frutos-rojos/>

Altendorf (2017) Perspectivas Mundiales De Las Principales Frutas. Publicado por FAO.org, 2017 (Documento Digital) Extraído el 20/06/2018 de http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/COMM_MARKETS_MONITORING/Tropical_Fruits/Documents/Tropical_Fruits_Spanish2017.pdf

América Economía, 2018) Argentina prevé mayor crecimiento económico en 2019.

Publicado en América Economía, Sección Argentina, el 12/04/2018 (Documento Digital) Extraído el 18/06/2018 de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/argentina-preve-mayor-crecimiento-economico-en-2019>

Ayala Ruiz, L. E. y Arias Amaya, R. (2011) Gerencia de Mercadeo. Ciencias Económicas y Administrativas. Análisis PEST. (Documento Digital). Extraído el 28/09/2014 <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm#Top>

Casarosada.gob.ar (2011) En Argentina viven 40.117.096 habitantes, según el resultado del Censo. Publicado en Portal Oficial del Gobierno de la Nación, el 01/09/2011 (Versión Digital) Extraído el 20/06/2017 de <http://www.casarosada.gob.ar/informacion/archivo/25366-en-argentina-viven-40117096-habitantes-segun-el-resultado-del-censo>

Catalá, Almenar y Gavara (2015) Innovaciones Y Tendencias En El Envasado De Frutas Y Hortalizas. Congreso Iberoamericano De Tecnología Post cosecha Y Agro exportaciones. Publicado el 11/02/2015 (Versión Digital) Extraído el 1/06/2017 de https://www.researchgate.net/publication/239614320_INNOVACIONES_Y_TENDENCIAS_EN_EL_ENVASADO_DE_FRUTAS_Y_HORTALIZAS

Chappman, A. (2004) Análisis DOFA y análisis PEST. Publicado el 22/08/2004 en [degerencia.com](http://www.degerencia.com) (Documento Digital). Extraído el 29/09/2014 de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>

Corbalán, D. (2018) Argentina frente a un 2018 parajodico: crecimiento económico con mas pobres. Publicado en El Cronista, Sección Columnista, 18/01/2018 (Versión

- Digital) Extraído el 17/06/2018 de <https://www.cronista.com/columnistas/Argentina-frente-a-un-2018-paradojico-crecimiento-economico-con-mas-pobres-20180118-0009.html>
- datosmacro.com (2016) Crece la población en Argentina en 430.245 personas. Publicado en datosmacro.com, en 01/2016 (Documento Digital) Extraído el 08/07/2017 de <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/argentina>
- INDEC (2010) Censo Nacional 2010. Publicado en Indec.gov.ar (Versión Digital) Extraído el 10/07/2017 de <http://www.censo2010.indec.gov.ar>
- infobae.com (2015) El populismo pierde terreno en América Latina. Publicado en infobae.com, sección noticias, el 24/11/2015 (Documento Digital) Extraído el 25/07/2017 de <http://www.infobae.com/2015/11/24/1771984-el-populismo-pierde-terreno-america-latina/>
- infobae.com (2016) Las 10 principales medidas económicas de Mauricio Macri y 10 asignaturas pendientes. Publicado en infobae.com, sección economía, el 2/01/2016 (Documento Digital) Extraído el 20/07/2017 de <http://www.infobae.com/2016/01/03/1780348-las-10-principales-medidas-economicas-mauricio-macri-y-10-asignaturas-pendientes/>
- Innova (2015) Un nuevo sistema higieniza las frutas sin dejar residuos químicos. Publicado en diariosur.com.es, sección emprendedores, el 19/05/2015 (Documento Digital) Extraído el 25/07/2018 de <http://www.diariosur.es/tecnologia/emprendedores/201505/19/nuevo-sistema-higieniza-frutas-20150519131831-rc.html>
- InterNos (2016) Mapa de exportaciones e importaciones de frutas y verduras. Publicado en InterNos.com, sección Últimas Noticias, el 27/10/2006. Edición 30. (Versión

Digital) Extraída el 25/03/2018 de <http://www.revistainternos.com.ar/2016/10/mapa-de-exportaciones-e-importaciones-de-frutas-y-verduras/>

InterNos (2017) Visita y recorrido al Mercado de Abasto de Córdoba. Publicado en InterNos.com, sección Últimas Noticias, el 08/09/2007 (Versión Digital) Extraída el 25/03/2018 de <http://www.revistainternos.com.ar/2017/09/visita-y-recorrido-al-mercado-de-abasto-de-cordoba/>

InterNos (2018) ¿Qué tan caro es consumir frutas en Argentina?. Publicado en Revista InterNos, sección Comercialización, el 9/01/2018 (Documento Digital) Extraído el 23/06/2018 de <http://www.revistainternos.com.ar/2018/01/que-tan-carro-es-consumir-frutas-en-argentina/>

IProfesional (2017) ¿Cuánto podrá crecer Argentina en 2018 según las proyecciones de la CEPAL?. Publicado en iProfesional.com, sección economía, el 15/12/2017 (Documento Digital) Extraído el 01/05/2018 de <http://www.iprofesional.com/notas/260380-pbi-crecimiento-brasil-consumo-chile-cepal-desempleo-america-latina-mexico-empleo-informal-empleo-formal-economia-regional-producto-bruto-interno-Cuanto-podra-crecer-Argentina-en-2018-segun-las-proyecciones-de-la-CEPAL>

Kader AA y Watkins CB, 2000. Modifiedatmospherepackaging-toward 2000 and beyond. HortTechnology 10: 483-486.

Kraus (2017) Día Latinoamericano de las Frutas ¿son una cuenta pendiente en nuestra alimentación? Publicado en misionesonline.com, sección información general, el 4/08/2017 (Documento Digital) Extraído el 09/08/2017 de

<http://misionesonline.net/2017/08/04/dia-latinoamericano-las-frutas-una-cuenta-pendiente-nuestra-alimentacion/>

Los Andes (2018) El FMI prevé un crecimiento para Argentina inferior al proyectado por el Gobierno. Publicado en Los Andes, Sección Editorial, el 25/01/2018 (Versión Digital) Extraído el 15/06/2018 de <https://losandes.com.ar/article/view?slug=el-fmi-preve-un-crecimiento-para-argentina-inferior-al-proyectado-por-el-gobierno>

Ministerio de Producción de la Nación (s/d) Se aprobó la Ley Pyme: menos impuestos y más crédito. Publicado en Portal Oficial. (Versión Digital) Extraído el 15/07/2017 de <http://www.produccion.gob.ar/se-aprobo-la-ley-pyme-menos-impuestos-y-mas-credito/>

Ministerio de Salud de la Nación (s/f) Creció la actividad física y el consumo de frutas y verduras entre los adolescentes, y cayó la ingesta de bebidas azucaradas. Publicado en portal oficial (Documento Digital) Extraído el 23/07/2017 de <http://www.msal.gob.ar/ent/index.php/component/content/article/6-destacados-slide/422-crecio-la-actividad-fisica-y-el-consumo-de-frutas-y-verduras-entre-los-adolescentes-y-cayo-la-ingesta-de-bebidas-azucaradas>

OMS (2002) Informe sobre la salud en el mundo 2002 - Reducir los riesgos y promover una vida sana. (Versión Digital) Extraído el 15/07/2017 de <http://www.who.int/whr/2002/es/>

Pellegrinelli, V. (2016) ¿Tiene ideología política el partido de Mauricio Macri? Publicado en nuevodiarioweb.com.ar, sección Opinión, el 14/04/2016 (Documento Digital) Extraído el 05/06/2017 de

<http://www.nuevodiarioweb.com.ar/noticias/2016/04/14/19030-tiene-ideologia-politica-el-partido-de-mauricio-macri>

Pozzo E. (2018) Empeoraron las Proyecciones económicas del mercado para 2018. Publicado en Cronista.com, sección economía el 27/02/2018 (Documento Digital) Extraído el 25/04/2018 de <https://www.cronista.com/economiapolitica/Empeoraron-las-proyecciones-economicas-del-mercado-para-2018-20180226-0084.html>

SENASA (2017) FRUTAS 2017. Exportaciones / Importaciones - Frutas - Año 2017. Reporte Comparativo del Comercio Exterior de Productos, Subproductos y Derivados de Origen vegetal - Año 2016-2017 (Versión digital) Extraído el 15/03/2018 de http://www.senasa.gob.ar/sites/default/files/ARBOL_SENASA/INFORMACION/INFORMES%20Y%20ESTADISTICAS/Informes%20y%20estadisticas%20Vegetal/FRUTALES/EXPO/FRUTAS_2017/cvns1712.xls

SENASA (2017) Informes y Estadísticas. Publicado en portal Oficial (Versión Digital) Extraído el 29/05/2018 de <http://www.senasa.gob.ar/cadena-vegetal/frutales/informacion/informes-y-estadisticas>

Tecnun (2016) Impactos ambientales de la agricultura moderna. Publicado en tecnun.es, sección ecología, el 1/12/2016 (Versión Digital) Extraído el 25/08/2017 de <http://www4.tecnun.es/asignaturas/Ecologia/Hipertexto/06Recursos/121ImpactAmbAgr.htm>

TELAM (2016) Buscan aumentar a 400 gramos diarios el consumo de frutas y hortalizas. Publicado en telam.com, sección agropecuario, el 13/12/2016 (Documento Digital) Extraído el 25/07/2017 de

<http://www.telam.com.ar/notas/201612/173395-promover-consumo-frutas-hortalizas.html>

Trejo Martinez, (2016) Envases inteligentes para frutas y verduras. Publicado en alimentacion.enfasis.com, sección noticias, el 13/12/2016 (Documento Digital)

Extraído el 15/03/2017 de

<http://www.alimentacion.enfasis.com/articulos/76706-envases-inteligentes-frutas-y-verduras>

Zapata, M. E. (2016) ¿Sabes cómo es el consumo de frutas y vegetales en argentina?

Ver imagen más grande. CESNI. (Versión Digital) Extraído el 06/05/2017 de

<http://www.cesni.org.ar/2016/06/cuantas-frutas-y-verduras-consumimos-los-argentinos/>

9. Capítulo IX: Anexos

9.1. Anexo I: Guía de Pautas para entrevista con Clientes

Estimados muy buenos días, en esta oportunidad queremos invitarlo a participar de una pequeña encuesta respecto a los servicios de los distribuidores del mercado. Nos identificamos como una agencia de investigación con fines únicamente académicos, por lo cual aseguramos que se mantendrá la confidencialidad y seguridad de los datos proporcionados. Esperamos que pueda dedicar un momento a completar esta pequeña encuesta. La información que nos brinde será muy importante para mejorar nuestra calidad de servicio. Desde ya muchas gracias por su participación y tiempo brindado.

1) ¿Con que frecuencia visita el mercado de Abasto?

- 1 vez al mes
- 2 días a la semana
- 3 días a la semana
- Todos los días de la semana
- No concurre

2) ¿Cuál es su motivo de compra?

- Consumo propio
- Verdulería
- Reparto
- Supermercado
- Otros

3) Por favor ordene del 6 al 1 los siguientes atributos que tiene en cuenta al comprar en el mercado de Abasto. (Siendo 6 el más importante y 1 el menos importante)

Precio ____

Calidad ____

Ubicación ____

Atención ____

Variedad____

Forma de pago ____

4) ¿Conoce Tanus Jalil?

Si

No

5) ¿Con qué frecuencia compra en Tanus Jalil?

1 día al mes

1 día a la semana

3 días a la semana

Todos los días de la semana

Ningún día

6) Respecto a TANUS JALIL, por favor complete el siguiente cuadro marcando con una cruz.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo / Ni desacuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
Los precios que ofrece la empresa son relativamente bajos.					
Los locales se encuentran mal ubicados y son difícil de encontrar					
La atención que brinda es excelente					
Muy escasa variedad de productos					
La calidad de los productos generalmente					

es muy buena					
No se ofrece ningún tipo de facilidad de pago					

7) ¿Cómo considera la atención al cliente de Tanus Jalil?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Mala
- Muy mala

8) ¿Qué atributos de la atención al cliente valora más usted? (puede elegir más de una opción)

- Rapidez y eficacia
- Cortesía y presentación
- Conocimiento del producto
- Solución de problemas
- Comunicación
- Cumplir con lo acordado

9) ¿Cómo clasificaría la presentación de los locales de Tanus Jalil?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Malo
- Muy malo

10) ¿Conoce el servicio de logística que brinda Tanus Jalil? (Salto)

- Si
- No

11) ¿Cómo calificaría este servicio brindado por la empresa?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Malo
- Muy malo

12) ¿Qué medio de comunicación utiliza frecuentemente?

- Mensaje de Texto
- WhatsApp (mensajes y llamadas)
- Llamada telefónica
- Redes sociales
- Correo electrónico

- Otro (favor de especificar) _____

13) En caso de utilizar Redes sociales ¿Cuál utiliza frecuentemente?

- Facebook
 Instagram
 Twitter
 Otras (favor de especificar) _____
 Ninguna

14) ¿Qué aspectos del servicio considera que debería mejorar la empresa? (Puede elegir más de una opción)

- Formas de pago
 Comunicación y consulta
 Logística y distribución de productos
 Atención al cliente
 Otros (favor de especificar) _____

Los siguientes datos serán utilizados para clasificar la información obtenida recientemente, favor de completar.

Nombre:

Edad:

Sexo:

Localidad:

9.2. Anexo II: Transcripción de Entrevista con empleados

ENTREVISTAS - 2017		
COLABORADOR	RESUMEN	DIA REALIZADA
ALBARRACIN RODRIGO	Hace 2 años y 2 meses que trabaja para J. Tiene mujer y tres hijos y vive en casa propia. Alguien lo recomendó x eso vino a trabajar acá. No le ve muchas contras al trabajo dice que mientras vos le respondas bien a los J ellos te tratan bien. Su hijita de 6 meses sufre de bronco espasmos. La última vez estuvo 4 días en terapia y muchos internada. Trabaja en el depósito. El prepara el pedido para los supermercados. No le interesa vender. Como está actualmente, está bien. Su relación con sus compañeros y su encargado es buena. Para que sea el trabajo perfecto estaría bueno no venir los domingos y venir los sábados y el lunes venir a un horario normal. No tiene tarjeta de crédito. Le gustaría hacer lo que hace Javier y Mariano.	11/03/2017
ARELLANO ALEXANDER	Hace aproximadamente 2 años y medio que trabaja en Jalil. Esta en depósito a la mañana y en nave 7 a la tarde. Antes hacía trabajo de albañilería. Tiene 22 años. Vive con sus padres y cuatro hermanos, 1 sobrino, su mujer y su única hija de 2 años y medio. No termino el secundario y aun no tiene ganas de terminarlo. Tiene pensado mudarse solo con su familia. Tiene que salir de algunas deudas y calcula que en 6 meses se mudaría a B ^a General Paz. Le gusta su trabajo, se amolda y no se lleva mal con nadie.	05/05/2017
ARGUELLO CRISTIAN	Es mulero hace cuatro años. Solo trabaja en el depósito. Se lleva bien con su encargado y con su grupo de trabajo. Tiene 23 años. Le gustaría estar en un puesto para salir de la mula. Dice que cuando trabajas en un puesto siempre tenes más beneficios y te reconocen más las cosas, te dan propinas y más premios en las fiestas de fin de año. Ya se acostumbro a trabajar acá. Lo peor es trabajar los domingos. No le gusta discutir. Vive con su Sra. y su hijo de 6 meses. No tiene problemas en su casa. No alquila, la casa es de su Sra. Su Sra. es ama de casa. Esta cómodo y no tiene ningún problema con los J.	
ARGUELLO LEONARDO	Tiene 10 años de antigüedad. Esta en nave 7. Es sub encargado hace 6 años. Le gusta mucho vender. Tiene 28 años. Como negativo ve venir los domingos. Dice que hay un buen grupo de trabajo y tiene muy buena relación con su encargado Carlos Valencia. Esta Separado de su primer matrimonio con quien tuvo dos hijas una de 10 y una de 8 y está nuevamente juntado y tiene una tercer nena de tres años. Tiene su casa propia. Lo ayudo mucho la empresa con su auto y con su casa. Esta muy agradecido.	29/04/2017
BARDUS MIRIAM	Empleada administrativa. Hace 25 años que trabaja en la empresa.	
BARRERA GUILLERMO ÁNGEL	Se acaba de separar hace 8 meses. Se define como que tiene carácter podrido. Buena relación con sus compañeros. Sin conflictos con el grupo. Tiene buena predisposición. Antigüedad aproximada de 1 año. Los demás puestos del mercado le ofrecen trabajo. Está conforme con la empresa. Trabajador. El se tiene que ganar el respeto del patrón. Su situación personal no debe afectar su trabajo.	24/02/2017
BARRIONUEVO MARTIN	Hace tres meses que trabaja para Jalil. Comenzóausentándose un domingo y lunes x gastroenteritis, se lo apercibiópor que llego tarde y luego nuevamente se ausento un domingo x enfermedad. Se converso con el respecto a sus ausencias en tres meses. Entendió. Es un buen colaborador. Bien hablado y prolijo. Tiene ganas de progresar.	31/03/2017

ENTREVISTAS - 2017		
COLABORADOR	RESUMEN	DIA REALIZADA
BECCERRA ANGEL	Hace aproximadamente 8 años que trabaja en Jalil. Su encargado directo es Matias. Tiene 35 años. Vive con su señora (40 años) y tres hijos de 12,10, y 8 años. Tiene su casa propia. La empresa le ha hecho muchos préstamos desde que empezó a trabajar acá para la ortodoncia de su hija y para su auto cuando se le rompió. Manifestó enojo ya que no le dieron el aumento de sueldo en el mes de abril, quiere tomarse los 21 días de vacaciones que le corresponden, y no le dieron el premio económico en vacaciones cuando el año anterior sí.	05/05/2017
CAPITANELLIADRIAN JOSÉ	Hace 3 años que trabaja en Jalil. Es actualmente encargado del depósito hace aproximadamente 8 meses. Se siente bien ahora cubriendo ese puesto. Alquila su casa, tiene moto. No quiere comprarse el auto ya que tiene como proyecto tener su casa propia. Actualmente vive con su señora sus dos hijos de 6 y de 4 años y con su madre. El es único hijo. Analiza la posibilidad de ya no vivir con su madre.	29/05/2017
CASTILLO CRISTIAN	Hace un año que trabaja en la empresa. Tiene 19 años. Tiene secundario incompleto, hizo hasta 4to. Año. Vive con sus padres y con 4 hermanos más. Es el tercer hijo. Le gusta jugar al fútbol. Es bueno jugando. Juega al medio. Los lunes y miércoles con sus amigos. Tiene su auto. No cambiaría nada en Jalil. Esta conforme, está bien. Esta contento con el cargo, aunque al principio medio asustado. El no quería aceptar el cargo, porque él se ve chico y todavía con muchas cosas por aprender. Ya está más tranquilo y con ganas de seguir aprendiendo sobre todo a vender.	29/04/2017
CASTRO MARCOS	Tiene 23 años. Es estudiante de cas. Económicas. Esta en 3er año. Va a la facultad los miércoles y los viernes. Hace unos años y 1/2 que trabaja en Jalil. Entro a J x Jesús Oviedo. Vive en Montecito. Trabajo en Tecno campo, era un trabajo administrativo, trabajaba 2 veces x semana y solamente 5 meses. Vive con su mama y sus dos hermanos mellizos de 15 años (un varón y una mujer). Es huérfano de padre hace 6 años. Se murió en un accidente de tránsito.	16/06/2017
CORBERA EDGAR EZEQUIEL	Trabaja en la banana con Paisa. A la tarde en nave 2. Hace aproximadamente 7 meses que trabaja en J. Era changarin en el mercado. Es amigo de Roberto Linares y x eso entro en Jalil. Arma el pallette de banana. Mueve muchos bultos. Tiene 28 años. Tiene 1 hijo de 9 meses. Vive con sus padres. No paga alquiler. No esta tan cómodo con sus padres. Su mujer no trabaja. No tiene mayores problemas acá. Está cansado de trasladar tanto bulto. Propone poner a al quien más a trabajar. Son tres e indica que es poco.	28/04/2017
CUEVA DIAZ SILVIO RAMÓN	Este año fue padre de mellizas. Una murió a los tres días de nacer. Es un buen colaborador. Era encargado de nave 2 y paso a deposito x no tener un buen rendimiento. Actualmente está en el depósito el día completo. Es una persona tranquila de buen semblante.	24/03/2017
CURIALE DANIEL	El CHORI. Hace 20 años que trabaja en Jalil. Está en el deposito x la mañana y venta nave 6 x la tarde. Le gusta trabajar con Adrian, indica que está haciendo bien su trabajo. Está en sintonía con sus compañeros. Tiene 46 años. Secundario completo. Esta separado 2 veces. Con su primer mujer tiene 3 hijos y con la segunda mujer 4 hijos. En total tiene 7 hijos. El vive con sus padres y su hermana. Tiene relación con sus hijos. Solicita tener un lugar a donde almorzar tranquilo.	28/04/2017
DÁVILA LUQUE JOSÉ	No está viniendo a trabajar - Accidente de riesgo de trabajo	
FONSECA GUILLERMO ALBERTO	Hace aproximadamente 5 meses trabaja en la empresa. Esta solamente en el depósito. AdrianCapitanelli lo hizo entrar. Alquila su casa. Está casado hace 2 años y tiene 24 años. Solicito dos veces un préstamo que no fue otorgado porque todavía no llega a los 6 meses de antigüedad.	08/04/2017

ENTREVISTAS - 2017		
COLABORADOR	RESUMEN	DIA REALIZADA
GIGENA RODRIGO	Hace aproximadamente 3 años que trabaja en J. Actualmente está controlando la puerta en nave 6. Su encargado Roberto Linares. Estuvo ocupando varios puestos durante estos tres años en la empresa. Le gustaría estar en la venta x el tema de las propinas. Dice que aproximadamente ganan entre \$50 y \$150 x día dependiendo de cada cliente. No le gusta venir los domingos. Tiene 22 años. Vive con sus padres y sus 5 hermanos. Ayuda en su casa. Tiene un plan de un auto que está a punto de venderlo ex no puede pagar. No tiene hijos. Las cosas están muy tranquilas en su casa. A su papa le diagnosticaron diabetes hace aproximadamente 6 meses. Lo lleva bien aunque no se cuida lo suficiente.	25/03/2017
HENIN LUCIANO	Hace aproximadamente 10 años que trabaja para Jalil. Está en el depósito a la mañana y en venta en nave 2 x la tarde. Controla la puerta y hace mantenimiento en general. Está casado hace 9 años. Tiene 33 años, dos hijos un varón y una nena. Vive en barrio Gral. Paz. Jalil lo ayudo a terminar su casa y a comprar su auto.	31/03/2017
LINARES ROBERTO	Encargado Nave 6. Tiene 33 años. 4 hijos. 5 años de antigüedad aproximadamente. Paso a ser encargado después de 8 meses de entrar a trabajar. Trabaja a la par de sus empleados. Lo dejan armar el puesto como él quiera. Trata de apoyar a su gente con sus problemas personales. Le debe mucho a los J. Le compraron una moto. Lo ayudaron con su casa. Lo premian en las fiestas. Cuando lo necesito o necesita están siempre los J. Está pagando un plan para un auto, Alquila su casa.	03/03/2017
LUNA MARIANO AGUSTIN	Hace 14 años que trabaja en la empresa. El actualmente le responde a Javier Navarro. Llama a proveedores. Atiende clientes x la tarde y arma pedidos. A los clientes les gusta darles soluciones. Ve el grupo de colaboradores bien. Está casado. Tiene tres hijos (14 - 11 - 7). Tiene 32 años. Su mujer es la madre de los tres niños. Ella trabaja en una carnicería en la atención al público. Trabaja de 9 a 14 hs. Tiene una casa prefabricada atrás de lo de su suegra, la alquila y a su vez el alquila otra casa. Compensa gastos.	27/04/2017
MARCHETTINESTOR	Siempre se desempeño en atención al cliente, vendiendo carnes y verduras. Hace aproximadamente 1 año que trabaja en J. Esta en depósito y en nave 7. No tiene problemas con sus encargados ni con sus compañeros. Le gusta el boxeo, paracaidismo, es locutor recibido y tiene ganas de seguir con ese hobby. No tiene hijos, vive con sus padres, tiene 29 años. Ve falta de compañerismo en el grupo y un gran individualismo.	24/04/2017
MORENO SERGIO JAVIER	Trabaja en la banana con el Paisa y x la tarde en nave 7. El quería estar en la banana. Hace 2 años que trabaja en Jalil. Tiene 23 años. Es catamarqueño. Se vino a córdoba a buscar trabajo. Vive en la casa de sus suegros con su señora y su hija de 2 años. Se está haciendo su casita arriba de la casa de su suegra. Ya esta techada le falta todavía bastante para terminarla. Todo lo fue haciendo gracias a los préstamos de Jalil.	05/05/2017
MOYANO RAMON.	Hace 8 años que se hace cargo de la banana. Su jefe es Javier Navarro. Tiene 3 personas a cargo. Esta muy agradecido con Jalil. Se lleva bien con los demás colaboradores. Jalil lo ha ayudado con su auto. Le gustan las motos. Esta en pareja hace 40 años. Tiene 2 hijos (51 - 44 - 37 y 22) y tiene 10 nietos. Tiene su casa. Expresa que se siente muy agradecido con Jalil. Aprendió de la mano de Carlos Heck su antiguo jefe que falleció, el puesto se cerro y ahí se unió a Jalil)	28/04/2017
NAVARRO BARTOLOME	Hace más de 25 años que trabaja en Jalil.	
NAVARRO J ALEJANDRO	Tiene aproximadamente 6 meses de antigüedad. Afirma llevarse bien con todos sus compañeros. Maneja el camión, la mula y trabaja en el depósito también. En seis meses ya solicito dos préstamos a Jalil. Hace un tiempo tuvo un accidente de auto en el que murieron dos personas. Los familiares de las victimas le incendiaron su	17/03/2017


ENTREVISTAS - 2017		
COLABORADOR	RESUMEN	DIA REALIZADA
	casa. Tuvo que mudarse. Vive con su esposa y con su hija de 4 años aprox.	
NIS MARCELO	Le dicen el BOCHA. Empezó en el depósito. Actualmente trabaja en la nave 6. Saca los bultos hacia fuera, no vende. Se desempeña hace 1 año y un par de meses. No le gusta la venta xq es tímido. Le gusta hacer fuerza y cargar el carro. En el deposito trabaja con el Paisa en la banana y con Adrian y x la tarde con Linares. Indica que esta todo ok con sus encargados. Tiene 19 años. Su papa es carpintero y le enseñó el oficio. Su abuelo es albañil y gracias a que la empresa lo ayudo pudo hacerse su habitación con sus propias manos. Le queda muy poco para terminar el secundario, tiene ganas aunque todavía no esta tan embalado.	09/06/2017
OLIVERA MARCELO DARÍO	Hace 5 años y medio que trabaja en J. Tiene buena relación con Damián. Le gusta vender. En el depósito maneja el camión y también tiene buena relación con Adrian. Le cansa tener que venir los domingos. Antes trabajo en una metalúrgica en montecristo. Alquila su casa, vive solo y no tiene hijos. A su casa se la armo con préstamos de Jalil y a su auto también se lo compro ayudado por Jalil.	09/06/2017
ORELLANA ELIO	Vive con su mujer y su hija de un año y medio. La pequeña es muy alérgica, el se estresa mucho porque ya se le murió una bebita de un año. Está bien en la empresa. Se lleva bien con sus compañeros. Antes era taxista. Ahora trabajando en J estamos organizado. Hace seis meses que trabaja acá.	09/06/2017
OVIEDO JESÚS RUBÉN	Hace 5 años que está en Jalil. Ingreso como cajero, estuvo 8 meses y él fue el que inicio la parte administrativa en el deposito con stock + facturación + tareas administrativas varias. Le gustan sus horarios. Está conforme con el sueldo. Estudia marketing, ya está haciendo su tesis de tecnicatura. Le gustaría más estabilidad laboral en cuanto al clima laboral. Tiene 27 años. Vive con sus padres y sus hermanos, hace 7 años que esta de novio y ya quiere independizarse.	09/06/2017
PERALTA GABREL OMAR	Hace más o menos 7 meses que entro a trabajar a J. Empezó solo en el depósito y actualmente tambienesta en nave 2. Clasifica la fruta en el depósito. Trabaja con Daniel Curiales y no ha tenido problemas con nadie. Está casado tiene una hija de 5 meses. Tiene su casa propia, 24 años. Empezoadministracion de empresas y le encantaría poder seguir con sus estudios.	07/04/2017
PESANDO ALEJANDRO	Hace 2 años aproximadamente que trabaja en J. Se desempeña en nave 7 y deposito x la mañana. Vive con sus suegros mientras se construye su casa. Tiene 22 años y una hija pequeña. No paga alquiler. Está empezando a construir su casa. Pidióunospréstamosacá para comprar los primeros materiales para su casa. Su señora estudia para ser maestra. El tiene 24 años. Le costó adaptarse a J aunque ya estacomodo en la empresa. Tiene un perfil muy introvertido y tranquilo.	07/04/2017
RIOSRUBEN	Hace 4 años que trabaja en la empresa. Trabaja en nave 6 solamente como vendedor. Está conforme con su encargado y con su grupo de trabajo. Tiene cuatro hijos 14-11-6 y 3 años. Esta juntado hace 14 años. Tiene su casa 38 años y una familia unida. Es diabético, insulina dependiente, x este motivo trabaja pocas horas y en la venta. Es muy querido en la empresa y lo cuidan mucho x la diabetes.	08/04/2017
RIVERI SANTIAGO EMANUEL	Hace 7 meses que trabaja en J. Empezoreemplazando gente en vacaciones. Trabajaba en la ferretería de tu tío, allí trabajo durante 10 años. Hacia trabajo administrativo y ventas. Es periodista. Tiene 29 años. Vive con sus padres y dos hermanos más. En montecristo. Como proyecto tiene irse a vivir solo y comprarse un auto.	16/06/2017

ENTREVISTAS - 2017		
COLABORADOR	RESUMEN	DIA REALIZADA
ROBLES JUAN MANUEL	Es juntado tiene dos hijos un varón y una mujer. Tiene su casa propia. Vive en Barrio Coronel Olmedo. Tiene moto y tiene 30 años. En la empresa tiene una antigüedad de tres años aproximadamente. Empezó armando pedidos. Actualmente está en depósito a la mañana y en ventas en nave 7 a la tarde. No tiene problemas ni personales ni laborales. Le gusta estar en la venta, le gusta el contacto con la gente y tiene muy buen trato con los J. Su tele. 152-256631	02/04/2017
ROSALES LUIS ALBERTO	Es comunicador social, guionista de radio y televisión. Es locutor. Tiene 45 años. Trabajo en medios de comunicación. Su primer trabajo fue en supermercados Americanos. Estuvo 3 años en buenos aires probando suerte con los medios de comunicación. No le resulto y se volvió. Empezó a trabajar en Cordiez. Estuvo 11 años allí, yendo y viniendo x toda la argentina. Le gusta mucho la gastronomía. Renuncio a cordiez y se puso un restobar. Le duro 1 año y medio y tuvo que cerrar. Después entro a Jalil. Tiene un hijo de 21 años. Define a J como un ambiente muy cambiante. Trata de estar lo mejor posible. Necesita que lo comiencen a considerar como un administrativo más. Quiere no tener que venir a trabajar todos los domingos. Ese día el controla asistencia y carga en el sistema la mercadería que traen los camiones. Siente que Gonzalo tiene algo personal con él. Lo lleva bien. Aunque a veces le gustaría que sea distinto.	04/06/2017
SABATINI DAMIAN	Hace aproximadamente 11 años que trabaja en Jalil. Es encargado de nave 2 hace 4 años. Comenzó en nave 7. Desde los 13 años que trabaja en el mercado. Renuncio a los otros puestos x maltrato y x falta de reconocimiento a su trabajo. Tiene 34 años. No le gusta el mercado pero si crecer personalmente. En Jalil lo ayudaron a comprar su casa y su auto. Tiene una buena mujer que lo acompaña y juntos forman una linda familia con sus dos hijos, una nena y un varón Facundo pequeñito. Le gustaría terminar el secundario, es una materia pendiente.	07/04/2017
TORANZO MAXIMILIANO	Tiene aproximadamente 4 años de antigüedad. Se desempeña en nave 7. Vive con sus padres, su hermana, su cuñado y sus tres sobrinos (su otra hermana murió en un accidente de auto) Le encanta vender. Está conforme con sus compañeros de trabajo, con su encargado y con Tanus J en general. Tiene 24 años.	17/03/2017
TULA DARIO	Antigüedad: 1 año aproximadamente. Es padre de 1 varón (2 meses). Tiene 21 años. Se lleva bien con sus compañeros. Javier Navarro lo puso a cargo de los camiones a la tarde. Buena relación con Jose Luis. Le gusta estar en la venta. Buena actitud. Está conforme con la empresa. Le han propuesto otros trabajos en el mercado. Quiere seguir aprendiendo.	24/02/2017
VALENCIA CARLOS	Hace aproximadamente 6 años que trabaja en J. Jalil lo ayudo mucho en su desarrollo personal. Es encargado de la nave 7. Actualmente está con su papa con cáncer y separándose de su mujer. Se lo ve estable y con ganas de trabajar.	

9.3. Anexo III: Guía de Pautas para entrevista con Directores de Empresa

1. Datos formales de la empresa
 - a. Historia
 - b. Visión
 - c. Misión
 - d. Valores
 - e. Objetivos
2. Estructura
 - a. Organigrama
 - b. Plantilla de personal.
 - c. Manuales internos
 - d. Capacitaciones
 - e. Otros.
3. Productos
 - a. Línea de productos nacionales
 - b. Líneas de productos internacionales
 - c. Comercio exterior
4. Clientes
 - a. Tipo de clientes
 - b. Tamaño de clientes
 - c. Principales clientes
5. Competidores
6. Características del mercado en que se manejan
7. Otra Información

9.4. Anexo IV: Cuestionario a Empleados

	TANUS JALIL E HIJOS SRL		
	DIA	MES	AÑO
		12	2015
<p>Queridos Colaboradores: queremos continuar dandoles la posibilidad de ocupar un lugar activo y participativo en nuestra empresa. Es por eso que generamos este espacio a través del cual puedan expresarse y ser escuchados. En este caso la idea es hacerles tres preguntas que para nosotros son muy importantes y nos van a proveer de informacion fundamental para poder seguir trabajando para ustedes, con ustedes y JUNTOS. La encuesta es ANONIMA. Igualmente aquellas personas interesadas pueden dejar su nombre y apellido. Desde ya esperamos que aprovechen la oportunidad para poder ser escuchados. Nos interesa mucho lo que tengan para decir. MUCHAS GRACIAS.</p>			
<p>¿Por qué elegis trabajar en Tanus Jalil? ¿Qué cosas te gustan de esta empresa?</p>			
<p>¿Qué modificarías en tu puesto de trabajo y en la empresa?</p>			
<p>¿Cuáles son tus sueños? ¿Sos feliz?</p>			
			<p>Puede ser anónima o podés dejarnos tu nombre</p>

9.5. Anexo V: Planes de Capacitación

9.5.1. Anexo V.I: Estrategias De Ventas Para El Mundo De Hoy

Duración: 5 horas

Nivel: Intermedio

Categoría: Ventas

Descripción

La venta siempre ha sido una profesión desafiante, y en la actualidad es más desafiante que nunca antes. El nuevo contexto de la venta demanda vendedores cada vez más profesionales.

Por eso hemos diseñado este curso de capacitación intensivo y motivador: para que usted adquiera **ESTRATEGIAS** que funcionan con éxito en el mundo actual de la venta profesional. Ideas probadas que lo transformarán de usted un profesional de la venta más eficaz y exitoso.

Propósito del curso

En el entorno de ventas actual, ganar y conservar clientes exige el mejor "kit" posible de habilidades de venta. Este curso brinda a las participantes técnicas eficaces para conseguir más acuerdos, en menos tiempo. Incluye los siguientes tópicos:

- La venta en el mundo de hoy: qué cambió y qué permanece invariable;
- Qué son las técnicas de venta y por qué es necesario dominarlas;
- Cómo influye la nueva tecnología digital en las ventas: internet, correo electrónico, redes sociales;
- Cómo usar el teléfono para contactar clientes potenciales;
- Cuáles son las claves para dominar las entrevistas con los clientes.
- Cómo aumentar su tasa de cierre de operaciones comerciales.

Quién debe asistir a este curso

Profesionales de venta que quieran aprender nuevas habilidades y refrescar sus habilidades existentes. La experiencia y el conocimiento en ventas son de utilidad para este curso, pero no son imprescindibles para participar.

Facilitador del curso

Alejandro Wald es un experimentado formador, consultor y autor que ha trabajado con todo tipo de organizaciones para mejorar su productividad en ventas. Alejandro no solamente ha investigado cuáles son las habilidades necesarias para vender exitosamente; también usa sus 25 años de experiencia en varios puestos de venta y dirección de ventas para brindar ejemplos relevantes y conocimiento práctico.

Alejandro conduce exitosos programas de capacitación en ventas en distintas organizaciones educativas y profesionales desde 1998.

Valor de la inscripción: \$440

Valor de la inscripción abonando antes del jueves 11 de junio: \$380

Descuento por 3 o más participantes: 15% adicional

El valor de la inscripción incluye la participación en el curso, materiales, refrigerio y certificado de participación.

Cuándo es el curso

Martes 16 de junio de 2015, de 15.00 a 20.00

Lugar

Gran Peatonal 25 Hotel de Merit Mayo Victoria 240
Córdoba, Argentina.

"Recomiendo el Curso, he tomado otras capacitaciones con el Lic. Wald de temáticas similares y he podido aplicar los conocimientos recibidos en el día a día de mi actividad como vendedor." (Rodolfo Luis Rosales, SLP Logística)

"Excelente la capacitación... la temática tratada me es muy útil para mi día a día que le sacaré el mayor de los provechos a lo aprendido." (Matías Aguilar, Impresora del NEA)

Inscríbese ahora

[Haga click aquí para inscribirse en el curso "ESTRATEGIAS DE VENTAS PARA EL MUNDO DE HOY"](#)

Compartir en las redes sociales

Haga click en los botones para compartir esta propuesta de capacitación con sus contactos en las redes sociales

[Share on facebook](#)[Share on email](#)[Share on twitter](#)[Share on print](#)[More Sharing Services](#)

Datos de contacto

Dirección postal: Libertad 1835, PB 4, Córdoba.
(5000), Córdoba, República Argentina
En Internet: <http://www.waldweb.com.ar>
En LinkedIn: <http://www.linkedin.com/in/alejandrowald>
Correo electrónico: alejandro@waldweb.com.ar
Teléfono móvil: (0351) 155 114359

9.5.2. Anexo V.II: Capacitación en productos

21/11/2017

BIENVENIDOS

Tanus Jalil e Hijos:

Visión

- *"Ser la empresa líder en productos fruti hortícola de la República Argentina y consolidar nuestra participación en el mercado internacional."*

Misión:

- *"Comercialización, importación y exportación de los mejores productos frutihortícolas, para satisfacer a nuestro clientes tanto en el mercado nacional como internacional."*

1

Que decía el señor Tanus Jalil

"Nadie sabe mas que todos juntos"

- ¿DE DONDE VIENEN NUESTROS PRODUCTO?



Productos importados

- Banana ecuatoriana
- Banana boliviana
- Banana paraguaya



- Kiwi Chileno



- Palta Chilena



Productos nacionales

- Mandarina Criolla



- Mandarina Dancy



- Naranja de ombligo



- Naranja de jugo





- Pera Williams o de verano



- Pera Packams o de invierno



- Manzana Red Delicious 
- Manzana Royal Gala 

Formas de embalaje

- Caja 19 kg 
- Cajon o Jaula 
- Bolsa 

9.5.3. Anexo V.III: Congreso de Coaching

2do Congreso en Liderazgo Coach e Inteligencia Emocional

CONFERENCIAS

"Trata a un hombre tal como es y seguirá siendo lo que es; trátalo como puede y debe ser y se convertirá en lo que puede y debe hacer" J.W. Goethe

Viernes 7 de Abril 2017. Jornada completa de 9:00 a 20:00 hs.

Las conferencias a cargo de expertos nacionales e internacionales, invitan a la reflexión, a disparar ideas y generar redes de contacto que ayuden a las organizaciones y a sus líderes, a comprender el pensamiento y el comportamiento humano con el fin de mejorar las relaciones y conversaciones y, desde allí, lograr resultados exitosos integrados a todas las necesidades sociales.

Cupos limitados. Requiere inscripción previa.

APERTURA

Laura Rosso. Vicerrectora de Asuntos Académicos. UNIVERSIDAD SIGLO 21. Cristina Schwander. Presidente del Comité Organizador. Pablo Bianco. Gerente Comercial y de Marketing - La Voz del Interior S.A.

Conferencia 1: LIDERAZGO: HABLAMOS DE LA VULNERABILIDAD

Cristina Schwander. Ver más "Amurallar el propio sufrimiento es arriesgarte a que te devore desde

el interior". Frida Khalo.

La vulnerabilidad tiene muchas formas y se manifiesta acompañada por diferentes emociones. ¿Es debilidad o fragilidad? ¿A qué nos invita? ¿Cómo se transita? La vulnerabilidad tiene muchas facetas y hay diversas situaciones que la develan.

El desafío es qué hacer con ella, ¿esconderse, buscar controlar, o aceptar lisa y llanamente que somos vulnerables? ¿Cómo y para qué relacionar la vulnerabilidad con el liderazgo?

<http://contenidos.21.edu.ar/microsites/congreso-liderazgo-coach-e-inteligencia-emocional-2017/index.php?put=conferencias1/4>

30/1/2017 2do Congreso en Liderazgo Coach e Inteligencia Emocional

Conferencia 2: LIDERAZGO INTEGRAL Daniel Taroppio. Ver más

La integración de lo masculino y lo femenino en el líder de hoy. Una mirada del liderazgo desde el coaching primordial.

La sociedad en su conjunto requiere que todos como personas, como líderes reflexionemos sobre la necesidad de conectarnos comprendiendo que lo que me pasa a mi le pasa al otro, que vivimos en un mundo interconectado y que mi hacer y sobre todo mi Ser actúa. La charla propone “de la mano “de Daniel Taroppio “reflexionar entre otros temas sobre el femicidio, la no violencia, la diferencias que separan y no que complementan, el impacto de nuestras conductas hacia la tierra, hacia el prójimo. Que cada uno de nosotros como personas y las organizaciones como sistemas debemos procurar integrar nuestras partes femeninas y masculinas.

Conferencia 3: APRENDER A REGULAR NUESTRAS EMOCIONES Evolución, Neurociencia y Psicología Cognitiva

Leonardo Medrano. Ver más

Las emociones negativas son un componente funcional de nuestra naturaleza. Aunque son displacenteras cumplen un rol clave para nuestra supervivencia. Sin embargo, cuando se vuelven muy intensas o crónicas pueden afectar profundamente nuestra salud. Especial atención merece el estrés en el trabajo, ya que puede ser el inicio de trastornos mentales más severos como trastornos de ansiedad y depresión. Además, diferentes investigaciones realizadas en nuestro país corroboran que el estrés laboral puede afectar el desempeño en el trabajo, la salud física y el bienestar familiar.

La regulación de emociones resulta clave para comprender los procesos patológicos del estrés. Sin embargo, no es una capacidad simple de desarrollar. En este trabajo se muestran investigaciones recientes del campo de la neurociencia, la psicología evolucionista y la psicología cognitiva que permitirán conocer la manera en que podemos regular nuestras emociones. Conocer nuestras emociones, entender cómo funcionan y aprender los procesos que me permiten regularlas, es el primer paso para lograr una gestión eficiente de las mismas. Aprender a regular las emociones es un pre-requisito para un cambio positivo en la salud y productividad de todas las personas.

Conferencia 4: EMOCIÓN Y MOVIMIENTO

<http://contenidos.21.edu.ar/microsites/congreso-liderazgo-coach-e-inteligencia-emocional-2017/index.php?put=conferencias2/4>

30/1/2017 2do Congreso en Liderazgo Coach e Inteligencia Emocional

Marisa Failla. Ver más

Conferencia 5: EDUCACIÓN EMOCIONAL: UN NUEVO PARADIGMA PARA EL SIGLO

21

Lucas Malaisi. Ver más

Conferencia 6: ARTE, CULTURA Y BIENESTAR: CULTURA VIVA

Ines Sanguinetti. Ver más

Sabemos que la sociedad global transita crisis sociales, económicas y ambientales estructurales. Ahora te hacemos la siguiente pregunta: ¿Qué necesitamos dentro de la escuela para construir una sociedad social y ambientalmente sustentable?

Debemos recuperar el sentido social de la escuela reconstruyendo y re acreditando colectivamente su función social. Necesitamos una escuela que integre el desarrollo de la creatividad y la práctica comunitaria como una posible respuesta a los principales problemas que se presentan para la escuela en la actualidad. Por esto, proponemos inundar nuestras escuelas de arte comunitario.

El arte llevado a la vida ayudará a salir de lo individual para abordar lo colectivo, salir de lo literal para abordar lo metafórico, salir de lo lineal hacia lo esférico, salir de la “gestión” hacia la experiencia sensible.

En la experiencia sensible Hacer-Sentir-Pensar son una misma cosa. Si nos inundamos de esto, pensar o escribir sobre salvar a los excluidos del mundo se convertirá en lograrlo y no en hablar de ello. ¡El arte nos mueve y moverá!

Conferencia 7: ALBA EMOTING UNA HERRAMIENTA BÁSICA PARA LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Susana Bloch (ver más) y Andrea Bañuelos (ver más).

Alba Emoting es un método científico de inducción, modelación y vivencia de las emociones desde patrones posturales y respiratorios, es decir, desde lo físico (lo que se ha llamado proceso de

activación emocional bottom-up). Se utiliza en diversas áreas, que van desde la formación de actores (actualmente lectura obligada en algunas universidades) hasta el coaching en empresas, pasando por la psicoterapia.

<http://contenidos.21.edu.ar/microsites/congreso-liderazgo-coach-e-inteligencia-emocional-2017/index.php?put=conferencias3/4>

30/1/2017 2do Congreso en Liderazgo Coach e Inteligencia Emocional

Este sistema nació en los años setenta, en un laboratorio del departamento de Fisiología y Biofísica de la Escuela de Medicina de la Universidad de Chile, donde, midiendo los parámetros físicos de estados emocionales, Susana Bloch y Guy Santibáñez descubrieron la existencia de un patrón fisiológico diferente para cada una de las emociones básicas del ser humano, que resultaron ser seis: la alegría, la pena, la rabia, el miedo, la ternura y el erotismo. Se descubrió que cada una de ellas corresponde a necesidades adaptativas del ser humano y es universal, ahistórica y acultural.

Conferencia 9: LAS COMPETENCIAS DEL COACH ONTOLÓGICO PROFESIONAL

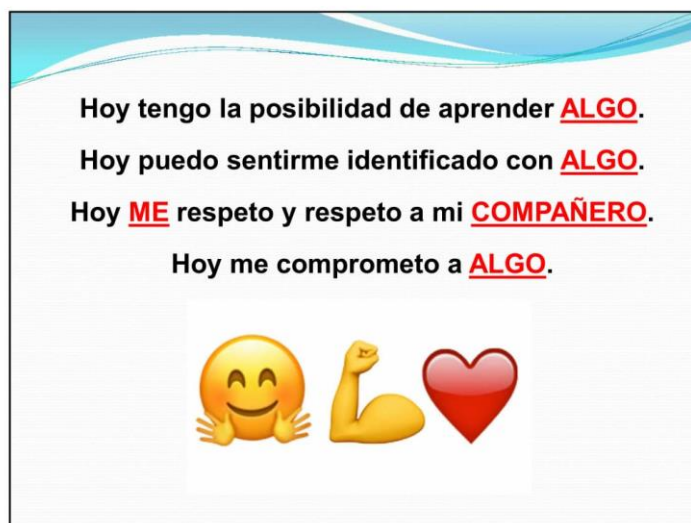
Hector Chaskielberg (ver más) y Alicia Agüero (ver más). Conferencia 10: CASO EMPRESARIO:

Hilandería La Puna Juan Collado (ver más) y Rosario Quispe (ver más).

<http://contenidos.21.edu.ar/microsites/congreso-liderazgo-coach-e-inteligencia-emocional-2017/index.php?put=conferencias4/4>

9.5.4. Anexo V.IV: Taller Actos Lingüísticos

21/11/2017



1

PERSONAS

LENGUAJE

1

¿Cómo nos comunicamos?


Habla

Escucha

Escuchar

Oír

- Diferencia
- Chequear la escucha



EJERCICIO 1

Si Yo digo: Que calor me hace hoy.

Si Yo digo: Me duele mucho el estomago.

Si yo digo: ufa está lloviendo.

Si yo digo: tengo mucha hambre.

Corporalidad


Emoción

PERSONAS

LENGUAJE

2

- Generamos Acción
- Describimos el mundo
- Abrimos nuevas posibilidades



EJERCICIO 2 (generar acción)

A partir de este momento, voy a ir nombrando a algunas personas presentes y cuando sean nombradas deberán proceder de acuerdo a lo que se está diciendo.

"Quisiera que **Leo Arquello** se ponga de pie, que se cruce de brazos y que lleve la mirada hacia el techo.

Elio Orellana, por favor, podrías ubicarte de espaldas a la puerta?

Fernando Núñez con tu mano derecha, toma el hombro de tu compañero de la izquierda.

Todos los colaboradores presentes aplaudan fuerte a sus compañeros.

PERSONAS

LENGUAJE

3

EJERCICIO 3 A
Pedir algo indirectamente a otra persona. Un colaborador espera afuera y se explica la consigna.

EJERCICIO 3 B
Pedirle a tu compañero lo siguiente:
Necesitas que el sábado 12 de agosto, a las 11 del mediodía retire a tu hijo (ya que vos vas a estar trabajando) de la casa de tu hermana Candela y lo lleve a la casa de tu tía Vilma (que vive en barrio San Vicente este). Pero recién puede dejarlo a las 15 horas porque la tía Vilma no está antes en casa, o sea que entre las 11 y las 15 podrían ir a almorzar a algún lugar.

Pedidos
Ofertas
Queja
Declaraciones
Afirmaciones

BLA, BLA
BLA

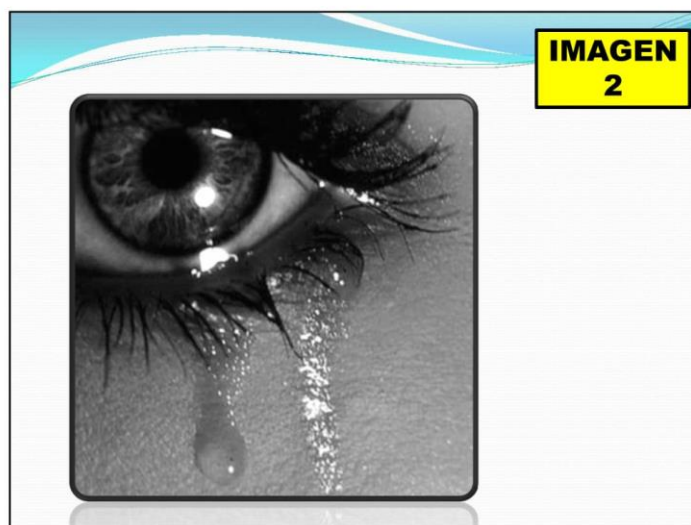
PERSONAS

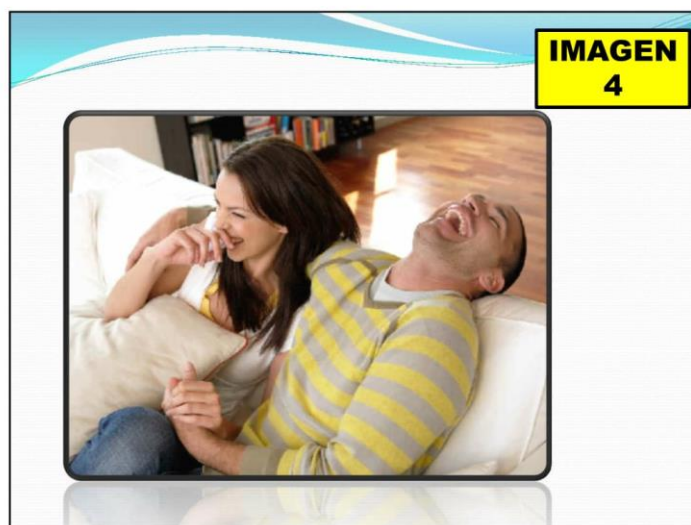
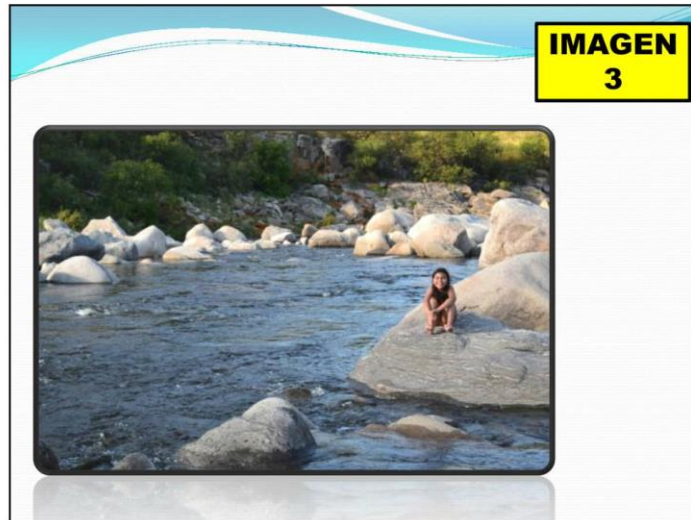
LENGUAJE

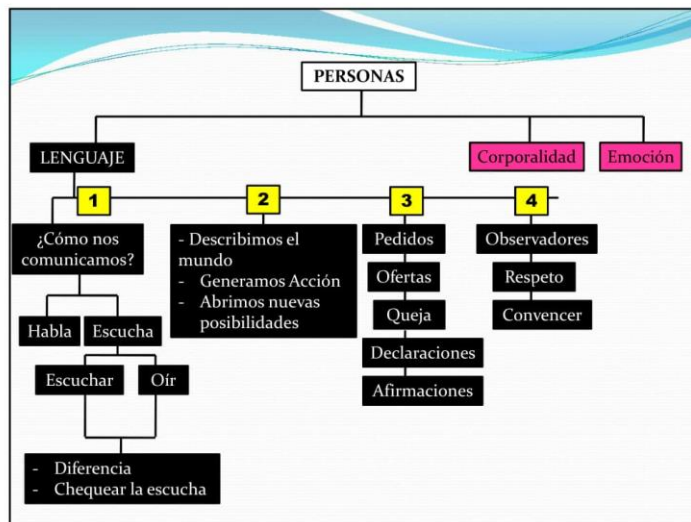
4

Observadores
Respeto
Convencer

EJERCICIO
Mira las siguientes imágenes y registra, anota que sentís, qué interpretas o qué te genera.







9.6. Anexo VI: Reglamento Interno

Reglamento interno

ENTRADA Y SALIDA DEL PERSONAL

Todo el personal de la empresa deberá ingresar en los horarios pactados según la función o modalidad de cada puesto de trabajo con la tolerancia acordada con el personal jerárquico; cada empleado está obligado a anunciarse personalmente para su correspondiente registro de ingreso, caso contrario figurará en la planilla como ausente.

La salida del personal se efectuará luego de cumplir con las horas reglamentarias y con la condición de que todas las tareas laborales estén finalizadas; pudiendo ocasionar que la jornada laboral pueda extenderse en tiempo extra para la conclusión de dichas tareas.

nota: el tiempo extra laboral no será abonado como tal por entenderse que la jornada laboral concluye cuando el empleado ha cumplido con las actividades diarias requeridas por el puesto del cual es responsable.

SISTEMA DE CONTROL HORARIO

En la administración del depósito central se encuentra la planilla diaria de asistencia la cual es completada a medida que el personal de presenta; en dicha planilla de colocarán referencias que indican las observaciones contempladas según el caso.

Toda la información diaria será supervisada por el Gerente de Recursos Humanos e informadas las novedades a la Dirección de la empresa.

Referencias utilizar en el control de asistencia:

P = presente Ok

TA = llegada tarde con autorización

T = llegada tarde hasta 15 minutos

TT = llegada tarde más de 15 minutos

ACA = ausente con aviso

ASA = ausente sin aviso

ACC = ausente con certificado medico

ASC = ausente sin certificado medico

RA = se retira antes con autorización del Gerente de Recursos Humanos

RSA = se retira antes sin la correspondiente autorización

AUSENCIAS Y LLEGADAS TARDES

Para los casos en que el personal conociera con anticipación la necesidad de ausentarse o llegar tarde a su jornada laboral, deberá informar con anticipación a su superior con el fin de que este solicite la intervención del Gerente de RRHH y proceda a evaluar dicho requerimiento.

Cuando por razones de fuerza mayor el empleado se vea obligado a incurrir en ausencia no planificada, se deberá comunicar con el área de Recursos Humanos o con su superior informando la situación dentro de las 2 primeras horas desde el horario de ingreso. A los siguientes teléfonos:

Tel 0351-4961555

Tel0351-4961266

Consideraciones:

Tratamiento de llegas tarde:

Por cada llegada tarde se firma un apercibimiento escrito.

La acumulación de 3 llegadas tarde, dentro del mes, dará lugar a la aplicación de una suspensión.

La acumulación de más de 3 llegadas tarde, dentro del mes, dará lugar a sanciones severas que se evaluarán en su oportunidad por la gerencia de la empresa.

Tratamiento de ausencias:

Las faltas justificadas hasta 3 veces por mes, no pierde el presentismo.

Las faltas justificadas de más de 3 veces por mes, da lugar a la pérdida del presentismo.

Las faltas injustificadas dan lugar a una suspensión de manera automática con lo que el empleado perderá el presentismo, el día que faltó y el día de suspensión.

La acumulación de más de una faltas injustificada da lugar a sanciones más severas que se evaluarán por la gerencia de la empresa.

REGIMEN DISCIPLINARIO

El régimen Disciplinario, de la empresa, son acciones que tienen en cuenta los siguientes principios:

-Que exista un claro quebrantamiento de las normas de la empresa.

-Que la aplicación de sanciones se funden en antecedentes y elementos de juicio concreto, de hechos comprobables y sin prejuicios por parte de los responsables de aplicar sanciones.

-Que la aplicación de sanciones deben ser aplicadas teniendo en cuenta la historia laboral del empleado, pudiendo afectar como atenuante o agravante de la decisión.

Apercibimiento escrito: tiene el carácter de llamado de atención.

Suspensión: es de carácter muy grave y trae consecuencias que pueden derivar en causales justificadas de despido.

ROPA DE TRABAJO

La ropa provista por la empresa es de uso obligatorio durante la permanencia en el establecimiento.

El personal deberá mantener la indumentaria en buenas condiciones de uso y limpieza debiendo abonarla en los casos de pérdida o uso indebido.

Siempre el trabajador y su uniforme deberán estar en condiciones estéticas e higiénicas adecuadas.

ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL

Es obligatorio el uso de elementos de Protección personal en aquellas actividades que por su característica puedan ocasionar lesiones personales. A saber: en operaciones de carga y descarga de bultos el uso de fajas y calzado de seguridad que garanticen la integridad física de los operarios.

EQUIPOS E INSTALACIONES

Las instalaciones, vehículos e insumos deben ser utilizadas solamente por razones inherentes al trabajo y en forma cuidadosa y racional.

Está prohibido abrir tableros eléctricos y utilizar vehículos de carga sin la autorización correspondiente

ORDEN Y LIMPIEZA DE INSTALACIONES

Es responsabilidad de todos los empleados de la empresa conservar el orden y la limpieza de los puestos de trabajo y las herramientas y maquinarias utilizadas para el desempeño de las tareas habituales.

PROHIBICIONES

El consumo de bebidas alcohólicas, drogas y medicamentos que puedan alterar el normal desempeño de la persona están totalmente prohibido.

Está prohibido fumar mientras se desempeñan tareas operativas.

Las riñas y agresiones verbales entre compañeros está totalmente prohibida siendo esta causal de sanciones severas.

USO DE TELÉFONOS

Los teléfonos de la empresa no se pueden utilizar para uso personal de los empleados salvo que dicha actividad sea autorizada por el personal jerárquico de cada área.

ALMUERZO

El tiempo de descanso para el almuerzo es de 30 minutos, este está sujeto a las tareas diarias y debe ser acordado con el responsable de cada área de la empresa.

LEVANTAMIENTO DE CARGAS

Cuando se levanten cargas a mano, se debe mantener la espalda erguida y los brazos rígidos. El esfuerzo debe ser realizado principalmente con las piernas y nunca con la espalda.

Pasos a seguir:

- 1- agacharse junto a la carga.
- 2- tomar el bulto de forma segura.
- 3- mantener la espalda recta.
- 4- doblar las rodillas.
- 5- poner el juego los músculos de las piernas y brazos
- 6- en caso de no estar seguro que se pueda manejar el bulto, pedir ayuda.

Para el caso de ser necesario utilizar guantes.

EN CASO DE ACCIDENTE DE TRABAJO

Todo el personal que sufra algún tipo de accidente de trabajo por más leve que sea, deberá comunicarlo inmediatamente a su superior.

Manual Interno, Reglamento de Asistencia 2018

Guía para orientar nuestro comportamiento en la empresa

Empleado: _____

Se deberá entregar esta hoja firmada y aclarada por cada empleado, como forma de conformidad:.....

Avisos y comunicaciones a la empresa:

Todas aquellas novedades que se produzcan en tus datos personales o familiares durante el transcurso de la relación laboral, que determinen la modificación temporaria o definitiva de uno ya existente, o la incorporación de uno nuevo deberán ser debidamente informadas y notificadas a la empresa, por escrito, al área de Administración de Personal representada por Ana Lascano. (Por ejemplo: cambio de domicilio, matrimonio, Embarazo, etc.; con la documentación que acredite fehacientemente tal eventualidad).

Ausencias:

Cualquier tipo de ausencia imprevista en la que debas incurrir, deberá ser avisada en el mismo día, treinta (30) minutos antes del inicio de la jornada de trabajo y no más allá de la primera mitad de la misma sin excepción alguna al encargado, el cual comunicará dicha ausencia al responsable del área de Administración de Personal.

Comprometiéndote a acreditar en forma fehaciente el motivo de la misma, sin perjuicio del análisis que pudiera efectuar la empresa a los fines de su justificación, acorde a lo establecido por las leyes vigentes.

En caso de enfermedad:

- Primero) Deberás dar aviso de enfermedad vía telefónica a las líneas que se habilitan para estos casos. 0351-4961555-0351-4961292. En caso de ausencia y no dar aviso a la empresa, los días otorgados por enfermedad no se tendrán en cuenta al momento de liquidar el sueldo correspondiente al mes afectado.
- Segundo) Te dirigirás al facultativo de tu obra social, quien te atenderá y dará diagnóstico.
- Tercero) Darás aviso nuevamente a la empresa informando la enfermedad y los días de reposo que se te dieron, de esta manera la empresa podrá enviar un médico a tu domicilio, para validar tu enfermedad.
- Cuarto) El certificado médico deberá estar en perfectas condiciones, sin borrones, ni tachones tendrá que tener el membrete de la clínica o consultorio donde te atendiste, con el diagnóstico y tratamiento, hora, fecha de atención día que comienza la carpeta y cuando finaliza. Esto deberá estar certificado con firma del médico y sello legible.
- Quinto) Una vez que hallas cumplido con los cuatro pasos anteriores, la empresa enviara un médico a tu domicilio quien podrá o no validar el certificado médico. (**IMPORTANTE:** deberás tener actualizado tu domicilio y estar al momento de la visita del médico, de no encontrarte, el certificado médico deja de tener validez automáticamente y deberás presentarte a realizar tus tareas laborales)
- Sexto) Si no pudiste hacer llegar el certificado a la empresa, el mismo día que retomas tus tareas laborales deberás entregarlo en el área de Administración de Personal, atendido por Ana Lascano.
- Séptimo) El no cumplimiento de estos seis pasos de dar aviso y motivo de tu inasistencia, perderás el derecho a percibir el salario correspondiente, salvo en caso de la existencia de enfermedad o accidente cuya imposibilidad de dar aviso resulte inequívocamente acreditada. Si la empresa registra ausencias injustificadas, sin perjuicio de la debida autorización de la misma, ello dará lugar a las sanciones disciplinarias correspondientes.

Ingreso y Egreso:

Al ingreso de tu jornada laboral deberás indefectiblemente y sin excepción alguna para todo el personal – apersonarte al área de depósito, con el señor Luis

Rosales, para avisar tu ingreso. A cualquier otro empleado que se le dé el presente, el mismo no corresponderá.

Respetando nuestros horarios laborales, que en adelante estarán exhibidos en cada puesto de trabajo.

Cualquier inconveniente que te impida el registro de tu horario de ingreso, sea cual fuera el motivo deberás informarlo al responsable de la toma de asistencia vía telefónica (0351-4961555 o 0351-4961292). Para ponerlo al tanto de dicha circunstancia, la falta de registración de tu horario de ingreso, implicará el registro inmediato de tu ausencia.

Llegadas tardes:

De producirse una inminente e imprevisible llegada tarde a tus tareas, o existieran hechos o situaciones ajenos a tu voluntad que determine tu llegada tarde deberás poner de manifiesto esta situación al momento de ingresar a tus tareas, presentando si estuviera en tus posibilidades las constancias que así acrediten, incumbiendo para este caso la misma circunstancia de justificación que la descrita en el párrafo anterior. No pudiendo tener más de una (1) llegadas tardes semanales, el exceso de llegadas tardes injustificadas da lugar a la empresa a tomar las medidas disciplinarias correspondientes.

Permisos:

Todos los permisos **especiales y extraordinarios** que necesites, ya sea para ingresar a tus tareas laborales después de hora, o retirarte antes de la finalización de tu jornada laboral, deberás solicitarle a tu encargado envíe un mail al área de Administración de Personal, para que el mismo se analice y en el transcurso de 24hs se efectúe la correspondiente devolución. Esta presentación deberá hacerse con una anticipación de 72hs.

Como darás aviso:

Los avisos por enfermedad u algún otro motivo de los cuales se mencionaron anteriormente se realizaran personalmente o vía telefónica a los siguientes números:0351-4961555/0651-4961292.No se acreditara como fehaciente y válido el aviso de su ausencia o enfermedad, cuando lo comunique por textos , cualquiera fuera su índole (fax, e-mail, sms, etc.) O compañero de trabajo.

Anexo:

Los días domingos y lunes, en caso de no poder comunicarse con los números informados, deberán hacerlo directamente al número telefónico 0351-1536665577 del señor Rosales Luís.

El no cumplimiento de estas normas de la empresa nos hace pasibles a sanciones disciplinarias graves y la justa causa de despido.

Información al personal

La gerencia informa, que por las constantes llegadas tardes, ausentismos del personal, y las constantes retiradas anticipadas durante el horario de trabajo, a partir del mes de Julio se les descontara el presentismo a todos los empleados que no cumplan con el mismo.

Por otro lado, se les informa que no recibirán el vale semanal aquellos empleados con más de 1 llegada tarde semanal o aquellos empleados que hayan sido sancionados con apercibimiento o suspensiones.

A demás, los empleados que sean sancionados o apercibidos por la empresa no obtendrán los beneficios extras que la gerencia brinda para ayudar en el desarrollo individual.

A continuación se detalla paso a paso los deberes de cada empleado en caso de ausencias, llegadas tardes o retiradas anticipadas.

9.7. Anexo VII: Ordenanza N° 8246

**ORDENANZA N° 8246
PRODUCTOS FRUTIHORTÍCOLAS: RIGE COMERCIALIZACIÓN AL POR
MAYOR**

Sancionada: 16-12-1986
Promulgada: 30-12-1986
Decreto: 2491-A-1986
Publicada: 31-12-1986
Boletín Municipal: 1445 Página: 3-10

**EL HONORABLE CONCEJO DELIBERANTE DE
LA CIUDAD DE CÓRDOBA
ORDENA**

GENERALIDADES

Art. 1°.- LA presente Ordenanza regirá la comercialización al por mayor de los productos frutihortícolas en la jurisdicción de la Municipalidad de Córdoba, a la que se declara servicio público municipal, y la prestación de servicios accesorios, complementarios y de apoyo a la actividad comercial entre operadores vendedores, operadores compradores y demás usuarios, actividades que se desarrollarán exclusivamente en el ámbito del Nuevo Mercado de Abasto.

ORDENANZA N° 10697: "Art. 1°.- LA presente Ordenanza regirá la comercialización al por mayor de los productos frutihortícolas en la jurisdicción de la Municipalidad de Córdoba, a la que se declara servicio público municipal, y la comercialización de toda variedad de productos de origen animal, artesanal y regionales en el ámbito del Mercado de Abasto, además de la prestación de servicios accesorios, complementarios y de apoyo a la actividad comercial entre operadores vendedores, operadores compradores y demás usuarios.- La comercialización al por mayor de los productos frutihortícolas en la jurisdicción de la Municipalidad de Córdoba se desarrollará exclusivamente en el ámbito del Mercado de Abasto".-

Art. 2°.- LA administración del Nuevo Mercado de Abasto estará a cargo de la Municipalidad de Córdoba, con la colaboración de un Consejo Asesor compuesto por representantes de los operadores vendedores (productores e introductores), de los operadores compradores y de los trabajadores. Las funciones y atribuciones de la Administración y el Consejo Asesor ejecutivas y consultivas respectivamente serán establecidas por Decreto reglamentario. El Administrador General deberá contar con acuerdo del Honorable Concejo Deliberante a propuesta del Departamento Ejecutivo.

ORDENANZA N° 9155: "Art. 2°.- La Administración del Nuevo Mercado de Abasto estará a cargo de la Municipalidad de Córdoba, por intermedio de la Dirección de Abastecimiento."

Art. 3°.- SERÁN admitidos como usuarios del Nuevo Mercado de Abasto de conformidad con esta Ordenanza:
a) Las personas físicas o jurídicas reconocidas legalmente como tales, que habiendo cumplimentado los requisitos de admisión, se encuentren inscriptos en el Registro respectivo y habilitados para comerciar con carácter de operadores vendedores u

- operadores compradores.
- b) Las personas físicas o jurídicas reconocidas legalmente como tales, que hayan cumplimentado los requisitos de admisión, cuando sus actividades estén relacionadas con la gestión comercial del Nuevo Mercado de Abasto, o bien sea consecuencia de ésta.
- c) Las personas físicas o jurídicas reconocidas legalmente como tales, cualesquiera sea su actividad, cuando hayan sido habilitados, conforme lo establezca la reglamentación.

Art. 4°.- SON operadores vendedores:

a) Operadores vendedores permanentes: los que demuestran a través de su comportamiento comercial una capacidad de introducción en los productos que comercializan, que satisfagan los niveles mínimos de productividad específica que se establezcan y garanticen su continuidad operativa durante todo el año.

b) Operadores vendedores temporarios: los que no cuentan con una capacidad permanente de abastecimiento de productos durante todo el año, desarrollando su actividad comercial en los espacios que establezca la reglamentación.

Art. 5°.- PODRÁN obtener la categoría de operadores vendedores permanentes, los que actúen según una o varias de las siguientes figuras:

a) Productores, sus cooperativas, sociedades, asociaciones y otras organizaciones reconocidas legalmente: se entenderán como tales aquellos que comercialicen exclusivamente productos frutihortícolas de su propia producción o exclusivamente la producción de sus asociados.

b) Entes de colonización agraria o cualquier otro ente u órgano público con competencia para vender los productos que se comercialicen en el Nuevo Mercado de Abasto: se entenderán como tales aquellos entes que comercialicen la producción de los productores a los que representan.

c) Consignatarios: se entenderán como tales aquellos que comercialicen productos remitidos desde zona de producción en consignación.

d) Mayoristas: se entenderán como tales aquellos que introduzcan y comercialicen productos adquiridos por ellos mismos en zona de producción.

e) Importadores: se entenderán como tales aquellos que comercialicen mercadería por ellos importadas.

Art. 6°.- PODRÁN obtener la categoría de operadores vendedores temporarios, aquellos que actúen según una o varias de las figuras previstas en los incisos a) y b) del Artículo precedente.

Art. 7°.- LAS sociedades por acciones podrán obtener la categoría de operadores vendedores siempre que los títulos que la representen sean nominativos no endosables.

Art. 8°.- SERÁN admitidos en la categoría de operadores compradores:

a) Los comerciantes minoristas y sus organizaciones;

b) Las cooperativas de consumo;

c) Las proveedurías gremiales u oficiales;

d) Los hospitales, hoteles, restaurantes, unidades de las Fuerzas Armadas y de Seguridad, asociaciones, cooperadoras y demás entidades cuyo consumo justifique la compra al por mayor;

- e) Las industrias que transformen o envasen los productos que se comercialicen en el Nuevo Mercado de Abasto;
- f) Los exportadores;
- g) Los comerciantes mayoristas que abastezcan zonas situadas fuera del ejido municipal;
- h) Los consumidores finales, de acuerdo con lo que establezca la reglamentación.

Art. 9º.- SON operadores de servicios: las personas físicas o jurídicas reconocidas legalmente como tales, que presten servicios accesorios, complementarios y de apoyo a la actividad comercial, o auxiliares de la actividad general del Nuevo Mercado de Abasto, habilitados para su prestación.

DE LA ADMISIÓN DE LOS OPERADORES

Art. 10º.- LA admisión de los operadores vendedores permanentes, se realizará mediante el procedimiento de Licitación Pública de antecedentes y precios entre los usuarios previsto en el Art. 3º inc. a). La concesión para actuar como operadores de servicios se adjudicará según el procedimiento previsto en las normas pertinentes de la Ordenanza de Administración y de Contabilidad, Régimen de contrataciones y demás disposiciones especiales que el Departamento Ejecutivo dicte al respecto. Para la admisión de los operadores vendedores temporarios se habilitará un registro especial, practicándose la inscripción respectiva con sujeción a los requisitos que reglamentariamente se establezcan. Para la evaluación de los antecedentes previo al acto licitatorio los postulantes a operadores vendedores permanentes, deberán inscribirse en un registro que se creará a tal efecto. En el mismo los interesados acreditarán su identificación, organización jurídica, antigüedad en la actividad comercial, emplazamiento de comercialización y producción, equipamiento e instalación, marcas comerciales, escala empresarial expresada en volúmenes, trato en especie significativa vendida en los 2 últimos años, actividad que propone desarrollar, etc., en el Nuevo Mercado de Abasto.

Art. 11º.- EL llamado a licitación para adjudicar la concesión a operadores vendedores permanentes, se realizará en base a las condiciones generales previstas en la presente Ordenanza y de acuerdo con las cláusulas particulares que oportunamente fije el Departamento Ejecutivo, estableciendo en las mismas un sistema de selección por puntaje en el que se ponderarán los "antecedentes" del postulante con preeminencia respecto del rubro "precios".

Art. 12º.- EN el caso de operadores vendedores permanentes, el período de la concesión será de tres (3) años. Una vez vencido el plazo de la concesión, el concesionario podrá solicitar su renovación.

~~Art. 13º.- PODRÁ otorgarse hasta un máximo de dos (2) puestos en concesión por operador vendedor permanente.~~

~~En caso de verificarse vinculación económica y comercial entre los titulares de las concesiones de varios puestos, para el ejercicio de actividades relacionadas con las que se desarrollan en el Mercado o de otras afines, que permita inferir la inobservancia de la limitación establecida en el presente Artículo, procederá la revocación de las mismas conforme a la previsión contenida en el Art. 21º inc. g, previo informe no vinculante del Consejo Asesor, conformado en el Art. 2º de la presente Ordenanza.~~

ORDENANZA N° 9155: "Art. 13°.- Podrá otorgarse un máximo de tres (3) puestos en Concesión por Operador Vendedor Permanente, cuando las condiciones de su operatoria comercial así lo justifiquen. En caso de verificarse vinculación económica y comercial entre los titulares de las concesiones de varios puestos, para el ejercicio de actividades relacionadas con las que se desarrollan en el Mercado o de otras afines, que permita inferir la inobservancia de la limitación establecida en el presente Artículo, procederá la revocación de las mismas conforme a la previsión contenida en el Art. 21° - Inc. g)."

DE LA EXTINCIÓN DE LA CONCESIÓN
Art. 14°.- SON causales de extinción de la concesión:

- a) El cumplimiento del término de la concesión, sin que exista renovación de la misma.
- b) El fallecimiento del titular, cuando no existan herederos dentro del grado de consanguinidad establecido en el Artículo 20°, o no se observen los requisitos allí indicados.
- c) La renuncia a la concesión.
- d) La liquidación y/o disolución de sociedades.
- e) La revocación.

DE LA RENOVACIÓN

~~Art. 15°.- EN caso de ser solicitada la renovación de la concesión el concesionario deberá presentar al D.E. la solicitud respectiva dentro de los ciento ochenta (180) días corridos antes de su vencimiento, la que será resuelta dentro de los sesenta (60) días corridos de su presentación.~~

ORDENANZA N° 9155: "Art. 15°.- En caso de ser solicitada la renovación de la concesión, el concesionario deberá presentar al Departamento Ejecutivo la solicitud respectiva entre los doscientos cuarenta (240) y ciento ochenta (180) días corridos antes de su vencimiento, la que será resuelta antes de los sesenta (60) días corridos de dicho vencimiento."

Art. 16°.- EL Departamento Ejecutivo otorgará la renovación de la concesión siempre que el concesionario observe los siguientes requisitos:

- a) Cumplimentar los niveles de productividad mínimos exigidos.
- b) Acreditar el pago de los tributos y derechos municipales a que se encuentre obligado.
- ~~c) Haber sido evaluado favorablemente en su desempeño como operador, por parte del organismo de Administración del Nuevo Mercado de Abasto, con la necesaria intervención del Consejo Asesor previsto en el Art. 2° de la presente.~~

ORDENANZA N° 9155: "Inc. c): Haber sido evaluado favorablemente en su desempeño como Operador."

Art. 17°.- LA renovación de la concesión se otorgará por períodos de tres (3) años, cuando el concesionario cumplimente los requisitos exigidos en los Arts. 15° y 16° de la presente.

Art. 18°.- LA renovación de la concesión estará gravada conforme lo establezca el Código Tributario Municipal y la Ordenanza Impositiva vigente.

CARÁCTER DE LA CONCESIÓN

~~Art. 19°.- LAS concesiones tendrán carácter indiviso e intransferible. No se admitirá la transferencia de las mismas en forma total ni parcial, extendiéndose dicha prohibición a la enajenación de las cuotas o aportes sociales de las sociedades concesionarias.~~

ORDENANZA N° 9155 "Art. 19°.- Las concesiones tendrán carácter indiviso. Los Puestos con concesiones a tres (3) años, podrán ser transferidos una sola vez por período de concesión, en forma total a favor de personas físicas o jurídicas inscriptas en el Registro de Postulantes de Operadores Permanentes, con el consentimiento expreso del Departamento Ejecutivo., debiendo transcurrir por lo menos doce (12) meses desde el otorgamiento de la concesión. Asimismo se deberán observar los siguientes requisitos.

- 1).- Por el titular de la concesión:
 - a) Presentación de Certificado de cumplimiento de pago de los tributos y derechos municipales a los que se encuentra obligado.-
 - b) Acreditar el cumplimiento de los requisitos exigidos por la Ley N° 11867 (Transferencia de Fondos de Comercio).-
- 2).- Por el aspirante a la titularidad:
 - a) Cumplimentar las exigencias establecidas para los postulantes en licitaciones para adjudicar la concesión."

Art. 20°.- EN caso de fallecimiento del concesionario, podrá permitirse la continuación de la concesión por parte del cónyuge supérstite y/o derechos habientes hasta el tercer grado de consanguinidad, siempre que se observen los siguientes requisitos:

- a) Acreditar el carácter hereditario en forma legal.
 - b) Cumplimentar las demás condiciones que a tal efecto establezca el D.E.
- En todos los casos en que se admita la continuidad de la explotación por parte de los sucesores, se entenderá que la misma subsistirá por el término que reste del período de la concesión oportunamente acordada al causante, sin perjuicio del derecho a solicitar la renovación en las condiciones establecidas en la presente Ordenanza.

DE LA REVOCACIÓN

Art. 21°.- LAS concesiones serán revocadas sin que ello dé lugar a reclamo o a indemnización alguna, en los casos en que se configura alguno de los siguientes supuestos.

- a) La mora en el pago de los derechos y contribuciones municipales, y la verificación en firme de haber incurrido en las figuras de omisión y/o defraudación fiscal establecidas en el Código Tributario Municipal.
- b) La compraventa de mercaderías entre los operadores vendedores del Nuevo Mercado de Abasto.
- c) La falta de pago del Derecho de Renovación.
- *d) La falta de niveles de productividad mínimo exigido que se fijará al comienzo de cada año.
- *d) La sublocación de los espacios otorgados en concesión.
- f) La condena judicial mediante sentencia firme, por delitos contra la propiedad, contra la fe pública o contra la Administración Pública.
- g) La verificación de vinculación económica y comercial entre los titulares de varios puestos, de la que se infiera la inobservancia de la limitación establecida en el Art. 13° de la presente Ordenanza.
- h) El incumplimiento reiterado de las normas de funcionamiento del Nuevo Mercado de Abasto, como así también de las disposiciones contenidas en la presente Ordenanza.

Art. 22°.- UNA vez promulgada la presente Ordenanza, la Municipalidad de Córdoba no autorizará la construcción ni habilitará otro mercado, depósito, frigorífico, o maduradero, que pudieran suplir en parte o en su totalidad, la finalidad del Nuevo Mercado de Abasto, al que se refiere la presente Ordenanza.

Art. 23°.- FUERA del ámbito del actual Mercado de Abasto, caducarán con fecha 31-07-87, las autorizaciones y/o habilitaciones acordadas para todos los locales de venta de frutas y hortalizas frescas a nivel mayorista pudiendo prorrogarse este plazo hasta la habilitación del Nuevo Mercado de Abasto.

Art. 24°.- LOS minoristas estarán obligados a proveerse en el Nuevo Mercado de Abasto.

Art. 25°.- LAS Sociedades de hecho serán admitidas como operadores del Nuevo Mercado de Abasto, condicionando su permanencia a su regularización en el plazo que al efecto establezca el Departamento Ejecutivo. Vencido éste, se producirá la revocación de la concesión por causa atribuible a la sociedad.

Art. 26°.- EL Departamento Ejecutivo podrá, en la oportunidad de disponer por primera vez la adjudicación de los espacios comerciales del Nuevo Mercado de Abasto, para su uso por parte de operadores vendedores permanentes, ampliar el término de la concesión, previsto en el Artículo 12° de la presente Ordenanza, en esta única ocasión, hasta 10 (diez) años.

En tales supuestos se permitirán hasta dos (2) transferencias de las concesiones acordadas, siempre que se observen los siguientes requisitos:

- 1) Por el titular de la concesión:
- Haber transcurrido 3 (tres) años como mínimo desde el otorgamiento de la concesión y/o desde la autorización de la transferencia.
 - Presentación de certificado de cumplimiento de pago de los tributos y derechos municipales a los que se encuentra obligado.
 - Acreditar el cumplimiento de los requisitos exigidos por la Ley N° 11.967 (Transferencia de Fondos de Comercio).

~~d) En caso de sociedades comerciales reguladas por la Ley N° 19.550, acreditar la transferencia total del capital social.~~

Derogado por ORDENANZA N° 9155

- 2) Por el aspirante a la titularidad:
- Cumplimentar las exigencias establecidas para los postulantes en Licitaciones para adjudicar la concesión.

Art. 27°.- LAS transferencias que se admitan de acuerdo con lo establecido en el Artículo precedente, estarán gravadas conforme lo disponga el Código Tributario Municipal y la Ordenanza Impositiva Vigente, siendo causal de anulación de la autorización acordada por el Departamento Ejecutivo, a tal efecto, la falta de pago en término del derecho correspondiente.

DISPOSICIONES

COMPLEMENTARIAS

Art. 28°.- LA Dirección de Abastecimiento será el Organismo de Aplicación de la presente Ordenanza, y tendrá acceso a la documentación comercial y relevamiento de stock, de productos de los concesionarios, a los efectos de verificar la veracidad de las operaciones realizadas por los mismos.

Art. 29°.- EL Departamento Ejecutivo reglamentará la presente Ordenanza y dictará el Reglamento Interno del Nuevo Mercado de Abasto, el que regulará el funcionamiento, las operaciones, la actividad de los operadores, las mercaderías, las adjudicaciones de los espacios comerciales y funcionales, documentación registro y demás aspectos que hagan a las actividades del mismo.

Art. 30°.- EL Departamento Ejecutivo establecerá la designación, identificación y ordenamiento de uso de los espacios destinados a la comercialización en el Nuevo Mercado de Abasto.

ORDENANZA N° 9155: "LAS transferencias que se admitan de acuerdo con lo establecido en los Arts. 19° y 26° estarán gravadas conforme lo disponga el Código Tributario Municipal y la Ordenanza Impositiva Vigente, siendo causal de anulación de la autorización acordada por el Departamento Ejecutivo a tal efecto, la falta de pago en término del derecho correspondiente; asimismo deberá comunicarse, en forma fehaciente al Departamento Ejecutivo, el ingreso de nuevos socios a las Sociedades Comerciales Concesionarias, debiendo en tal caso acreditarse que la Razón Social así constituida mantiene el cumplimiento de las condiciones específicas exigidas como antecedentes para los postulantes a operadores vendedores permanentes, como así también que no registra deuda en concepto de tributos municipales. En caso de otorgarse la autorización respectiva, se deberá abonar el derecho de transferencia calculado en forma proporcional a las cuotas y/o acciones adquiridas, siendo también la falta de pago en término del mismo causal de revocación de la autorización conferida. El pago de este derecho de transferencia proporcional será asimismo exigible cuando se produzca el ingreso de nuevos socios que se integren con los concesionarios que continúan la explotación en los términos del Art. 20°, cuando los nuevos integrantes no se hallen comprendidos entre los derechos habientes admitidos por dicha norma "

Art. 31°.- DERÓGASE la Ordenanza N° 7712.

Art. 32°.- COMUNÍQUESE, publíquese, désee al R.M. y ARCHÍVESE.

DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL HONORABLE CONCEJO DELIBERANTE DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA, A LOS 16 DÍAS DEL MES DE DICIEMBRE DE 1986.

9.8. Anexo VIII: Propuesto Boina – Rediseño de Logo





Sr. Matías Jalil

Cliente: **TANUS JALIL e Hijos SRL**

Trabajo: **Publicidad / Diseño Gráfico / Marketing / Soporte general**

Estimado, por medio de la presente enviamos formalmente el presupuesto por Publicidad / Diseño Gráfico / Marketing solicitado.

ETAPAS DE DESARROLLO

1) Desarrollo conceptual / estético

- Conceptualización.
- Desarrollo línea gráfica de marca / key visual.
- Adaptación para redes sociales / campañas / aplicaciones / intervenciones offline según necesidad.

2) Implementación línea gráfica seleccionada

- Aplicaciones recomendadas por Boina.
 - * Online: Apertura redes sociales. Facebook / Instagram.
 - * Offline: Cartelería / Ploteo camiones / Folletería / Banners / Vestimenta de vendedores / Banderas / Inflables / Merchandising / Otros

3) Posicionamiento en Redes Sociales

- Promociones pagas en redes para ampliar mercado / público objetivo.
- Branding / Reconocimiento de marca.

4) Acciones Online / Offline

- Seguimiento y Promoción en Redes para definir nicho de mercado.
- Acciones para fidelizar clientes / Atraer nuevos clientes.
- Acciones para generar base de datos de clientes.
- Mailings.
- Branding.

5) Control y seguimiento

- Análisis de resultados según objetivos planteados.
- Mejoras.



Propuesta Facebook

- PACK / 12 posteos mensuales - cliente brinda contenido si desea - (Incluye la realización / diseño / adaptación de cada pieza)

Posteos divididos por secciones:

- Branding
 - Novedades
 - Promociones
 - Productos destacados
 - GIFS / Interacción dinamismo en página
 - Posteos genéricos
- Concursos / Promociones - cliente pauta condiciones - (Concursos para promover / Sumar likes / Fidelización de clientes / Interacción dentro de la pág.)
- Concursos / Sorteos (suma de MG en fotos / compartir / recomendar)

Ideas de campañas

- Propuesta de acciones en Redes. Facebook / Instagram
- Propuesta de acciones Offline
- Propuesta de acciones BTL

Seguimiento

- Control de campañas / acciones en líneas generales.

Inversión: \$15.000 / DISEÑO & CREATIVIDAD.

Forma de pago: Fee mensual. Del 1 al 10 de cada mes.

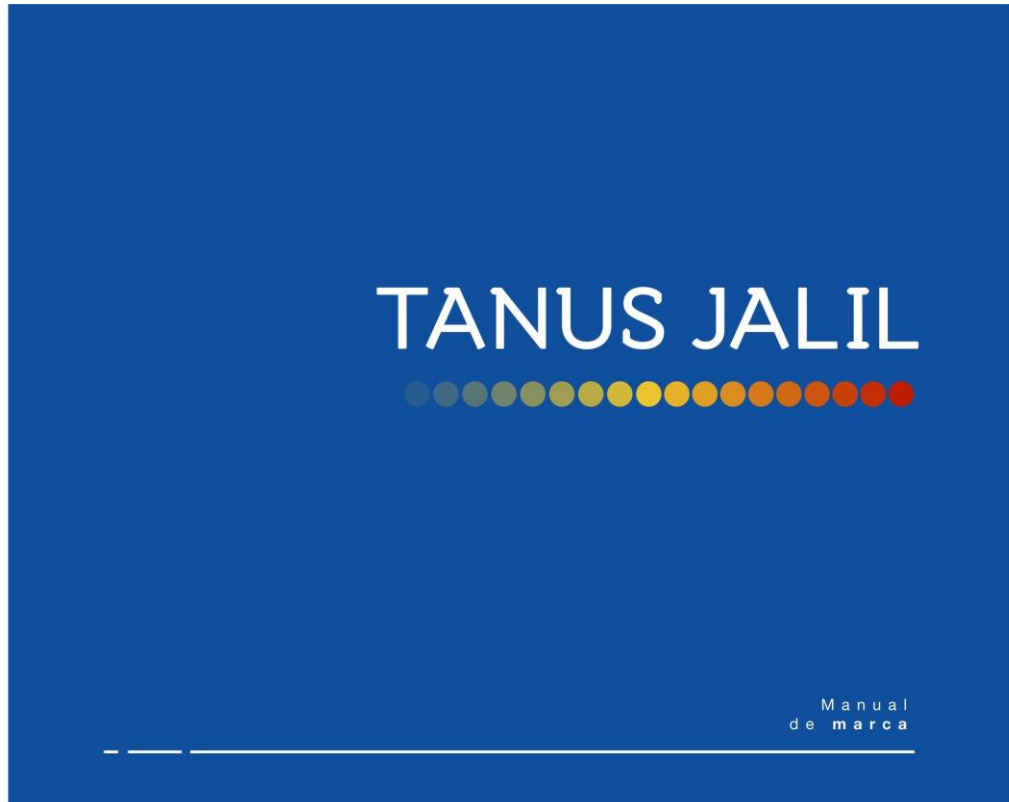
* Presupuesto no incluye producción ni inversión en medios elegidos.

* Boina queda como agencia de soporte para cualquier aplicación de diseño que se necesite. La implementación / imprenta, se cotiza por separado.

9.9. Anexo IX: Guía de Observación

Empresa		Fecha	
Observador		Hora	
Lugar de Observación			
Observaciones			
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

9.10. Anexo X: Manual de Marca



01
MARCA

02
LOGOTIPO

03
COLORES

04
TIPOGRAFÍA

05
APLICACIONES

01



MARCA

TANUS JALIL

Teniendo como base los elementos actuales que utiliza la marca y con el objetivo de resaltar las particularidades y fortalezas de la misma: única, familiar, tradicional, innovadora y de calidad, se modifica y desarrolla una identidad para optimizar no sólo su comunicación general, sino también, generar un reposicionamiento de marca en el mercado actual.

Nos enfocamos en la creación de una identidad distinguida, simple, legible y sobria. A partir de pequeños cambios y detalles toma fuerza y recordación visual, convirtiendo a "TANUS JALIL" en una nueva identidad bien representativa y sobresaliente en el rubro.

Debido a la complejidad en el número de elementos, se busca ordenar, simplificar y estructurar las formas llegando a un resultado con mayor nivel de atracción, mayores posibilidades de implementación y facilidades en su uso.

Gracias a una transformación minimalista del mundo se logra un logotipo con mayor claridad y fuerza, donde la imagen junto al nombre conviven perfectamente y generan una lectura precisa y sintética de toda la identidad.

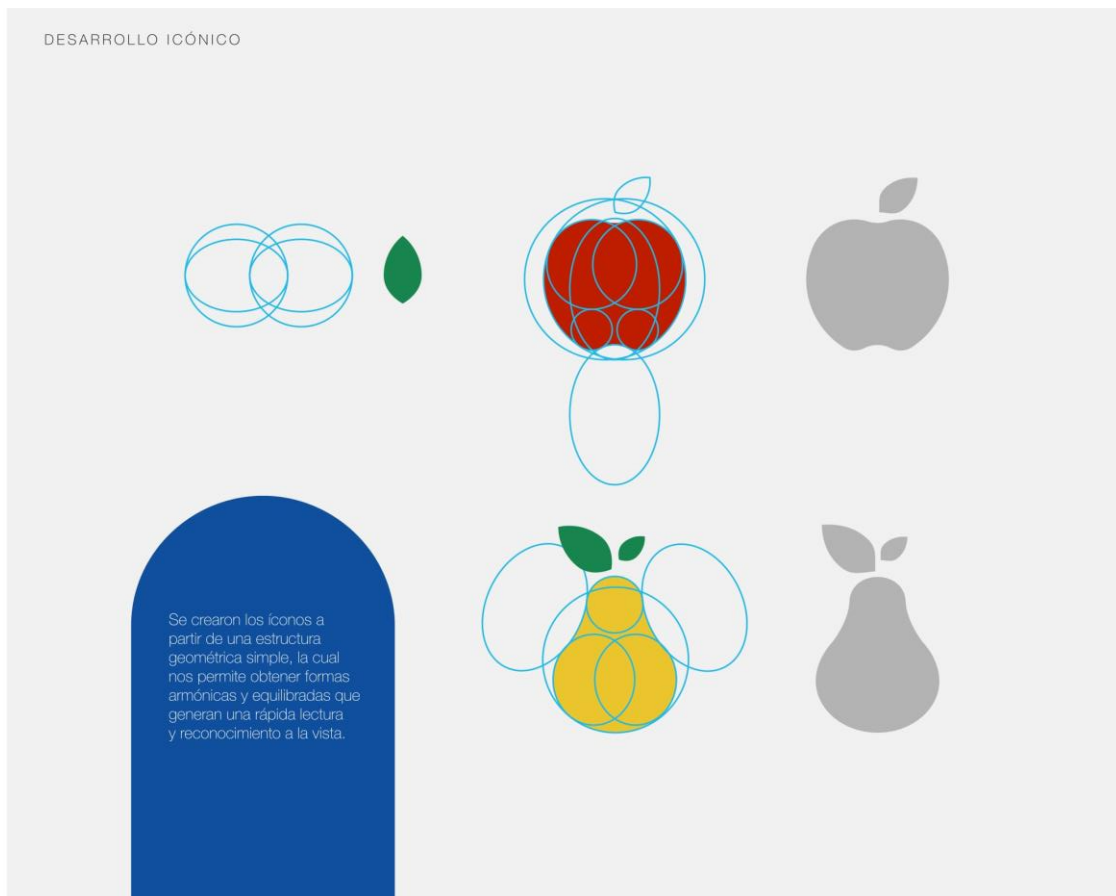
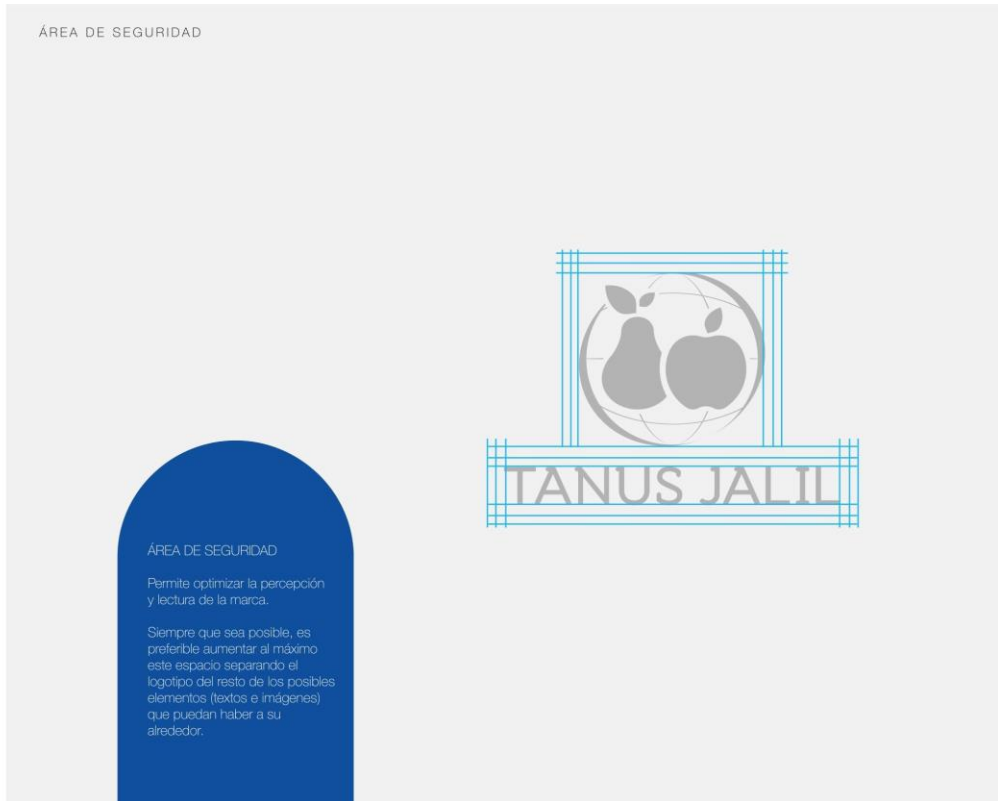
El resultado es un logotipo simple, armónico y sintético que representa fielmente la cultura, la gente y los productos de una marca única.

02

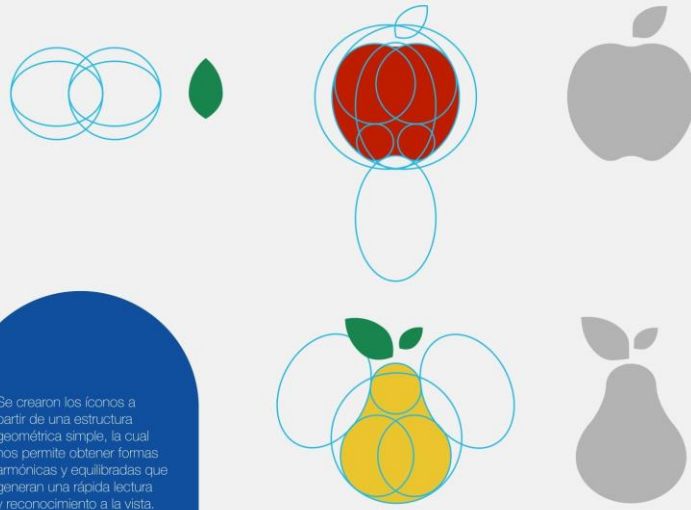


LOGO





DESARROLLO ICÓNICO



Se crearon los íconos a partir de una estructura geométrica simple, la cual nos permite obtener formas armónicas y equilibradas que generan una rápida lectura y reconocimiento a la vista.

VERSIÓN ORIGINAL

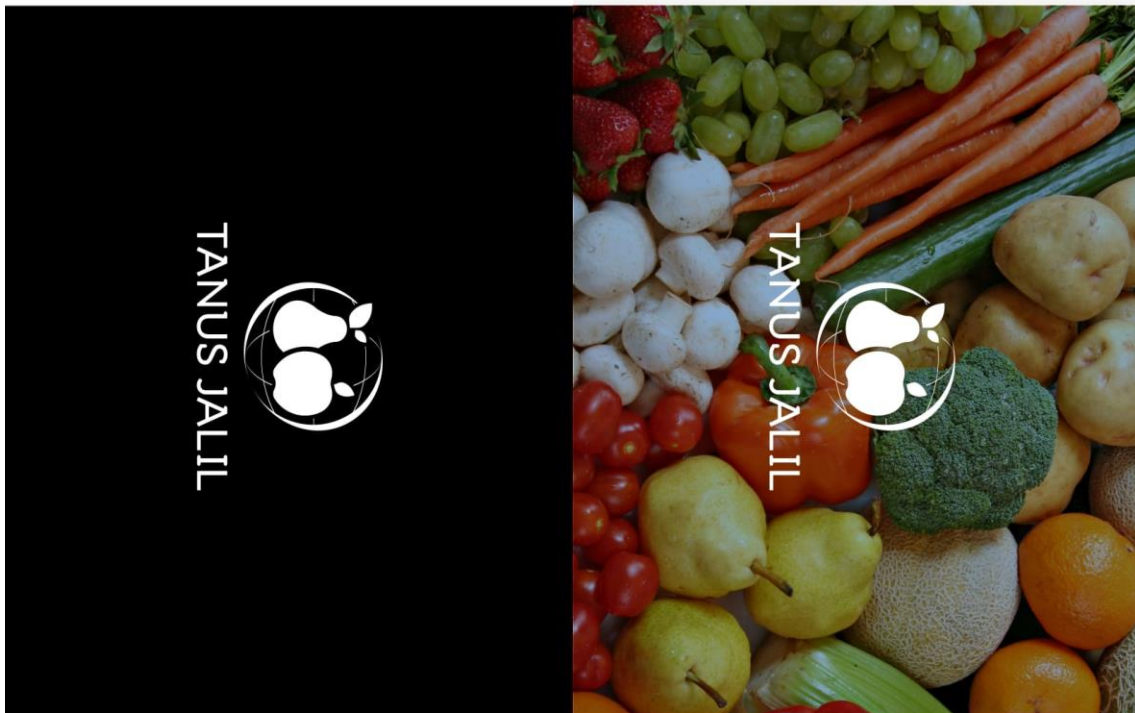


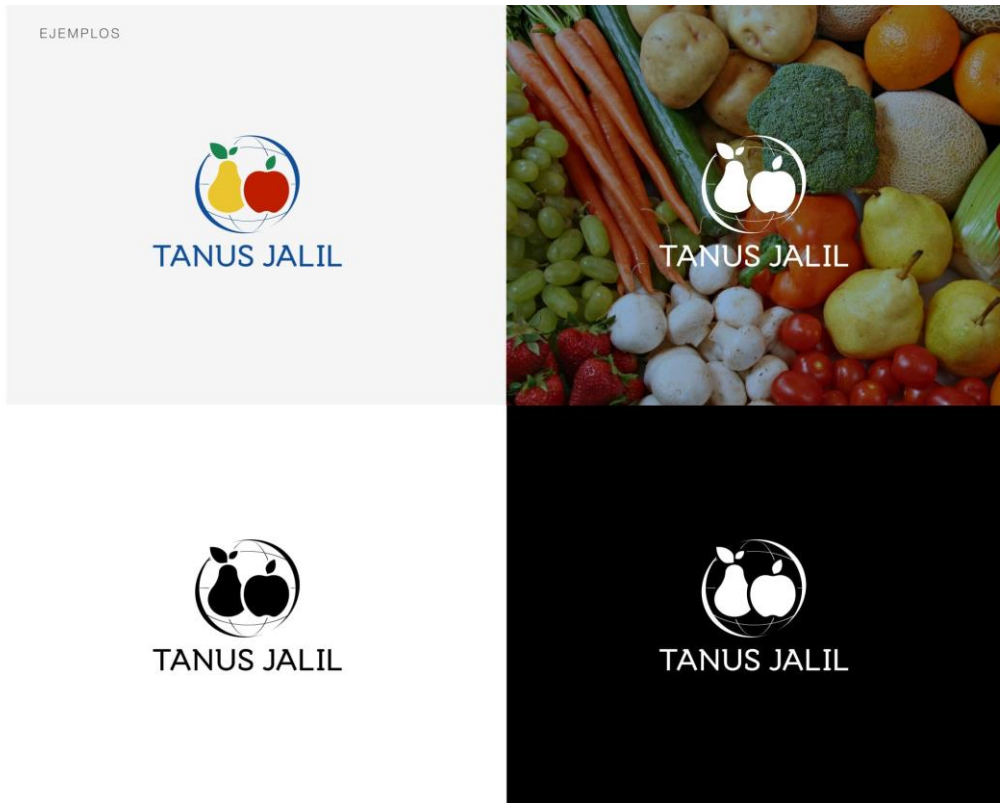
VERSIÓN A UN COLOR





EJEMPLOS





ESCALA MÍNIMA

Se entiende como uso mínimo el tamaño al que puede ser reproducido el logotipo conservando su adecuada visibilidad.

Este tamaño mínimo será diferente según el soporte sea digital o impreso. Cuando se utilice el logo impreso, el mismo no deberá mostrarse en un tamaño menor a 24mm. de ancho. y 17mm. de alto.

Para usos digitales, el tamaño mínimo aconsejado es de de 100px.

Quando se utilice el logo en su menor tamaño se deberá recurrir a su versión alternativa (blanco / negro).




ESCALA MÍNIMA

Se entiende como uso mínimo el tamaño al que puede ser reproducido el logotipo conservando su adecuada visibilidad.


Este tamaño mínimo será diferente según el soporte sea digital o impreso. Cuando se utilice el logo impreso, el mismo no deberá mostrarse en un tamaño menor a 24mm. de ancho, y 17mm. de alto.

Para usos digitales, el tamaño mínimo aconsejado es de de 100px.

Cuando se utilice el logo en su menor tamaño se deberá recurrir a su versión alternativa (blanco / negro).



03



C R O M A

GAMA CROMÁTICA


Esta paleta cromática deberá utilizarse siempre que se utilice el logotipo, tanto en su versión impresa como digital.

Si las condiciones de impresión no permiten el uso de éste, el logotipo podrá ser impreso en negro pleno 100%.



Color	Pantone	CMYK
Blue	PANTONE 298 C	C 97 M 15 Y 0 K 0
Yellow	PANTONE 7683 C	C 0 M 21 Y 87 K 0
Red	PANTONE 7686 C	C 17 M 57 Y 100 K 8
Green	PANTONE 534 C	C 84 M 23 Y 83 K 8

04



TIPOGRAFÍA

TIPOGRAFÍAS

P R I N C I P A L

Quiza Pro

A B C D E F G H I K L M
O P Q R S T U V W X Y Z
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

S E C U N D A R I A

Helvética

A B C D E F G H I K L M
O P Q R S T U V W X Y Z

a b c d e f g h i k l m
o p q r s t u v w x y z
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

Familia tipográfica que utilizaremos para títulos o textos de principal importancia.

Su variable Bold utilizada para resaltar textos, mientras que su versión Light la utilizamos para textos extensos y títulos.

Familia tipográfica que utilizaremos para párrafos y textos secundarios.



TANUS JALIL

2017 - TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS. BOINA AGENCIA.  boinacreatividad