



+

Trabajo final de graduación

Manual de procedimientos para el área de producción en “Quesería San Carlos S.A.”, ubicada en San Carlos Sud, provincia de Santa Fe, para el año 2019.

Garbarini, Federico Sebastián

DNI: 31.978.428

Licenciatura en administración

Año: 2019

Resumen

El trabajo final de graduación del alumno Federico Sebastián Garbarini, propone la realización y aplicación de un manual de procedimientos para el área de producción de la empresa “Quesería San Carlos”, ubicada en San Carlos Sud, provincia de Santa Fe.

La decisión de llevar a cabo este trabajo surgió luego de realizar un diagnóstico organizacional de la empresa, que plasmó resultados negativos en términos de costos por reproceso, calidad, seguridad e higiene y capacitación de personal.

Un manual de procedimientos para el área de producción, analiza e indica las tareas que los operarios deben realizar consecutivamente para lograr estandarizar el proceso, disminuir errores, reducir costos y evitar accidentes.

La falta de un procedimiento estandarizado en el sector de producción, las acciones realizadas de manera aleatoria y el escaso control de actividades, colocaron a la empresa en una situación de estancamiento y debilidad comercial, ya que en estas condiciones no pueden asegurar calidad y competir en precio.

Además, se añade la compleja situación macro y micro económica, dónde se advierte una crisis en el sector a nivel mundial y su impacto en la economía local. A pesar de las complicaciones del sector, el consumo de queso reelaborado aumenta su cuota de mercado a ritmo sostenido en los últimos años.

A continuación, el diagrama de flujo dejará ver la situación ideal del sector de producción, contemplando todos los puntos a tener en cuenta en el manual.

Por último, al culminar la redacción, se procede a verificar, implementar y validar el proceso.

Palabras clave: Alcance – Costo – Estándar – Proceso – Seguridad – Manual de procedimiento

Abstract

The final graduation work of Federico Sebastián Garbarini, suggests the realization and application of a procedures manual for the production area of the company “Quesería San Carlos” placed in San Carlos Sud, Santa Fe province.

The decision to conduct this work came up after an organizational diagnosis of the company which showed negative results in terms of reprocess costs, quality, safety and hygiene, and personnel training.

A procedures manual for the production area analyzes and indicates the tasks to be done consecutively for the operators to achieve a standardized process, decrease errors, reduce costs and avoid accidents.

The absence of a standardized procedure in the production area, the actions done randomly and the weak control of activities, placed the company to a stagnation situation and weak trading, since in these conditions cannot assure quality and compete on price.

Furthermore, the complex macro and microeconomic situation added, where a crisis is seen in a global level and in the local economy. Despite of the complications of the sector, the consumption of reworked cheese increase its market share at a fast pace in the last years.

The following flow chart shows the ideal situation of the production area considering all the points to be taken into account in the manual.

Finally, when the writing is complete the verification, implementation, and validation of the process is proceed.

Key words: Scope – Cost – Standard – Process – Safety – Procedure Manual

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO 1: JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES	
1.1 TEMA SELECCIONADO PARA EL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN.....	10
1.2 MODALIDAD DE TRABAJO.....	10
1.3 PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN.....	10
1.4 ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA.....	11
CAPÍTULO 2: OBJETIVOS	
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	14
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO	
3.1 MARCO TEÓRICO.....	16
3.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	16
3.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	17
3.1.3 ANÁLISIS FODA.....	19
3.1.4 OBJETIVOS DE LOS MANUALES.....	20
3.1.5 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	21
3.1.6 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	23
3.1.7 TÉCNICA DE LIBRETO.....	24
3.1.8 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	24
3.1.9 COMPROMISO EMPRESARIAL.....	28

CAPÍTULO 4: MARCO CONCEPTUAL	
4.1 MARCO CONCEPTUAL.....	30
CAPÍTULO 5: MARCO REFERENCIAL	
5.1 MARCO REFERENCIAL.....	33
CAPÍTULO 6: MARCO METODOLÓGICO	
6.1 MARCO METODOLÓGICO.....	35
CAPÍTULO 7: ANÁLISIS DEL MACROENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN	
7.1 ANÁLISIS EXTERNO.....	38
CAPÍTULO 8: ANÁLISIS DEL MICROENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN	
8.1 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS QUE PROMUEBEN LA COMPETENCIA DE UN SECTOR.....	43
8.2 ANÁLISIS INTERNO	46
8.3 ANÁLISIS DEL PROCESO PRODUCTIVO.....	50
8.4 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	53
CAPÍTULO 9: DIAGNÓSTICO	
9.1 DIAGNÓSTICO.....	55
9.2 ANÁLISIS FODA.....	55
CAPÍTULO 10: PROPUESTA DE APLICACIÓN PROFESIONAL	
10.1 PROPUESTA DE APLICACIÓN PROFESIONAL.....	58
10.2 ETAPA ESTRATÉGICA.....	59
10.3 ETAPA TÁCTICA.....	60
10.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	62

CAPÍTULO 11: PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA DE AVANCE

11.1 PLAN DE TRABAJO	75
11.2 CRONOGRAMA DE AVANCE.....	76
11.3 ETAPA PRESUPUESTARIA.....	77
11.4 ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	78

CAPÍTULO 12: CONCLUSIÓN FINAL Y RECOMENDACIONES

12.1 CONCLUSIÓN FINAL.....	82
12.2 RECOMENDACIONES.....	83

INDICE DE TABLAS

TABLA 1, METODOLOGÍA.....	36
TABLA2, PRESUPUESTO.....	77

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1, LAS 5 FUERZAS QUE MODELAN LA COMPETENCIA DE UN SECTOR.....	18
FIGURA 2, DIAGRAMA DE FLUJO.....	27
FIGURA 3, MAPA DE POSICIONAMIENTO.....	44
FIGURA 4, ORGANIGRAMA.....	48
FIGURA 5, ESQUEMA DE CIRCUITO DEL ÁREA.....	52
FIGURA 6, ANÁLISIS FODA.....	56
FIGURA 7, DIAGRAMA DE GANTT.....	76

ANEXOS

ANEXO I.....	84
ANEXO II.....	85
ANEXO III.....	86
ANEXO IV.....	87

INTRODUCCIÓN

El siguiente proyecto busca describir la necesidad y la importancia de contar con un Manual de Procedimientos específico para las distintas áreas de producción, de Quesería San Carlos S.A.

Un Manual de Procedimientos contiene una descripción detallada de las actividades que deben seguirse para la correcta realización de las tareas encomendadas. Además incluye los distintos puestos o áreas precisando su responsabilidad.

El desarrollo comienza nombrando la modalidad de trabajo a utilizar y describiendo el problema que se detectó, dando origen a la posterior investigación.

Continúa con la presentación del objetivo general y los objetivos específicos, realizando un resumen de los antecedentes de la empresa y elaborando un diagnóstico exponiendo los puntos considerados más relevantes para el desarrollo del proyecto de intervención.

Luego se exponen los conceptos teóricos que respaldan y le dan un marco al tema elegido, siguiendo con la exposición de la metodología a utilizar para el análisis de la empresa y sus distintas áreas.

Posteriormente se presenta la propuesta de intervención, confeccionando los resultados esperados, el plan de trabajo y el cronograma de avance. Culminando con una descripción de la bibliografía consultada.

Dentro de los aportes realizados, se puede destacar que dicho manual promueve el ordenamiento y la estandarización de las tareas y de los procesos en todas sus áreas. Así mismo servirá como material de consulta para quien realice tareas de control interno.

JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES

1.1 Tema seleccionado

Manual de procedimientos en “Quesería San Carlos S.A.”, ubicada en San Carlos Sud, provincia de Santa Fe, para el año 2019.

1.2 Modalidad de trabajo

La modalidad elegida para desarrollar el Proyecto de Trabajo Final de Graduación es: Proyecto de Aplicación Profesional (PAP).

1.3 Problema y Justificación

Quesería San Carlos S.A., es una empresa familiar que cuenta con más de 15 años de participación en el mercado local, fabricando y comercializando su línea de quesos reelaborados en distintos formatos: Barra Tybo y Cremoso.

Gracias al crecimiento sostenido que desarrolló en este último tiempo, la organización incorporó tecnología a su planta para aumentar la producción, estandarizar sus procesos y minimizar errores, que derivan en problemas de insatisfacción y pérdida de clientes. En conjunto con la incorporación de dicha tecnología, también aumentó su plantilla de operarios de planta, pasando de 35 empleados a 70 en menos de 5 años. Todos estos cambios sucedieron a un ritmo vertiginoso, y aparejado con la falta de información y capacitación de sus trabajadores, trajo consecuencias que el presente manual busca mitigar.

La empresa, posee asesores sobre *Buenas Prácticas de Manufacturas e Higiene y Seguridad Industrial*, éstos realizan charlas y capacitaciones periódicas con el personal de las distintas áreas de producción. Al culminar sucesivas capacitaciones, la organización nota que los problemas no cesan, y éstos son el resultado de:

*Acciones personales inseguras.

*Condiciones ambientales inseguras.

Con la confección del siguiente manual tendremos un documento que instruya al personal en las distintas funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos,

normas, etc., logrando alcanzar una descripción completa de actividades productivas estandarizadas y reglamentadas.

La seguridad es parte integral del concepto de calidad. Abarca desde los trabajadores y los bienes, hasta los documentos y datos de la empresa. Fomentar las buenas prácticas en todos los niveles de la organización es tarea de primera prioridad, por lo tanto, la empresa deberá proporcionar todos los elementos necesarios, capacitaciones y entrenamiento, y los empleados por su parte deberán aplicar lógica y hacerse responsable de la creación y el mantenimiento de un medio ambiente seguro dentro de su propia esfera de actividades.

1.4 Antecedentes de la compañía

Los orígenes de la empresa “Quesería San Carlos” se remontan al año 2003, en el pueblo de San Carlos Sud, provincia de Santa Fe, ubicado a 45 kilómetros de la capital provincial y en el centro de la cuenca lechera más importante del país. Cuando una familia de emprendedores puso en marcha un proyecto que lleva más de 15 años de responsabilidad, dedicación y esfuerzo.

Los primeros años fueron de mucho trabajo artesanal, logrando buenos resultados en calidad pero con bajas producciones, esto llevó a altos costos y poco margen de ganancia para poder ingresar al mercado y competir.

En el año 2008, se realiza la compra de dos fundidoras de queso *tipo Stephan*, de 900kg de capacidad de producción por hora cada una, como parte de un proceso de actualización de su línea principal de producción.

En el año 2011, se adquiere una envasadora volumétrica vertical, de funcionamiento continuo y automático. La misma tiene capacidad para 6000kg por hora, y puede envasar hasta 5 formatos de quesos reelaborados distintos. Fue adquirida pensando en ampliar la cartera de productos en el mediano plazo.

En el año 2012, finalizadas las obras civiles, se da comienzo a una nueva línea de producción en forma continua, la misma está dotada de tecnología de última generación, equipamiento e infraestructura, que permiten aumentar considerablemente los kilogramos

producidos mensualmente, estandarizar el proceso, asegurando la calidad de los productos elaborados cumpliendo con todas las normas establecidas.

Debido a la calidad de la materia prima, a los insumos utilizados y a la constante mejora de los procesos, la empresa comienza a expandir la zona de comercialización lo que genera un aumento en la demanda de sus productos.

El propósito de la empresa es mantener un crecimiento sostenido en el tiempo, apuntando siempre a producir quesos de calidad a bajo costo, con personalidad propia, original y creadora. Siempre atenta a los avances científicos y tecnológicos del sector, para responder con velocidad y eficiencia a los requerimientos de los clientes.

La empresa está emplazada en un espacio físico que comprende nueve hectáreas, dónde se ubican sus oficinas administrativas, planta productiva con una superficie de 300m² cubiertos entre todas sus áreas, subestación de gas natural, subestación transformadora de energía y planta de tratamiento de efluentes industriales.

OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Desarrollar un manual de procedimientos para el área de producción, con fin de mejorar las operaciones, disminuir accidentes y garantizar la calidad de los productos en la empresa “Quesería San Carlos S.A.” para el año 2019.

2.2 Objetivos Específicos

* Analizar el entorno de la empresa para obtener un diagnóstico que permita determinar la situación de cada puesto de trabajo en particular, y dejar asentados los puntos críticos a tener en cuenta a la hora de realizar los controles correspondientes.

* Implementar planillas de control de producción, que permitan registrar datos relevantes y sirvan de base para calcular la productividad del área.

* Garantizar la inocuidad de los productos terminados, capacitando a los operarios y organizando controles trimestrales en conjunto con un asesor de ASSAL (Agencia Santafecina de Seguridad Alimentaria.)

MERCO TEORICO

3.1 Marco teórico

Antes de comenzar con la redacción del manual de procedimientos es fundamental brindar conceptos que sienten las bases y estructuras teóricas, ya que las mismas serán utilizadas para proveer información precisa y confiable, tratando de reducir al mínimo la incertidumbre.

El manual en este caso funcionaría como herramienta de comunicación, describiendo las decisiones referentes a la organización, ayudando al personal a aclarar funciones, responsabilidades, definir procedimientos, estandarizar procesos, fijar políticas y contribuir en el logro de los objetivos organizacionales.

3.1.1 Análisis del Macroentorno

Dicho análisis nos ofrece información acerca de los cambios que se producen a nivel país y que pueden repercutir en las oportunidades de las compañías.

La herramienta que se utiliza para revisar el entorno genérico es el análisis PEST, que consiste en analizar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro (Martínez y Milla, 2012)

La herramienta desarrolla cuatro factores que pueden tener influencia directa en la evolución del negocio.

a) Factores Económicos: Existen muchos factores económicos relevantes, se deberá consultar sólo aquellos que puedan influir en la actividad del sector, entre ellos los más importantes son el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores.

b) Factores políticos: Las variables políticas influyen significativamente en el accionar cotidiano de la empresa y en su planificación a mediano y largo plazo, ya que incluyen factores como: presiones gubernamentales, política monetaria, legislación tributaria, estabilidad social, etc.

c) Factores Sociales: Este factor evoluciona de manera continua y esto amerita una constante evaluación para mantener actualizados los valores. Éstos están relacionados

con la tasa de crecimiento de la población, salud, tendencias de empleo, estilos de vida, distribución del ingreso, condiciones de vida, patrones de consumo, etnia y religión, entre otros.

d) Factores Tecnológicos: Son el principal diferenciador a la hora de enfrentar a la competencia, tanto en los productos como en los procesos, la innovación juega un rol fundamental permitiendo a las empresas ser más o menos eficientes. Siendo éste uno de los componentes de mayor efecto sobre la actividad, resaltamos como factores más importantes a I+D (investigación + desarrollo), tecnologías emergentes y automatización de procesos productivos.

3.1.2 Análisis del Microentorno

El microentorno de una empresa está formado por fuerzas cercanas que influyen en su capacidad productiva. Algunas de estas fuerzas pueden ser los proveedores, intermediarios de la empresa, mercados en los cuales la organización desarrolla sus productos o servicios, competidores, terceros que puedan afectar la actividad y la empresa misma.

El análisis de las 5 fuerzas de Porter, es una herramienta que se utiliza para analizar el entorno competitivo de una industria. El modelo permite comprender la organización y la naturaleza de sus relaciones, identificar factores de rendimiento, evaluar cambios en el sector, determinar ventajas competitivas, definir estrategias, etc.

Estudiar cada una de las fuerzas y su intervención en el sector industrial, proporcionará un factible desarrollo de una estrategia que sea favorable para la compañía. (Estonano, Berumen, Castillo, & mendoza, 2013)

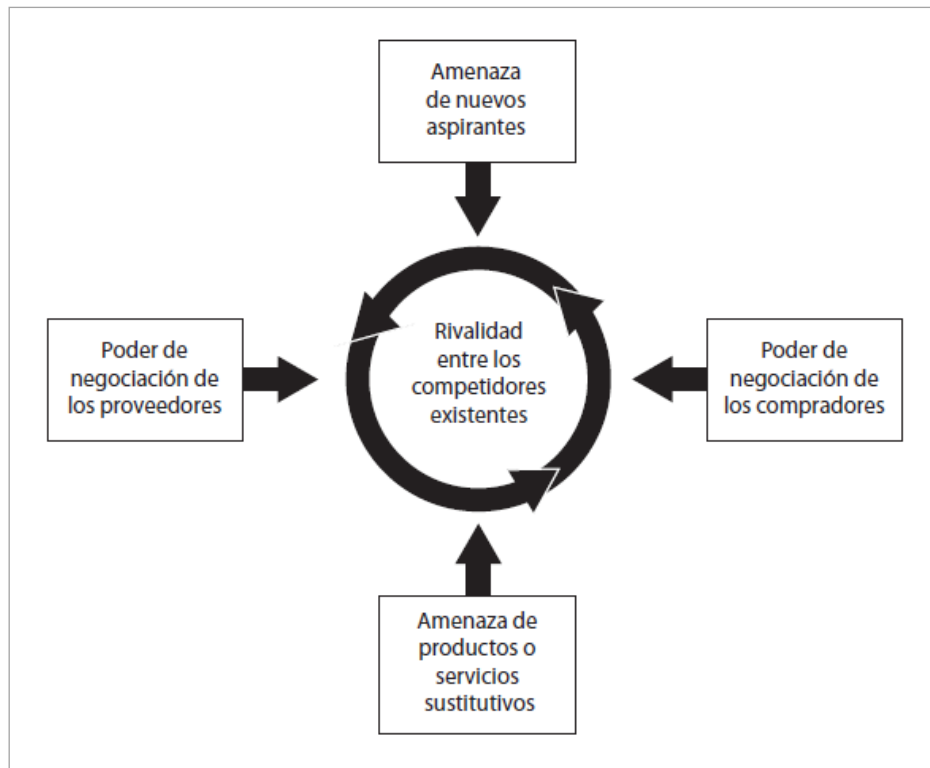


Figura 1: Las cinco fuerzas que modelan la competencia en un sector.

Fuente: (Porter, 2017, p. 32).

1) Amenaza de nuevos aspirantes: Toda industria novedosa y atractiva, con buenos rendimientos a sus empresas, atraerá nuevos aspirantes.

2) Poder de negociación de los proveedores: Hace referencia a la capacidad que tienen los proveedores para poner a la empresa bajo presión y dificultar de esa manera el acceso a las materias primas. Esto ocurre cuando las organizaciones dependen de pocos proveedores.

3) Poder de negociación de los compradores: Es la capacidad que tienen los clientes para poner a la empresa bajo presión. Esto ocurre cuando las organizaciones tienen un alto grado de dependencia hacia pocos clientes.

4) Amenaza de productos o servicios sustitutos: Los productos sustitutos están presentes y a disposición de los clientes, pueden seducirlos con precios bajos o con una gran variedad de opciones.

5) Rivalidad entre los competidores existentes: Existen múltiples empresas en un mismo mercado y éstas siempre están atentas a los movimientos que realicen sus competidores.

Al finalizar el análisis, se desarrolla una conclusión identificando los aspectos más importantes referidos a la competencia y rivalidad existente entre competidores de un mismo sector.

3.1.3 Análisis FODA

Para poder comprender mejor el contexto en dónde se desarrolla la actividad de la empresa y lograr aportar iniciativas coherentes y precisas, ampliaremos en detalle el análisis FODA.

Ésta técnica fue propuesta por Albert S. Humphrey durante los años sesenta y setenta en los Estados Unidos, durante una investigación del Instituto de Investigaciones de *Stanford*, que tenía como objetivo descubrir por qué fallaba la planificación corporativa.

Dicha técnica evalúa las fortalezas y debilidades que puede presentar la organización y de esta manera desarrollar alternativas para intentar modificarlas, ya que se desarrollan en su ambiente interno. De la misma manera, observa y detalla las oportunidades y amenazas que pueden surgir en el ambiente externo.

Si se realiza una combinación de fortalezas y oportunidades, podemos llegar a determinar el método para que sus seguidores consigan mantenerse motivados para lograr la consecución de los objetivos determinados por su organización.

En tanto, analizando debilidades y amenazas, obtendremos una lista de las limitaciones de su empresa, las cuales pasarán a ser estudiadas para luego poder planificar una serie de actos a seguir para evitarlas o corregirlas.

3.1.4 Objetivos de los manuales

Los objetivos que se pueden lograr con la preparación de manuales administrativos son diversos, (...) entre los más sobresalientes se encuentran los siguientes:

- Estimular la uniformidad
- Eliminar la confusión
- Reducir la incertidumbre y la duplicación de funciones
- Disminuir la carga de supervisión
- Servir la base para la capacitación del personal
- Evitar la implantación de procedimientos incorrectos
- Presentar de manera clara y concisa el trabajo que se está haciendo en cada departamento. (Drecher, 1953, p.26)

Partiendo de su clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos en general y los manuales de procedimiento en particular, pretenden lograr objetivos, de esta manera lo define Valencia (2012):

- Instruir al personal acerca de aspectos básicos como: objetivos, funciones, relaciones de trabajo, procedimientos, políticas, etc., para lograr una estandarización.
- Precisar la estructura orgánica de toda la empresa, de un área funcional para deslindar responsabilidades, evitar la duplicidad de funciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar al personal de la empresa para la ejecución correcta de las tareas asignadas y propiciar uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración a la empresa para el personal de nuevo ingreso.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de un programa de reorganización. (p.65)

En esencia, los manuales son un recurso para ayudar a los operarios de una empresa en la ejecución de sus tareas, que son el resultado de la interacción entre los operarios, la tecnología disponible y el ambiente de trabajo. Implementados correctamente, aplanan la estructura de la organización, conformando grupos de trabajo capacitados para tomar sus propias decisiones y eliminando mandos medios.

3.1.5 Análisis organizacional

Rodríguez (2003), describe al diagnóstico como una herramienta utilizada por las organizaciones para tener una medición de su efectividad. El proceso de llevar adelante esta herramienta, sirve para comprender los puntos más relevantes de la operatoria de la empresa y de esta manera predecir fenómenos indeseados. Las organizaciones poseen sistemas interdependientes que se relacionan constantemente para poder llevar a cabo sus actividades. (p.42)

Por su parte, Schlemenson (1993) describe seis dimensiones relevantes para el análisis de una organización determinada.

Las seis dimensiones relevantes son:

1. El proyecto en el que se sustenta la organización.
2. La estructura organizativa.
3. La integración psicosocial.
4. Las condiciones de trabajo.
5. El sistema político.
6. El contexto. (p.286)

El proyecto: Debe responder necesidades genuinas, ser coherente, resistir el testeado de la realidad, el proyecto necesita ser suficientemente explícito y compartido por todos aquellos que están involucrados en su realización. La participación de los miembros de la organización en la discusión del proyecto y en la elaboración de las políticas constituye

una modalidad que permite reducir la alineación promoviendo bienestar, identificación y compromiso.

La estructura organizativa: Los roles y la estructura, independientes de las personas, establecen conceptualmente una separación entre persona y rol. Esta separación hace que en las organizaciones el rol sea relativamente fijo y permanente mientras que las personas rotan, lo cual obedece a una necesidad de supervivencia y de firmeza de las organizaciones en el tiempo.

La integración psicosocial: Esta dimensión del análisis tiene que ver con el plano de las relaciones interpersonales. Abarca un eje vertical: las relaciones con la autoridad, y uno horizontal: las relaciones entre pares.

Las condiciones de trabajo: Las condiciones de trabajo están directamente referidas a la satisfacción y realización de los miembros, siendo éstos particularmente proclives a la consideración de lo que se les da. El tratamiento que sienten que reciben condiciona su vínculo con la organización y resulta determinante de su identificación y compromiso con la tarea.

El sistema político: Toda organización posee un sistema de autoridad que se ocupa de la conducción, distribución y coordinación de las tareas. En forma paralela a este sistema opera un sistema al que he denominado representativo que se organiza espontáneamente a través de la conformación de grupos significativos de poder. Estos grupos, que poseen intereses que les son propios, están correlacionados con los niveles ejecutivo – jerárquicos de la estructura. Forman lo que Mendel llama las clases institucionales y Dahrendorf “grupos de interés”.

El contexto: Los fenómenos de crisis que suelen darse en las organizaciones están relacionados con la influencia de un contexto turbulento amenazante. Las organizaciones debieron transformarse o modificarse para evitar el riesgo de desaparición. Los cambios abruptos ejercen en un primer momento un impacto desorganizador severo, desorientan, aportan sensación de catástrofe. Los miembros reaccionan de esta forma frente a la ruptura de la continuidad y frente a la imposibilidad de prever el futuro. Cuando como resultado de una intervención organizacional se le ofrece a un grupo la posibilidad de

reflexionar sobre el impacto de los cambios, puede comenzar a recuperarse la continencia perdida

3.1.6 Clasificación de los manuales administrativos

Como estudiamos en la materia “Sistema de Información Organizacional” con el profesor Ing. Jorge H. Cassi, existen distintos tipos de manuales, éstos se clasifican según el objetivo que persiguen. A continuación detallaremos los más relevantes:

- Manual de organización: Describe la organización formal, mencionando para cada puesto los objetivos, funciones, autoridades y responsabilidades. Dependiendo del alcance de su información, se pueden clasificar en:

*Manual general de Organización: refleja la estructura orgánica de la organización en su totalidad.

*Manual Especifico de Organización: comprende las funciones y responsabilidades de una unidad administrativa en especial, de acuerdo a la división administrativa que se posea en la Organización.

- Manual de Políticas: contiene los principios básicos que regirán el accionar de los ejecutivos que toman decisiones.
- Manual de Procedimientos y Normas: detalla las operaciones que integran los procedimientos administrativos en el orden de secuencia de su ejecución y las normas a cumplir para controlar los procedimientos.
- Manual para Especialistas: incluye normas e indicadores referidas exclusivamente a determinado tipo de actividad u oficio específico.
- Manual del Empleado: abarca objetivos de la empresa, actividades que se desarrollan, planes de incentivos, derechos y obligaciones.
- Manual de Propósitos Múltiples: reemplaza total o parcialmente a los anteriores manuales. Se emplean según la dimensión de la organización o volumen que justifique su confección.

3.1.7 Técnica del libreto

Como describe Alvarez (2006), La Técnica del Libreto se ha desarrollado para facilitar el entendimiento y el perfeccionamiento de los procedimientos. Éste método consiste en presentar secuencialmente “quién” hace “qué” actividad. La técnica se compone de tres partes:

Primera parte: Mencionar a la persona que va a realizar las actividades mencionando el puesto de trabajo. Ejemplo: Encargado de producción, responsable de compras, etc.

Segunda parte: Enumerar consecutivamente las actividades a realizar por el operario de cada puesto de trabajo involucrado en el procedimiento.

Tercera parte: Describir las actividades a realizar por el actor con la mayor precisión posible. (p.36)

3.1.8 Recolección de información

Para lograr obtener información adecuada y precisa para el trabajo a realizar, debemos utilizar técnicas de recolección de datos como observación directa, encuestas y cuestionarios. A continuación se presentará un detalle de las mismas.

Rodríguez (2005), describe a la observación directa como aquella técnica en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación. La observación refiere a la percepción visual y se emplea para indicar todas las formas de percepción utilizadas para nuestro registro de respuestas. Cabe aclarar que una respuesta es cierto tipo manifiesto de acción y un dato es el producto del registro de esa respuesta. Una respuesta es observable y un dato es observado. (p.98)

La encuesta, según García (2004), es un método que se realiza a través de técnicas de interrogación, procurando conocer aspectos relativos a los grupos, sirve para recopilar datos como conocimientos, ideas y opiniones, con el propósito de determinar los rasgos de las personas, establecer relaciones entre las características de los sujetos, lugares, situaciones o hechos. El objetivo es obtener información relativa acerca de las

características predominantes de una población mediante procesos de interrogación y registro de datos. (p.19)

García (2004), hace referencia al cuestionario como un instrumento muy popular como recurso de investigación, es un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, expresadas en un lenguaje sencillo, que responde por escrito la persona interrogada sin necesidad de un encuestador.

Ventajas: Su aplicación no requiere de un encuestador, permite abarcar un área geográfica extensa, requiere de menos tiempo y personal que otras técnicas, puede comparar los resultados, favorece el anonimato del encuestado y éste puede reconsiderar sus respuestas.

Desventajas: Su elaboración es dificultosa, la información es poco precisa, se puede incurrir en errores de representatividad, no se puede auxiliar en caso de dudas, el encuestado responderá de acuerdo a su interpretación y procurará que las respuestas sean socialmente aceptadas. (p.29)

Para la redacción del presente manual, seguiremos los siguientes pasos desarrollando la identificación, análisis y diseño de los procedimientos que deben documentarse.

Primer paso: Definir el procedimiento, indicando dónde comienza y dónde terminan sus acciones.

Segundo paso: Recopilación de información, en este paso podremos utilizar diferentes técnicas como: investigación documental, entrevista, observación de campo, entre otras.

Tercer paso: Análisis de la información y diseño del procedimiento

Respondiendo los siguientes cuestionamientos:

*¿Qué trabajo se hace?

*¿Quién lo hace?

*¿Cómo se hace?

*¿Cuándo se hace?

*¿Dónde se hace?

*¿Por qué se hace?

Cuarto paso: Análisis del procedimiento, utilizando la técnica de los cinco pasos que se presentan a continuación:

- a) Eliminar, cualquier operación, paso o detalle que no sea indispensable.
- b) Combinar, algún paso del procedimiento con otro, a efecto de simplificar el trámite.
- c) Cambiar, simplificando la secuencia de operaciones.
- d) Mejorar, rediseñando una forma, un registro o un informe.
- e) Mantener, conservando las actividades que como resultado del análisis, no se pudieron eliminar, combinar, cambiar o mejorar.

De Antuñano, Salvador. (2014). 4 pasos para elaborar un manual de procedimientos. Todo sobre Pymes (03/04/2014). Recuperado de <http://www.todosobrepymes.wordpress.com>

Para la elaboración del procedimiento, utilizaremos una herramienta fundamental que nos permite ver gráficamente y en forma consecutiva el desarrollo de una determinada actividad.

El diagrama de flujo. A continuación se detalla su simbología según el Instituto Nacional Estadounidense de Estándares, más conocido como ANSI







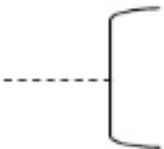



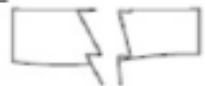
Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio o término	Señala donde inicia o termina un procedimiento.
	Actividad	Representa la ejecución de una o más tareas de un procedimiento
	Decisión	Indica las opciones que se puedan seguir en caso de que sea necesario tomar caminos alternativos
	Conector	Mediante el símbolo se pueden unir, dentro de la misma hoja, dos o más tareas separadas físicamente en el diagrama de flujo, utilizando para su conexión el número arábigo; indicando la tarea con la que se debe continuar.
	Conector de página	Mediante el símbolo se pueden unir, cuando las tareas quedan separadas en diferentes páginas; dentro del símbolo se utilizará un número arábigo que indicará la tarea a la cual continua el diagrama.
	Documento	Representa un documento, formato o cualquier escrito que se recibe, elabora o envía.
	Nota	Se utiliza para indicar comentarios o aclaraciones adicionales a una tarea y se puede conectar a cualquier símbolo del diagrama en el lugar donde la anotación sea significativa.
	Flujo	Conecta símbolos, señalando la secuencia en que deben realizarse las tareas.
	Actividad opcional	Representa la ejecución opcional de una tarea dentro de la secuencia del procedimiento.
	Documento opcional	Representa un documento que dentro del procedimiento puede elaborarse, requerirse o utilizarse.
	Documento destruido	Indica la destrucción o eliminación de un documento por no ser necesario.

Figura 2. Diagrama de flujo

Anónimo. (2018). Simbología ANSI para diagramas de flujo. Recuperado de <http://www.studocu.com>

3.1.9 Compromiso empresarial.

Al tratarse de una empresa que elabora productos alimenticios, a la hora de redactar el manual debemos tener en cuenta las normativas vigentes con plena conciencia de las exigencias de las disposiciones del Código Alimentario Argentino (CAA), Código Bromatológico de la Provincia de Santa Fe, Decreto/Ley N° 4238 y toda otra norma que regle en materia alimentaria .

La Agencia Santafesina de Seguridad Alimentaria (ASSAL), es la encargada de auditar y garantizar que todas las acciones y procedimientos que se realizan a lo largo de la cadena de abastecimiento, producción y distribución, sean seguros.

Estos procedimientos son diseñados e implementados por las empresas con el objetivo de minimizar los peligros físicos, químicos y/o biológicos que pudieran afectar la producción de alimentos.

Existen distintos procesos para asegurar la calidad, entre ellos encontramos: Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) , el sistema de Análisis de Peligros y Control de Puntos Críticos (HACCP) y las Normas de la Serie ISO 9000. Estos procesos, están relacionados entre sí y son los que aseguran tener bajo control la totalidad del proceso productivo.

ASSAL en su página explica que el método HACCP (sigla en inglés que se traduce como Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control) permite detectar peligros biológicos, químicos o físicos a lo largo de toda la cadena productiva de un alimento y a raíz de ello, poder realizar el control correspondiente y prevenir su contaminación.

MARCO CONCEPTUAL

4.1 Marco conceptual

A continuación se presenta el marco conceptual, que servirá de referencia al momento de realizar el proyecto. Comenzaremos detallando lo expuesto por Martin G. Álvarez Torres (1996), “un diccionario define la palabra *manual* como un libro que contiene lo más sustancial de un tema, y en éste sentido, los manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones”. (p.23)

Los *procedimientos*, son la definición específica de la forma de llevar cabo una actividad, para que la manera de desarrollarse se repita de manera efectiva. Entonces, un *manual de procedimientos*, es un documento formal donde se concentra información necesaria para llevar a cabo todas las actividades de una organización, está al alcance del personal, son la base de una correcta organización, sirve como una de las herramientas para lograr los objetivos organizacionales y disciplinan a la empresa en su conjunto.

Al hablar de *organizaciones*, se hace referencia a un grupo de personas con una marcada relación social, coordinados entre sí, para alcanzar fines específicos. Estas personas se encuentran vinculadas directamente con la tecnología que la empresa les provea.

Elliot Jaques (1976), trata el concepto de *capacidad de trabajo*, en él hace referencia a la capacidad que posee una persona para interpretar, planificar y resolver sus tareas, como no todas las personas razonan de la misma manera, nos encontramos que sobre el mismo trabajo, existen distintas interpretaciones.

El diccionario, nos dice que la palabra *estándar* significa que es lo más habitual o corriente, o que reúne las características comunes a la mayoría. La palabra *proceso*, es el conjunto de fases sucesivas de un fenómeno o hecho complejo.

Ahora, si hablamos de *estandarización de proceso*, afirmamos que tiene el objetivo de unificar las distintas prácticas que las organizaciones desarrollan para realizar el mismo proceso. Existen distintas normas que garantizan su estandarización. Ejemplo: Normas ISO 9001.

Enfocándonos en la *calidad*, debemos exponer en primer lugar lo que establecen las normas ISO 9000. “Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes a un objeto (producto, servicio, proceso, persona, organización, sistema o recurso) cumple con los requisitos”. Según Deming (1989) la *calidad* es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”

MARCO REFERENCIAL

5.1 Marco referencial

Joaquín Rodríguez Valencia, en su libro “Cómo elaborar y usar manuales administrativos”, comenta como los manuales adquieren importancia dependiendo de las posibilidades que ofrecen a sus usuarios y pierden valor por medio de las limitaciones que surgen al no estar bien desarrollado o desactualizado.

Posibilidades:

- Son una fuente de información permanente, que normalizan y estandarizan la ejecución de las tareas.
- Capacitan al personal ingresante, estableciendo objetivos, procedimientos, normas y evitando discusiones y malos entendidos
- Son un elemento de consulta permanente, aumentando la coordinación en la realización de las tareas diarias.
- Estimulan la delegación de controles, ya que al existir un documento escrito, los operarios se rigen por las mismas normas.

Limitaciones:

- Alto costo de mantenimiento y actualización
- Si no se elaboran en forma correcta o quedan incompletos, pueden provocar serios problemas a la organización
- Limitan su alcance a las acciones formales
- Si son poco descriptivos dejan de ser útiles, pero si son muy extensos resulta complicada su comprensión

MARCO METODOLÓGICO

6.1 Marco Metodológico

Para definir la metodología a utilizar y de esta manera abordar los objetivos planteados, se realizará un proyecto aplicando técnicas, conocimientos académicos y experiencia profesional. En cada objetivo en particular, se utilizarán técnicas relacionadas a la correcta consecución de los mismos.

Tabla 1

Metodología

Objetivo	Tipo de Estudio	de Metodología	Fuente	Técnica	Instrumento	Población	Criterio Muestral
Distinguir la importancia que tiene el recurso humano para el éxito de la organización	Investigación Descriptiva	Cualitativa	Primaria	Observación directa y Entrevistas	Cuestionario	Encargados de áreas de producción, jefe de planta y el Gerente General	No probabilístico Discrecional
Analizar, desarrollar e implementar un sistema preventivo de control, que permita la elaboración de alimentos seguros para todos los mercados	Investigación exploratoria	Cualitativa	Secundaria	Recopilación y análisis bibliográfico y documental	Ficha de registro de datos	Libros, manuales y normas	No probabilístico Discrecional
Describir los lineamientos exigidos para la elaboración e implementación de dicho manual.	Investigación descriptiva	Cualitativa	Secundaria	Análisis bibliográfico	Ficha de registro de datos	Libros, manuales y normas	No probabilístico Discrecional

Analizar cada puesto de trabajo para optimizar tiempo de gestión	Investigación descriptiva	Cualitativa	Primaria	Observación Directa	Libreta notas	de	Encargado del área de producción. Encargado de planta. Personal de producción	del	No probabilístico por Conveniencia
Explicar las conclusiones del trabajo y realizar recomendaciones a la empresa para mejorar aspectos de la gestión	Investigación explicativa	Cualitativa	Primaria	Entrevista en profundidad	Libreta notas	de	Encargado del área de producción. Encargado de planta. Personal de producción. Gerente general	del	No probabilístico Discrecional

Tabla 1. Metodología

ANÁLISIS DEL MACROENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

7.1 Análisis externo

El análisis externo hace referencia a las características del entorno que afectan positiva o negativamente al mercado, respecto a la comercialización de sus productos y debido a las incidencias de diferentes factores: políticos, económicos, sociales y tecnológicos (PEST).

Factores Políticos:

La producción de los exportadores de Big 7 (Unión Europea, Estados Unidos, Nueva Zelanda, Australia, Brasil, Argentina y Uruguay) en el segundo trimestre de 2019 cayó un 0,05% frente al segundo trimestre de 2018. Con el debilitamiento del crecimiento de la oferta, los volúmenes de productos lácteos comercializados a nivel mundial se desaceleraron durante el segundo trimestre de 2019 a 8% en comparación con 2018, por debajo del crecimiento de 18% realizado en el primer trimestre. Hay una notable desaceleración de la actividad económica mundial y la confianza está disminuyendo.

Recuperado de www.santafeenproducción.com.ar, Rabobank: La lechería en el tercer trimestre de 2019.

En cuanto a las nuevas políticas del sector, la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, crea en Programa de buenas prácticas agropecuarias en la producción primaria láctea (Resolución 166/2019), con el objetivo de promover la adopción, actualización y aplicación de Buenas Prácticas en las explotaciones lecheras que garanticen la inocuidad de la producción láctea, favoreciendo la competitividad del sector lácteo de nuestro país. Se ampliará la información en el anexo

Recuperado de www.boletinoficial.gob.ar, Ministerio de Producción y Trabajo, Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca. Resolución 166/2019

Factores Económicos:

Según el Observatorio de la Cadena Láctea Argentina (OCLA), la producción de leche entre 2016 y 2018 decreció aproximadamente un 15%. Las altas tasas de interés y la incapacidad de los tamberos para acceder, hacen que la recomposición observada en el

precio de la leche y el consecuente aumento de la rentabilidad del productor, sea invertido en cancelar deudas para evitar las altas tasas de interés, en vez de reinvertir.

La devaluación del 100,2 % de la moneda durante 2018, repercutió de modo directo en el sector primario, que cuenta con cerca del 75% de los costos dolarizados. Este factor acompañado por la caída del precio internacional de la leche, por una sobreoferta a nivel mundial, impactó en la rentabilidad de los tambos. Afirma Ignacio Kovarsky, a El Cronista, en su edición digital del 29/09/19.

Factores Sociales:

Los movimientos sociales o “piqueteros” crecieron tras la crisis de 2001, gracias a la reunión de decenas de miles de desplazados por el colapso económico. Comedores, cooperativas de trabajo y hasta colegios funcionaron bajo el amparo de estas organizaciones y el peronismo pronto las utilizó para canalizar la ayuda social del Estado. El sistema sobrevivió al macrismo, que obtuvo a cambio garantías de paz social en los sectores más golpeados por la subida de la pobreza y el desempleo. El recrudecimiento de la crisis puso ahora en máxima tensión el modelo. Los movimientos piden más dinero y trasladaron su reclamo a la calle. Recuperado de www.elpais.com edición 05/09/19.

Martín Dinatale, en su columna de Infobae del día 16 de septiembre de 2019, comentaba que desde el Senado de la Nación, acordaron darle urgente tratamiento y sancionar de una vez el proyecto que prorroga hasta el 2022 la emergencia alimentaria, y que apunta a cubrir los requisitos nutricionales de niños de hasta los 14 años, embarazadas, discapacitados y ancianos desde los 70 años en situación de pobreza. La inseguridad alimentaria total llegó al pico máximo del 35,8% desde el 2010 hasta ahora, con niveles de falta de comida severos del orden del 17,4% y déficit de nutrientes alimentarios que en sectores bajos del país llegan hasta el 44 por ciento.

Factores Tecnológicos:

Los niveles de inversión en I+D en Argentina han sido históricamente demasiado bajos, tanto desde el sector público como del privado. Los sectores de base tecnológica comprenden una fracción pequeña de nuestra economía. Esta estrategia ha limitado

nuestra capacidad de crecimiento económico y pone en serio riesgo las posibilidades de competir a futuro en una economía global cada vez más basada en el conocimiento. Argentina necesita enfrentar esta situación manera urgente para equilibrar su economía y no anular sus chances de prosperidad en el futuro cercano. Los países que obtienen mayores incrementos de sus PBI per cápita invierten entre 1,5 % y 4 % de sus PBI en I+D. Asimismo, aumentan su inversión a una tasa de entre 0,02 y 0,04 % PBI /año. Esta combinación de magnitud y tasa de crecimiento de las inversiones en I+D aparece como la necesaria para mantener la competitividad internacional en el mundo actual.

Argentina invierte en la actualidad 0,6 % de su PBI en I+D, es decir entre 5 y 7 veces menos que los países desarrollados. En términos absolutos, Argentina invierte per cápita entre 10 y 14 veces menos que los países desarrollados. Desde 1996 a la fecha, Argentina viene aumentando su inversión en I+D a una tasa promedio de 0,01 %PBI/año, es decir a un ritmo 3 veces inferior al promedio de los países desarrollados.

En resumen, Argentina no solo invierte mucho menos, sino que aumenta su inversión a un ritmo menor que los países desarrollados. Año tras año se incrementa la brecha tecnológica y disminuyen sus posibilidades de competir a nivel global. El Gobierno debería reconocer la urgente necesidad de un cambio de paradigma para competir en los mercados mundiales y establecer un compromiso de largo plazo para aplicar las inversiones necesarias en I+D. Recuperado de www.biologia.org.ar, Fernando Stefani, “Rol actual y futuro de la ciencia en la innovación industrial y el crecimiento económico en Argentina”, agosto de 2018.

Conclusión

Los mercados mundiales no logran consolidarse y esto repercute fuertemente en nuestro país, que lleva acumulados trimestres de números en rojo en cuanto a producción, consumo, inversión y no logra controlar el tipo de cambio y la inflación.

Los índices de pobreza crecen y los movimientos sociales hacen notar sus reclamos con movilizaciones cada vez más duras. Asimismo el Gobierno está ejecutando medidas para tratar de contener a la masa poblacional más débil, al mismo tiempo que

propone reformas para insertar a nuestro país en nuevos mercados y generar nuevas alianzas comerciales.

Si bien a primera vista el panorama parece desalentador, el país está pasando por un momento difícil y la confianza de los mercados no es un punto fuerte en este año electoral, Argentina tiene material para salir adelante y el mundo lo sabe.

ANÁLISIS DEL MICROENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

8.1 Análisis de las 5 fuerzas que mueven la competencia de un sector

- Rivalidad entre los competidores existentes.

La rivalidad en el sector permite analizar que el crecimiento de la industria es dinámico, ya que los participantes buscan de manera constante el progreso y la oportunidad de crecimiento. Las empresas incorporan tecnología para reducir sus costos y realizar procesos más eficientes.

Como principales productores de quesos reelaborado podemos nombrar las siguientes empresas: Cassini y Cesaratto, Cenci Agroindustrial y Milkaut, entre otras.

Las empresas Milkaut y Cassini y Cesaratto, dedican su recibo de leche fluida a la fabricación de productos lácteos, fundamentalmente quesos naturales, y como sub-producto tienen en su cartera al queso reelaborado en distintas versiones: cremoso, tybo, tybo con salame, cheddar y untables.

Cuando el recibo de leche fluida es superior a la necesaria para realizar su producción diaria, el sobrante es derivado a la producción de masas de queso blando que luego serían la principal materia prima del queso reelaborado.

Estas empresas tienen estrategias de diferenciación amplia, tanto en sus productos naturales como en reelaborados, priorizando siempre la calidad.

Cenci Agroindustrial, al contrario de éstas, es una empresa dedicada exclusivamente a la producción de quesos reelaborados, por lo tanto no tiene recibo de leche fluida, su materia prima es provista por fábricas que experimentaron un quiebre en sus ventas y necesitan vender sus productos antes de su fecha de vencimiento.

Lleva a cabo una estrategia de costos bajos, apuntando sus ventas al segmento de mercado denominado “primer precio”.

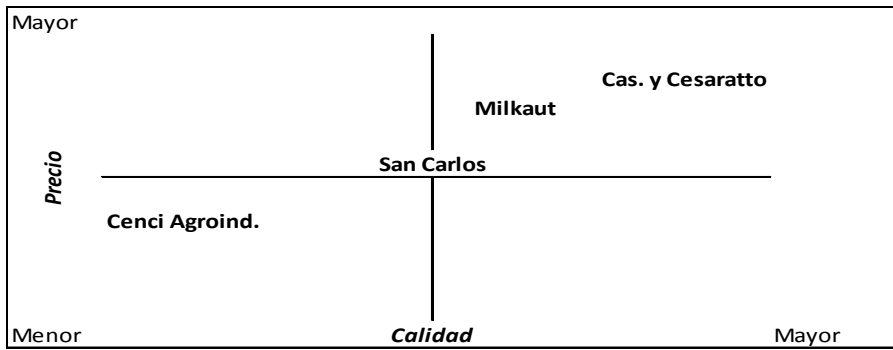


Figura 3: Mapa de posicionamiento.

Fuente: Elaboración propia

- Amenaza de productos sustitutos.

El queso reelaborado es un sustituto del queso tradicional. Dada la baja en los precios por caídas en las ventas, se corren dos riesgos: el primero, es que el consumidor vuelva al queso tradicional ya que la diferencia de precios sería insignificante, el segundo, es que el queso no es un alimento de primera necesidad y por lo tanto dejen de consumirlo.

- Amenaza de nuevos ingresos.

El ingreso potencial de nuevos competidores es muy bajo debido a las barreras de entrada que deben atravesar. Una de ellas está dada por la alta inversión inicial en relación a pronósticos inciertos dados en la economía y sumado a que es un producto muy sensible en su proceso de elaboración, cualquier variación provoca cambios en el sabor y en su estado, sin olvidarnos de mencionar que puede ocasionar daños a los consumidores.

- El poder de negociación de proveedores

Los proveedores de la industria pueden ser todas las empresas lácteas que tengan un stock de productos terminados muy alto y no desean contar con ese inventario, o empresas que tienen partidas de producción que no se corresponden con sus estándares y deben descartar lotes completos.

En el caso particular de la empresa objeto de estudio, la negociación es un punto fundamental en el proceso. Las empresas proveedoras deben vender sus excesos de

producción ya que es un producto con poca vida útil, pero en estos momentos dónde no existen esos excesos, hay que recurrir a profundas negociaciones para garantizar la materia prima necesaria para producir.

Como el mercado sufre cambios constantemente, las empresas proveedoras en su mayoría prefieren almacenar sus excedentes para utilizarlos en la fabricación de subproductos cuando el mercado lo demande.

Quesería San Carlos, debe crear alianzas entre organizaciones, manteniendo los volúmenes de compra aún cuando el mercado esté en baja y planificar en conjunto un crecimiento en los volúmenes comercializados, para que esta situación nos convierta en un cliente importante para el proveedor y refuerce la relación comercial.

- El poder de negociación de los clientes

Los clientes, en lo que respecta al mercado lácteo, en su mayoría son distribuidores zonales, por su parte ellos realizan compras en grandes volúmenes y son muy sensibles al precio de los productos. Por lo tanto su poder de negociación es alto.

Conclusión

De acuerdo con el análisis de las 5 fuerzas que mueven el comportamiento del sector, se concluye que la industria de reelaboración de quesos es atractiva, si bien la inversión inicial es alta y hay que generar muy buenos vínculos con los proveedores, el producto es rentable y si se consigue lograr buena calidad, es el sustituto perfecto del queso de tina.

La industria está en etapa de desarrollo, lo que significa que las ventas y los beneficios van a ir en aumento de manera moderada, siempre y cuando el país logre estabilizar la economía y siga sumergido en este plan de recuperación de mercados.

8.2 Análisis interno.

El análisis interno, permite visualizar variables concernientes al proceso de reelaboración de quesos y a través de las mismas poder arribar a diferentes conclusiones parciales referente a lo diagnosticado.

Continuando lo propuesto en el marco teórico, y en función de la información disponible, se informa el siguiente diagnóstico:

El proyecto en el que se sustenta la organización: La empresa está enfocada en su misión: “Ofrecer al cliente un producto de calidad al menor precio de mercado”, y para ello trabaja incansablemente. El proyecto empresarial se sustenta en una visión estratégica con orientación a la acción, “Mejorar todos los días, de manera rentable y generar confianza a nuestros clientes”, posee un buen nivel de adaptación a cambios en el entorno y buena capacidad de respuesta ante posibles reclamos. La empresa goza de estabilidad financiera debido a la larga trayectoria y conocimiento que tiene del sector, esto le permite saber cuándo invertir y cuando esperar, además de ser competitivos tanto en precio como en calidad.

La estructura organizativa: La empresa posee una organización de tipo formal. En su estructura se pueden observar pocos niveles jerárquicos, con un reducido plantel de mandos medios y una amplia cantidad de operarios. (Como se ve a continuación en la figura 5)

La integración psicosocial: En este plano, la relación entre los gerentes es buena, complementan sus conocimientos técnicos y administrativos para llevar adelante la empresa. Si bien las decisiones en la empresa las toma el gerente general, las gerencias de los distintos departamentos son las encargadas de acercar toda la información necesaria para que se pueda analizar cada situación en particular.

Las condiciones de trabajo: La empresa cuenta con maquinaria y equipos aptos para realizar todas las tareas que hay que desarrollar, elementos para carga y descarga de camiones, herramientas para realizar controles técnicos y de calidad. Aunque faltan elementos que aporten seguridad tanto al operario como al proceso, principalmente en el

sector de producción. Elementos tales como: Elevador de bandejas con queso, zorras eléctricas, sistema de lavado de bandejas y sistema de lavado CIP para los equipos. En cuanto al funcionamiento operacional, los empleados carecen de planes escritos o manuales que indiquen el procedimiento adecuado en cada sector. Esto es un problema no menor, ya que los empleados realizan una rotación mensual dentro de la empresa.

El sistema político: El gerente de cada área, (Administración, producción y mantenimiento) tiene primacía en la decisión del rol que le compete. Cuando la decisión que hay que tomar excede su área o es compartida con otro sector de la empresa, es el gerente general el encargado de tomar esa decisión.

El contexto: La empresa se encuentra en un proceso de cambios en su sistema de control de calidad, realizando controles más rigurosos, involucrando a todos los sectores. El entorno nacional se encuentra convulsionado por la crisis, la inflación y la constante incertidumbre. A nivel internacional, Argentina está trabajando para recuperar mercados y así poder exportar nuevamente al mundo nuestros productos. Por otra parte, el mercado se mantiene calmo, los empresarios no invierten hasta no estar seguros de los resultados que se pueden obtener.

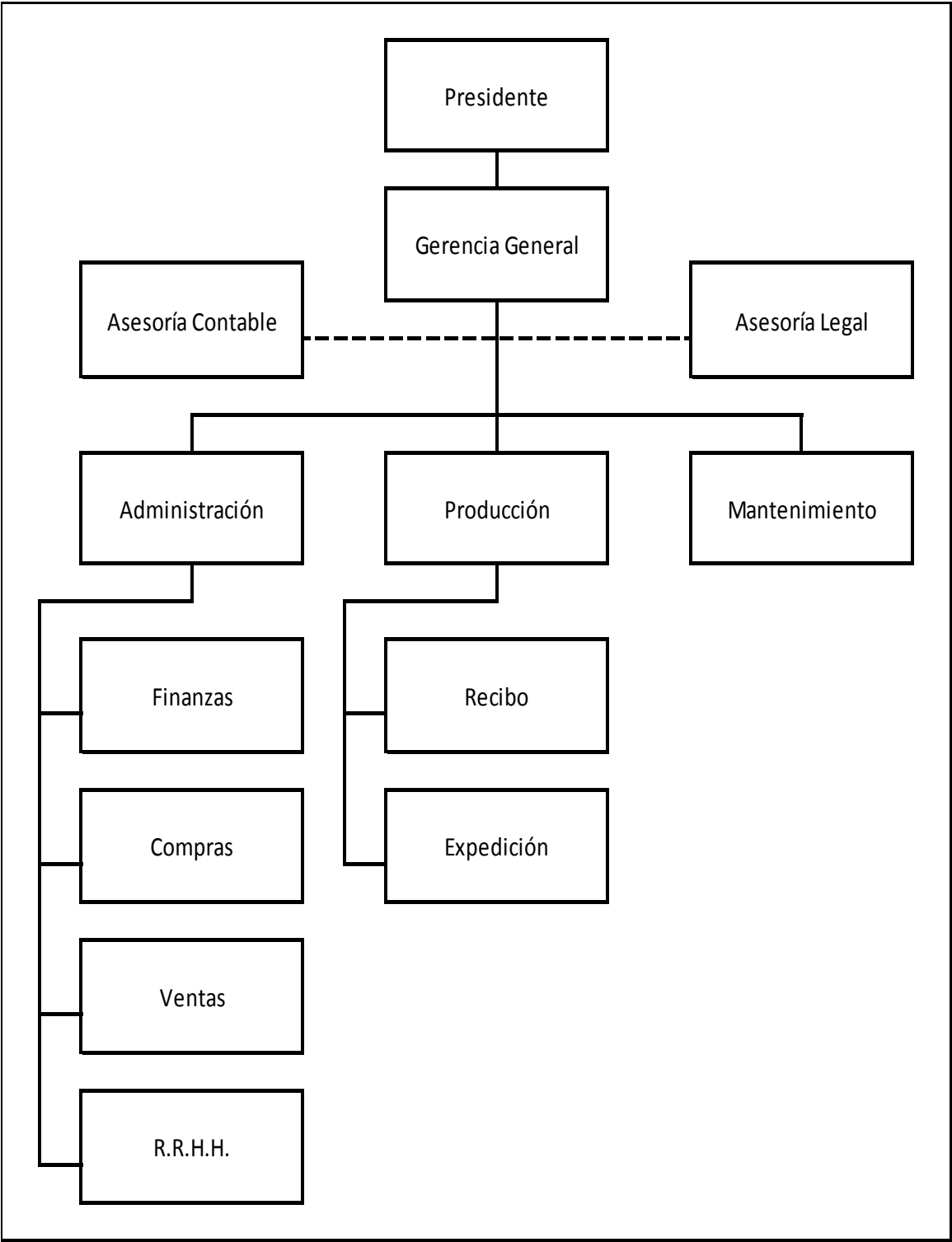


Figura 4: Organigrama

Fuente: Elaboración propia

Presidente: Ejerce la representación legal de la empresa. Supervisa y coordina el trabajo de una Mesa Directiva para comandar la empresa de manera eficaz. Es la persona autorizada para firmar los cheques, contratos y autorizaciones de pago.

Gerente General: Planifica la estrategia con el fin de cumplir con los objetivos institucionales, dirige el proceso productivo y la toma de decisiones, coordina las tareas y actividades de todos los demás departamentos de la empresa y controla el correcto desarrollo de todos los procesos. Recibe asesoría externa, tanto contable como legal.

Responsable Administrativo: Es el responsable de coordinar las acciones del área administrativa, responde al gerente general, planifica las compras, ventas y pagos dependiendo de la liquidez de la empresa. Trabaja en contacto directo con las entidades bancarias.

Responsable de Producción: Es el encargado de planificar la producción de las distintas líneas de productos, respecto de las ventas que realiza la empresa. Responde y reporta al gerente general el stock actualizado de materias primas y producto terminado. Coordina las acciones del personal.

Responsable de Mantenimiento: Es el encargado de que la empresa no interrumpa sus actividades por fallas en sus equipos. Planifica el mantenimiento preventivo, realiza mantenimientos predictivos y correctivos. Reporta al gerente general. Planifica y coordina todas las acciones de los operarios a su cargo. Informa sobre equipos obsoletos y participa en la incorporación de nuevas tecnologías.

La empresa cuenta con 75 empleados, 10 de ellos se encargan de las tareas administrativas y el resto se encuentra en producción, éstos no tienen un puesto fijo de trabajo, el encargado del sector comunica verbalmente las tareas a realizar al comenzar la semana; no existe descripción de puestos de trabajo ni evaluaciones de desempeño a los operarios.

Las decisiones a tomar, tanto de estrategias a utilizar como de volúmenes de producción, materia prima en stock, logística de envíos de productos terminados e

incorporación de tecnología en los procesos, las toma en gerente general y las comunica de forma verbal al encargado de cada área.

El mercado abarca mucha variedad de productos derivados de la leche, que en estos últimos años mantuvo un nivel de producción bajo y con costos que no alcanzan para mitigar los insumos.

La materia prima para la producción de quesos reelaborados, son quesos que no entran en la cuota de mercado por exceso de producción, caída en el consumo, o masas que realizan las empresas cuando reciben más leche de la que pueden procesar.

El producto obtenido de esta reelaboración se lo denomina de “primer precio” y se ubica en góndola un %30 por debajo del precio de los quesos denominados “de tina o naturales”.

En este momento la empresa se encuentra en un escenario muy confuso, con la crisis que está viviendo la región y la caída en el consumo, deberíamos tener un volumen importante de ventas ya que es un producto de bajo costo. Pero al bajar tanto la producción de leche, no hay exceso de quesos ni masas frescas en el mercado y por lo tanto Quesería San Carlos S.A. debe comprar quesos a precios muy elevados para poder continuar con su producción, sumado que éstos costos no pueden ser trasladados al producto final ya que se reduciría el margen de precios que existe con los quesos de elaboración tradicional.

8.3 Análisis del proceso productivo

Proceso Productivo: Éste proceso cumple las siguientes etapas.

Etapa 1: El procedimiento comienza con la promoción y venta de los productos. Luego de tener consolidados los pedidos, son comunicados al responsable de producción para que organice las tareas a seguir.

Etapa 2: Compra de materia prima (queso blando) estandarizada a los valores requeridos por la empresa.

Etapa 3: La materia prima es analizada y se ingresa al proceso de selección y fraccionado, que es realizado de forma manual por operarios calificados para tal tarea.

Etapa 4: Una vez fraccionada, ingresa al sector de fundido, dónde se realiza la cocción en pailas a una temperatura de 80°C durante algunos minutos garantizando la inocuidad del producto final.

Etapa 5: Una vez finalizado el ciclo de cocción, el queso es transportado por bombas positivas a través de caños hasta la máquina envasadora. Ésta equipos está previamente programado por su operario para realizar el formato deseado, ya sea hormas o barras, y conjuntamente realiza registro de fecha y lote.

Etapa 6: Las hormas o barras ya envasadas pasan por cintas transportadoras al sector de moldeo, dónde se depositan en sus moldes para otorgarles el formato final.

Etapa 7: Los moldes son depositados en cámaras dónde se llevan a una temperatura de 4°C.

Etapa 8: Los quesos han concluido su proceso, son desmoldados, colocados en cajas y llevados a la cámara de expedición.

Etapa 9: Los operarios realizan el palletizado de las cajas siguiendo la lista de pedidos a distribuir.

Etapa 10: Facturación, coordinación de entrega de los pedidos solicitados y cobro de las facturas emitidas, cerrando el ciclo productivo.

Enfocando la mirada en el área de producción, al trabajar bajo pedido, la planificación depende de la demanda, las tareas dejan de ser coordinadas y eficientes cuando se incurre en un error, ya que al trabajar de forma lineal afecta a todo el proceso.

La ausencia de procedimientos formales de comunicación y control, genera desorden en las labores, pérdidas en la calidad del producto final y pérdida de tiempo al personal que debe realizar las correcciones en dichos procesos.

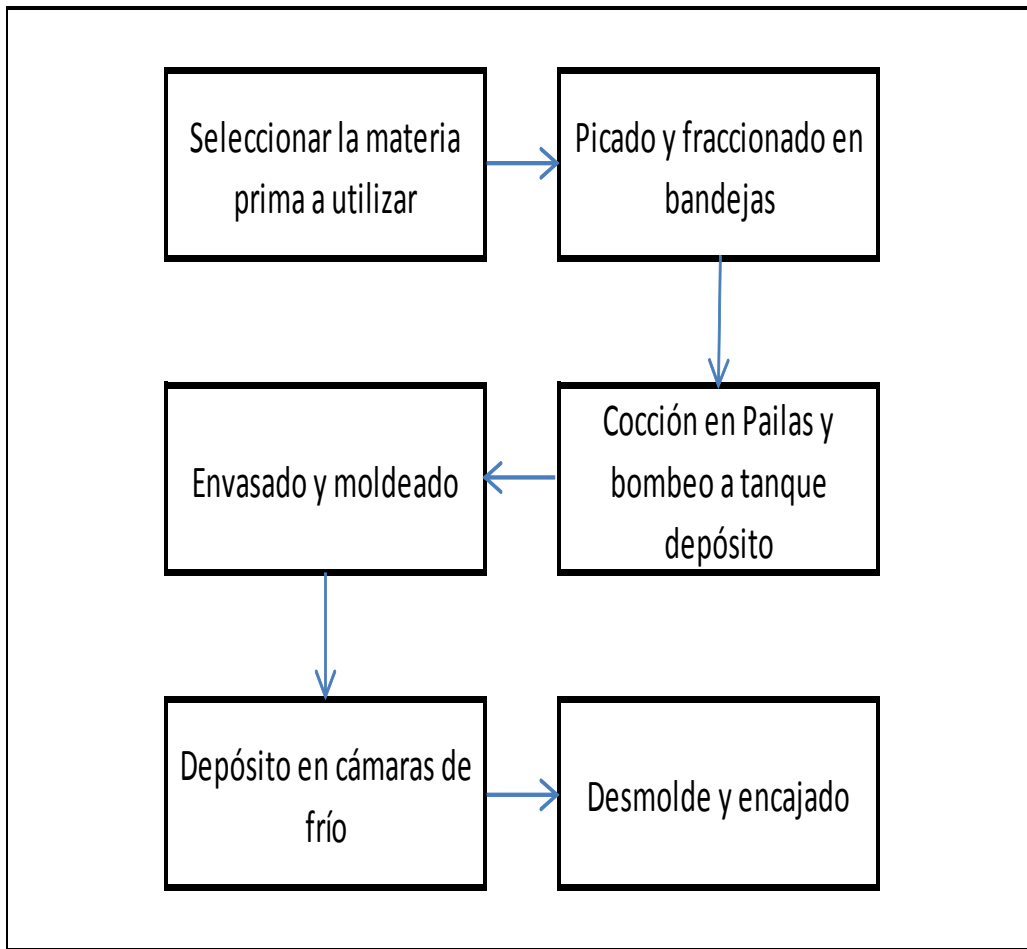


Figura 5: Esquema de circuito del área

Fuente: Elaboración propia

8.4 Clima organizacional

Dentro de la empresa y en particular en el área de producción, no existe una gran comunicación entre los diferentes operarios que trabajan en la misma, si bien no pasa lo mismo entre encargados de área y la administración de la empresa, la falta de lineamientos deja en evidencia que cada empleado no sabe cuál es su trabajo realmente, dónde comienza y dónde termina su responsabilidad, a razón de esto existe duplicidad de actividades y en otros casos inexistencia de pasos importantes en el proceso que dificultan el normal accionar del área y confluye en reprocesamientos costosos con pérdidas para la empresa.

De manera interna como externa, la comunicación es una herramienta de gran importancia en las organizaciones, tanto para el desempeño de las tareas competentes como así también, para el correcto establecimiento de relaciones entre las diferentes áreas de la empresa.

Por los motivos antes expresados, no existe un clima laboral favorable y los problemas de conducta son cada vez mayores, crece el ausentismo y los accidentes laborales.

DIAGNÓSTICO

9.1 Diagnóstico

Frente a lo expuesto anteriormente, se puede apreciar la existencia de dificultades frente a la ausencia de una herramienta que resalte los procedimientos que el personal debe llevar a cabo, bajo un control riguroso en el accionar de los equipos. Considerando estos inconvenientes, es que se pone de manifiesto la necesidad de organizar las tareas, para realizar la formulación y aplicación de un Manual de Procedimientos.

Respecto al clima laboral y a la falta de comunicación entre los miembros, expuesta en el diagnóstico del área, se manifiesta la importancia de mayor presencia del encargado de área de producción y los responsables de calidad que posee la empresa, tema que se expone como relevante para el correcto funcionamiento del área en estudio.

9.2 Análisis FODA

Este análisis FODA, servirá de apoyo para planificar de forma ordenada el desarrollo de las estrategias y darle seguimiento al cumplimiento de las mismas en base al plan establecido para este fin. El impacto que tendrá al ser implementado en la organización bajo estudio será: mejorar el desempeño organizacional, así como desarrollar un efecto estimulante en los empleados que integran la organización, permitirá pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, y orientar de manera efectiva su rumbo, facilitando la dirección y liderazgo. Por otra parte, permitirá enfrentar los principales problemas de la organización, por tal motivo ayudará a tomar el control interno la empresa y no sólo a reaccionar frente a estímulos externos. A su vez, aumentará la participación entre los empleados, mejorará la comunicación y coordinación entre los distintos niveles, mejorar las habilidades de administración, así como, enfocar la planeación hacia los factores críticos que determinan el éxito o fracaso del futuro de la empresa.

		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS INTERNAS (F): Empresa estable. Innovación continua de sus productos. Rápida adaptación a los cambios. Competitividad en precio y calidad. Visión estratégica con fuerte orientación a la acción. Larga trayectoria y conocimiento del sector. Infraestructura adecuada. Flexibilidad productiva y comercial.	DEBILIDADES INTERNAS (D): Elevada dependencia de los Recursos Humanos. Alta rotación de personal dentro de las áreas. Poca publicidad. Alto nivel de accidentes y enfermedades laborales. Ausencia de planes escritos, proyecciones y metas. Falta de coordinación en el funcionamiento colectivo.
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES EXTERNAS (O): Crecimiento de mercado. Nuevas tecnologías. Posicionamiento estratégico de mercado. Todos los insumos son provistos por industrias locales.	(FO): La situación más esperada es aquella en la que una empresa puede hacer uso de sus Fortalezas para aprovechar Oportunidades. Las empresas deberían enfocarse en ésta matriz	(DO): Pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades
	AMENAZAS EXTERNAS (A): Crisis financiera internacional. Aumento de trabas para conseguir líneas de crédito. Aumento de la competencia. Incertidumbre económica e inestabilidad política.	(FA): Se basa en las Fortalezas de la organización para enfrentar Amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas.	(DA): Persigue la reducción al mínimo de las debilidades y amenazas.

Figura 6: Análisis FODA

Fuente: Elaboración propia

PROPUESTA DE APLICACIÓN PROFESIONAL

10.1 Propuesta de aplicación profesional

La presente herramienta busca incrementar la eficiencia operativa del área de producción de la empresa, disminuyendo errores y accidentes laborales, evitando la duplicidad de tareas y contribuyendo a aumentar la productividad.

Fundamentación

La elección del tema para el presente trabajo, surge de la necesidad de contribuir con una organización productora de bienes de consumo, con más de 10 años de antigüedad y que busca estandarizar su proceso de producción de quesos, para disminuir riesgos de contaminación, accidentes laborales y aumentar la productividad sin perder calidad.

En una economía competitiva como la que tenemos hoy en día, necesitamos contar con recursos confiables, lograr índices de productividad altos y asegurar la inocuidad de nuestros productos. Para ello, mediante el presente manual de procedimientos, se busca estandarizar el área de producción y todos los procesos asociados a la misma.

Con esta herramienta, los colaboradores de la firma tendrán en detalle las acciones a realizar, asimismo deberán efectuar controles periódicos para asegurar la correcta aplicación y actualización del documento en caso que lo necesite.

Objetivos

- Estandarizar el 100% de las operaciones en la línea de producción en los próximos 6 meses
- Aumentar el número de capacitaciones de seguridad e higiene al personal, de 4 a 6 en el próximo año, para reducir el número de siniestros en un 60%
- Aumentar el volumen de producción en un 20% para junio de 2020, con el fin de llegar a un 23% de la cuota de mercado.

10.2 Etapa Estratégica

Estandarizar en 100% de las operaciones en la línea de producción en los próximos 3 meses. Al tratarse de un proceso continuo y en línea, es indispensable que las tareas se desarrollen de manera ordenada y sin interrupciones, ya que la productividad del área depende de ello. Al estandarizar la producción lograremos disminuir considerablemente los riesgos de contaminación del producto y contaminación cruzada de la materia prima. Utilizando este documento como elemento de apoyo y comunicación.

Aumentar el número de capacitaciones de seguridad e higiene al personal, de 4 a 6 en el próximo año, para reducir el número de siniestros en un 60%. La empresa tiene un promedio de 5 accidentes anuales; con la capacitación adecuada se espera no superar los 2 accidentes el próximo año, ya que los siniestros fueron a causa del desconocimiento que poseen los operarios acerca del equipamiento que utilizan para realizar sus tareas.

Aumentar el volumen de producción en un 20% para enero de 2020, con el fin de llegar a un 23% de la cuota de mercado. El área de producción cuenta con el siguiente equipamiento: 2 pailas de cocción horizontal con capacidad para producir 1000Kg de queso por hora cada una y 1 envasadora automática con capacidad para envasar 3000Kg por hora. Trabajando en 2 turnos de 9hs de lunes a viernes más 9 hs los sábados, la empresa produce 3600 toneladas de producto terminado por año, siendo que el mercado produce 18000. Al estandarizar la producción y corregir los tiempos ociosos, llegaríamos al objetivo de 4200 toneladas anuales.

10.3 Etapa Táctica

La elaboración del documento requiere de precisión de datos, ya que éste debe perdurar a través del tiempo y seguir cumpliendo el rol para el cual fue creado.

El objetivo estratégico “Estandarizar en 100% de las operaciones en la línea de producción en los próximos 3 meses”, requiere de los siguientes objetivos tácticos:

- * Enumerar cada procedimiento y documentarlo
- * Describir por medio de observación directa y entrevistas a los operarios, la mejor manera de llevar a cabo cada operación.
- * Consultar a fuentes externas (bibliografía) para ordenar la información recabada
- * Identificar los recursos con los cuales cuenta la empresa en ésta área como tecnología aplicada al procedimiento y materiales de seguridad personal.
- * Confeccionar el documento, describiendo de forma secuencial las tareas a realizar en cada procedimiento
- * Puesta en práctica y evaluación

El objetivo estratégico “Aumentar el número de capacitaciones de seguridad e higiene al personal, de 4 a 6 en el próximo año, para reducir el número de siniestros en un 60%”, requiere de los siguientes objetivos tácticos:

- * Realizar un relevamiento histórico de accidentes ocurridos en la empresa
- * Determinar las áreas o maquinarias con más antecedentes en el caso
- * Realizar reuniones con el encargado de mantenimiento en conjunto con el asesor de seguridad que presta servicios a la empresa, para determinar si los accidentes ocurren por fallas en los equipos (por falta o falla de interruptores de seguridad) o por errores humanos
- * Coordinar un plan de capacitaciones para el siguiente año contemplando la información recabada

El objetivo estratégico “Aumentar el volumen de producción en un 20% para enero de 2020, con el fin de llegar a un 23% de la cuota de mercado”, requiere de los siguientes objetivos tácticos:

- * Luego de la puesta en práctica del manual de procedimientos, debemos realizar un control de producción y documentarlo en una planilla.

- * Verificar cuál o cuáles son los puntos críticos o cuellos de botella que presenta el área y sus motivos correspondientes.

- * Aplicar la corrección necesaria en caso que sea un error humano y contemplar la incorporación de tecnología si el caso lo amerita

10.4 **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

“QUESERÍA SAN CARLOS S.A.”

ÁREA: PRODUCCIÓN DE QUESOS REELABORADOS

REVISIÓN: 1

FECHA: 02/10/19

SAN CARLOS SUD, SANTA FE

RESPONSABLE DEL PROYECTO: FEDERICO S. GARBARINI

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	47
OBJETIVO Y ALCANCE DEL MANUAL	48
ORGANIGRAMA.....	49
DIAGRAMA DE FLUJO.....	50
RELEVAMIENTO DE PLANTA (ÁREA PRODUCCIÓN).....	51
DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y RESPONSABILIDADES.....	52
SECUENCIA DEL PROCESO.....	55

Introducción

Estimado Colaborador

Quesería San Carlos, es una empresa con un alto prestigio ganado, tanto en el campo de la seguridad e higiene en el trabajo como en calidad y buenas prácticas de manufactura.

La estandarización es parte integral del concepto de calidad y condición previa para conseguir los niveles exigidos en el trabajo y en la vida social de las unidades.

Para asegurar el grado de calidad de los productos finales, proteger la vida humana y los bienes de la empresa, es necesario comprender el presente documento y aplicar los conceptos que allí se detallan.

Se pone en conocimiento a los colaboradores de Quesería San Carlos, la vigencia del presente manual de procedimientos para el área de producción; el proceso ha sido estudiado con el propósito de prevenir accidentes laborales, contaminación directa o cruzada y estandarizar todas las acciones que el operario necesita realizar para asegurar el proceso productivo.

La empresa por su parte reconoce y asume la responsabilidad de la prevención de riesgos y se obliga asimismo a facilitar los recursos necesarios para llevar adelante la aplicación de normas y sistemas que tiendan a mejorar las condiciones de trabajo de sus colaboradores.

Objetivos y alcances del manual

Los objetivos de dicho manual de procedimientos son: planificar, organizar, ejecutar y supervisar acciones permanentes para asegurar el normal desarrollo de las tareas programadas, asegurando altos niveles de calidad y producción, con bajos niveles de accidentes laborales.

Para ello, los operarios deberán aprender y comprender los lineamientos que a continuación se detallan.

Alcance del Manual

El ámbito de aplicación para el presente documento, corresponde al sector de producción de quesos reelaborados de la empresa Quesería San Carlos, comprendido por las siguientes áreas:

1. Selección de materia prima
2. Picado y fraccionado de materia prima
3. Cocción
4. Envasado
5. Moldeado
6. Desmolde y encajado

Organigrama

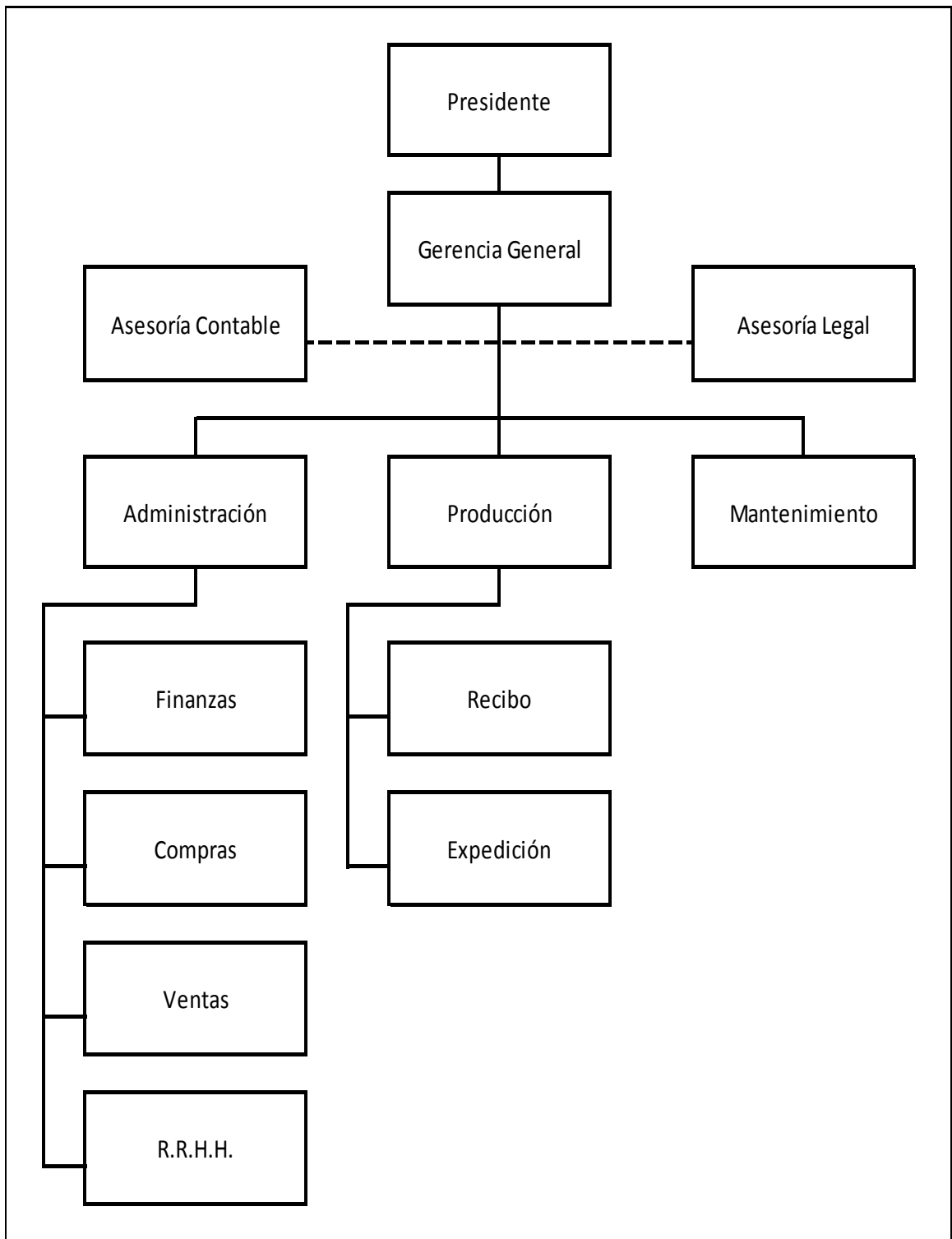
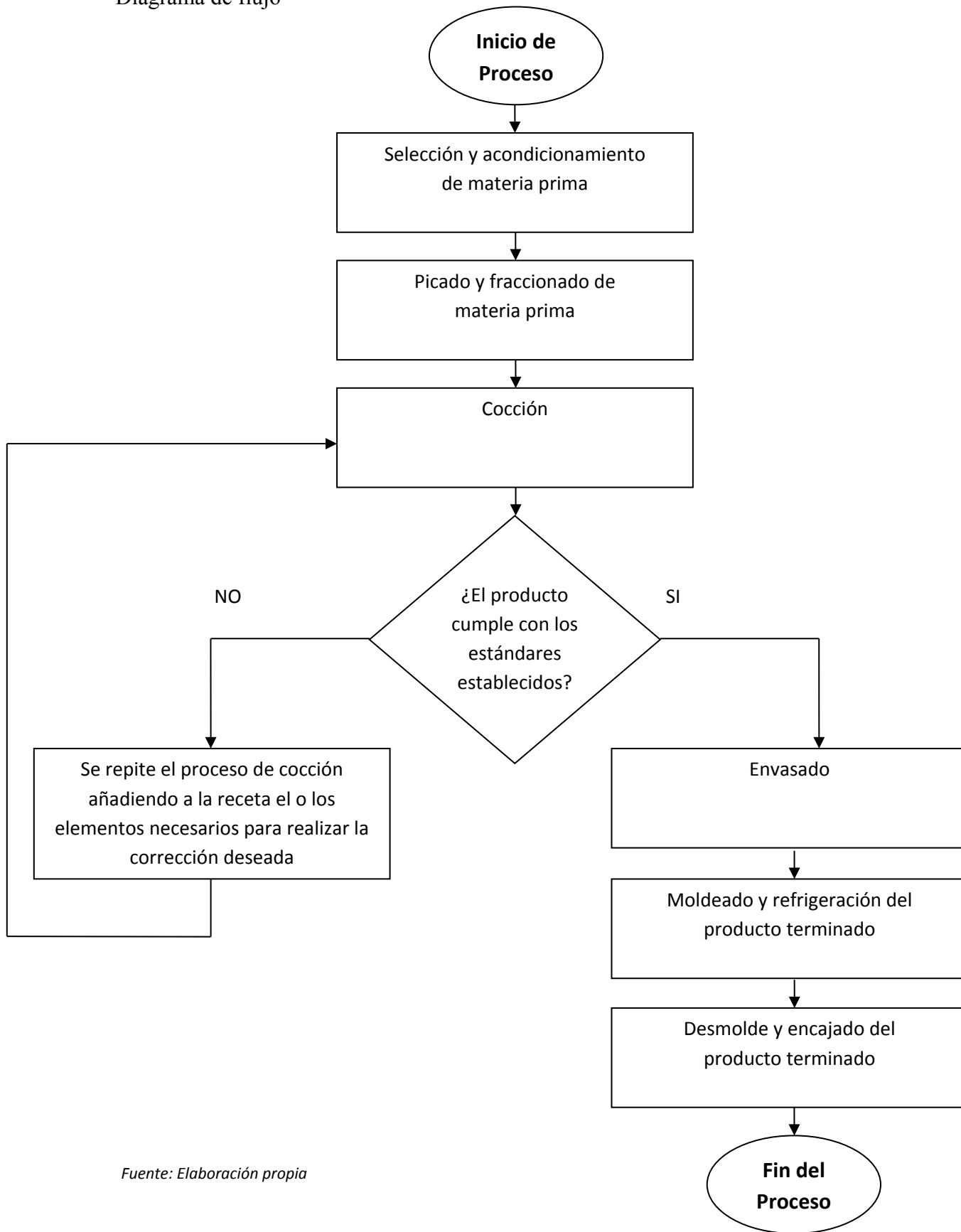
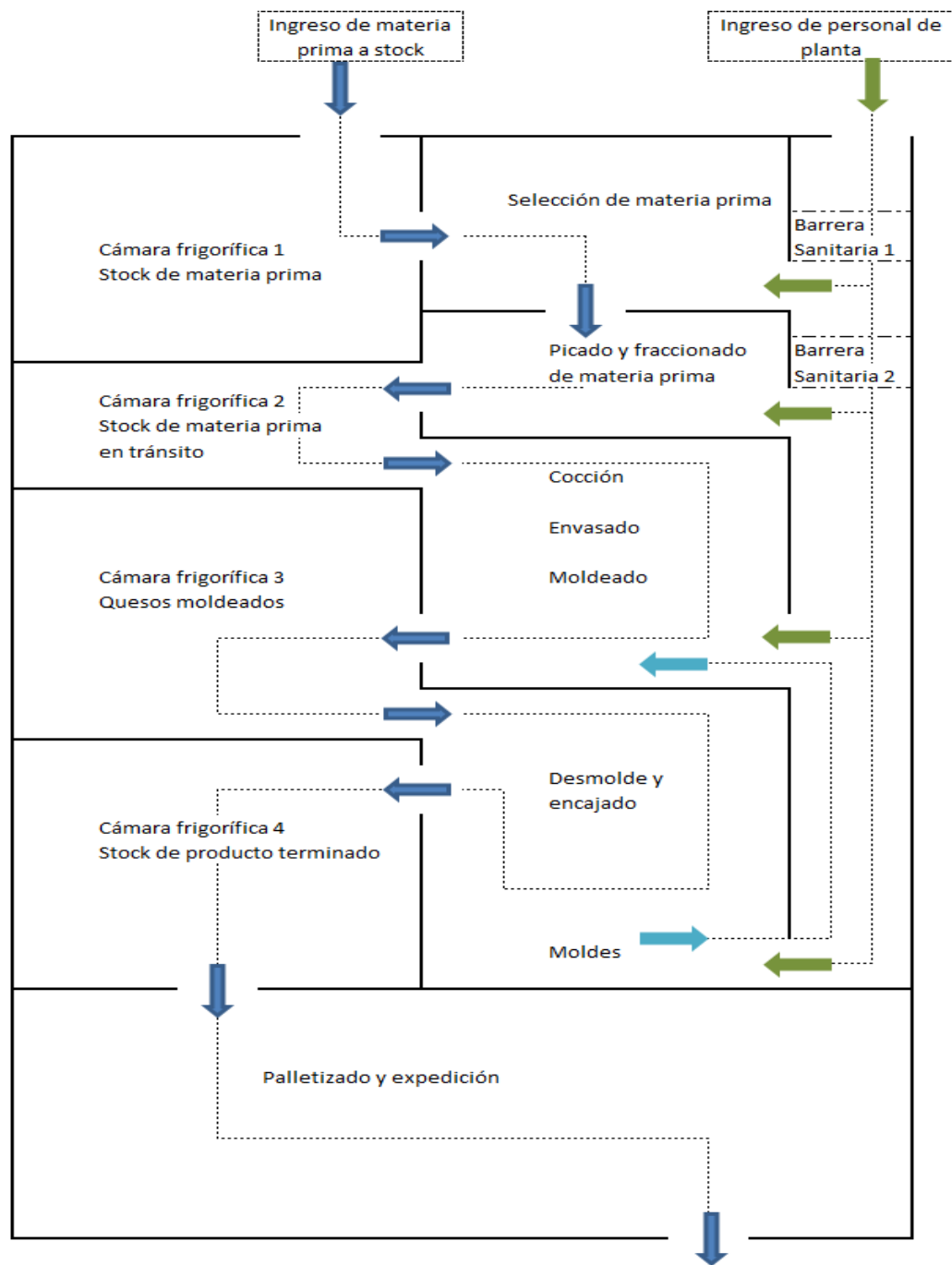


Diagrama de flujo



Fuente: Elaboración propia

Relevamiento de planta (Área producción)



Fuente: Elaboración propia

Descripción de puestos de trabajo y responsabilidades

Puesto: Seleccionador	Área: Selección de materia prima
Dependencia directa de: Stock de materia prima. Planificación de producción	
Descripción del puesto de trabajo: Acondicionar la materia prima necesaria para llevar a cabo la jornada de trabajo y entregarla en condiciones sanitarias óptimas a la siguiente área.	
Responsabilidades: La materia prima seleccionada debe estar en condiciones aptas para el procesamiento. Al terminar el pedido de producción se debe lavar y desinfectar tanto el área de trabajo como los equipos utilizados.	
Observaciones: En todo momento debe garantizarse la inocuidad del producto a realizar.	

Puesto: Fraccionador de materia prima	Área: Procesado
Dependencia directa de: Selección de materia prima	
Descripción del puesto de trabajo: Picar y fraccionar en bandejas la materia prima recibida según la receta a elaborar, luego colocarla en la cámara frigorífica para materia prima en tránsito.	
Responsabilidades: Las bandejas deben tener el contenido exacto del material solicitado en la receta. Al terminar el procesamiento se debe lavar y desinfectar tanto el área de trabajo como los equipos utilizados.	
Observaciones: En todo momento debe garantizarse la inocuidad del producto a realizar.	

Puesto: Fundidor	Área: Cocción
Dependencia directa de: Procesado	
Descripción del puesto de trabajo: Tomar las bandejas con materia prima que se encuentran en la cámara frigorífica de MP en tránsito y en la olla junto con las sales fundentes, esencias y proteínas lácteas (receta	

especificada previamente por el encargado de producción), controlar parámetros de calidad (PH y Humedad) y depositar el producto terminado en un silo mediante un sistema de bombeo.
Responsabilidades: Los parámetros de calidad deben ser exactos para garantizar la estabilidad del producto. Al terminar el procesamiento se debe lavar y desinfectar tanto el área de trabajo como los equipos utilizados.
Observaciones: En todo momento debe garantizarse la inocuidad del producto a realizar.

Puesto: Envasador	Área: Envasado
Dependencia directa de: Cocción	
Descripción del puesto de trabajo: Comandar el sistema de envasado y controlar los parámetros de calidad del producto.	
Responsabilidades: El producto debe tener el peso correcto y el empaque en correctas condiciones.	
Observaciones: Controlar el correcto funcionamiento del equipo de envasado. En todo momento debe garantizarse la inocuidad del producto a realizar.	

Puesto: Moldeador	Área: Moldeo
Dependencia directa de: Envasado	
Descripción del puesto de trabajo: Colocar los quesos que provienen del sistema de envasado en sus respectivos moldes, luego depositarlos en los acumuladores y llevar los mismos hasta la cámara frigorífica para quesos moldeados.	
Responsabilidades: Los quesos deben quedar perfectamente ubicados en sus moldes para garantizar su formato. Al terminar el procesamiento se debe lavar y desinfectar tanto el área de trabajo como los equipos utilizados.	
Observaciones: En todo momento debe garantizarse la inocuidad del producto a realizar.	

Puesto: Operario	Área: Final de línea
---------------------	-------------------------

Dependencia directa de: Moldeado
Descripción del puesto de trabajo: Tomar los acumuladores de la cámara frigorífica para quesos moldeados y realizar el proceso de desmolde. Colocar los quesos en sus respectivas cajas y llevar los acumuladores al área de moldeado. Armar los pallets de 50 cajas y envolverlos para evitar accidentes en su traslado.
Responsabilidades: Los quesos deben quedar perfectamente ubicados en sus cajas. Al terminar el procesamiento se debe lavar y desinfectar tanto el área de trabajo como los equipos utilizados.
Observaciones: En todo momento debe garantizarse la inocuidad del producto a realizar.

Secuencia del proceso especificada por puesto de trabajo

1. Selección de materia prima. Tomar la materia prima de la cámara frigorífica 1, una vez dentro del área de selección quitarle el envase plástico, verificar que el queso se encuentre en óptimas condiciones y depositarlo en la cinta transportadora que lo llevará a la siguiente área. Si el producto no es apto para consumo, colocarlo en el recipiente propuesto para tal fin y retirarlo de la sala para evitar contaminar el ambiente.

2. Procesado. Lo primero es encender el equipo de picado, el sistema de pesaje y habilitar la cinta transportadora. Comenzar a picar la materia prima y distribuirla en bandejas con el peso que requiera la receta a elaborar, luego apilar las bandejas en un pallet (4 pisos de 6 bandejas cada uno) e ingresarlo en la cámara frigorífica 2. Al terminar la producción, tomar las bandejas vacías que quedan depositadas en la cámara frigorífica 2 y realizar una limpieza y desinfección de las mismas, luego depositarlas en el lugar especificado para tal fin.

3. Cocción. Pre-calentar los equipos de cocción y el sistema de envasado. Habilitar la entrada de vapor en los tanques de depósito. Tomar la materia prima fraccionada desde la cámara frigorífica 2 y colocarla en sitio indicado para su proceso. Cargar la olla con los materiales especificados en la receta a elaborar y dar comienzo a la cocción desde el panel de control. Una vez terminado el proceso, controlar los parámetros de calidad del

producto elaborado, si éstos no cumplen con lo establecido, se procede a repetir la cocción añadiendo a la olla los elementos descritos en la tabla dispuesta por el departamento de calidad para realizar la corrección, si el producto satisface los parámetros establecidos, habilitar la válvula de descarga y encender la bomba para elevar el producto terminado y depositarlo en los tanques dispuestos para tal fin. Una vez terminado el bombeo, comenzar un nuevo proceso.

4. Envasado. Cuando los tanques de depósito se encuentran en el nivel deseado, y el sistema de envasado pre-calentado, colocar el número de lote en el codificador y dar comienzo al ciclo de envasado desde el panel de control. En el mismo se debe especificar: Receta a envasar, cantidad de ciclos por minuto y peso (en Kg) del producto a realizar.

5. Moldeo. (Los operarios de esta área deben tener preparados los moldes y apiladores correspondientes para realizar su tarea). Tomar los quesos que salen del sistema de envasado y colocarlos en sus moldes realizando presión para que éstos adopten la forma deseada, luego colocarlos en los apiladores y llevarlos a reposar en la cámara frigorífica 3 y dejar reposar 24hs.

6. Final de línea. Tomar los apiladores desde la cámara frigorífica 3 y realizar la tarea de desmolde de los quesos ya conformados. Luego el proceso se bifurca, por un lado acomodar los moldes nuevamente en los apiladores y llevarlos hasta el área de moldeo para no discontinuar el ciclo, por otro lado, colocar los quesos en sus cajas y depositarlos en la cámara frigorífica 4, dónde estarán listos para que los operarios de expedición realicen el armado de los pedidos para su despacho.

Al terminar el turno de producción, los operarios de cada área son responsables de la limpieza de los elementos de trabajo, los equipos utilizados y del lugar físico que ocuparon para su labor.

Si algún elemento se daña o a los equipos le surgen desperfectos, comunicarlo por escrito en las planillas dispuestas para tal fin, así el encargado de producción coordina las tareas a realizar junto con el área de mantenimiento.

Plan de trabajo y cronograma de avance

11.1 Plan de trabajo

La implementación de Manual de procedimientos para el área de producción de la empresa Quesería San Carlos S.A., se efectuará siguiendo los pasos detallados a continuación:

- Identificación de procedimientos dentro del área de producción: Utilizando herramientas de recolección de datos, se documentarán los procedimientos actuales marcando los puntos de conflicto en los cuales éstos incurren.
- Descripción de tareas por etapas: Cada proceso en particular tendrá detallado el accionar de su operario. Se describirá en cada secuencia cuál es el tiempo y la producción que el operario debe respetar para no modificar los índices de productividad.
- Organización de datos y análisis bibliográfico: Comparando las observaciones y las entrevistas, se organizarán los datos en una sola planilla para su mejor comprensión. Se dará solución a cada planteo revisando la bibliografía recabada para éste trabajo.
- Establecer los principales puntos de control preventivo y correctivo: De esta manera se logran minimizar los errores y se contribuye a la creación de nuevos mecanismos de trabajo, modificando los malos hábitos del personal.
- Diseñar el manual de procedimientos y validar su información: Con todos los datos recabados y validados estaríamos en condiciones de comenzar con la

redacción del documento. Se lee el documento junto con los encargados de producción y calidad para eliminar posibles errores de redacción y tratar que sea lo más claro posible.

- Presentar la propuesta al gerente general de la empresa: Comentando los puntos más importantes del manual de procedimientos.
- Verificar la correcta ejecución de las tareas descritas en el documento: Se llevará a cabo un seguimiento in situ, verificando el correcto accionar de los operarios.
- Elaborar las conclusiones y dejar asentada la información para futuras revisiones: El manual debe contener número de revisión y fecha, para poder ser modificado en un futuro en caso que la línea de producción sufriera algún cambio tecnológico.

11.2 Cronograma de avance

ACTIVIDADES	TIEMPO - MESES / SEMANAS								
	MES 1			MES 2			MES 3		
Identificación de procedimientos dentro del área de producción	■								
Descripción de tareas por etapas		■	■						
Organización de datos y análisis bibliográfico			■						
Establecer los principales puntos de control preventivo y correctivo				■	■				
Diseñar el manual de procedimientos y validar su información				■	■	■			
Presentar la propuesta al gerente general de la empresa						■			
Verificar la correcta ejecución de las tareas descritas en el documento							■	■	■
Elaborar las conclusiones y dejar asentada la información para futuras revisiones								■	■

Figura 7: Diagrama de Gantt

Fuente: Elaboración propia

11.3 Etapa presupuestaria

El Concejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Santa Fe, establece de acuerdo a las facultades otorgadas por la Ley 8738 (t.o. en su artículo 33 inciso g) y a las disposiciones de la Ley 11.089 y sus efectos sobre las escalas de honorarios para el ejercicio profesional de ciencias económicas; Y considerando que, es menester prever valores que orienten al profesional en la determinación de la cuantía de sus honorarios y puedan evocarse de no haber estipulación sobre el precio de la prestación profesional requerida, El Consejo Superior, establece mediante acordada, los valores actualizados de los honorarios mínimos sugeridos correspondientes a los servicios profesionales que desarrollan los matriculados en Ciencias Económicas.

A continuación se presenta una tabla con los detalles correspondientes a las actividades a realizar para la confección del documento:

Área	Descripción	Monto en \$
Gerencia	Diseño de la estructura organizacional.	\$ 3.500,00
Operarios de producción y Encargados de Áreas	Entrevistas en profundidad.	\$ 11.500,00
Producción	Observación directa	\$ 5.400,00

Recursos Humanos	Recopilación de información y análisis bibliográfico	\$ 4.000,00
Recursos Humanos	Redacción del documento	\$ 12.000,00
Recursos Humanos, Producción y Calidad	Capacitación de los operarios	\$ 6.000,00
Gerencia	Validación del documento. Evaluación de resultados.	\$ 11.500,00
Total		\$ 53.900,00

Tabla 2. Presupuesto

11.4 Relación costo-beneficio

A continuación se presenta la planificación de producción actual y la recomendada para el año 2020.

Planificación de producción 2019									
Días	L	M	M	J	V	S	Sub Total hs	N° oper.	Total hs
Selección de materia prima	9	9	9	9	9	4	49	3	147
Picado y fracc. de materia prima	9	9	9	9	9	4	49	1	49
Cocción / Envasado / moldeado*	9	9	9	9	9	9	54	12	648
Desmolde y encajado*	9	9	9	9	9	9	54	4	216
Palletizado y expedición	9	9	9	9	9	4	49	2	98
						Total	255	22	1158

*Trabajan 2 turnos de 9hs

*Cada turno trabaja 2 sábados al mes

1 Año = 52 semanas

Horas normales anuales			
22 operarios	x	44hs semanales	= 968
968 horas	x	52 semanas	= 50336

Horas extra anuales			
1158 horas	x	52 semanas	= 60216
60216	-	50336	= 9880

Como se puede observar, el área de producción tiene una demanda anual de 60.216 horas para completar la totalidad de las tareas asignadas a los distintos puestos de trabajo, de las cuales 9.880 corresponden a horas extra. Tomando como base una categoría B, el precio de la hora normal es de \$250 y teniendo en cuenta que la hora extra se paga doble.

$$\$250 \times 2 = \$500$$

$$\$500 \times 9880 \text{ horas extra} = \mathbf{\$4.940.000}$$

Contemplando que un año laboral contiene 52 semanas. La misma está en funcionamiento 18hs de lunes a viernes más 9 horas los sábados.

$$(18 \times 5) + 9 = 99 \text{ horas semanales}$$

$$99 \times 52 = \mathbf{5148 \text{ horas anuales}}$$

Planificación de producción 2020									
Días	L	M	M	J	V	S	Sub Total hs	N° oper.	Total hs
Selección de materia prima	9	9	9	9	8		44	3	132
Picado y fracc. de materia prima	9	9	9	9	8		44	1	44
Cocción / Envasado / moldeado*	9	9	9	9	9		45	12	540
Desmolde y encajado*	9	9	9	9	9		45	4	180
Palletizado y expedición	9	9	9	9	8		44	2	88
						Total	222	22	984

*Trabajan 2 turnos de 9hs

1 Año = 52 semanas

Horas normales anuales				
22 operarios	x	44hs semanales	=	968
968 horas	x	52 semanas	=	50336

Horas extra anuales				
984 horas	x	52 semanas	=	51168
51168	-	50336	=	832

Una vez aplicado el manual de procedimientos en el área de producción y logrando una estandarización total de sus tareas, nos encontramos con una reducción del

16% en las horas demandadas por el área y un 92% de reducción de horas extra. Tomando como base una categoría B, y el precio de la hora extra antes mencionado.

$$\$250 \times 2 = \$500$$

$$\$500 \times 832 \text{ horas extra} = \mathbf{\$416.000}$$

Expresando la cifra monetariamente, la empresa obtendrá un beneficio de \$4.524.000 sólo de reducción de horas extra.

Por otro lado, notamos que el área está en proceso 18hs de lunes a viernes.

$$18 * 5 = 90 \text{ horas semanales}$$

$$90 \times 52 = \mathbf{4680 \text{ horas anuales}}$$

Esta disminuye un 10% las horas de consumo de energía eléctrica, vapor, horas máquina y contribuye a la disminución de accidentes laborales, fatigas, rotación de personal, enfermedades laborales, entre otros beneficios.

Respecto a la producción de queso reelaborado, el área trabaja a una velocidad de 14.2 kg / minuto. Realizando 2 turnos de 9hs, descontando 1.5hs de limpieza y 2 cambios de bobina en la envasadora de 15min cada uno, nos arroja 16hs de producción netas.

$$16\text{hs} \times 60\text{min} = 960 \text{ minutos de producción}$$

$$960\text{min} \times 14.2\text{kg} = 13.632 \text{ kg de queso / día}$$

$$13.632\text{kg} \times 22 \text{ días} = 299.904\text{kg de queso / mes}$$

$$299.904\text{kg} \times 12 \text{ meses} = \mathbf{3.598.848\text{kg de queso / año}}$$

Aplicando el manual, corrigiendo tiempos ociosos, evitando accidentes, estandarizando los procesos. Se lograría trabajar a una velocidad de 18.2 kg / minuto. Realizando 2 turnos de 9hs, descontando 1.5hs de limpieza y 2 cambios de bobina en la envasadora de 15min cada uno, nos arroja 16hs de producción netas.

$$16\text{hs} \times 60\text{min} = 960 \text{ minutos de producción}$$

$960\text{min} \times 18.2\text{kg} = 17.472 \text{ kg de queso / día}$

$17.472\text{kg} \times 20 \text{ días} = 349.440\text{kg de queso / mes}$

$349.440\text{kg} \times 12 \text{ meses} = \mathbf{4.193.280\text{kg de queso / año}}$

La empresa termina siendo más competitiva, aumentando el índice de productividad, disminuyendo costos de producción, de energía, de horas extra y alcanzando el objetivo del 23% de la cuota de mercado.

CONCLUSIÓN FINAL Y RECOMENDACIONES

12.1 Conclusión final

Luego de evaluar la totalidad de actividades que componen el proceso de producción de quesos reelaborados en la empresa Quesería San Carlos S.A., se observaron inestabilidades, repeticiones y falta de comunicación desde sus mandos medios a los operarios.

La utilización de un documento que funcione como un sistema de control interno, creado a partir de información detallada y ordenada de manera cronológica y secuencial, hace que las responsabilidades delegadas al personal se realicen de manera adecuada, cumpliendo los parámetros de calidad y las normas de seguridad establecidas por la organización.

El presente manual representa ventajas a nivel interno que se reflejan en la cadena de valor de la organización, contribuyendo al margen de la empresa. Como puntos fuertes de su ejecución podemos nombrar:

- a. Es base y guía en el proceso de capacitación del personal.

- b. Describe en forma detallada las actividades de cada puesto.
- c. Facilita la comunicación dentro de la organización en todas sus áreas.
- d. Permite que el personal conozca todos los pasos a seguir para el desarrollo de su rutina de trabajo.
- e. Coordina de manera eficiente a través de un flujo constante de información.
- f. Es establecido como referencia documental para determinar fallas en el sistema.
- g. Es una guía del trabajo a ejecutar.

12.2 Recomendaciones

La recomendación principal a la hora de implementar este u otro documento, es que se realice una capacitación adecuada de todos los involucrados en su ejecución, ya que una mala puesta en funcionamiento puede generar frustración y malos hábitos en el personal.

En mercados competitivos, las organizaciones disponen de departamentos que se dedican a analizar los procesos de fabricación y plantear mejoras continuas a estos procesos. Por este motivo, los documentos de gestión deben ser actualizados constantemente y los cambios deben ser comunicados de manera eficiente.

Por otro lado, la empresa deberá actualizar sus equipos de refrigeración para poder soportar el nuevo volumen de producción.

Bibliografía

- Álvarez Torres, M G. (1996) *Manuales de Políticas y Procedimientos*. Col. San Rafael, México DF. Panorama Editorial
- Cortés Díaz, J M. (2007). *Seguridad e Higiene del trabajo. Técnicas de prevención de riesgos laborales*. Madrid, España. Editorial Tébar S.L.
- Estolano, D., Berumen, M., Castillo, I., & Mendoza, J. (2013). *El escenario de competencia de la Industria Gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter*. México. El Periplo Sustentable.
- García, Fernando (2004). *El cuestionario: Recomendaciones metodológicas para el diseño de un cuestionario*. México. Editorial Limusa.
- Porter, M E. (2015) *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México DF. Grupo Editorial Patria.
- Rodríguez, Ernesto (2005). *Metodología de la investigación*. México. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
- Rodríguez, D. (2003). *Diagnóstico Organizacional*. Chile. Ed. Alfaomega. Tercera edición.

- Rodríguez Valencia, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. Santa Fe, México DF. Cengage Learning. Cuarta edición
- Roig Ibáñez, J. (1996). *Estudio de los puestos de trabajo. La valoración de tareas y la valoración del personal*. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos
- Schlemenson, Aldo. (1993). *Análisis organizacional y empresa unipersonal*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Paidós
- Martínez, Daniel. Milla, Artemio. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo* (9a. ed.). Barcelona, España. Artes Gráficas Huertas.

Sitios Web consultados

- www.assal.gov.ar
- www.es.scribd.com
- www.agroindustria.gob.ar
- www.ocla.org.ar
- www.santafeenproducción.com.ar
- www.boletinoficial.gob.ar
- www.elpais.com
- www.slideshare.net

ANEXO I

Entrevista a jefes de área y operarios de producción

- ¿Cuáles son sus mayores virtudes?
- ¿Cuáles son sus mayores debilidades?
- ¿Prefiere trabajar en equipo o en solitario? ¿Por qué?
- ¿Le incomoda recibir órdenes?
- ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo? ¿y con sus superiores?
- ¿Se considera capacitado para realizar las tareas que el puesto le demanda?
- ¿Tiene información suficiente acerca del trabajo que debe realizar a diario?
- ¿La empresa le provee todas las herramientas necesarias para realizar sus tareas?
- ¿Tiene conocimiento de las políticas de Higiene y Seguridad que posee la empresa?
- ¿En qué elementos o información se basa para tomar decisiones?
- ¿Tiene oportunidades de crecimiento dentro de la empresa?

- ¿Qué clase de capacitación le gustaría recibir?
- ¿Reconocen el trabajo que usted desempeña?

ANEXO II

Entrevista al gerente general

- ¿Cree que en la empresa se fomenta el trabajo en equipo?
- ¿Cómo se siente respecto a la relación entre dirección y trabajadores dentro de la organización?
- ¿Cual considera usted que es el valor agregado que generan las áreas de gestión humana?
- ¿Qué considera que limita y qué favorece el papel del área de gestión humana en su organización?
- ¿De qué manera supervisa el trabajo de sus colaboradores?
- ¿Mantiene informado a sus colaboradores sobre la situación que vive la empresa?
- ¿Cuántos accidentes laborales transcurrieron en la empresa en los últimos 2 años?
- ¿Cuántos reclamos por problemas de calidad recibe la empresa anualmente?

- ¿Por qué la empresa no posee un manual de prácticas y procedimientos de producción?

ANEXO III

ENCUESTA - CLIMA ORGANIZACIONAL					
La serie de preguntas que se realizan a continuación, presentan una escala de 1 a 4, de acuerdo al grado de aprobación					
4	Totalmente de acuerdo				
3	De acuerdo				
2	En desacuerdo				
1	Totalmente en desacuerdo				
		1	2	3	4
A	Inserción al puesto de trabajo				
1	Cuando ingresé a la empresa, recibí capacitación				
2	Conozco las políticas de la empresa				
3	Me indicaron cuales eran mis funciones de acuerdo al puesto de trabajo				
4	Me brindaron la colaboración necesaria				
5	Me brindaron los elementos necesarios para realizar mi labor				
B	Relación con su inmediato superior				
1	Es una persona con la cual se pueden conversar temas laborales				
2	Es una persona con la cual se pueden conversar temas personales				
3	Acepta opiniones				
4	Reconoce sus errores				
5	Fomenta una relación positiva entre los compañeros de trabajo				
C	Liderazgo del inmediato superior				
1	Me brinda herramientas que me ayudan a mejorar en mi trabajo				
2	Estimula el desarrollo de mis capacidades				
3	Acepta ideas y sugerencias de parte del equipo				
4	Cuando cometo un error recibo orientación de manera adecuada				
5	Planifica y organiza de manera adecuada las tareas del grupo				
D	Relación con los compañeros de trabajo				
1	Puedo conversar abiertamente con mis compañeros de trabajo				
2	Existe un trato respetuoso entre los integrantes de mi grupo de trabajo				
3	Existe unión en el grupo				
4	Los compañeros de trabajo son colaboradores				
5	Los compañeros de trabajo son personas confiables				
E	Condiciones de trabajo				
1	Existe organización y planificación del trabajo				
2	Se cuenta con material necesario para realizar el trabajo				
3	Existe orden y limpieza en mi espacio de trabajo				
4	Existe buena iluminación en mi espacio de trabajo				
5	Existe buena ventilación en mi espacio de trabajo				
F	Evaluación personal				
1	Soy una persona responsable con el trabajo				
2	Cumplo solo con las funciones señaladas				
3	Estoy abierto a que mi horario se pueda alterar				
4	Soy una persona respetuosa y cordial con los superiores				
5	Me considero una persona honesta				
G	Crecimiento en el trabajo				
1	Recibo capacitación apropiada y oportuna para realizar el trabajo que realizo				
2	Me dan la oportunidad de desarrollar mis habilidades				
3	Creo que puedo ascender dentro de la empresa				
4	Me siento contento de pertenecer a la empresa				
5	Mis objetivos personales están en relación con los objetivos de la empresa				
Si tiene algún comentario, por favor de a conocer su opinión:					

ANEXO IV

Federico Garbarini
 13 de mayo 569
 3013 San Carlos Centro
 Santa Fe, Argentina
 Tel: 3404 508608
 fedegarbarini@hotmail.com
 CUIT: 20-31978428-5

01/09/2019

PRESUPUESTO

Número de presupuesto: 2019-0001

Quesería San Carlos 3013 San Carlos Sud Santa Fe, Argentina
--

CONCEPTO	UDS.	BASE UD.	BASE TOTAL	% I.V.A.	I.V.A.
Diseño de la estructura Organizacional	1	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	21%	\$ 735,00
Entrevistas en Profundidad	1	\$ 11.500,00	\$ 11.500,00	21%	\$ 2.415,00
Observación directa	1	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	21%	\$ 1.134,00
Recopilación de información y análisis bibliográfico	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	21%	\$ 840,00
Redacción del documento	1	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	21%	\$ 2.520,00
Capacitación de los operarios	1	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	21%	\$ 1.260,00
Validación del documento. Evaluación de resultados.	1	\$ 11.500,00	\$ 11.500,00	21%	\$ 2.415,00

Válido hasta: 30/12/2019

BASE IMPONIBLE	TIPO IMPUESTO	IMPUESTO
\$ 53.900,00	I.V.A. 21%	\$ 11.319,00
Total Base Imponible: \$ 53.900,00 Total I.V.A.: \$ 11.319,00 TOTAL: \$ 65.219,00		

Valores expresados en Pesos Argentinos