



TRABAJO FINAL DE GRADO

Plan estratégico para la formalización de “Panificadora Serena”

Licenciatura en Administración de Empresas

Alumno: Ramiro Noé García

Legajo: ADM03581

2020

Índice de contenido

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN	6
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
Justificación	9
Objetivo general	10
Objetivos específicos.....	10
CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO	11
Empresas familiares	12
Interrelación de las empresas familiares	14
Modelo evolutivo tridimensional.....	16
Estrategia	19
Misión	19
Valores	20
Objetivos y metas	21
Plan estratégico familiar	21
Desarrollo empresarial.....	22
Plan estratégico empresarial	23
Análisis del micro entorno	25
Cadena de valor	25
Modelo de competencia de las cinco fuerzas	27
Análisis del macro entorno.....	30
Análisis PESTEL	30

Análisis FODA	32
CAPITULO 3: MARCO METODOLÓGICO	34
CAPITULO 4: DIAGNOSTICO	40
Historia de la organización.....	41
Empresa familiar: Características.....	42
Modelo de los tres círculos	44
Modelo evolutivo tridimensional.....	48
Misión	51
Valores	52
Objetivos y metas	54
Cadena de valor	54
Análisis del modelo de competencia de las cinco fuerzas.	60
Análisis PESTEL.....	61
Análisis FODA	66
Conclusión diagnostica	68
CAPITULO 5: PROPUESTA DE APLICACIÓN	70
Horizonte temporal de aplicación.....	71
Planificación estratégica	71
Plan estratégico familiar	72
Plan estratégico empresarial	78
PRESUPUESTO	92
Diagrama de Gantt: Implementación de propuesta de mejora.....	95
CONCLUSION	96
BIBLIOGRAFIA	97

ANEXOS.....	99
Anexo1	99
Anexo 2	100
Anexo 3	101
Anexo 4	103
Anexo 5	104
Anexo 6	106
Anexo 7	107
Anexo 8	108
Anexo 9	109
Anexo 10	110

Índice de figuras

Figura 1.....	16
Figura 2.....	18
Figura 3.....	24

Índice de tablas

Tabla 1.....	36
Tabla 2.....	36
Tabla 3.....	37
Tabla 4.....	37
Tabla 5.....	38
Tabla 6.....	39
Tabla 7.....	56
Tabla 8.....	89

CAPITULO 1: Introducción

RESUMEN

En el siguiente trabajo de aplicación profesional, se busca determinar los beneficios y las oportunidades que generan llevar a cabo una profesionalización, y formalización de las actividades y procesos claves en una empresa familiar. Como así también los riesgos a los cual se está exponiendo actualmente la empresa por no contar con procedimientos y procesos formales, y estandarizados.

La empresa familiar con la cual se desarrolla el siguiente trabajo final de grado es panificadora Serena. La misma se dedica a la elaboración y venta de productos derivados de la harina, tanto de forma mayorista como minorista. Ubicada en zona norte de la provincia de Córdoba y con más de 27 años de trayectoria dominando el mercado en la zona a la cual apunta, a sus dueños nunca se les hizo necesario acudir con expertos para el manejo de la organización. Hoy en día con la situación económica que está atravesando el país, las nuevas competencias y el avance de la tecnología se hace indispensable someterla a un proceso de planificación profesional que colabore, para que la misma pueda subsistir a las futuras sucesiones generacionales y a los constantes cambios en la economía Argentina.

El análisis, diagnóstico y la posterior propuesta de mejora, se realizara en búsqueda de un plan que le permita reducir el riesgo, y un manejo con mayor eficacia de los acontecimientos futuros impredecibles.

PALABRAS CLAVES: Profesionalización – Formalización – Empresas familiares – Panificadora - Planificación - Sucesiones generacionales.

ABSTRACT

The following professional application work seeks to determine the benefits and opportunities offered by professionalizing a family business. As well as the risks and weaknesses to which it is currently exposed, by not having professional and standardized processes and procedures.

The company with which we will work throughout this process will be panificadora Serena. It is dedicated to the production and sale of bakery products, both wholesale and retail. Located in the north of the province of Córdoba and with more than 25 years of experience dominating the market in the area to which it points, its clients never had to go to the experts to manage the organization. Nowadays, with the economic situation of the country, the new competences and the advancement of technology become indispensable in a professionalization process that collaborates, so that it can survive future generations.

The analysis, the diagnosis and the subsequent improvement proposal are made based on the vision, the values and the organizational structure, the analysis of the micro and the macro environment of the organization to know the factors that have the responsibility, taking into account what the owners know and do not know about business management.

KEY WORDS: Professionalization - Formalization - Family businesses - Bakery - Planning - Generational successions

Justificación

Las empresas familiares son el motor económico de gran cantidad de países del mundo. Estas enfrentan altos porcentajes de mortandad, falta de maduración y crecimiento, por lo que su supervivencia se encuentra en un riesgo permanente. En Argentina, el 90% de las Pymes son empresas familiares y generan más del 50% del PBI del país. Pero este tipo de empresa se enfrentan a muchas dificultades, y la que más tasa de mortandad arrojan en los procesos de sucesiones, solo el 4% de las empresas sobrevive a la tercera generación y el 1% llega a la cuarta, según la consultora EY (2019).¹

La principal razón que se ha detectado por la cual este tipo de organizaciones fracasan, es por la falta de conocimiento de sus dueños sobre aspectos de profesionalización, y una clara planificación para la sucesión. Profesionalizarse permite prever y evitar conflictos, tanto empresariales como familiares, así como también ordenar a la empresa y la familia para la sucesión, lo que brinda mayores y mejores oportunidades de crecimiento.

En la actualidad, panificadora Serena carece de aspectos formales como procesos, procedimientos y políticas. Los dueños saben que es de fundamental importancia los pasos a seguir de ahora en adelante para lograr una sucesión de manera apropiada, y poder mantener la capacidad competitiva de la empresa.

Con la próxima generación en vísperas de asumir como mandatarios de la Panadería, es el momento oportuno para analizar sus debilidades y formular un plan que cumpla con todos los requisitos necesarios para contar con una organización profesional.

¹ Artículo: • <https://www.lanacion.com.ar/economia/empresas-familiares-para-especialistas-sin-profesionalizacion-no-nid2286695>

Objetivo general

- Incrementar los beneficios económicos en un 20% a través de la implementación de una planificación estratégica que contribuya con la formalización de aspectos empresariales en el año 2021.

Objetivos específicos

- Analizar la misión, visión y valores de la empresa, para determinar qué es lo que se espera a futuro y los elementos que rigen el comportamiento diario.
- Determinar la situación y la estructura organizacional actual, que permitirá saber si es la adecuada o si es necesario reorganizarla para que sea más efectiva
- Analizar el micro entorno que ayude a determinar las fuerzas que influyen tanto en las operaciones diarias como en los resultados, y el macro entorno para prever las fuerzas externas y no controlables por la empresa.
- Desarrollar los tres ejes fundamentales de las empresas familiares: familia, gobierno y empresa.
- Determinar cuáles son los procesos y procedimientos claves que necesitan ser expresados de manera formal.
- Sentar las bases de la administración a través de estrategias que colaboren con el proceso de formalización.

CAPITULO 2: Marco teórico

Dado que este trabajo se centra en una empresa familiar, resulta fundamental definir a que tipos de organizaciones se denominan como tal.

Empresas familiares

Como menciona Jon Martínez Echezárraga (2010), una empresa será familiar cuando cumplan con las características básicas de las mismas.

Estas características principales son tres:

- 1) Propiedad controlada por la familia: la familia creadora de la empresa controla entre el 80% y 100% de la propiedad
- 2) Negocios dirigidos por algún miembro familiar: dependiendo el tamaño de la empresa, pueden actuar como guías en empresas más pequeñas, o como supervisores en empresa de tamaño más grandes.
- 3) Deseo de que perdure la obra del fundador

Este tipo de organizaciones familiares poseen ventajas y desventajas que difieren de las grandes corporaciones. Jon Martínez Echezárraga (2010), hace referencia a un conjunto de fortalezas y ventajas:

- Visión a largo plazo.
- Mayor unidad de objetivos entre los accionistas.
- Mayor velocidad de decisión.
- Cultura empresarial fuerte.
- Dedicación y voluntad de sacrificio por parte del personal. En los puestos ejecutivos se nota una menor rotación.
- Continuidad y permanencia.

- Menores costos de agencia
- Mayor dedicación a la imagen y calidad corporativa
- Responsabilidad social

Por otra parte, Echezárraga (2010) también plantea desventajas y debilidades de las empresas familiares:

- Roles empresariales y familiares superpuestos.
- Falta de planificación.
- Nepotismo: Privilegio indebido a un familiar.
- Demasía en la desconfianza, control y secreto.
- Mayor resistencia al cambio y a la profesionalización.
- Falta de mentalidad dirigida hacia los resultados.
- Liderazgos extensos.
- Administración conjunta: probabilidad de que dos o más líderes no sean compatibles.
- Inconvenientes para contratar gente talentosa.
- Parálisis estratégicas.
- Tasa de reinversión de dividendos baja.

Interrelación de las empresas familiares

El autor Santiago Doderó (2019) realiza una adaptación del modelo creado por Tagiuri y Davis que permite el análisis de los tres grupos de personas que coexisten en una empresa familiar, y su relación con los principales grupos de intereses, en donde se mezclan los debates familiares con las dificultades organizacionales.

El modelo describe a la empresa familiar como tres sistemas independientes pero que se encuentran superpuestos. Estos son:

- Subsistema familia: El objetivo es mantener la armonía de la familia y el desarrollo personal de los que la conforman. Las actividades críticas son la definición de la misión familiar y su protocolo, la gestión de los órganos que la conforman y el manejo de los conflictos familiares. Los órganos que la conforman son el foro familiar y el consejo de la familia.
- Subsistema propiedad: El objetivo es gestionar el patrimonio para aumentarlo o al menos no disminuirlo, la mejora de la rentabilidad y el posicionamiento competitivo. Entre las actividades críticas está la creación de un plan estratégico que ayude a lograr los objetivos organizacionales. Los principales órganos son el consejo de administración y el consejo familiar.
- Subsistema empresa: Busca la mejora del clima organizacional y el desarrollo organizativo de forma continua. Las actividades críticas son el diseño de la estructura organizacional, la gestión del cambio y la innovación. También destaca la fijación de políticas de recursos humanos.

La intersección de estos sistemas crean siete subconjuntos en el cual los miembros de la empresa se sitúan en cada uno depende de su relación con la organización y sus intereses.

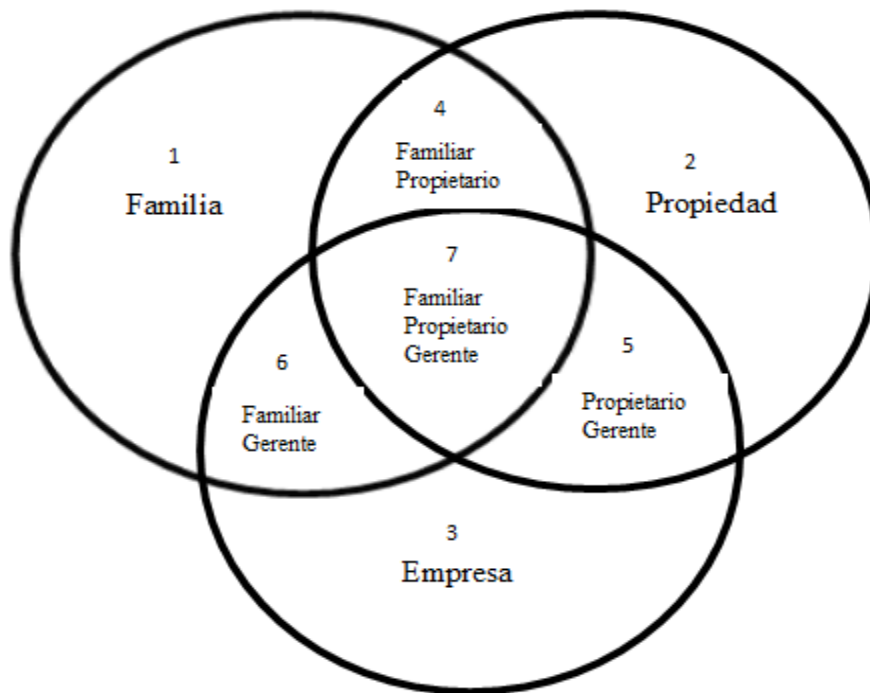
Esto ayuda a definir los roles dependiendo el subgrupo en el cual se posicionan. Si los intereses de los grupos circulan en la misma dirección, entonces la empresa no se verá afectada por la constante puja de estos.

Los siete subconjuntos son:

1. Esta área corresponde a los miembros de la familia, que no son propietarios de la empresa y tampoco trabajan en ella, pero que con sus intereses puede influir en el futuro de la organización.
2. Se representa aquellos miembros que son propietarios, pero no forman parte de la familia y tampoco trabajan en ella.
3. Empleados, que trabajan en la empresa y reciben una remuneración, sin ser propietarios y tampoco formar parte de la familia.
4. Miembros de la familia, que posee un porcentaje de la propiedad, pero no trabajan en ella.
5. Propietarios, que trabajan en la empresa, pero no forman parte de la familia.
6. Miembros de la familia, que sin tener parte de la propiedad de la empresa, trabajan en la organización.
7. Propietarios, que trabajan en la empresa y forman parte de la familia.

Figura 1

Interrelación de las empresas familiares



Fuente: Santiago Dodero, (2019)

El modelo resulta de utilidad para entender el rol que tiene cada miembro de la organización, y saber lo importante de que cada uno lo ejecute, ya que mucho de los problemas que se generan en las empresas familiares, son derivados por la confusión que existe entre propiedad, familia y empresa.

Modelo evolutivo tridimensional

Las empresas familiares van pasando por diferentes etapas a lo largo de su trayectoria. El poder determinar en qué etapa se encuentra cada sistema va a permitir contextualizar la situación actual de la organización. Para poder analizar e identificar cada eje de evolución de los subsistemas se usará el modelo evolutivo propuesto por Martínez Echezárraga J. (2010).

- Etapa del desarrollo de la familia:
 - 1) Familias jóvenes.

- 2) Ingreso de hijos a la empresa.
- 3) Trabajo en conjunto.
- 4) Traspaso del bastón de mando.

El ciclo del desarrollo familiar comienza desde que los propietarios tienen hijos menores, y estos no forman parte aun de la empresa. Luego, se incorporan a la organización y en la tercera etapa trabajan en forma conjunta. Por último, los padres traspasan el poder a sus hijos. El modelo busca comprender que a pesar de que las personas son las mismas en todo el proceso evolutivo, los problemas difieren existencialmente en cada etapa.

- Etapas del desarrollo de la propiedad:
 - 1) Dueño controlador
 - 2) Sociedad de hermanos
 - 3) Consorcio de primos

Desde el punto de vista de la propiedad, la evolución se da desde que una persona, que generalmente es el fundador, crea un negocio que tiene éxito y desea transmitir en un futuro el negocio a sus hijos. En varias ocasiones, el dueño no planifica la sucesión y sus hijos reciben la empresa en partes iguales. Esto lleva a generar conflictos dentro de la empresa, si los hermanos no logran ponerse de acuerdo.

El consorcio de primos es un tipo de empresa familiar más avanzada, en la cual ya entran en juego accionistas dentro de la organización y por ende se torna más complejo su manejo.

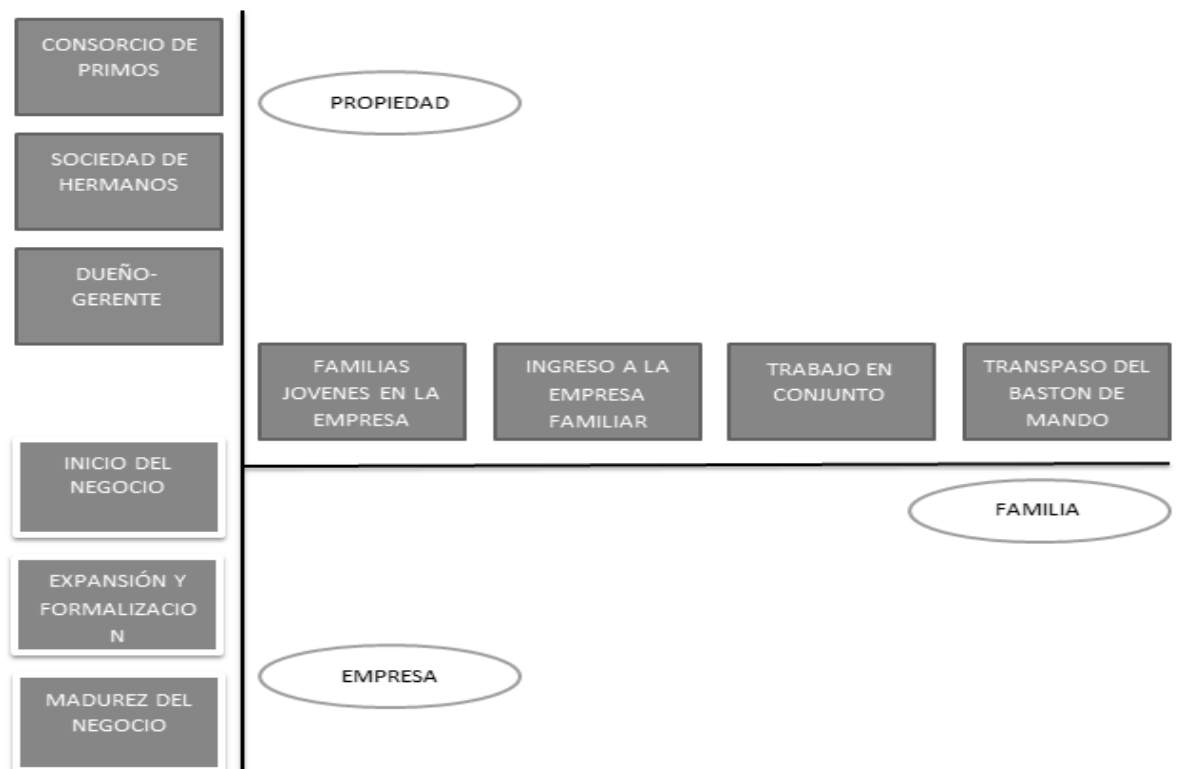
- Etapas de desarrollo del negocio:
 - 1) Inicio del negocio.
 - 2) Expansión y formalización.
 - 3) Madurez del negocio.

Desde la perspectiva del negocio, el ciclo evolutivo comienza desde el despegue del mismo, en el cual resuelta complicada la supervivencia, y estadísticamente muchas de las empresas fracasan. Luego de esta etapa, se da la formalización y expansión del negocio, en el cual la empresa quiebra fronteras locales, y hasta a veces internacionales, todo con un proceso de formalización que guie ese camino. Por último, en la madurez del negocio, la empresa busca consolidar y lo realizan por medio de la institucionalización.

Al fusionar los tres ámbitos de la evolución de una empresa familiar, podemos ver que existen diferentes tipos de combinaciones, según en qué etapa de cada ámbito se encuentra la empresa analizada. Este modelo nos ayudara a detectar posibles problemas, oportunidades o situaciones con anticipación si logramos saber con certeza en qué lugar se sitúa la empresa en cada etapa.

Figura 2

Etapas en el desarrollo de la empresa familiar.



Fuente: Martínez Echezárraga (2010)

La formalización se llevara a cabo a través de una planificación estratégica, para lo cual se deberán definir algunos conceptos y planes a tener en cuenta.

Estrategia

Arthur A. Thompson, Jonh E. Gamble, Margaret A. Petaraf Charles y A. J. Strickland (2012) en su libro administración estratégica, hacen mención a la estrategia como el conjunto de acciones que los administradores aplican con el fin de mejorar el desempeño de la empresa, para esto se deben implementar elementos distintivos que permiten hacer lo que la competencia no puede. Cuando se logra un desempeño mejor que el de la competencia gracias a la estrategia, se obtendrá lo que se denomina una ventaja competitiva.

Una ventaja competitiva debe ser sustentable, a fin de poder lograr una rentabilidad a largo plazo. Los elementos que producen la sustentabilidad de una ventaja, son los que hacen elegir a los clientes el producto de la empresa por sobre los de la competencia.

El desarrollo de una estrategia eficaz, más la buena implementación de la misma pone en un buen sentido de dirección a la empresa. Estas estrategias deben ser proactivas con el fin de mejorar la situación financiera de la empresa y lograr ser mejores que la competencia, y al mismo tiempo reactiva para ser capaz de adaptarse a los constantes cambios del entorno.

Misión

El primer componente de un proceso de planificación estratégica es la misión. Esta representa la razón de ser de la organización y describe lo que hace la compañía. Para poder definir una buena misión debemos responder 3 preguntas claves:

1. ¿A quién se satisface?
2. ¿Qué se satisface?

3. ¿Cómo se satisface las necesidades de los clientes?

Estas preguntas son aplicables para todo tipo de empresas. Pero Martínez Echezárraga J. (2010) plantea que los casos de las empresas familiares, debemos tener en cuenta que margen de maniobra tiene la empresa con respecto a los productos y el mercado que atiende. Esto viene dado por los paradigmas empresariales propuestos por los fundadores. De tal manera, haremos una cuarta pregunta para la formulación de la misión:

4. ¿Tiene la empresa flexibilidad total respecto de los productos inventados y mercados atendidos o está limitada por la lealtad asumida en generaciones anteriores?

Con esta pregunta podremos determinar en qué grado de condicionamiento tiene la organización y saber que tan difícil se le hará a los sucesores establecer nuevos paradigmas que ayuden a cumplir con la misión empresarial.

La misión a definir deberá tener un carácter de continuidad, por lo que a lo largo del tiempo esta pase de una generación a otra, con la responsabilidad y compromiso que se requiere para que pueda trascender como un legado.

Valores

Los valores constituyen los cimientos de la cultura organizacional y familiar. Como hace mención Martínez Echezárraga J. (2010) estos son lo que guían el comportamiento principal de la familia, están inculcados dentro de ella y no se puede renunciar. Cada grupo familiar posee sus valores, y tiene el trabajo de traspasarlos a la siguiente generación con el fin de poder continuar con el comportamiento adecuado para ellos.

Algunos de los valores más relevantes nombrados en las empresas familiares son:

- Honestidad: Transparencia, franqueza y sinceridad son valores que el público reclama.

- Calidad: Parámetros establecidos y prometidos que puedan ser cercanos a la perfección.
- Trabajo en equipo: Saber gestionar equipos de trabajo donde exista tolerancia, respeto y prioridades.
- Orientación al cliente: Empresas que constantemente estén repensando su propuesta de valor para adecuarse a la necesidad de los clientes.
- Responsabilidad social: Impacto amplio y positivo en la comunidad que los rodea.

Objetivos y metas

Un objetivo como los definen Arthur A. Thompson, Jonh E. Gamble, Margaret A. Petaraf Charles y A. J. Strickland (2012), son los resultados a los que la administración desea llegar atreves del desempeño de la actividad de una organización, que se establecen de forma precisa y se puede mesurable. El propósito principal de un objetivo es especificar con exactitud lo que la empresa deberá hacer con tal de perseguir su misión.

Una meta bien conformada posee 4 características claves:

1. Precisas y medibles.
2. Se refieren a un tema importante para la organización.
3. Desafiantes, pero siempre se pueden alcanzar.
4. Especifican el tiempo en el cual deben cumplirse.

Plan estratégico familiar

Este plan es un factor determinante para la elaboración de una planificación estratégica empresarial, y debe elaborarse con anterioridad a él. Peter Leach (2018), Manifiesta que una familia al establecer políticas que determinen las relaciones de los

miembros con la empresa y sus responsabilidades, aumentan de modo relevante las posibilidades de tener éxito en el futuro. Cuando se llega a los objetivos y reglas familiares de manera consensuada, con una comunicación clara, se crea una base firme para elaborar una planificación estratégica empresarial. El plan familiar consiste en:

1. Plantear los problemas críticos que competen al compromiso de la familia con la empresa
2. Crear un consejo familiar: en este los miembros de la familia puede discutir sus intereses y exponer sus puntos de vistas.
3. Preparar, por escrito, un listado de los valores y las políticas de la familia, es decir crear una constitución familiar.
4. Revisar los avances de la familia, y pautar reuniones habituales con el consejo familiar.

Desarrollo empresarial

Peter Leach (2018) expone que la empresa familiar va modificando su orientación a medida que se desarrolla como tal. Existen condicionamientos como, los ciclos de vida de los productos, las condiciones del mercado, las necesidades de los familiares y el desarrollo de las capacidades de sus dueños que van modificando su orientación.

Esto lleva a la empresa a pasar por tres etapas:

- 1- Orientación al producto: la empresa identifica una necesidad, crea un producto o servicio y lo coloca en el mercado. Para esto diseña un sistema de producción y administración para brindar este producto al público.
- 2- Orientación al proceso: una vez logrado el proceso básico, la empresa debe profesionalizar algunos métodos de control para mejor su eficacia y eficiencia.

- 3- Orientado a la planificación: cuando tiene todos sus procesos formalizados, con actividades permanentes, posee una base para una gestión efectiva. Con la cual puede ir en búsqueda de nuevas oportunidades de crecimiento.

Plan estratégico empresarial

Para llevar a cabo una planificación estratégica, tomaremos como base los conceptos expuestos por el autor Peter Leach (2018). El desarrollo de un plan empresarial proporciona a la compañía un documento por escrito consistente, con el fin de abordar las tareas básicas de la administración: planificación, organización, dotación de personal, manejo y control. Este plan servirá de guía de acción para contestar a las preguntas básicas

1. ¿Dónde estamos?
2. ¿Hacia dónde queremos ir?
3. ¿Cómo hacemos para llegar allí?

Los pasos a seguir para un lograr una planificación estratégica ordenada son:

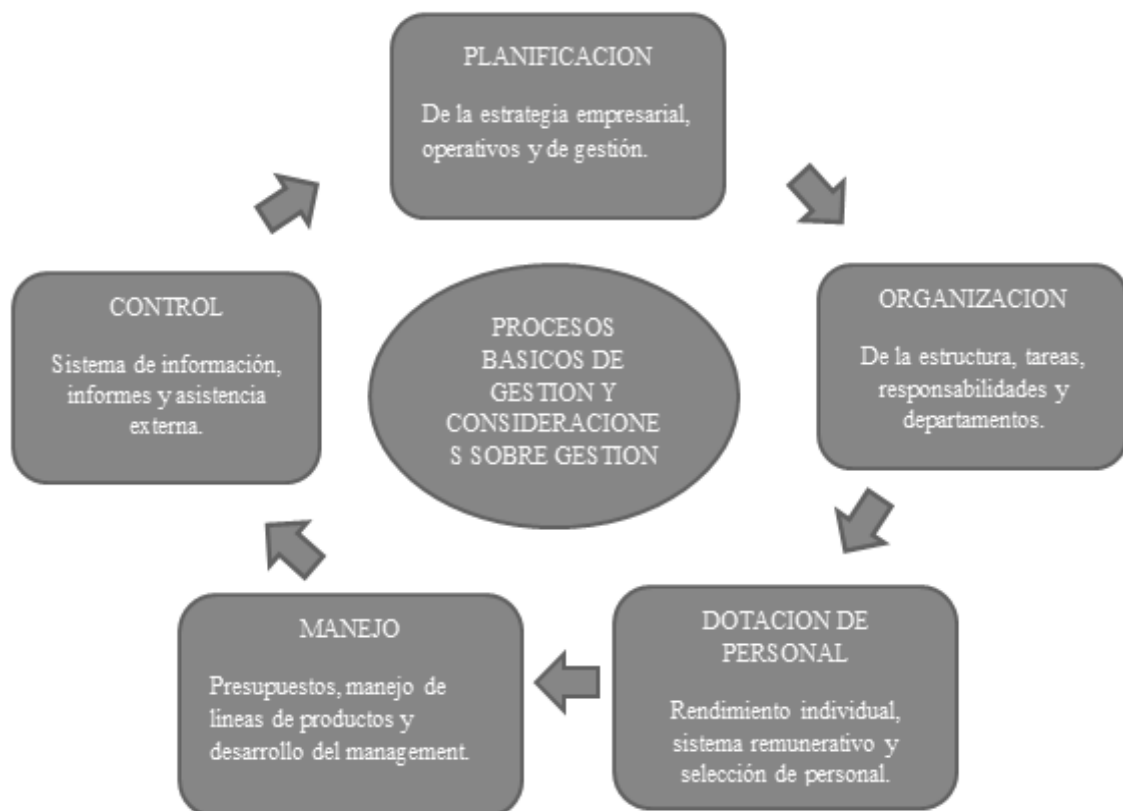
- 1- Definir en qué situación se encuentra la empresa en la actualidad: realizar un análisis F.O.D.A, que nos permita reconocer las ventajas y desventajas internas, como así también las oportunidades y amenazas externas.
- 2- Crear un informe con la misión, los objetivos fundamentales, sus productos y servicios, y los valores que guían el accionar de la empresa.
- 3- Definir metas: estas metas deben ser comprobables en el plazo de 3 a 5 años, en aspectos como rentabilidad y crecimiento en el mercado.
- 4- Definir estrategias: establecer los pasos a seguir en cada procedimiento, como así también el personal que se necesitara para cada uno.
- 5- Determinar la incidencia de llevar a cabo la implementación de la estrategia adoptada.

- 6- Redactar el plan: añadiendo la misión empresarial, las metas, las estrategias y la evaluación de las mismas, junto con sus respectivos presupuestos.
- 7- Ejecutar y supervisar el plan: controlar el rendimiento de la empresa en relación con el plan desarrollado.
- 8- Modificar el plan cada vez que se cometa un error: Agregar o suprimir elementos que se crean necesarios para el mejor funcionamiento de la empresa.

La planificación estratégica, no busca predecir el futuro, si no proporcionar un punto de vista flexible, para que la compañía esté preparada para diferentes escenarios.

Figura 3

Consideraciones sobre la gestión estratégica.



Fuente: Peter Leach (2018).

Como es frecuente, antes de desarrollar un plan, es de fundamental importancia poner contexto a la empresa, a través de un análisis de su micro y macro entorno.

Análisis del micro entorno

El análisis del entorno específico ayudara a determinar los aspectos o elementos que están relacionados constantemente con la empresa e influyen en las operaciones diarias, como en los resultados obtenidos. La herramienta que se utilizara con el fin de determinar las ventajas competitivas de la empresa, será el análisis la cadena de valor.

Cadena de valor

En el libro administración estratégica, los autores Charles W.L. Hill, Gareth R. Jones y Melissa A. Schilling (2015), se refiere a que la empresa representa un conjunto de actividades en forma de cadena, en el cual cada eslabón de esta cadena es una actividad. A medida que va pasando por los diferentes eslabones va incorporando un valor agregado al producto, que los clientes perciben y pueden terminarse convirtiendo en una ventaja competitiva. Este proceso cuenta con actividades principales, y otras de apoyo.

Las actividades principales, son aquellas que tienen que ver específicamente con el diseño, creación y entrega del producto, su mercadotecnia y su servicio, anterior y posterior a la venta. Estas actividades principales se descomponen en 4 funciones:

1. Logística Interna: Es la función encargada de manejar el flujo de los materiales. Cuando estas actividades se realizan de manera eficaz colaboran con la reducción de costos, lo que provoca un aumento en el valor.
2. Operaciones: La actividad principal es la elaboración del producto o servicio. Cuando el área de producción realiza sus funciones de manera eficiente logra una disminución en los costos de los mismos, que ayuda a generar una mayor rentabilidad.

3. Logística Externa: Son las actividades relacionadas con el almacenamiento de los productos terminados, y con la distribución de los mismos hacia los clientes o consumidores.
4. Mercadotecnia y ventas: La función de mercadotecnia ayuda a generar valor en los clientes a través de las publicidades y el posicionamiento de la marca. También colabora, si logra detectar una necesidad insatisfecha y lo trasmite al área de Investigación y desarrollo para que diseñen productos que logren satisfacer a los clientes.
5. Servicio al cliente: Su principal utilidad se relaciona a la atención y servicio posterior a la venta del producto.

Las actividades de apoyo de la cadena de valor ayudan a que las actividades principales se realicen de manera adecuada. Estas actividades también se descomponen en 4 funciones:

1. Infraestructura de la compañía: Está formada por la estructura de la empresa, su administración, contabilidad y finanzas.
2. Recursos Humanos: Es de fundamental importancia para que la empresa tenga el personal con las habilidades necesarias para lograr de manera eficaz las tareas para la creación de valor.
3. Desarrollo de la tecnología: Se encarga del diseño de los productos y procesos de producción. No solo busca mejorar las características y funciones de los productos, también busca lograr un mejor diseño que genere en la mente del cliente un mayor valor.

4. **Aprovisionamiento:** Corresponde a las actividades que se vinculan con las compras de la empresa, tanto productivas como no productivas.

Modelo de competencia de las cinco fuerzas

Como expresan los autores Arthur A. Thompson, Jonh E. Gamble, Margaret A. Petaraf Charles y A. J. Strickland (2012), el modelo nos brinda la posibilidad de realizar el análisis del micro entorno sobre el cual opera la empresa, con el fin de determinar las fuerzas competitivas que ejercen presiones sobre la organización. Estas fuerzas son:

1. Presiones ante la entrada de nuevos competidores.
2. Presiones entre las compañías establecidas en la industria.
3. Presiones en las negociaciones con los clientes.
4. Presiones en el poder de negociación de los proveedores.
5. Presiones de vendedores de productos sustitutos.

Mientras mayor presión tenga cada una de esta fuerza, menor va a ser la capacidad de maniobra de los administradores en las empresas.

Presiones de nuevos competidores.

Los competidores potenciales son empresas que no participan en la industria pero tienen la capacidad de hacerlo en un futuro si lo desean. El riesgo que se corre ante el ingreso nuevos contrincantes va de la mano con la dificultad que se tiene de sortear las barreras de entradas. Por lo general las empresas ya establecidas en una industria promueven el desaliento para proteger su participación en el mercado y no disminuir su nivel de ganancias. Algunos aspectos que se tiene en cuenta para el ingreso son:

- Economías de escalas considerables.

- Importancia de la experiencia y curva de aprendizaje en la industria.
- Lealtad y preferencias de los clientes.
- Capital requerido para la inversión.

Presiones entre las empresas de una misma industria

La segunda fuerza hace referencia a la lucha que existe por ganar participación en el mercado entre las compañías que ya están situadas en la industria. Esta lucha se basa en el desarrollo de las estrategias que cada empresa emplea para generar una ventaja competitiva respecto de sus competidores. Una rivalidad fuerte entre los competidores amenaza la rentabilidad de cada empresa. La intensidad de estas rivalidades depende de muchos factores, entre ellos:

- Estructura competitiva de la industria.
- Condiciones de la demanda.
- Condiciones de los costos.
- Altura de las barreras para salir de la industria.

Presiones en las negociaciones con los clientes.

Esta fuerza nos indica la capacidad que tienen los clientes para negociar los precios que cobran las empresas, o de aumentar los costos de elaboración señalando una mejora de la calidad del producto o servicio. Los compradores minorista en pocas oportunidades poseen fuerza suficiente para incidir en la negociación con la empresa, sin embargo cuando estos se presentan en grupo puede presentar una amenaza para la rentabilidad del negocio. Existen algunas razones que vuelven débiles o fuertes a los clientes en la negociación:

- Costo del comprador para cambiar por un producto sustituto o a la competencia.

- Grado de diferenciación de la industria.
- Cantidad de oferta y demanda de la industria

Presiones en la negociación con los proveedores.

Esta fuerza indica la capacidad que tienen las organizaciones que brindan los insumos, como materiales, servicios o mano de obra para aumentar el precio de los mismos o elevar el costo de la industria. Los proveedores con gran poder de negociación representan una amenaza para las organizaciones, ya que logran aumentar los costos de los productos, lo que genera una disminución en la rentabilidad de las empresas. Diversos factores determinan el poder de un proveedor:

- Escases o sobre stock de productos de los proveedores.
- Grado de diferenciación del producto que brinda el proveedor.
- Calidad de los productos sustitutos.
- Dificultad del miembro de la industria de cambiar a otro proveedor.

Presiones de vendedores de productos sustitutos.

La última fuerza del modelo hace referencia a la amenaza de los productos sustitutos. Estos productos satisfacen las necesidades de los clientes de manera semejante, por lo que las empresas corren el riesgo de perder participación en el mercado. Cuando una empresa tiene pocos sustitutos cercanos, tiene la capacidad para aumentar los precios y así obtener mayores ganancias. Algunos factores que regulan la intensidad de esta fuerza son:

- Disponibilidad de los productos
- Consideraciones de los compradores respecto al precio sobre las satisfacciones que le brinda

- Costo que asume el comprador para cambiar a otro producto.

Análisis del macro entorno.

El análisis del entorno general se hace sumamente importante, ya que está compuesto por fuerzas que no son controlables por la empresa, y tiene cierto grado de incidencia en las actividades diarias de las organizaciones.

Análisis PESTEL.

Charles W.L. Hill, Gareth R. Jones y Melissa A. Schilling (2015), desarrollan una herramienta para describir el entorno de la empresa, en el cual se analizan las fuerzas que condicionan la estructura competitiva de la industria. Estas son las fuerzas macroeconómicas, globales, tecnológicas, demográficas, sociales y políticas. El análisis de cada una de estas fuerzas resulta de vital importancia para el desarrollo de estrategias.

Fuerzas políticas

A través del análisis de esta fuerza se busca medir la importancia, y el alcance de las decisiones políticas de cada gobierno que pueda llegar a afectar el desarrollo de la actividad empresarial. Entre los puntos a tener en cuenta están:

- Políticas fiscales
- Subsidios
- Conflictos Internos
- Movimientos políticos.
- Iniciativa gubernamentales a favor de las pequeñas y medianas empresas.

Fuerzas económicas

Estas fuerzas afectan la economía del país, la cual repercute en la industria de la que la empresa forma parte. Entre los factores más importantes de este análisis son:

- Inflación
- Tasa de interés.
- Tipo de cambio.
- Impuestos.
- Ciclos económicos.

Fuerzas sociales.

Las alteraciones en los valores y costumbres de una sociedad provocan que las empresas tengan que predecirlos para estar preparados para ello. Las organizaciones que así lo hagan lograrán una ventaja respecto a sus competidores.

- Patrones de compra.
- Nivel de ingresos.
- Cambios en los hábitos de consumo.
- Conciencia por la salud.

Fuerzas tecnológicas:

Los cambios tecnológicos pueden constituir tanto una amenaza como una oportunidad. Existe una expresión llamada “vendaval perenne de destrucción creativa” haciendo alusión a que el acelerado ritmo de cambio en las tecnologías genera que un producto que hoy es innovador y útil, con el correr del tiempo puede quedar retrasado en cuanto al nivel de tecnología que se necesita para estar dentro de una industria.

- Inversiones en I+D.

- Nuevas formas de producción.
- Nuevas formas de distribución.

Fuerzas ecológicas o ambientales:

El cambio climático nos afecta a todo el mundo, por lo que cada vez más las empresas buscan aportar su grano de arena a esta causa, no solo para generar un impacto positivo, sino también porque muchos de sus consumidores ven con buenos ojos estas prácticas.

- Conciencia social ecológica
- Reciclaje
- Contaminación.

Fuerzas legales o jurídicas:

Esta fuerza se refiere a todos aquellos cambios de las normativas legales. Es de fundamental importancia conocer los cambios de la legislación vigente y como estos pueden afectar tanto directa, como indirectamente.

- Salud y seguridad social
- Regulación de sectores.
- Leyes de protección

Una vez realizado tanto el análisis interno, como externo, es necesario determinar alternativas estratégicas dadas por las fortalezas y debilidades internas, y también por oportunidades y amenazas externas. Para esto haremos un análisis FODA.

Análisis FODA

Esta herramienta ayuda a crear, reforzar y perfeccionar un modelo de negocios, analizando la situación actual de una empresa.

Su propósito principal, es brindar un diagnóstico claro para la toma de decisiones estratégicas que ayudando a ponderar las oportunidades del mercado, contrarrestar las amenazas, conservar y potenciar las fortalezas, y minimizar las debilidades. Arthur A. Thompson, Jonh E. Gamble, Margaret A. Petaraf Charles y A. J. Strickland (2012).

- Fortalezas: Son los atributos o destrezas que la empresa tiene para alcanzar sus objetivos.
- Oportunidades: Son las ocasiones externas que deben ser detectadas y aprovechadas para generar una ventaja competitiva.
- Debilidades: Son aquellos factores de los que la empresa carece, en los cuales la competencia es mejor o simplemente es en esos puntos donde se puede o debe mejorar.
- Amenazas: Ponen en peligro la participación en el mercado y esta puede llegar a peligrar la supervivencia de la organización. Es de fundamental importancia identificarlos con antelación para poder combatirlos.

Para un provechoso uso de esta herramienta no basta con el enunciado de la cuatro listas, lo más importante es obtener conclusiones sobre estos aspectos, con el fin de poder implementar acciones que ponga en sobresalto las ventajas, logre aprovechar las oportunidades y permita combatir las debilidades y amenazas de la empresa.

CAPITULO 3: Marco metodológico

La investigación se lleva a cabo con el fin de recolectar datos para llevar un buen diagnóstico de la situación familiar y empresarial.

La recolección de información será de tipo exploratoria, la cual aporta datos cualitativos. Estos datos son de fuentes primarias, los mismos se reúnen a través de entrevistas de tipo abiertas, de forma tal que se podrá ir guiando la entrevista en búsqueda de información que necesitamos para llevar cabo un análisis eficiente. Otra información de ayuda se recolectara con datos secundarios como bibliografías u otras fuentes sobre experiencias de formalización de empresas familiares.

Es importante aclarar que mucha información y datos se desprenden de las conversaciones diarias que se mantiene con los familiares, ya que se tiene una relación cercana lo que permite la posibilidad de observación de la actividad diaria de la empresa.

De acuerdo a cada objetivo específico planteado, la metodología que se utilizara es la siguiente:

- Analizar la misión, visión y valores de la empresa, para determinar qué es lo que se espera a futuro y los elementos que rigen el comportamiento diario.

Para el análisis de este objetivo se utiliza entrevistas de tipo exploratoria, ya que se desea obtener datos cualitativos. Las personas entrevistadas en primera instancia son los dueños- fundadores, que nos ayudaran entender la esencia de la empresa, y posteriormente serán entrevistados los miembros de la familia que trabajan actualmente, y que son las personas a acceder en los puestos de administración futuros. Por último se adaptara parte de la guía a fin de poder determinar qué valores y perspectiva del negocio tienen los empleados,

Anexo 1.

Tabla 1

Ficha para recolección de datos e información: objetivo 1

Tipo de investigación	Exploratoria
Metodología de recolección	Entrevistas
Tipo de Dato	Primarios cualitativos
Población	22 miembros de la empresa
Muestra	- 2 Fundadores - 3 Hijos - 3 Empleados
Instrumentos	Guía de pautas
Procedimiento muestral	No probabilístico

Fuente: Elaboración propia.

- Determina la situación y la estructura organizacional actual, que permita saber si es la adecuada o si es necesario reorganizarla para que sea más efectiva.

Para este segundo objetivo se utilizan datos de tipo cualitativos de fuentes tanto primarias como secundarias. En primera instancia se realizan entrevistas de tipo exploratorias a los dueños, Anexo 2. Por otro lado se acude a datos secundarios de expertos en empresas familiares para saber que estructura es la mejor para este tipo de empresas.

Tabla 2

Ficha recolección de datos e información: objetivo 2

Tipo de dato	Exploratorio	Exploratorio
Metodología de recolección	Entrevistas	Consulta expertos
Tipo de dato	Primario	Secundario
Población	22 miembros de la empresa	
Muestra	- 2 fundadores	
Instrumento	Guía de pautas	Libros, artículos, revistas
Procedimiento muestral	No probabilístico	No probabilístico

Fuente: elaboración propia

- Analizar el micro entorno que ayude a determinar las fuerzas que influyen tanto en las operaciones diarias como en los resultados, y el macro entorno para prever las fuerzas externas y no controlables por la empresa.

La recolección de datos de este tercer objetivo se divide en dos. Respecto al análisis del micro entorno de la empresa, se realiza a través de datos primarios con entrevistas exploratorias a los fundadores como primera medida, para luego concluir con una entrevista al hijo más involucrado en los procesos productivos, Anexo 3.

Tabla 3

Ficha recolección de datos e información: objetivo 3 microanálisis

Tipo de investigación	Exploratoria
Metodología de recolección	Entrevistas
Tipo de Dato	Primarios cualitativos
Población	21 miembros de la empresa
Muestra	- 2 Fundadores - 1 Hijo
Instrumentos	Guía de pautas
Procedimiento muestral	No probabilístico

Fuente: elaboración propia

Una vez finalizado el análisis micro, se realiza a continuación la recolección de datos para el análisis del macro entorno de la empresa. El mismo se lleva a cabo por medio de un enfoque exploratorio, con datos de tipo primario y secundario. Los primarios se recolectan a partir de una guía dirigida a los fundadores de la panadería, Anexo 4. Mientras que los datos secundarios se obtienen a través de sitios web del gobierno provincial y nacional, páginas de economía y estudios, entre otros.

Tabla 4

Ficha recolección de datos e información: objetivo 3 macro análisis

Tipo de dato	Exploratorio	Exploratorio
Metodología de recolección	Entrevistas	- Páginas Web - Estudios
Tipo de dato	Primario	Secundario
Población	Empresas del rubro	
Muestra	- 2 fundadores	
Instrumento	Guía de pautas	Artículos, estudios de mercado

Procedimiento muestral	No probabilístico	No probabilístico
------------------------	-------------------	-------------------

Fuente: elaboración propia

- Desarrollar los tres ejes fundamentales de las empresas familiares: familia, gobierno y empresa.

Para la recolección de datos de este objetivo se acude a tipos de datos tanto primarios como secundarios. Los primeros se recolectan por medio de entrevistas a los familiares que trabajan en la empresa de tipo exploratorias, con el fin de desarrollar los aspectos de los tres subsistemas, Anexo 5.

Luego se acudirán a datos secundarios por medio de libros y estudios realizados por expertos en la temática sobre las empresas familiares.

Tabla 5

Ficha de recolección de datos e información: objetivo 4

Tipo de dato	Exploratorio	Exploratorio
Metodología de recolección	Entrevistas	- Páginas Web - Estudios
Tipo de dato	Primario	Secundario
Población	Miembros de la familia	
Muestra	- 2 Fundadores - 3 Hijos	
Instrumento	Guía de pautas	Artículos, estudios de mercado
Procedimiento muestral	No probabilístico	No probabilístico

Fuente: elaboración propia

- Determinar cuáles son los procesos y procedimientos claves que necesitan ser expresados de manera formal.

Como último objetivo específico que requiere recolección de datos, se realizan entrevistas exploratorias, en la búsqueda de datos primarios. La guía de preguntas se dirigen a uno de los fundadores, ya que es quien conoce a la perfección los procesos y procedimientos.

Además se involucra uno de los hijos con experiencia en el área de producción con el fin de brindar otro punto de vista, Anexo 6.

Tabla 6

Ficha de recolección de datos e información: objetivo 5

Tipo de investigación	Exploratoria
Metodología de recolección	Entrevistas
Tipo de Dato	Primarios cualitativos
Población	22 miembros de la empresa
Muestra	- 1 Fundador - 1 Hijo
Instrumentos	Guía de pautas
Procedimiento muestral	No probabilístico

Como ya se ha mencionado, todos los datos primarios y secundarios recolectados se sumaran a la información adquirida por medio de la técnica de observación de la actividad diaria de la empresa y de las charlas informales con los miembros.

CAPITULO 4: Diagnostico

En el próximo apartado se desarrollaran los diferentes puntos expuestos en el marco teórico, en base a la información recolectada por medio de la observación y las entrevistas con el fin de poder llevar a cabo un análisis minucioso que sirva de base para la elaboración de la propuesta de mejora acorde con las necesidades empresariales.

Historia de la organización

Ubicada en zona norte de la Provincia de Córdoba, panificadora Serena cuenta con más de 28 años de trayectoria. Adquirida por sus actuales dueños y fundadores en el año 1992, Daniel y Stella elaboraban productos panificados en su casa, sin ningún tipo de tecnología de punta, pero teniendo un buen volumen de producción de mercadería y clientes distribuidos en almacenes, mercados y panaderías de la zona.

Con el paso de los años y con buena experiencia en el rubro, a la pareja sé les presento la oportunidad de adquirir el lugar físico donde hoy se encuentra la empresa. Ellos dos, acompañados por sus familiares, en base a esfuerzo y dedicación se decidieron a seguir su visión, crear una panificadora que se centre en la calidad y el precio de sus productos acorde a la demanda exigida por el mercado que ocupaban.

En la actualidad siguen estando al mando de la empresa, pero sus hijos ya se encuentran realizando tareas y tomando ciertas decisiones con la esperanza de que en un futuro poder estar al frente de la misma y dar un salto hacia una nueva forma de negocio.

Panificadora Serena cuenta con más de 18 empleados ajenos a la familia distribuidos entre las áreas de producción, ventas y distribución. Entre sus principales productos, se encuentran diferentes tipos y estilos de panificados, entre los cuales sobresale sus facturas por su calidad y presentación. Sumado a esto, cuenta con elaboración de una amplia gama de sándwiches. La venta tanto mayorista como minorista, hace que la panificadora sea reconocida en la zona que se desempeña, logrando fidelizar a un gran grupo de clientes, en

base al mantenimiento de la calidad de sus productos, a pesar de todas las crisis económicas atravesadas.

Panificadora Serena genera un profundo sentimiento de orgullo para todos los miembros de la familia por lo que se hace fundamental para ellos reducir el riesgo que pueda llegar a provocar cualquier cambio inesperado en el mercado y por sobre toda las cosas una futura sucesión generacional.

Empresa familiar: Características

Panificadora Serena es administrada por sus dos fundadores, y por tres de los cuatro hijos de la pareja. Su trayectoria de casi tres décadas en manos de la familia ha permitido una transcendencia, y permanencia típica de una empresa familiar. Esto le ha brindado una cultura organizacional que se traduce en las formas que la empresa desarrolla sus actividades diarias. Mientras que en algunos aspectos estas prácticas son favorables, existen otros casos en que se vuelve desaconsejable, si sus dueños pretenden formalizar y profesionalizar la organización.

Las ventajas y desventajas principales de las empresas familiares conviven en panificadora Serena. Los años de experiencia en este mercado, han permitido desarrollar ciertas prácticas o un comúnmente llamado know-how empresarial que le otorgan una ventaja competitiva, ya sea como los procesos de producción que utilizan para la elaboración de sus productos que son uno de los mayores activos intangibles de la empresa, hasta la forma de conservar a sus clientes por más de 25 años.

La familia tiene una muy buena relación personal entre sus miembros, esto ayuda a la comprensión y a la flexibilidad cuando aparecen problemas tanto de índole familiar, como empresarial que tienen que enfrentar cada uno. El orgullo empresarial que siente toda la familia por la panadería se aprovecha como una ventaja. Esto se logra evidenciar cuando los

miembros se encuentran en situaciones en que deben dar un plus extra para sobreponerse a una situación, por lo que el empeño y dedicación de cada uno es de mucha importancia.

En la mayoría de las empresas familiares encontrarse con una cultura empresarial marcada es ventajoso. En el caso de la panificadora se nota que la familia no logra transmitir los valores de su cultura al personal, por lo que los empleados no terminan sintiendo parte de los objetivos que persigue la familia y la empresa.

La falta de profesionalización en sus tareas, funciones y puestos constituyen la principal desventaja, y es el punto crítico sobre el cual se desarrolla gran parte de este trabajo. Esto se ve vinculado con la resistencia al cambio por parte de sus dueños, ya que a lo largo de su actividad, se han establecido formas de realizar las tareas de una determinada manera que son difíciles de cambiar. Con más de una crisis económica atravesada, y por sobre todo, la situación económica actual del país, a los dueños les genera miedo incorporar cambios que puedan afectar el funcionamiento que para ellos es considerado normal.

Se sabe que las empresas familiares se caracterizan por tener una visión de largo plazo, pero que son incapaces de formalizarlos. Esta característica está muy marcada en panificadora Serena. Si bien sus dueños tienen planes a futuro, la panadería carece de conceptos que expresen su plan de negocio. Sus cursos de acción están poco claros, lo conlleva a una falta de objetivos, tanto a corto como a largo plazo para los miembros de la familia y empleados. Esta falta de objetivos genera ineficiencia en los procesos, ya que los empleados no tienen claro que es lo que se espera de ellos, ni tampoco como agregan valor con las tareas que realizan. Cada empleado realiza las actividades de la forma que se les fue asignada diariamente, y no por un procedimiento explícito a seguir.

Otras de las desventajas que se pueden nombrar, son la falta de política de empleo. No existen demasiados requisitos personales para la incorporación de nuevos empleados. Esto se

ve reflejado en el desempeño de las actividades, como por ejemplo, en el área de producción que es donde mayor cantidad de personal adecuado se requiere. Así, la falta de delegación de sus dueños, al no contar con cualidades profesionales por parte de su personal, se convierte en un gran problema. Constantemente se les consulta a cerca de las formas de llevar a cabo un proceso productivo, que termina afectando la eficiencia de los mismos.

Estas desventajas dejan en evidencia que la falta de formalización general de la organización provoca una disminución en la eficiencia y eficacia en el desarrollo de su actividad.

Modelo de los tres círculos

Este modelo permite definir los interés propios de los roles de los miembros, hasta alcanzar un punto óptimo, en el cual los tres subsistemas puedan convivir y se superpongan de la mejor manera, en vistas de poder sacarle mejor provecho al funcionamiento de la empresa familiar.

- 1- Familia: este subgrupo está conformado por los dos fundadores, sus cuatros hijos y tres familiares políticos. A demás, cuentan con cuatros sobrinos de los fundadores que aún no cuentan con la edad suficiente para participar en el negocio. En total: 9 personas.

Los intereses según los roles desarrollados por estos miembros corresponden a conseguir los recursos económicos para vivir. Esto es conseguir los medios materiales o inmateriales de para satisfacer sus necesidades

- 2- Propietarios: Carece de miembros que puedan ubicarse en esta área, ya que sus propietarios son los pilares de la familia y trabajan en la empresa.

- 3- Empleados no familiares: En la actualidad panificadora Serena cuenta con 18 empleados que se reparten entre ventas, producción y distribución.

Los miembros de este subgrupo persiguen intereses según su rol de mejoras en los espacios de trabajo, fomento del buen ambiente laboral, promover el crecimiento y el reconocimiento.
- 4- Familiar gerente: En este espacio se puede ubicar a los 3 hijos y la pareja del hijo mayor. En total 4 miembros

Según los roles que desempeñan la búsqueda de intereses va hacia aspectos familiares y económicos. Se posee un mayor grado de responsabilidad y autonomía.
- 5- Propietario gerente (accionista): No posee.
- 6- Familiar propietario: El hijo menor del matrimonio, Ramiro, se desempeña como administrativo en otra empresa.

De acuerdo a su posición, y que no se desempeña dentro de la panificadora. Sus intereses de acuerdo a su rol son similares a los del grupo 1 y 2. Estos serían retorno sobre la inversión, dividendos y medios económicos.
- 7- Familiares propietario y gerente: Daniel y Stella.

Los intereses de este grupo corresponden a la suma de todos los de los grupos anteriores, ya sea tanto lo de los empleados como los de los familiares. A esto se debe tener en cuenta el manejo del conflicto entre los grupos y la alineación por la búsqueda de objetivos.

Ámbito de la Familia

Mantener la familia en armonía representa una de las principales prioridades de sus dueños y fundadores. Stella, basa sus conductas en base a sus emociones y su subconsciente. La toma de decisiones tiende seguido a favorecer a la familia más que al negocio. Por otro

lado, Daniel reconoce la importancia de las relaciones entre el grupo familiar, pero es consciente que la panificadora es la principal fuente de ingresos de la familia, y que la mayoría de sus hijos se desempeñan en ella, por lo que sus decisiones son de base laboral.

La resistencia al cambio se nota más por parte de Daniel, el cual niega la existencia de nuevas oportunidades, ya sea de procesos de producción más eficientes, como en innovación de nuevos productos o negocios.

En cuanto al desarrollo y formación de los miembros familiares, se analizó a los sucesores, ya que son los que están próximos a llevar la administración de la empresa. Danilo, el hijo mayor de la familia trabaja hace más de 15 años en tareas vinculadas a la administración y producción. Considera que tiene adquirido gran parte del know-how empresarial, pero debe desarrollar ciertas habilidades y técnicas. Recibido de Maestro Pastelero y Chef no se ha visto involucrado en estos años en tareas donde le pueda sacar mayor provecho a sus estudios.

Julietta se desempeña en la parte de administración de ventas hace más de 8 años. Ella comenzó la carrera de administración de empresas en la Universidad Siglo 21, pero luego de dos años de cursado y a causa de un problema familiar decidió dejar de lado los estudios para involucrarse de lleno en la panadería.

Gisela le dedica la mayor cantidad de su tiempo a su familia, esta menos involucrada con la empresa, pero se desempeña también en el área de administración de ventas. De igual forma, ella manifiesta el deseo de poder empezar a participar de forma más activa en un futuro cercano.

Por último, Ramiro, es el único de los 4 hermanos que no trabaja en la panadería. Próximo a recibirse de Administrador de empresas, ha expresado el deseo de poder ganar experiencia en otros lugares antes de meterse de lleno con su familia.

Ámbito de la empresa

Panificadora Serena cuenta con 16 empleados ajenos a la familia. Estos se encuentran distribuidos en tres áreas diferentes: 5 miembros en el área de ventas, 10 en el área de producción y 3 en distribución.

Se pudo determinar, como es frecuente en las empresas de este tipo, que los empleados al no ser familiares tienen pocas oportunidades de crecimiento y desarrollo personal dentro de la organización. Se nota un nepotismo marcado, en el cual los miembros de la familia son las principales personas apuntadas para ejercer en los cargos de mayor importancia.

También, se pudo evidenciar una falta de motivación en los empleados. La carencia de metas y objetivos tanto a corto como largo plazo, provoca que los dueños no puedan medir el rendimiento del personal y por consiguiente, el trabajo no es reconocido de ninguna forma.

Con respecto a los aspectos positivos de este ámbito, si bien los fundadores no han definido aún un plan de sucesión, sus intenciones y declaraciones expresan el deseo de que la empresa continúe en manos de la familia, por lo que los empleados tienen cierta tranquilidad con respecto a su futuro laboral. Además, no existen conflictos entre los familiares que perjudiquen el ámbito de la empresa, por lo que los empleados no quedan en medio de situaciones estresantes que puedan afectar su desempeño.

Ámbito de la propiedad

Los porcentajes de la propiedad están repartidos entre uno de sus fundadores y un hijo. Mientras que Stella tiene un 80%, Julieta cuenta con un 20%, esto sucede solo por cuestiones legales, ya que como ya se mencionó con anterioridad, la administración, toma de decisiones y responsabilidades se reparte en mayor medida entre sus fundadores, y por detrás sus hijos.

Por el momento no se ha notado un desacuerdo por parte de los sucesores con respecto al manejo del patrimonio y retribuciones. Tampoco se tiene en mente la repartición de los derechos del negocio, pero tienen en cuenta que deberá hacerse un correcto análisis y planeación para evitar futuros conflictos.

En las empresas familiares suele ocurrir que no existe un Directorio, panificadora Serena es el caso y no cuenta con uno. Al no tener accionistas externos, tal vez no sea necesarios, pero lo que se pudo ver es que tampoco cuenta con un consejo familiar en el cual se tenga una agenda mínima con reuniones pautas para analizar la situaciones de cada momento y las estrategias a seguir.

Modelo evolutivo tridimensional

Ver en qué etapa se encuentra la empresa en cada eje de análisis, va a permitir situarla en un contexto específico, que colabore con el desarrollo de nuevas prácticas para alcanzar la formalización.

Desarrollo de la Familia: Trabajo conjunto.

En la actualidad, panificadora Serena se encuentra en la etapa de trabajo en conjunto. Los fundadores Stella y Daniel tienen 57, y 62 años respectivamente. Mientras que sus hijos se encuentran en un rango de 26 a 37 años.

Los valores que se consideran irrenunciables son los de tipo ético, como la confianza y la responsabilidad de sus miembros. Su cultura es una expansión de las personalidades de sus fundadores e hijos, de tal manera que se puede ver reflejado en las formas de llevar a cabo las actividades diarias.

La toma de decisiones se centraliza en sus dueños. Stella y Daniel son los encargados de llevar adelante el rumbo de la empresa con las decisiones de mayor importancia, mientras que sus hijos colaboran con las mismas. Por lo general, estas decisiones se basan en la intuición, al no tener ningún tipo de planificación estratégica, y tampoco personas profesionales que lleven adelante estas situaciones.

Los objetivos, estrategias y análisis para seguir un determinado curso de acción se plantean según las preferencias del negocio, y la situación económica-financiera que atraviesa la empresa en ese determinado momento, que generalmente se miden de acuerdo al volumen de ventas. La organización se encuentra en una etapa que los productos y sus precios son determinados al momento, y no por un análisis del mercado.

Las políticas de empleo no están definidas, por lo que los empleados son reclutados en base a la sugerencia de algún familiar o persona que se encuentra trabajando dentro de la organización. Esto se hace para mantener la confianza y que los nuevos integrantes ya tengan una idea de la forma en la cual se desempeñan las tareas. Este personal carece de un sistema de reconocimiento formal, debido al alto grado de inasistencias, por lo que los premios son otorgados de forma esporádica a los que cumplan con los días y horarios estipulados.

El control, es otro aspecto que hace a la empresa no poder dar el salto a la etapa Funcional. Esta no posee ningún control sobre sus procesos, solo la observación por parte de sus dueños que resulta insuficiente, ya que en más de una ocasión se han generados pérdidas de mercadería por mala calidad de sus productos derivada de fallos en los procesos.

Actualmente, cuenta con un sistema de gestión que no se utiliza para generar indicadores que pueda facilitar la toma de decisiones. No se lleva control de stock, pago de proveedores, ni registros de datos que ayuden con la mejora del desempeño.

Desarrollo de la propiedad: Dueño controlador

Si bien tres de los cuatros hijos del matrimonio trabajan actualmente de forma activa. Sus dueños son los que todavía están al frente de la empresa en la toma de decisiones, por lo que la dependencia es el tema crítico de esta etapa. Al ser la toma de decisiones centralizadas en sus dueños, estas se dan con mayor rapidez y capacidad de respuesta. Pero esto no es siempre bueno, ya que se pierde el punto de vista y aportes valiosos que podrían dar sus hijos para la toma de decisiones.

Otro aspecto clave en esta etapa, es la transición hacia una sucesión. Como se sabe el paso de la primera generación a la segunda, es el más difícil de todas, ya que es la primera vez que se planifica por lo general en la empresa. Con respecto a esto, los procesos y procedimientos a pesar de no estar formalizados, sus futuros sucesores ya los conocen. Danilo, el hijo mayor se desempeña junto con su padre en el área de producción y distribución de mercadería hace más de 15 años, y en más de una oportunidad a quedado al frente de estas áreas por viajes de sus padres. Por otro lado, Julieta y Gisela, llevan a cabo junto a su madre la administración del local de venta al público.

Lo que favorece a esta empresa, es la buena armonía de la familia, y por sobre todo la de sus hermanos, que tendrán que trabajar en conjunto y compartir decisiones para hacer más fácil la administración.

Desarrollo del negocio: Expansión y formalización.

Como se mencionó, un alto porcentaje de empresas familiares desaparecen en los primeros años de vida. Este no fue el caso de panificadora Serena, la cual pudo consolidarse en el mercado en base a la muy buena calidad en relación a sus precios destacan sus dueños.

Lo que comienza a partir de ahora declaran, es ir más allá, poder formalizar su actividad emprendedora por medio de la profesionalización de sus procesos y procedimientos. Esto va a poder permitir llevar a cabo de una manera más ordenada una expansión, con la apertura de nuevos puntos de venta que tienen en mente sus fundadores.

Misión

Uno de los primeros componentes que deben analizarse para llevar a cabo una planificación estratégica adecuada es la misión. Si bien en la panificadora se sabe cuál es el negocio, y a qué mercado y sector apunta, nunca se ha definido y redactado una misión de manera formal. Al no contar con la formalización y comunicación de esta, se ha detectado que en la panificadora existe una falta de mentalidad orientada hacia los resultados, tanto por parte de los familiares, como de los empleados. Las actividades diarias no van dirigidas hacia un objetivo futuro, si no que pareciera que lo que se busca es solo la “subsistencia”, cubrir los costos necesarios y generar algún margen de ganancia, pero este no se reinvierte en el negocio.

Otro problema que se pudo analizar, es el bajo sentido de pertenencia que tiene el personal con respecto a la empresa. Esto se desprende del párrafo anterior, en donde los colaboradores no poseen un lineamiento formal que responda: a quien, qué y cómo se satisface las necesidades de los clientes. Como resultado de esta falta, los pensamientos de acción de los empleados no están alineados con las de la empresa.

Varios miembros de la familia han expresados diferentes ideas de lo que consideran es parte de la misión o filosofía que la empresa intenta llevar a cabo:

- La panadería es una empresa que se dedica a la producción de panificados, que tiene como objetivo brindar la mejor calidad de productos al costo que nuestros sector puedan pagar, declaro Daniel.
- Satisfacer a nuestros clientes de la mejor manera, con una relación Costo-Calidad que nos permita seguir siendo una de las panaderías más concurridas de la zona, expreso Julieta
- Brindar productos como panes, masas, sándwiches y servicios de reparto de la mejor calidad posible, que satisfagan lo que nuestros clientes requieren, expuso Stella
- Con una visión más orientada hacia la parte de distribución, Danilo declaro, la panadería se centra en llegar a muchos barrios por la zona con menos recursos, con un producto de calidad.

Analizadas las declaraciones, los conceptos de costo, calidad, y satisfacción son los que se mencionan con frecuencia, y en los que se debería basar la misión.

Valores

Como ya se ha mencionado, la falta de sentido de pertenencia por parte de los empleados es una debilidad de esta empresa. Esto suele suceder al no poseer valores marcados que conformen la cultura organizacional.

Al ser una organización con trayectoria, los valores se observan en el desarrollo de la actividad diaria, y estos están presentes en la mente de sus fundadores, pero nunca han sido comunicados a empleados o clientes. Al definirlos, panificadora Serena va a poder contar con una guía, en la cual los empleados no tengan tantas diferencias de opiniones, y estos les ayuden a motivarlos para alcanzar los objetivos empresariales.

En la actualidad, los clientes minoristas, y mayoristas (almacenes) con los que se trabaja, no se toman el tiempo de analizar los valores para efectuar la compra de sus productos. Pero existen empresas más avanzadas, que requieren estar alineadas en sus valores para realizar transacciones. Por lo que, una vez determinados y comunicados los valores empresariales se podría ampliar el mercado mayorista.

A continuación se presentan algunos valores que los familiares consideran principales para la empresa:

- Calidad.
- Satisfacción y orientación al cliente.
- Honestidad.
- Seriedad y responsabilidad.
- Unidad familiar

También, se les consulto a los empleados que valores destacarían para sentirse alineados con la empresa, en los cuales los más nombrados fueron:

- Respeto
- Honestidad
- Solidaridad
- Confianza

La combinación de valores de los grupos de interés, son los que la empresa debería comunicar. Estos deben ser establecidos de manera clara para evitar malas interpretaciones. Si al ser comunicados, estos necesitan ser explicados, es que están mal expresados.

Objetivos y metas

Si se analiza el fin de la actividad diaria de la empresa en este momento, se podría llegar a la conclusión que está no tiene grandes aspiraciones. No porque los miembros así lo deseen, sino porque no están dadas las condiciones para desarrollar una actividad que pueda desencadenar en objetivos mayores.

Cuando se les consulto a sus fundadores acerca de las aspiraciones de la empresa, los dos coincidieron en que el principal objetivo es aumentar el patrimonio familiar para transferírsele a las siguientes generaciones familiares. Esta declaración parece apropiada, pero debe contener otros objetivos a corto y mediano plazo que puedan encaminar a la empresa a la búsqueda del aumento patrimonial que desean.

La definición de objetivos para panificadora Serena va permitir tener una guía para la formulación de estrategias, que centren los esfuerzos y los recursos empresariales en una misma dirección. Estos objetivos, también van a servir para comenzar a controlar el rendimiento de los miembros de la familia y de los empleados.

Cadena de valor

Actividades principales

1. Logística Interna: Los procesos involucrados con la compra y almacenamiento de materia prima de mayor volumen como lo son: Harina, grasas, levaduras, margarinas están a cargo de sus proveedores. Estos se encargan de la manipulación desde su local hasta donde se almacena en la panificadora. Existen con frecuencia situaciones en las que por falta de control de inventarios de materia prima, se requieren insumos que los proveedores no pueden satisfacer en tiempo y forma inmediata, por lo que la empresa se ve

obligada a salir a comprar a un mayorista bajo su propia logística. En estos casos varia el costo de producción y puede llegar a variar la calidad.

El nivel de stock de productos terminados varía todos los días. No existe un control con estándares determinados, si no que este se va viendo de acuerdo a la demanda de productos. Se tiene una idea de cómo se modifica la demanda cada día de lo semana y se produce de acuerdo a esto. Se suelen perder ventas significantes por errores en este control.

2. Operaciones: Los procesos productivos no están del todo claros, al no estar formalizados provocan que Daniel y Danilo estén en constante atención a estos, y si estos no se encuentran se provoca que en reiteradas oportunidades se desperdicie materia prima, tiempo y otros recursos. Daniel estima que se desperdicia una horneada de pan a la semana, esto equivale a:

- 1 horneada de pan = 65 kilogramos de pan
- Costo de producción = \$22 el kilogramo de pan
- $65 \times 22 = \$1430$ a la semana
- $1430 \times 12 = \$5720$

Según las estimaciones de Daniel por fallas en los procesos productivos, tiene una perdida por desperdicio de \$ 68.640 al año.

Existen otros tipos de pérdidas en la empresa que se dan por el exceso de producción, si bien estos alimentos se terminan donando, los mismos reflejan una perdida para la empresa. Se estima que actualmente entre el sobre stock que se termina desechando y donaciones suman \$2000 semanales, que se traduce en \$ 96000 anual.

A continuación se exponen las pérdidas totales anuales:

Tabla 7

Perdida por fallas

CONCEPTO	PERDIDAS ANUAL
Perdida por fallos	\$68640
Perdida por desperdicio	\$96000
<i>Total</i>	\$164.640

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte existe una sola persona capacitada para la producción de especialidades (masas secas y finas), cuando esta persona falta por algún motivo, se genera una falta de stock en estos productos.

Otro aspecto a tener en cuenta es el mantenimiento de la maquinaria.

Actualmente solo se realiza un mantenimiento reactivo, por lo que solo se arregla una maquina si esta se rompe, o si comienza a funcionar mal. Esto provoca muchos retrasos en la producción en momentos que no están planificados.

Al centrarse en la calidad de sus productos, los primeros dos eslabones de la cadena de valor de la panificadora son los que mayor valor agregado generan para sus clientes.

3. Logística Externa: El sistema de distribución de productos terminados está a cargo de empleados de la empresa con vehículos de la misma. Entre las fallas que se pueden detectar son: La falta de controles preventivos de los vehículos

de reparto. Cuando estos se rompen, la empresa demora en la entrega de la mercadería.

4. Mercadotecnia y ventas: El posicionamiento de la marca en la zona es bueno, esto lo ha logrado gracias a su vasta trayectoria. Los medios por los que los clientes pueden hacerse de sus productos son por medio del local físico, o algo más casual, comprar en un local a la cual la panificadora lo abastezca.

Con el involucramiento de la nueva generación, se le ha dado mayor importancia a las redes sociales, por lo que se hace publicidad de promociones o nuevos productos en instagram o vía whatsapp. A pesar de esto se comprobó que resulta muy difícil hacer un pedido vía telefónica, al no poseer una línea de venta exclusiva. Esto deriva en la pérdida de ventas.

La falta de packaging con el logo tipo de la panadería es un punto en el cual se podría hacer hincapié.

5. Servicio al cliente: Se busca que el cliente en el local comercial tenga una atención buena y rápida. Existe un espacio de café en el cual los clientes pueden sentarse a tomar un café al paso con algún producto de la panadería. Este no es un mercado que se caracterice por resaltar el servicio post venta. Sin embargo, en este aspecto cabe rescatar que existen casos en que los clientes no han quedado conforme con sus productos por el estado o la elaboración de los mismos no ha sido la correcta, llevando a la queja de los clientes. En estos casos se le da la posibilidad a los clientes del reintegro de su dinero o el cambio de la mercadería.

Actividades de Apoyo

1. Infraestructura de la empresa: La dirección empresarial está a cargo de Daniel y Stella. El valor en esta actividad se puede destacar por la amplia experiencia

que poseen ambos en el mercado, y en la actividad. Por el lado de la planificación, estas son esporádicas, y solo para determinadas épocas del año. En este sentido, la planificación es un aspecto en el cual se le podría sacar mayor provecho, y ayudar a generar una ventaja con esto.

No posee una estructura de costos en la cual pueda identificar y documentar de donde proviene cada costo, mientras que el nivel de ingresos solo se tiene un estimado.

Los sistemas de información, se utilizan a medias por falta de capacitación. Solo las ventas y la fijación de precios se manejan con el sistema con el que se cuenta en la actualidad. La empresa no cuenta con un sistema de control de inventario que ayude a determinar el nivel de stock de materia prima requerida o de productos terminados. Todo se maneja de acuerdo a estimaciones de venta según las épocas del año.

Otro punto donde la falta de sistematización provoca una falla es en el cobro de las cuentas de los clientes mayoristas. Los saldos de estos clientes se llevan manualmente, lo que genera una pérdida de tiempo, esfuerzo y sobre todo de retraso en el cobro a los clientes que incluso en ocasiones se transforman en pérdidas por falta de pago. Se estima que actualmente el saldo total de los deudores por venta de mercadería es de \$150.000

El área de contabilidad y sueldos está a cargo de un contador externo, mientras que lo mismo sucede con los asuntos legales de la empresa, de la cual se encarga el abogado de la misma.

2. Recursos Humanos: La empresa carece de políticas de empleo. Las personas contratadas, por lo general son familiares o conocidos de los que ya trabajan en la misma. No se dan promoción de los empleados. Una de las causas es la falta de una estructura organizacional formal, en la cual todos los miembros de la empresa puedan ver a través de un organigrama las relaciones jerárquicas entre ellos.
3. Investigación y desarrollo: Los procesos de producción están a cargo de Daniel y su hijo Danilo. Como ya se explicó con anterioridad, estos no están formalizados y terminan generando costos.

La inducción y la capacitación de nuevos empleados están a cargo de Daniel, este nunca se ha acudido a una empresa externa para brindar algún curso de capacitación a los empleados.

El diseño de nuevos productos generalmente se da porque el mercado empuja a la empresa a contar con ellos. No posee una persona a cargo que este en constante creación de estos. La panificación es una actividad en la cual en todo momento se van incorporando nuevas técnicas e ingredientes que se ponen de moda. La panadería cuenta con la ventaja que Danilo, el hijo mayor es chef y repostero profesional, y con una modificación de prioridades podrían lograr una ventaja en este eslabón.

4. Abastecimiento: La orden de compra se reparte entre los miembros de la familia. Daniel es quien siempre lleva un stock estimado de la materia prima de producción, mientras que Stella y sus hijas llevan a cabo todas las otras compras necesarias para el funcionamiento de la empresa.

Análisis del modelo de competencia de las cinco fuerzas.

Presiones de nuevos competidores.

Las barreras de entrada a la industria son relativamente bajas. Con poca inversión de capital se puede acceder, ya que si bien existen muchas máquinas y tecnología que mejora la producción, esta se puede llevar a cabo con poco capital.

Con respecto a las economías de escala, el aumento de la producción logra disminuir los costos, pero este no es un factor determinante para el éxito. Los determinantes que si se aprecian para tener éxito en esta industria, son los recursos para tener la cantidad suficiente de canales de distribución que permitan cubrir los costos. Además, esto lleva a establecer una marca en el sector y crear una lealtad con sus clientes.

Presiones en las negociaciones con los clientes.

El poder de negociación de los clientes es alto. Esto se debe a la gran cantidad de oferta que tienen a disposición. En los últimos años los consumidores han visto como su poder adquisitivo se ha reducido, y al ser las barreras de salidas bajas, van cambiando de una panadería a otra, hasta encontrar una relación precio-calidad que más les satisfaga.

Los clientes también tienen la capacidad de influir en el mercado. Estos pueden generar hábitos de consumo que hagan que las Panificadoras se tengan que especializar en nuevas técnicas de elaboración. En la actualidad, son cada vez más grandes las tendencias a buscar alimentos saludables, por lo que las panaderías van a tener que ofrecer este tipo de productos.

Presiones en la negociación con los proveedores

En esta industria los proveedores no poseen un alto grado de influencia, estos no buscan la negociación ya que son industrias desarrolladas que vendan de manera masiva. No

existe elevados costos por cambiar de un proveedor a otro, y las materias primas sustitutas son muchas. La Panificadora puede ser afectada por la variación de los precios de las materias primas, pero estas se deben a los cambios en la oferta y demanda del mercado.

Presiones de vendedores de productos sustitutos.

La variedad de productos sustitutos en este mercado es enorme. Si nos ponemos a analizar cualquier cereal, producto de arroz o avena, satisface esta necesidad, y hasta los mismos clientes pueden producirlos de manera fácil. Es por esto que las panaderías han empezado a utilizar nuevos ingredientes y procesos para estar acorde a las necesidades del público. La conveniencia de tener el producto en el acto, y la calidad de los mismos son factores en los que las panificadoras deben apuntar.

Presiones entre las empresas de una misma industria

Esta industria se caracteriza por tener muchos pequeños competidores. Los negocios compiten por precio, calidad, diferenciación y la relación con sus proveedores. La intensidad de la rivalidad entre las compañías tiende a aumentar a medida que entran más panaderías al mercado, y como entre ellas se parecen mucho en tamaño y capacidad, las utilidades de la industria bajan, hasta el punto que suele llegar a ser poco atractivo su ingreso.

Panificadora Serena busca la diferenciación a través de productos de calidad con respecto a sus competidores.

Análisis PESTEL

Fuerzas políticas.

A lo largo de la historia Argentina, las decisiones políticas nunca se han desarrollado entorno a favorecer a la clase media, y alas pequeñas y medianas empresas. A pesar de ser el motor de la economía de la Argentina, siempre se ven perjudicadas por decisiones políticas

para favorecer a otros sectores. Venimos de unas de las peores crisis a nivel pymes, en las cuales muchas empresas han entrado en moratoria con la administración general de ingresos públicos. A esto se le sumo el aumento de las tarifas e impuestos, acompañado de la caída del nivel de actividad llevo a que en la Argentina se pierda aproximadamente 25 mil pequeñas y medianas empresas durante los últimos años.

Este análisis, nos sitúa justo en un cambio de gobierno, en donde estamos atravesando en la actualidad una pandemia mundial que afecta todos los sectores. El actual gobierno dispuso implementar créditos blandos para hacer frente al estancamiento económico, pero estos no logran llegar a las empresas, ya que los bancos no son tan flexibles como el gobierno insinúa. El estado tendrá que tomar medidas estrictas si desea que los bancos ayuden de verdad a las pymes.

Fuerzas económicas.

Cuando se analizan las variables económicas que afectan la actividad en Argentina, es imposible no nombrar la inflación. Este el aumento constante y sostenido de los precios de los productos, y servicios de un país, provoca que cuando la inflación crece, el poder adquisitivo de las personas disminuye. Durante todo el año del 2019, la inflación acumulada según el INDEC fue de 53,8%.

A nivel empresa con el aumento de la inflación, los empleados ven como cae su poder de compra, así piden que se revea su sueldo. Esto provoca un aumento en los costes de producción para la empresa, los que se terminan viendo reflejados en el aumento nuevamente de los precios de los productos. Esto se denomina espiral salario-precio.

Otro aspecto económico que ha golpeado con fuerza a la empresa en el último año, fue el aumento desmedido de los servicios energéticos necesarios para producir, estos son incompatibles con los niveles de producción.

Por último, el PBI nos permite medir el nivel de producción de bienes y servicios que tiene un país durante un periodo determinado. Desde un escenario negativo, como viene sucediendo en los últimos dos años en Argentina, cuando el PBI anual cae, es consecuencia de que el nivel de actividad también disminuye. Esto genera que las empresas se desprendan de sus empleados y el desempleo aumente, lo que termina produciendo una disminución en la renta per cápita. La proyección para el año 2020 de acuerdo al banco central, es de una caída del producto bruto interno del 7 %. Se vienen épocas en las cuales las empresas tendrán que ser bien administradas e innovadoras para superar esta etapa de recesión.

Actualmente por estas situaciones la panificadora se encuentra a un 70% de su capacidad productiva según expuso Daniel. A pesar de que el Pan es considerado un alimento primordial, la crisis económica del país ha generado un descenso en las ventas. La capacidad máxima estimada por su dueño es de 20 bolsas de harina por día, lo que equivale a 1.000 kg de harina diarios. Hoy la producción es de 14 bolsas diarias.

Fuerzas socio-culturales.

A nivel cultural, el pan en Argentina es considerado un alimento esencial en la mayoría de las familias. Esto ha llevado a que el país se encuentre entre los primeros 5 países que más consumen pan por persona. Los consumidores de productos panificados tienen patrones de consumo marcados, por lo que las empresas tienen que ser capaces de captarlos y utilizarlos a su favor. Por ejemplo, es muy común que los fines de semana la gente consuma más harina. Cuando estos van al local a comprar, se ponen a la vista productos sobresalientes que tientan al consumidor.

Un factor social que cambio mucho en los últimos años tiene que ver con el estilo de vida saludable de las personas. La demanda de productos bajos en grasas y con pocas calorías son cada vez más demandados, por lo que las panaderías tienen que comenzar – algunas ya lo hicieron – a producir con estas determinadas características.

Por último, la moda afecta a este sector. En la actualidad se han implementado muchas técnicas de producción que los consumidores buscan para su satisfacción. El estilo de leudado con masa madre, y los panificados gourmet son algunos de los productos que han entrado en moda. La panadería deberá capacitarse en estas técnicas para satisfacer la necesidad de sus clientes.

Fuerzas tecnológicas.

Las mejoras tecnológicas también han llegado a la industria de la panadería. Los procesos de cobranza y facturación ahora son más ágiles, y efectivos. Esto se debe a las nuevas computadoras y sistemas. Si bien en panificadora Serena se cuenta con sistema de este tipo, nunca se capacito de manera adecuada para poder ser eficiente.

En el aspecto que más ha influido los avances tecnológicos es sin lugar a duda en los procesos de producción. Si bien los productos se pueden seguir realizando con normalidad sin contar con las máquinas de última generación, la verdad es que estos equipos permiten brindar mayor seguridad, aumentar el nivel de producción sin afectar la calidad, y controlar características como textura, sabor y apariencia.

Las redes sociales, páginas de internet y los e-shop son de gran utilidad para generar publicidad e incentivar a los consumidores a comprar. Panificadora Serena cuenta con Instagram, y si bien la página es activa administrada por Julieta, la misma no cuenta con una estrategia de comunicación.

Fuerzas ecológicas.

Esta industria no se caracteriza por ser ecológico, sin embargo un cambio en las prácticas de panificadora Serena, como reciclaje de los residuos y políticas ambientales dentro de la empresa, generaría un impacto beneficioso en el planeta, mejoraría la imagen con su público, y promovería que otras empresas se sumen a esta iniciativa.

Fuerzas legales.

El centro industrial de panaderos y afines de Córdoba (CIPAC), es el encargado de defender los intereses de la industria panadera. Además, se encarga de promover las nuevas prácticas de gestión y modernización de las actividades, brindando cursos de capacitación continuamente.

Las escalas salariales de los empleados son establecidas entre la sociedad de obreros y panaderos de Córdoba capital, quienes defienden los intereses de los empleados, en negociaciones con el CIPAC.

Desde el sector municipal, esta industria está obligada a asegurar la calidad sanitaria e inocuidad de los productos para seguridad de las personas que lo consumen. Para esto deben cumplir con los principios esenciales de higiene y seguridad, entre los cuales se encuentran:

- Las buenas prácticas de manufactura (BPM) en la que se aplican a los procesos productivos. Se realiza un análisis bromatológico de cada producto nuevo a vender por parte de la municipalidad de Córdoba, el cual se renueva cada 2 años.
- Los programas de higiene y seguridad que se aplica a todo el establecimiento en general, desde el local físico, equipos y superficie.

Análisis FODA

Fortalezas.

- Conocimiento y trayectoria en el mercado: 28 años de experiencia en el mercado han llevado a formar un know-how empresarial fuerte, con el cual la empresa se ha sobrepuesto a muchas situaciones adversas, tanto económicas, políticas, como familiares.
- Relación precio-calidad de sus productos: en 1992, sus fundadores tuvieron una visión, una panadería que se centre en un producto de calidad a un precio accesible para el sector. Hoy en día, los clientes es la característica que más valoran de la empresa.
- Ambiente familiar: las relaciones entre los familiares están muy ligadas y fuertes. El sentimiento de orgullo, sumado a la flexibilidad y comprensión entre los miembros ayuda a la resolución de conflictos familiares y laborales.

Oportunidades.

- Profesionalización: la situación actual de la empresa, en la cual los fundadores ya deben abandonar ir delegando cada vez más, y los sucesores ser responsables y ponerse al frente de la organización, pone en un contexto a la empresa de poder empezar a introducir cambios que logren formalizar su actividad, y realizar un sucesión más segura.
- Nuevos mercados: existe varias tendencias de consumo en las cuales algunas apuntan a productos saludables, mientras que otras a panificados gourmet. Con un análisis de la situación, y una capacitación adecuada, se podría entrar en nuevos mercados.

- Nuevas tecnologías: Desde nuevas maquinarias para mejorar la calidad de sus productos, hasta la implementación de sistemas de información que mejoren la administración.
- Entusiasmo: los sentimientos juegan un papel muy importante en toda empresa, y el entusiasmo es el que rodea a los futuros sucesores. La empresa debe aprovechar este momento para incorporar las ideas de los hijos de los fundadores y así lograr una administración más eficiente.

Debilidades.

- Carencia de plan de negocios: la empresa no cuenta con objetivos a corto, mediano, ni largo plazo que puedan guiar su actividad.
 - Falta de formalización: en los procesos, procedimientos y funciones los cuales no están formalmente expresados.
 - Personal no capacitado: la falta de políticas de empleo hace que su personal no cuente con las aptitudes necesarias para algunas tareas, mientras que la falta de capacitación de los que ya están o los que ingresan colaboran con la ineficiencia.
 - Falta de sistemas de información: la falta de control de stock tanto de materia prima, como de productos terminados afecta el área productiva y de ventas, generando retrasos e ineficacias que se traducen en pérdidas de ventas. Además, la falta de sistematización en los saldos de los clientes mayoristas hacen que tedioso e ineficiente el proceso real lo que da mayor margen de error y pérdida de tiempo.
- Por último, esta falta de sistematizaciones se traducen en un retraso o imposibilita la toma de decisiones, al no registrar costos y tampoco

beneficios, no se puede confeccionar un cuadro de resultado mensual para analizar el mejor camino a seguir.

Amenazas.

- Situación económica nacional actual: la fuerte caída en los ingresos de las personas debido a la recesión como consecuencia de la pandemia mundial, encuentra a la panadería en una situación atípica que deberá saber sobreponerse.
- Competidores: Los competidores actuales constituyen una amenaza permanente, ya que con sus diferentes estrategias buscan ganar porción de mercado en todo momento. Por otro lado, las barreras de entrada para competidores potenciales son bajas, por lo que la empresa tiene que estar atenta.

Conclusión diagnóstica

En base a los análisis realizados con las diferentes herramientas propuestas, se ha logrado llegar a la conclusión de que muchas de los problemas y debilidades que actualmente ocurren en la empresa, se desencadenan unos de otros por la falta de formalización general que existe en la misma. Si vemos con detenimiento, la carencia de objetivos, metas e identificación de actividades claves se deben a que no cuenta con un plan de negocios que este guíe el camino. Se hace imposible establecer estos si no se cuenta con procesos y procedimientos claros que permitan evaluar el rendimiento de la empresa, de los miembros de la familia, y de los empleados.

El contexto en el cual se encuentra la empresa en la actualidad, es el momento justo para poder comenzar a introducir cambios en que sus fundadores empiecen a delegar sus

actividades y responsabilidades de a poco, y que sus hijos adquirieran estos derechos y obligaciones.

La panificadora cuenta con una ventaja muy grande, en su know-how empresarial tiene adquirido todas estas actividades que le han permitido crear productos de calidad, con el cual a fidelizado muchos clientes y permitido mantenerse en el tiempo. Pero hoy, sus futuros sucesores piensan en crecer y para esto es de fundamental importancia la profesionalización de toda la empresa. Esto le va a permitir llevar a cabo una sucesión más tranquila y ordenada, para sí a partir de allí, pueda pensar en apostar al crecimiento

CAPITULO 5: Propuesta de aplicación

Con la intención de poder brindarle a la panificadora herramientas para su mejor funcionamiento actual y futuro, en base al análisis realizado, se optara en esta presentación de propuesta de mejora, desarrollar una planificación estratégica. El propósito de la misma es poder dar a la empresa un documento consistente, en el cual se expongan las bases de una empresa formal, y poder colaborar con una sucesión más segura hacia la próxima generación.

Horizonte temporal de aplicación.

Dada la situación actual del país, en la cual la economía no atraviesa por uno de los mejores momentos, y de acuerdo al proceso que debe transitar la familia para la ejecución de este plan, se considera que el horizonte de planeación no puede superar los dos años, siendo en el dentro del próximo año el plazo óptimo. El mismo deberá tener controles trimestrales, con el fin de evaluar las recomendaciones implementadas.

Planificación estratégica

Esta planificación estratégica contara con dos partes. La primera destinada al círculo de la familia, en la cual se desarrollara un plan familiar que sirve de guía para que la familia logre a través de la interacción de todos los miembros crear una constitución familiar, entre otras cosas.

Luego de eso, será tiempo de ocuparse del círculo empresa, para el cual el desarrollo de un plan estratégico empresarial va a permitir responder preguntas muy simples, pero que ayudan a determinar las verdaderas intenciones que tienen los dueños, y también los futuros sucesores. Estas preguntas son: ¿Dónde estamos? ¿A dónde queremos llegar? ¿Cómo hacemos para llegar allí? Las mismas serán resultas como conclusión, y cierre del trabajo al final del desarrollo de esta propuesta.

Plan estratégico familiar

A través de este plan lo que se busca es dar una guía, que ayude a la familia a planificar la empresa de manera consensuada. Estableciendo políticas, responsabilidades y prioridades a través de un órgano de gobierno.

El plan comenzara con la creación de un consejo familiar. Si bien este órgano de gobierno no es tan conocido, le brindara a la panificadora un espacio en el cual los miembros familiares puedan expresarse.

Luego, a través de este consejo se establecerán reuniones en las cuales se debatirá a cerca de aspectos claves, o inquietudes de los miembros. Como ante último paso, las conclusiones derivadas del debate deberán ser escritas en una constitución familiar a modo de políticas y responsabilidades, para luego ser puestas en práctica.

Crear un consejo de la familia

Actualmente en la panificadora se carece de reuniones para tratar temas respecto de la empresa, los mismos se conversan de manera superficial durante almuerzos o cenas familiares que no logran ser eficientes al no estar en un entorno y clima apropiado.

El fin de crear este consejo es permitirle a cada uno de los miembros de la familia tener un espacio en el cual se puedan plantear opiniones o puntos de vista, para comenzar a desarrollar algunas normas y políticas que permitan administrar el compromiso con la empresa de la mejor manera.

El consejo de la panadería debe estar conformado por todos los miembros de la familia. Tanto los que están trabajando de manera activa, como los que no, e incorporar en medida de lo posible los familiares políticos. A modo de recomendación se nombra los posibles miembros del consejo: Daniel, Stella, Danilo, Julieta, Gisela y Ramiro. Pudiendo incorporar a los familiares político como esposas/os en medida que se crean necesario.

El consejo familiar va a permitir definir de manera formal y consensuada:

- Filosofía de la empresa y visión
- Valores y actitudes
- Intereses y expectativas
- Las reglas para regular familia-empresa.

Por este medio se podrá fomentar el compromiso, la unión y concordancia entre la familia empresaria, mediante un encuentro formal que sirve como medio de comunicación para temas relacionados con la empresa familiar.

Las principales funciones y objetivos de este consejo van a ser:

- Fomentar la unidad familiar a través de los valores, misión y visión compartida de todos los miembros.
- Decidir métodos de mediación de conflictos.
- Defender derechos de aquellos miembros que no trabajen en la empresa.
- Definir normas y políticas que moderen las relaciones entre los miembros y la empresa.
- Establecer políticas de personal familiar, remuneración y rendimiento.
- Impulsar o proponer una constitución familiar.
- Planificar la sucesión familiar.

Es probable que durante las primeras reuniones del consejo familiar no exista la unanimidad de los miembros, pero la idea principal es aprender a comunicarse: escuchar y sentirse escuchando.

Es recomendable que en primera instancia, para el tratado de problemas críticos el consejo se reúna entre una y dos veces al mes, con el fin de hacer continuo este proceso.

Una vez redactado el documento base, con las primeras políticas y reglas a seguir, se recomienda que la familia siga reuniéndose entre cuatro y cinco veces por año con el fin de crear un documento sólido, y de desarrollar planes concretos para la transición generacional.

Definir problemas críticos del compromiso familia-empresa

En este punto se deben poner sobre la mesa preguntas claves que logren determinar la incidencia de la familia sobre la empresa, con el fin de poder ir abordando diferentes temas para el desarrollo de políticas.

De acuerdo a lo analizado, a continuación se concede una lista de preguntas que podrían realizarse los miembros con el fin de abordar los principales temas claves:

- ¿Cuáles son los objetivos de la familia respecto a la panadería? ¿Qué vamos hacer a futuro: conservarla como esta o expandirla? ¿Están por encima los intereses familiares o los intereses de la panadería?
- ¿Qué valores deben guiar la actividad diaria a fin de trasmitirla a nuestros clientes, empleados y a la siguiente generación?
- ¿Qué criterio se va a adoptar para el ingreso de un familiar a la empresa? ¿Cómo se va a determinar el rol de este nuevo miembro? ¿Cómo va a ser su remuneración y como se va a evaluar el rendimiento? ¿Se requerirá experiencia previa?
- ¿Cómo se deberán solucionar los conflictos entre las diferencias familiares?
- ¿Qué características debe tener el futuro líder? ¿Cómo quedara la distribución de los porcentajes de la propiedad? ¿Cómo se compensara a los miembros que tengan un menor porcentaje o no quieran acciones?
- ¿Cuándo se realizara la transición de la sucesión? ¿Qué esperan Daniel y Stella luego de su retiro?

Es recomendable que este proceso se lleve a cabo con la intervención de un profesional ajeno a la familia que actué como mediador. Esta persona podría ser la encargada de confeccionar el orden del día y crear un clima en la reunión propicio para que todos los miembros puedan expresar sus inquietudes.

De todas formas existe la posibilidad de que un líder emocional de la familia, que podría ser Stella, lleve adelante la mediación. Esta persona deberá:

- Coordinar las reuniones familiares.
- Ser garante del cumplimiento del protocolo, sin distinción por persona.
- Tener entrevistas personales con los miembros, a fin de poder determinar alertas de futuros conflictos o insatisfacciones. Esto sucede ya que por lo general ante reuniones de muchas personas, algunos miembros no se animan a plantear sus pensamientos.
- Brindar asesoramiento.

A cabo de cada reunión se debe redactar un acta con los miembros que asistieron a la reunión, los temas tratados en el día, las decisiones tomadas y los plazos establecidos para cumplirlos.

Elaborar por escrito un Protocolo familiar que contenga los acuerdos familiares

El protocolo familiar es un instrumento que contiene todas las normas que clarifican las relaciones de la familia con la empresa y guían el comportamiento de los mismos. El principal objetivo es que todos los miembros de la familiar puedan compartir un proyecto familiar, con el fin de ir alineados en intereses y expectativas, esto le va a poder brindar a la panadería certezas respecto de lo que los hijos quieren con el patrimonio actual de los fundadores.

Principales beneficios para la panificadora al redactar el protocolo:

- Promover una visión compartida, que se busque por medio de los intereses individuales de cada miembro de la panadería.
- Contar con reglas, derechos y obligaciones claras para que exista un buen gobierno familiar.
- Evitar la sobre posición de roles que se produce en algunas actividades
- Crear una cultura organizacional que genere confianza y compromiso al comunicarla a los empleados, con el fin de alinearlos a los objetivos de la empresa.

Al encontrarse en un espacio abierto para el dialogo, existen posibilidades que los miembros discrepen en muchos de los puntos tratados en el orden del día, pero lo que se busca no es la unanimidad, sino un consenso entre la familia, que reduzca el nivel de confusión y la búsqueda de armonía. Por eso, la fuerza del protocolo familiar radica en el compromiso que van a asumir todos los miembros de la panificadora en cumplir las normas y criterios establecidos.

Se debe asentar todas las conclusiones y acuerdos que asuma la familia, luego de las reuniones de consejo, a fin de ir desarrollando una constitución familiar en la cual se refleje de forma clara y transparente, los valores familiares y las políticas con respecto a la panificadora. Contar con esta constitución familiar va a permitir organizar a la panadería de mejor manera para el desarrollo de la generación que esta por entrar.

A continuación se muestran algunos puntos que se deberán desarrollar para la formulación básica del protocolo familiar:

- Filosofía de administración y objetivos:

- Prioridades
- Valores y principios para las futuras generaciones
- Política de dividendos
- Aspiraciones.
- Puestos de trabajo y remuneraciones:
 - Políticas de ascenso
 - Políticas de incorporación de nuevos miembros familiares
 - Requisitos para ocupar puestos superiores
 - Evaluación de rendimiento
 - Políticas de remuneración.
- Voto y participación:
 - Derecho de voto
 - Política de venta de venta de porcentaje de la propiedad
- Empleados:
 - Políticas de empleo
 - Salarios
 - Premios y motivación.
- Comunicación:
 - Formas y características de una buena comunicación.
- Protocolo familiar:
 - Periodicidad de reuniones
 - Políticas de modificación de protocolo

La familia debe tener en cuenta que este protocolo es un documento que se va modificando a medida que así se requiera, ya que la empresa va evolucionando.

Puesta en marcha

Una vez que se redacte el plan familiar, será necesario elegir a miembros que lleven a cabo la puesta en acción del mismo. Se debe determinar cómo será supervisado y controlado el plan, con el fin de retroalimentarse continuamente y que sirva de ayuda para mejorar.

Si los miembros familiares enfrentan el futuro de forma grupal, unida por políticas y metas que compartan, y estén claramente identificadas, tendrá herramientas para enfrentar los acontecimientos inesperados.

Una vez que la familia haya logrado plasmar a través de la planificación estratégica familiar parte de lo que será su constitución familiar, estamos en condiciones de seguir.

Plan estratégico empresarial

Los pasos esenciales y necesarios para llevar a cabo un plan estratégico empresarial son ocho:

1. Diagnóstico de la situación actual de la empresa.
2. Elaborar un informe con la misión empresarial.
3. Desarrollar metas.
4. Definir estrategias.
5. Definir la incidencia de adoptar la implementación de estas estrategias.
6. Redactar el plan incorporando todos los puntos desarrollados.
7. Ejecutar y supervisar el plan
8. Corregir el plan cada vez que sea necesario para un mejor funcionamiento.

Mientras que el paso 1 se ha desarrollado en el diagnóstico del presenta trabajo, los puntos a desarrollar durante esta propuesta de mejora serán del 2 al 5, al fin de poder concluir con las incidencias si se implementara este plan.

Misión empresarial

Para elaborar la misión de la empresa, debemos tener claro 5 componentes que se fueron analizando a lo largo del trabajo. Estos son: el objetivo fundamental, el producto y servicio que ofrece, los valores de la empresa, y los clientes.

Objetivo fundamental

De acuerdo a lo expuesto por los miembros de la empresa, y del análisis realizado de la industria y del sector, el objetivo fundamental al cual debe apuntar la organización es a la *satisfacción*. Un cliente satisfecho se convierte en un cliente fiel, que se traduce en nuevas compras. Además los clientes que logren la satisfacción comunican su buena experiencia a sus allegados, convirtiéndose en embajadores de esta marca. Cuando la panadería logra fidelizar nuevos clientes, estos eliminan de la mente a los competidores, por lo que la marca va a ganar participación en el mercado al cual atiende.

Otro aspecto a resaltar, es que al ser una pyme, los clientes acceden con facilidad a la comunicación con los dueños. Si un cliente es fiel a una marca, ante un eventual problema, este comparte con los dueños las experiencias no tan buenas, con el fin de poder darle una solución.

Producto y servicio

Para definir el producto que brinda la panadería, se debe tener en cuenta un concepto que abarque toda, o la mayoría de productos que se ofrecen. Este concepto debe ser lo suficientemente específico para indicar cuales es el sector, pero también con cierta amplitud que permita el crecimiento de la panadería. La definición de este producto tiene como fin saber con qué vamos a cumplir nuestro objetivo fundamental definido anteriormente, que es satisfacer a nuestros clientes. Mediante el concepto de *productos panificados*, vamos a lograr abarcar gran parte del mercado que atiende.

Los servicios detectados en el análisis que panificadora Serena brindan a sus clientes son: *elaboración, comercialización y distribución* de sus productos.

Valores

Una de las debilidades que se detectaron a lo largo del diagnóstico, es la falta de sentido de pertenencia que poseen los empleados con respecto a la panadería. Cuando se analizaron los valores que tanto, los miembros de la familia, como los empleados de la empresa consideran irrenunciables para un buen manejo, los valores que más fueron nombrados por ambos grupos fueron el de *honestidad y responsabilidad*. De tal modo, estos valores deberán ser considerados para la formulación de la misión, ya que por medio de estos vamos a lograr que los empleados se sientan alineados con la forma de trabajo de la empresa.

Aunque no es común esta práctica, otra forma de ayudar a la panadería a incrementar el sentido de pertenencia de su personal, puede lograrse a partir de incorporar a los empleados en la misión empresarial. Para esto, debemos reconocer su esfuerzo, dedicación y valor que le agrega el trabajo que ellos realizan para alcanzar los objetivos de la panificadora.

Como último valor, y de acuerdo a lo expuesto por los clientes y los propios dueños de la empresa desde el primer día, la *calidad* es un valor clave que tratan de guiar hoy en día las actividades de la empresa. Pero, hay que tener en cuenta que al prometer en la misión este valor, la panificadora no va a tener que conformarse con poco, y deberá establecer una mejora continua en los procesos, con el fin de garantizar siempre el mejor producto.

Clientes

Las segmentaciones en este rubro no son muy específicas, por lo general se clasifican por zona geográfica, o por el mercado que atienden. Panificadora Serena al estar en marcha ya hace varios años tiene un sector del mercado al cual apunta, y es al que ha logrado

fidelizar a lo largo de su trayectoria. Estos son los clientes *minoristas y mayorista de la zona norte de Córdoba*.

Sin embargo, la definición de un cliente objetivo va a traer muchos beneficios a futuro para la empresa. Entre los que se encuentran:

- **Administrativos:** mayor seguridad en la toma de decisiones al saber a qué cliente se le vende.
- **De producción:** al conocer al cliente la panificadora va a poner crear o modificar algunos productos que satisfagan de mejor manera.
- **De tiempo y esfuerzo:** al no apuntar a un sector del mercado que no se adapta a la panificadora.

Como resultado del análisis y del desarrollo de los componentes que conforman una misión empresarial, seguido de una revisión familiar, se recomienda la siguiente declaración de misión:

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, por medio de la detección, elaboración y distribución de productos panificados de alta calidad, que recuerden el sabor tradicional y artesanal, en base a la honestidad y responsabilidad de todo nuestro personal”

Desarrollo de metas y estrategias

Las metas constituyen el norte de toda estrategia. Con la definición de estas, va a ser posible conceptualizar, diseñar y crear el camino en búsqueda de alcanzar los objetivos.

A modo de seguir con la búsqueda de la formalización y profesionalización de la panadería, las metas a definir dentro de esta planificación empresarial, van orientadas a contrarrestar las debilidades detectadas en el análisis, es importante tener en cuenta el contexto de recesión que se vive actualmente en el país, por lo que realizar grandes

inversiones no será posible al menos por algunos años. La búsqueda de fidelizar los clientes por medio de la calidad y satisfacción es lo primordial para su subsistencia.

A continuación se formularan las metas que permitirán seguir con la formalización empresarial:

- Metas financieras:
 - Ahorro en los costos de producción de un 10% anual.
 - Aumento de los ingresos de 10% anual.
- Metas estratégicas:
 - Formalización de los procesos productivos.
 - Desarrollo de un plan de capacitación.
 - Implementación de un sistema gestión.

Es importante aclarar que el logro de las metas financieras establecidas van asociadas a el cumplimiento del desarrollo de las metas estratégicas, es por lo cual solo se desarrollaran las segundas.

Formalización de los procesos productivos

Como se menciona en el diagnostico la panificadora tiene una clara debilidad en su área de producción, al no contar con los procesos productivos definidos y tener una alta rotación de personal sin capacitación, sus pérdidas por productos mal elaborados, o mal horneados son relevantes para los ingresos de la panificadora.

Es por esto que la panadería necesita describir como, cuando, quien, con que elementos y en cuanto tiempo debe realizarse cada tarea, con el fin de poder reducir estos porcentajes de error.

Cada una de estas tareas se definirán dependiendo el:

- Grado de estandarización posible de la tarea.
- Conocimientos y habilidades necesarias para la ejecución.
- Tecnología utilizada.
- Comportamiento esperado del personal.

Para la elaboración de estos procesos es fundamental la intervención de Daniel, que es la persona en la empresa que sabe su know-how. A demás, se recomienda la intervención de un administrador capaz de poder plasmar estos procesos de una forma clara y profesional.

La definición de las actividades de producción, no solo ayudara a continuar con el proceso de formalización empresarial, sino que también trae múltiples beneficios como:

- Disminución de costos de producción: al calcular la cantidad exactas de materia prima que se debe utilizar, se evita el mal uso de la misma.
- Disminución de mercadería mal elaborada: mejora en le eficiencia de los procesos.
- Aumento de la calidad de los productos: la estandarización ayuda a definir etapas de producción, lo que hace más fácil encontrar las fallas y mejorarlas.
- Compromiso de los empleados: al desarrollar un proceso es de fundamental importancia instruir a un empleado, con el fin de ganar su compromiso y darle libertad, estas condiciones dan paso al aumento de la productividad.
- Delegación: al tener tareas con procedimientos que guíen el comportamiento de los empleados, Daniel podrá delegar las decisiones del área de producción, y prestarle mayor atención al negocio.

Esta meta estratégica se podrá medir con el paso del tiempo, a través de la variación de las normas en cada actividad. Cuando en un proceso existe mayor número de puestos de

trabajo definidos y de procedimientos establecidos, será mayor el grado de formalización que tendrá la panadería.

Aparte de colaborar con la constante búsqueda de profesionalización empresarial, esta formalización de los procesos productivos se estima pueda bajar en un 5% los costos de producción.

Los gastos previstos para la formalización de estos procesos se desprenden de los honorarios pagos a un licenciado en administración de acuerdo al artículo 98, de la ley N° 7626, de los profesionales de ciencias económicas de la provincia de Córdoba, Anexo 7. De acuerdo a la falta de datos de los activos por parte de la empresa, el costo se puede estimar en \$4343,25 por mes.

Desarrollo de un plan de capacitación

La capacitación es una herramienta fundamental para toda empresa, ya que permite mejorar la eficiencia y lograr una mejora continua con un personal más preparado. Esta herramienta va a brindar a los empleados de la panadería la oportunidad de adquirir mayores y mejores conocimientos, aptitudes y habilidades para aumentar sus competencias y desempeñar con mayor éxito las actividades diarias.

En búsqueda de seguir con el desarrollo profesional y con la mejora de las capacidades del personal de la empresa y colaborando con la misión empresaria, el plan de capacitación va apuntado al área de producción con el fin de elevar la satisfacción de los clientes.

1. Detección y análisis de las necesidades:

Como ya se ha desarrolla a través de la herramienta FODA, la falta de políticas de empleo en la panadería, se ve reflejado en un personal con falta de capacitación. Esto produce

fallas en la elaboración de los productos, que se traducen en pérdidas para la empresa. Es por esto que la implementación de este plan permitirá tener un personal acorde a las exigencias de los clientes.

2. Diseño del plan:

La capacitación se llevara a cabo a través de dos cursos. El primero será dirigido a 5 empleados del área de producción, el cual consta de un desarrollo teórico y práctico de la elaboración del pan, y del comportamiento de las materias primas y los leudados. A demás se desarrollaran técnicas de cocción e utilización de utensilios industriales a fin de mejorar las buenas prácticas de manufactura. Mientras que el segundo curso, va dirigido a 2 empleados del área de producción, con el fin de mejorar las técnicas de facturería, bollería y panes festivos. Esto va a permitir a los empleados el desarrollo diferentes técnicas y habilidades que potencian las capacidades de los empleados de la panadería.

Los objetivos a cumplir con el desarrollo de este plan son los siguientes:

- Objetivo principal:
 - Aumentar eficiencia en el uso de recursos
- Objetivos específicos:
 - Mejorar la calidad de los productos
 - Tener un personal capacitado.
 - Disminuir el número de productos mal elaborados.
 - Reducir la rotación de personal.

Existen varios aspectos a tener en cuenta para que el plan sea eficiente:

- Comunicación del plan a los empleados
- Adecuación a la infraestructura de la empresa

- Cooperación y motivación de los miembros familiares a los empleados
- Capacidad y preparación de los formadores
- Selección de los trabajadores que van a recibir la capacitación

3. Ejecución del plan.

Como hemos mencionado, tanto Daniel, como Danilo su hijo conoce mucho del rubro y gran parte de la calidad de los productos que posee la panadería hoy en día se debe a sus conocimientos, pero la intención de los mismos, como de la familia es de hacerse cargo de aspectos relacionados con el actividades del negocio y la toma de decisiones. Por lo que cada curso será dictado por profesionales de pastelería y panadería del CIPAC, que como se ha mencionado es el centro de panaderos de Córdoba al cual pertenece la panificadora Serena. El programa se desarrollara durante cuatro meses en total:

- Curso de panadería general: Se distribuye en dos clases de 4 horas por semana, hasta completar un total de 16 clases.
- Curso de facturería, bollería y panes festivos: Se distribuye en una clase de 4 horas por semana, hasta completar un total de 8 clases.

4. Evaluación del plan.

El plan podrá evaluarse a través de:

- Número de productos mal elaborados
- Rendimiento de los empleados
- Índice de rotación del personal

La capacitación va a poder brindar otras mejoras que ayudan al proceso de profesionalización:

- Mejora en la confianza y ambiente laboral: los empleados ven con buenos ojos que los dueños inviertan en ayudar a su crecimiento personal y profesional, esto colabora a que se sientan identificados con la empresa.
- Mejora la rentabilidad a largo plazo: Perder un empleado cuenta hasta el doble de su salario, por lo que al mejorar el índice de rotación de personal, la panificadora puede reducir notablemente ese gasto.
- Aumento de la productividad: al asegurarse que todos los integrantes del personal tengan una comprensión firme de las prácticas y habilidades que requiere la empresa.

A través del desarrollo de este programa de capacitación en el área de producción de la panadería se estima poder reducir en un 5% los costos de producción por eficiencia en el uso de recursos, e incrementar en un 5% los ingresos por la elaboración de productos de tendencia y mejora en la calidad.

Los costos asociados al programa de capacitación, que consta de un total de 7 cursos distribuidos en 4 meses, según valores brindados por el CIPAC, son de un total de \$33.00 pesos para la capacitación de 5 empleados en panificación general, y un costo de \$10.600 para el curso de facturería y bollería. Cabe, aclarar que las inscripciones no serán abonadas por ser socios del centro de panaderos, Anexo 8.

Implementación de un sistema de gestión

Como último punto de desarrollo de este plan de profesionalización se propone la implementación de un sistema de gestión, a modo de poder reducir algunos aspectos negativos desarrollados con anterioridad, y poder brindarle una herramienta a la panadería para la toma de decisiones con mayor rapidez.

Este sistema va a permitir automatizar ciertas tareas productivas y administrativas de la empresa con el fin de mejorar la eficiencia.

Los principales objetivos de la implementación son:

- Optimización de inventarios: como hemos analizado, la panificadora posee deficiencia en el control de los inventarios de materia prima y productos terminados.
- Automatización en los saldos de los clientes: las cuentas de los clientes mayoristas son llevadas manualmente, lo que genera una gran pérdida de tiempo y esfuerzo.
- Mejorar el grado de certeza y el tiempo en las toma de decisiones: al llevar un control de sus costos y beneficios.

Teniendo en cuenta la situación económica actual del país, y de acuerdo con los requerimientos que necesita la panadería en la actualidad, se hace injustificable por el momento hacer una inversión tan grande como la de comprar un software de gestión o desarrollarlo. Pero existen muchos sistemas vía web con membresía mensual, estos poseen similares características que puede satisfacer las necesidades que hoy le hacen falta a la empresa.

Luego de analizar varios sistemas de este tipo, en búsqueda de uno que satisfaga los requerimientos de la panificadora se llegó a la conclusión que Contagram cumple con los mismos.

Es un sistema simple y practico que proporciona información útil para el manejo de la administración, y en términos que son fáciles de comprender. A continuación se detalla las funcionalidades del sistema:

Tabla 8

CONTAGRAM	
MODULOS	ACTIVIDADES A FORMALIZAR
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de ventas cobradas, pendientes y vencidas. - Facturación
Compras	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de compra a proveedores - Control de inventario - Segmentación de inventario
Cobranzas	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un seguimiento del saldo de cuentas a cobrar por cliente y vencimiento - Cobrar ventas con cuentas en efectivo, banco, cheque o bancos
Gastos	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de gastos administrativos, impuestos y sueldos, entre otros.
Informes	<ul style="list-style-type: none"> - Detalles de ventas por cliente y producto - Reporte de cuentas a cobrar y pagar

	- Resultados: ganancia y estado actual de la empresa.
Tesorería	- Estado de caja, banco y tarjetas.

- Fuente: Elaboración propia basada en <https://www.contagram.com/>.

El costo de la membresía mensual es de \$ 3990, Anexo 9. Este mismo incluye todas las funcionalidades, una capacitación vía online, y un asesor web dentro de la plataforma que funciona como soporte 24 horas, para cualquier error o inconveniente con el sistema.

A través de la implementación de este sistema de gestión se estima aumentar los ingresos en 5%, debido al mejor manejo de la información de stock y un control con mayor eficiencia en los saldos de los clientes mayoristas.

Redacción, ejecución y supervisión de la planificación.

Es imprescindible la unificación del plan de forma escrita. Por lo que se recomienda incorporar la misión desarrollada, las metas definidas y las estrategias planteadas junto con sus presupuestos a un documento.

La ejecución de las estrategias planteadas contribuirá al desarrollo personal de todos los miembros de la empresa, como así también al de la panificadora, proporcionando una vez cumplidos los objetivos de cada estrategia, una estructura y administración formal de la empresa.

Son necesarias evaluaciones recurrentes del rendimiento de la panadería, a fin de saber si el plan está ayudando a cumplir los objetivos. La familia debe tener en cuenta que es

imprescindible corregir el plan cada vez que sea necesario, añadiendo o suprimiendo elementos que sirva como herramienta para continuar con un proceso de formalización eficaz.

Integración de los planes familiares y empresariales

En las empresas familiares se hace imposible el diseño de un plan estratégico empresarial sin el desarrollo de un plan familiar. Los miembros de la familia deben estar totalmente comprometidos con la panadería, ya que sin su compromiso será difícil poder asegurar la continuidad de la empresa.

Ambos planes deben comunicarse de forma abierta y suficientemente amplia para que todos los empleados sepan de ellos, a fin de poder llegar a cabo las actividades encomendadas en cada plan de buena forma.

PRESUPUESTO

El costo de la implementación del plan estratégico desarrollado para panificadora Serena, cuenta con tres inversiones: Un profesional para la elaboración de los procesos, los cursos del plan de capacitación y la implementación de un sistema de gestión.

Los honorarios profesionales de un administrador para el desarrollo y formalización de los procesos productivos, en colaboración con Daniel y Danilo son según la Ley 7626: aranceles de profesiones de ciencias económicas de la provincia de Córdoba, Artículo 98. De \$4343,25 por mes que requerimiento del profesional, anexo 7. Se estima que en tres meses se podrá revisar, analizar, desarrollar y formalizar los procesos.

Honorarios totales profesional para formalización de procesos: \$13.029,75

Las capacitaciones de los empleados del área de producción con el fin de mejorar la eficiencia de los recursos y la calidad de los productos, se llevara a cabo por medio del Centro de panaderos de la Provincia de Córdoba, los mismos fueron cotizados en dos cursos diferentes, anexo 8.

Total cursos panificación general para 5 empleados: \$33.000

Total cursos facturería y bollería para 2 empleados: \$10.600

Por último, la implementación de un sistema de gestión de información que permitirá contar con datos más exactos para la toma de decisiones, colaborar con el control y cobro de los saldos de clientes y formalizar otros aspectos. Se hará a través de la contratación de una membresía con renovación mensual de la plataforma Contagram. Cabe destacar que la misma cuenta con una capacitación inicial y soporte online las 24 horas ante dificultades.

Implementación de Contagram: \$ 3.990

El costo total de la implementación de la propuesta desarrollada es de \$60.619,75

Los beneficios que brinda llevar a cabo esta planificación estratégica desarrollada son difíciles de cuantificar, ya que la empresa no posee números exactos de los ingresos y costos que incurre mensual y anualmente. Pero no cabe duda que el mayor beneficio es de tipo cualitativo, en el cual la panadería contara con una mayor organización, un control más eficaz, y mayor eficiencia en el uso de sus recursos que derivan en una empresa más profesional y segura.

Retorno sobre la inversión

Panificadora Serena cuenta con unos beneficios económicos anuales de \$2.800.000. De acuerdo a los objetivos propuestos, la implementación de él plan estratégico producirá una mejora del 20% de los beneficios económicos anuales. De esta manera, la panificadora obtendrá un aumento de sus beneficios en \$560.000 al año.

Los costos totales de la implementación de los tres planes desarrollados con anterioridad dan un total de \$ 60.619,75.

ROI: Beneficios totales – Costos totales de la Inversión x 100

Inversión

ROI: 560.000- 60.619,75 x 100

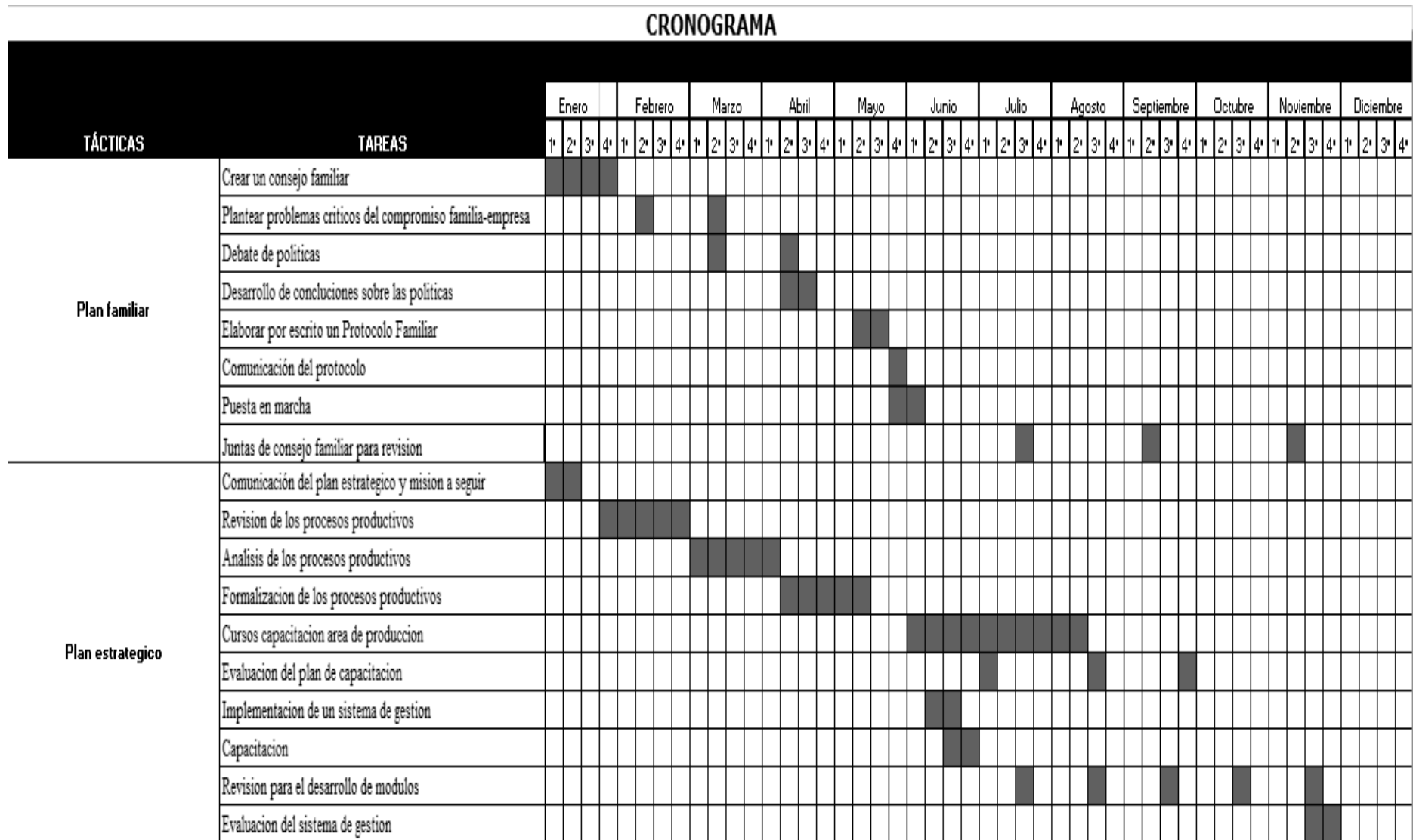
60.619,75

ROI: 8.23913

ROI: 823%

Esto significa, que por cada peso que invierta la panadería en este plan, este le
redituara \$8.

Diagrama de Gantt: Implementación de propuesta de mejora.



CONCLUSION

A lo largo del desarrollo del trabajo sobre Panificadora Serena, se pudo detectar que el buen desarrollo de las actividades real de la empresa le ha permitido construir una base sólida, que la conserva como una de las panaderías de mayor trayectoria en la zona. Sin embargo, se pudo diagnosticar que la empresa posee una falta de formalización general de procesos, procedimientos y políticas que afectan su funcionamiento, y ponen en duda la continuidad de la empresa familiar en manos de futuras generaciones..

Las debilidades analizadas en los tres sub-sistemas de esta empresa familiar, se suman a una situación económica nacional actual difícil, en la cual la posibilidad de hacer grandes inversiones no es posible por el momento.

Es por esto que la implementación de los planes estratégicos propuestos se amolda a las necesidades de la empresa, tanto a nivel profesional, como a nivel financiero. El desarrollo de las estrategias planificadas va a permitir desarrollar órganos, actividades, procesos y otros aspectos de manera estandarizada, que permitan ordenar a la empresa y estar en condiciones de llevar a cabo una sucesión futura de manera segura.

RECOMENDACIONES PROFESIONALES:

- Implementar la planificación estratégica familiar a fin de tener políticas que permitan guiar el comportamiento de la familia.
- Implementar el plan estratégico empresarial, con el fin de sentar las bases de la empresa, y llevar a cabo una actividad más profesional, que permita tener herramientas para reducir el riesgo de futuras sucesiones.
- Animarse a ser explotado todo el potencial que tiene la empresa.

BIBLIOGRAFIA

Autores:

- Arthur A. Thompson, Jonh E. Gamble, Margaret A. Petaraf Charles y A. J. Strickland. (2012) Administración estratégica: teoría y casos.- 18ª edición.- México: McGrawHill.
- Bazán, R.E (2011). Empresas de Familias. Manual de cátedra, Universidad Siglo 21, Córdoba.
- Charles W.L. Hill, Gareth R. Jones y Melissa A. Schilling (2015). Administración estratégica: un enfoque integral, 11ª edición. Editorial: Cengage Learning, México.
- Doderó, Santiago (2019). El método EFE: empresas familiares exitosas.- 1ª edición.- Ciudad autónoma de Buenos Aires: El ateneo
- Empresas familiares: buenas prácticas en Argentina (2012) 1ª edición. - Córdoba: Universidad Empresarial Siglo 21
- Molinari Paula (2015). El salto del dueño.- 5ª edición.- Córdoba, Argentina. Temas grupo editorial.
- Martínez Echezarraga J. (2010) Empresas familiares, reto al destino: claves para perdurar con éxito.- 1ª edición. Buenos aires: Granica
- Peter Leach (2018). La empresa familiar. 1ª edición. Buenos Aires, ediciones Granica SA.

Sitios web:

- <https://www.lanacion.com.ar/economia/empresas-familiares-para-especialistas-sin-profesionalizacion-no-nid2286695>

- <https://www.infobae.com/economia/2020/05/08/las-consultoras-que-releva-el-bcra-esperan-una-caida-de-7-del-pbi-y-una-inflacion-de-casi-50-para-los-proximos-12-meses/>
- <https://www.infobae.com/opinion/2019/10/04/las-pymes-en-su-peor-momento-el-numero-de-cierres-ya-se-acerca-a-100-por-dia/>
- <https://cordobaproduce.cba.gov.ar/987/buenas-practicas-de-manufactura/>
- <https://www.cipac.org.ar/>
- <https://www.contagram.com/>

ANEXOS

Modelos a seguir para las entrevistas abiertas a cada miembro de la empresa:

Anexo1

Relevamiento objetivo 1: análisis misión, valores, principios y visión

- ¿Cuál es la filosofía de la actividad diaria de la panificadora?

- ¿Cómo es el comportamiento entre los miembros de la empresa y que valores crees que guían a la panificadora?

- ¿Qué valores crees que son indispensable para trabajar en una organización?

- ¿Qué objetivos e intereses personales perseguís en el ámbito laboral?

- ¿Cómo te imaginas a la empresa dentro de 10 años?

Anexo 2

Relevamiento objetivo 2: análisis de la situación y estructura

- Planificación: ¿Se expresa y comunica de manera formal?

- Objetivos: ¿están expresados y comunicados formalmente?

- ¿Se cuenta con una estructura organizacional formal?

- ¿Cómo están es distribuido los roles administrativos?

- ¿Cómo definirías el grado de competencia profesional de los miembros de la empresa?

- ¿Se cuenta con sistemas de información?

Anexo 3

Relevamiento objetivo 3: análisis del micro entorno

- ¿Cómo se gestión las compras de materia prima? ¿Se posee un sistema de control de stock de materias primas y productos terminados?

- ¿Qué grado de variabilidad tiene la calidad de la materia prima?

- ¿Qué grado de capacitación se tiene en el personal de producción/ventas? ¿Se realizan capacitaciones periódicas?

- ¿Cuán importe es la experiencia en el mercado?

- ¿Cómo definirías el nivel de tecnología en la empresa? ¿Existe posibilidad de mejora?

- ¿Cómo es la competencia en el mercado?

- ¿La panificadora es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta?

- ¿Qué cosas crees que la empresa hace mejor que el resto de las empresas del sector?

- ¿Tienen alguna forma de tener retroalimentación y contacto con los clientes?

- ¿Qué importancia se le da la publicidad?

- ¿Qué cosa crees que la empresa hace peor que el resto de las empresas del sector?

¿Cuáles crees que son las razones detrás de estos problemas?

Anexo 4

Relevamiento objetivo 3: análisis del macro análisis

- ¿Cuánto afecta la situación económica actual del país?

- ¿Ayudan las políticas implementadas por el estado?

- ¿Se cobran subsidios?

- ¿Afectan los cambios de tendencias de los consumidores al mercado?

- ¿Existen nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio que tu empresa puede aprovechar?

- ¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta tu negocio?

- ¿Se realizan aporte sociales: reciclaje o donaciones?

Anexo 5

Relevamiento objetivo 4: análisis de los tres subsistemas de la empresa familiar

- ¿Qué rol desempeñas actualmente?

- ¿Están expuestos todos los roles familiares en la empresa de manera formal?

- ¿Cuál objetivos consideras por encima: Empresariales o familiares?

- ¿Se realizan reuniones familiares para tratar aspectos de la panadería?

- ¿Existen reglas o políticas familiares a seguir?

- ¿Cómo son las relaciones entre los familiares ante desacuerdos o conflictos?

- ¿Quiénes toma las decisiones de importancia en el negocio? ¿Como ves la delegación de estas decisiones?

- ¿Existe una separación entre los recursos de la familia y entre los de la empresa?

- ¿Cómo están divididos los porcentajes de la propiedad?

- ¿Se habla de una futura sucesión?

Anexo 6

Relevamiento objetivo 5: Procesos y procedimientos

- ¿Cuántas áreas posee la empresa?

- ¿Las actividades en cada área están expresadas de manera formal?

- ¿Existe mucha rotación de puestos?

- ¿Cómo es el nivel de profesionalización en cada puesto?

- ¿Se capacita o induce al personal antes de insertarlo en el proceso?

- ¿Cada actividad posee un responsable real o formal?

- ¿Consideras que existen muchas ineficiencias en los procesos reales? ¿A causa de qué?

Anexo 7

Ley 7626: aranceles de profesiones de ciencias económicas de la provincia de Córdoba, Artículo 98.

Artículo 98 - Por los servicios profesionales prestados a cualquier tipo de ente, que se describen en los artículos siguientes, se aplicará la escala de honorarios que se menciona, sobre el monto total del activo más el previo o ingresos operativos, el que fuera mayor:

Más de pesos	A pesos	Monto Fijo	Más de ‰ S/Exc.
Hasta	106.504,70	4.353,25	
106.504,70	3.621.370,50	4.353,25	0,50
3.621.370,50	9.053.424,96	5.983,05	0,40
9.053.424,96	18.106.849,93	8.755,68	0,30
18.106.849,93	36.213.699,86	12.221,88	0,20
36.213.699,86	En adelante	16.842,39	0,15

En el caso de carecerse de las bases citadas anteriormente, el profesional lo fijará teniendo en cuenta la importancia y características de los trabajos, no pudiendo ser inferior al que surja por aplicación del mínimo de la escala precedente.

Anexo 8

Costos capacitación CIPAC.



- **Duración:** 16 clases de 4 horas cada una, (2 meses)
- **Modalidad:** 2 clases por semana
- **Orientación:** INDUSTRIAL - 100% PRACTICO
- **Horarios:** de 9hs a 13hs - de 14:30hs a 18:30hs - de 19hs a 23hs
- **Inscripción:** \$ 2.500 -
- **Cuotas:** 2 cuotas de \$ 3.300 cada una



- **Duración:** 8 clases de 4 horas cada una, (2 meses)
- **Modalidad:** 1 clase por semana
- **Orientación:** INDUSTRIAL - 100% PRACTICO
- **Horarios:** de 9hs a 13hs - de 14:30hs a 18:30hs - de 19hs a 23hs
- **Inscripción:** \$ 2.500 -
- **Cuotas:** 2 cuotas de \$ 2.650

Anexo 9

Costos implementación de sistema de gestión Contagram.

	INICIAL	INTERMEDIO	PLUS
	\$2.250	\$2.900	\$3.990
	AR\$ por mes	AR\$ por mes	AR\$ por mes
Operaciones por mes (*)	Hasta 150	Desde 151 hasta 250	Sin limites
Cantidad de Usuarios	1	1	1
Usuario Adicional	\$450 AR\$/mes	\$450 AR\$/mes	\$450 AR\$/mes
Facturación electronica	✓	✓	✓
Acceso a todo el Sistema	✓	✓	✓
Soporte	✉ 🗣 📞	✉ 🗣 📞	✉ 🗣 📞

Anexo 10

Respuestas entrevistas

Relevamiento objetivo 1: análisis misión, valores, principios y visión

Nombre: Daniel García

- ¿Cuál es la filosofía de la actividad diaria de la panificadora?

La actividad diaria de la panadería se centra en poder conservar la calidad de los productos que siempre nos caracterizaron desde nuestros inicios que nos ayudó a conservarnos durante todos estos años que hace que estamos en este negocio.

- ¿Cómo es el comportamiento entre los miembros de la empresa y que valores crees que guían a la panificadora?

Las relaciones familiares que tenemos es excelente, y por otro lado las relaciones con los empleados son en general buenas. Como en todo, existen algunas situaciones de conflicto, la mayoría de las veces pasan por que los reto si se les quema alguna mercadería por distracciones o si faltan a trabajar sin justificación.

- ¿Qué valores crees que son indispensable para trabajar en una organización?

Como te comentaba respecto de la filosofía, a nosotros siempre nos guio la calidad, y creo que la responsabilidad es otro aspecto fundamental para respetar el trabajo que el otro hace también no.

- ¿Qué objetivos e intereses personales perseguís en el ámbito laboral?

Mi objetivo es poder dejar a mis hijos un patrimonio que les ayude económicamente. Por eso en ocasiones hay que sobreponer los intereses de la panadería, que al fin y cabo son sobreponer los de la familia.

- ¿Cómo te imaginas a la empresa dentro de 10 años?

Espero que en manos de mis hijos, no sé si de todos. Seguro que alguno decidirá hacer otra cosa, pero ojala que la hayan podido hacer crecer mucho más a la panificadora.

Nombre: Stella Maris Lozano

- ¿Cuál es la filosofía de la actividad diaria de la panificadora?

Creo que lo que caracteriza nuestra actividad es la venta de diferentes productos de panificación, bueno y de sándwiches también, todo de una muy buena calidad, que hace que los clientes se sientan satisfechos y vuelvan.

- ¿Cómo es el comportamiento entre los miembros de la empresa y que valores crees que guían a la panificadora?

Desde mi punto de vista las relaciones son muy buenas, sobre todo en el ámbito familiar. Creo que la calidad de los productos, la honestidad y mantenernos unidos como familia son lo primordial

- ¿Qué valores crees que son indispensables para trabajar en una organización?

La honestidad. Creo que debe generarse un sentimiento de confianza entre los miembros de una empresa y de unidad.

- ¿Qué objetivos e intereses personales perseguís en el ámbito laboral?

Creo que de a poco con mi marido vamos a tener que ir dejando más espacio a nuestros hijos. Un objetivo es poder brindarles a ellos una fuente económica estable para ellos y nosotros en un futuro.

- ¿Cómo te imaginas a la empresa dentro de 10 años?

Te diría que expandida en más sucursales Pero la situación económica nacional es bastante compleja actualmente. Igual me hace ilusión pensar en eso. Y obviamente en manos de la familia.

Nombre: Danilo García

- ¿Cuál es la filosofía de la actividad diaria de la panificadora?

Creo que nuestra filosofía es poder brindar a todos nuestros clientes, tanto los que compran en nuestro local, como los que se les reparte la mercadería por los barrios tal vez con menos recurso, un producto con una muy buena calidad a un precio que pueden pagar.

- ¿Cómo es el comportamiento entre los miembros de la empresa y que valores crees que guían a la panificadora?

Las relaciones son muy buenas en general. Con el correr de los años mis papas han ido tratando de ser menos rígidos igual suele pasar de algunos encontronazos por la forma de ver las cosas. Yo creo que los valores que tramamos de seguir son los de responsabilidad, y la orientación al cliente para poder satisfacerlos.

- ¿Qué valores crees que son indispensable para trabajar en una organización?

La responsabilidad es sin lugar a duda una que considero fundamental. También la honestidad con la empresa, ya que nos pasó con algunos empleados unas situaciones confusas que generan desconfianza que no suma.

- ¿Qué objetivos e intereses personales perseguís en el ámbito laboral?

A nivel personal mi meta es poder ayudar a la panadería a crecer.

- ¿Cómo te imaginas a la empresa dentro de 10 años?

Esperemos que con un buen nivel de clientes, y ojala en una marca no solo conocida en la zona sino en toda la provincia.

Nombre: Julieta García

- ¿Cuál es la filosofía de la actividad diaria de la panificadora?

Puede ser mantener un buen equilibrio se podría decir entre el precio y la calidad de los productos que vendemos, esto nos permite ser unas de las panaderías más concurridas de la zona, así que creo que a eso apuntamos.

- ¿Cómo es el comportamiento entre los miembros de la empresa y que valores crees que guían a la panificadora?

Particularmente me parece que no solemos entrar demasiado en conflictos. Si puede ser que no se note una fuerte confianza hacia con los empleados, esto creo que es problema de nosotros la familia, y también de los empleados que algunos son poco responsables.

- ¿Qué valores crees que son indispensable para trabajar en una organización?

Ser honesto

- ¿Qué objetivos e intereses personales perseguís en el ámbito laboral?

Actualmente estoy a cargo de la parte administrativa de ventas en el local, y de la parte logística de elaboración de sándwiches. Me gustaría poder desarrollar más ese negocio.

- ¿Cómo te imaginas a la empresa dentro de 10 años?

A pesar de que actualmente la situación económica nacional no es buena, siempre nos hemos sobrepuesto a estas situaciones. Creo que cambiando algunos aspectos y siendo un poco más profesional podemos crecer muchísimo.

Nombre: Gisela García

- ¿Cuál es la filosofía de la actividad diaria de la panificadora?

Creo que nuestra actividad diaria se basa en poder mantener los productos que viene haciendo mi papa hace más de 25 años. Eso nos llevó a donde estamos hoy, y es la base para poder seguir creciendo.

- ¿Cómo es el comportamiento entre los miembros de la empresa y que valores crees que guían a la panificadora?

La relación con mis papas y hermanos laborales son excelentes, no suelen haber muchos conflictos, y si suceden se resuelven rápido. Por ahí nos gustaría tener un personal más comprometido, es algo que tenemos que trabajar todos.

- ¿Qué valores crees que son indispensable para trabajar en una organización?

Nunca trabaje en otra empresa, pero tomando como referencia esta. Creo que las relaciones familiares son fundamentales, estar unidos.

- ¿Qué objetivos e intereses personales perseguís en el ámbito laboral?

Actualmente estoy involucrándome más en algunos aspectos administrativos, estaba un poco distanciada porque tuve familia. Pero deseo poder ayudar a que la panadería crezca.

- ¿Cómo te imaginas a la empresa dentro de 10 años?

Administradas por mis hermanos y por mí. Reconocida por mucha más gente

Nombre: Miguel – Empleado 1

- ¿Cuál es la filosofía de la actividad diaria de la panificadora?

Los productos provenientes de la harina varían mucho por factores como la humedad, o la calidad de la misma harina. Sin embargo lo que buscamos es siempre elaborar productos de la misma calidad.

- ¿Cómo es el comportamiento entre los miembros de la empresa y que valores crees que guían a la panificadora?

Dentro del área donde producimos si bien el clima es bueno, se nota una cierta falta de compañerismo. Con los dueños las relaciones son solo relaciones de jefe y empleado.

- ¿Qué valores crees que son indispensable para trabajar en una organización?

Desde mi punto de vista es fundamental el respeto entre todos. Y como ya te comentaba con anterioridad, ser un poco más solidario y compañero.

- ¿Qué objetivos e intereses personales perseguís en el ámbito laboral?

Yo trabajo hace 20 años con Daniel, y soy el encargado de realizar las masas especiales que vendemos. Creo que desarrollar mis capacidades en esa área sería bueno.

- ¿Cómo te imaginas a la empresa dentro de 10 años?

Esperemos que en mano de la familia, que podamos todos conservar una fuente de ingresos.

Nombre: Enrique – Empleado 2

- ¿Cuál es la filosofía de la actividad diaria de la panificadora?

Si bien usamos muchas máquinas para la elaboración, también muchas parte se hacen manualmente. Creo que eso le da una sabor y calidad a los productos de la panadería que hace que la gente la elija.

- ¿Cómo es el comportamiento entre los miembros de la empresa y que valores crees que guían a la panificadora?

Generar productos de una buena calidad fue siempre una guía. Suele pasar que cuando nos equivocamos y los productos no salen como quieren, se ponen de oferta. Respecto de las relaciones me gustaría que fueran más de unidad

- ¿Qué valores crees que son indispensable para trabajar en una organización?

Confianza y ser honesto con los compañeros y los dueños.

- ¿Qué objetivos e intereses personales perseguís en el ámbito laboral?

Yo ya estoy viejo para plantearme nuevos objetivos, pero a uno siempre le gusta hacer o desarrollar cosas nuevas.

- ¿Cómo te imaginas a la empresa dentro de 10 años?

Creo que los hijos de la familia tienen un buen futuro con la empresa.

Nombre: Giuliana – Empleada 3

- ¿Cuál es la filosofía de la actividad diaria de la panificadora?

Bueno yo estoy en la parte de venta al público, creo que lo principal pasa por la buena atención, poder hacer que el cliente se vaya contento, digamos satisfecho y que quiera volver.

- ¿Cómo es el comportamiento entre los miembros de la empresa y que valores crees que guían a la panificadora?

No somos amigos-amigos, pero no es malo entre los que somos empleados. Y con los dueños se nota un poco la relación como de jefe-empleado, no sé si me entiendes.

Diría que la atención al cliente es el valor que más se nota

- ¿Qué valores crees que son indispensable para trabajar en una organización?

Creo que el respeto y la honestidad para trabajar están primeros. Respeto de la panadería en si más unidad me gustaría

- ¿Qué objetivos e intereses personales perseguís en el ámbito laboral?

Te diría que tener mayores responsabilidades, pero en la panadería no hay cargos así que se hace complicado. Estaría bueno eso, te motiva.

- ¿Cómo te imaginas a la empresa dentro de 10 años?

Como mínimo igual que ahora, tiene mucho reconocimiento en la zona. Esperemos que mejor también.

Relevamiento objetivo 2: análisis de la situación y estructura

Nombre: Daniel García

- Planificación: ¿Se expresa y comunica de manera formal?

Hoy por hoy no tenemos una planificación, se trabaja como le decimos nosotros en el día a día. Las decisiones sean importantes como la inversión en alguna máquina, o alguna otra para el mejor funcionamiento de la panadería en se van analizan si se da la oportunidad.

- Objetivos: ¿están expresados y comunicados formalmente?

Y esto viene más o menos de la mano con la planificación. Si te referis a un objetivo de venta, no no tenemos. Antes se podía considerar un objetivo vender un punto que cubra todos nuestros costos y que nos quede un margen para invertir en mejoras. Pero como está la situación del país, ya es muy complicado cubrir los costos en primera instancia.

- ¿Se cuenta con una estructura organizacional formal?

Somos una empresa familiar hace muchos años. Desde que empezamos este negocio con mi mujer siempre estuvimos al frente. Ahora ya hace unos años compartimos administrativamente con nuestros hijos.

- ¿Cómo están distribuido los roles administrativos?

Si bien todos hacemos un poco de todo, mi hijo mayor se encarga junta conmigo de guiar la parte de producción y la venta a clientes mayoristas. Mientras que mi mujer con mis hijas se encargan de la parte administrativa del local de venta, atención al público e insumos.

- ¿Cómo definirías el grado de competencia profesional de los miembros de la empresa?

Y si bien los procesos de producción son sencillos y repetitivos. La realidad es que no contamos con profesionales en panadería, ni pastelería. Todos los desarrolle yo que trabaja en una panadería hace muchos años y con experiencia fue aprendiendo algunas cosas.

- ¿Se cuenta con sistemas de información?

No, las cantidad ya las tenemos estimadas por la actividad diaria, depende el día de la semana, o estación del año para la compra de materia prima o la elaboración misma.

Nombre: Stella Maris

- Planificación: ¿Se expresa y comunica de manera formal?

No, va en realidad si se planifica algo es por charlas esporádicas en juntadas familiares. Pero es raro que compartamos con los empleados algo de lo hablado en estas charlas.

- Objetivos: ¿están expresados y comunicados formalmente?

No tenemos objetivos marcados en la panadería, son más a nivel familiar. El poder desarrollar o mejorar ciertos aspectos.

- ¿Se cuenta con una estructura organizacional formal?

Formal no, pero si está marcada de manera real. Tenemos el área de producción, de venta. Y la parte administrativa donde está la familia.

- ¿Cómo están distribuido los roles administrativos?

Daniel y Danilo se encargan del área de producción, del área de distribución y de los clientes mayoristas. Con mis hijas no encargamos de la parte más administrativa. No tenemos un rol asignado a cada uno.

- ¿Cómo definirías el grado de competencia profesional de los miembros de la empresa?

Baja. Si bien exigimos cierta experiencia a la hora de contratar personal no es excluyente. Capaz esta deficiencia se nota más en la cuadra (área de producción) que es donde más competencias hacen falta. Por eso Daniel puede ser que este constantemente pendiente de esto.

- ¿Se cuenta con sistemas de información?

En la parte del local de ventas tenemos un sistema que es para precios y control de ventas, es el que nos pide AFIP para controlar.

Relevamiento objetivo 3: análisis del micro entorno

Nombre: Daniel García

- ¿Cómo se gestión las compras de materia prima? ¿Se posee un sistema de control de stock de materias primas y productos terminados?

Para comprar harina, levadura, grasas, margarinas. Digamos todos las materias primas que más utilizamos ya tenemos días convenidos con los proveedores, que pasan y se compra depende la necesidad. Después hay materia prima más casual o por ejemplo si nos quedamos sin algo que necesitamos urgente se compra en un mayorista cerca del local.
No, no se tiene un sistema para controlar las cantidades, como ya se tiene cierta práctica en las cantidades y la demanda se pide a ojo se podría decir.

- ¿Qué grado de variabilidad tiene la calidad de la materia prima?

Bastante, sobre todo en la harina es donde más se nota esa diferencia. Si la harina no tiene fuerza, liga y es muy seca se ve en el producto final. Por lo general nosotros compramos siempre en el mismo molino, y si cambiamos por alguna causa se puede agregar algún aditivo para mejorar la calidad.

- ¿Qué grado de capacitación se tiene en el personal de producción/ventas? ¿Se realizan capacitaciones periódicas?

Siempre tratamos de que tengan cierta experiencia, tampoco son profesionales pero algo, y cuando vienen por primera vez yo les hago una mini capacitación. Después con el día a día van aprendiendo. La verdad que nunca hacemos capacitaciones programadas, siempre que sacamos un nuevo producto yo hago la prueba piloto, y luego les explico.

- ¿Qué tan importante es la experiencia en este mercado?

Para mí demasiado. Obviamente nadie se va a largar poner una panificadora si no sabe nada de este tipo de producción. Pero el paso de los años te hace dar cuenta de lo que al cliente le gusta y como de acuerdo a la zona.

- ¿Cómo definirías el nivel de tecnología en la empresa? ¿Existe posibilidad de mejora?

Siempre existe la posibilidad de tener mejores maquinas, todo el tiempo salen con algún chiche nuevo. Nosotros tenemos las maquinas necesarias, también por una cuestión que creo que los clientes vienen por ese aspecto artesanal que le da no ser producido todo con máquinas.

- ¿Cómo es la competencia en el mercado?

Diría que un poco dispareja o desleal, existen muchos almacenes que venden la mercadería por debajo del precio que pone el centro de panaderos, porque no están inscriptos. Tal vez no sea una calidad inferior, pero tienen menos costos y pueden venderla más barata.

- ¿La panificadora es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta?

Con 28 años que hace que abrimos la panificadora te puedo decir que si, en nuestra zona. Han abierto muchísimas panaderías cerca de nuestra zona en todos estos años que no llegaron a funcionar.

- ¿Qué cosas crees que la empresa hace mejor que el resto de las empresas del sector?

La buena calidad de los productos con respecto al precio que lo vendemos creo que es lo principal, Los precios que logramos manejar son un 15% o 20% más baratos que los que venden en el centro de la provincia o en barrios más caros. Sin embargo si los comparas en calidad son similares.

- ¿Tienen alguna forma de tener retroalimentación y contacto con los clientes?

Yo te puedo hablar respecto de los clientes que manejo yo, que son los mayoristas. Nos comunicamos vía whatsapp, tanto como cuando me hacen los pedidos para el día siguiente, como si algo no les gusta de los productos. Con los clientes de venta en el local lo maneja mi hija.

- ¿Qué importancia se le da la publicidad?

Nunca fue de mucha importancia para nosotros, alguna que otra publicidad en radio antes. Ahora mi hija Julieta se encarga de la página de Instagram donde muestra fotos de los productos o realiza sorteos.

- ¿Qué cosa crees que la empresa hace peor que el resto de las empresas del sector?

¿Cuáles piensas que son las razones detrás de estos problemas?

No sé si peor, pero después de charlar sobre el tema de las capacitaciones, si es un tema que te das cuenta que puedes mejorar. Y eso ayudaría a disminuir los errores que suelen pasar, y también un poco la dependencia de mí que siempre me están llamando para que vea como va todo si está bien, si está mal.

Nombre: Stella Maris

- ¿Cómo se gestión las compras de materia prima? ¿Se posee un sistema de control de stock de materias primas y productos terminados?

La materia prima para la elaboración se encarga Daniel, después los insumos para decoración de la mercadería final lo hacemos con mis hijas. De acuerdo al stock se pide, o se manda a comprar, pero no llevamos un conteo de los que queda o no.

- ¿Qué grado de variabilidad tiene la calidad de la materia prima?

Los chocolates, almíbar, cremas y demás productos que utilizamos para la decoración no varían mucho en el rango del mismo precio. De igual forma siempre tratamos de comprar la misma marca.

- ¿Qué grado de capacitación se tiene en el personal de producción/ventas? ¿Se realizan capacitaciones periódicas?

Depende de que capacitación estemos hablando. Siempre se les enseña o indica a las chicas de despacho (local de venta al público) como rellenar o decorar los productos cuando empiezan o si vemos fallas. Pero capacitaciones externas no solemos hacer.

- ¿Qué tan importante es la experiencia en este mercado?

Muy, sobre todo en formar una marca y que la gente te reconozca por tu producto. Después Daniel con los años fue mejorando muchísimo también, y desarrollando otras técnicas de elaboración.

- ¿Cómo definirías el nivel de tecnología en la empresa? ¿Existe posibilidad de mejora?

Me cuesta un poco decir que es bajo, si lo comparamos con la tecnología que teníamos cuando arrancamos, ahora es muy avanzada. Sin embargo si hay maquinas un poco viejas de tanto uso, que necesitan de su reparación constante a veces.

- ¿Cómo es la competencia en el mercado?

Fuerte, cualquier almacén, kiosco, mercado vende productos panificados. Por lo que quieras o no te quitan cierto nivel de ventas. También no se requiere de mucho

para abrir una panadería solo para la venta. Una balanza, mostradores y el número de una panificadora.

- ¿La panificadora es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta?

Si sin lugar a duda, somos reconocidos en esta zona de la provincia. Hace muchos años que estamos y ya generamos una buena relación con los clientes.

- ¿Qué cosas crees que la empresa hace mejor que el resto de las empresas del sector?

Siendo sincera no nos fijamos tanto en las otras empresas. Pero lo que tratamos siempre es que los clientes queden satisfechos dándoles lo que vienen a buscar. Y si nos equivocamos siempre tratamos de recompensarlo de alguna manera.

- ¿Tienen alguna forma de tener retroalimentación y contacto con los clientes?

En el despacho (local) siempre recibís un feedback. O el cliente vuelve y te tira con las cosas y tratamos de solucionarlo de la mejor forma, o cuando vuelve porque quedo satisfecho te dice que estuvo todo muy rico y tratamos de seguir así.

- ¿Qué importancia se le da la publicidad?

Poca, ahora mi hija se ocupa de la cuenta de instagram. Sube fotos y ofertas que hacemos. Creo que es un buen medio para llamar la atención de los clientes y también para recibir una retroalimentación como hablábamos antes.

- ¿Qué cosa crees que la empresa hace peor que el resto de las empresas del sector?

¿Cuáles piensas que son las razones detrás de estos problemas?

Y por ejemplo creo que lo de la publicidad es algo que deberíamos darle mayor importancia. Pero después obvio tenemos muchas cosas que hacemos mal, charlando un poco te das cuenta que solemos cometer errores por no tener registro de los pedidos, de las compras o ventas. Como llevamos los pedidos en un cuaderno por ahí se olvidan de anotarlo o se anota en otra hoja, y a ese pedido no lo hacen. O con las compras de insumos al no tener un control de stock exacto tenemos que salir a comprar de urgencia a veces.

Nombre: Danilo García

- ¿Cómo se gestión las compras de materia prima? ¿Se posee un sistema de control de stock de materias primas y productos terminados?

No tenemos control de stock, eso por ahí hace que tengamos algunos faltantes de materia prima sobre todo, ya que los productos terminados en si la gente viene pregunta si hay algo, y si no hay lleva algo similar. Sobre las compras se hacen según la demanda que del año y la cantidad que tenemos.

- ¿Qué grado de variabilidad tiene la calidad de la materia prima?

Si sobre todos las harinas y las margarinas, las que son de baja calidad no rinden lo mismo. Cuando se hace el proceso de empaste con la margarina si no es de buena calidad, se baja y rinde menos. Lo mismo pasa con el azúcar, que no tiene el mismo sabor. Varia, varia.

- ¿Qué grado de capacitación se tiene en el personal de producción/ventas? ¿Se realizan capacitaciones periódicas?

Es baja, no se capacita demasiado a los empleados del área de producción, sobre todo porque los procesos que ellos hacen son más estándar, los que llevan más mano capacidades los realiza mi papa.

- ¿Qué tan importante es la experiencia en este mercado?

Bastante, todas estas cosas que hablamos de rendimiento de la harina, de las grasas y demás. Se aprenden por experiencia también, los puntos de las masas para dejar reposar, hornear se va aprendiendo. No es lo mismo hacer una tira de pan en tu casa, que 2000 kg de pan.

- ¿Cómo definirías el nivel de tecnología en la empresa? ¿Existe posibilidad de mejora?

Si obviamente que se puede mejorar, la capacidad y la calidad. Pero hoy por hoy en ese nivel estamos bien. No estamos en una capacidad de producción al 100, para las fiestas de fin de año suele acercarse a eso. Pero la parte manual siempre le da un sabor especial al pan.

- ¿Cómo es la competencia en el mercado?

Si bien es fácil ponerse una panadería es difícil hacer un buen producto por tanto tiempo y que los clientes te compren siempre, por eso muchas panaderías cierran.

- ¿La panificadora es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta?

Si creo que en todo arguello y alrededores somos reconocidos.

- ¿Qué cosas crees que la empresa hace mejor que el resto de las empresas del sector?

La producción, la elección de la materia prima y los procesos para elaborar. En definitiva un producto bueno que la gente compra.

- ¿Tienen alguna forma de tener retroalimentación y contacto con los clientes?

Sinceramente yo no sé mucho de ese tema, se encargan más mis hermanas.

- ¿Qué importancia se le da la publicidad?

Poca, nunca fuimos de hacer mucho marketing. Tampoco tenemos un logotipo en las bolsas que nos identifique, creo que es algo que funcionaria.

- ¿Qué cosa crees que la empresa hace peor que el resto de las empresas del sector?

¿Cuáles piensas que son las razones detrás de estos problemas?

Primero ser un poco más serios en algunos aspectos, y por otro lado capacitarnos para poder crecer.

Relevamiento objetivo 3: análisis del macro análisis

Nombre: Daniel García

- ¿Cuánto afecta la situación económica actual del país?

Muchísimo, bajaron muchísimo las ventas en los últimos años, cerraron muchísimas pymes y empresas familiares como nosotros. Por suerte nosotros nos dedicamos a la venta de algo que no pasa de moda y que siempre se vende.

- ¿Ayudan las políticas implementadas por el estado?

No, creo que las pymes siempre fuimos perjudicadas por el estado. Pero te diría que hasta ya nos acostumbramos algunos.

- ¿Se cobran subsidios?

Creo que el de la luz, no sabría decirte con exactitud.

- ¿Afectan los cambios de tendencias de los consumidores al mercado?

No te afecta si uno se adapta, ahora está de moda todos los procesos de leudado, por medio de la fermentación de la harina, los cereales digamos, llamado masa madre. Pero es muy difícil hacer grandes producciones por medio de esa técnica, por lo que los leudados tradicionales van a seguir estando. Es cuestión de leer y adaptarse.

- ¿Existen nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio que tu empresa puede aprovechar?

Las maquinas nuevas, si bien para mí como que te saca un poco la forma y el sabor de lo tradicional. Te brindar mayor seguridad, que se no se pase la masa, el horneado y demás.

- ¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta tu negocio?

Nosotros estamos inscriptos al CIPAC, que ellos nos van avisando si ocurre algún cambio de normativa. Después a nivel leyes tenes también la revisión de higiene que hay que cumplir las prácticas de manufactura, en donde todas las mesas y terminaciones de paredes tienen que ser de aluminio en la parte de producción , entre otras cosas.

- ¿Se realizan aporte sociales: reciclaje o donaciones?

Siempre hay gente que llama y pide donaciones para escuelas o comedores, eso si hacemos. Pero no tenemos ningún acuerdo digamos, son esporádicos.

Nombre: Stella Maris

- ¿Cuánto afecta la situación económica actual del país?

Como a todos mucho, por suerte nosotros pudimos mantenernos abiertos, las ventas bajaron bastante y hubo que reacomodarse..

- ¿Ayudan las políticas implementadas por el estado?

El gobierno dio un préstamo para pymes pero no es tan fácil conseguirlo, te piden varios requisitos.

- ¿Se cobran subsidios?

No, el único que nos ayudaba era el de la luz antes, pero lo sacaron. Después que venga del gobierno tenemos 2 empleadas de primer paso.

- ¿Afectan los cambios de tendencias de los consumidores al mercado?

No creo que tanto, hay algunas modas de comida saludable, pero creo que son otros negocios. Nuestros clientes de venta al público por ahí son un poco más grandes de edad, y no sé si están en esas modas. También están las técnicas nuevas de producción, esas nos vamos enterando por la misma información y tenemos grupos de panaderos donde se comenta. Cuando sale algún producto nuevo se pone bien a la vista de los clientes para que llame la atención.

- ¿Existen nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio que tu empresa puede aprovechar?

De las máquinas de producción no se bien, viste eso lo manejan más mi hijo y esposo. Respecto de l

- ¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta tu negocio?

Hay que cumplir ciertas normas de higiene y seguridad sobre todo. Se hace cada 5 años la habilitación de productos perecederos en la municipalidad con un bromatólogo. Después los salarios se pagan de acuerdo al centro de panaderos de Córdoba.

- ¿Se realizan aporte sociales: reciclaje o donaciones?

No no reciclamos, aunque deberíamos hacerlo. Mi hijo más chico es el que promueve siempre eso. Después si hacemos donaciones a escuelas y mucha gente pasa pidiendo por acá, pero son todas cosas informales.

Relevamiento objetivo 4: análisis de los tres subsistemas de la empresa familiar

Nombre: Daniel García

- ¿Qué rol desempeñas actualmente?

Me encargo de controlar la producción, de cómo va la mercadería de cada día. También por ahí me pongo a producir cuando están muy atrasados. Cuando hacen pedidos de panes especiales, por lo general los hago yo, no quiero que salgan mal. Además también me ocupo de los clientes mayoristas, de los pedidos de un día para otro, con los saldos de sus cuentas. Un poco de todo

- ¿Están expuestos todos los roles familiares en la empresa de manera formal?

No no, de manera formal nada. Si con mi hijo mayor nos ocupados de la parte de producción y de mayoristas, y después mis hijas con mi mujer del despacho, Pero después todos hacemos un poco de todo.

- ¿Cuál objetivos consideras por encima: Empresariales o familiares?

Están vinculados, si le va bien a la panadería nos va bien a todos los que trabajamos acá.

- ¿Se realizan reuniones familiares para tratar aspectos de la panadería?

No, todo se trata en el día a día. No nos reunimos especialmente para tratar un tema de la panadería.

- ¿Existen reglas o políticas familiares a seguir?

No, y después de varias experiencias deberíamos tenerlas, para evitar disgustos.

- ¿Cómo son las relaciones entre los familiares ante desacuerdos o conflictos?

No existen muchos conflictos, puede que discutamos por alguna toma de decisión pero es en el momento, y después sigue todo normal. Somos bastante familiares.

- ¿Quiénes toma las decisiones de importancia en el negocio? ¿Como ves la delegación de estas decisiones?

Depende que tipo de decisiones, por lo general las de inversión en alguna maquina lo charlo con Stella y lo hacemos. Después todo el tiempo se están tomando decisiones, sobre mercadería, sobre empleados, o situaciones que se dan, creo que eso lo hacemos entre toda la familia. Después vemos si fue buena o mala.

- ¿Existe una separación entre los recursos de la familia y entre los de la empresa?

Cada uno de los chicos (hijos) tiene su sueldo, pero digamos no hay un capital que sea de la empresa y otro de la familia. Por lo general lo tomamos como uno solo.

- ¿Cómo están divididos los porcentajes de la propiedad?

Están repartidos entre mi hija Julieta y mi esposa.

- ¿Se habla de una futura sucesión?

No de manera formal, sabemos que en algún momento con Stella vamos a tener que dar un paso al costado, si bien nos gustaría seguir estando en algo, los chicos van a tener que hacerse cargo de casi todo.

Nombre: Stella Maris

- ¿Qué rol desempeñas actualmente?

Administrativo y de control. Digamos controlamos los cierres de caja, y los horarios semanales. Después soy la que llevo el pago de los proveedores y servicios, como también los contactos con el contador y el abogado de la panadería.

- ¿Están expuestos todos los roles familiares en la empresa de manera formal?

Sabemos que cada uno tiene ciertas actividades que hacer si o si, y otras nos vamos rotando. Sobre todo mis hijas y yo somos más de rotar en las actividades, si yo me tengo que ir hacer tramites ellas se quedan más a cargo de control.

- ¿Cuál objetivos consideras por encima: Empresariales o familiares?

Para mí siempre va a estar por encima la familia, la salud y el bienestar de mis hijos y nietos.

- ¿Se realizan reuniones familiares para tratar aspectos de la panadería?

No. Si hay algún tema que resolver por lo general se trata durante las horas que estamos trabajando juntos o en alguna reunión familiar surge el tema.

- ¿Existen reglas o políticas familiares a seguir?

No tenemos políticas, y si las hay son implícitas, ósea no nos decimos esto no hay que hacerlo nunca.

- ¿Cómo son las relaciones entre los familiares ante desacuerdos o conflictos?

Y cuando no estamos de acuerdo en algo se soluciona en el momento, tratamos que no se extienda mucho, porque tenemos que seguir trabajando todos juntos y no es bueno estar así. Pero por lo general como estamos todo el día pensando en cosas si pasa algo discutimos y al rato ya estamos hablando de otro tema.

- ¿Quiénes toma las decisiones de importancia en el negocio? ¿Como ves la delegación de estas decisiones?

Ambos, con Daniel las decisiones tal vez mas importantes, pero después los chicos también toman sus decisiones. Capaz que de emprender o desarrollar algo nuevo no se animen. Y respecto a la cederles un poco estas decisiones va a ir sucediendo.

- ¿Existe una separación entre los recursos de la familia y entre los de la empresa?

No, lo que es de la panadería por lo general también es de la familia.

- ¿Cómo están divididos los porcentajes de la propiedad?

No está dividido con Daniel, por cuestiones legales. Yo tengo el 80% de la panadería que el otro 20% lo tiene Julieta que es de la parte de elaboración de sándwiches.

- ¿Se habla de una futura sucesión?

No de manera explícita, pero yo siempre trato de decirle a los chicos, cuando ustedes estén al frente y se tengan que hacer cargo, en referencia a ese momento.

Nombre: Julieta García

- ¿Qué rol desempeñas actualmente?

Trato de cubrir un poco lo que hacía mi mamá (Stella) antes, y que ella se ocupe más del contador, el abogado o los bancos que siempre hay temas que resolver. Manejo el pedido a proveedores, el pago y la gestión de las empleadas del despacho.

- ¿Están expuestos todos los roles familiares en la empresa de manera formal?

No, porque digamos que con mi hermana hacemos casi lo mismo hoy por hoy, solamente que como las dos tenemos familia y nos vamos turnando, o viene una a la mañana y otra a la tarde

- ¿Cuál objetivos consideras por encima: Empresariales o familiares?

Te diría que familiar, pero sinceramente la panadería es de donde todos sacamos nuestros beneficios, creo que hay que tratar de equilibrar.

- ¿Se realizan reuniones familiares para tratar aspectos de la panadería?

No generalmente los charlamos durante el transcurso del día de trabajo y se resuelve en ese momento

- ¿Existen reglas o políticas familiares a seguir?

No, cada uno arregla de forma particular el sueldo con mis papas, nunca hubo un conflicto por que alguno cobre más o menos. Tampoco hay otros tipos de restricciones por así decirlo.

- ¿Cómo son las relaciones entre los familiares ante desacuerdos o conflictos?

Y en el momento se genera una sensación rara, pero se pasan mucho por alto. No hacemos un mundo de esas situaciones, digamos que las pasamos bien.

- ¿Quiénes toma las decisiones de importancia en el negocio? ¿Como ves la delegación de estas decisiones?

Mi papa la mayoría, con respaldo de mi mama en casi todas. Excepto en la elaboración de nuevos productos, por lo general eso lo hace cuando surge.

- ¿Existe una separación entre los recursos de la familia y entre los de la empresa?

Para el pago de las cosas de la panaderia si digamos. Pero por lo general los bienes que son de la empresa se usan para la familia indiferentemente.

- ¿Cómo están divididos los porcentajes de la propiedad?

Yo tengo el 20% que sería la parte de sándwich de miga y derivados. Y el resto lo tiene mi mama.

- ¿Se habla de una futura sucesión?

No, todavía no se toca ese tema, solo comentarios. Pero desde mi opinión es importante, para evitar conflictos, ya tenemos experiencias de los hermanos de mi papa que terminaron medios peleados por esas cuestiones y no es necesario.

Nombre: Gisela García

- ¿Qué rol desempeñas actualmente?

Un poco de todo lo que tiene que ver con el local de venta al público y lo que eso implica. Colaboro con el control, por ahí atiendo al público, a los proveedores o hago cierre de caja.

- ¿Están expuestos todos los roles familiares en la empresa de manera formal?

Formal no, yo creo que cada uno sabe lo que hace ya porque hace varios años trabajamos todos juntos. Con Juli nos vamos turnando entonces por ahí nos avisamos para no hacer lo mismo, aunque suele haber errores por eso.

- ¿Cuál objetivos consideras por encima: Empresariales o familiares?

Para mí la familia está por encima de todo siempre, en ese sentido soy más parecida a mi mamá un poco.

- ¿Se realizan reuniones familiares para tratar aspectos de la panadería?

No, tratamos de evitar hablar del trabajo cuando nos juntamos, porque son reuniones de cena o almuerzo familiar.

- ¿Existen reglas o políticas familiares a seguir?

Si pero ya adquiridas hace mucho, digamos las prioridades o las formas en que nos tratamos vienen desde cuando vivíamos todos juntos.

- ¿Cómo son las relaciones entre los familiares ante desacuerdos o conflictos?

Yo no soy en entrar mucho en conflicto, los esquivo. Y tampoco noto que lo hagan los demás, por lo menos cuando esto ahí trabajando. Capaz que mi papá y mamá que son los que más tiempo están ahí metidos tengas más encontronazos, pero no los exteriorizan.

- ¿Quiénes toma las decisiones de importancia en el negocio? ¿Como ves la delegación de estas decisiones?

Mi papá no es mucho de delegar, es quien toma en general las decisiones sobre algo relevante.

- ¿Existe una separación entre los recursos de la familia y entre los de la empresa?

No, son indiferentes. Si bien en los ingresos que tenemos se separa por una cuestión obvia para los gastos de la panadería, no hay un fondo que sea de la panadería solamente para invertir o lo que sea.

- ¿Cómo están divididos los porcentajes de la propiedad?

No sé bien, están repartidos entre mi hermana y mi mamá

- ¿Se habla de una futura sucesión?

No, todavía es temprano me parece. Aparte para ellos es su vida la panadería no va a ser tan fácil que dejen de trabajar, aunque deberían disfrutar más.

Nombre: Danilo García

- ¿Qué rol desempeñas actualmente?

Actualmente estoy en la parte de producción con mi papá. Yo empecé ayudando con la distribución de mercadería a los mayoristas, pero después de que mi papá tuvo un problema de salud. Hicimos una reorganización y me empecé a ocupar más de la parte de producción y los clientes mayoristas.

- ¿Están expuestos todos los roles familiares en la empresa de manera formal?

Entre en los empleados sí, o por lo menos ya saben que tienen que hacer. Nosotros si bien tenemos algunas actividades claras, todos hacemos un poco de cada cosa. Hasta cuando falta o se enferma algún empleado de reparto, sigo saliendo yo.

- ¿Cuáles objetivos consideras por encima: Empresariales o familiares?

Que difícil no, pero todos dependemos de la panificadora. Así que creo que habría que darle prioridad, siempre y cuando sea algo normal no. No me pelearía con alguno de mis hermanos por eso.

- ¿Se realizan reuniones familiares para tratar aspectos de la panadería?

No, todos los días en el trabajo tratamos algo, pero no nos reunimos para eso.

- ¿Existen reglas o políticas familiares a seguir?

Tampoco, aunque debería haber desde mi punto de vista. Porque supo pasar que entraron familiares políticos de la nada, y si uno no está seguro después se generan conflictos.

- ¿Cómo son las relaciones entre los familiares ante desacuerdos o conflictos?

Suelen pasar que discutimos, pero nunca pasa a mayores. Siempre como que al rato todos bien de nuevo.

- ¿Quiénes toma las decisiones de importancia en el negocio? ¿Como ves la delegación de estas decisiones?

Mi papa en gran medida, después mi mama. O podría decirte que las decisiones que tienen que ver con la parte de máquinas, producción y las camionetas que usamos para distribuir eso mi papa. Y las decisiones del despacho mi mama.

- ¿Existe una separación entre los recursos de la familia y entre los de la empresa?

No no, en realidad los números grandes los manejan ellos. El pago de los proveedores grandes e inversiones. Pero digamos me pasa que yo tengo una camioneta que si la tengo que poner para repartir mercadería la pongo, es indiferente.

- ¿Cómo están divididos los porcentajes de la propiedad?

Me mataste con los números, pero entre mi hermana más chica y mi mama.

- ¿Se habla de una futura sucesión?

De manera informal algo se habla. Mis papas saben que nosotros estamos muy metidos en la panadería y que vamos a seguir con este negocio. Yo hace muchos

años trabajo acá desde que salí del secundario imagínate. Así que quiero poder continuar con esto.

Relevamiento objetivo 5: Procesos y procedimientos

Nombre: Daniel García

- ¿Cuántas áreas posee la empresa?

Diría que 3. La parte de ventas, de producción y la administrativa.

- ¿Las actividades en cada área están expresadas de manera formal?

No, escrito nada. Cada actividad que se hace, para la elaboración de los productos las hacemos como las hacia yo desde un principio, y cuando entra una persona nueva o le enseño yo o alguno de los chicos que ya trabajan hace mucho.

- ¿Existe mucha rotación de puestos?

No sé si mucha, pero si si hay. Tenemos una base de entre 7 y 10 empleados que están hace mucho, y el resto muchos se van, vuelven.

- ¿Cómo es el nivel de profesionalización en cada puesto?

Digamos que cada uno ya sabe lo que tiene que hacer por experiencia, pero no tenemos a profesionales en pastelería o panificación.

- ¿Se capacita o induce al personal antes de insertarlo en el proceso?

Si, cuando entra un empleado nuevo, como te decía o le doy yo una pequeña capacitación o asigno alguno de los chicos para que le enseñe. Pero por lo general se la doy yo.

- ¿Cada actividad posee un responsable real o formal?

Sí, pero no de manera permanente. Como acá trabajamos todos los días y los franco son cada 5 días entonces rotan de puestos. Entonces no es que es responsable siempre el mismo.

- ¿Consideras que existen muchas ineficiencias en los procesos reales? ¿A causa de qué?

Si, existen varias. Creo que muchas se van por que no prestan atención, hasta por ahí llevo a pensar que no les importa demasiado a algunos. Pero hay otros errores que se dan por falta de capacidad, porque no entienden el proceso que lleva la masa o no saben.

Nombre: Danilo García

- ¿Cuántas áreas posee la empresa?

Bien marcadas dos que sería producción y la parte de ventas, después esta la parte de distribuimos y nosotros, la familia.

- ¿Las actividades en cada área están expresadas de manera formal?

No, no en ninguna área de estas que hablamos esta formalmente como se hacen las cosas.

- ¿Existe mucha rotación de puestos?

Si se rota bastante. Muchas comienzan faltando y terminan renunciado.

- ¿Cómo es el nivel de profesionalización en cada puesto?

Es bajo, algunos de los chicos que entraron a trabajar no tenían ni experiencia en algunos casos.

- ¿Se capacita o induce al personal antes de insertarlo en el proceso?

Sí, pero es muy breve. Mi papa les da un par de pautas de trabajo, de cómo es todo, y luego van consultando con los demás chicos. Porque en general todos los días se hace lo mismo, y solo hay dos que hacen las especialidades.

- ¿Cada actividad posee un responsable real o formal?

Real, para cada proceso. Digamos por día se asigna uno que soba, o que estira y recibe la masa atreves de la trinchadora de pan.

- ¿Consideras que existen muchas ineficiencias en los procesos reales? ¿A causa de qué?

Hay bastantes. Se suele quemar un carro de pan hablando en términos generales por semana, o también el pan sale sin sal, o sin poca levadura por lo que no leuda. O mal elaborado de forma en sí. Muchas de estas cosas pasan porque creo que se está pendiente de que mi papa este atrás de cada proceso, y por falta de capacitación también.