

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto que se desarrolla en este Seminario Final de Graduación, está basado en el Rediseño de la estructura y los procesos en la Pyme familiar Dante D. Serra, ubicada en la Localidad de Monte Buey, distante unos 270 Km. de la Ciudad de Córdoba.

Del análisis de los últimos ejercicios económicos, se desprende un panorama altamente favorable para el desarrollo y crecimiento de la empresa, máxime si nos atenemos a la pujante actividad agrícola-ganadera de la región.

En consecuencia, los objetivos de la propuesta y de los programas desarrollados procuran:

“Rediseñar la estructura, los procesos actuales y definir las políticas de crecimiento que le permitan a la empresa convertirse en la más competitiva en su sector”.

El análisis FODA efectuado al llevar a cabo la investigación en el ámbito de la organización, arrojó los siguientes parámetros:

- Liderazgo en la línea de aros giratorios y años de permanencia en el sector.

(Fortaleza)

- Marca registrada, con alto grado de reconocimiento y buena posición en el sector.

(Fortaleza)

- Precios competitivos y alta calidad en su producto final.

(Oportunidad)

- Falta de claridad en la definición de roles y funciones en el nivel superior y en menor grado, en el operativo.

(Debilidad)

- Indefinición en cuanto quién toma las decisiones en el ámbito de la organización.

(Debilidad)

- Falta de implementación de normas de calidad y homologación de sus productos.

(Debilidad)

Ante este panorama, surge la necesidad de efectuar programas específicos. El primero de ellos tiene por objetivo aclarar el rol de los familiares propietarios que trabajan en la empresa, el segundo apunta a mejorar la estructura y los procesos y en el último se definen objetivos para el área de ventas y actividades específicas para que la misma asuma una participación más activa.

En conjunto, estos programas se llevarán a cabo mediante la implementación de:

- El Modelo de los Tres Círculos de Gersick.
- La definición de los procesos de compra, producción y venta
- La propuesta de una nueva estructura.
- El desarrollo de un cronograma de implementación.

El Plan Comercial procurará:

- Mantener los clientes actuales y brindar mayor satisfacción en la línea rural de aros giratorios.
- Aumentar las ventas de la línea rural un 30% para Diciembre de 2006.
- Captar nuevos clientes en la línea rutera de aros giratorios.

Con la implementación de estas medidas y el uso de las herramientas adecuadas, se contribuirá en el corto plazo al reordenamiento interno de la empresa, el que una vez alcanzado, le permitirá a la organización crecer y desarrollarse sostenidamente en su sector.

Se considera que todos los objetivos, metas y expectativas previstas pueden alcanzarse, dada la predisposición de la familia propietaria, la experiencia en el sector y la proyección financiera efectuada.

Córdoba, Octubre de 2005

DEDICATORIAS

Este Trabajo esta dedicado a todas aquellas personas que directa o indirectamente se involucraron en él. Por ello mi agradecimiento a:

La empresa Dante D. Serra, su propietario fundador y empleados, por la predisposición brindada.

A los profesores, Edgardo Gómez Luengo y Alejandro Huarte, por su dedicación y sapiencia profesional.

A mi familia, quienes me apoyaron día a día en la concreción de este trabajo y en toda mi carrera.

A mis compañeros y amigos, de la presente institución y a los de mi querido pueblo, que con su compañía hicieron de los momentos difíciles, horas fáciles de sobrellevar.

A Dios, que me iluminó en todo momento....

INDICE

| | |
|---|-------------------|
| INTRODUCCIÓN | Pág. 01 |
| CAPITULO I | |
| 1 Reseña Histórica | 02 |
| 2 Planteamiento del Problema | 03 |
| 3 Justificación del Problema | 04 |
| 4 Metodología | 05 |
| 5 Objetivos | 05 |
| 5.1 Objetivo principal | |
| 5.2 Objetivos específicos | |
| CAPITULO II: MARCO TEORICO | |
| 1 Funciones del Administrador | 07 |
| 2 ¿Qué es una Pyme? | 07 |
| 2.1 Pymes familiares | 09 |
| 3 La estructura y la necesidad de un orden interno en las Pymes | 10 |
| 4 La importancia de las Normas ISO | 12 |
| 5 Reingeniería | 13 |
| 6 Diseño de Proceso | 14 |
| 6.1 Flujograma | 15 |
| 7 Las Estrategias de Comercialización | 16 |
| CAPITULO III: ANÁLISIS DE EMPRESA | |
| 1. Planeación | 18 |
| 2 Organización | 18 |
| 2.1 Nivel Superior | 19 |
| 2.2 Nivel Operativo | 25 |
| 3 Integración de Personal | 27 |
| 4 Dirección | 27 |
| 5 Control | 29 |
| 6 Análisis de los Procesos | 30 |
| 6.1 Proceso de Compra | 30 |
| 6.2 Proceso de Producción | 30 |
| 6.3 Proceso de Venta | 31 |
| 7 Análisis del Crecimiento de la Empresa | 31 |
| 8 Análisis de los Estados Contables | 34 |
| 9 La Familia y la Empresa | 35 |
| CAPITULO IV: ANÁLISIS DEI SECTOR | |
| 1 Generalidades | 37 |
| 2 Competidores Actuales | 37 |
| 3 Competidores Potenciales | 39 |
| 4 Proveedores | 40 |
| 5 Clientes | 41 |
| 6 Sustitutos | 41 |
| CAPITULO V: ANÁLISIS DEI MACROENTORNO | |
| 1 Escenario Político-Económico | 43 |
| 1.1 La realidad agropecuaria | 43 |
| 1.2 La necesidad de una agropolítica más equitativa | 43 |

| | | |
|-----|--|----|
| 1.3 | Créditos: el Sector necesita nuevas políticas | 44 |
| 1.4 | Exportaciones | 45 |
| 1.5 | El Leasing: una nueva posibilidad para el agro | 47 |
| 2 | Escenario Internacional | 47 |
| 2.1 | Los Acuerdos con China | 47 |
| 3 | Escenario Tecnológico | 48 |
| 3.1 | El proyecto Córdoba Productiva | 48 |
| 3.2 | La necesidad de certificar Normas ISO | 49 |

CAPITULO VI: FODA

| | | |
|---|---------------|----|
| 1 | Fortalezas | 50 |
| 2 | Debilidades | 51 |
| 3 | Oportunidades | 51 |
| 4 | Amenazas | 51 |

CAPITULO VII: PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

| | |
|----------------------------------|----|
| Programa N° 1 | 54 |
| Programa N° 2 | 59 |
| Programa N° 3 | 69 |
| Cronograma y presupuesto general | 73 |

| | |
|---------------------|----|
| CONCLUSIONES | 77 |
|---------------------|----|

CAPITULO VIII: ANEXOS

| | |
|---|----|
| Anexo I: Encuesta y entrevista nivel superior | 79 |
| Anexo II: Entrevista nivel operativo | 82 |
| Anexo III: Proceso productivo | 84 |
| Anexo IV: Manual de funciones | 88 |

| | |
|---------------------|-----|
| BIBLIOGRAFÍA | 124 |
|---------------------|-----|

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo se realizó sobre la empresa Dante D. Serra la cual se encuentra ubicada en la localidad de Monte Buey, provincia de Córdoba. Es una Pyme familiar que se especializa en la producción de aros giratorios, elemento utilizado en el tren delantero de un vehículo de arrastre.

Esta compañía, como tantas otras pymes en nuestro medio, presenta algunas dificultades de tipo organizativas que le impiden operar con eficiencia. Además, al ser de tipo familiar, se suman otras cuestiones que generan más complejidad al momento de realizar un análisis sobre su funcionamiento, ya que la propiedad y la dirección del negocio recaen en las mismas personas, que a la vez son familiares.

Lo que se pretende lograr en este trabajo es identificar las causas que son generadoras de problemas organizativos y luego, desarrollar las acciones necesarias para hacer de ésta, una empresa más eficiente. De esta manera, se le proporcionará a la organización un orden interno que le permitirá alcanzar los objetivos propuestos, evitando la pérdida de control ante el crecimiento en sus volúmenes de producción.

CAPÍTULO I

1. RESEÑA HISTÓRICA

Dante Danio Serra inicia sus actividades en el año 1954 realizando trabajos de tornería y reparación en distintas maquinarias e implementos agrícolas.

A comienzos de los años setenta se dedicó a la fabricación de aros giratorios a bolillas de acero, elemento que compone el tren delantero de un vehículo de arrastre, permitiendo soportar la carga y la tracción y además seguir correctamente la dirección del vehículo que lo tracciona. Este producto es utilizado en acoplados rurales, acoplados ruterros, autodescargables, tolvas, casillas rurales, carros para plataformas de girasol y maiceros entre otras aplicaciones. Además, modernizó los antiguos sistemas de fricción, en donde se colocan dos aros de hierro que se apoyan entre sí, los cuales, por ese entonces, no daban seguridad y maniobrabilidad del vehículo arrastrado. Esto favoreció la aceptación rápida del aro giratorio a bolillas de acero.

Durante algunos años, la empresa fabricó sus productos con piezas compuestas en acero fundido, lo que sólo permitió el mecanizado, el armado y la pintura para lograr el producto final. Aunque este sistema de producción era redituable, su continuidad dependía directamente de las empresas de fundición de acero gris. En algunas épocas, estas empresas no podían proveer con regularidad la cantidad de piezas requeridas; en consecuencia, todo el sistema se detenía por completo.

En un principio se realizó de manera paralela el trabajo de tornería con el de fabricación del aro giratorio a bajas escalas a través del sistema mencionado, hasta que a finales de la década de los '80 abandonó por completo la actividad inicial de reparaciones y comenzó a producir en serie el nuevo producto, el cual siguió siendo la especialidad de la empresa hasta la actualidad.

Dada la necesidad de proporcionar al mercado cantidad y calidad, se decidió desarrollar un proceso propio de manufacturación que permitiera la emancipación de la fundición de acero, ya que no se llegaba con ésta a cumplir con las necesidades de una demanda cada vez mayor.

Nació así, a mediados de los '80, el sistema de fabricación en acero laminado desarrollado íntegramente por el fundador de la empresa, para lo cual hubo que ampliar el proceso productivo, ya que no se trataba simplemente de mecanizar piezas de fundición, sino que el producto partiría de planchuelas en acero laminado, y el producto final se lograría a través de varios procesos.

Varias etapas de investigación y experimentación fueron necesarias para dar con la materia prima adecuada – la que demandó tiempo y contratación de técnicos especializados en la materia.

Este cambio exigió inversiones en maquinarias especiales, tales como roladoras, soldaduras, herramientas de corte, automatizaciones en la etapa de mecanización, además de mano de obra contratada.

La empresa se vio afectada por la crisis que se desató a finales de 2001. No obstante eso, logró sobrellevarla gracias a un componente básico con que siempre se manejó: productividad constante en los procesos de fabricación, factor que algunos de sus competidores no lograron y de esta manera se vieron obligados a abandonar temporalmente el sector. Tal situación generó una oportunidad de crecimiento en el mercado, que Dante D. Serra supo aprovechar.

En el año 2001 se obtuvo el registro de la marca *Dante D. Serra*, lo cual permitió continuar las acciones necesarias para finalmente, imponerla en el mercado y lograr un alto reconocimiento en el sector del acoplado.

En la actualidad, la empresa cuenta con los grandes clientes del sector del acoplado rural, lo que la coloca en una posición de liderazgo. Esta situación no es la misma en el sector del acoplado rutero o pesado ya que compite con grandes fábricas que se especializan en esa línea de productos y es en consecuencia el mercado a desarrollar en un futuro.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la estructura de apoyo se observa una superposición de funciones y la falta de procesos específicos para realizar las actividades rutinarias básicas (ventas, compras, pagos y cobros). Estas son las causas principales que impiden identificar responsables para cada actividad.

Además, todo esto se ve agravado por la falta de conocimiento del rol que deben ocupar los integrantes de la familia propietaria; es decir, al confundir

el desempeño de tareas en la empresa con el hecho de ser propietarios, impiden el buen funcionamiento; esto es el cumplimiento de horarios, un sueldo fijo establecido para cada uno de ellos y la igualdad con respecto a sus pares.

Aunque en el área de producción los procesos están definidos y existen responsables directos para cada actividad, se observa una notable informalidad en las órdenes de trabajo, lo que dificulta el control de la producción y en un futuro, podría además impedir la implementación de normas de calidad.

Esta realidad se ve actualmente reflejada en la ausencia de políticas comerciales claras, lo que en definitiva deja al descubierto la falta de estrategias a corto y mediano plazo para el crecimiento de la empresa en el rubro del acoplado rutero.

Estas reales posibilidades de desarrollo, obligan a la organización a mejorar en el corto plazo el funcionamiento interno, definiendo roles y funciones, como así también, implementando políticas estratégicas y programas de comercialización que le permitan alcanzar el liderazgo en su sector.

3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La empresa ha logrado un alto grado de eficiencia en el proceso productivo, pero no ha sucedido lo mismo en otras áreas.

El crecimiento logrado en los últimos años ha producido un nivel elevado de especialización de tareas en el proceso productivo, pero en los otros procesos no ocurre lo mismo. Además, se observa que en la estructura de apoyo, el personal que se fue incorporando, no recibió especificaciones sobre las tareas a realizar, por lo que continúan efectuando las mismas tareas de tipo rutinario que anteriormente efectuaba el propietario.

Si a esto se agrega que en los próximos meses la fábrica se trasladará a un nuevo edificio que le permitirá aumentar su producción y por lo tanto, su volumen de operaciones, será necesario mejorar el funcionamiento y otorgarle sistemas, políticas, normas y una estructura acorde a la envergadura de la misma.

4. METODOLOGÍA

La metodología utilizada para realizar este trabajo final de graduación es la siguiente:

En una primera etapa para obtener la información necesaria se realizaron:

- *Observaciones directas en el ámbito de la empresa.*
- *Encuestas de tipo cerradas a toda la organización, diseñadas con el fin de verificar lo observado.*
- *Entrevistas con el propietario y los integrantes del nivel superior de la estructura para ampliar información específica.*
- *Análisis de documentación histórica.*

En base la información recabada se identifico el problema y se planteó el objetivo general y los objetivos específicos.

Segundo, se realizo el marco teórico necesario para el desarrollo y las propuestas.

Tercero, un análisis de la empresa, el sector y el macroentorno para la elaboración y análisis del FODA.

Por último, el desarrollo de las propuestas con sus respectivos cronogramas de implementación y presupuestos.

5. OBJETIVOS

En base a la información obtenida se pueden definir el objetivo principal y los objetivos específicos del trabajo final:

5.1 Objetivo principal:

Rediseñar la estructura, los procesos actuales y definir las políticas de crecimiento que le permitan a la empresa convertirse en la más competitiva en su sector.

5.2 Objetivos específicos:

- *Organizar un comité de propietarios con el fin de dividir las tareas a desempeñar para aquellos integrantes de familia que comparten la propiedad y la gestión de la empresa.*

- *Diseñar procesos internos acorde a las necesidades de la empresa.*
- *Diseñar un estructura acorde a los procesos*
- *Definir con claridad las funciones necesarias para un correcto funcionamiento.*
- *Establecer los responsables directos para cada función.*
- *Diseñar programas tendientes a incrementar el volumen de ventas en el corto plazo.*

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

1. FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR

Las funciones de los administradores constituyen una estructura muy útil tanto para organizar los conocimientos administrativos como para realizar un análisis organizacional. Harold Koontz y Heinz Weihrich¹ mencionan las cinco funciones de los administradores que se describen a continuación:

- **Planeación:** implica la definición de la misión, los objetivos y las metas, como así también las acciones necesarias para alcanzarlos. Para que exista el plan es necesario tomar decisiones en base al análisis de distintas alternativas.
- **Organización:** para el logro de los planes, es necesario ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la organización, es decir la estructura.
- **Integración del personal:** comprende la administración de los recursos humanos, esto es la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, compensación y capacitación.
- **Dirección:** es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales. La dirección implica técnicas de motivación, estilos de liderazgo y la acción de comunicar.
- **Control:** consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional, para garantizar que los hechos sean coherentes a los planes.

2. ¿QUÉ ES UNA PYME?

Una pequeña y mediana empresa puede definirse desde variables cuantitativas y cualitativas.

Teniendo en cuenta las variables cuantitativas, tal definición es una tarea dificultosa ya que distintos organismos y autores utilizan diferentes parámetros.

La cantidad de personal, el volumen de ventas y los activos productivos son utilizados por ejemplo, por el B.C.R.A. en combinación con el sector al cual

¹ Harold, Koontz.y Heinz Weihrich, "Administración una perspectiva global" McGraw-Hill, 1998, D.F. México, Cap. 1, Pág. 35

se dedica la empresa; para determinar si es pequeña o mediana y a partir de esta clasificación establecer sus políticas crediticias. Pero esta clasificación de tipo cuantitativa, como tantas otras, no brinda información acerca de las características propias de las pymes. Por lo tanto, de una manera más práctica y con fines de gestión, es prudente utilizar criterios cualitativos debido a que éstos son más aplicables, generales y demostrativos en cuanto a las características de este tipo de empresa. Además, ayudan a entender las distintas problemáticas y situaciones que se presentan en las mismas.

Paladino y Munrriz² mencionan que el *Committe for Economic Development* define cualitativamente a las pymes de la siguiente manera: “...Una industria se considera pequeña o mediana cuando cumple al menos dos de estas características:

- Los gerentes son a la vez propietarios;
- Estos han aportado el capital;
- Tienen un área local de operaciones;
- El tamaño de la empresa es relativamente pequeño dentro del sector industrial en el que actúa...”

Peter Drucker³ afirma que el único medio por el que se puede evaluar si la empresa es grande, pequeña o mediana, es mediante el tipo de dirección y la atmósfera que prevalece en el ámbito de trabajo. En este sentido, señala que la gran empresa es impersonal, debe y tiene que serlo. La alta dirección ha de confiar en sus registros y archivos para saber cuál es la estructura real. La pequeña empresa en cambio, es personal y quien la dirige conoce a sus empleados, su procedencia, las tareas que desempeñan y las que desarrollan fuera del ámbito laboral. Por último, menciona que es el único criterio que utiliza, que no es muy científico, pero estima que ningún otro patrón de medida es utilizable.

² Paladino, Marcelo y Munrriz, Matías: “El papel de los grandes grupos y la pequeña y mediana empresa en el desarrollo industrial argentino” Ed. Universidad Austral 1989, Buenos Aires, pág. 6.

³ Drucker, Peter: “Los problemas de crecimiento en la empresa”, Ed. APD, 1999 Barcelona. Cap. 2 Pág. 75/76

2.1 Pymes familiares

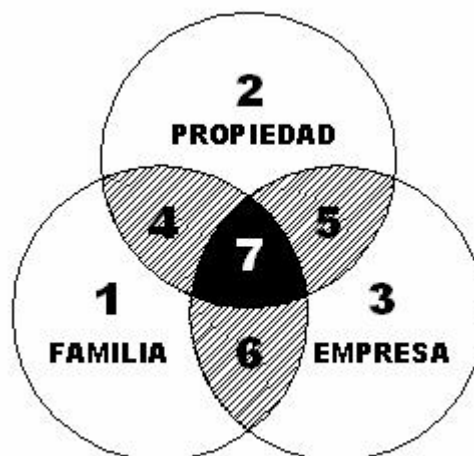
Las denominadas pymes familiares presentan la particularidad de que la propiedad y la dirección están en manos de las mismas personas, que a la vez son familiares entre sí.

Esta característica genera habitualmente confusión en cuanto al rol que cada uno de los familiares cumple en la organización, y tal confusión se incrementa cuando se suman nuevas generaciones.

Por esta razón, antes de empezar a ordenar y organizar internamente una Pyme familiar, es muy importante identificar qué rol cumple cada uno de sus integrantes, incluyendo a los no familiares en los casos que hubiere. .

El modelo de los tres círculos de la empresa familiar desarrollado por Gersick⁴ describe el sistema de empresas familiares como subsistemas independientes, pero superpuestos entre familia, propiedad y empresa. Dicho modelo es una herramienta de fácil aplicación que ayuda a entender e identificar los problemas interpersonales y de confusión de roles entre sus integrantes.

A continuación se presentan los 7 tipos de individuos posibles que se pueden dar al aplicar esta herramienta:



El individuo que tenga sólo una conexión con la empresa estará ubicado en alguno de los sectores 1, 2 y 3. Los individuos que tengan más de un nexo con la organización se encontrarán en los sectores superpuestos entre dos subsistemas o entre tres.

⁴ Gersick E. Kevin, "Empresas Familiares Generación a Generación", Ed. Mc Graw Hill, 1997. México DF., Págs. 1-8

El propietario que es de la familia y no trabaja en la empresa, se ubicará en el sector 4. El que es propietario y trabaja en la empresa, pero no es de la familia, se encuentra en el sector 5. El familiar que trabaja en la empresa pero no es propietario de la misma, se ubica en el sector 6.

Por último, el sector 7 representa a las personas que se encuentran en la intersección de los tres círculos que representan a cada eje.

Después de aplicar esta herramienta se aclarará notablemente el rol que cumple cada uno de los integrantes en los tres ámbitos: familia, propiedad y empresa; lo que permite definir de manera más eficiente una reorganización interna.

3. LA ESTRUCTURA Y LA NECESIDAD DE UN ORDEN INTERNO EN LAS PYMES

Según Juan C. Gómez Fulao y Fernando Magdalena⁵, la exigencia de estructuración y coordinación es menor en las pymes que en las grandes empresas, puesto que se presentan en menor medida: la división del trabajo, la cantidad de empleados, el capital y la necesidad de delegación. Pero lo que sí se hace necesario e imprescindible en una Pyme, es la existencia de un orden interno de roles, funciones, responsabilidades y controles, que permitan un buen funcionamiento y que además, sirvan de estructura modelo para que se pueda ir readaptando en el futuro a medida que la organización crezca.

Para lograr el orden interno organizacional requerido, se puede aplicar lo desarrollado por Henry Mintzberg⁶ en cuanto al diseño de organizaciones, que si bien esta orientado a grandes empresas, conceptualmente se pueden utilizar en la reorganización de una Pyme.

Al efectuar una reorganización, en una primera instancia, se deben diseñar los puestos individuales de trabajo. Si la organización está en funcionamiento, en el caso de que exista sobrecarga de tareas, será necesario dividir las que antes eran llevadas a cabo por una persona, entre dos o más individuos. Es en esta etapa donde se deberán tener en cuenta las nuevas tareas, que actualmente no se realizan pero son necesarias en el presente o lo serán en el futuro.

⁵ Gómez Fulao, Juan – Magdalena, Fernando: “Sistemas administrativos: Estructuras y Procesos”, Ediciones Macchi, 1999, Buenos Aires, Pág. 105

⁶ Mintzberg, Henry: “Diseño de organizaciones eficientes”, Ed. El Ateneo, 2003 Buenos Aires, Cap. 2, Págs. 33-43

Después de esta redistribución, las funciones serán más parecidas entre sí y el trabajo será más especializado.

Respecto a la especialización de tareas, este autor sostiene que se deben tener en cuenta dos dimensiones ante el diseño del puesto:

a) La primera es la *Amplitud*, que es la cantidad de tareas que cada hombre tiene en su puesto. Ésta puede ser *Amplia*, en la que el trabajador pasa de una tarea a otra (multifunción) o *Limitada*, en la cual el trabajador centra el esfuerzo en una sola tarea (alta especialización: tarea repetitiva).

b) La segunda dimensión es la *Profundidad*, que identifica el control sobre el trabajo. Aquí se puede dar una *Especialización Vertical* en la que el trabajador opera sin pensar en el qué o en el por qué, o una *Ampliación vertical* donde el trabajador opera y controla, es decir, enriquece la tarea.

Con las ideas del autor se podrán conformar dos maneras de diseñar los puestos de trabajo: una en donde exista una alta especialización vertical, y otra de ampliación, en donde el trabajador será más multifuncional.

En cada organización se deberá definir la mejor manera de especializar la tarea en función de la cantidad y características del personal y de la demanda, a efectos de lograr un equilibrio entre los costos de estructura y los resultados obtenidos.

Henry Mintzberg⁷ señala que una vez diseñados los puestos individuales, es necesario agruparlos en unidades y éstas a su vez, en unidades mayores en el caso que fuera necesario. Además, el agrupamiento de las posiciones individuales en unidades es un medio fundamental para coordinar el trabajo en toda organización, ya que establece un sistema de supervisión común entre posiciones y unidades, crea medidas comunes de desempeño y genera la estandarización de procesos.

Existen distintas bases para el agrupamiento de puestos individuales, las utilizadas comúnmente son las siguientes:

- Conocimiento y Destreza
- Procesos de Trabajo y Función
- Tiempo
- Producción

⁷ Mintzberg, Henry: Op. Cit., Cap. 3, Págs. 57-80

- Clientes
- Lugar

El agrupamiento por procesos de trabajo y función, es la plataforma de las bases antes mencionadas que es más aplicable para la empresa objeto de este trabajo final, ya que se observa cierto agrupamiento de este tipo, a pesar de que es totalmente informal. Además, por las características del proceso productivo y de la estructura de apoyo, este tipo de asociación es el que naturalmente está adoptando la empresa en cuestión.

Las unidades en el agrupamiento por procesos o función pueden basarse en procesos o actividades usados por el trabajador. A menudo, el sistema técnico de producción y las funciones básicas en la organización, (ingeniería, producción, comercialización, compras, administración, etc.) son la base para realizar el agrupamiento. Es muy importante dividir las unidades que son de línea y las de staff, para ubicarlas correctamente en la estructura final. Agrupando sobre una base funcional, la organización puede unir recursos humanos y materiales a través de diferentes corrientes de trabajo. La estructura funcional alienta la especialización del trabajo, aspecto clave para dividir roles y funciones, como así también determinar responsables. Debido a que este agrupamiento exige un alto grado de formalización, es importante establecer un nivel de burocracia acorde al tamaño de la organización. Este aspecto es muy importante, en especial cuando las empresas son pequeñas, ya que si se le otorga a la estructura un elevado nivel de burocracia, puede resultar un impedimento para un funcionamiento eficiente.

4. LA IMPORTANCIA DE LAS NORMAS ISO

La implementación de un sistema de calidad en base a las normas ISO trae importantes beneficios tanto en los mercados locales, como en los externos.

Si bien el costo de la certificación es elevado y en algunos casos inalcanzable para una Pyme, éstas pueden en un comienzo implementar el sistema de calidad o las normas básicas sin certificar. Así pues, el Lic. Hugo Lafaye⁸ menciona que una opción para una Pyme que no puede alcanzar

⁸ Lafaye, Hugo: "Guía práctica para las Normas ISO". Ed. Arcor, 12º Edición, 1996, Córdoba, Págs. 61-68

formalmente las normas ISO 9000, es la incorporación de los conceptos, objetivos y políticas sin llegar al paso final de la certificación, Además, agrega que es una alternativa muy utilizada en aquellas empresas que deban eficientizar sus procesos internos para seguir siendo competitivas en el mercado local.

Por lo tanto, en un proceso de reorganización de una Pyme se puede tener como guía de aplicación, además de los conceptos exclusivamente administrativos a las norma ISO; le permiten a la empresa la posibilidad de certificar en un futuro, le otorga un grado mayor de eficiencia en sus procesos y distribución de funciones.

Al final de su trabajo, el citado autor menciona el “Decálogo de las ISO”, el que resulta de mucha importancia a la hora de trabajar con las mismas:

- *“Decisión de la Alta Dirección.*
- *No trabajar solos. La contratación de una consultoría especializada es crucial.*
- *Documentación confiable. Capaz de satisfacer las necesidades de cada cliente.*
- *Descripción clara y precisa de las actividades y responsabilidades.*
- *Capacitación y compromiso de todo el equipo.*
- *Sistemas auditables. Garantía de que el sistema se mantiene vigente.*
- *Inversiones a la medida de cada empresa.*
- *Mejora continua.*
- *Reducción de costos improductivos.*
- *Apuesta a crecer”.*

5. REINGENIERÍA

Las empresas actuales que se encuentran en la encrucijada del crecimiento y que ven desbordadas su capacidad de producción, requieren de la reestructuración de sus procesos internos. Veremos a continuación, en qué consiste específicamente la Reingeniería en los procesos productivos.

Según Michael Hammer y James Champy⁹ se puede definir formalmente a la reingeniería como:

⁹ Michael Hammer & James Champy, *“Reingeniería”*, Editorial Norma, 1995, Bogotá, Pág. 34

“... la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como costos, calidad, servicio y rapidez...”

Mencionan además, que esta definición contiene cuatro palabras clave:

1. *Fundamental*: que significa que la reingeniería empieza sin ningún preconcepto, sin dar nada por sentado, se determina primero *qué* debe hacer una compañía y después el *cómo*.
2. *Radical*: rediseñar radicalmente es llegar hasta la raíz de las cosas, no efectuar cambios superficiales ni tratar de arreglar lo que ya está instalado, es decir, es abandonar lo viejo.
3. *Espectacular*: la reingeniería no alcanza con realizar mejoras marginales o incrementales sino, dar saltos gigantescos en rendimiento.
4. *Procesos*: ésta es la palabra clave más importante, y significa en reingeniería que hay que basarse en los procesos de un negocio. Proceso se define como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.

6. DISEÑO DE PROCESO

Para poder recabar la información necesaria y diseñar un proceso existe un método práctico conceptualizado por Joaquín Rodríguez Valencia¹⁰ el que consiste en elaborar descripciones por escrito de las diversas características de los procedimientos clasificados por funciones, departamentos, empleados o registros que intervienen o forman parte del sistema.

Se debe realizar de manera tal que siga el curso de las operaciones en las diversas unidades administrativas. Siempre deberá tenerse en cuenta la operación de la unidad y se incluirá la identificación del empleado que lleva a cabo la función, o indicará con cierto detalle la forma de efectuarla, señalando además, su relación con la unidad administrativa siguiente.

¹⁰ Rodríguez Valencia, Joaquín, “Estudio de Sistemas y procedimientos Administrativos”. Ed. ECAFSa, 2003 México DF, Cap.11, Pág. 232.

El autor¹¹ menciona además, que éste método es uno de los más convenientes para analizar los procesos y evaluar el control interno en las pequeñas y medianas empresas donde los mismos son limitados.











La secuencia de este método debe abarcar los siguientes aspectos:

- 1) Nombre del responsable de la acción.
- 2) Numero progresivo de la secuencia de cada paso.
- 3) Terminio que se refiera a la acción (preferentemente verbos)
- 4) Secuencia de la acción

Una vez concluida la descripción propuesta, se estará en condiciones de elaborar el diagrama de flujos correspondiente.

6.1 Flujograma

Rodríguez Valencia¹² menciona que los fujogramas permiten mostrar de forma clara los procesos, funciones que lo forman y las operaciones o actividades que deben realizarse, con su correspondiente interrelación. Además, es una herramienta sencilla que permite descubrir y eliminar ineficiencias, y para tal objeto a través de símbolos; permite que mediante un lenguaje abreviado quede expuesto el Diagrama de Flujo.

| GRAFICA | DENOMINACION |
|---|---|
|  | OPERACIÓN |
|  | CONTROL |
|  | DEMORA |
|  | ARCHIVO TRANSITORIO |
|  | ARCHIVO DEFINITIVO |
|  | ALTERNATIVA |
|  | FORMULARIO U OTRO TRANSPORTE DE INFORMACIÓN |
|  | TRASLADO |
|  | TOMA DE INFORMACION |
|  | CONECTOR |

¹¹ Op. Cit. Capítulo 11, Pág. 233

¹² Op. Cit. Capítulo 11, Pág. 219

Los tipos de diagramas de flujo que propone el autor¹³ son los siguientes:

- Diagrama de Bloque: representa simbólicamente un procedimiento, a base de bloques con especificaciones precisas y que representan la secuencia lógica de eventos de un procedimiento.
- Diagrama Vertical: muestra en una sola unidad orgánica, los puestos que intervienen para cada operación descrita. Representa una secuencia ordenada de un proceso, desde arriba hacia abajo, con toda la información que se considere necesaria según su finalidad.
- Diagrama Horizontal: exhibe las unidades administrativas o los puntos que intervienen para cada operación descrita. Divide las aéreas de trabajo en columnas, el flujo de las operaciones es horizontal, parte de izquierda y avanzada hacia la derecha; identificando cada uno de los documentos que fluyen en el proceso.
- Diagrama de siluetas: plasma el proceso completo, utilizando siluetas representativas.

7. LAS ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

En términos generales, las estrategias de comercialización son entendidas como el “arte de dirigir las operaciones para alcanzar un objetivo¹⁴”. Las Pymes, así entendidas pueden optar entre dos estrategias de comercialización globales básicas:

- a. Comercialización no diferenciada o indiferenciada, que es cuando existe un producto que indiscriminadamente puede ser aplicado a la satisfacción de todo el universo de consumidores. Se trataría de un producto que significaría exactamente lo mismo para todos y cada uno de los clientes, situación teórica que muy raramente puede tener reflejo en la realidad.
- b. Comercialización diferenciada, es la que emplea distintos planes, programas o productos para cada segmento de mercado.

¹³ Op. Cit. Capítulo 11, Pág. 219

¹⁴ Horacio Irigoyen y Francisco Puebla en “Comercialización en Pymes”. Editorial Macchi. 1998. Bs. As. Pág.53 y 55

Dentro de los extremos señalados existe una amplia gama de posibilidades que no responde a lineamientos estrictos. En primer lugar, si en el campo empresario la característica esencial es la dinámica, posiblemente no exista función más cambiante que ésta. Por eso, las clasificaciones generales que antes pudieron haber tenido gran validez, al ser trasladados en el tiempo o a ámbitos diferentes exigen, al menos una adaptación profunda.

Estas generalidades son válidas para que a la hora de implementar y desarrollar las políticas y los lineamientos estratégicos de la Pyme Dante D. Serra, éstos puedan estar dotados de la mayor creatividad posible y estar a la altura del mandato de la hora, esto es la “creación de valor”.

CAPITULO III

ANÁLISIS DE LA EMPRESA

1. PLANEACIÓN

Si bien no existen registros formales de los planes, la entrevista realizada al empresario permitió marcar con claridad el rumbo de la organización a través de la misión que formuló en los siguientes términos:

“...Servir con productos confiables y de alta calidad a fabricantes del sector de transporte de cargas, tanto rurales como de gran porte...”

También manifestó que el objetivo principal es:

“...Liderar el mercado local y prepararse para el mercado externo...”,

Lo mismo ocurrió con las metas específicas:

“...Instalarse en la nueva planta de producción a finales de 2005...”

“...Homologar los productos a fines de 2005...”

“...Realizar las gestiones necesarias para implementar las Normas ISO en el 2006...”

Se observa según lo manifestado por el empresario, una fuerte tendencia a plantear metas en el ámbito productivo, las cuales son necesarias para cumplir con ciertos requisitos técnicos y de calidad. Sin embargo no manifestó metas de tipo comercial, que acompañen a las productivas para de esta manera alcanzar el objetivo principal.

Hay que destacar que si bien no se hallan registros formales de la misión, objetivos y metas descriptos, existe un alto grado de conocimiento y adhesión a los mismos por parte de los empleados jerárquicos.

Respecto a la toma de decisiones, se puede indicar que se encuentran concentradas entre el propietario y uno de los administradores (Diego Rolando). El primero, efectúa las de tipo estratégicas y el segundo, las operativas pero hay que mencionar que cada vez es mayor la delegación del propietario hacia el administrador mencionado.

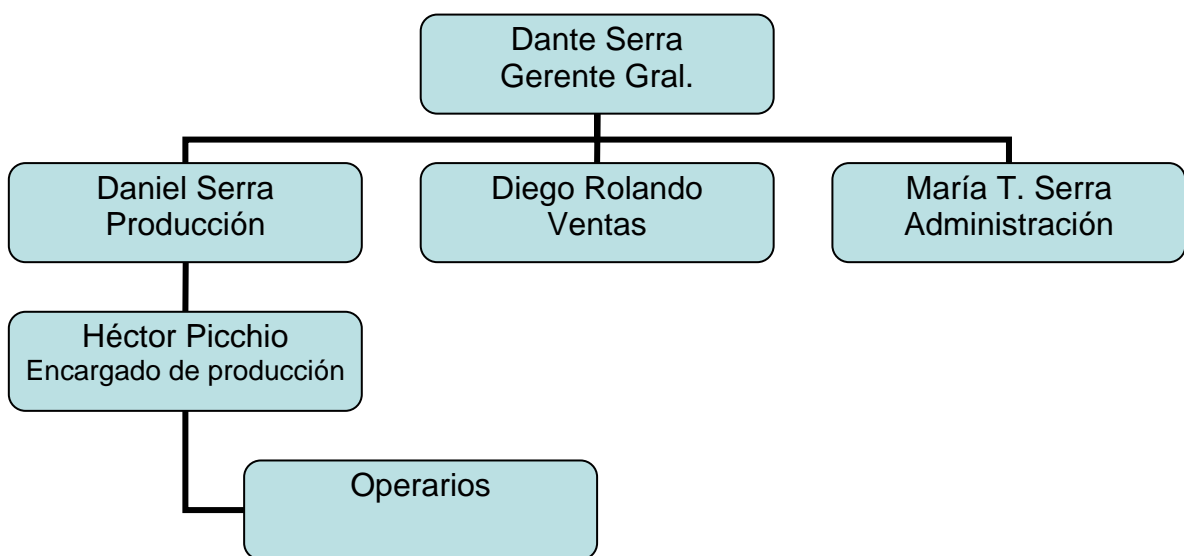
2. ORGANIZACIÓN

El análisis que se muestra a continuación, fue producto de entrevistas y encuestas (ver Anexos I Pág.79 y II Pág.82). Para facilitar la realización,

implementación y análisis de la información recabada, se decidió dividir a la organización en dos partes, el nivel superior y el nivel operativo.

2.1 Nivel Superior:

La empresa no cuenta con una estructura formal que muestre su funcionamiento. Ante esta situación se pidió individualmente a los integrantes del nivel superior; que grafiquen una estructura que represente el actual funcionamiento de la empresa. Los cinco integrantes de este nivel coincidieron en la estructura graficada y a continuación se muestra la misma:



En las entrevistas (ver Anexo I Pág. 79) y observaciones realizadas, se obtuvo información específica que permite confeccionar una descripción del rol que ocupa cada uno de los integrantes y de las tareas que realizan en la organización. Se observa en los resultados que la estructura graficada no es real ni representativa:

El rol de Dante D. Serra

Actividades que lleva a cabo:

Su función consiste en analizar los aciertos y errores para luego tomar decisiones respecto al rumbo de la organización. Realiza el control del desempeño analizando el volumen de ventas mensuales y la cantidad de productos finales producidos. Tiene un profundo sentido de responsabilidad por la calidad, ya que fue él quien desarrolló los productos y procesos. Además,

tiene un fuerte compromiso por lograr la mejora continua del proceso productivo, lo cual se demuestra a través de la aplicación permanente de nuevas tecnologías. Es quien tiene contacto con los principales proveedores y clientes y además, quien efectúa compras y ventas.

Características personales:

Posee un alto grado de conocimiento técnico, lo que le permitió desarrollar los actuales productos y procesos de producción. Asimismo, muestra gran capacidad de liderazgo y rápida adaptación a las nuevas tecnologías y tendencias del mercado.

El rol de Daniel Serra

Actividades que lleva a cabo:

Es responsable de llevar adelante la producción de acuerdo con los requerimientos de la gerencia que son habitualmente realizados de manera informal. También es responsable del mantenimiento preventivo de la maquinaria y de proveer a los operarios los elementos de seguridad exigidos por la Aseguradora de Riesgos de Trabajo (ART). Tiene libertad para tomar decisiones respecto a cómo y cuándo realizar los mantenimientos, como también, para efectuar la compra de los elementos de seguridad laboral (guantes, antiparras, delantales, máscaras de soldar) y otros insumos. Controla el cumplimiento de los horarios de entrada y salida y el desarrollo efectivo de las tareas asignadas a los operarios.

Características personales:

Posee un alto grado de conocimiento de aspectos técnicos sobre la tecnología instalada. Muestra gran interés por la realización de cursos de capacitación por parte de sus subordinados y los alienta hacia el logro de los objetivos.

El rol de Héctor Picchio

Actividades que lleva a cabo:

Es el responsable de ejecutar operativamente la producción de la fábrica. Realiza el control semanal de la cantidad de productos en proceso y

productos terminados. La información que recaba normalmente no es procesada y utilizada para presentar informes al propietario o para la toma de decisiones. Habitualmente traslada a la gerencia las inquietudes y sugerencias de los operarios.

Características personales:

Gracias a su predisposición, mantiene una buena relación con los operarios, lo que le permite llevar adelante su tarea sin dificultad. Es el empleado más antiguo que posee la empresa y el único integrante con jerarquía que no es de la familia propietaria.

El rol de Diego Rolando

Actividades que lleva a cabo:

Efectúa las operaciones de compra y venta de tipo repetitivas y organiza la logística necesaria a tal fin. Tiene influencia en la organización respecto a la toma de decisiones de tipo estratégico, ya que conoce en detalle los objetivos del propietario y transforma los mismos en metas y actividades realizables. Su participación dentro de la empresa es clave, ya que realiza las actividades del propietario ante la ausencia el mismo.

Características personales:

Posee el título de Planificador Gerencial y es el único profesional con quien cuenta la empresa. Si bien sólo lleva 3 años dentro la organización posee un alto grado de conocimiento y de liderazgo. Cabe subrayar que se ve desbordado en la realización de sus tareas, pero a pesar de esto mantiene un alto grado de eficiencia y de compromiso.

El rol de María Teresa Serra

Actividades que lleva a cabo:

Realiza las actividades de facturación, registro de cheques, control de las cuentas corrientes, pagos de salarios y a proveedores. Realiza un control semanal de todas sus actividades, en especial la del registro de cheques y cuentas corrientes.

Características personales:

Posee un alto grado de conocimiento del negocio y del sector ya que ha trabajado en la empresa durante 12 años. Dada su disposición hacia el trabajo propio y ajeno, se ve sobrecargada de actividades y responsabilidades y además, en determinadas circunstancias realiza ventas y compras, además de las tareas propias.

Se observa en esta descripción de roles, que lo más importante en el desempeño diario es realizar las tareas, esto es: comprar, producir, vender, cobrar y pagar; y pasa a segundo plano quiénes, cómo y cuándo se deben realizar.

Las encuestas recabadas en este nivel de la organización (ver Anexo I Pág. 79) nos muestran resultados que confirman la situación antes mencionada:



El 75% de los encuestados opinó que nunca o pocas veces los roles y funciones estuvieron claros y bien distribuidos. Éste es un dato muy demostrativo que refleja la actual situación en este nivel de la organización y es la causa de los principales problemas.



Respecto a la toma de decisiones, el 80% sostiene que nunca o pocas veces está claro quién decide respecto a cada tema. Los que opinan lo contrario son los relacionados con el área de producción y sostienen que en cuestiones técnicas, sí está claro quién toma decisiones.

En combinación con los resultados obtenidos en cuanto a la claridad de roles y funciones y la toma de decisiones, tal como se puede observar en el siguiente gráfico, existe un alto grado de descentralización:



El 75% de los encuestados opina que nunca o pocas veces hubo una dependencia excesiva de uno o dos miembros en todas las actividades, y esto indica que, ante la ausencia de algún integrante, otro puede hacer la actividad o tomar alguna decisión. Esto es positivo desde un punto de vista operativo ya que le da dinamismo y funcionabilidad a la empresa, pero desde una perspectiva más global y organizativa

genera, al no estar clara la función que cada uno debe desempeñar, imposibilidad de detectar al responsable en diversas situaciones. Esto se manifiesta en el siguiente gráfico, en donde el 75% de los integrantes de este nivel, sostiene que existen objetivos y tareas de los que nadie se hace responsable.



Además de lo mencionado, el 100% opinó que siempre o muchas veces existe una sobrecarga de tareas y una superposición de responsabilidades y esto se lo puede atribuir en cierta forma, a que el volumen de operaciones ha aumentado de manera significativa, pero la causa principal de esta situación se debe a la falta de funciones claras y la inexistencia de procesos internos.



2.2 Nivel Operativo:

En este nivel además de realizar observaciones directas en la planta de producción, se ejecutaron encuestas de tipo cerradas (ver Anexo II Pág. 82) a 8 operarios y se les proporcionó al final de la misma, un espacio en blanco para que realicen sugerencias.

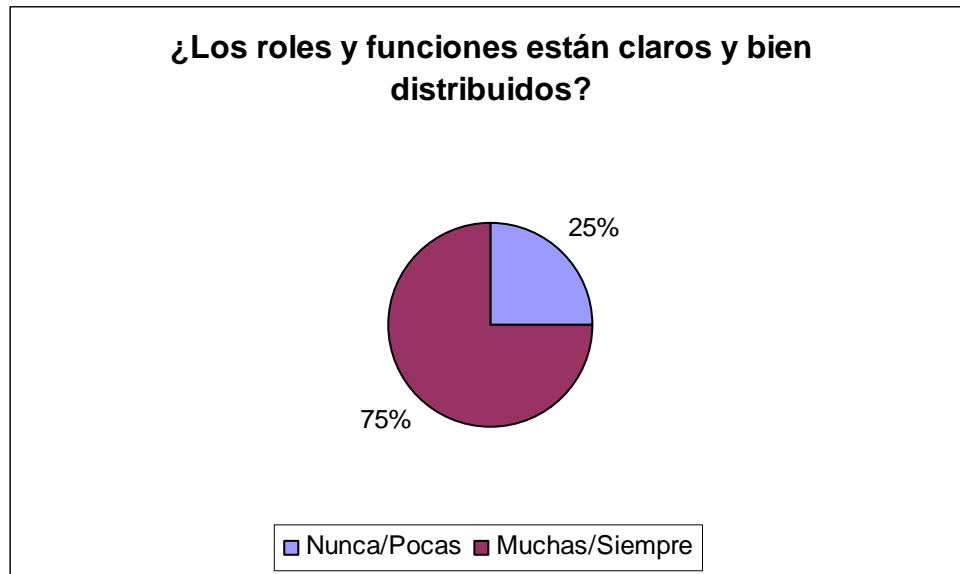
Afortunadamente para la empresa, se observa que existe en todos los ámbitos un trabajo más ordenado y organizado que en el nivel superior debido a la alta especialización de tareas y a la existencia de procesos claros para realizar la producción. No obstante, esto no es lo óptimo si se pretende en un futuro, implementar normas de calidad.

Desde el momento en que se designó a Héctor Picchio como encargado de los operarios, éstos manifestaron que se produjo una mejora en el desarrollo de sus trabajos.

Los resultados de las encuestas ratifican lo mencionado:



El 75% opina que siempre o muchas veces está claro quién decide respecto a cada tema. Teniendo en cuenta el grado de informalidad actual, éste es un valor aceptable y totalmente mejorable si se aclara en un futuro el alcance de las funciones de Daniel Serra y Héctor Picchio, responsables de producción.



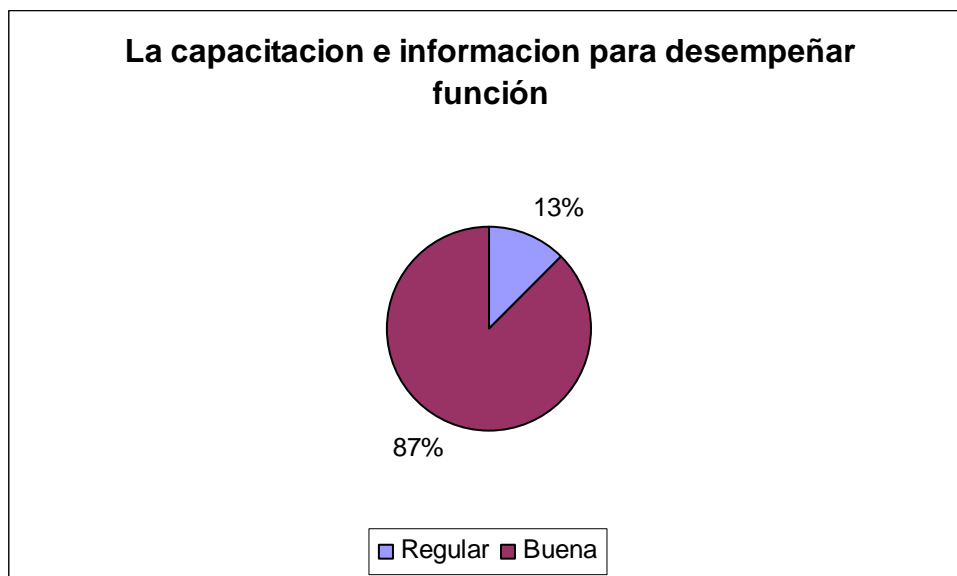
Si bien no existen manuales de funciones y manuales de procedimientos, el 75% de los operarios opina que siempre o muchas veces los roles y funciones están claros y bien distribuidos. Este resultado, al igual que en la observación anterior, se puede mejorar si se logra delimitar explícitamente las funciones, roles y responsabilidades que le competen a cada uno en el proceso productivo.



Otro aspecto a tener en cuenta es que el 75% de los operarios opina que nunca o pocas veces existe sobrecarga o superposición de tareas. Esto muestra que el 25% restante, en alguna etapa del proceso productivo, se encuentra sobrepasado de trabajo y puede ser el cuello de botella en dicho proceso.

3. INTEGRACIÓN DE PERSONAL

La administración de los recursos humanos es llevada adelante por la administración y el propietario. El reclutamiento y la selección del personal se realizan en base a referencias de los empleados actuales y gente conocida de la empresa. Una vez elegido el nuevo integrante, la orientación y capacitación no presentan problemas debido a que no se requieren grandes conocimientos técnicos para realizar las diferentes tareas del proceso productivo. Los operarios en las encuestas (ver Anexo II Pág. 82) respecto a la capacitación e información recibida, manifestaron lo siguiente:



El 87% opina que es buena y el resto regular; estos resultados son favorables si se tiene en cuenta que no existe una política definida de capacitación más que la del día a día, y que el grado de informalidad de la comunicación es elevado.

Un aspecto negativo en la administración de los recursos humanos, es la falta de un registro de solicitudes laborales que permita mantener un inventario de personal disponible a ingresar a la empresa. Además, este registro sería gran utilidad para efectuar la preselección y facilitaría la realización de comparaciones entre los candidatos.

4. DIRECCIÓN

El estilo de liderazgo del propietario es participativo y con un gran compromiso hacia sus subordinados. Esto le permite tomar decisiones y

brindar soluciones concretas ante las necesidades de los empleados debido a que capitaliza los aportes de los mismos.

El estilo de liderazgo mencionado genera un buen clima laboral y una buena relación y predisposición de ambas partes al diálogo, como reflejan los siguientes gráficos:

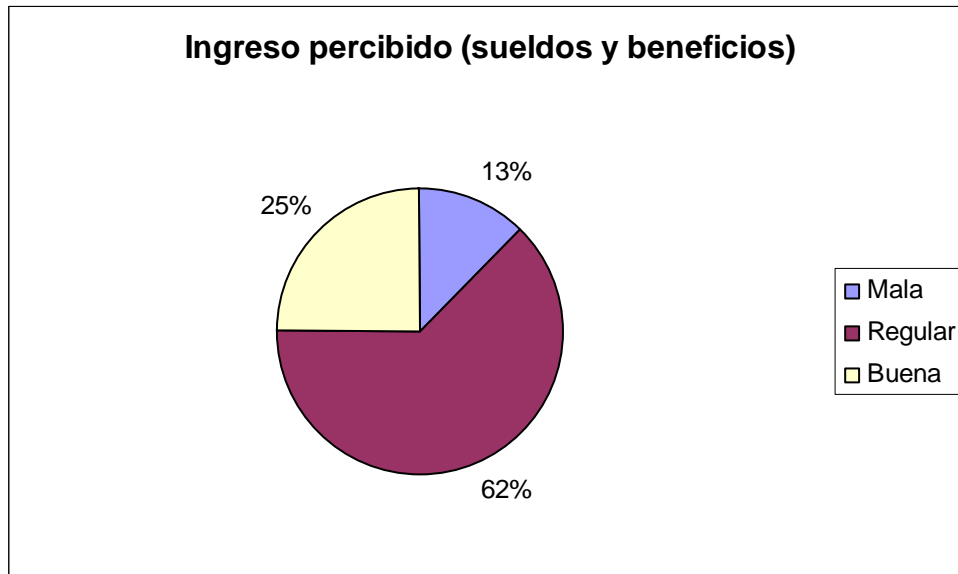


El 50% de los operarios afirma que no existen tensiones personales y permanentes críticas de unos a otros, un 25% sostiene que sí existen y el 25% restante desconoce este tipo de situaciones.



Relacionado directamente con los resultados sobre el clima laboral, el 62% opina que siempre o muchas veces los conflictos internos se resuelven con facilidad; el 25% opina que nunca o pocas veces y el 13% restante desconoce esta situación.

Respecto a la política de remuneraciones y la motivación, en el siguiente grafico se observa que los sueldos están considerados por los operarios en un 62% regular y en un 25% bueno, el 13% restante los considera malos:



Esto indica que actualmente el sueldo es una variable medianamente fuerte y, si se lo contrasta con el bajo nivel de rotación de personal, muestra que hay más factores que hacen que los operarios permanezcan en la organización, como pueden ser el reconocimiento de la labor por parte de la gerencia, la participación y la sensación de una fuente laboral estable.

La comunicación descendente utilizada para dar órdenes a los subordinados respecto a las tareas a realizar es de tipo oral, siendo los medios utilizados: instrucciones y reuniones. Debido al estilo participativo de liderazgo del propietario, la comunicación ascendente es totalmente libre y oral.

Con respecto a la disponibilidad de la información, el 100% de los empleados jerárquicos manifestaron disponer de la misma para desempeñar su tarea, pero no se esta aprovechando la información acumulada en los registros y en el sistema implementado.

5. CONTROL

El propietario realiza el control en base a dos variables: los kilogramos producidos y los vendidos. En la primera, al poder comparar las órdenes de producción con el stock de productos terminados es eficiente ya que le permite un seguimiento permanente del área productiva. En la segunda, al no existir objetivos y metas de ventas que le permitan medir el desempeño de esta área,

el control se reduce a observar cuánto aumentaron o disminuyeron las mismas respecto al mes anterior, sin analizar las causas en las variaciones.

6. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

El funcionamiento de la empresa se basa en tres procesos principales. A continuación se describen los mismos:

6.1 Proceso de Compra:

El funcionamiento es informal, lo que implica la no existencia de documentos donde se registren las necesidades de las diferentes áreas para luego gestionar las compras. Tampoco existen documentos estándares para realizar pedidos a los proveedores (orden de pedidos).

Por lo general, ante una necesidad de materia prima o insumos, el encargado de producción solicita al propietario o a los administradores que efectúen la compra, operación para la cual no existe un responsable. Sucede lo mismo en el pago de las mismas.

6.2 Proceso de Producción:

El encargado de producción en base a los niveles de stock de productos terminados que debe mantener, organiza el trabajo en la planta. Esta forma de trabajo puede considerarse aceptable, pero al ser las órdenes de trabajo de tipo informal se dificulta el control de la ejecución de las mismas y más aun la identificación de responsables cuando surgen fallas.

Además, esta forma de trabajo implica una permanente interacción del encargado de planta con los operarios y a veces su tarea se ve desbordada. Esta situación empeorará si aumenta la cantidad de operarios en un futuro y la falta de registros impedirá implementar el sistema de calidad.

La tecnología instalada en la planta actual permite tener, con un reducido número de personal, un alto volumen de producción y un alto nivel de calidad, aspectos claves para la productividad de la empresa.

El proceso productivo instalado es en línea y las etapas específicas son seis (6): rolado, corte, unión, mecanizado, armado y pintura (ver Anexo III Pág. 84).

Debe afirmarse que es flexible, no requiere mano de obra previamente calificada y es adaptable a las necesidades específicas del cliente. Además, permite producir la línea completa de aros giratorios utilizados en el mercado del acoplado.

Por ultimo, en respuesta a la falta de espacio físico en el establecimiento donde inició sus actividades, la empresa está construyendo una nueva fábrica diseñada específicamente para la elaboración de los productos actuales. La maquinaria instalada en la planta actual se trasladará a la nueva y se agregarán maquinarias recientemente adquiridas. Todo esto aumentará el nivel de operaciones en planta y por lo tanto la gestión de la misma.

La nueva planta se encuentra en las fases finales de construcción y se prevé inaugurarla antes de la finalización de 2005.

6.3 Proceso de Venta:

El 90% de las ventas se efectúa en base a pedidos que los clientes realizan telefónicamente. Las llamadas son atendidas por el propietario o alguno de los administradores y se registran en un cuaderno de anotaciones varias.

Al arribar el transporte que retirará los productos, se le entrega un resumen escrito al encargado de producción para que prepare y cargue en el transporte. Paralelamente, el propietario o los administradores proceden a realizar la factura y remito correspondientes y se entrega al transportista.

Cuando llega el pago correspondiente, el propietario o los administradores lo registran en el sistema.

El proceso es lento y por lo general, si se juntan dos o más transportes, la entrega es más lenta. Este proceso era viable cuando la empresa mantenía un nivel bajo operaciones, pero al aumentar el volumen de las mismas, se ha tornado obsoleto e ineficiente.

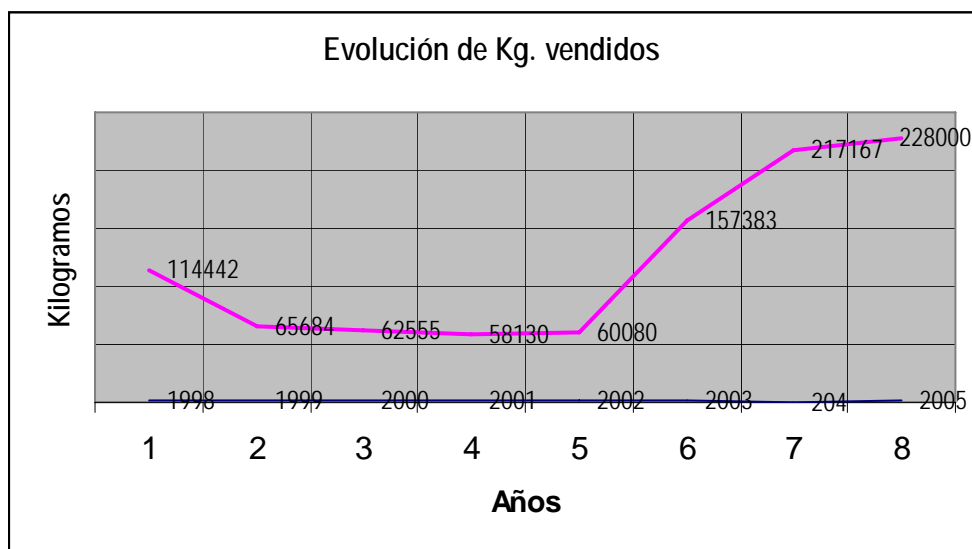
7. ANÁLISIS DEL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

Si tomamos como parámetro para la medición del crecimiento, los kilogramos vendidos en los distintos años, se puede desarrollar un análisis demostrativo de la evolución obtenida.

Cuando la empresa realizó el cambio tecnológico, al pasar de producir el aro giratorio en base a acero fundido a fabricarlo en acero laminado, el titular sostenía como objetivo que se justificaba ese cambio si se podían vender al menos 4000 kg. mensuales de productos finales.

Los primeros tiempos, allá por los años `80 y `85, no se llegaba a ese objetivo, pero la continuidad y el esfuerzo por hacer conocer el producto hizo que a principios de los años '90 se cumpliera ampliamente tal objetivo, superando en promedio los 6.500 kg mensuales.

Entre el año 1995 y el año 1998 se produjo un incremento en las ventas y el promedio anual en 1998 fue de 9.500 kg mensuales.



Fuente: Gráfico efectuado según datos brindados por la Empresa.

Los últimos años de convertibilidad afectaron fuertemente a la industria nacional y este sector no resultó ajeno. Podemos observar en este gráfico, que a pesar de que caen las ventas en un 52% aproximadamente entre 1998 y 2002 la empresa, si bien fue alterando su margen de ganancia, en ningún momento dejó de trabajar, lo que le dio una imagen sólida ante sus clientes. Además, aprovechó esa paridad para realizar inversiones en tecnología, maquinarias y materia prima. Estos factores fueron clave para lograr la productividad y el nivel de producción necesario ante una reactivación, la cuál tuvo sus primeros indicadores a fines de 2002, llegando el promedio mensual de ventas a 5000 kg.

A principios de 2003 comienza a recogerse el esfuerzo de no haber suspendido la producción en plena crisis y sumándose a esto, que la empresa realizó campañas de publicidad, trajo como consecuencia un estallido en las ventas, potenciadas éstas tras la devaluación de nuestra moneda, lo que dio más poder adquisitivo a los productores rurales de nuestro país, que por años no renovaban sus implementos agrícolas y comenzaron a hacerlo a partir de ese momento.

Se llega entonces en ese año a un promedio mensual de 13.000 kg., lo cual triplicó el objetivo inicial del fundador a mediados de los `80 de 4.000 kg. mensuales.

En el 2004 se mantiene la tendencia en acenso de manera considerable donde el promedio mensual fue de casi 18.100 kg., lo que representó un total anual de 217.167 kg.

En lo que respecta al año en curso, el promedio mensual es de 19.000 kg. lo que representa un incremento del 5% aproximadamente con respecto al año anterior.

El nivel de operación alcanzado hace que esté a pleno la capacidad instalada de la planta actual de producción, pudiendo llevar adelante un mínimo stock de productos terminados, respaldado esto por un amplio stock de materia prima.

Por estos motivos la empresa ha realizado, además de la construcción de la nueva planta en dónde se duplican los metros cuadrados con que cuenta la planta actual, inversiones en maquinarias lo que permitirá crecer en su capacidad de producción

La instalación en la nueva planta traerá aparejada una reorganización del lay out actual, y más la utilización de las nuevas maquinarias adquiridas en el corriente año, se incrementará la producción en un 30%, aunque está preparada en metros cuadrados y dimensiones para que con la incorporación de más equipos, se pueda incrementar la producción en un 100% con respecto al actual.

Tras el crecimiento obtenido, se observa en la empresa que la única área que se ha desarrollado acorde a éste, es el área de producción. Se puede observar que tanto en tecnología como maquinarias, en la orientación de las

inversiones y en la incorporación de un encargado y de personal, el área de producción lleva un campo de ventaja respecto a las otras.

Un aspecto negativo de esta área es la informalidad de las órdenes de producción, ya que se transmiten verbalmente, lo cual dificulta el control y la identificación de los responsables. Este aspecto también constituye un obstáculo para la implementación de normas de calidad.

8. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

A continuación se muestra de manera simplificada un resumen de los índices financieros realizados en base al Estado de Resultados y el Estado de Situación Patrimonial correspondiente al ejercicio cerrado el 31 de Diciembre de 2004.

ESQUEMA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

| Solvencia a corto plazo | | Solvencia a largo plazo | |
|-----------------------------|-------|---------------------------|------|
| Liquidez Corriente | 1,01 | Razón Deuda Total | 0,35 |
| Liquidez Seca | 0,21 | Razón Deuda/Capital | 0,56 |
| Razón de efectivo | 0,05 | Multiplicador del Capital | 1,56 |
| Rotación de Activos | | Medidas de Rentabilidad | |
| Rotación de Inventarios | 12,3 | RSA | 0,31 |
| Días en Inventario | 30 | RSC | 0,48 |
| Rotación Cta. Por Cobrar | 86,34 | | |
| Días en Cta. Por Cobrar | 5 | | |
| Rotación de Activos Fijos | 6,8 | | |
| Rotación de Activos Totales | 4,33 | | |

Fuente: Planilla elaborada en base a datos brindados por la empresa.

Si se observan los distintos índices, se puede decir que la empresa es solvente. Si bien la liquidez corriente demuestra que por cada unidad de Activo existe una de Pasivo, es un valor aceptable si se tiene en cuenta que la empresa invirtió con recursos del corto plazo en la nueva planta de producción ante la imposibilidad de obtener créditos en el mercado. Por lo tanto, el índice de liquidez seca nos muestra un valor en el cual, con los activos corrientes sin los inventarios, se cubre el 20% de la deuda en el corto plazo.

En los indicadores de largo plazo se observa que por cada \$1 de activo la deuda es de \$0,35 es decir que existe \$0.65 de capital contable.

La empresa rota sus inventarios 12 veces al año. En cierto sentido, es favorable tener una alta rotación de inventarios en un año siempre y cuando

esto no implique demorar en las entregas de productos terminados al cliente y, mas critico aun, perder ventas. La realidad es que sí existen demoras en la entrega y se están perdiendo ventas, por lo que esto fue el factor principal para realizar la nueva planta de producción, y de esta manera, aumentar el nivel de la misma. Este índice, por lo tanto, demuestra que el actual sistema de producción está al límite de su capacidad.

En promedio, se cobra una venta realizada a crédito en 5 días, esta rapidez nos indica que en el sector la venta a plazo casi no se emplea, mas aun, muchas veces se realizan pagos por adelantado y al confirmar el depósito o transferencia se procede a despachar el producto.

Las medidas de rentabilidad muestran un alto grado de eficiencia en el uso de sus activos y en la realización de las operaciones. El rendimiento sobre los activos es del 31% y el rendimiento sobre el capital es del 48%, la diferencia se produce por el uso de la deuda que la empresa realiza con sus proveedores, es decir cobra en 5 días las cuentas corrientes pero paga en promedio a los 30 días, por lo tanto obtiene un apalancamiento favorable.

9. LA FAMILIA Y LA EMPRESA

Si bien Dante D. Serra es una pequeña empresa, en la misma se encuentran trabajando tres generaciones de familia casi en su totalidad, ya que de la tercera generación, sólo uno de los tres nietos del propietario trabaja en ésta, así el tamaño de la familia no supera a lo que puede soportar la organización. Debido a que la familia posee pocos integrantes, se pueden evitar conflictos en el ámbito de la sucesión y la transferencia de la dirección – hecho no poco frecuente en empresas de tales características.

En la actualidad existe un alto grado de compromiso hacia el futuro de la organización ya que se observa que la familia está involucrada en el proyecto y día a día trata de mejorar el mismo, capacitándose y aportando nuevas ideas.

Un aspecto a mejorar y que evitará conflictos futuros es la política de remuneración hacia los integrantes de la familia que trabajan, ya que actualmente no es clara y esto es debido a la falta de definición de las funciones que cada uno debe desempeñar.

Una reorganización interna mejoraría este aspecto y el funcionamiento total de la empresa. Además, ayudaría a lograr las metas y los objetivos

propuestos de una manera más eficiente para la organización y saludable para la familia.

También, será necesario aclarar el rol de cada integrante que trabaja en la empresa respecto a la propiedad, para de esta forma evitar que los mismos, por tener relación familiar con el propietario, se tomen atribuciones y derechos especiales que no son propicios para el funcionamiento de la organización.

Si bien todo proceso de reorganización es complejo y genera cambios, las características de la familia facilitarán el efectuarlo y además, dadas las circunstancias, es el momento oportuno para hacerlo ante las perspectivas de crecimiento mencionadas.

SÍNTESIS

Al efectuar una síntesis sobre esta etapa, podemos decir que la empresa de Dante D. Serra es una Pyme familiar, en donde si bien hay una directa participación de uno o dos familiares, no hay una alta concentración del poder y del mando entre ellos. El fabricar un producto tan específico como el aro giratorio, ubicó a la empresa en un sector altamente competitivo que le permitió sortear – no con pocos obstáculos – la crisis por la que atravesó el país en el período 2001 y 2002 y mostrar índices de solvencia. Esto, en cierta medida se debió a una tendencia de la organización hacia la planificación de metas en el ámbito productivo, pero cierto estancamiento en el crecimiento y desarrollo económico de la misma se debió a la falta de claridad en las metas de tipo comercial, a la indefinición de roles y a la indeterminación de una estructura que permitiera llevar adelante políticas tendientes a mejorar los procesos de la empresa.

Como corolario, debemos destacar que los objetivos y metas establecidos por la organización podrán efectivizarse si se plantean programas y planes acordes que exploren las oportunidades e identifiquen de manera precisa, las demandas posibles en el mercado regional y conformar un producto final exportable.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DEL SECTOR

1. GENERALIDADES

Es evidente que las organizaciones desarrollan sus actividades inmersas en un contexto, el que influye en sus resultados. El sector es el ambiente más cercano a la empresa cuando nos referimos al entorno. Michael Porter¹⁵ menciona que el sector depende de cinco fuerzas provenientes de los distintos participantes que se encuentran dentro, éstas son:

- Competidores Actuales: Rivalidad entre empresas.
- Sustitutos: Amenazas de productos o servicios sustitutos.
- Competidores Potenciales: Riesgo de nuevas empresas.
- Clientes: Poder de negociación de los cobradores.
- Proveedores: Poder de negociación de los proveedores.

El sector al cual pertenece la empresa Dante D. Serra está relacionado al transporte de cargas y se encuentra en el rubro del acoplado en sus distintas variedades de capacidad de carga y tamaño. El aro giratorio es uno de los componentes necesarios para realizar un acoplado tanto de gran porte, como de uso rural.

Dado que la actividad agropecuaria se aglutina en el centro del país, los clientes actuales, potenciales, proveedores, competidores y potenciales competidores, en su mayoría, se ubican en esa región de Argentina.

Debido a la gran reactivación del sector agropecuario que se inició a partir de 2002, las empresas proveedoras debieron adaptarse tanto para abastecer la demanda como satisfacerla en calidad.

2. Competidores Actuales:

Dante D. Serra cuenta con los siguientes competidores:

- *Fundición Don Mateo*, de la Ciudad de Marcos Juárez.
- *Industrias Sar*, de la Ciudad de Las Parejas.

¹⁵ Michael E. Porter, "Estrategia Competitiva Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia" Ed. Rey, 2002, Buenos Aires, Cap. 1, Pág. 19

- *Mecanizados Campa*, de la Ciudad de Firmat.
- *Fundición San Diego*, de la Ciudad de Villa Gobernador Gálvez.

Comparativamente, se puede observar que Dante D. Serra tiene las siguientes ventajas:

- Trayectoria: la empresa cuenta con una larga trayectoria que los clientes consideran positiva al momento de adquirir un producto que será parte de su implemento total.
- Desarrollo de un sistema inédito de fabricación: este sistema le trajo a la empresa una marcada ventaja competitiva, al ser pionera en la fabricación del producto a través de un sistema innovador. Por lo tanto, la capacitación a los clientes desarrolló una relación de confianza con la empresa y se logró fidelidad. Este sistema permitió además aumentar la cantidad de producción.
- Precio: es muy competitivo y debido a su liderazgo en el mercado, Dante D. Serra se constituye en marcador de tendencias. El sistema de fabricación permite alcanzar buena productividad con eficiencia, que posteriormente, se traslada al precio final.

Estas ventajas hacen que la empresa cuente entre sus clientes con la mayoría de las llamadas “empresas grandes” del sector de implementos agrícolas.

Comparativamente podemos observar que Dante D. Serra presenta las siguientes desventajas:

- Capacidad productiva al límite: debido a la estrategia comercial de abastecer a las empresas más poderosas del sector agrícola. En ocasiones, la empresa se ve desbordada y abre una oportunidad que puede ser aprovechada por un competidor.
- Debido al ritmo de trabajo, no existe en la actualidad una fuerza de ventas organizada y no se realizan visitas a los clientes, lo que constituye una desventaja frente a sus competidores.
- Dependencia de laminación de aceros especiales: la compra de esos aceros es materia de planificación y previsión que ocasionalmente se

estipula con seis meses de antelación. Ante el desabastecimiento, los competidores tienen otra ventaja al utilizar aceros comunes de fácil disponibilidad en el mercado.

- Falta de implementación de normas de calidad y homologación de sus productos: éstos son dos aspectos clave para competir en el sector de acoplados de gran porte.

Actualmente la competencia es activa con una marcada actitud a cuidar de los clientes. Dante D. Serra posee en el sector de acoplados rurales un liderazgo marcado, aproximadamente del 60%.

Industrias Sar, posee una ubicación geográfica ventajosa dado que en su zona se encuentran empresas importantes y por lo tanto, ejerce fuerza competitiva.

Fundición Don Mateo, no tiene buen reconocimiento en el mercado debido a la baja calidad de sus productos.

Mecanizados Campa es una empresa pequeña pero insistente en el mercado, por lo que centra su negocios en fabricantes de menor escala. Este competidor, además del aro giratorio, provee otros componentes del acoplado.

Por último, la empresa San Diego está dedicada a lo que se denomina acoplados de ruta, se encuentra en el sector hace muchos años con un reconocimiento alto de marca y tiene implementación de normas en sus procesos. Sus productos son construidos en forma tradicional, es decir, mediante acero fundido.

Barreras de Salida:

La principal barrera es la tecnológica, ya que la maquinaria, las instalaciones y diferentes matrices y mecanismos, son específicos para la realización del producto.

2. Competidores Potenciales:

Los principales competidores potenciales son aquellos fabricantes de “otros componentes” del sector que quieran incrementar su negocio fabricando otro producto, aprovechando a los clientes; por ejemplo un fabricante de llantas, elásticos, ejes, etc.

Otro competidor potencial es cualquier fundición de aceros comunes que pueda realizar las inversiones necesarias para mecanizar y armar los mismos.

Barreras de entrada:

Las barreras de entrada son:

En primer lugar la *trayectoria*, la cual se gana con muchos años de permanencia en el mercado.

La *inversión*, dado que en las dos formas de fabricar aros giratorios, ya sea de fundición o laminado, se debe incurrir en grandes inversiones.

La *fidelidad del cliente*, dado a que un fabricante cuando coloca un componente probado y confiable es muy reacio al cambio.

El *conocimiento técnico*, ya que para el diseño del sistema productivo se requiere habilidades y conocimientos especializados.

La *capacidad de abastecimiento*, ya que los clientes están en pleno crecimiento y no pueden experimentar nuevas propuestas con la incertidumbre de si podrán llevar adelante las ordenes de producción.

3. Proveedores:

En acero, el proveedor más importante de Argentina es Acindar. Éste por política, realiza la venta a través de distribuidores que se encuentran ubicados en las grandes ciudades del país. Dante D. Serra cuenta con los proveedores más importantes y adquiere sus productos en la ciudad de Rosario.

Uno de ellos es Aceros Coco, el cual es el principal distribuidor de Acindar, y además de asegurar la provisión de aceros especiales, cuenta con los precios más bajos del país.

Otro proveedor de la misma ciudad es Aceros Comeco, con el cual la empresa comenzó a operar en el año 2002 lo que trajo una ventaja importante el no depender de un solo proveedor de acero reflejado en los precios de compra que se obtienen. Es importante destacar que esta empresa también consigue que Acindar manufacture los aceros especiales lo que da tranquilidad a la empresa al no depender de un solo proveedor.

En lo que respecta a bolillas cuenta con dos proveedores: Marmetal de la Ciudad de Rosario, quien posee industria propia y además es importador y

Rogrím de la ciudad de Bs. As siendo éste uno de los más importantes importadores del país por lo que provee productos de calidad a buen precio.

En lo que respecta a soldadura, Dante D. Serra cuenta con la empresa Conarco la cual provee maquinarias e insumos de las más reconocidas marcas a nivel mundial.

El resto de los proveedores no son claves en la producción, aunque se mantiene una política estricta en lo que es calidad y precio de los mismos.

La relación de Dante D. Serra con sus proveedores es buena y con una marcada dedicación por parte de ellos a satisfacer sus necesidades de materia prima.

6. Clientes:

La empresa en el sector tiene buena imagen y es reconocida la calidad por los clientes.

Se divide a los clientes en dos grandes tipos: los fabricantes de acoplados rurales y los de acoplados de gran porte.

En el primer grupo, encontramos que producen acoplados desde 3 tt hasta 14 de capacidad de carga, sumándose en los últimos tiempos acoplados rurales de hasta 25tt similares a los de gran porte o ruteros. Además, estos fabricantes manufacturan tolvas simples (acoplado con forma de embudo), tolvas autodescargables, casillas rurales y diversos carros. Este tipo de clientes está directamente relacionado a las necesidades del hombre de campo por lo que debe proveerle producto de alta calidad y durabilidad.

El otro grupo apunta a abastecer al transporte general de cargas pesadas, en donde las necesidades técnicas son más altas, existiendo homologaciones y normas a alinearse. En este caso la empresa Dante D. Serra posee una menor participación aunque cabe destacar la alta penetración en la actualidad.

7. Sustitutos:

Los siguientes productos o sistemas de remolques son sustitutos del aro giratorio:

◆-----◆

Dirección con barras y bujes: esto permite que un acoplado tenga un costo final inferior, pero la dificultad para maniobrar el acoplado y el desgaste prematuro hacen que el costo a mediano plazo sea muy alto.

Sistema a fricción: antiguamente utilizado en las carretas, funciona mediante dos anillos que se rozan y dan dirección, aunque en la actualidad hay empresas que lo utilizan, los clientes finales del acoplado lo rechazan.

Sistema americano o vaquero: consiste en ubicar los ejes del acoplado lo más cerca posible para obtener así un solo eje de presión sobre la superficie que permita direccionarlo. Este sistema tiene grandes desventajas: el rápido desgaste de los neumáticos, el poco radio de giro, un exagerado sobrepeso hacia el vehículo que tracciona y una rudimentaria dirección.

En lo que respecta a acoplados de gran porte la sustitución es a través del sistema de *semiremolque* el cual esta muy impuesto mundialmente. Tiene ventajas como el de permitir cargas más grandes y es exigido en el transporte de productos peligrosos porque se considera que en un vehículo con este sistema es más maniobrable que un camión con acoplado. Las tendencias en el transporte a nivel mundial son imitadas por los países desarrollados y en estos la utilización del semiremolque es cada vez mayor.

CAPÍTULO V

MACROENTORNO

1. ESCENARIO POLITICO-ECONOMICO

1.1 La Realidad Agropecuaria

El gran repunte del agro a nivel nacional y en el quehacer productivo que se viene dando en los últimos tres años, ha generado una importante reactivación de todos los sub-sectores que conforman la actividad agropecuaria, así y en este contexto, la empresa Dante Serra vio crecer su producción en un 40.% respecto al año 1998 en que comienza una crisis que se manifestaría plenamente en los años 2001/2002. Esta reactivación está estrechamente vinculada al alto rendimiento alcanzado por la soja, y al elevado costo de colocación en los mercados internos y externos, favorecido por un tipo de cambio que le permitió a los productores rurales de envergadura comenzar a exportar, lo que genera en definitiva, una mayor y mejor distribución de las ganancias en la Población.

Monte Buey, como así también la zona centro y sur de nuestra provincia, tienen como principal protagonista en su economía regional, al campo y la actividad agropecuaria, situación ésta, que sirvió para el despegue de numerosas fábricas, industrias y comercios, que de una u otra forma vieron en el campo, la posibilidad de crecer en un panorama que resulta alentador. Esto, es consecuencia, sin lugar a dudas de que muchos productores – después de la crisis – comenzaron a renovar su maquinaria, adquirieron nuevos vehículos de carga, implementos agrícolas e insumos en general, lo que repercutió rápidamente en la Pyme Dante D. Serra que provee precisamente aros giratorios no solo para el agro, sino también para el transporte de carga en general.

1.2 La necesidad de una Agropolítica más equitativa

Mas allá de este escenario que resulta positivo y beneficioso para las actividades afines con el campo, es necesario que nuestro país cuente con una

política agropecuaria integral, con un régimen tributario equitativo, lo que ayudaría aún más al crecimiento del sector.

La estructura tributaria exhibe una gran preponderancia de los impuestos al consumo y una reducida participación de los impuestos a la renta¹⁶, esta situación, repercute directamente en las Pymes, puesto que son muchos y muy altos los impuestos que los productores pagan toda vez que venden sus granos en el Mercado a Término de Rosario, o llevan su ganado a Liniers, por lo que resulta imperioso un fuerte impulso de programas que prevean políticas de Estado que le permitan al sector en el que está inmersa la empresa Dante D. Serra, salir de la incertidumbre y crecer sostenidamente en el tiempo.

También debemos destacar aquí, que el actual sistema impositivo en Argentina no solo que no satisface los objetivos económicos y administrativos de los productores rurales, sino que tampoco acompaña al crecimiento de las Pymes, que como Dante D. Serra producen bienes específicos, con la incorporación de materia prima importada con altos costos, fruto de la alta carga impositiva a la que hacíamos mención. El resultado es previsible: alta evasión y el cierre de numerosos micro emprendimientos regionales que se evitarían si el gobierno estableciera objetivos a corto plazo que sustenten el crecimiento de las Pymes y bajaran la base impositiva al mínimo posible como fomento a la inversión empresarial, para poder salir así al mercado a competir con igualdad.

1.3 Créditos: el Sector necesita nuevas políticas

A pesar del crecimiento económico dado por la alta producción de granos gruesos en las últimas temporadas, como ya se mencionó, la prolongada recesión disminuyó considerablemente la inversión en capital de trabajo. Esta situación hizo que en el transcurso del año 2004, los bancos estatales discontinuaran las líneas de crédito y compra de capital de trabajo. Para Dante D. Serra, fue un período difícil en el que resultó inviable la compra de maquinaria, cuyo principal origen es Europa y China.

Hoy, después de la crisis, las principales instituciones bancarias privadas empiezan a otorgar algunos créditos, en su mayoría destinados a la siembra.

¹⁶ Carla De Simone .“La estructura tributaria en la Argentina”, Revista Mercado, Julio de 2005.

Las empresas de insumos se han constituido en sustitutos cercanos para la financiación de paquetes tecnológicos (semilla, herbicida, fertilizantes) y son las únicas organizaciones que financian a los productores la compra de agroquímicos en el momento de siembra, aunque con un índice de incobrabilidad creciente.

Todo esto hace que el sector, necesite y reclame nuevas políticas, mayor creatividad de los agentes y menor rigidez del sistema, para que las Pymes, puedan modernizar su equipamiento industrial o incrementar la productividad con la compra de maquinaria más eficiente.

1.4 Exportaciones

Las exportaciones argentinas han exhibido una performance bien diferente a lo largo del último medio siglo, que se refleja en la fuerte declinación de la participación argentina en el comercio exterior¹⁷. Argentina tuvo desde siempre un patrón exportador poco satisfactorio, y en ese punto radica la dificultad de numerosas Pymes para acceder a los mercados externos.

No obstante y de acuerdo al Monitoreo de Pymes exportadoras del Centros de Estudios para la Producción (CEP), de la Secretaría de Industria de la Nación¹⁸, se observa cierta evolución en la cantidad de firmas exportadoras, que aumentaron en el año 2004 un 17% con respecto a los volúmenes registrados en 2002.

Con relación al sector que nos importa – el metalúrgico y metalmecánico – a los efectos de este trabajo de Investigación, debemos decir que las exportaciones de implementos agrícolas, se ve en cierta forma condicionada por el estrecho segmento de Pymes operando en condiciones de competitividad internacional, es decir que si se exportara una menor proporción de aluminio y otros metales, habría mayores posibilidades de exportar productos terminados.

La realidad es diferente si se hace referencia a la exportación de autopartes, puesto que a partir de los '90 con el desarrollo del Mercosur y la normativa sectorial específica, el sector recobra un impulso distinto al de los

¹⁷ Exportaciones de Pyme. "Suba superior al promedio". Diario La Voz del Interior. Suplemento de Economía. Domingo 27 de Marzo de 2005

¹⁸ Secretaría de Industria de la Nación, "Asociatividad, Redes Productivas y Exportación Pyme". Boletín del Ministerio de Economía y Producción. Julio de 2005.

implementos agrícolas, lo que queda evidenciado en los aumentos de los niveles de producción y el intercambio comercial externo. A pesar de que se exporta un número considerable de posiciones, el grueso de las ventas están concentradas en un número relativamente reducido de componentes, que en el 2001 representaron el 55% de las exportaciones totales del rubro automotriz. Por grupos de productos se puede decir que los más importantes son los sistemas de transmisión, los componentes del equipamiento interior y las partes de motores. Creemos importante detallar cuáles son los componentes que exporta nuestro país, para así poder perfilar a las Pymes del sector hacia esos productos, o bien dotarlas de la tecnología necesaria como para insertar componentes que hasta ahora no son exportados.

- Cajas de cambio.
- Las demás partes y accesorios de vehículos automóviles.
- Neumáticos de caucho para automóviles.
- Depuradores por conversión catalítica de gases de escapes.
- Las demás partes y accesorios de carrocerías.
- Los demás motores diesel de émbolo.
- Rodamientos de bolas (radiales).
- Motores de émbolo de cilindrada entre 1.500 cm³ y 2.500 cm³.
- Partes de bombas para líquidos.
- Válvulas de admisión o de escape.

No obstante, estos componentes son exportados por grandes empresas con larga y conocida trayectoria a nivel nacional e internacional, entre las que podemos mencionar: Volkswagen Argentina, Scania Argentina, Pirelli, Robert Bosh y Firestone, entre otras. Es decir, hay posibilidades ciertas de insertar en los mercados externos autopartes y componentes agrícolas, pero la realidad está circunscripta a grandes grupos empresarios, muy lejos de la situación por la que atraviesan las Pymes de la región, para lo cual será necesario que éstas se re-estructuren en torno a políticas y estrategias corporativas que definan la escala de las exportaciones a las que pueden acceder.

1.5 El Leasing: una nueva posibilidad para el agro¹⁹.

Después del año 2003, la operatoria de alquiler con opción a compra (*leasing*) implementada por bancos privados, despegó y comenzó a ser una muy buena alternativa para numerosos productores agrícolas que pueden así, utilizar bienes que necesitan para el desarrollo de una actividad, sin un desembolso inicial (ya que se financia el ciento por ciento del monto del bien) y sin incorporarlo a su patrimonio.

El Banco Río, por ejemplo, ofrece un canon fijo durante todo el plazo de la operación. El Banco Galicia, tiene la mayor operatoria vinculada directamente con maquinaria agrícola, rubro en el que, al igual que muchas empresas, tienen acuerdos especiales con proveedores. En el mercado hay tasas fijas y variables y la mayoría de las operaciones se realizan en pesos. El plazo de amortización varía según los bienes: en general llegan hasta 60 meses, pero se puede extender en algunos casos.

Esta modalidad beneficia directamente a la Pyme Dante D. Serra, porque en la medida en que más maquinaria y transporte agrícola se ponga en marcha en el circuito rural, mayor será la demanda de aros giratorios.

2. ESCENARIO INTERNACIONAL

2.1 Los Acuerdos con China

Los recientes acuerdos firmados con Corea y China generan desafíos y oportunidades. No obstante, muchos empresarios en nuestro país consideran que el reconocimiento de China como economía de mercado, implica competir con un país cuya producción manufacturera es tan elevada y con costos tan bajos, que puede originar el cierre de más de una empresa.

Las industrias que pueden verse más afectadas son las del juguete, el calzado, las textiles y las metalúrgicas en general, no obstante, la Pyme Dante D. Serra, fabrica un producto tan específico que es imposible pensar en el ingreso de grandes volúmenes de aros giratorios, los que – como ya se vio en capítulos preliminares – se fabrican a medida y tienen un uso muy particular y definido. Pero esto no implica que la empresa deje de preocuparse por esta situación, que si bien no la afecta directamente, tiene una incidencia de

¹⁹ "Leasing; para aceitar el alza de la Inversión". Diario La Voz del Interior. Suplemento de Economía. Pág. 3. Domingo 20 de Marzo de 2005.

envergadura en sus clientes directos, los que se pueden ver perjudicados con el ingreso de productos manufacturados chinos a precios que hagan imposible la competencia.

Así mismo, China es un comprador de grandes volúmenes de acero, lo que hace que se convierta en un “marcador de precios” y que éstos fluctúen e incidan directamente en los proveedores nacionales que tiene la empresa que aquí se analiza.

No obstante, el Gobierno del Presidente Néstor Kichner, prometió que habrá salvaguardas y otras medidas para proteger a las Pymes, pero el tiempo que se tarda en comprobar una acción de dumping (venta en el mercado externo a precios menores al mercado doméstico), es lo que puede llevar a cerrar una fábrica. Una salida alternativa sería la implementación de políticas activas para mejorar la competitividad de los diferentes sectores, hay que trabajar sobre la carga impositiva que los gobiernos nacional, provincial y las municipalidades descargan sobre los productores, para de esta manera preservar y aumentar la capacidad productiva en el país.

3. ESCENARIO TECNOLÓGICO

3.1 El proyecto “Córdoba, Comunidad Productiva:

Hace escasos días, el gobernador José Manuel de la Sota lanzó el denominado “Megaproyecto Córdoba Comunidad Productiva” que pretende impulsar la producción y el empleo en la provincia. El proyecto implica una inversión de más de 21 millones de pesos en el segundo cuatrimestre del presente año, y se instrumentará en tres sectores fundamentales: las empresas tradicionales de producción industrial, agrícola, comercio y servicios; los sectores del cooperativismo y de pequeños productores y los emprendedores sociales. Este tipo de medidas, puede ayudar a numerosas empresas del sector metalúrgico que actualmente cuentan con pequeños talleres en la región y no logran insertarse adecuadamente o producir en escala implementos agrícolas o mecánicos.

Si bien Dante D. Serra ya tiene establecidos sus proveedores y conoce quiénes son sus competidores, el empuje que se les pueda dar a microemprendimientos o Pymes ya existentes es de gran importancia, máxime si se piensa – como en este caso – en capacitar a jóvenes a través de

convenios suscriptos con entidades como la Unión Obrera Metalúrgica, la Cámara de Industriales Metalúrgicos y la Universidad Tecnológica Nacional.

El programa al que se hace referencia, se ejecutará a través de distintos proyectos de formación y capacitación de mano de obra, apoyo crediticio, tecnológico, logístico y de infraestructura. Contempla además, la ampliación de escuelas de formación profesional en toda la provincia y la realización de acciones graduales en comunidades locales, asociaciones, barrios y familias.

3.2 La necesidad de certificar Normas ISO

El proceso de globalización económica impone nuevos retos a las empresas, exigiendo en ellas cambios radicales en estructura, estrategia y forma de hacer las cosas, con el fin de presentar al mercado además de un producto de excelente calidad, un servicio eficiente y sin reparos, que logre satisfacer totalmente las expectativas y exigencias impuestas por los nuevos clientes, un mercado cada vez más exigente y consumidores que buscan la mayor satisfacción al menor precio.

La empresa Dante D. Serra, sabe que los requerimientos del mercado día a día son más rígidos, por lo que procura en el mediano plazo replantear procesos, forma, estructura y todo lo que interviene en la organización en su proceso productivo. A lo largo de sus 51 años de vida, la empresa tuvo especial cuidado en la calidad de sus productos, pero no existieron procesos eficientes y rigurosos, por lo que certificar normas de calidad se convierte hoy, en una necesidad para alcanzar la excelencia empresarial.

Entre sus metas y objetivos, la empresa que se analiza en este trabajo, pretende alcanzar los mercados externos, pero para poder acceder a ellos, será necesario primero, adaptarse a las nuevas exigencias que impone el mercado mundial. Para iniciar un proceso ISO, se requiere entre otras variables, condiciones favorables en el clima laboral, infraestructura acorde y buena predisposición por parte de todos los empleados. Muchas de estas características ya se verifican en el seno de la empresa, por lo que se deberán pulir otros aspectos inherentes a la comunicación interna, a la estructura y a la cultura organizacional, para orientar a la firma de Dante D. Serra hacia una posición favorable en este sentido.

CAPITULO VI

FODA

1. Fortalezas

- Alta trayectoria y años de permanencia en el sector.
- Alto grado de reconocimiento de los objetivos y metas.
- Aceptable asignación de tareas en el nivel operativo.
- Buen clima laboral y relaciones personales.
- Predisposición al dialogo en toda la organización, lo que permite resolver rápidamente diferentes conflictos.
- Buen nivel de capacitación.
- Alto nivel de experiencia y formación entre quienes dirigen la organización.
- No hay desconfianza en las relaciones con colaboradores familiares y no familiares.
- Buenas relaciones con proveedores de importancia que aseguran la provisión de materia prima.
- No hay conflictos en el ámbito de la sucesión y la transferencia de la dirección.
- Bajo nivel de rotación.
- Alto nivel tecnológico en el proceso productivo.
- Producción de la línea completa de aros giratorios existentes en el mercado.
- Construcción de una nueva planta fabril.
- Buena situación financiera en general.
- Alta rotación de cuentas por cobrar.
- Marca registrada, con alto grado de reconocimiento y buena posición en el sector.
- Precios competitivos y alta calidad en su producto final.
- Liderazgo en la línea de aros giratorios orientada al sector del acoplado rural.

2. Debilidades

- Falta de claridad en la definición de roles y funciones en el nivel superior y en menor grado, en el operativo.
- Ausencia de políticas remunerativas de la empresa para con los integrantes de la familia que trabajan en ella.
- Indefinición en cuanto quién toma las decisiones en el ámbito de la organización.
- Inexistencia de una estructura sólida y clara acorde a la empresa.
- Falta de claridad en los roles de cada integrante que trabaja en la empresa, con respecto a la propiedad.
- Ausencia de responsables directos para cada área de la organización.
- Sobrecarga y superposición de tareas en la estructura de apoyo.
- Planta de producción al límite de su capacidad.
- Ordenes de trabajos informales en el área de producción.
- Alto grado de comunicación informal en toda la organización.
- Inexistencia de manuales de funciones y de procesos.
- Falta de una fuerza de ventas sólida y activa.
- Objetivos de venta no definidos.
- Falta de implementación de normas de calidad y homologación de sus productos.

3. Oportunidades

- Amplia cartera de clientes del sector del acoplado en general.
- Precios competitivos y alta calidad en su producto final.
- Reactivación del sector agropecuario.
- Utilización cada vez mayor de leasing por parte del sector agropecuario.
- Lanzamiento del Programa Córdoba Comunidad Productiva.

4. Amenazas

- Competidores directos con infraestructura suficiente como para aumentar el volumen de producción y ventas.
- Dependencia de laminación de aceros especiales.

- Falta de implementación de normas de calidad y homologación de sus productos.
- Aceptación cada vez mayor del sistema de semiremolque en el transporte de cargas pesadas (acoplado rutero), sustituto directo del aro giratorio.
- Competidores directos con una importante fuerza competitiva.
- Competidores en el sector rutero con implementación de normas en sus procesos productivos.
- Fuerte presión impositiva y altas retenciones al sector agropecuario.
- Ausencia de políticas en comercio exterior que faciliten a las Pymes la salida a los mercados externos.
- Falta de otorgamiento de crédito por parte de las entidades bancarias.
- Acuerdos con China que perjudican el sector metalúrgico.

CAPITULO VII

PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

En base al problema detectado en el diagnóstico, a los resultados obtenidos en las encuestas y al análisis efectuado en el ámbito de la empresa, se desarrolló la propuesta.

La misma consta de tres programas específicos, el primero tiene como objetivo aclarar el rol de los familiares propietarios que trabajan en la empresa, el segundo apunta a mejorar la estructura y los procesos y en el ultimo se han definido objetivos para el área de ventas y actividades específicas para que asuma una participación más activa.

Con la implementación de los mismos se pretende cumplir con el objetivo principal de este trabajo y además, hacer a esta empresa más eficiente en el futuro.

PROGRAMA N° 1: Aplicación del Modelo de los Tres Círculos de Gersick**Planteamiento**

El Modelo de los Tres Círculos de Gersick¹⁹ para la empresa familiar fue desarrollado a fin de eliminar la confusión de roles que se pueden suscitar entre familiares, respecto a su posición en la empresa y en la propiedad.

Objetivos:

- Aclarar los roles de los integrantes de la organización respecto a propiedad, empresa y familia
- Constituir el Consejo de Propietarios para que estos puedan dar sus opiniones y puntos de vista respecto del funcionamiento de la empresa

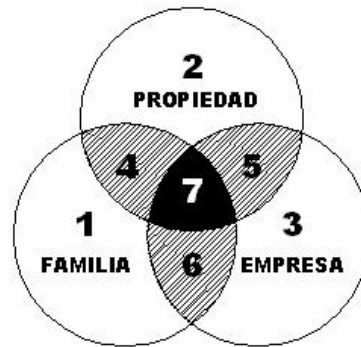
A continuación se presenta un resumen del programa:

| | |
|------------|--|
| Etapa N° 1 | Ubicación de cada uno de los integrantes de la organización en el sector correspondiente y definición de su rol. |
| Etapa N° 2 | Comunicación de la posición que ocupa cada integrante en la organización |
| Etapa N° 3 | Implementación del Consejo de Propietarios |
| | Cronograma y presupuesto |

¹⁹ Gersick E. Kevin: Op. Cit, Pág. 23.

El programa que se desarrolla a continuación es de gran importancia para lograr implementar la propuesta. Antes de aclarar los roles y funciones en la estructura, es necesario esclarecer los mismos respecto a las tres variables que intervienen en las empresas familiares: propiedad, empresa y familia.

Para una mayor comprensión se presenta nuevamente el modelo de los Tres Círculos desarrollado en el marco teórico:



ETAPA Nº 1

Consiste en la ubicación de cada uno de los integrantes de la organización en el sector correspondiente y la definición de su rol respecto a cada variable.

En esta etapa se mantendrán en anonimato los nombres de cada uno de los integrantes de la organización para preservar la misma y para que este modelo sea impersonal y pueda utilizarse y mantenerse en el futuro.

Sector 1: FAMILIA

Funciones:

Los miembros de la familia que no trabajan en la empresa y además, no son propietarios, no deben intervenir en la organización.

Sector 2: PROPIETARIOS

Funciones:

Se propone que los mismos integren el Consejo de Propietarios que se describe al final de este programa.

Sector 3: EMPLEADOS*Funciones:*

Las funciones de los empleados se tratan en Programa N° 2

Sector 4: PROPIETARIOS DE LA FAMILIA QUE NO TRABAJAN EN LA EMPRESA*Funciones:*

Integrar el Consejo de Propietarios para exponer su posición respecto a los temas que se tratarán en cada junta

Sector 5: PROPIETARIOS QUE TRABAJAN EN LA EMPRESA Y NO INTEGRAN LA FAMILIA*Funciones:*

Si bien no existe nadie que se pueda encasillar en este sector, se propone que integre el Consejo de Propietarios para exponer su posición respecto a los temas que se tratarán en cada junta y ocupar el puesto que le corresponda en base a lo desarrollado en el Programa N° 2.

Sector 6: FAMILIARES EMPLEADOS QUE NO SON PROPIETARIOS*Funciones:*

Sus funciones dentro de la empresa se limitan a ocupar su puesto en base a lo desarrollado en Programa N° 2.

Sector 7: PROPIETARIOS EMPLEADOS EN LA EMPRESA Y QUE INTEGRAN LA FAMILIA*Funciones:*

Integrar el Consejo de Propietarios para exponer su posición respecto a los temas que se tratarán en cada junta y ocupar su puesto en base a lo desarrollado en el Programa N° 2.

ETAPA N° 2

Una vez realizada la actividad anterior, se deberá comunicar la posición que ocupa cada uno de los integrantes en la organización respecto a las tres variables.

Para esto, se presentará al gerente general por escrito, un resumen con los nombres de cada uno de los integrantes de la empresa ubicado en el sector que le corresponda, a fin de comunicar el análisis realizado. El mismo gerente

entregará este informe a cada uno de los integrantes de la familia y explicará el rol que debe ocupar. También entregará el manual de funciones para cada rol.

ETAPA Nº 3

Implementación del Consejo de Propietarios

El Consejo se implementará una vez realizada la etapa anterior y se deberá dejar constancia en acta cada vez que éste se reúna.

Objetivos del Consejo de Propietarios:

- Orientar a la gerencia de la empresa respecto a los intereses y objetivos de los propietarios
- Hacer cumplir el estatuto de constitución de la sociedad para hacer respetar los intereses de los socios. (Una vez constituida la S.R.L.)

Funciones:

- Definir objetivos principales de la organización.
- Designar al gerente apoderado.
- Definir las políticas de remuneraciones, sueldos y jornales.
- Discutir de manera general sobre el desarrollo de nuevos mercados y productos.
- Definir el porcentaje de las utilidades que se retendrán y las que se distribuirán en base al estatuto y los objetivos propuestos.
- Definir la política de préstamos a familiares que lo requieran.
- Armar el plan de sucesión.
- Definir la función y la participación de los familiares políticos.

Cronograma de implementación

Este programa se efectuará en la segunda quincena de Enero de 2006 antes de implementar los programas siguientes. En la primer semana se realizara la etapa Nº 1 y en la segunda, las dos siguientes. A continuación se presenta la grafica Gantt:

| Mes | Enero | | | |
|------------|-------|----|----|----|
| Semana | 1º | 2º | 3º | 4º |
| Etapa N° 1 | | | | |
| | | | | |
| Etapa N° 2 | | | | |
| | | | | |
| Etapa N° 3 | | | | |
| | | | | |

Presupuesto:

| | Detalle | Total |
|------------|---------|--------|
| Etapa N° 1 | | \$ 0 |
| Etapa N° 2 | | \$ 300 |
| Etapa N° 3 | | \$ 0 |
| Total | | \$ 300 |

PROGRAMA Nº 2: Reorganización de la Estructura

Planteamiento

Consiste en el rediseño de los procesos y las diferentes áreas de la empresa para lograr mayor eficiencia, eliminando las causas que generan problemas e interrumpen el buen funcionamiento

Objetivos:

- Rediseñar los procesos de compras, ventas y producción.
- Mejorar las áreas de la empresa definiendo con claridad la estructura que incluirá los nuevos procesos.

A continuación se presenta un resumen del programa:

| | |
|--------------|--|
| Sección Nº 1 | Presentación de los procesos de compra, producción y venta |
| Sección Nº 2 | Exposición de la nueva estructura |
| Sección Nº 3 | Cronograma de implementación: Actividad Nº 1: Adquisiciones varias Actividad Nº 3: Implementación de procesos Presupuesto |

Sección Nº 1:

En base a los procesos descritos en el análisis de empresa, se han rediseñado los mismos con el fin de eliminar los principales problemas y que éstos se adapten al crecimiento. Al implementar estos procesos en una Pyme, se buscó no caer en un alto grado de complejidad y de burocracia para que sean adaptables y aplicables.

PROCESO DE COMPRA:

Éste presentaba un alto grado de informalidad, por lo tanto se han diseñado distintos documentos y designado un responsable para mejorar la gestión. Al presentarse una necesidad concreta, todas las áreas de la empresa deberán registrarla en la *planilla de requerimiento* para tal fin, y se la entregarán al gerente de compras para que efectúe la misma. Para mejorar la gestión, se han desarrollado herramientas para realizar comparaciones entre proveedores (*Planilla de Proveedores*) donde se podrán comparar tres proveedores respecto a las variables calidad, precios, disponibilidad, plazo de entrega, financiamiento y ubicación geográfica. Además, se ha diseñado un formulario para averiguar precios y solicitar cotizaciones (*Pedido de Cotización*) para completar la planilla de comparación mencionada.

El gerente para efectivizar la compra, deberá enviar la *Orden de Compra* correspondiente, y al arribar los productos requeridos en la misma, efectuará el control y la verificación antes de autorizar la descarga.

El proceso culmina con la descarga y disposición final a cargo del área de producción, seguido por el pago y el archivo de documentos a cargo de la Administración. A continuación, se presenta para una mayor comprensión el flujograma correspondiente al proceso descrito:

PROCESO DE PRODUCCIÓN:

Teniendo en cuenta que técnicamente el funcionamiento del proceso productivo es aceptable, se ha diseñado una secuencia de etapas de tipo organizacionales para mejorar la gestión.

Primero, el gerente de producción deberá realizar para cada puesto la *Orden de Trabajo* correspondiente, en la que se designará al último operario del proceso para realizar control.

Segundo, el operario al recibir la Orden de Trabajo deberá solicitar a mantenimiento los elementos de medición necesarios para realizar la tarea, los que contribuirán a la reducción de fallas y por lo tanto a eficientizar el producto final.

Por ultimo, el operario deberá realizar un autocontrol de la tarea efectuada, antes de entregar tanto los instrumentos de medición, como la Orden de Trabajo concluida.

Este proceso permite la identificación de responsables y además un compromiso más elevado en cuanto a calidad, al incrementar los controles y exigir el permanente uso de instrumentos de medición al operario. Se muestra en la siguiente página el flujograma del proceso producción:

PROCESO DE VENTAS:

La premisa principal para el diseño de este proceso fue que el área de ventas realice exclusivamente su función y deje que las demás áreas coordinen el despacho, la carga y cobro de la misma. Esta idea surge con el fin de que esta área ejerza una participación mas activa en el sector.

Por lo tanto, el área de ventas al generar una operación, deberá registrarla en el sistema y además, cuando se trate de un nuevo cliente, ingresará previamente sus datos comerciales en el sistema.

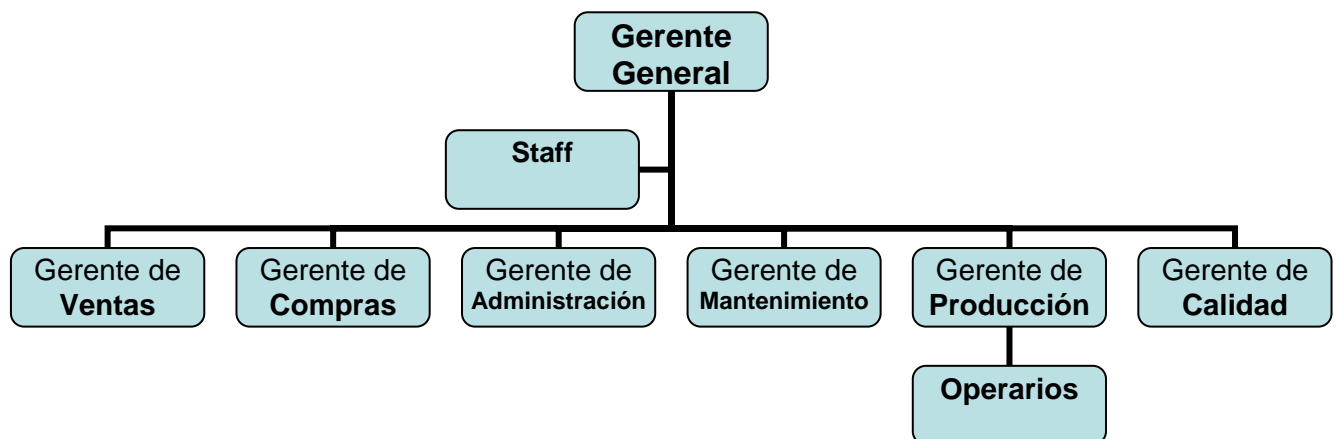
Luego, administración se encargará de coordinar con los transportes, realizar los documentos necesarios y emitir la *Orden de Despacho* a producción. El gerente de producción confrontará la Orden de Despacho con los documentos de la venta realizada (facturas y remitos) puestos ya en manos del cliente o transporte, para luego designar los operarios necesarios para efectuar la carga. Por último, administración realiza la cobranza.

Si bien ventas se desvincula del proceso una vez realizada la misma, podrá realizar un seguimiento permanente a través del sistema informático implementado. Al operar de esta manera, la gestión ganará el tiempo necesario para aplicar estrategias y acciones comerciales tendientes a alcanzar un mejor posicionamiento en el sector.

A continuación, se presenta para una mayor comprensión el flujograma correspondiente a este proceso:

Sección Nº 2:**ESTRUCTURA PROPUESTA**

Para poner en práctica los procesos desarrollados es necesario implementar una estructura donde se especifiquen los roles y tareas para cada puesto. Por lo tanto, se desarrollaron puestos con funciones claras y específicas, agrupados en una base funcional, los que se presentan en la siguiente estructura:



El área de calidad se pondrá en marcha cuando la empresa decida implementar en un futuro el sistema de calidad. En base a lo mencionado, las otras áreas desarrolladas tienen incorporadas funciones que facilitarán la implementación del sistema.

Además de las actividades específicas descritas en los tres procesos desarrollados, en el Manual de Funciones (ver Anexo IV Pág. 88) se describen las demás actividades necesarias para el funcionamiento de la empresa.

A continuación se detallan los diferentes aspectos que el Manual de Funciones abarca:

1. Objetivos específicos del puesto.
2. Actividades específicas.
3. Responsabilidades.
4. Documentos y Formularios que se deben realizar.
5. Informes que deberán presentar a la gerencia.
6. Archivos de los cuales son responsables.

Sección Nº 3:**Cronograma de implementación****ACTIVIDAD Nº 1:**

Durante el mes de Enero de 2006, se realizará la compra de los elementos necesarios y se adecuarán las instalaciones para implementar los procesos y por ende la estructura.

ACTIVIDAD Nº 2:

Se trata de la implementación de los procesos y conjuntamente de las áreas afectadas en cada uno de ellos.

El tiempo estimado para la implementación individual de cada proceso es de **30 días**, en el siguiente orden y fecha de inicio:

1. 01/02/2006 *ventas*
2. 01/03/2006 *compras*
3. 01/04/2006 *producción*

Hay que aclarar que para los procesos de ventas y compras, en la primera semana se capacitarán a los integrantes de las áreas involucradas sobre el funcionamiento del mismo una hora por día, después de la jornada laboral. Las siguientes tres semanas, se utilizarán para ponerlos en práctica.

Para implementar el proceso de producción, serán necesarias más horas de capacitación, por lo tanto se realizarán dos jornadas de 4 horas cada una los dos primeros sábados del mes de Abril de 2006. Las dos semanas siguientes se utilizarán para poner en práctica el proceso.

A medida que se implementen, se hará lo mismo con las áreas afectadas en ellos, agregando las demás actividades especificadas en el Manual.

El lugar de las capacitaciones será el Salón de Usos Múltiples con que cuenta la nueva planta de producción y estarán a cargo del gerente general o funcionario designado a tal fin.

A continuación, se presenta la gráfica Gantt para una mejor lectura de la implementación propuesta:

| Mes | Enero | | | | Febrero | | | | Marzo | | | | Abril | | | |
|--------------------------------|-------|----|----|----|---------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|
| Semana | 1º | 2º | 3º | 4º | 1º | 2º | 3º | 4º | 1º | 2º | 3º | 4º | 1º | 2º | 3º | 4º |
| Actividad Nº 1 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>Adquisiciones varias</i> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad Nº 2 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>Capacitación Ventas</i> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>Implementación</i> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>Capacitación Compras</i> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>Implementación</i> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>Capacitación Producción</i> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>Implementación</i> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |

Presupuesto:

| | Descripción | Cantidad | Precio Unitario | Total |
|------------------|---------------------------|----------|-----------------|-----------------|
| Act. Nº 1 | Muebles y Útiles | | | \$ 7800 |
| | Sillas y Escritorio, | | | |
| | Anaqueles y Ficheros | | | |
| | Hardware y Software | | | \$ 3700 |
| | Equipos de PC, Impresoras | | | |
| | Instalación en Red | | | |
| | Infraestructura | | | \$ 1500 |
| | Tabiques para boxes | | | |
| | Equipos telefónicos | 5 | \$ 200 | \$ 1000 |
| | Impresiones y diseños | 15 | \$ 150 | \$ 2250 |
| Act. Nº 2 | Horas extras operarios | 120 Hs. | \$ 8 | \$ 960 |
| | Horas extras gerentes | 20 Hs | \$ 12 | \$ 480 |
| TOTAL | | | | \$ 17690 |

PROGRAMA Nº 3: Plan Comercial

Planteamiento

Tanto en el análisis de empresa como en el análisis del sector, se observa que el sector del transporte de cargas específicamente, el rubro del acoplado, se divide en dos: el rural y el rutero o de cargas pesadas.

En el primero de los mencionados, Dante D. Serra cuenta con una gran cartera de clientes, pero en el segundo no sucede lo mismo, por lo que consecuentemente habrá que desarrollar ese mercado.

Por lo tanto, este programa consiste en brindarle a la empresa metas de venta específicas, como así también las actividades de comercialización.

Objetivos

Línea Rural:

- Mantener a los clientes actuales y brindar mayor satisfacción.
- Aumentar las ventas de la línea rural un 30% para Diciembre de 2006.

Línea Rutera:

- Realizar acciones específicas de promoción.
- Captar nuevos clientes que dupliquen la venta de la línea rutera para finales de 2006.

A continuación se presenta un resumen del programa:

| | |
|--|--|
| Actividad Nº 1 | Diseño e impresión de folletos |
| Actividad Nº 2 | Página Web |
| Actividad Nº 3 | Suscripciones a guías y revistas especializadas |
| Actividad Nº 4 | Visita a los principales clientes línea rural |
| Actividad Nº 5 | Coordinación vía telefónica con clientes de la línea rural |
| Actividad Nº 6 | Visita a clientes línea rutera |
| Actividad Nº 7 | Participación en exposiciones |
| Cronograma de implementación y presupuesto | |

ACTIVIDAD Nº 1:

Diseñar un folleto explicativo individual para cada línea (rural – ruter), con el fin de incluir en cada uno de ellos, las características técnicas más importantes y los beneficios del producto.

ACTIVIDAD Nº 2:

Crear una página de Internet institucional trilingüe (español, portugués e inglés) que incluya las siguientes secciones y sub-secciones:

- ***La empresa:*** historia, el fundador, misión, calidad y características de la nueva planta.
- ***Productos:*** línea rural, línea ruter; especificaciones, medidas, usos, consejos de aplicación y mantenimiento.
- ***Información técnica:*** dibujos técnicos, características de la materia prima utilizada.
- ***Noticias y eventos.***
- ***Contactos:*** para consultas y para realizar pedidos.

ACTIVIDAD Nº 3:

Publicitar en las guías comerciales y revistas del sector de los implementos agrícolas que se describen a continuación:

- Guía de la industria
- Agroguía
- Agro propuesta

Realizar publicidades en revistas específicas del rubro del acoplado ruter o de cargas pesadas que se nombran a continuación:

- Sobre Camiones
- Camioneros

ACTIVIDAD Nº 4:

Seleccionar a los 15 principales clientes de la línea rural y coordinar una reunión con el fin de proyectar la entrega de productos en base a los programas de producción de éstos.

ACTIVIDAD Nº 5:

Seleccionar a los 30 clientes adicionales de la línea rural y contactarlos vía telefónica para realizar la proyección de entregas en base a los programas de producción de éstas.

ACTIVIDAD Nº 6:

Coordinar y visitar a 15 grandes empresas del rubro del acoplado rutero para promocionar y brindar información técnica de los productos.

ACTIVIDAD Nº 7:

Visitar las siguientes exposiciones:

- Agroactiva
- Expochacra
- Fiesta nacional de la siembra directa
- Exposición del transporte de cargas organizado por FADEEAC.

En el siguiente grafico Gantt, se presentan los inicios de cada actividad:

| Mes | Febrero | | | | Marzo | | | | Abril | | | | Mayo | | | |
|----------------|---------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|------|----|----|----|
| Semana | 1º | 2º | 3º | 4º | 1º | 2º | 3º | 4º | 1º | 2º | 3º | 4º | 1º | 2º | 3º | 4º |
| Actividad Nº 1 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad Nº 2 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad Nº 3 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad Nº 4 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad Nº 5 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad Nº 6 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad Nº 7 | | | | | | | | | | | | | | | | |

Presupuesto:

| | Descripción | Cantidad | Precio Unitario | Total |
|----------------------|------------------------------|-----------|-----------------|-----------------|
| Act. Nº 1 | Folletos diseño e impresión: | | | |
| | Línea Rural | 200 | \$ 1.2 | \$ 240 |
| | Línea Rutera | 300 | \$ 1.2 | \$ 360 |
| Act. Nº 2 | Página Web | | | \$ 500 |
| Act. Nº 3 | Suscripciones | | | |
| | Línea Rural | Por 1 año | | \$ 6000 |
| | Línea Rutera | Por 1 año | | \$ 3500 |
| Act. Nº 4 y 6 | Viáticos | | | \$ 3000 |
| Act. Nº 5 | Gasto Telefónico | | | \$ 300 |
| Total | | | | \$ 13900 |

CRONOGRAMA GENERAL:

| Mes | Enero | | | | Febrero | | | | Marzo | | | | Abril | | | | Mayo | | | |
|-------------------------|-------|----|----|----|---------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|------|----|----|----|
| Semana | 1º | 2º | 3º | 4º | 1º | 2º | 3º | 4º | 1º | 2º | 3º | 4º | 1º | 2º | 3º | 4º | 1º | 2º | 3º | 4º |
| PROGRAMA Nº 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Etapa Nº 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Etapa Nº 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Etapa Nº 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PROGRAMA Nº 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad Nº 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Compras varias | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad Nº 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capacitación Ventas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Implementación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capacitación Compras | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Implementación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capacitación Producción | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Implementación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PROGRAMA Nº 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad Nº 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad Nº 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad Nº 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad Nº 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad Nº 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad Nº 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad Nº 7 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

PRESUPUESTO GENERAL:

A continuación se muestra el presupuesto total incluyendo honorarios de la propuesta:

| Detalle | Precio |
|---------------|-----------------|
| Programa Nº 1 | \$ 300 |
| Programa Nº 2 | \$ 17690 |
| Programa Nº 3 | \$ 13900 |
| Honorarios | \$ 3000 |
| Total | \$ 34890 |

Para la implementación se deberán agregar honorarios de \$ 800 por mes durante el año 2006.

Los valores mencionados son viables como se demuestra en los siguientes flujos proyectados en base al estado de resultado de 2004:

Flujo de Fondos Operativos Nº 1: *Funcionamiento eficiente del plan comercial*

Flujo de Fondos Operativos Nº 2: *Sin los ingresos del plan comercial*

Se observa en ambos flujos de fondos que a una tasa de corte del 8% acorde a la que fija la entidad bancaria que utiliza la empresa, la propuesta es viable ya sea que funcione con eficiencia el plan comercial o que el mismo no genere ingresos durante 2006.

Por lo tanto se recomienda la implementación de la propuesta con el fin de hacer mas eficiente el funcionamiento interno y sobrellevar sin complicaciones el crecimiento previsto para 2006.

CONCLUSIONES

En este Trabajo Final de Graduación, se ha desarrollado sobre una Pyme, ubicada en el interior de la Provincia de Córdoba y que se ve afectada por el contexto político – económico por el que atraviesa el país, amén de las dificultades propias que enfrenta como consecuencia de su crecimiento y de la falta de políticas internas que orienten ese desarrollo.

Son muchas las pymes que actualmente, y gracias al auge del sector agrícola – ganadero, vislumbran un panorama alentador no sólo para su crecimiento, sino también para la inserción de sus productos en el mercado externo. Pero también es cierto, que el desarrollo de las mismas se ve condicionado por limitantes de estructura y procesos, indefinición de roles y ausencia de normas en la gestión, lo que en definitiva se traduce en una pérdida creciente de competitividad.

La Pyme Dante D. Serra no se aparta de esta realidad y en sí, se trata de una empresa que cuenta con el potencial necesario para alcanzar el liderazgo en el sector en el que está inserta, pero para ello será necesario que adopte un perfil más agresivo, con la implementación de políticas proactivas que compensen las limitaciones a las que hacíamos referencia.

Para tal fin, se han propuesto en este trabajo, los programas tendientes a definir los roles de los familiares propietarios que trabajan en el seno de la empresa, los destinados a mejorar la estructura existente y los procesos productivos. Finalmente, se establece un programa destinado a incrementar las ventas, definiendo parámetros cuantitativos para el mediano plazo. Estos programas están respaldados por la buena situación financiera en general de la empresa y por la inminente apertura de una planta fabril que dotará a los actuales procesos productivos de la infraestructura y tecnología necesarias para el desarrollo eficiente de los planeamientos estratégicos propuestos.

Para concluir, queremos destacar que si bien Dante D. Serra es una empresa de familia, ésta no presenta una alta concentración de poder en sus socios y evidencia una buena predisposición y apertura hacia la planificación de los recursos humanos, el diseño y análisis de puestos, la incorporación de las personas adecuadas y necesarias para la empresa, la capacitación y la evaluación del desempeño.

CAPITULO VIII

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA Y ENTREVISTA NIVEL SUPERIOR



Encuesta Nivel Superior

Nombre:.....

Fecha:.../.../.../

Auto-observación

Evalúe los siguientes ítems según la escala que se muestra a continuación marcando con un círculo el número que mejor defina lo que sucede en su organización.

| | |
|---|--|
| 1 | Nunca sucede en esta organización |
| 2 | Pocas veces sucede en esta organización |
| 3 | Muchas veces sucede en esta organización |
| 4 | Siempre sucede en esta organización |
| 5 | No sé |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| No está claro quién decide respecto a cada tema. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hay dependencia excesiva de uno o dos miembros para todos los temas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| La misión y los objetivos prioritarios no son adecuados al momento actual. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Están claros la visión y los objetivos prioritarios de la organización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hay objetivos o tareas necesarias de las que nadie se hace cargo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Los roles y funciones están claros y bien distribuidos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hay sobrecarga o superposición de responsabilidades. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Existe buen nivel de formación para la gestión entre quienes dirigen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hay grandes tensiones personales y permanentes críticas de unos a otros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Los conflictos internos se resuelven fácilmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Está claro cómo actuar en su puesto en cada situación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Entrevista Nivel Superior

1. ¿Cuál es su función principal dentro de la empresa?
2. ¿Conoce sus responsabilidades? ¿Cuáles son?
3. ¿Tiene libertad para tomar decisiones? ¿En qué situaciones?
4. ¿Tiene en claro sus límites respecto a la toma de decisiones? ¿En qué situaciones?
5. ¿En la actualidad, en qué casos dispone de la información / capacitación necesaria para realizar su trabajo? ¿En cuáles no?
6. ¿De quién recibe órdenes habitualmente?
7. ¿A quién da órdenes habitualmente?
8. ¿Se evalúa el desempeño de la empresa? ¿Cómo? ¿Con qué frecuencia?
9. ¿Conoce los objetivos de la organización? Mencione los propuestos para este año.
10. Grafique el organigrama que mejor describe el funcionamiento interno de la organización.

ANEXO 2

ENCUESTA NIVEL OPERATIVO



Encuesta Anónima Nivel operativo

1) Evalúe los siguientes ítems según la escala que se muestra a continuación marcando con un círculo el número que mejor defina lo que sucede en su organización.

| | |
|---|--|
| 1 | Nunca sucede en esta organización |
| 2 | Pocas veces sucede en esta organización |
| 3 | Muchas veces sucede en esta organización |
| 4 | Siempre sucede en esta organización |
| 5 | No se |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| No está claro quién decide respecto a cada tema. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hay dependencia excesiva de uno o dos miembros para todos los temas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hay objetivos y tareas necesarias de las que nadie se hace responsable. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Los roles y funciones están claros y bien distribuidos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hay sobrecarga o superposición de responsabilidades. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hay grandes tensiones personales y permanentes críticas de unos a otros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Los conflictos internos se resuelven fácilmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

2) Marque con una cruz la respuesta que mejor represente lo que sucede en su empresa

| | Malo | Regular | Bueno |
|--|------|---------|-------|
| La capacitación que recibo para realizar mi trabajo es | | | |
| La información de que dispongo para realizar mi trabajo es | | | |
| En comparación con puestos similares en otras fabricas considero que el ingreso percibido (sueldo y beneficios) es | | | |
| Las condiciones físicas de trabajo (edificio, espacio, sanitarias, herramientas) son | | | |
| El reconocimiento por parte de la gerencia hacia mi trabajo y esfuerzo es | | | |

ANEXO 3

PROCESO PRODUCTIVO

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO:

El proceso de producción instalado es en Línea y las etapas específicas son seis (6):

1. Rolado:

El proceso comienza con el rolado de las planchuelas de acero donde, por un lado, se rolan en acero laminado las llamadas “alas” del aro giratorio (las cuales son utilizadas para sujetar el producto al chasis y al resto del tren delantero), y por otro lado las pistas, también en acero laminado especialmente desarrollado para la empresa y con propiedades específicas que aseguran la calidad en cuanto al sometimiento de desgaste que deberá soportar dado a su constante “roce” con las bolillas de acero que contendrá en la pista realizada en este material. Estas planchuelas quedan procesadas en forma de rulo, debido a que de una planchuela se obtienen varios aros para procesar.

2. Corte:

En esta etapa los materiales anteriormente descriptos se cortan también de dos maneras diferentes, por lo que el corte a realizarse en lo que serán las “alas” del aro giratorio, se efectuará a través de cierras sin fin. Con respecto a lo que se mencionó como acero especial para la “pista”, este corte manual se hace a través de plasmas pasando por mediciones previas para lograr la exactitud en la función. En esta tarea además debe asegurarse de que las medidas sean exactas, por lo que se controla pieza por pieza y se retocan aquellas que lo necesiten.

3. Unión:

Ambas partes (las alas y donde asentarán las bolillas, “pistas”) son unidas con un sistema automatizado de soldadura de alambre tubular, última tecnología en soldadura utilizada en todo el mundo que asegura penetración y homogeneidad en la soldadura y la posibilidad de certificación con la cual consta la empresa: norma internacional AWS D1.1. En esta etapa quedan conformadas la pieza macho y la pieza hembra que componen el aro giratorio, las cuales serán unidas por las bolillas en la etapa de armado. Para la

concreción de esta etapa, se deben soldar manualmente las terminaciones, acabando así el paso 3.

4. Mecanizado:

Esta etapa se divide en dos sub-etapas:

4.1 El frentado de las “alas” realizado con tornos paralelos, tanto de la pieza macho como de la pieza hembra, para brindar una perfecta superficie de apoyo tanto en el chasis del acoplado como en el resto del tren delantero.

4.2 El mecanizado de las “pistas” donde asentarán las bolillas en ambas piezas (macho y hembra), realizadas con modernos tornos paralelos que brindan un alto nivel de precisión y estandarización, en esta función se controla la calidad con dispositivos de medición los cuales aseguran el éxito de la etapa siguiente.

5. Armado:

Esta etapa es particularmente manual, desarrollada íntegramente por el operario. Se toma una pieza macho y una hembra e, introduciendo bolillas por un orificio para tal fin, se completa así la pista haciendo de dos piezas una con valores de tolerancia menores a 2 décimas, lo cual es muy bueno por los diámetros de los productos. Por último, el orificio es tapado y queda, así, armado el Aro Giratorio.

6. Pintura:

Para finalizar, el producto es colocado en una cinta transportadora en donde es pintado con antióxido y secado con aire caliente. Cabe recalcar que en esta función se utiliza un moderno sistema de baja presión de arco corto y se cuenta con una cabina de pintura provista de un filtro ecológico que permite que los sólidos no sean expulsados al medioambiente, preservando además la vida del operario.

Debe afirmarse que este proceso es sumamente flexible y adaptable a las necesidades específicas del cliente. Además, permite producir la línea completa de aros giratorios utilizados en el mercado del acoplado, tal como se describe a continuación:

| Código | Diámetro | Resistencia | Hileras Bolitas | Aplicación |
|----------------------|-----------------|--------------------|----------------------------|--|
| 500/3 | 500 mm | 3 tn | Simple | Acoplados y casillas rurales, tanques, carros |
| 500/3 Doble Ala | 500 mm | 3 tn | Simple | Casillas Rurales |
| 550/4,5 Doble Ala | 550 mm | 4,5 tn | Simple | Casillas y Acoplados Rurales |
| 660/3 | 660 mm | 6tn | Simple | Casillas grandes, Acoplados Rurales, tanques, Carros |
| 770/8 | 770 mm | 8tn | Simple | Tolvas cerealeras, Tolvas para fertilizantes, Tanques |
| 870/10 | 870 mm | 10tn | Simple | Tolvas cerealeras, Autodescargables, Carros forrajeros |
| 950/14 | 950 mm | 14tn | Simple | Tolvas autodescargables, Carros forrajeros |
| 1000 x 70 | 1000 mm | 24tn | Doble | Tolvas autodescargables, Acoplados de ruta (camiones) |
| 1000 x 90 | 1000 mm | 24tn | Doble | Acoplados de ruta de gran porte (camiones) |

Fuente: Grilla elaborada en base a datos proporcionados por la empresa

ANEXO 4

MANUAL DE FUNCIONES

GERENTE GENERAL**Objetivos:**

- Establecer los objetivos generales de la empresa
- Analizar el entorno económico y político para dirigir hacia un rumbo correcto la empresa.
- Analizar la posición de la empresa respecto a sus competidores directos, como así también hacia los demás componentes del sector
- Mantener la organización actualizada en todos sus componentes
- Proporcionar los recursos necesarios para asegurar el buen funcionamiento de la empresa y lograr los objetivos de calidad.

Actividades y/o Tareas específicas:

- Analizar los informes emitidos por los responsables de todas las áreas para planificar y controlar el desempeño de la empresa.
- Activar y optimizar el desempeño de las distintas áreas, buscando la eficiencia y prevención de los errores.
- Participar en la elaboración de cotizaciones y relaciones comerciales con proveedores y clientes.
- Iniciar el proceso de desarrollo de nuevos productos al detectar necesidades en el mercado.
- Realizar una permanente búsqueda de nuevas tecnologías para aumentar la productividad.
- Determinar los objetivos de venta.
- Establecer los niveles de materia prima necesarios para llevar adelante los objetivos y guiar la compra de la misma.
- Definir los niveles de stock de productos terminados.
- Promover el entrenamiento, capacitación, motivación y competencia de todo el personal.
- Impulsar la mejora continua considerando programas de inversión y capacitación del personal.
- Definir la política financiera de la empresa y transmitirla a las áreas que le competen.

- Seleccionar y contratar a abogados, contadores, ingenieros y demás profesionales especializados para que integren el staff de la empresa

Respecto al Sistema de Calidad:

- Seleccionar y contratar al consultor o consultora para que lleve adelante el proceso de implementación y certificación del sistema.
- Designar a un responsable para que lleve adelante la implementación certificación y auditorias.
- Establecer la política de calidad y asegurar su difusión y comprensión.
- Realizar las inversiones necesarias para llevar adelante la implementación.
- Proporcionar los recursos necesarios y suficientes para asegurar el funcionamiento.
- Asegurar el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Calidad
- Generar el compromiso de todo el personal con la calidad y la satisfacción del cliente.

Responsabilidades:

Dinero: El gerente general es responsable directo de la custodia de valores, dinero en efectivo, cuentas corrientes y títulos, incluyendo la firma de los mismos.

Información: Maneja gran caudal de información confidencial sobre todas las áreas de la empresa como también las estrategias y objetivos generales de la misma.

Materiales: Es responsable directo del manejo de equipos y materiales de oficina utilizados para desempeñar su función

Informes:

El Gerente General deberá realizar un informe por escrito por cada una de las áreas respecto de los objetivos específicos de las mismas. También deberá mencionar los objetivos generales para que cada gerente de área conozca el rumbo de la organización. La frecuencia de estos informes

GERENTE DE VENTAS:**Objetivos:**

- Lograr los objetivos de ventas establecidos por la gerencia
- Disponer y administrar los recursos necesarios para llevar adelante la actividad de venta
- Desarrollar, coordinar e implementar la publicidad necesaria para lograr los objetivos de ventas

Actividades y/o tareas específicas:

- Atender a los clientes de manera personalizada.
- Explicar a los clientes la política de venta de la empresa.
- Brindar información técnica sobre los productos a quienes la soliciten.
- Registrar en el sistema los datos comerciales de clientes nuevos.
- Ingresar en el sistema las ventas realizadas.
- Clasificar a los clientes para establecer políticas de descuentos y créditos.
- Actualizar las listas de precios según determinación de la gerencia.
- Realizar cotizaciones a clientes actuales y potenciales.
- Colaborar con Administración en todas sus funciones.

Relacionadas con Comunicación:

- Establecer los objetivos de comunicación externa en base a los objetivos de venta establecidos por la gerencia.
- Realizar una adecuada selección de medios de comunicación para apoyar la concreción de los objetivos de venta.
- Establecer las estrategias de comunicación a utilizar en los distintos medios.
- Seleccionar y contratar los recursos humanos y soportes técnicos necesarios para lograr los objetivos de Comunicación.
- Planificar visitas a clientes y a las distintas exposiciones del sector.
- Controlar la eficacia e impacto de los distintos medios utilizados y la estrategia comunicacional.

Relacionadas con Producción:

- Estimar la demanda futura de los clientes para orientar la planificación de la producción.
- Actuar de nexo entre los clientes y el área de producción.
- Evaluar las necesidades de los clientes y del mercado para considerar el desarrollo de nuevos productos y el mejoramiento de los existentes.

Relacionadas con Compras:

- Realizar las órdenes de compras sobre las necesidades de su área y entregar las mismas al encargado de compras.

Respecto al Sistema de Calidad:

- Establecer y mantener procedimientos documentados de venta y el servicio posventa

Responsabilidades:


Dinero: Custodia temporal de valores y efectivo durante el cobro a un cliente o transporte hasta el traslado de los mismos a Administración.

Información: Manejo de la información confidencial sobre la cartera de clientes, precios, descuentos especiales y estrategia comunicacional.

Materiales: Responsabilidad directa sobre el manejo de equipos, materiales de oficina, documentos utilizados para desempeñar su función, custodia y control de existencias de productos finales.

Documentos y Formularios a realizar:


Cotizaciones: Actualmente se realizan pero no tienen un formato estándar. Se propone que el encargado de ventas realice las cotizaciones con el siguiente formato; esto le permitirá tener mayor control y agilidad en la emisión de las mismas.

|  <div style="display: inline-block; vertical-align: middle;"> <b style="color: red; font-size: 1.2em;">Dante D. <b style="color: red; font-size: 1.2em;">Serra® </div> | <h2 style="margin: 0;">Cotizaciones</h2> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|-----------|-----------------|-----------|-----------------|-------|--|--|--|----|----|--|--|--|----|----|--|--|--|----|----|--|--|--|----|----|--|--|--|----|----|--|--|--|----|----|--|--|--|----|----|--|--|--|---------|----|--|--|--|--------------|-----------|
| <div style="text-align: right; margin-bottom: 10px;">Nº _____</div> <p>Sres.....</p> <p style="text-align: center;">Tenemos el agrado de dirigirnos a ustedes a los efectos de cotizar la mercadería solicitada:</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Cantidad</th> <th style="width: 25%;">Detalle</th> <th style="width: 15%;">Descuento</th> <th style="width: 20%;">Precio Unitario</th> <th style="width: 25%;">Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td style="text-align: right;">\$</td><td style="text-align: right;">\$</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td style="text-align: right;">\$</td><td style="text-align: right;">\$</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td style="text-align: right;">\$</td><td style="text-align: right;">\$</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td style="text-align: right;">\$</td><td style="text-align: right;">\$</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td style="text-align: right;">\$</td><td style="text-align: right;">\$</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td style="text-align: right;">\$</td><td style="text-align: right;">\$</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td style="text-align: right;">\$</td><td style="text-align: right;">\$</td></tr> <tr> <td colspan="3"></td> <td style="text-align: right;">IVA 21%</td> <td style="text-align: right;">\$</td> </tr> <tr> <td colspan="3"></td> <td style="text-align: right;">TOTAL</td> <td style="text-align: right;">\$</td> </tr> </tbody> </table> | | Cantidad | Detalle | Descuento | Precio Unitario | Total | | | | \$ | \$ | | | | \$ | \$ | | | | \$ | \$ | | | | \$ | \$ | | | | \$ | \$ | | | | \$ | \$ | | | | \$ | \$ | | | | IVA 21% | \$ | | | | TOTAL | \$ |
| Cantidad | Detalle | Descuento | Precio Unitario | Total | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | \$ | \$ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | \$ | \$ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | \$ | \$ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | \$ | \$ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | \$ | \$ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | \$ | \$ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | \$ | \$ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | IVA 21% | \$ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | TOTAL | \$ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Sin otro particular, aprovechamos la oportunidad para saludarlos muy atte.</p> <div style="text-align: right; margin-top: 20px;"> <hr style="width: 20%; border: 0; border-top: 1px solid black;"/> <p>Firma Gerente de Ventas</p> </div> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Planilla elaborada en base a datos recabados y al análisis efectuado en la empresa.

Estimaciones de Demanda: El objetivo es orientar la planificación de la producción. Ventas, al estar en contacto con los clientes, estimará la demanda futura y presentará un informe detallado de los requerimientos de cada medida.

Orden de Compra Interna: Este documento interno se debe realizar y entregar a Compras para que se planifique y se lleve adelante la misma. El formato propuesto es el siguiente:

| | | | |
|--|---------|--------------------------------------|------------------|
|  Dante D. Serra® | | Planilla de Requerimiento | |
| Realizado por: | | Nº | |
| Dirigido a: | | Fecha: / / | |
| | | | |
| Cantidad | Detalle | | Fecha de Entrega |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| _____ Firma | | | |

Fuente: Planilla elaborada en base a datos recabados y al análisis efectuado en la empresa.

Informes a presentar:

Esta área deberá presentar a la gerencia los siguientes informes:

Mensualmente: Resumen impreso de ventas realizadas y cantidad de nuevos clientes a través del sistema actual

Semestralmente: Informe que indique la eficacia de los medios de comunicación detallando la cantidad de clientes que se acercaron a la empresa por cada medio

Archivos a realizar:

| Nombre | Tipo de Doc. | Modo de Archivo | Orden |
|------------------------|---------------------|-----------------|-----------|
| Cotizaciones | No valido C/factura | Bibliorato | Numérico |
| Listas de precios | Interno | Bibliorato | Numérico |
| Estima. de Demanda | Interno | Bibliorato | Por Fecha |
| Dup. Ordenes de Compra | Interno | Bibliorato | Numérico |

GERENTE DE COMPRAS

Objetivos:

- Disponer y administrar los recursos necesarios para llevar adelante la actividad de compra de materia prima, insumos y servicios.
- Mantener los niveles de stock establecidos por la Gerencia y procurar el funcionamiento ininterrumpido de los procesos

Actividades y/o tareas específicas:

- Evaluar y clasificar a los proveedores en base a los siguientes parámetros:
 - Calidad
 - Precios
 - Disponibilidad
 - Plazo de entrega
 - Financiamiento
 - Ubicación Geográfica
- Realizar un seguimiento del desempeño de los proveedores.
- Recibir las órdenes de compra de todas las áreas e iniciar el procedimiento de compra.
- Enviar pedidos de cotizaciones a proveedores.
- Emitir las órdenes de compra a los proveedores una vez aceptada la compra.
- Ingresar en el sistema la compra realizada y el comprobante correspondiente.
- Recibir en oficina a los proveedores para realizar posteriormente, la descarga de materia prima.

Relacionadas con Administración:

- Mantener actualizado en el sistema la nomina de proveedores.
- Archivar las órdenes de compra internas.
- Archivar las órdenes de compra emitidas a proveedores.
- Archivar catálogos de productos que lleguen a la empresa.

Relacionadas con Producción y Mantenimiento:

- Comunicar al encargado de producción el posible faltante de determinada materia prima para que reorganice la planificación.
- Investigar sobre existencia de nuevas tecnologías e insumos y ponerlos a disposición de la Gerencia detallando ventajas y desventajas.
- Colaborar en el control de stock en los depósitos.

Respecto al Sistema de Calidad:

- Establecer y mantener el procedimiento de compra documentado para asegurar que la compra de los productos se realice conforme a los requisitos especificados.

Responsabilidades:


Dinero: Manejo temporal de valores y dinero en efectivo durante el pago a un proveedor y realización de transferencias bancarias en reemplazo del gerente de administración

Información: Manejo de información medianamente confidencial sobre presupuestos, compras y pagos realizados

Materiales: Responsabilidad directa sobre el manejo de equipos, materiales de oficina, documentos utilizados para desempeñar su función, custodia y control de existencias de materia prima


Documentos y formularios a realizar:

Planilla de Proveedores: esta es una herramienta que permitirá analizar y comparar de manera práctica a cada proveedor para tomar decisiones de compras óptimas. El funcionamiento es simple y obliga como mínimo a analizar tres proveedores respecto a seis variables: calidad, precio, disponibilidad, plazo de entrega, financiamiento y ubicación geográfica. Además, permite otorgarle un puntaje a cada variable que sirve como guía en la selección del proveedor. Para dicho puntaje se utilizará una escala de 1 a 5, siendo este último el puntaje más alto.

| | | | | | | |
|--|-------------|------------|-------------------------|------------|-------------|------------|
|  Dante D. Serra® | | | Planilla de Proveedores | | | |
| Realizado por: | | | Fecha: / / | | | |
| Solicitado por: | | | Insumo o Materia Prima: | | | |
| | Proveedor 1 | | Proveedor 2 | | Proveedor 3 | |
| | Nombre: | | Nombre: | | Nombre: | |
| Variables | Datos | Puntuación | Datos | Puntuación | Datos | Puntuación |
| Calidad | | | | | | |
| Precios | | | | | | |
| Disponibilidad | | | | | | |
| Plazo de entrega | | | | | | |
| Financiamiento | | | | | | |
| Ubicación Geográfica | | | | | | |
| | Total: | | Total: | | Total: | |

Fuente: Planilla elaborada en base a datos recabados y al análisis efectuado en la empresa.


Pedido de Cotizaciones: Este permitirá obtener información para la planilla anterior en relación con el precio, la calidad, la disponibilidad y el plazo de entrega.

| | | | |
|--|---------|----------------------|--|
|  Dante D. Serra® | | Pedido de Cotización | |
| Nº | | | |
| Realizado por: | | Fecha: / / | |
| Sres., solicitamos cotizar los siguientes productos: | | | |
| Cantidad | Detalle | Fecha de Entrega | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Firma

Fuente: Planilla elaborada en base a datos recabados y al análisis efectuado en la empresa.

Orden de Compra a Proveedores: Actualmente se realiza pero no se utiliza en todas las compras y no tiene un formato estándar. El modelo que se propone a continuación permitirá un mayor control y seguimiento del proveedor ya que se transforma en un documento que permite exigir el cumplimiento de lo acordado.

| | | |
|--|------------------|------------------|
|  <div>Dante D. Serra®</div> | Orden de Compra | |
| Nº _____ | | |
| Realizado por: | Fecha: / / | |
| Sres..... ,solicitamos entregar en base a lo acordado los siguientes productos: | | |
| Cantidad | Detalle | Fecha de Entrega |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| Retira Transporte:_____ | | |
| _____ Firma | | |

Fuente: Planilla elaborada en base a datos recabados y al análisis efectuado en la empresa.

Informes a presentar:

Mensualmente: un detalle de las compras realizadas que se entregará a la Gerencia, clasificando si fueron de tipo repetitivas o de nuevos insumos, con el mismo proveedor o uno distinto. En este informe también se deberá incluir información que sirva de guía a la gerencia para una decisión de inversión en capital (maquinarias, equipos e instrumentos).

Archivos a realizar:

Esta área deberá realizar los archivos que se muestran a continuación:

| Nombre | Tipo de Doc. | Modo de Archivo | Orden |
|---------------------------------|--------------|-----------------|-----------|
| Planilla de Proveedores | Interno | Bibliorato | Por Rubro |
| Pedidos de Cotizaciones | Interno | Bibliorato | Numérico |
| Órdenes de Compra a Proveedores | Interno | Bibliorato | Numérico |
| Órdenes de Compras Internas | Interno | Bibliorato | Numérico |
| Catálogos y Revistas | Externo | Bibliorato | Por Fecha |

GERENTE DE ADMINISTRACIÓN

Objetivos:

- Disponer y administrar los recursos necesarios para realizar las actividades de Administración y Contaduría.
- Realizar un manejo eficiente de los recursos humanos respecto a la administración, selección, inducción y capacitación.

Actividades y/o tareas específicas:

- Registrar en el sistema y archivar las facturas de los proveedores.
- Emitir las órdenes de despacho a producción.
- Preparar, registrar y controlar en el sistema los pagos y cobros.
- Realizar transferencias bancarias y comprobar la acreditación de las mismas.
- Recibir los pagos de los clientes, clasificarlos y registrarlos.
- Realizar y archivar Remesas de pagos y Recibos de cobros.
- Fotocopiar cheques de terceros y propios que integran un pago y anexarlos a la remesa de pago correspondiente para control interno.
- Controlar las cuentas corrientes deudoras y acreedoras.
- Llevar el control de los contrareembolsos con los transportes.
- Mantener actualizado en el sistema la información de los clientes y proveedores.
- Realizar la actividad bancaria y pagos de impuestos.
- Administrar impuestos, cargas sociales e impositivas en conjunto con el estudio contable.
- Entregar al estudio contable y jurídico la información solicitada.
- Distribuir la correspondencia a las áreas destinatarias.
- Preparar y entregar informes a la Gerencia .

Relacionadas con Compras:

- Realizar las órdenes de compras sobre las necesidades de su área y entregar las mismas al gerente de compra.

Relacionadas con Ventas:

- Realizar y archivar facturas y remitos que Ventas ya haya ingresado en el sistema.
- Entregar comprobantes a clientes y transportes.
- Colaborar en la atención a los clientes.

Relacionadas con Recursos Humanos:

- Mantener actualizados los legajos del personal, incluyendo los registros de las actividades de capacitación, la evaluación de su eficacia y calificación personal.
- Realizar el pago de sueldos y jornales y archivar los recibos correspondientes.
- Retirar del estudio contable los recibos de sueldos correspondientes y archivarlos.
- Registrar los posibles postulantes a ocupar puestos operativos en producción y clasificarlos según el puesto sugerido (soldador, tornero, pintor, etc.).
- Colaborar en la selección del personal.
- Coordinar la inducción del personal en conjunto con los responsables que correspondan.
- Coordinar con todos los gerentes en la distribución de las vacaciones.
- Determinar las necesidades de capacitación y emitir el plan anual de capacitación.

Respecto al Sistema de Calidad

- Mantener legibles, visibles y actualizados, los registros que demuestren que se han cumplidos los requisitos de calidad.
- Organizar las jornadas de capacitación respecto a los procedimientos y requisitos de calidad.

Responsabilidades:

Dinero: Responsable directo del manejo de dinero en efectivo, valores, títulos y transferencias bancarias

Información: Manejo de información con alto grado de confidencialidad por tener contacto con todas las áreas


Materiales: Responsable directo sobre el manejo de equipos, materiales de oficina y documentos utilizados para desempeñar su función

Documentos y Formularios a realizar:

Administrativos:


Facturas y Remitos: Se realizan a través del sistema con que cuenta la empresa.

Orden de Despacho: Actualmente no existen en la empresa. Teniendo en cuenta que el promedio de entregas es de 5 por día indistintamente a clientes o transportes. Este formulario será realizado manualmente por administración y lo entregará a producción para que prepare y realice el despacho. El formato es el siguiente:

|  Dante D. Serra® | | Orden de Despacho | |
|---|---------|--------------------------|----------------------------|
| Realizado por: | | Nº: | |
| Dirigido a: | | Fecha: / / | |
| A nombre depreparar el despacho de los siguientes productos: | | | |
| Cantidad | Detalle | Color | Requerimientos Específicos |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Retira Transporte: | | Fecha de entrega: / / | |
| | | Horario: | |
| | | | |


Fuente: Planilla elaborada en base a datos recabados y al análisis efectuado en la empresa.

Orden de Compra interna: Este documento interno se debe realizar y entregar a compras para que se planifique y se lleve adelante la misma. El formato propuesto es el siguiente:

| | | | |
|--|---------|--------------------------------------|------------------|
|  Dante D. Serra® | | Planilla de Requerimiento | |
| Realizado por: | | Nº | |
| Dirigido a: | | Fecha: / / | |
| | | | |
| Cantidad | Detalle | | Fecha de Entrega |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| <hr/> Firma | | | |

Fuente: Planilla elaborada en base a datos recabados y al análisis efectuado en la empresa.

Registro de Contrareembolsos: Este registro permitirá tener un mayor control de los contrareembolsos y del manejo que hacen los transportes con los mismos.

| | | | | | |
|--|-----------|-------------------------|---------|--------|------------|
|  Dante D. Serra® | | Contrareembolsos | | | |
| Fecha | Nº Remito | Cliente | Importe | Pagado | Transporte |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Fuente: Planilla elaborada en base a datos recabados y al análisis efectuado en la empresa.

Remesas de pagos y Recibos de Cobros: estos se realizan a través del sistema con que cuenta la empresa

Recursos Humanos:

Registro de Solicitudes Laborales: Se propone la siguiente planilla para el registro de las solicitudes laborales.

| | | | |
|--|--|--------------------------|-----------------------------|
|  Dante D. Serra® | | Solicitud Laboral | |
| Realizado por: _____ | | Fecha: / / | |
| Datos Personales | | | |
| Apellido y Nombre: _____ | | | |
| Dirección: _____ | | | |
| Teléfono 1: _____ | | Tel 2: _____ | Cel: _____ |
| E-mail: _____ | | | |
| Fecha de Nacimiento: _____ | | Lugar _____ | |
| Empleo Solicitado | | | |
| Tipo de Empleo: _____ | | | |
| Puesto Especifico: _____ | | | |
| Disponibilidad Horaria: _____ | | Tiempo Completo | Si__ No__ |
| | | Tiempo Parcial | Si__ No__ |
| | | Empleado Temporal | Si__ No__ |
| Fecha en la cual podría empezar a trabajar o incorporarse a la organización: / / | | | |
| Sueldo pretendido: _____ | | | |
| Formación Académica, Habilidades y Pasatiempos | | | |
| Nivel | Grados | Años de Cursado | Institución |
| Primario | | | |
| Secundario | | | |
| Bachillerato | | | |
| Universidad | | | |
| Postgrados | | | |
| Inglés | | | |
| Computación | | | |
| Vehículos, aparatos y herramientas que utiliza: | <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> 1 4 7 </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> 2 5 8 </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> 3 6 9 </div> | | |
| Pasatiempos: _____ | | | |
| Antecedentes Laborales | | | |
| | Puesto | Funciones Principales | Sueldo Inicial Sueldo Final |
| Compañía N° 1 | | | |
| Compañía N° 2 | | | |
| Compañía N° 3 | | | |
| Referencias | | | |
| Referencias | Nombre | Dirección | Teléfono |
| N° 1 | | | |
| N° 2 | | | |
| N° 3 | | | |

Fuente: Planilla elaborada en base al libro "Administración de Personal y Recursos Humanos²⁰". Ed. McGraw . Hill, D.F. México. Año 2000.

Legajo del Personal: Se llevan adelante a través del sistema con que cuenta la empresa.

Plan Anual de Capacitación: La capacitación debe efectuarse de manera programada para aumentar la productividad de la empresa y enfrentar cambios. En consecuencia, el plan de capacitación debe incluir los siguientes aspectos:

1. *La evaluación de las necesidades*

Una evaluación de las necesidades permite diagnosticar los problemas actuales y los desafíos ambientales a enfrentar en corto, mediano y largo plazo.

2. *La definición de los objetivos de capacitación*

Se deben especificar claramente lo que se quiere lograr y con qué medios se dispondrán. Estos al final de la capacitación deben utilizarse para realizar comparaciones de desempeño.

3. *El Contenido de la capacitación*

Se debe establecer el contenido para determinar si se efectuará una enseñanza de habilidad, un suministro de conocimientos o una influencia en las actitudes de los integrantes de la organización.

4. *La elaboración de los Cronogramas y Presupuestos*

5. *La ejecución de la capacitación*

6. *La evaluación de resultados en base a los objetivos posteriores a la capacitación.*

7. *La retroalimentación de los resultados y de la experiencia ganada durante la capacitación para futuras capacitaciones*

Informes a presentar:

Esta área deberá presentar a la gerencia los siguientes informes:

Semanalmente: Ingreso y Egreso de Fondos (proporcionado por el sistema actual):

Mensualmente: Facturación y Kilogramos Vendidos (proporcionado por el sistema actual).

Archivos:

Los siguientes son los archivos que deberá efectuar administración:

| Nombre | Tipo de Doc. | Modo de Archivo | Orden |
|------------------------------|--------------|-----------------|------------|
| Dup. Factura A | Legal | Biblorato | Numérico |
| Dup. Remitos | Legal | Biblorato | Numérico |
| Dup. Orden de Despacho | Interno | Biblorato | Numérico |
| Dup. Orden de Compra | Interno | Biblorato | Numérico |
| Remesas de Pagos | Interno | Biblorato | Numérico |
| Recibos de Cobros | Interno | Biblorato | Numérico |
| Contra reembolsos | Interno | Biblorato | Numérico |
| Facturas Proveedores | Legal | Biblorato | Numérico |
| Facturas Servicios | Legal | Biblorato | Numérico |
| Legajo de Personal | Interno | Biblorato | Alfabético |
| Dup. Recibo de Sueldo | Legal | Biblorato | Alfabético |
| Registro de Solicitudes Lab. | Interno | Biblorato | Alfabético |
| Plan de Capacitación | Interno | Biblorato | Mensual |

GERENTE DE MANTENIMIENTO Y LOGÍSTICA INTERNA

Objetivos:

- Disponer y administrar los recursos necesarios para realizar las actividades de mantenimiento en la planta de producción.
- Mantener la capacidad operativa de las máquinas, equipos, matrices y dispositivos de medición con el objeto de asegurar la calidad de los productos y reducir al mínimo el detenimiento fuera de programa.
- Proporcionar los elementos necesarios al personal de planta para realizar su labor.
- Mantener el orden y limpieza en la planta de producción.

Actividades y/o tareas específicas:

- Preparar la planificación anual del mantenimiento preventivo
- Coordinar las actividades del mantenimiento preventivo con el gerente de producción
- Coordinar con el gerente de producción las emisiones de órdenes de trabajo que incluyan la realización mantenimientos
- Coordinar las actividades de mantenimiento con los proveedores de servicios y trabajos externos
- Otorgar y administrar al personal operativo los elementos de trabajo necesarios, tales como instrumentos de medición, herramientas, indumentaria y elementos de seguridad.
- Coordinar las actividades de limpieza y mantenimiento general de la planta de producción
- Colaborar con el gerente de producción en todas sus funciones

Relacionadas con Administración:

- Mantener en el sistema actualizado la nómina de proveedores referentes al mantenimiento.
- Archivar y mantener la documentación relativa al mantenimiento preventivo.

- Archivar los manuales de operador y de especificaciones técnicas de la maquinaria instalada.

Relacionadas con Compras:

- Establecer las necesidades de repuestos críticos e insumos y controlar el stock en el almacén de los mismos.
- Establecer necesidades de equipos, recursos, condiciones de higiene y seguridad industrial dentro de la planta.
- Realizar y archivar las órdenes de compras sobre las necesidades de su área y entregarlas al gerente de compras.
- Controlar las operaciones de mantenimiento rutinarias realizadas por los operarios.

Respecto al Sistema de Calidad:

- Mantener actualizado el registro de los instrumentos de medición.
- Realizar las verificaciones de los instrumentos de medición y corregir diferencias.
- Adherir los rótulos autoadhesivos a cada instrumento de medición para que se muestre la última confirmación efectuada, fecha de la próxima confirmación y nombre de quien la realizó.
- Realizar el mantenimiento y la puesta a punto de la maquinaria en conjunto con el operario.
- Verificar el estado de la maquinaria.
- Mantener actualizado el registro de la maquinaria.
- Adherir oblea autoadhesiva a la maquinaria que indique la fecha del próximo mantenimiento, que debe hacerse, que debe repuesto debe cambiarse, cuales son los valores normales de funcionamiento y quien debe realizarlo.

Responsabilidades:

Dinero: Ninguna

Información: Manejo de información de alto grado de confidencialidad respecto al proceso productivo

Materiales: responsable directo del manejo de equipos, materiales de oficina y documentos utilizados para desempeñar su función, la integridad de la planta de producción y custodia de los elementos de seguridad y medición


Documentos y Formularios a realizar:

Registro de Maquinaria Instalada: El mismo consiste en una ficha por cada una de las maquinas y herramientas utilizadas en la planta de producción, en la cual se especifica qué tipo de mantenimiento y en qué momento se debe realizar.

| | | | |
|--|--------------------------|-----------------------------|-------------|
|  Dante D. Serra® | | Registro Maquinarias | |
| Nº de Identificación: | | Sector: | |
| Tipo: | | Tamaño: | |
| Marca | | Modelo | |
| Frecuencia de Mantenimiento: Hs. | | | |
| | | | |
| Fechas de Inspecciones | Mantenimiento a Realizar | Observaciones | Responsable |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Fuente: Planilla elaborada en base al apunte de la Cátedra "Metrología e Ingeniería en Calidad".
Universidad Tecnológica Nacional. Curso: 5º Año. Año 2000.


Oblea de Mantenimiento: Se deberá adherir a cada máquina en la planta de producción con el fin de que el operario determine la necesidad de realizar un mantenimiento y las actividades que incluye. El operario deberá recordarle al Gerente de Mantenimiento en caso de omisión.

| | |
|--|-------------------|
|  Dante D. Serra® | |
| Fecha | / / / |
| Nº de Identificación: | |
| Tipo: | |
| Marca: | |
| Cambiar: | |
| Medir: | Nivel Aceptado: |
| Calibrar: | Limite Admisible: |
| Próximo Mantenimiento: | / / / = Hs |

Fuente: Planilla elaborada en base al apunte de la Cátedra "Metrología e Ingeniería en Calidad".
Universidad Tecnológica Nacional. Curso: 5º Año. Año 2000.


Registro de Instrumentos de Medición: A fin de tener una política activa respecto de la efectividad de los instrumentos de medición se propone el siguiente registro general, que además, se utilizará en las inspecciones con el fin de calíbralos o deshacerse de ellos definitivamente.

En una primera etapa se encuentran los datos generales del instrumento donde toman gran importancia el patrón de medición a utilizarse en las inspecciones, la frecuencia de las mismas, y el límite de aceptación. La parte final de la planilla se utilizará para la inspecciones.

| | | | |
|--|------------------------|--|----------------------|
|  Dante D. Serra® | | Registro Instrumentos de Medición | |
| Nº de Identificación: | | Sector: | |
| Tipo: | | Tamaño/ Rango: | |
| Modelo: | | Marca: | |
| Patrón de Medición: | | Limite de Aceptación: | |
| Frecuencia de Inspección o Calibración: | | Certificado de Calibración: | |
| | | | |
| Fechas de Inspecciones | Confirmación o Rechazo | Limite Admisible | Nombre del Inspector |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |


Fuente: Planilla elaborada en base al apunte de la Cátedra "Metrología e Ingeniería en Calidad".
Universidad Tecnológica Nacional. Curso: 5º Año. Año 2000.

Rótulos para los Instrumentos de Medición: En base a la última inspección, estos deberán ser adheridos a cada instrumento para que el operario advierta, dado el caso que el encargado omita una inspección, la necesidad de confeccionarla.

| | |
|--|------------------------|
|  Dante D. Serra® | |
| Nº de Identificación: | |
| Ultimo Resultado: | Rechazado / Confirmado |
| Próxima Inspección: | / / / |
| Nombre Inspector: | |

Fuente: Planilla elaborada en base al apunte de la Cátedra "Metrología e Ingeniería en Calidad". Universidad Tecnológica Nacional. Curso: 5º Año. Año 2000.


Orden de Compra Interna: Este documento interno se debe realizar y entregar a compras para que se la planifique y lleve adelante. El formato propuesto es el siguiente:

| | | |
|---|---------|---------------------------|
|  Dante D. Serra® | | Planilla de Requerimiento |
| Realizado por: | | Nº |
| Dirigido a: | | Fecha: / / |
| Cantidad | Detalle | Fecha de Entrega |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| <div style="text-align: center;"> _____ Firma </div> | | |

Fuente: Planilla elaborada en base a datos recabados y al análisis efectuado en la empresa.

Ficha de entrega de elementos de seguridad al personal: Actualmente, no se realiza. En base a la nómina de operarios, se realizará individualmente un listado de los

elementos otorgados, a fin de tener un control del uso y planificar la compra. Al entregar algún elemento el operario debe firmar la misma para control interno.

| | | | |
|---|--------------------|-------------------------------|--------------|
|  <i>Dante D. Serra®</i> | | Elementos de Seguridad | |
| Nombre Completo: _____ Sector: _____ Puesto: _____ | | | |
| Cantidad | Descripción | Fecha | Firma |
| | | / / / | |
| | | / / / | |
| | | / / / | |
| | | / / / | |
| | | / / / | |
| | | / / / | |
| | | / / / | |
| | | / / / | |
| | | / / / | |

Fuente: Planilla elaborada en base a datos recabados y al análisis efectuado en la empresa.

Informes a presentar:

Deberá presentar de manera preventiva, un informe escrito a la gerencia sobre el deterioro y posibilidad de rotura de la maquinaria, equipos e instrumentos de medición, indicando cómo afectarán al proceso productivo y a la calidad del producto.

Archivos:

Los siguientes son los archivos que deberá efectuar Mantenimiento:

| Nombre | Tipo de Doc. | Modo de Archivo | Orden |
|---------------------------------|--------------|-----------------|--------------|
| Registro de Maquinaria y Mant. | Interno | Bibliorato | Por Sector |
| Registro de Instr. de Medición | Interno | Bibliorato | Por Tipo |
| Nomina de Proveedores | Interno | Bibliorato | Por sector |
| Manuales de Operador y Esp.Tec. | Interno | Bibliorato | Por Sector |
| Duplicados Orden de Compra | Interno | Bibliorato | Numérico |
| Ficha de Elementos de Seguridad | Interno | Bibliorato | Por Operario |
| Dup. Informe de Mantenimiento | Interno | Bibliorato | Por Fecha |

Depósitos:

Esta área también deberá administrar y controlar los siguientes depósitos:

| Nombre | Tipo de Deposito | Orden | Ubicación |
|-------------------------------|--------------------|--------------|-----------|
| Repuestos Críticos | Estantería Cerrada | Por Sector | Interna |
| Insumos Combustibles | Estantería Abierta | ////////// | Externa |
| Instr. de Medición | Estantería Cerrada | Por Medida | Interna |
| Herramientas Especiales | Estantería Cerrada | Por Sector | Interna |
| Ropa y Elementos de Seguridad | Estantería Cerrada | Talla y Tipo | Interno |
| Elementos de Limpieza | Estantería Cerrada | ////////// | Externa |

GERENTE DE PRODUCCIÓN

Objetivos:

- Administrar los recursos a su disposición para obtener un producto dentro del nivel de calidad y plazo de entrega establecidos.
- Desarrollar y controlar los procesos de fabricación.
- Asegurar el stock de productos finales establecidos por la gerencia general.

Actividades y/o tareas específicas:

- Administrar y planificar la producción para lograr los niveles de stock de productos terminados establecidos por la gerencia
- Emitir y entregar las órdenes de trabajo a los operarios
- Controlar el trabajo realizado por los operarios y emitir nueva orden de trabajo.
- Supervisar los procesos y los controles realizados por los operarios
- Supervisar la fabricación de matrices y dispositivos de producción
- Controlar el uso de las matrices y los dispositivos empleados para la fabricación.
- Buscar la mejora continua del proceso para lograr mayor productividad
- Colaborar con el encargado de Mantenimiento en todas sus funciones.

Relacionadas con Compras:

- En base a los objetivos de venta, establecer las necesidades futuras de materia prima (acero laminado, alambre tubular, bolillas de acero, alemites, pintura).
- Emitir y entregar las órdenes de compras sobre materia prima a compras.
- Archivar el duplicado de la orden de compra.
- Recibir a los proveedores y designar los operarios necesarios para realizar la descarga de materia prima.
- Controlar y administrar los almacenes de materia prima.

Relacionadas con Ventas:

- Preparar la entrega de los productos indicados en la Orden de Despacho.
- Designar a los operarios que deberán realizar la carga de productos al transporte del cliente o al flete.

Relacionadas con Administración:

- Ingresar en el sistema los productos terminados que ingresen al depósito para llevar el control de stock.
- Comunicar a Administración las necesidades de mano de obra.
- Completar y archivar los registros que le competen.

Respecto al Sistema de Calidad:

- Realizar inspecciones y ensayos de la materia prima antes de utilizarlas.
- Registrar las inspecciones y ensayos de la materia prima indicando los resultados.
- Establecer y mantener un procedimiento documentado para controlar y verificar el diseño de los productos.
- Controlar que los productos que no cumplen con los requisitos especificados sean comercializados.
- Llevar un registro de fallas, detallando las causas, consecuencias y responsables para tomar medidas correctivas.
- Establecer y mantener los procedimientos para la manipulación, almacenamiento, embalaje, conservación y entrega de productos.
- Participar en la redacción de procedimientos, instrucciones de trabajo y otros documentos técnicos.
- Favorecer los controles sobre el proceso y las acciones preventivas antes de que se detecten productos defectuosos.
- Fomentar la toma de conciencia del personal de producción con respecto a los beneficios de la calidad y la satisfacción del cliente.

Responsabilidades

Dinero: Ninguna


Información: Manejo de información confidencial de alto grado sobre el proceso productivo y materias primas utilizadas en el mismo.

Materiales: Responsable directo sobre el manejo de equipos, materiales de oficina y documentos utilizados para desempeñar su función, la calidad del producto, y custodia y control de los depósitos de materia prima y productos terminados.

Documentos y Formularios a realizar:

Orden de Trabajo: Actualmente no se realiza. Consiste en un formulario que se completa por duplicado donde se indica al operario la actividad que deberá realizar en su puesto, la fecha de comienzo y de culminación. Se entregará al operario una vez por semana y concluida la actividad, y éste deberán firmarla para recibir una nueva orden. La orden de trabajo le permitirán al encargado de producción una mejor planificación, dirección y control de sus actividades además de brindarle la posibilidad de identificar responsabilidades.

A continuación se muestra un modelo de la misma:

| | | | | | |
|---|----------|---------------------------|-----|----------|-----------|
|  <i>Dante D. Serra®</i> | | <h2>Orden de Trabajo</h2> | | | |
| Nº: | | Fecha: / / | | | |
| Puesto: _____ | | | | | |
| Responsable: _____ | | | | | |
| | | | | | |
| Tarea | | Fecha | | Firma | |
| Descripción | Cantidad | Inicio | Fin | Operario | Encargado |
| | | / / | / / | | |
| | | / / | / / | | |
| | | / / | / / | | |
| | | / / | / / | | |
| | | / / | / / | | |

Fuente: Planilla elaborada en base a datos recabados y al análisis efectuado en la empresa.


Registro de Fallas: Actualmente no se realiza. Su objetivo consiste en llevar un registro de las fallas que se produzcan en el proceso productivo con el fin de determinar las causas y tomar medidas correctivas. Además, puede ser utilizada como una herramienta que describa lo que se debe hacer ante situaciones de fallas potenciales. Asimismo, debe especificar la pieza o

producto que sufrió la falla, el modo en que se realizó, los efectos y causas. Una vez resuelta, se deben registrar las acciones correctivas para que se repitan en caso de que vuelva a suceder e ir probando nuevas acciones hasta la eliminación definitiva de la falla.

|  Dante D. Serra® | | Registro de Fallas | | | | |
|--|------------------|---------------------------|-------|--------|-------------|-----------|
| Nº: | | Fecha: / / | | | | |
| Puesto: | | Producto/Pieza: | | | | |
| Responsable: | | Etapa: | | | | |
| | | | | | | |
| Nombre Pieza o Producto | Modo de Falla | Efecto | Causa | Acción | Responsable | Resultado |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Fuente: Planilla elaborada en base a datos recabados y al análisis efectuado en la empresa.

Orden de Compra Interna: Este documento interno se debe realizar y entregar a compras para que se planifique y se lleve adelante. El formato propuesto es el siguiente:

|  Dante D. Serra® | | Planilla de Requerimiento | |
|--|---------|--------------------------------------|--|
| Realizado por: | | Nº | |
| Dirigido a: | | Fecha: / / | |
| | | | |
| Cantidad | Detalle | Fecha de Entrega | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Firma

Fuente: Planilla elaborada en base a datos recabados y al análisis efectuado en la empresa.

Memoria Técnica: Utilizada en la actualidad, describe todo los aspectos técnicos respecto a los materiales utilizados y las medidas aplicadas en el proceso de producción, para cada tipo de producto final. El gerente de producción debe mantenerla actualizada y disponible para que sean utilizada por los operarios como material de consulta.

Informes a Presentar:

Esta área deberá presentar a la gerencia los siguientes informes:

Mensualmente: Un resumen de las fallas producidas y de la solución otorgada para que sean analizadas. También, debe presentar un informe de stock de materias primas en depósito, materiales en proceso y stock de existencias finales.

Archivos:

Los siguientes son los archivos que deberá efectuar Producción:

| Nombre | Tipo de Doc. | Modo de Archivo | Orden |
|---------------------------|--------------|-----------------|--------------|
| Ordenes de Trabajo | Interno | Bibliorato | Por Fecha |
| Memoria Técnica | Interno | Bibliorato | Por Producto |
| Registro de Fallas | Interno | Bibliorato | Por Sector |
| Duplicado Orden de Compra | Interno | Bibliorato | Por Sector |

Depósitos:

Esta área también deberá administrar y controlar los siguientes depósitos:

| Nombre | Tipo de Almacenamiento | Orden | Ubicación |
|-------------------|------------------------|------------|-----------------|
| Acero Laminado | En paquetes de 2 Tn. | Por Medida | En Planta |
| Alambre Tubular | Cajas de Origen | ////////// | Almacén Interno |
| Bolillas de Acero | Cajas de Origen | ////////// | Almacén Interno |
| Alemites | Cajas de Origen | ////////// | Almacén Interno |
| Pintura | Latas de Origen | ////////// | Almacén Externo |

GERENTE DE CALIDAD**Objetivos:**

- Asegurar el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Calidad incluyendo su permanente actualización
- Preparar los manuales de calidad contemplando los requisitos de la norma

Actividades y/o tareas específicas:

- Colaborar con la atención de los clientes y el asesoramiento técnico.
- Participar en cotizaciones y revisiones de contratos.
- Coordinar la elaboración de los documentos del Sistema de Calidad.
- Realizar el control de la documentación del Sistema de Calidad.
- Asegurar el tratamiento de las no conformidades internas y externas e iniciar las acciones correctivas o preventivas que correspondan.
- Verificar el cumplimiento y eficacia de las acciones correctivas o preventivas aplicadas.
- Preparar la planificación anual de:
 - Verificación de equipos e instrumentos de medición y ensayo
 - Auditorías internas de la calidad
- Preparar la información necesaria para la revisión por parte de la Gerencia.
- Asegurar que la documentación este actualizada y disponible en los lugares definidos y revisar y aprobar los cambios.
- Definir y analizar los índices y estadísticas de calidad en los procesos y productos.
- Controlar los procesos de producción y de venta.
- Promover la capacitación del personal y su participación activa en el Sistema de Calidad y la mejora continua.

OPERARIOS DE PRODUCCIÓN

Objetivos:

- Realizar las tareas asignadas en las órdenes de trabajo respetando tiempo y forma
- Cumplir con los requerimientos del sistema de calidad

Actividades y/o tareas específicas:

- Marcar tarjeta de horario de ingreso y salida en el reloj ubicado en el ingreso de la planta.
- Portar la indumentaria y los elementos de seguridad laboral para realizar las tareas asignadas.
- Retirar y firmar orden de trabajo del encargado de producción.
- Solicitar los elementos de medición al encargado de mantenimiento.
- Realizar la puesta a punto de la maquinaria con el encargado de mantenimiento en los casos que fueran necesarios.
- Realizar con eficiencia la tarea asignada en la orden de trabajo.
- Retirar nueva orden de trabajo una vez culminada la orden anterior.
- Retirar sueldo en la oficina de administración.
- Realizar sugerencias para mejorar el proceso productivo.
- Asistir a los cursos de capacitación y eventos designados.
- Realizar los mantenimientos de rutina y mantener orden y limpieza en su puesto y espacios comunes.

STAFF:**Objetivos:**

- Asesorar a los directivos sobre temas específicos y complejos para contribuir en la efectividad de la organización
- Reunir información, analizarla y organizar la implementación de los programas y cambios a efectuar en la organización

Integrantes del Staff***Estudio Contable*****Actividades específicas:**

- Realizar liquidación de impuestos requeridos y brindar asesoramiento impositivo
- Realizar la liquidación de los sueldos y jornales y brindar asesoramiento sobre las leyes laborales
- Efectuar los libros contables exigidos por la ley y archivarlos
- Brindar la información solicitada para realizar la planificación financiera de la organización

Estudio Jurídico**Actividades específicas:**

- Brindar asesoramiento legal en todos los ámbitos requeridos por la organización
- Realizar los contratos requeridos por la organización
- Analizar contratos en los que se encuentre involucrada la organización

Asesoramiento en Seguridad e Higiene Laboral**Actividades específicas:**

- Capacitar a los operarios sobre la importancia del uso de los elementos de seguridad laboral y preparar el soporte técnico para tal fin
- Asesorar a la organización respecto a la simbología y señalética en la planta de producción

- Asesorar a la organización respecto a la compra de indumentaria de trabajo y elementos de seguridad aprobados por las normas vigentes

Asesoramiento en Sistemas Informáticos

Actividades específicas:

- Mantener el sistema y los equipos utilizados actualizados y en perfectas condiciones de trabajo
- Incorporar los cambios para cubrir las nuevas necesidades de información que solicite la organización

Asesoramiento Técnico

Actividades específicas:

- Mantener el proceso de producción actualizado y acorde a los requerimientos a las normas de calidad
 - Asesorar respecto a nuevas tecnologías disponibles en el mercado que sean aplicables en el proceso de producción utilizado
 - Realizar la búsqueda y experimentación de nuevas materias primas
-

BIBLIOGRAFÍA

De Simone, Carla. "La estructura tributaria en la Argentina", Revista Mercado, Julio de 2005, Pág. 27/32.

Drucker, Peter: "Los problemas de crecimiento en la empresa", Ed. APD, 1999 Barcelona. Cap. 2, Pág. 75/76.

Gersick E. Kevin, "Empresas Familiares Generación a Generación", Ed. Mc Graw Hill, 1997. México D.F. , Págs. 1/8.

Gómez Fulao, Juan – Magdalena, Fernando: "Sistemas administrativos: Estructuras y Procesos", Ediciones Macchi, 1999, Buenos Aires, Pág. 105.

Harold, Koontz y Heinz Weihrich: "Administración una perspectiva global" McGraw-Hill, 1998, DF México, Cap. 1, Pág. 35.

Irigoyen, Horacio y Puebla, Francisco. "Comercialización en Pymes". Editorial Macchi. 1998. Bs. As. Argentina. Pág.53 y 55.

Lafaye, Hugo: "Guía práctica para las Normas ISO". Ed. Arcor, 12º Edición, 1996, Córdoba Argentina Págs. 61/68.

Porter, Michael E.: "Estrategia Competitiva Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia". Ed. Rey, 2002, Buenos Aires, Cap. 1, Pág. 19.

Hammer, Michael & Champy, James: "Reingeniería". Editorial Norma, 1995, Bogotá, Pág. 34.

Mintzberg, Henry: "Diseño de organizaciones eficientes", Ed. El Ateneo, 2003 Buenos Aires, Cap. 2, Págs. 33/43.

Paladino, Marcelo y Munrriz, Matías: "El papel de los grandes grupos y la pequeña y mediana empresa en el desarrollo industrial argentino" Ed. Universidad Austral 1989, Buenos Aires, pág. 6.

Rodríguez Valencia, Joaquín: "Estudio de Sistemas y procedimientos Administrativos". Ed. ECAFSA, 2003, México DF, Cap.11, Pág. 232.

Wherther, W. y Keith Davis, Jr. "Administración de Personal y Recursos Humanos". Ed. Mc Graw Hill. México, D.F. Pág.135.

Revistas y Publicaciones

Diario La Voz del Interior. "Suba superior al promedio". Exportaciones de Pyme. Suplemento de Economía. Domingo 27 de Marzo de 2005.

Diario La Voz del Interior. "Leasing; para aceitar el alza de la Inversión". Suplemento de Economía. Domingo 20 de Marzo de 2005.

Secretaría de Industria de la Nación, "Asociatividad, Redes Productivas y Exportación Pyme". Boletín del Ministerio de Economía y Producción. Julio de 2005.