



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la  
Administración

Departamento Desarrollo  
Profesional

Lugar y fecha :Martes 05 de julio de 2016

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del PROYECTO DE GRADO “**Estudio y propuesta de una reestructuración organizacional y formalización de procesos de la empresa Nevisca SRL**”.

Integrantes: ACHAVAL, Agustín – Lic. en Administración de Empresas  
GENARI, Dario Nicolás – Lic. en Administración de Empresas

Profesor Tutor del PG: SUAREZ FOSSASECAS, Gabriel

Miembros del Tribunal Evaluador: Presidente: FLORES, Carolina  
Vocal: MALAMAN, Rossana

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

# **Instituto Universitario Aeronáutico**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

**Licenciatura en Administración**

**PROYECTO DE GRADO**



**TEMA:**

**“Estudio y propuesta de una reestructuración organizacional y formalización de procesos de la empresa Nevisca SRL”.**

**INTEGRANTES:** Achával Agustín  
Genari Darío

**TUTOR:** Suarez Fossaceca Gabriel



## INDICE

Dedicatoria.....	pag. 5
Agradecimientos.....	pag. 6
Resumen.....	pag. 7
<b>Capítulo N° 1: LA EMPRESA</b>	
Reseña histórica.....	pag. 8
Misión – visión.....	pag. 14
Ubicación.....	pag. 14
Alcance geográfico.....	pag. 16
<b>Capitulo N°2: LA ESTRUCTURA</b>	
Estructura organizacional.....	Pag. 17
<b>Logística.....</b>	<b>pag. 20</b>
Logística de entrada.....	pag. 20
Logística de salida.....	pag. 25
Cadena de valor.....	pag. 31
<b>Ventas.....</b>	<b>pag. 34</b>
<b>Administración.....</b>	<b>pag. 35</b>
Proceso de toma de decisión y planificación.....	pag. 35
Proceso de control.....	pag. 36
Sistema de información.....	pag. 38
Cultura organizacional.....	pag. 38
Infraestructura.....	pag. 39
Productos.....	pag. 45
Lay- out.....	pag. 52
Equipamientos.....	pag. 54
<b>Capitulo N°3: EL ANALISIS.....</b>	<b>pag. 59</b>
Macro-entorno.....	pag. 59
Análisis FODA.....	pag. 63
Micro-entorno.....	pag. 63
<b>Capitulo N°4: EL DIGANOSTICO.....</b>	<b>pag. 67</b>



Diagnostico.....	pag. 67
<b>Capitulo N°5: LA PROPUESTA.....</b>	<b>pag. 69</b>
Propuestas de mejoras.....	pag. 69
<b>Nuevo diseño estructural.....</b>	<b>pag. 70</b>
Estrategia.....	pag. 74
Plan de acción.....	pag. 72
Responsabilidad de los gerentes.....	pag. 74
<b>Procesos de selección.....</b>	<b>pag. 77</b>
Manual de procedimientos.....	pag. 111
<b>Control.....</b>	<b>pag. 112</b>
Indicadores.....	pag. 117
Cuadro de indicadores.....	pag. 119
Sistema clasificación de inventario ABC.....	pag. 121
<b>Conclusión general.....</b>	<b>pag. 123</b>
Conclusiones.....	pag. 123
Bibliografía.....	pag. 125



## **DEDICATORIA**

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, esposa, novia y amigos por su apoyo incondicional en todo momento en esta experiencia y formación de vida que nos ha tocado transitar.



## **AGRADECIMIENTOS**

A todos los profesores que nos guiaron en este camino de aprendizaje dejando una huella imborrable en cada uno de nosotros y en especial al profesor Suarez Fossaceca Gabriel por su tiempo y dedicación.



## RESUMEN

En este trabajo se relevó y analizó una pyme cordobesa encargada de la venta y distribución al menor y por mayor de helados Via Bana producidos por la fábrica Helacor S.A.

Se realizó un relevamiento integral de la organización con la intención de identificar las falencias más relevantes, para así poder hacer énfasis en esos detalles y de esta manera contribuir a la evolución de la empresa volviéndola más competitiva y rentable.

Se estudió y consideró las diferentes tareas que se realizaban dentro de la organización haciendo foco en los procesos tales como control, RRHH y procesos operativos.

Una vez realizados los estudios y análisis pertinentes, se propuso la creación de un sistema de reclutamiento y selección de personal, como así también la de un manual de procedimientos. A su vez, se crearon indicadores de control, los cuales determinarían los umbrales de aceptación en donde se podrá identificar de acuerdo a los resultados aquellas actividades que no se estén desarrollando de acuerdo a lo planificado.



## **CAPITULO N°1: LA EMPRESA**

### **Reseña histórica de la empresa**

Nevisca es una sociedad de responsabilidad limitada dedicada a la distribución y abastecimiento de helados e insumos a las franquicias de la marca Vía Bana, producidos por Helacor S.A. El centro de distribución está ubicado en la calle Duarte Quirós al 3124 del Barrio Alto Alberdi de la ciudad de Córdoba Capital.

La empresa nace en el año 2002, empezado como distribuidora de helados Vía Bana a pequeñas heladerías y clientes particulares, pero fue llegado el 2007 en donde Helacor S.A decide imitar el sistema de franquicias implementado por Grido y es allí donde se da el gran salto y para el año 2008, la distribuidora es nombrada centro logístico de distribución oficial de Vía Bana.

El inmueble de la distribuidora de 500m<sup>2</sup> cuenta con dos cámaras de frigoríficas aptas para el mantenimiento de los helados (-18°C a -25°C) espacio para depósitos de insumos, dos oficinas, baños, cocina y mostrador de atención al cliente. Para la distribución de la mercadería, Nevisca posee dos camiones termo refrigerados con capacidad para seis pallets y una camioneta también termo refrigerada para pedidos de menor envergadura.

En la actualidad Nevisca S.R.L abastece a 38 franquicias de Vía Bana ubicadas en la ciudad de Córdoba Capital, Villa los llanos y Alta gracia. Además maneja una cartera de clientes particulares, como pueden ser almacenes, kioscos, despensas, restoranes, comedores y heladerías particulares, los cuales se encuentran distribuidos en la capital cordobesa.

### **Origen y evolución de la empresa**

Nevisca S.R.L es una pequeña empresa dedicada a la distribución y venta de helados de la marca Vía Bana (segunda marca de Helacor S.A, productora



también de Grido), la cual está cumpliendo 13 años de trayectoria en el mercado.

Para comenzar a desarrollar la historia de esta distribuidora, nos debemos remontar al nacimiento previo de tres marcas de helados, todas ideadas y fundadas por el Sr. Lucas Oscar Santiago reconocido heladero en la ciudad de Córdoba.

Allá por el año 1981, el Sr. Santiago decide crear e instalar una heladería artesanal en el barrio Alto Alberdi de la ciudad de Córdoba, la cual con el correr del tiempo se transformaría en una de las heladerías artesanales más reconocidas de la ciudad a la que llamo Marvic, la cual sin saber lo que el futuro le depararía, se convertiría en la madre de toda esta historia.

Con la idea de abrir el abanico de oferta apuntando a los estratos de menor poder adquisitivo, el cual carecía de una de una buena oferta, es que en el año 1997 el Sr. Santiago funda Vía Bana, un helado muy económico, pero con altos niveles de calidad del producto, estableciendo una excelente relación de precio – producto.

Esta nueva marca era producida en la misma fábrica de Marvic ubicada en el 1er piso de la heladería en el barrio Alto Alberdi, como dijimos anteriormente, y se comercializaba y distribuía desde un local que se anexó al de la ya tradicional heladería artesanal. Vía Bana comenzó siendo distribuida a pequeños locales como almacenes, quioscos, restoranes y heladerías particulares.

Con el paso de los años Vía Bana crecía a paso firme y se consolidaba en el mercado, pero allá por el año 2000, la familia Santiago (se suman sus hijos Lucas, Sebastián y Celeste), da cuenta de que ante la desaparición de marcas importantes como Sopelsa y Dolce Neve, se crea un vacío en la oferta del sector medio de consumo de helados.



Es por esta oportunidad que supo aprovechar la familia heladera que nace Grido, la cual apuntaba a satisfacer a la clase media carente de una buena oferta ante la desaparición de las anteriormente nombradas heladerías.

Este nuevo y desafiante proyecto obliga a tomar grandes y arriesgadas decisiones con un nivel de inversión aún mayor, la cual implicaba la instalación de una nueva fábrica totalmente industrializada, la cual produciría Vía Bana y la nueva estrella estelar, Grido. Marvic, sin traicionar su historia no abandonó su rincón del famoso barrio cordobés.

Esta nueva fábrica, a la cual bautizarían como Helacor S.A (Helados – Córdoba Sociedad Anónima) se ubicaría en la calle 25 de mayo del barrio Juniors, la cual años más tarde gracias al crecimiento y desarrollo sostenido de ambas marcas se trasladaría al parque industrial Ferreyra, en el cual sigue establecida y en constante evolución en distintas materias y consolidándose como el mayor productor de helados de Sudamérica y el cuarto a nivel mundial.

Llega el año 2002 y en contra posición a todo lo que sucedía en el país luego de la gran crisis económico financiera, Helacor S.A y sus productos de ambas marcas crecen a un ritmo permanente, lo cual lleva a la familia Santiago a tener que desprenderse de ciertas áreas operativas para no ceder en la eficiencia de todo el proceso.

Es aquí donde aparece la figura del Sr. Héctor Achával, hombre también vinculado al mundo de los helados, que el Sr. Santiago le ofrece la distribución y comercialización de la marca Vía Bana, facilitándole un pequeño local ubicado en la calle Espora del barrio Alto Alberdi a metros de Marvic, que contaba con una cámara frigorífica para el almacenamiento de la mercadería.

El Sr. Achával con gran responsabilidad y fuerza de trabajo, asume el emprendimiento junto a sus hijos María Eugenia, Silvina y Agustín, estos



últimos dos recientemente egresados de la secundaria y haciendo sus primeros pasos en el ámbito laboral.

La tarea no era fácil, ya que Vía Bana crecía a paso firme y la familia Achával no podía defraudar a la familia Santiago por la confianza que habían depositado en ellos. Con el local y la cámara frigorífica facilitadas por Don Lucas más un utilitario Peugeot Bóxer también equipado con cámara de frío propiedad de Don Héctor, es que los Achával salen a enfrentar el desafío de mantener y maximizar el desarrollo que Helacor S.A venía produciendo con Vía Bana.

Como mencionamos anteriormente Vía Bana, era comercializado y distribuido al por menor y mayor a pequeños comercios como almacenes, quioscos, restaurantes y heladerías particulares. Fue con la idea de mantener los clientes ya existentes y de ampliar el área de influencia y así poder llegar a cubrir toda la ciudad de Córdoba, que la familia Achával comandada por Don Héctor se lanza a este gran emprendimiento.

Los primeros años fueron de gran avance gracias a la reactivación de la economía del país, fue así que se generaron muchísimos clientes identificados con la marca y muy conformes con la relación precio – producto, recordemos que Vía Bana, apunta a los sectores de menor poder adquisitivo, sin embargo no se relega la calidad del producto por sobre el precio.

Llega el año 2007 y se produce un punto de inflexión tanto como para Nevisca S.R.L, Vía Bana y Helacor S.A dado que al verse felizmente sorprendidos por el continuo crecimiento de la marca, se decide implementar el sistema de franquicias, imitando al exitoso programa de Grido.

Desde los departamentos de desarrollo y marketig de Helacor S.A, se ponen en contacto mediante Nevisca S.R.L, con los mejores clientes de Vía Bana poseedores de heladerías particulares a los cuales se les ofrece la instalación de franquicias de la marca en sus heladerías ya existentes. Fue así que para el final de 2007 se logró la apertura de 5 franquicias de la marca.



Este año significaría para la familia Achával un desafío aún mayor, acompañado de una gran inversión, ya que con la infraestructura existente no

lograría abordar eficientemente el nuevo proyecto de Helacor S.A. Por esto fue que se decidió la ampliación de la cámara frigorífica en el local de la calle Espora y la compra de un camión Volkswagen termo refrigerado de mediano porte con capacidad para seis pallets, que serviría tanto para la distribución a los clientes como para el autoabastecimiento de los depósitos de Nevisca S.R.L.

En el mismo año también se produce la compra de una camioneta Hyundai H-100, para el reemplazo de la Peugeot Bóxer, la cual ya había cumplido su ciclo. Con este nuevo vehículo, se lograba cubrir zonas inaccesibles para el camión de mayor porte tales como el centro, y también transportar cargas de menor envergadura.

Llegado el 2008, Helacor S.A nombra oficialmente a Nevisca S.R.L como centro logístico de distribución oficial de Vía Bana en la ciudad de Córdoba, sumándole también a la distribución de los helados, la de todos los insumos necesarios para el correcto funcionamiento de las franquicias, esto implicaba cucuruchos, servilletas, envases, cucharitas, salsas, hasta mobiliario, etc.

Con este nuevo emprendimiento por delante y la apertura de ocho nuevas franquicias, fue que Don Achával decidió alquilar otro depósito ubicado en frente del ya existente local de la distribuidora, en el cual se instaló una nueva cámara frigorífica para la preparación y expedición de los pedidos a los puntos de venta y también se almacenaría los insumos para las franquicias y demás clientes particulares.

El crecimiento constante año a año de la marca con la apertura de nuevas franquicias en zonas estratégicamente seleccionadas, produjo que las instalaciones de la distribuidora fueran sobrepasadas por el nivel de la actividad. En ese entonces se contaba con el local facilitado por Don Lucas, el cual contaba con una cámara frigorífica con capacidad para almacenar 18



pallets, una pequeña oficina, baño y un mostrador donde se despachaba la mercadería. En el local ubicado al frente se encontraba una cámara frigorífica

con capacidad para 20 pallets y espacio poco suficiente para los insumos. También Don Achával alquilaba un pequeño departamento donde se llevaba adelante la administración de la distribuidora.

Todos estos inmuebles eran alquilados, sumado a la dificultad que generaba la descentralización de los depósitos y oficinas, perdiendo eficiencia y eficacia en todos los procesos operativos, fue que para el año 2011 se decidió el alquiler y posterior mudanza a un nuevo local ubicado en la calle Duarte Quirós 3124 del mismo barrio, con mayores dimensiones para así poder centralizar todas las áreas de la distribuidora favoreciendo la eficiencia, eficacia y control de las operaciones.

El nuevo establecimiento de dimensiones considerablemente mayores, contaba con espacio suficiente para la instalación de cámaras frigoríficas, oficinas, mostrador de atención al cliente y espacio para movimientos operativos de carga y descarga que a su vez servirían de cochera para proteger los rodados por las noches. Ese fue un año de transición en el cual la actividad se desdoblaba en las dos direcciones mientras se terminaban de instalar las nuevas cámaras y para principios de 2012 se llegó a la plena utilización de las nuevas instalaciones.

En el flamante nuevo local se instalaron dos cámaras frigoríficas, una de menor tamaño para la atención al cliente por mostrador y otra mayor que era y es utilizada para realizar el picking (armado de pedidos) y la posterior expedición hacia los puntos de venta. Se construyó un mostrador y se asignó espacio para el depósito y almacenaje de insumos, así como también para oficinas, baños y cocina.



Nevisca S.R.L está cumpliendo en la actualidad su decimotercer año de vida, en el cual con las dificultades y limitaciones de una pequeña empresa familiar intenta estar siempre a la altura de las necesidades de una gran fábrica como lo es Helacor S.A ofreciendo un excelente servicio a las franquicias Vía Bana y también ampliando su mercado a clientes particulares.

### **MISION – VISION**

**Misión:** “Brindar el servicio de distribución de cargas refrigeradas, utilizando personal capaz e involucrado con la empresa que nos permitan garantizar la satisfacción total del cliente, cumpliendo con las normas legales y los organismos de control, con un recurso humano competente y comprometido con el mejoramiento continuo, generando valor para sus clientes, trabajadores, proveedores y propietarios”

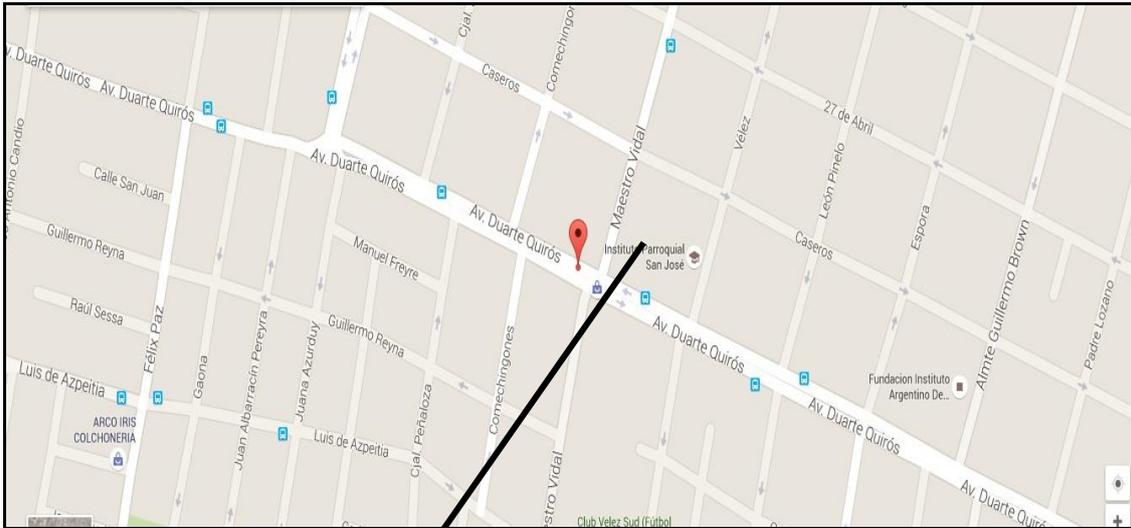
**Visión:** “consolidar a Nevisca como uno de los grandes centros logísticos de distribución de cargas congeladas en la provincia de Córdoba. La distribuidora será una empresa reconocida por la ética, la responsabilidad y la seriedad asumida en todos sus actos por quienes la conforman, alcanzando el éxito de manera competitiva, cumpliendo estándares de calidad, innovando los servicios y optimizando los procesos constantemente de tal forma que permitan satisfacer las necesidades de nuestros clientes”.

### **UBICACIÓN**

#### **MACRO LOCALIZACION**

Nevisca S.R.L posee sus instalaciones desde donde distribuye y comercializa los productos de Via Bana, en la ciudad de Córdoba Capital en la calle Duarte Quirós 3124 del tradicional barrio Alto Alberdi.







## **LOGOTIPO**



## **TAMAÑO**

La organización analizada corresponde al segmento de las PYME.

## **ALCANCE GEOGRAFICO Y ZONA DE INFLUENCIA**

La empresa desarrolla su actividad principalmente en la Ciudad de Córdoba Capital y Gran Córdoba, incluyendo ciudades como Alta Gracia, Villa Allende y Unquillo. La intención de los socios es ampliar la zona de influencias a otras ciudades aledañas



---

## **CAPITULO N°2: LA ESTRUCTURA**

### **RELEVAMIENTO ORGANIZACIONAL**

#### **Estructura de la empresa**

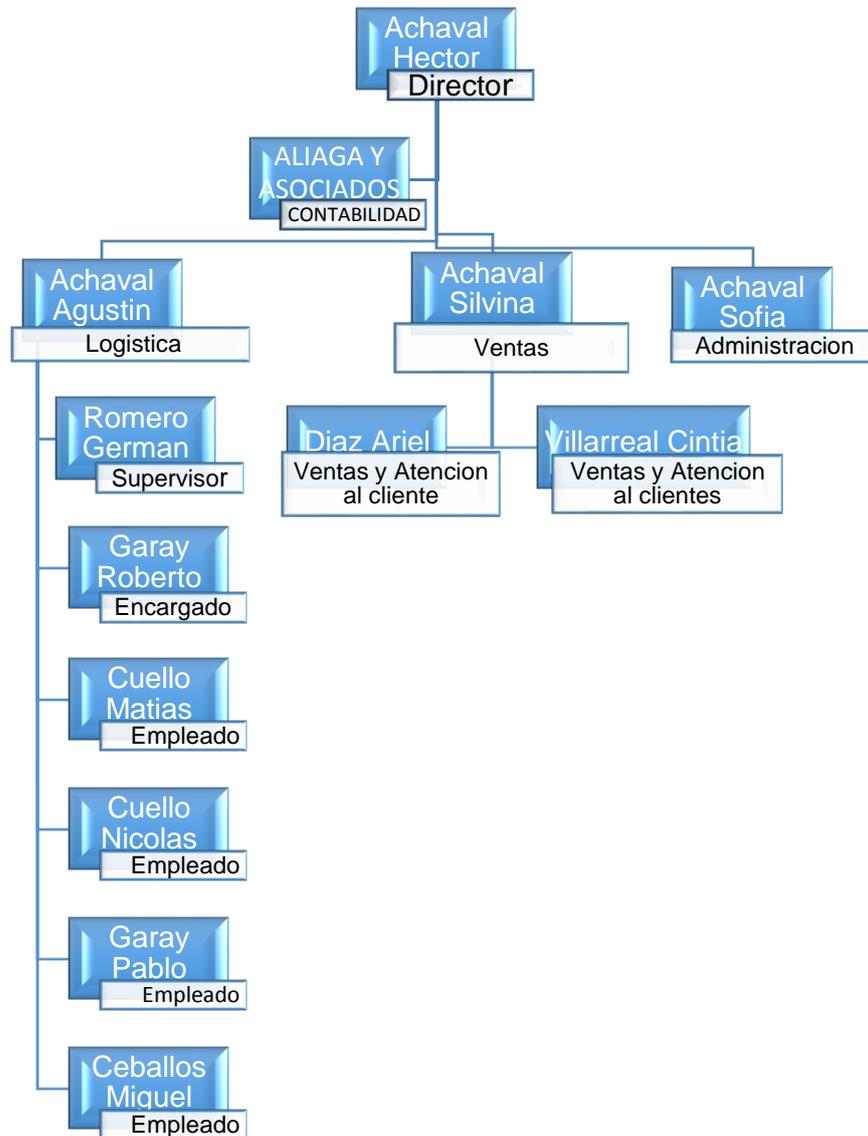
Toda empresa requiere un sistema de organización y control que sea capaz de encuadrar las actividades y los recursos organizacionales guiándolos en la búsqueda de los objetivos planteados. Es decir la estructura organizacional es el marco formal mediante el cual las tareas se agrupan y dividen.

Dentro del relevamiento efectuado a Nevisca SRL se puede observar una estructura simple, teniendo un grado de departamentalización bajo y una gran amplitud de control, poseyendo una distribución informal de los empleados.



### Organigrama

Según el relevamiento realizado observamos una estructura de la siguiente forma:



Como podemos observar Nevisca SRL cuenta con lo que podemos denominar una estructura simple caracterizada por la falta de una tecnoestructura, poco staff de apoyo, una básica división de trabajo. Gerencialmente su comportamiento se encuentra poco formalizado y hace uso casi nulo del



planeamiento, la capacitación y los dispositivos de enlace. Dentro de este tipo de estructura rígida las formulaciones de las estrategias y decisiones son responsabilidad Director (Achával Héctor) con cierta y limitada participación de los hijos (Agustín, Silvina y Sofía). Él es el encargado de la planificación global, determinando el modo y la forma del accionar de la organización. Este proceso es altamente intuitivo muchas veces prosperando la incertidumbre.

Héctor Achával (Director general) posee una amplia extensión de control informándose todo lo que sucede en la empresa. La mayor parte de esta información fluye de manera informal dentro de la estructura.

En un nivel más bajo se puede observar la presencia de sus tres hijos que son los encargados que se lleven a cabo las acciones resueltas por el Director, cada uno de ellos tiene funciones distintas y son los responsables máximos de sus áreas.

Achával Agustín responsable de la coordinación de las actividades de comercialización y logística de los productos.

Achával Silvina responsable de gestionar las actividades de ventas dentro de la organización y Achával Sofía responsable del sector administrativo.

La contabilidad es realizada por dos estudios contables fuera de la empresa siendo el principal Aliaga y asociados, ya que la Cra. Pasquini muy esporádicamente les brinda su servicio.



## **LOGISTICA**

Estas actividades están a cargo del hijo (Achával Agustín), a nivel comercial y producción del servicio. Es el encargado de la gestión de compras determinando la cantidad óptima a comprar, decisiones de almacenamiento y stock, también realiza el control de la recepción, en cuanto a la calidad y estado de los productos. Él se encuentra a cargo de la supervisión de la mayoría del personal teniendo una extensión de control bastante amplia, su área es el centro de la empresa por lo tanto es su responsabilidad monitorear y planificar el desempeño del personal.

### **Logística de entrada**

#### **Proceso de abastecimiento**

Por lo que respecta al proceso de abastecimiento de mercadería, éste se encuentra desarrollado de manera informal, no teniendo procedimientos redactados de forma escrita de cada tarea realizada.

#### **Descripción del proceso para abastecimiento de helados. Proveedor Helacor S.A**

- Detección de la necesidad de mercadería, que proviene del área ventas que realiza controles de stock diarios junto al área de logística, tanto del producto como de la cantidad necesaria a pedir.  
Esta detección de productos surge a partir de la experiencia de los responsables de área en este caso Agustín y Silvina Achával, lo que a partir de un control de stock diario (en temporada alta) se observa las necesidades que se tienen que cubrir. Este proceso no utiliza cálculo alguno, sólo se realiza a través de control visual y un relevamiento que se realiza mediante una planilla de Excel en la cual se tiene una proximidad del stock de cada producto.
- Calculada la necesidad de productos a reponer, se produce el contacto con el proveedor y se procede a completar una planilla de pedido, la



cual es cargada en la página de internet que posee Helacor S.A ([www.grido.com.ar](http://www.grido.com.ar)), mediante la intranet, el día anterior a la recepción del pedido. El tiempo de demora de la entrega de los productos de parte del proveedor es exactamente un día.

- Nevisca S.R.L para evitar costos en flete retira la mercadería de los depósitos del proveedor con sus propios vehículos. En este acto se firma un remito por triplicado verificando el retiro de la mercadería.
- Al llegar al depósito de Nevisca, la mercadería es descargada, controlada y almacenada en las cámaras frigoríficas. El control se produce comparando la nota de pedido inicial con el remito emitido por el proveedor y la mercadería que efectivamente entra al depósito de la distribuidora.
- Luego de corroborar las cantidades, se procede al ingreso de la mercadería en el sistema para el control del stock, siempre respetando el stock de seguridad dispuesto por la experiencia del responsable del área, que observa la cantidad de stock que tienen en cámara.

En resumen esta situación da origen a puntos de pedidos variable para cada producto dependiendo de la cantidad de stock con que se cuente y cantidad de pedidos que hay que cumplir. Este proceso no utiliza cálculo alguno, sólo se utiliza el control visual y una aproximación a través de Excel en el cual se descuenta del stock de insumos.

- En el caso de encontrarse alguna anomalía tanto en la cantidad como en el estado de la mercadería, se procede a realizar el reclamo vía mail a las oficinas de expedición del proveedor.
- Nevisca maneja una cuenta corriente con Helacor la cual vence todos los lunes. Es decir, que toda la mercadería retirada durante una semana, es abonada al lunes siguiente. Los medios de pagos son variados, pero en su mayoría es por depósito bancario en deuda publicada o en la cuenta corriente del proveedor. En el caso de no llegar a cumplir con las obligaciones, la cuenta corriente es cerrada hasta su cancelación total. Esta es una medida estricta impuesta por el proveedor.



## **Abastecimiento de insumos. Proveedores Mundo Helado y Alta Rotación.**

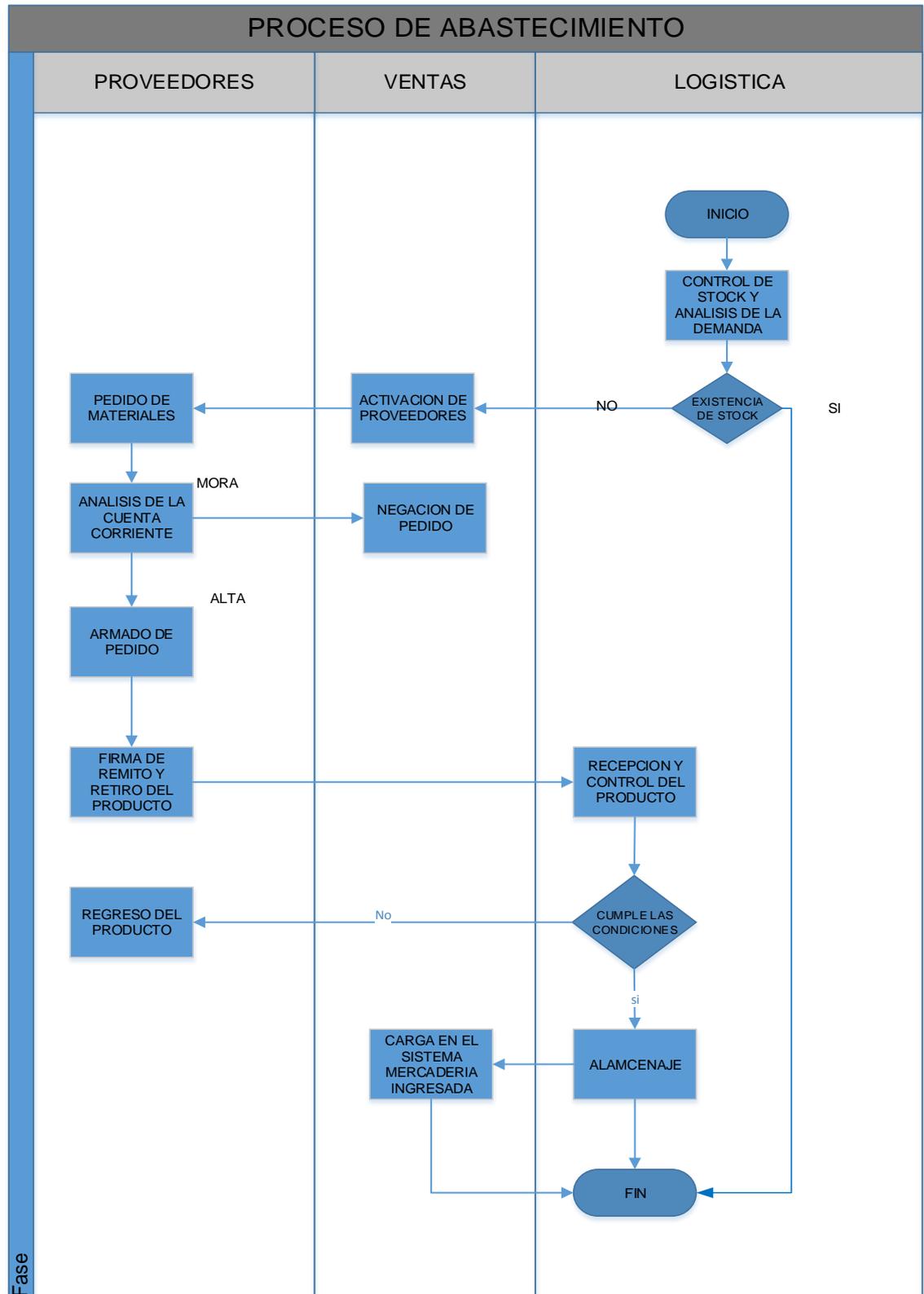
A pesar que se trata de dos proveedores distintos, el mecanismo para el abastecimiento de estos productos es el mismo, y es muy similar al de los helados.

- Detección de la necesidad se produce mediante la comparación de los stocks existentes (se controlan diariamente) con las ventas realizadas la semana anterior. Al igual que en los helados, los responsables de área confían en su experiencia y no se guían por ningún proceso de cálculo.
- Calculada la necesidad de productos, se procede al llenado de la planilla de pedido, la cual es enviada vía mail a los proveedores. Estos confirman la recepción del mismo por la misma vía.
- Al igual que con los helados, Nevisca se autoabastece con sus camiones para minimizar costos. Al retirar la mercadería, se firma un remito por triplicado, el cual después sirve de control cuando se confronta la mercadería que se descarga en el depósito de la distribuidora con la nota de pedido enviada previamente.
- A diferencia de los helados, que se realiza un abastecimiento diario durante los meses de temporada alta, el abastecimiento de insumos se realiza una vez por semana.
- Luego de descargar la mercadería, se almacena y se rota para permitir que la mercadería más antigua se despache primero.
- Estos insumos son ingresados al sistema para poder ser facturados. En el caso de encontrarse alguna diferencia en las cantidades o roturas, se realiza el reclamo por mail al proveedor.
- Al igual que con Helacor S.A, Nevisca posee cuenta corriente semanal con ambos proveedores, la diferencia radica en que es menos estructurada y estricta.



A pesar de la baja rigurosidad de los proveedores en relación a los pagos, la empresa prioriza sus obligaciones, es por ello que rara vez se exceden de los plazos establecidos de pago.

### **Flujograma de abastecimiento**





## **Logística de salida**

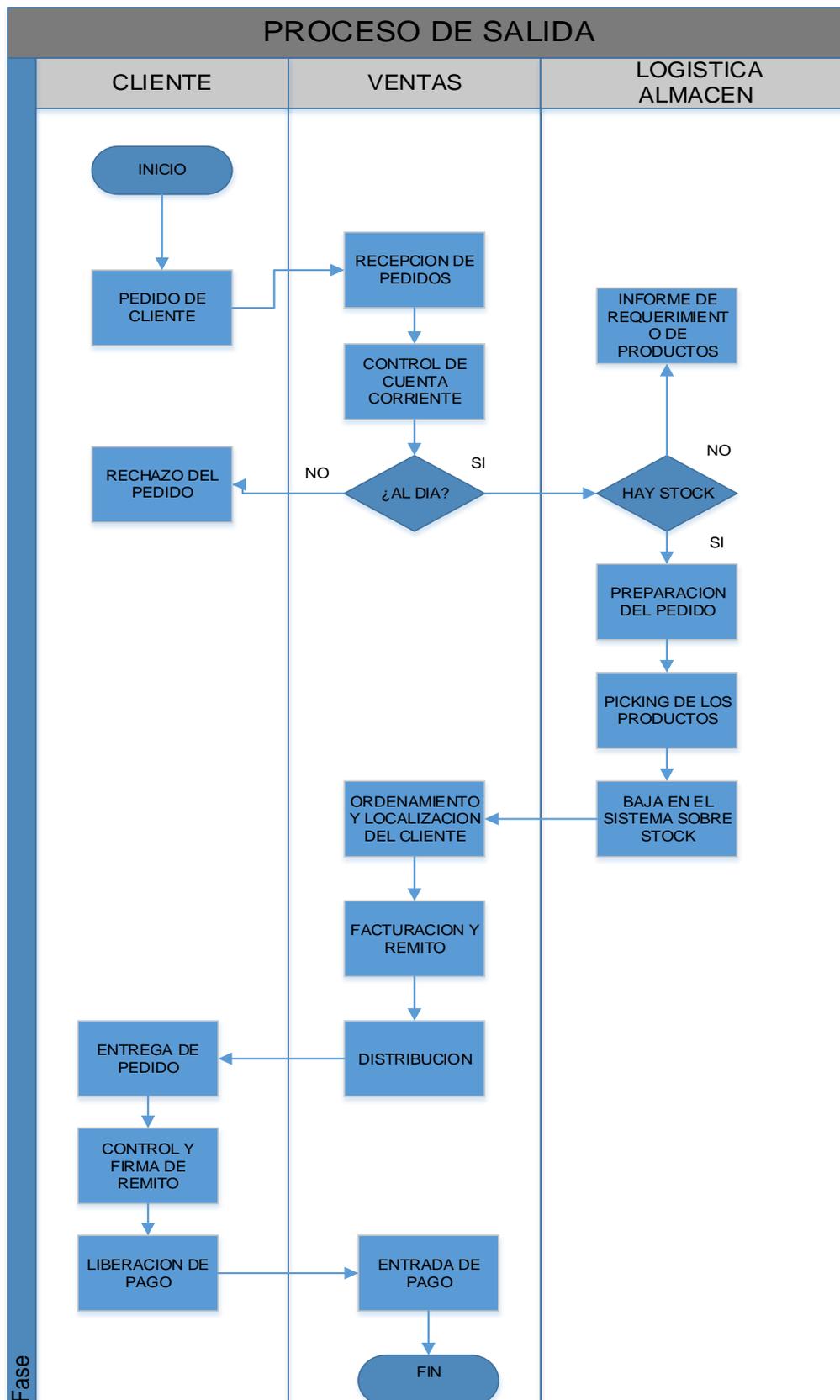
### **Proceso de recepción, preparación y expedición de pedidos**

La distribuidora ha asignado dos días de reparto semanal para cada franquicia, unificando las distintas zonas, para así lograr mayor eficiencia en la utilización de los vehículos y el personal.

La vía de comunicación establecida para el envío de la planilla de pedidos por los franquiciados es por correo electrónico al mail exclusivo que posee la empresa para dicha función (pedidos@neviscasrl.com.ar). Estos serán receptados hasta las 9hs del día de reparto que se le asignó a cada franquicia. Excepcionalmente se receptarán pedidos telefónicamente en el caso de tener algún inconveniente con la vía tradicional de requerimientos de mercadería. Estos pedidos son enviados por los franquiciados en una planilla de Excel confeccionada por la distribuidora que posee todos los productos que dispone la empresa, tanto helados como insumos. A su vez posee un espacio para “observaciones” por cualquier requerimiento diferente o apuntar algo sobre el pedido.

Estas planillas de pedido son impresas y luego se procede a la facturación de los mismos. Con la factura se emite un remito el cual es entregado a los camaristas con un orden determinado de carga (el orden inverso a la descarga), para la realización del picking, el mismo incluye el conjunto de operaciones destinadas a extraer y acondicionar los productos demandados por los clientes.

### **Flujograma de expedición**





## Planilla de pedidos

### Nevisca S.R.L

Duarte Quiros 3124 B° Alto Alberdi - Rotativas 0351 4873163 - Fax 0351 4866250 - Movil 3515181783 - pedidos@nevisca.com.ar

Cliente		N° Franquicia		Fecha	
Cajas x 12 Lts - Via Bana		Envases de Pasta		Vasos	
Agua	Cantidad	Cono 70		Copa Atlanta x 50	
Limón		Cono Doble		Sorbete x 1000	
Naranja		Maxi Cono		Vaso Bana Shake x 100	
Lisos - Granizados	Cantidad	Vaso 90		Tapa Bana Shake x 100	
Americana		Vaso 125		Vaso Celiaco x 50	
Ananá a la Crema		Vaso 250		Vaso Primavera x 100	
Banana c/ DdL		Vaso CUPS 40 x 6		Vaso p/ Agua VB x 100	
Chocolate				Envases Térmicos	Cantidad
Crema Bana		Cucuruchos		Térmico 1/1 x 100 - Impreso	
Dulce de Leche		Capelina		Térmico 1/2 x 100 - Impreso	
Dulce de Leche Granizado		Cono Americano		Térmico 1/4 x 25 - Impreso	
Flan		Cubanitos		Tapa Térmico 1/4 x 50 - Impreso	
Frutilla		Cucuruchón Mini			
Granizado		Cucuruchón		Servilletas	Cantidad
Manjar de Coco		Familiar CUPS 60 x 3		Servilleta VB	
Vainilla		Familiar 60 x 3 - BLISTER		Higiene	Cantidad
Especiales	Cantidad	Oblea x 2,7 Kg		Alcohol en Gel x 5 Lt Sanigel	
Cereza					
Choco Blanco		Salsas			
Chocolate Toffee		Salsa Caramelo Mini x 12 u		Otros	Cantidad
Mascarpone		Salsa Chocolate Mini x 12 u		Cinta Adhesiva VB	
Rusa		Salsa Frutilla Mini x 12 u		Faja Chiqui Bana x 300	
Tiramisú		Salsa Dulce Leche Mini x 12 u			
Tiramontana		Salsa Frutos Pat. Mini x 12 u		Máquinas - A pedido	Cantidad
Premium	Cantidad	Salsa Caramelo x 500 g		Bañadora A.Inox 2250 cc - Anion	
Cookie Bana		Salsa Chocolate x 500 g		Cremera A. Inox. 500 cc	
Dulce de Leche con Brownie		Salsa Frutilla x 500 g		Licudadora 1 Vaso - Anion	
Kinotos al Whisky		Salsa Dulce Leche x 500 g		Uniformes	Cantidad
Menta Granizada		Salsa Frutos Pat. x 500 g		Remera Via Bana T. 14	
Sambayon		Baños de Chocolate		Remera Via Bana T. XS	
Palitos y Bombones	Cantidad	Aguila x 10 Kg		Remera Via Bana T. S	
P. Frutilla x 20 Econ. - Pack x 4		Cohela Alto Rend. x 10 Kg		Remera Via Bana T. M	
P. Limón x 20 Econ. - Pack x 4		Topping		Remera Via Bana T. L	
P. Crema Americana x 20 - Pack x 4		Crema en Polvo 1 Kg		Remera Via Bana T. XL	
P. Bombón x 20 - Pack x 4		Crocante de Maní x 1 kg		Buzo Via Bana T. XS	
B. Escocés x 8 - Pack x 6		Merengue x 500 Gr.		Buzo Via Bana T. S	
B. Crocante x 8 - Pack x 6				Buzo Via Bana T. M	
B. Suizo x 8 - Pack x 6		Cucharas		Buzo Via Bana T. L	
Postres y Tortas	Cantidad	Cucharita Sundae x 1000		Buzo Via Bana T. XL	
Almendrado x 8 - Pack x 6		Cucharita x 1 Kg VB		Pantalon T. S	
Casafra x 8 - Pack x 6		Bienes de Uso		Pantalon T. M	
T. Bana - Pack x 4		Bochera Aut. 40g Acero Inox		Pantalon T. L	
T. Chocolate - Pack x 4		Resorte p/ Bochero x 10		Pantalon T. XL	
P. Delicia - Pack x 4		Capsula Co2		Gorra T. U	
Potes x 1 Lt / 3 Lts.	Cantidad	Cornette		Delantal T. U x 5 unidades	
1 Lt. N° 1 Chocolate - Pack x 6		Espátula A.inox. M. Italiano		Observaciones	
1 Lt. N° 2 DDLG - Pack x 6		Espátula Silumin Corta		COMPLETAR POTES: SI - NO	
1 Lt. N° 3 Limón - Pack x 6		Media Luna A.Inox p/ Bochero			
1 Lt. N° 4 Frutilla - Pack x 6		Servilletero A. Inox.			
1 Lts. N° 5 Granizado - Pack x 6		Servilletero Plástico			
3 Lts. N° 1 - Pack x 6					
3 Lts. N° 2 - Pack x 6					
3 Lts. N° 3 - Pack x 6		Bolsas Via Bana			
3 Lts. N° 4 - Pack x 6		Camiseta 35 x 45 x 1000			
Pote Limon - Pack x 6		Camiseta 40 x 50 x 1000			

**IMPORTANTE: Horario tope para la recepción de pedidos 08:30 Hs. del día de entrega**

Si necesita chequear la recepción del mail o modificar su pedido por favor comunicarse antes de las 09:30 Hs.



Para la preparación de los pedidos por los camaristas se procede, mediante el remito, a realizar el picking dentro de la cámara frigorífica. Si bien parece una tarea simple, es un trabajo en el cual no debe haber errores, ya que pueden ocasionar roturas durante el manejo de la mercadería, o también errores en la confección del pedido enviando mercadería de más o de menos, a pesar de que el mismo es controlado previo a ser cargado en los vehículos de reparto.



**PALLET DE PICKING**

Este proceso es llevado a cabo tanto para los helados como para los insumos. En el caso de los helados, se realiza el picking en pallets, y el mismo es estrichado (envuelto en film), para evitar roturas o movimientos no deseados durante el transcurso de la distribución de la mercadería.



Para el caso de los insumos, los mimos también son preparados sobre pallets, para luego de ser controlados antes de cargarse en el vehículo.

Luego de confeccionar el picking tanto de helados como de insumos, se procede a su control, el cual lo realiza el encargado de cámara, confrontando el pallet de picking con el remito emitido con la factura.

Terminado el proceso de control, la mercadería es cargada en el camión con un auto elevador en el caso de los helados y manualmente para el caso de los insumos.

Para la expedición se asigna dos repartidores (conductor y acompañante) y se les entrega las facturas correspondientes (original y duplicado) junto con una planilla de Excel con el recorrido por la ruta establecida para el reparto de los pedidos.

Al llegar a los puntos de venta, se procede a la descarga del pedido por medio de zorras (carretillas verticales) que agilizan la tarea de traslado de la mercadería desde los camiones hacia el local. Una vez descargados todos los productos se procede al control confrontando la mercadería entregada con las facturas emitidas por la firma.

Suele suceder que exista alguna diferencia de cantidades o que algún producto presente roturas, en estos casos los repartidores realizan una nota de devolución o de facturación, la cual es presentada al regreso de la expedición y con ellas se procede a realizar la factura o nota de crédito según corresponda.

Al finalizar la expedición, con horario límite de las 16:00hs de cada día, los repartidores presentan los duplicados de las facturas entregadas en los pedidos firmadas por los clientes, estas mismas son archivadas por los administradores. Así se da fin al proceso de logística de salida en cuanto a la mercadería que se distribuye a los puntos de venta de la marca Vía Bana.



### **Proceso de salida por mostrador**

Como ya hemos comentado en otra oportunidad, la distribuidora cuenta con un mostrador de atención al cliente por el cual se acercan los clientes particulares como también los franquiciados en el caso de haber omitido algo en su pedido a domicilio. Suele suceder también que ante una gran demanda, surge la necesidad de reponer mercadería con anticipación al día asignado de reparto.

Es por eso que Nevisca permanece abierta de lunes a lunes, funcionando los sábados y domingos en un horario reducido como una especie de guardia.

El proceso de salida por mostrador es simple, al momento que el cliente llega a la distribuidora, se le pregunta el apellido o número de cliente con el cual está registrado, con esos datos el personal de atención al cliente por mostrador, ingresa al sistema y procede a tomar el pedido.

Finalizado este acto, se emite la factura por duplicado más un remito que se entrega al camarista para la preparación del pedido. En la cámara de atención al cliente se encuentra una tronera con una rampa que desemboca en una mesada del mostrador, la cual posibilita al camarista ir despachando uno a uno los productos solicitados por el cliente.

Fuera de la cámara se encuentra el personal de atención al cliente que va controlando y entregando la mercadería al cliente. Entregada toda la mercadería, se adjunta el duplicado de la factura al remito y se archiva para al final del día confrontar con el resultado de la planilla de caja diaria.

### **Área logística de abastecimiento, planta y distribución**

Si bien no existe una marcada distribución de las tareas a realizar dentro de esta organización en la que todos hacen de todo, Agustín Achával es el encargado de todo lo referido a la logística. Las funciones de compras, recepción, almacenamiento y administración de inventarios, e incluye actividades relacionadas con la búsqueda, selección, registro y seguimiento de



los proveedores, a pesar que todos son determinados por contrato bilateral con Helacor S.A.

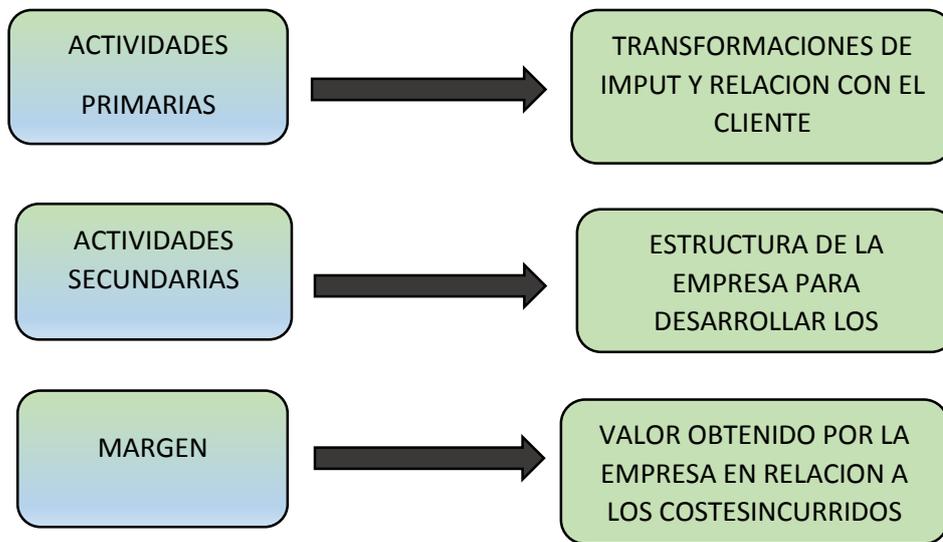
Así también las actividades de expedición y distribución de los productos a los distintos puntos de venta del mercado, constituyendo un nexo entre la fábrica, las franquicias y el consumidor final.

También tiene bajo su control todo lo referido al manejo del personal de planta, al cual asigna actividades para desarrollar de acuerdo a la actividad diaria.

### **Cadena de valor**

La cadena de valor es una herramienta de naturaleza gerencial que permite a la empresa identificar aquellas actividades que aportan un mayor valor agregado para el cliente en cada producto. Este término introducido por Michael Porter hace referencia a la diferenciación que logra una organización obteniendo una ventaja competitiva frente a sus competidores ayudando a definir su posicionamiento en el sector que actúa.

El objetivo de esta herramienta es optimizar los procesos productivos a través de la observación de cada actividad a partir de la disgregación e interacción de las mismas. En cada cadena podemos diferenciar tipos de actividades de mayor o menor importancia siendo estas las encargadas de aumentar el valor y la diferenciación tan deseada.



Dentro de Nevisca S.R.L podemos destacar las actividades de tipo primarias siendo las siguientes:

- Logística de entrada (detección de necesidades, manipulación de pedidos, recepción, almacenamiento, inspección interna, devoluciones, control de stock).
- Operaciones ( elaboración de picking, controles, gestión de pedidos )
- Logística de salida ( gestión de pedidos, canales de distribución)
- Ventas ( comercialización, políticas de precios, rutas de pedidos, horarios de pedidos )
- Post ventas( reclamos)

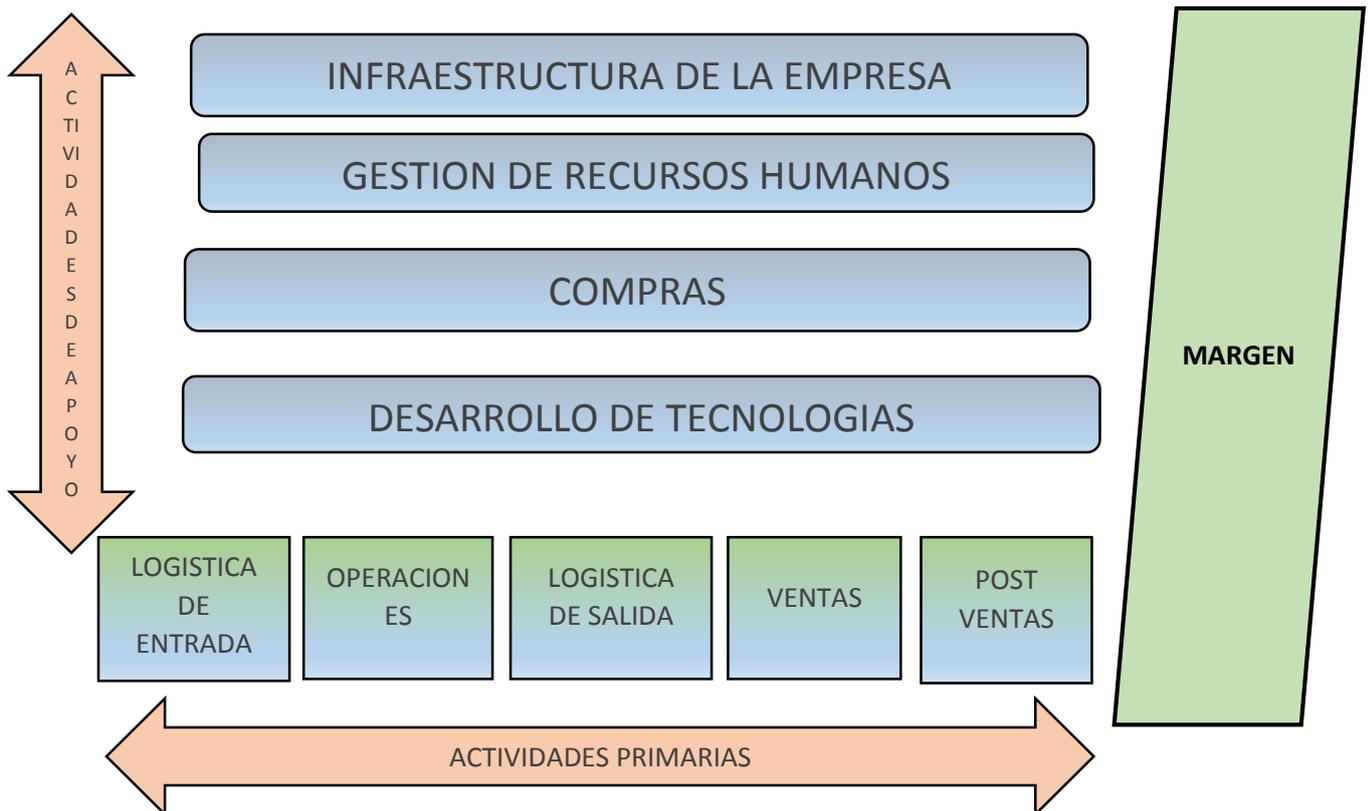
Las actividades secundarias o de apoyo son:

- Infraestructura empresarial ( administración, finanzas, contabilidad, asesoría legal)
- Gestión del personal
- Desarrollo tecnológico rudimentario.



Aquí podemos observar que las actividades de apoyo dentro de Nevisca srl están poco desarrolladas, siendo inexistentes en algunas áreas como la gestión de Recursos Humanos y el desarrollo tecnológico.

La falta de ellas afecta en gran medida a la optimización de cada proceso dentro de la empresa dado que en su gran mayoría no se encuentran determinadas y delimitada. La falta de una base de referencia a nivel formalización de procedimientos hace disminuir la calidad tanto en la producción del servicio como en cada acción que se realiza trayendo con ello un aumento de costo por actividad realizada.





## **VENTAS**

La responsable de esta área es una de las hijas (Achával Silvina) donde establece los márgenes de rentabilidad, siempre condicionados a las decisiones finales del Director (Héctor) y a las negociaciones con los proveedores, quienes son los que imponen restricciones a la hora de establecer los precios, dado que el producto debe llegar al consumidor final con el precio establecido por ellos con anterioridad. Análisis de costos, rentabilidad y determinación del precio del servicio son otras de sus funciones.

Una de sus principales actividades diarias es la del manejo de las cuentas corrientes de los franquiciados, realizando cobranzas, implementando planes de pago en el caso de aperturas de nuevas franquicias como así también acuerdos con los franquiciados en caso de una eventual falta de pago total o parcial de la cuenta corriente.

También se puede destacar como actividad el manejo de la caja chica diaria del negocio, junto a una planilla de Excel (llamada internamente “planilla de caja y saldos”) confeccionada por el director, en la cual se asientan todos los movimientos de dinero de la distribuidora, imitando la función de un libro diario. A su vez tiene a cargo la supervisión los empleados (Díaz Ariel y Villarreal Cintia) que realizan la atención y ventas a clientes minoristas. Otras de sus funciones es la mantención de la cartera de clientes como así también la búsqueda de nuevos y potenciales consumidores.



## **ADMINISTRACION**

Aquí Achával Sofía es la encargada legal de la firma y la gestión de lo referido a trámites de pagos de servicios públicos como agua, energía, alquileres, telefonía, sistema de alarmas, seguros en general, etc. Lleva adelante la gestión y control de las habilitaciones necesarias para el funcionamiento tanto del negocio en si, como también de los vehículos de la firma evitando así sanciones, multas o clausuras por omisión de dichas habilitaciones. También realiza la actividad diaria de los trámites bancarios, como depósitos propios o a terceros, extracciones, retiro de chequeras, gestión de plazos fijos, préstamos, etc.

Autorizada por el Director (Héctor) en el contrato social, está habilitada para representar y hacer uso de la firma social ante entidades bancarias o de cualquier tipo. Esto se gestionó dada la imposibilidad de los socios de realizar estas actividades por estar muy involucrados en la actividad cotidiana de la organización. De todas formas las acciones a seguir en este ámbito son todas decisiones consensuadas con los socios y el director el cual siempre toma la decisión final.

Por último, también es la encargada de confección de legajos, coordinación del personal conjuntamente con los otros gerentes, abastecimiento de uniformes, equipos de frío, artículos de higiene personal y elementos de trabajo para los empleados, como así también de artículos de limpieza, artículos de informática, o cualquier otro elemento que sea necesario para el normal funcionamiento de la organización.

## **Procesos de toma de decisiones y planificación**

Nevisca SRL posee una estructura rígida de limitada flexibilidad por su forma de tomar decisiones, siendo de tipo:



**Centralizadas:** todo tipo de decisión es ideada y tomada x el Director (Achával Héctor) quien es el encargado de determinar el presente y futuro de la organización.

El Sr. Héctor (director) posee un estilo dirigente en la forma de tomar decisiones, teniendo una baja tolerancia a la ambigüedad y centrado en decisiones a corto plazo.

Las decisiones que se llevan a cabo por lo general son de tipo programadas es decir que son decisiones repetitivas que pueden tomarse mediante la aplicación de un enfoque rutinario.

En lo referido a la planificación de Nevisca SRL definiendo a la misma como los procesos que incluyen la definición de los objetivos o metas de la organización, la determinación de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integración y coordinación de las actividades.

La planificación es de tipo informal, no poseen registración escrita de las actividades y los objetivos no se comparten con el total de la empresa. Los tipos de planes que son utilizados son:

**Planes operacionales:** en los que se especifican los detalles acerca de la forma en que los objetivos tendrán que ser alcanzados sin establecerlos.

**Planes de corto plazo:** por lo general utilizan planes a corto plazo no más de un año, no teniendo una visión de proyección sólida.

**Planes direccionales:** ellos son guías de tipo general y flexible que brindan un enfoque sobre el curso de acción a seguir para realizar las actividades.

### **Proceso de control**



Las acciones de control dentro de Nevisca SRL son muy escasas y básicas, la mayoría se realizan por medio de control visual donde se observa al empleado que tareas realiza y como las realiza para llegar al objetivo predeterminado.

Agustín Achával es el encargado de la coordinación general de las actividades del proceso operativo de la organización. Es por esto que asigna actividades y responsabilidades a los empleados de acuerdo al puesto de cada uno y a la cantidad de trabajo a realizar en el día.

Controlar los stocks de mercaderías, es una de sus principales actividades. Para dicha función asigna al encargado de cámara, que realice la contabilidad de la mercadería existente en las cámaras y en los depósitos de insumos mediante una planilla de Excel, la cual después es confrontada con las existencias en sistema. Si existe alguna diferencia, se investiga cual puede ser la causa, las más ocasionales se dan por roturas o por equivocaciones a la hora del armado del picking y sino también por error en la facturación o en el ingreso al sistema de la mercadería entrante.

Al ser responsable de los stocks, es su función la del control de la mercadería entrante que proviene de fábrica, como también de la que sale en los pedidos hacia las franquicias. Dicha actividad se realiza con un simple control visual y confrontación con facturas o remitos.

Dentro del área de finanzas y cobranza la responsable de la misma Silvina Achával lleva controles sobre la gestión de los pedidos a clientes, situación en la que se encuentra dicho pedido tanto para abastecer a la empresa hasta la llegada del mismo a los clientes, situación actual del cliente, devoluciones.

Romero Germán (Supervisor General) lleva a cabo el control de mantenimiento de vehículos y equipos necesarios para el funcionamiento de la empresa como son los motores de las cámaras, generador, auto elevador, zorras hidráulicas, etc. Establece una relación con Sofía, a la cual da aviso de alguna falla y procede a coordinar fechas y requerimientos para dichos mantenimientos.



### **Sistema de información**

El sistema de información que funciona en nevisca es el informal entre empleados y superiores, no existe ningún tipo de procedimientos ni políticas que pueda formalizar y estandarizar estas acciones.

La empresa cuenta con un sistema informático básico para la gestión de la organización (Anita 32), es un sistema básico que relacionaba operaciones básicas cuentas corrientes, facturación y línea de productos.

Dentro de la empresa la información es transmitida de forma oral sin ningún tipo de manual de procedimientos ni canales determinados.

### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### **Cultura organizacional de Nevisca S.R.L.**

Nevisca S.R.L es una pyme familiar la cual es liderada por el jefe de familia, hombre de carácter y experiencia, marcado por una vasta historia en el mundo del comercio, el cual estableció e inculcó ciertos valores a los cuales no se puede ser ajeno al formar parte de esta organización.

La responsabilidad hacia el trabajo y las acciones tanto operativas como administrativas, el respeto y solidaridad entre los integrantes de la empresa y para con los clientes o proveedores, la vocación al servicio, son algunos de los valores más importantes que se denotan dentro de la organización

Otra característica distintiva que marca la cultura organizacional de la empresa es la utilización de uniformes identificativos con la distribuidora y la creación de un logotipo de la misma.



## **Infraestructura**

El local de la empresa dispone de 700m<sup>2</sup> cubiertos.

Posee en su interior las siguientes instalaciones:

- **Baños:** cuenta dos baños diferenciados por sexo que disponen de inodoro y bidet, pero carece de duchas. A su vez se encuentran lockers para el guardado de efectos personales de los empleados.
- **Oficinas:** la empresa cuenta con dos oficinas con un tamaño adecuado para las tareas que se realizan dentro de ellas. Estas están construidas en seco con el sistema durlock y poseen sistema de acondicionamiento de la temperatura frío-calor, a su vez, los pisos y ventilaciones son correctos.
- **Mostrador de atención al cliente:** este espacio está dividido del local por paredes de vidrio (los empleados la llaman la pecera) las cuales dejan ver hacia el interior del establecimiento y techo de durlock. El mismo cuenta con una mesada para el despacho de la mercadería y dos computadoras para la facturación de la misma. También posee un ambiente climatizado al igual que las oficinas.
- **Área de carga y descarga:** cuenta con una gran área de carga y descarga la cual no se encuentra demarcada ni delimitada, lo cual ocasiona inconvenientes en el accionar de dichas operaciones.
- **Área de almacenamiento y depósitos:** la empresa posee dos cámaras frigoríficas para el almacenamiento de los helados, una de mayor dimensión que se utiliza para la realización del picking y posterior envío a los puntos de venta y la otra de menor tamaño que es utilizada para la atención al cliente por el mostrador anteriormente nombrado. En las



mismas la mercadería está dispuesta sobre tarimas o pallets para evitar cualquier deterioro de los productos.

También cuenta con dos depósitos para los insumos, uno es utilizado para lo que es cucuruchos y el otro para todo lo que es envases

térmicos, plásticos, cucharitas, salsas, etc. Así como en las cámaras, la mercadería es almacenada sobre tarimas.

Estos espacios no se encuentran identificados ni delimitados dentro de la infraestructura, no posee señalización adecuada para su correcta utilización. Muchos de los elementos que se observan dentro de los mismos se encuentran en condiciones inadecuadas.

La construcción de la instalación impide que su interior se encuentre protegido de las temperaturas exteriores extremas y de la humedad, ya que poseen techos de chapas y paredes de bloques. También carece de buena ventilación.

- **Pisos:** en general los pisos se encuentran en buen estado en lo que son las áreas de oficinas, baños, comedor, mostrador y cámaras. El problema se presenta en las áreas de depósitos y de carga y descarga, los cuales no se encuentran demarcados correctamente, se observan desniveles y rajaduras que dificultan el tránsito del auto elevador y de los empleados.
- **Techos:** la totalidad del inmueble está cubierta un techo de chapa, el mismo no se encuentra en óptimo estado, el cual permite algunas filtraciones de agua. La ausencia de un cielo raso hace permeable a las temperaturas extremas afectando el confort de los trabajadores. Las zonas de oficinas y mostrador, están construidas en seco, con sistema durlock (paredes y cielo raso) y vidrio (solo paredes, el techo es de durlock) respectivamente.



En la fotografía podemos observar la fachada del local donde se desarrolla la actividad de la empresa. En la misma divisamos un ingreso para los vehículos de carga, el cual también es utilizado para el ingreso de los empleados. También posee otro ingreso por el cual se accede al mostrador de atención al público.

Para comodidad de los clientes, se encuentra una dársena en la cual pueden estacionar los vehículos mientras se encuentran en el local. Dicho espacio facilita la carga de la mercadería despachada por el mostrador.



**DEPOSITO DE INSUMOS**



DEPOSITO DE INSUMOS



ACCESO OFICINAS Y BAÑOS





## **Productos**

Los productos que distribuye y comercializa Nevisca incluyen tanto helados Vía Bana como insumos de distintas marcas para el normal funcionamiento de las franquicias principalmente y de los demás clientes particulares que posee la organización.

### **Helados:**

- Sabores a granel, vienen presentados en cajas de cartón plastificadas internamente de 12lts (6,5kg aproximadamente). Actualmente cuenta con una variedad de 30 sabores categorizados, en lisos o granizados, especiales, Premium y agua.
- Palitos de agua (frutilla y limón), crema y bombón. Estos vienen en packs de cuatro cajas de veinte unidades cada una.



- Bombón escoces, crocante y suizo, postre almendrado y casatta presentados en packs de seis cajas de ocho unidades cada una.
- Postre delicia presentado en packs de cuatro cajas con una barra de postre por caja.
- Tortas heladas de dos variedades de gustos (chocolate o dulce de leche y vainilla) presentadas al igual que el postre delicia en packs de cuatro unidades con una torta por caja.
- Potes individuales de 1lt con cinco sabores diferentes (chocolate, dulce de leche granizado, limón, frutilla o granizado). Vienen en packs de seis unidades.
- Potes familiares de 3lts, los mismos vienen con cinco combinaciones diferentes de sabores, al igual que los pots de 1lt, vienen dispuestos en packs de seis unidades.



**PALLET DE CAJAS DE 12LTS**



Palito de Crema Americana

Palito Bombón

Palito de agua Frutilla y Limón

Pote 3lt.

Tortas

Postres

Delicia de dulce de leche

Casatta

8 unidades

Almendrado

c/u.

Bombones

c/u.

8u.

c/u.

8u.

c/u.

8u.

Vía Bana

Un helado muy tentador



**PALLET DE POTES DE 3LTS**



### **Insumos:**

Existen dos tipos de cucuruchos, los de oblea dulce y los de pasta. Estos se comercializan en cajas de distintas cantidades según el producto.

Cucuruchos de oblea dulce:

- Cucuruchon x 200 unidades
- Mini cucuruchon x 200 unidades
- Cucurucho familiar x 180 unidades
- Cono americano x 225 unidades
- Capelina x 90 unidades
- Oblea dulce decorativa x 2,7kg



Cucuruchos de pasta:

- Cono 50 x 165 unidades
- Cono 70 x 140 unidades
- Cono doble x 180 unidades
- Vaso 90 x 348 unidades
- Vaso 125 x 225 unidades
- Vaso 250 x 200 unidades
- Vaso cups x 180 unidades



Además de los cucuruchos, la distribuidora comercializa variados elementos necesarios para el normal funcionamiento de una heladería en general y también para productos particulares de las heladerías Vía Bana que van desde salsas y servilletas hasta envases plásticos o térmicos. A continuación describimos los mismos.

- Salsas. Estas vienen en presentación de 500g y de 125g, los sabores que se encuentran son caramelo, chocolate, dulce de leche, frutilla y frutos patagónicos.
- Merenguitos x 500g
- Crocante de maní x 1kg
- Crema en polvo x 1kg. Esta es utilizada por las franquicias para la realización de un producto especial.

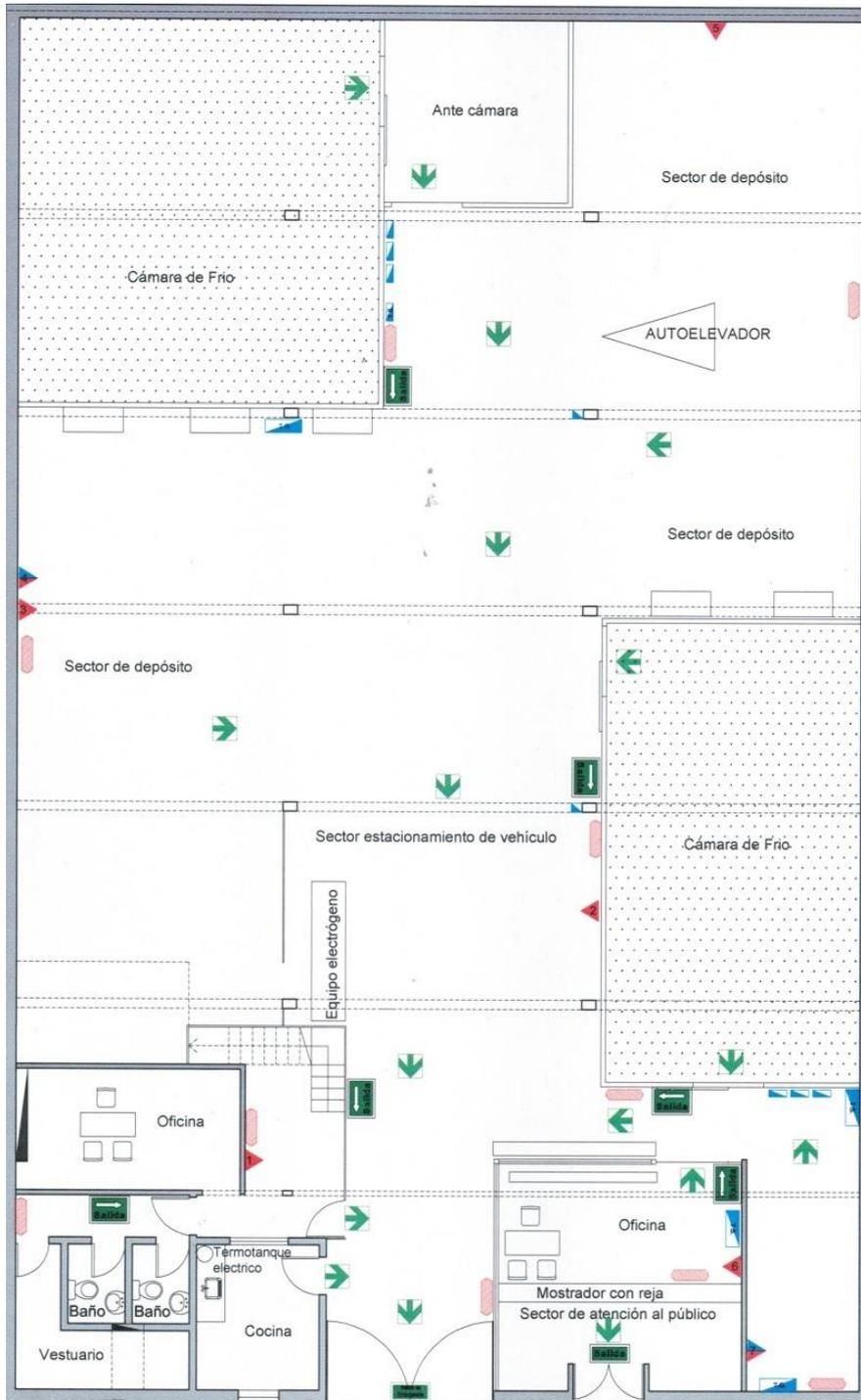


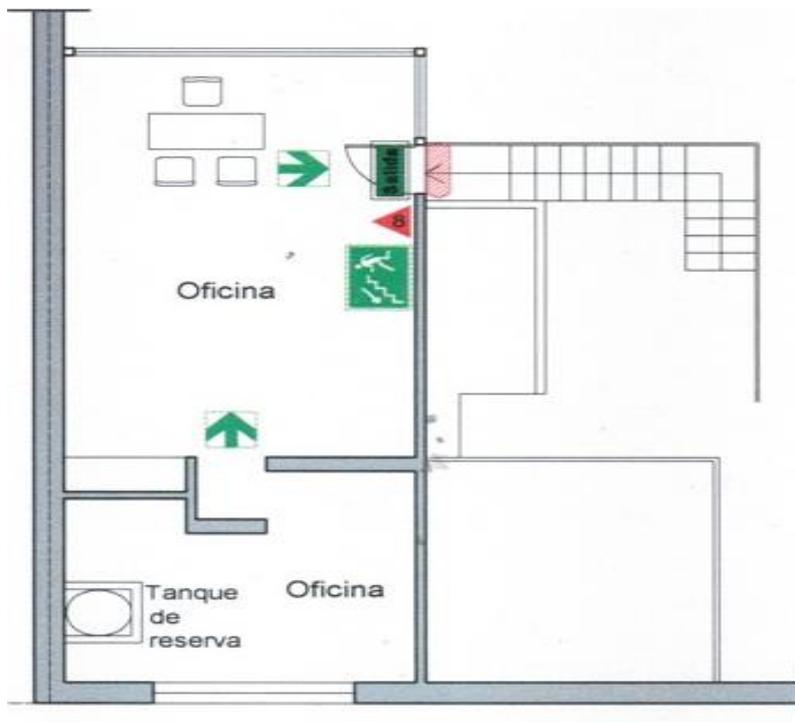
- Baño de chocolate x 10kg.
  
- Cucharitas para helado x 1kg
- Cucharitas sundae x 1kg
- Servilletas x 5000 unidades
- Vaso bana shake x 100 unidades
- Tapa p/ vaso bana shake x 100
- Vaso primavera x 100 unidades
- Copa atlanta x 100 unidades
- Vaso p/ agua x 100 unidades
- Pote térmico 1kg x 1000 unidades
- Pote térmico 1/2kg x 1000 unidades
- Pote 1/4kg x 25 unidades
- Tapa pote térmico 1/4kg x 50 unidades
- Pote plástico 1kg x 20 unidades
- Pote plástico 1/2 kg x 20 unidades
- Pote plástico 1/4kg x 20 unidades
- Pote plástico 1/8kg x 50 unidades
- Bolsas camisetas impresas Vía Bana x 1000 unidades
- Bolsas camisetas lisas x 100 unidades
- Servilleteros
- Bocheros automáticos (permiten servir el helado en forma de bocha)
- Espátulas
- Cornetes
- Resorte para bocheros automáticos x 10 unidades
- Uniformes Vía Bana (remera, pantalón, buzo, gorra y delantal) exclusivos para franquicias.
- cremeras
- Capsulas para cremeras x 10 unidades
- Laminas publicitarias



Muchos de estos productos, como puede ser los envases plásticos, llegan a la distribuidora en bultos cerrados con cantidades mayoristas, los cuales son fraccionados cuidadosamente en paquetes de menores cantidades por los empleados posibilitando la venta a las franquicias y heladerías particulares.

**LAY OUT – Distribución física**





Planta de entrepiso

---

### **Tecnología: Equipamientos y maquinaria**

- **Rodados:** la empresa cuenta en la actualidad con tres vehículos para transporte de mercaderías. Los mismos son dos camiones de mediano porte con capacidad para seis pallets cada uno y uno de menor porte con capacidad para dos pallets, todos están equipados con furgones térmicos y equipos de refrigeración para el correcto mantenimiento de la mercadería transportada. Estos rodados son utilizados para la distribución hacia los puntos de venta y también para el autoabastecimiento de mercaderías, evitando así costos en fletes de terceros.



- **Auto elevador:** esta maquinaria es necesaria para el movimiento de mercaderías paletizadas. Se realizan operaciones de carga y descarga, y movimientos internos de mercaderías.
  
- **Zorras hidráulicas:** Nevisca cuenta con dos zorras que sirven para el desplazamiento manual de mercadería paletizada dentro de las cámaras frigoríficas como también así de los insumos que se encuentran en los depósitos.
  
- **Carretillas verticales (3):** se utilizan para trasladar bultos o cargas chicas tanto dentro la empresa como para la descarga de los pedidos en los puntos de ventas.
  
- **Cámaras frigoríficas:** dos son las cámaras que dispone la organización. Una con capacidad para 60 pallets, la cual es utilizada para la realización del picking de pedidos y la posterior expedición de los mismos. Esta cámara solo es utilizada en temporada alta (septiembre – abril), dado que en temporada baja se afronta la actividad solo con la segunda cámara de menor capacidad (35 pallets) que es utilizada principalmente para la atención al cliente por mostrador durante todo el año y en los meses de menor actividad también se realiza el picking y la expedición de los pedidos hacia los puntos de venta.
  
- **Generador de energía eléctrica:** dado el deficiente sistema de servicio de la empresa proveedora de energía eléctrica con el cual cuenta la provincia de Córdoba, sobre todo en los meses de temperaturas altas, es que la empresa debió invertir en la compra de dos generadores, los cuales le permiten mantener los productos en condiciones y a su vez poder continuar con su normal actividad tanto administrativa como operativa ante cualquier corte energético que se produzca. Uno de los generadores es un motor de camión marca perkins el cual abastece de energía a todos los equipos frigoríficos de las cámaras y un segundo de menor tamaño que sirve de soporte para el área administrativa



posibilitando la utilización de computadoras, impresoras y demás artefactos eléctricos





**CAMION VW 9-150 - CAPACIDAD 6 PALLETS**





**CAMARA FRIGORIFICA ATENCION AL CLIENTE**



**CAMARA GRANDE PARA REALIZACION DE PICKING**



## **CAPITULO N°3: EL ANALISIS**

### **Análisis del macro-entorno**

El macro - entorno de una empresa es el término que se utiliza para englobar a todas aquellas variables externas que afectan a la actividad empresarial. Estas variables generalmente no solo afectan a la empresa, sino al conjunto de la sociedad y de sus actividades, y engloban materias relativas a la población, cuestiones legales o tecnológicas.

Es esencial realizar un buen análisis del macro - entorno de una empresa, ya que conociendo en que situación desenvolvemos nuestra actividad podremos protegernos de aquellas cuestiones que nos puedan resultar dañinas, y aprovechar aquellas situaciones que nos permitan incrementar las ventas.

### **Factores políticos y económicos**

Los factores económicos se expresan a través de variables indicando las condiciones y tendencias económicas generales que afectan las actividades de una organización.

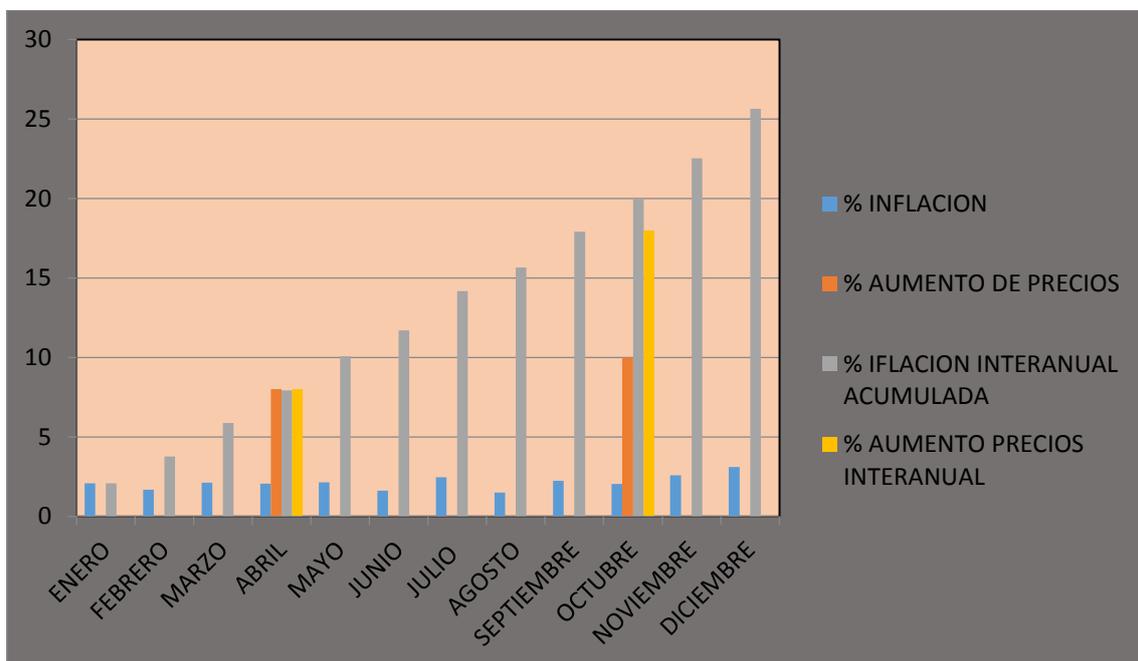
El entorno económico se refiere a la situación de la economía general de un país, es decir a los aspectos macroeconómicos. Algunos factores que tendrán gran impacto en el proyecto son:

- **Inflación:** el proceso inflacionario en el cual se encuentra nuestro país perjudica a Nevisca S.R.L dado que los costos como combustibles, energía, impuestos y sueldos se incrementan con mayor frecuencia que los precios de venta de la mercadería. Esto sucede porque Helacor S.A tiene una política de aumento de precios programados (a la cual la distribuidora se debe adaptar, no tiene independencia en políticas de precios), los cuales ocurren uno en abril y otro en octubre, es decir cada seis meses, uno al final de la temporada y otro a principio de la misma.



De esta manera se generan bajas en la rentabilidad del negocio, hasta tanto Helacor no dé la orden de aumentar los precios.

En el siguiente cuadro vemos reflejado el impacto de la inflación durante el periodo de enero a diciembre de 2015. En el mismo se puede observar como la inflación le va ganando a los aumentos de precios programados por Helacor S.A.



NOTA: los datos de inflación del año 2015 fueron tomados de [www.tasadeinflacion.com.ar](http://www.tasadeinflacion.com.ar) tomando como parámetro un promedio entre los datos oficiales del INDEC y los datos de Congreso.

- Con respecto a los factores políticos son los gobiernos quienes, a través de su actividad, pueden crear amenazas u oportunidades para las organizaciones. El proceso político, supone la adopción de normas para equilibrar las pugnas entre los distintos grupos de interés existentes en la sociedad.

El rol de regulador del gobierno no sólo es inevitable en una sociedad organizada, es necesario para la defensa del bien común, como la



defensa del consumidor, la protección del ambiente y la superación de cualquier tipo de discriminación.

Actualmente la organización está atravesando por un proceso de incertidumbre el cual es consecuencia de las elecciones presidenciales, provinciales y municipales que se llevaron a cabo durante todo el año 2015, por lo cual se decidió no realizar ningún tipo de inversión o proyecto hasta tanto el ambiente externo recupere la estabilidad y que transmita seguridad, para así poder tomar decisiones con la mayor precisión posible.

### **Ambiente legal**

Marco legal son los decretos, leyes, habilitaciones y demás reglamentos que componen las normas y por los cuales se rige una empresa.

Nevisca está encuadrada en el rubro comercial bajo el marco jurídico de una sociedad de responsabilidad limitada, en la cual se dedica a la venta y distribución de helados Via Bana e insumos para heladerías.

Desde el poder municipal se exigen determinadas habilitaciones, trámites y certificados que posibilitan el correcto funcionamiento de la organización dentro de los parámetros de la ley, los cuales serán descriptos a continuación.

- Certificado de desinfección
- Carnet sanitarios del personal
- Constancia de CUIT (código único de identificación tributaria)
- Contrato social
- DNI de los socios
- Copia del poder (en el caso de poseer un apoderado de la firma)
- DNI del apoderado
- Contrato social
- Certificado de localización otorgado por la dirección de obras privadas
- Planos del inmueble
- Informe y certificado de las condiciones de higiene, seguridad y protección contra incendios.



- Protocolo de análisis bromatológico de los productos a comercializar
- Resolución de planificación ambiental
- Alta contributiva en la Dirección General de Recursos Tributarios de la municipalidad de Córdoba
- Informe de factibilidad de riesgos en la actividad de la empresa
- Formulario de inscripción F4 de comercio e industria en el cual se detallan altas y bajas del rubro, cambio de domicilio, cambio de CUIT, renovaciones, habilitaciones, etc.

Durante el procedimiento de inspección se determina la necesidad de intervención de otras áreas de control de la Municipalidad de Córdoba o de otros organismos, documentación que será adjuntada con la actuación del inspector actuante, una vez completada la misma se confecciona el certificado habilitante.

Completando todos los requerimientos anteriormente nombrados, la empresa está legalmente habilitada para desarrollar su actividad normal.

Los rodados que posee la empresa para la distribución de la mercadería también requieren de habilitaciones para su correcto funcionamiento.

A nivel nacional es exigido el trámite de SENASA y a nivel municipal el de bromatología, ambos habilitan el transporte de sustancias alimenticias, el mismo tiene validez por un año calendario.

También para poder circular con los vehículos por la ciudad y las rutas tanto provinciales como nacionales, se debe realizar la inspección técnica vehicular (ITV). En el caso de Nevisca se optó por realizar la ITV nacional la cual tiene validez durante un año (la municipal dura seis meses) y es aplicable a todo el territorio nacional y reconocido en países limítrofes.



## **Análisis FODA de Nevisca S.R.L**

### **FORTALEZAS:**

- Distribuidor oficial de Helacor S.A
- Utilización de medios y canales de comunicación inmediata para la atención del cliente.
- Personal confiable.
- Ubicación geográfica estratégica en cercanía de proveedores y clientes.
- Distribución de una marca reconocida y ya instalada en el mercado.

### **DEBILDADES:**

- Producto estacional.
- Dependencia de Helacor S.A
- Carencia de local propio.
- Falta de profesionalización en los procesos.
- Falta de planificación de objetivos a largo plazo.

### **OPORTUNIDADES:**

- Aumento de la cartera de productos de Helacor S.A.
- Reducida competencia en la región.
- Aumento de la demanda de helados.

### **AMENAZAS:**

- Aparición de nuevas marcas de helados.
- Aumentos de costos y faltantes de mercadería.
- Aumentos de costos inmobiliarios.
- Ingresos de nuevos competidores al ser un mercado poco explotado y atractivo

## **Análisis del Micro-Entorno**

El entorno de una organización es el conjunto de todos los elementos o actores externos a la organización que son pertinentes y relevantes para su actuación.



El entorno conforma las fuerzas e instituciones relevantes que afectan las transacciones entre la organización y sus mercados.

Las variables inmediatas son las que influyen directamente sobre la organización y son: los clientes, los proveedores, los competidores, sindicatos a los que pertenezca la organización y todo grupo de referencia que ejerza alguna forma de presión inmediata.

Por otro lado, existen los componentes mediatos como la sociedad o los factores políticos que ejercen alguna forma de presión indirecta sobre la organización.

Para el estudio de Nevisca S.R.L, se considerará el poder de influencia de cada una de estas variables del entorno a lo largo de su ciclo de vida.

**Clientes potenciales:** Nevisca S.R.L tiene una cantidad muy grande de potenciales clientes, los cuales van desde las franquicias hasta restaurantes, comedores, kioscos, almacenes, pequeñas heladerías particulares, empresas de catering, salones de fiestas.

**Proveedores:** Nevisca S.R.L tiene tres proveedores bien marcados y diferenciados.

- Helacor S.A es el proveedor de helados Vía Bana, la fábrica está localizada en el parque industrial Ferreyra que se ubica en el camino a Ferreyra s/n afuera del anillo de circunvalación de la ciudad de Córdoba Capital.
- Mundo Helado S.A es la encargada de proveer todos los insumos necesarios para el funcionamiento de una heladería. Esta empresa provee servilletas, salsas, envases térmicos y plásticos, cucharas, bocheros, espátulas, hasta mobiliario para las franquicias. Este proveedor está ubicado al lado del establecimiento de Helacor S.A en el parque industrial Ferreyra.



- Alta Rotación S.R.L se encuentra en Av. O'Higgins 3600 del barrio Cerveceros de la ciudad de Córdoba y es la proveedora de cucuruchos y envases de pastas para helados.

**Sindicatos:** todos los miembros de Nevisca S.R.L están afiliados al sindicato de empleados de comercio.

**Principales competidores:** Para realizar un estudio de la competencia del sector se analizan las cinco fuerzas de Porter y su aplicación en Nevisca S.R.L

El marco teórico de Michael Porter se concentra en las cinco fuerzas que generan la competencia dentro de una industria:

***El riesgo por el ingreso de potenciales competidores:*** este mercado cuenta con una posibilidad baja de ingreso de nuevos competidores teniendo barreras de ingreso relativamente alta, otorgando estabilidad y rentabilidad a la firma.

Teniendo una experiencia de 13 años en el rubro, Nevisca S.R.L cuenta con la estructura requerida para llevar a cabo el trabajo y la confianza que deposita Helacor SA en sus manos día a día.

**El grado de rivalidad entre empresas establecidas dentro de la misma industria:**

La estructura competitiva de la logística de distribución de cargas congeladas en la ciudad de Córdoba y en general, presenta barreras de salidas importantes, ya que implica grandes inversiones en materia estructural, como cámaras frigoríficas y vehículos acondicionados para la distribución de dicha mercaderías.

**El poder de negociación de los compradores:** Nevisca al ser distribuidor oficial de Via Bana posee un poder negociación bajo, debiendo adoptar



políticas de ventas y comercialización diferentes de acuerdo a la necesidad de cada cliente.

**El poder de negociación de los proveedores:** Nevisca posee poco poder de negociación ante proveedor debido a que debe adaptarse a los requerimientos y políticas que Helacor SA imponga ya que la dependencia es absoluta como distribuidores oficiales de la firma.

**La proximidad de sustitutos para los productos de una industria:** la existencia de sustitutos cercanos representa una fuerte amenaza competitiva, dado que limita el precio que una organización puede cobrar y en consecuencia su rentabilidad.

Una amenaza para Nevisca S.R.L es que los propios franquiciados adquieren vehículos utilitarios para retirar la mercadería de la distribuidora. Esto es un dilema que se está intentando resolver en conjunto con Helacor S.A.



## **CAPITULO N°4: EL DIAGNOSTICO**

### **Diagnóstico**

A través del relevamiento realizado se ha podido observar que varias actividades y procesos pueden ser mejorados

Dentro de la empresa observamos falencias que serán analizadas y descritas a través de un mapa de procesos en cual consta de tres categorías:

Procesos estratégicos: son los procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados por el director y en ellos se puede observar la total centralización de los mismo, también pudimos advertir la falta de planificación estratégica haciendo imposible la definición de políticas formales dentro de Nevisca, la escasa información estratégica que posee el director y el horizonte temporal de corto plazo en que se establecen los objetivos vuelve deficiente la toma de decisiones al igual que la realización de las misma dentro de la organización. Esta nula visión a futuro torna imposible la anticipación de los hechos volviendo a la empresa vulnerable ante cualquier situación imprevista.

Procesos operativos: son procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas. Estos procesos están a cargo de los directores funcionales contando con la cooperación del equipo humano a cargo.

Dentro de estos procesos se ha observado deficiencias como: la ausencia de un orden de actividades al diseñar los flujos de los procesos principales que generan valor agregado y las capacidades de los centros de trabajo que hacen que se eleven los costos por ineficiencias (capacidad ociosa, aumento de tiempo de procesos, distancias recorridas incorrectamente, entregas no



cumplimentadas a tiempo, mal manejo de la materia prima, ineficientes controles de proceso)

Procesos de apoyo: Estos procesos de apoyo son los que no están directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

Nevisca S.R.L presenta inconvenientes en cuanto a los procesos de apoyo, los cuales son un factor fundamental a la hora de agregar valor al producto final. A través del relevamiento pudimos detectar falencias en el accionar del área de administración y finanzas al no poseer ningún tipo de organización dentro de sus acciones y la falta de la utilización de herramientas para la gestión vuelve deficientes estos departamentos

Otra deficiencia que se encontró es en el proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal, es decir en el área de recursos humanos, la cual no se encuentra definida claramente dentro de la organización. Esta es una de las grandes causas por la cual se comenten errores en este proceso.

La empresa ante la necesidad de personal, recurre a conocidos del personal estable de la organización o se maneja con referencias de personas cercanas a los gerentes. No sigue ningún proceso de reclutamiento y selección, ni lineamientos del perfil del puesto a ocupar y al momento de la capacitación se procede a la toma de personal “a prueba” y se lo integra al plantel fijo de trabajadores el cual lo va guiando con directivas acerca de las actividades operativas que se llevan a cabo. Transcurrido el tiempo de “prueba” se decide en base a lo observado durante el proceso de prueba y a la opinión de los empleados estables de confianza.

En cuanto al desarrollo de la tecnología como proceso de apoyo, Nevisca S.R.L cuenta con un sistema informativo (anita32), siendo un sistema antiguo, el mismo permite funciones básicas como facturación, inventario y listados de ventas y saldos en cuenta corriente.



Por este motivo es que muchas de las actividades se llevan a cabo con planillas de Excel confeccionadas por los administradores, que sirven de soporte al sistema informático de la organización.

## **CAPITULO N°5: LA PROPUESTA**

### **Propuesta de mejora**

A partir del diagnóstico realizado a través del análisis y relevamiento de cada uno de los procesos de Nevisca pudimos observar y extraer falencias en el accionar de la empresa.

Observadas dichas ineficiencias de gestión procedimos a proponer propuestas de mejoras para algunos de los puntos mencionados en el diagnóstico. Nuestra propuesta hará foco en cuatro puntos que creemos importante y con más urgencia de acuerdo a la información recabada a través de las entrevistas a los núcleos principales de la empresa.

Los principales puntos a tratar serán:

- Generar un diseño organizacional nuevo buscando el principal objetivo la descentralización de la toma de decisión y tareas a realizar por parte del director de la empresa.
- Definir procedimientos y lineamientos generales en el accionar de las actividades operativas.
- Generar la planificación del capital humano que requerirá y utilizará la empresa, realizando programas para asegurar la incorporación de empleados capacitados para cada puesto.
- Elaborar puntos de control para los principales procesos de Nevisca a través de un cuadro de indicadores generando umbrales de aceptación. También elaborar herramientas de control de inventarios y stock de la empresa.



## **Naciendo una nueva empresa**

### **Nuevo diseño estructural**

Como ya mencionamos en el relevamiento Nevisca cuenta con lo que podemos denominar una estructura simple, señalando las características de la misma con anterioridad en consecuencia hemos realizado la propuesta de elaborar un diseño organizacional más descentralizado a nivel estratégico que tendría como objetivo descongestionar funciones, decisiones al director de la empresa.

Habiendo estudiado el caso podemos definir el término descentralización de dos maneras diferentes:

- 1) Como la dispersión del poder formal hacia abajo por la cadena de autoridad, donde tal poder lo ejerce en primera instancia el director general en la cumbre estratégica pudiendo elegir dispersarlo hacia abajo a niveles inferiores en la jerarquía vertical.  
Esta dispersión del poder formal hacia abajo por la cadena de autoridad de línea se llama descentralización vertical.
- 2) El poder de decisión puede permanecer en los gerentes de línea en el sistema de autoridad formal o puede pasar a especialistas fuera de la línea (staff de apoyo). Esto es lo que llamaríamos una descentralización horizontal donde se refiere al punto en que los gerentes controlan el proceso de decisión.

Nuestra propuesta es determinar un diseño organizacional produciendo un cambio de una absoluta centralización de poder y decisiones en manos del director general ( Achával Héctor) a una descentralización vertical donde buscaremos a partir de este nuevo planteamiento delegar muchas de las



funciones, decisiones y controles a un nivel inferior donde se encuentran los gerentes de cada área ( Agustín, Sofía, Silvina).

Los gerentes de línea buscarán su autonomía, extrayendo el poder de la cumbre estratégica hacia abajo y si es necesario del núcleo operativo hacia

arriba como un sistema de retroalimentación, dicha descentralización dividirá a cada área en unidades que cada gerente deberá administrar y supervisar, tomando sus propias decisiones de gestión y controlando su coordinación.

Para tal organización se utilizará como elemento coordinador la supervisión directa donde cada gerente asumirá la responsabilidad total de cada una de sus áreas, donde elevará un informe de su gestión mensual con el objetivo de hacer conocer al director general los resultados del accionar. A través de una de la estandarización de los procesos de trabajo lograda por una formalización de los comportamientos y estandarización de acciones se llevará a cabo la transición que ayudara a mejorar la calidad de cada actividad realizada.

El poder formal sigue residiendo en la cima, la jerarquía y la cadena de autoridad serán conceptos fundamentales a desarrollar con eficiencia y controlar enérgicamente haciendo de dicha transición un proceso racional y progresivo.

### **Estrategia**

La estrategia en esta estructura seguirá producida en la cumbre estratégica donde será el foco de análisis y decisión el destino hacia donde se dirigirá Nevisca S.R.L pero con la modificación de que la cumbre estratégica será compuesta por los tres gerentes (Agustín, Silvina, Sofía) y no como antes que la mayoría de las decisiones las tomaba el director solamente. Este proceso de elaboración de estrategia continuará siendo un asunto de arriba



hacia abajo en búsqueda con el paso del tiempo de un cambio en cuanto la independencia absoluta por parte de cada área.

Toda información relevante sigue llegando a la cumbre estratégica, donde se formula cada estrategia que se aplicará, una vez tomada cualquier decisión será enviada a hacia abajo por la cadena de autoridad para su

ejecución elaborando anteriormente el planeamiento y planes de acción por sus gerentes a cargo de cada área.

En dicho proceso se buscará la racionalización de las estrategias pretendiendo que cada decisión esté ligada como un sistema integrado no independiente.

### **Plan de acción**

Los planes de acción se realizan una vez que ya se han definido las estrategias que permitirán cerrar las brechas de lo que se espera alcanzar y las dificultades que enfrenta la empresa en su gestión día a día.

La mayoría de los planes son de carácter operativo y se desarrollarán a nivel de cada una de las áreas, siendo centro de responsabilidad cada gerente de su área estableciendo los respectivos requerimientos de personal y financieros que permitirán la formulación y acción de cada estrategia.



**Plan de acción:**

<b><u>Misión:</u></b>				
<b><u>Objetivos estratégicos:</u></b>				
<b><u>Estrategias:</u></b>				
<b>Pasos a seguir:</b>	<b>Responsables:</b>	<b>Plazos:</b>	<b>Recursos necesarios:</b>	<b>Fuentes de financiamiento:</b>

**Criterios para evaluar los planes de acción:**



- Los cursos de acción definidos permiten lograr los objetivos.
  - Han sido determinados los costos y beneficios de los cursos de acción.
  - Los cursos de acción elegidos generan impactos negativos o positivos en otros objetivos.
  - La empresa está en condiciones de implementar el curso de acción, si no que cambios deben hacerse para lograrlos.
  - Tiempo que requieren los cambios.
- 
- Una vez implementados los cambios de procedimientos que se requieren, que impacto tiene sobre la empresa.

**Puntos a ser revisados para verificar los recursos necesarios para llevar a cabo cada estrategia propuesta:**

- ¿Se cuenta con los recursos necesarios para implementar lo decidido: presupuesto, personal, capacitación, equipos tecnológicos, etc.?
- ¿La información que se requiere tiene un soporte adecuado?
- ¿La implementación de la estrategia requiere recursos adicionales en el próximo presupuesto?
- ¿Cuál es el impacto fiscal del curso de acción? Ya sea desde la incorporación de nuevos empleados, a la necesidad de recursos adicionales y servicios externos necesarios para realiza el cambio deseado, las cargas previsionales e impositivas generan un impacto negativo en todas las modificaciones que se realicen y la falta de su análisis puede traer aparejado la mortandad temprana de las acciones a planeadas. Por eso es muy necesario tener una planificación tributaria de los cambios que se van a realizar, evaluando alternativas y formas jurídicas más convenientes para la empresa con fin de reducir el impacto fiscal y la obtener beneficios como la reducción de cargas fiscales, líneas de financiamientos etc. que hacen más rentable a la organización.



## **Responsabilidades de los gerentes**

### **Gerente del área logística**

El encargado de esta área tiene la gran responsabilidad de hacer funcionar uno de los motores de la empresa, es el responsable que la actividad principal de la empresa se lleve a cabo. En este nuevo rol como jefe máximo del área, será el que analice decida y planifique la ejecución de actividad dentro de este sector.

Agustín Achával además de sus funciones anteriores se le agregarán nuevas responsabilidades que tendrá que afrontar con eficacia y eficiencia para superar los objetivos planteados.

El conjunto de sus funciones será:

- Supervisar actividades diarias del área.
- Prever y planificar requerimientos de materiales.
- Planificación y estrategias de abastecimiento.
- Dirección del equipo de producción y distribución.
- Establecer los objetivos del área.
- Controlar y coordinar las funciones de la cadena de abastecimiento.
- Analizar procedimientos de distribución de las operaciones comerciales.
- Optimizar el transporte, reducir costos, plazos e itinerarios de la entrega.
- Gestión del software de aprovisionamiento, transporte y control logístico.

### **Gerente del área de ventas**

A través del nuevo diseño estructural el área de ventas y finanzas será gestionada de forma máxima por su responsable Silvina Achával, tomando total obligación por acciones y decisiones que dispondrá como también la de sus dependientes.

Este nuevo diseño dará a ella mayores responsabilidades que antes dentro de las áreas, las cuales pasaremos a nombrar a continuación:



- Planificación y presupuesto de ventas, reduciendo el riesgo de cada decisión y aumentando la rentabilidad de la empresa.
- Establecimiento de metas y objetivos, tanto para su área como para el funcionamiento de toda la empresa. Será la principal encargada de establecer metas a corto y largo plazo indicando el camino más rentable por el cual Nevisca S.R.L deberá transitar para una gestión saludable.
- Cálculo de la demanda y proyecciones de ventas junto al área de logística y comercialización.
- Cálculo de la rentabilidad de cada producto y servicio.
- Compensación y motivación del personal.
- Reclutamiento y selección de vendedores.
- Control de cuentas por cobrar y cuentas por pagar

### **Gerente de administración**

Sofía Achával es la responsable de ésta área y en nuestra propuesta del nuevo diseño se le aumentarán funciones al cotidiano de ella, siendo ahora la encargada de todo lo referido a actividades administrativas interna como externa de la empresa. Ella tiene a cargo la función de la administración del personal como de administración en general, también es la autorizada a llevar adelante la representación legal de la firma con previo consentimiento del director y sus hermanos (socios gerentes). Podemos nombrar algunas de sus funciones:

- Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos de la organización.



- Controlar y supervisar los diferentes beneficios de ley ( fideicomiso, prestaciones sociales, vacaciones) mediante los procedimientos internos de la empresa
  - Coordinar y controlar el proceso de egreso para la desvinculación del personal, ya sea por despido o culminación de contrato.
  - Planificar, organizar y resolver actividades administrativas generales.
  - Planificar, organizar y dirigir las funciones legales, trámites bancarios, correspondencia, representaciones de la firma.
  - Impartir lineamientos de carácter jurídico legal de la empresa de acuerdo a su tipo societario.
- 
- Preparar, revisar, y mantener documentación e instrumentación normativa de la empresa incluyendo órdenes ejecutivas, directivas y memorando administrativos.
  - Control y seguimiento de la tributación de la empresa.
  - Elaborar, directa o indirectamente la documentación contable requerida por los organismos oficiales.
  - Preparar los datos para la liquidación de impuestos.

### **PROCESO DE SELECCIÓN**

Actualmente Nevisca S.R.L tiene gran interés en implementar un proceso de selección que les permita mejorar la elección de personal para puestos operativos (cajero – atención al cliente por mostrador, camarista – repartidor y chofer) que integran la planta de la organización. El proceso aplicado hoy en día no cuenta con ningún tipo de análisis sobre lo que se pretende evaluar en los candidatos y es realizado sin formatos debidamente estructurados que faciliten dicha evaluación.



Por tal razón, se propone un proceso de selección que permita mejorar la evaluación de los requerimientos que se consideran indispensables para el buen desempeño del puesto vacante.

La propuesta de este documento está integrada por lo siguiente:

- Aspectos a considerar para la aplicación del proceso de selección propuesto.
- Técnicas que integran el proceso de selección propuesto.
- Proceso propuesto a aplicar para cada puesto operativo de Nevisca S.R.L.
- Procedimiento del proceso de selección propuesto.
- Diagrama del proceso de selección propuesto.

### **Aspectos a considerar para la aplicación del proceso de selección propuesto.**

Para la aplicación del proceso de selección propuesto, es conveniente mencionar tres aspectos sumamente importantes para el desarrollo eficiente y eficaz del mismo.

#### **a) Como llevar a cabo el proceso de selección propuesto.**

Es importante que antes de aplicar el proceso de selección, se realice una debida planeación sobre dicha actividad, tomando en consideración que número de candidatos y de puestos vacantes a cubrir determinará la duración del proceso.

Datos que se deberán establecer antes de iniciar el proceso de selección propuesto:

1. Obtener el perfil “sintetizado” del puesto.
2. Determinar las áreas a investigar en cada técnica a aplicar, dependiendo del puesto a cubrir. (ver en este capítulo “proceso a aplicar para cada puesto operativo de Nevisca S.R.L).



3. Revisar la información obtenida hasta el momento, para definir los puntos a aclarar y establecer los datos a generar.
4. Determinar la duración del proceso de selección especificando la fecha, hora y duración de cada técnica, con el fin de llevar un control del mismo.

Todo lo anterior tiene la finalidad de determinar los siguientes factores:

- 1- ¿Cuál es el propósito de dicha actividad?
- 2- ¿Qué nivel de personal se va a seleccionar?
- 3- ¿Qué áreas se van a profundizar con cada técnica de selección a aplicar?
- 4- ¿Qué tipo de reporte (formulario) se va a generar.

**b) Donde se llevará a cabo el proceso de selección propuesto.**

La elección del lugar en donde se aplicará cada técnica que integra el proceso es de suma importancia, ya que es un factor fundamental para el desarrollo del mismo.

Se sugiere que el lugar a elegir tenga las siguientes características: espacio cómodo, aislado de ruidos que interfieran en la comunicación, evitar interrupciones personales y telefónicas; debe ser un espacio que permita crear una atmósfera de libertad permitiendo respetar la privacidad de las personas que intervienen en dicha situación.

Conociendo el establecimiento de la empresa analizada, recomendamos que este proceso se desarrolle en la oficina ubicada en el entresuelo de la locación, la cual es la que cumple satisfactoriamente las características anteriormente nombradas.

**c) Quien deberá llevar a cabo el proceso de selección propuesto.**

Se debe tener en cuenta que para el buen desarrollo del proceso de selección y el buen logro de los objetivos deseados, se considere la elección adecuada de la persona que llevará a cabo este proceso. Por eso en base a la



información documental realizada se hace mención del perfil propuesto que debe tener la persona encargada de seleccionar al personal.

El encargado de selección de personal debe tener las siguientes características a fin de permitirle utilizar y aplicar de forma adecuada cualquier técnica o táctica para obtener la información requerida y realizar una evaluación objetiva logrando así el objetivo que persigue la selección de personal.

Es aconsejable dar la debida capacitación a la persona que ocupará dicho puesto, en donde se dé a conocer las problemáticas a los que estará expuesto en el desarrollo de dicha actividad a fin de permitirle realizar con mayor objetividad la selección de personal.

A continuación se propone la adecuación del perfil actual del “encargado de reclutamiento y selección”.

**Propuesta de la adecuación del perfil sintetizado del “encargado de reclutamiento y selección”.**

- **Identificación del puesto:** Nombre del puesto, “encargado de reclutamiento y selección de personal”.
- **Descripción genérica:** reclutar y seleccionar a la persona idónea para cubrir un determinado puesto de trabajo bacante, utilizando para ello diversas pruebas, exámenes, entrevistas y evaluaciones, adaptándolas a las características del perfil que se está buscando.
- **Descripción específica:** a continuación se proponen algunas de las tareas que se consideran importantes establecer en el perfil actual:
  - a) Seleccionar el personal idóneo para cubrir oportunamente los puestos vacantes en la empresa.
  - b) Elaborar y actualizar los perfiles de cada puesto que integran la empresa.
  - c) Actualizar los procesos para selección de personal.



- d) Aplicar pruebas técnicas de selección.
- e) Presentar las ternas de los candidatos más idóneos al puesto a cubrir.
- f) Elaborar, archivar y actualizar los expedientes de los solicitantes de empleo.

### **Especificación del puesto**

#### **Conocimientos necesarios:**

**Nivel intelectual:** Nivel licenciatura o tecnicatura en su defecto (titulado en áreas de administración de empresas, psicología o RRHH). Habilidad mental, memoria, abstracción, organización, planeación, capacidad de anticipación.

Estudios en especialización de su función: conocimientos técnicas en recursos humanos, mercado de trabajo y legislación laboral.

**Características esenciales:** Habilidades sociales, de comunicación, analíticas e interpretativas.

**Rasgos de personalidad:** presentación personal, confianza en si mismo, flexibilidad mental de criterios, orientación hacia el solicitante del empleo, destrezas de persuasión y capacidad de organización.

#### **Funciones principales:**

- Elaborar y actualizar los análisis de puestos.
- Diseñar los procesos y estrategias a seguir en reclutamiento y selección, para la adecuación del personal a la empresa.
- Elaborar los anuncios correspondientes para el reclutamiento de candidatos en distintos medios de información.
- Receptar las solicitudes de empleo o currículum vitae y preselección de los mismos.
- Captar y buscar candidatos.
- Aplicar pruebas técnicas de selección de acuerdo al puesto a evaluar.
- Mantener y actualizar los archivos.



## **Técnicas que integran el proceso de selección propuesto**

Las técnicas que integran el proceso de selección propuesto son las siguientes:

- 1- Solicitud de empleo. (formulario n°1)
- 2- Guía de entrevista de selección. (formulario n°2)
- 3- Guía de investigación de referencias. (formulario n°3)
- 4- Examen médico. (formulario n°4)
- 5- Evaluación final sobre la futura contratación. (formulario n°5)

La finalidad de mencionarlas es dar información sobre el objetivo que persigue cada una de ellas, los datos a generar, forma de aplicación y el reporte (formulario) que se desea obtener.

### **Solicitud de empleo**

#### **Objetivo**

Obtener información suficiente de aquellas áreas que se consideran importantes mediante un formato estructurado y detallado, y así realizar un análisis y obtener una idea completa y objetiva, sobre las características de personalidad y

profesionalidad del candidato, a fin de ser utilizada como guía durante la entrevista y demás técnicas de selección.

#### **Datos a generar en la “solicitud de empleo”**

Las áreas en las que se pretende obtener información son:

- Información personal.
- Historial académico.
- Historial laboral.
- Concepto de sí mismo.



- 
- Metas personales y laborales.
  - Hobbies
  - Datos familiares.
  - Referencias – recomendaciones.

**Formulario a completar**



Se deberá completar el formulario N°1, "solicitud de empleo.

SOLICITUD DE EMPLEO				
				Foto reciente del candidato
<b>Nota: la informacion aquí expuesta sera de uso confidencial.</b>				
Fecha: <input type="text"/>				
Puesto que solicita:				
Sueldo mensual deseado:				
Disponibilidad horaria:				
Fecha en que podria presentarse a trabajar:				
INFORMACION PERSONAL				
Nombre y apellido:				
Fecha de nacimiento:				
Tipo y numero de documento:				
Edad:				
Sexo:	M	F		
Estado civil:	Hijos:			
Domicilio actual:		Calle:		
		Numero:	Dpto:	Piso:
		Barrio:		
		Codigo postal: <input type="text"/>		
<b>Datos Economicos:</b>				
No. De personas que dependen economicamente de ud.:				
Su conyuge trabaja:	Si	No		
Posee Vivienda:	Propia	Alquila		
Dispone de movilidad:	Auto	Moto	Transporte publico	
Tiene licencia de conducir:	Si	No	Categoria:	
<b>Datos Generales</b>				
Esta o ha estado afiliado a algun sindicato?			Si	No
Posee parientes trabajando en esta empresa?			Si	No
Ha trabajado anteriormente en esta empresa?			Si	No
Pertenece a alguna organización?			Cultural	Social
Cual es la organización?, en caso afirmativo.			Otra	



HISTORIAL ACADEMICO				
<b>Primaria</b>				
Nombre de la escuela:				
Ultimo grado cursado:				
Periodo:				
<b>Secundaria</b>				
Nombre de la escuela:				
Ultimo año cursado:				
Periodo:				
Título recibido:				
<b>Terciarios o Universitario</b>				
Nombre del instituto o universidad:				
Ultimo año cursado:				
Título recibido:				
<b>Cursos o especializaciones adquiridas:</b>				
Año:				
Título recibido:				



HISTORIAL LABORAL		
<b>Primer empleo obtenido</b>		
Puesto desempeñado:		
Periodo:		
Sueldo:		
Empresa:		
Domicilio:	Teléfono:	
Tareas desempeñadas:		
Personal a cargo:		
Motivo de separacion:		
<b>Ultimo empleo obtenido</b>		
Puesto desempeñado:		
Periodo:		
Sueldo:		
Empresa:		
Domicilio:	Teléfono:	
Tareas desempeñadas:		
Personal a cargo:		
Motivo de separacion:		
<b>Cursos de capacitacion adquiridos:</b>		
1-		
2-		
3-		
<b>Cursos adquiridos o conocimientos que ayuden a desempeñar mejor el puesto que solicita:</b>		
1-		
2-		
3-		
Maquinas que sabe utilizar:	De oficina	De taller
Especifique:		
Conocimientos en computacion:	Si	No
Nivel:		
Programas que domina:		
<b>Como se entero del empleo?</b>		
Aviso en el diario		
Conocidos		
Iniciativa propia		
Otras:		



**CONCEPTO DE SI MISMO, METAS Y PASATIEMPOS**

**Señale 5 características en orden de importancia que definan su personalidad:**

- 1-
- 2-
- 3-
- 4-
- 5-

**Cuales son sus metas?:**

- 1-
- 2-
- 3-

**Que hace en su tiempo libre?**

Trabajo independiente:

Actividad cultural:

Deporte

Otra (especifique):

**REFERENCIAS - RECOMENDACIONES**

**Laboral**

Empresa:

Direccion:

Teléfono:

Contacto:

**Personal**

Nombre del contacto:

Direccion:

Teléfono:

**De crédito (anote los datos de las empresas donde usted a adquirido crédito):**

Empresa:

Direccion:

Teléfono:

Fecha de vencimiento del crédito:

**DECLARACION**

Hago constar que toda la información aquí expuesta es verdadera y autorizo a la empresa a realizar la debida investigacion de las referencias dadas en este documento.

-----  
firma del solicitante



## **Entrevista de selección**

### **Objetivo**

Averiguar a través del lenguaje verbal y corporal, la idoneidad de un candidato para un puesto concreto, corroborando la información sobre las características personales y profesionales que indican los resultados de las técnicas aplicadas con anterioridad (según el proceso de selección propuesto).

Esta técnica nos dará la posibilidad de orientar y manifestar lo que el candidato debe conocer sobre la empresa y el puesto que le interesa desempeñar, evitando crear falsas expectativas y el futuro fracaso en el puesto.

Proponemos que en la selección se utilice la entrevista mixta, es decir, empezar con preguntas directas, pero con el transcurso de la entrevista la intervención del entrevistado sea cada vez mayor. Este tipo de entrevista permitirá mayor flexibilidad, es más económico en tiempo y por la información que proporciona es la más utilizada.

### **Datos a generar en la entrevista de “selección”.**

La evaluación de la entrevista implica distintas áreas a fin de obtener un panorama completo sobre el candidato a evaluar. Las áreas son:

- 1- Introducción: información personal.
- 2- Historial académico.
- 3- Historial laboral.
- 4- Concepto de sí mismo, metas, objetivos y pasatiempos.
- 5- Referencias.
- 6- Cierre.

La profundidad y amplitud de la información a obtener depende de los datos recopilados en las técnicas de selección aplicadas hasta el momento según el proceso.

De forma general el objetivo de evaluar cada área es el siguiente:



- 1- Introducción: información personal. La finalidad en esta área es confirmar los datos proporcionados en la solicitud o bien investigar datos contradictorios. Las preguntas en esta área permiten ubicar al entrevistado para conocer el tipo de persona que se está entrevistando.
- 2- Historial académico: la investigación en esta área tiene la finalidad de verificar si el candidato cuenta con los conocimientos y experiencia que el puesto exige, y además de detectar el potencial desarrollo del candidato.
- 3- Historial laboral: el objetivo de investigación que persigue esta área es evaluar el historial del desempeño laboral, niveles de logro y experiencia adquirida por el candidato.
- 4- Concepto de sí mismo, metas y pasatiempos: el objetivo de indagar en esta área es detectar la imagen que tiene el candidato de sí mismo. Obtener información de cómo el entrevistado intenta proyectarse en el futuro, que es lo que hace para alcanzar sus metas y determinar el grado de objetividad que tiene dicha proyección en relación con sus capacidades. También conocer en que ocupa el tiempo libre que dispone para identificar características de la personalidad que posee, por lo cual nos permitirá formar aún más la imagen que se ha creado de dicha persona.
- 5- Referencias: obtener información sobre el candidato vía telefónica, mail o personalmente con el fin de conocer la imagen que se ha formado en el área laboral, personal y como consumidor.
- 6- Cierre: es la terminación de la entrevista, la cual tiene el objetivo de dar la pauta al candidato para conocer las dudas que se hayan generado durante el transcurso de la entrevista. Además permite al entrevistador manifestar el grado de posibilidades que tiene el candidato de ser contratado.



### **Aplicación técnica.**

Es importante mencionar que el tiempo estimado para desarrollar la entrevista de selección es de 30 minutos aproximadamente, por consiguiente es conveniente planificar con anticipación los siguientes puntos:

- Hora y fecha de la cita.
- Obtener y analizar la información obtenida hasta el momento.
- Formular y establecer las preguntas o áreas que sean de interés o que se encuentran poco claras, para abordarlas durante el transcurso de la entrevista.

Dentro del proceso de selección se elaborarán dos tipos de entrevistas:

- Inicial: confirmar e identificar en forma personal la información obtenida en la solicitud de empleo que se identifican indispensables para valorarlo como candidato y realizar una especie de filtro hacia el proceso en el que participará.
- Profunda: en donde el objetivo es efectuar una elección más selectiva de los candidatos, en la cual se lleva a cabo una investigación más amplia y profunda en aspectos que se consideran importantes para determinar si el candidato es apto para la vacante disponible.



**Formulario a completar.**

Se deberá completar el formulario N°2, “guía de entrevista de selección”

**GUIA DE “ENTREVISTA DE SELECCIÓN”**

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Puesto solicitado: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Hora: inicio \_\_\_\_\_ final \_\_\_\_\_

**INTRODUCCION: información personal**

Preguntar – indagar: saludo, presentación. Breve explicación del objetivo de la entrevista, Pregunta inicial informal: como estableció contacto con la empresa.

Identificar: apariencia – seguridad – confianza en el primer impacto – actitudes – relación con la empresa – comunicación general.

Observaciones:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



**AREA HISTORIAL ACADEMICO**

Preguntas	Respuestas	Observaciones
Cual es el nivel academico alcanzado?		
Finalizó estudios?		
Porqué motivo abandono? (en caso de haberlo hecho)		
Como se evalua personalmente como alumno?		
Posee algún reconocimiento?		
Ha tenido algún problema específico?		
Como era su relación con profesores y compañeros?		
Desea iniciar o continuar algún estudio?		

Identificar: relevancia, continuidad y regularidad en su trayectoria académica – habilidades intelectuales – ajuste emocional y social – motivación, intereses, logros – actitud frente a la autoridad – capacidad de interrelación, sociabilidad – liderazgo – autocrítica.

Observaciones:

---

---

---



### AREA DATOS FAMILIARES

Preguntas	Respuestas	Observaciones
Cómo se compone el grupo familiar con el que vive?		
Posee familiares economicamente dependientes de Ud.?		
Que valores le inculcaron en su familia?		
Cómo es el ambiente familiar?		
Posee alguna enfermedad hereditaria?		
Qué concepto tiene de su familia?		

Identificar: nivel socioeconómico – estructura e historia familiar – valores y principios – influencias de experiencias familiares – concepto familiar – autocrítica.

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Identificar: estabilidad, consistencia, continuidad y relevancia del trabajo – capacidad, habilidad y competencia – nivel de adaptación – rendimiento bajo presión – productividad – motivación, intereses, logros – capacidad de interrelación – liderazgo – actitud frente a la autoridad – crecimiento, desarrollo – juicio, criterio, sentido común – variables que han afectado o influido en su desarrollo laboral – habilidades operacionales adquiridas: manejo de personal, maquinarias, toma de decisiones, organización del trabajo – características de personalidad en general – autocrítica.

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**AREA CONCEPTO DE SI MISMO, METAS Y PASATIEMPOS**

Preguntas	Respuestas	Observaciones
Cómo se describe a si mismo?		
Cómo lo perciben amigos y familiares?		
Cúal es la imagen que proyecta ante ellos?		
Qué virtudes o cualidades posee?		
Qué defectos o limitaciones posee?		
En que áreas requiere capacitación?		

Identificar: autocrítica – autoestima – concepto de sí mismo – habilidades, conocimientos – intereses – personalidad, carácter – motivación – energía – liderazgo.

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Preguntas	Respuestas	Observaciones
Realiza actividades extralaborales? Cuales?		
Con qué frecuencia las realiza?		
Tiene hobbies? Cuales?		
Gustos, preferencias o inclinaciones?		
Qué defectos o limitaciones posee?		
Esta asociado a algún club o asociación?		

Identificar: utilización del tiempo libre – desarrollo intelectual, cultural, social, deportivo – valores y convicciones – intereses diversos – liderazgo – juicio, madurez – manejo y distribución del tiempo, dinero y energía.

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**AREA REFERENCIAS**

Realizar un análisis sobre los datos de las personas y empresas que el candidato da como referencias, preguntando si existe algún inconveniente para realizar la investigación, solicitando la debida aprobación del candidato. En caso de ser la entrevista profunda, es necesario aclarar dudas sobre las referencias investigadas en caso de haber algún punto que aclarar.

Observaciones:

---

---

**CIERRE**

Advertencia de terminación

Agradecimiento

Aclaración de inquietudes o dudas

Breve explicación del trámite que procede

Despedida cordial

**CONCLUSIONES, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS**

---

---

---

---

Nombre y firma del entrevistador

---



## **Investigación de referencia**

### **Objetivo.**

Comprobar lo afirmado por el candidato en las técnicas anteriormente aplicadas, en cuanto a su historial laboral principalmente, en donde es de gran utilidad obtener información por parte de quien haya sido su jefe inmediato, para conocer sobre las funciones que desempeñaba, comportamiento y desempeño laboral y duración en el puesto.

Todas las referencias investigadas nos darán una pauta sobre lo que piensan los demás de dicha persona y así complementar la información recabada y poder tomar una decisión más objetiva.

### **Datos a generar en la “investigación de referencias”.**

- Personal: obtener información valiosa sobre el carácter y los hábitos del candidato.
- Laborales: comprobar los datos y cartas de recomendación aportadas por el candidato, e indagar sobre la eficiencia, calidad, puntualidad y asistencias en sus labores.
- De crédito: realizar investigaciones de crédito y conocer la solvencia de sus relaciones interpersonales. La idea es evitar que lleguen a la empresa embargos de sueldos a sus empleados.
- Verificar la veracidad del certificado de buena conducta expedido por la policía provincial.

### **Aplicación de la técnica.**

Se sugiere que la investigación de referencias se lleve a cabo por medio telefónico en base a la guía propuesta, contactando a la persona indicada por el candidato en la solicitud de empleo o currículum vitae presentados.



**Formulario a completar.**

**GUIA DE INVESTIGACION DE REFERENCIAS**

Completar los siguientes datos antes de comenzar con la guía de preguntas

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del candidato: \_\_\_\_\_

Puesto solicitado: \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa o comercio contactado:  
\_\_\_\_\_

Nombre de la persona contactada: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Instrucciones: la persona que solicita información sobre las referencias del candidato debe identificarse claramente, explicar los fines de su llamada y posteriormente agradecer la atención.

Se deberá completar el formulario N°3 “guía de investigación de referencias”



**Referencia laboral.**

- Cuál era la naturaleza del puesto que ocupaba (nombrar al candidato)?

---

---

- Cuáles eran las funciones y responsabilidades principales de (nombrar al candidato)?

---

---

- Como considera el desempeño laboral que tuvo (nombrar al candidato)?

---

---

- Cuál fue el motivo de la separación con la empresa?

---

---

- Como considera el comportamiento de (nombrar al candidato) mientras duro la relación laboral y posteriormente si es que la hubo?

---

---

**Observaciones:**

---

---

---



**Referencia personal.**

- Qué imagen tiene de (nombrar al candidato)?

---

---

- Como define la personalidad de (nombrar al candidato)?

---

---

- Cuantos años de relación tuvo con (nombrar al candidato)?

---

---

- Considera a (nombrar al candidato) una persona con principios y valores éticos y morales?

---

---

Observaciones:

---

---

---



**Referencia de crédito.**

- Considera responsable a (nombrar el candidato) respecto a compromisos que contrajo con la empresa, como préstamos de dinero o algún tipo de crédito? En el caso que los hubiera habido.

---

---

- Ha llegado algún tipo de embargo judicial a nombre de (nombrar el candidato) por parte de alguna entidad bancaria u otras empresas crediticias?

---

---

Observaciones:

---

---

---



**Evaluación final.**

De acuerdo con los datos aportados en esta entrevista, considera que el solicitante es una persona confiable, sólida, sincera y responsable.

---

---

---

---

Nombre y firma del entrevistador

---



## **Examen médico**

### **Objetivo.**

Constatar que el candidato se encuentra en plena facultades físicas para el ejercicio de su actividad laboral, a través de un diagnóstico de salud del candidato a fin de evitar ausentismos debido a enfermedades constantes; además de verificar que el candidato no padezca ninguna enfermedad infectocontagiosa.

### **Datos a generar en el “examen médico”.**

- Si la aptitud física y psíquica del candidato es la adecuada para el puesto que va a desempeñar.
- Si no manifiesta enfermedad infectocontagiosa para el equipo de trabajo donde se integrará.

### **Aplicación técnica.**

Se sugiere aplicar esta técnica al final del proceso ya que por el costo que representa es preferible que las altas probabilidades que el candidato tenga de ser contratado avalen la aplicación de este trámite, sin embargo la utilidad y beneficio que representa para la empresa disminuir el riesgo de contratar alguien no apto físicamente, compensan en gran medida este factor.

Es necesario que para la aplicación de esta técnica se identifique el servicio médico de alguna institución pública reconocida y autorizada por su profesionalismo, ética y calidad de atención.

Se considera oportuno completar el formulario de “examen médico” el cual deberá ser completado por el profesional de la salud, en donde dará a conocer el diagnóstico sobre si el candidato es apto o no para desarrollar el puesto.

### **Formulario a completar.**

Se deberá completar el formulario N°4 “examen médico”





**EXAMEN MEDICO**

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del candidato: \_\_\_\_\_

Puesto solicitado: \_\_\_\_\_

Fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_

Tipo de sangre: \_\_\_\_\_

**Estudios solicitados**

- Examen clínico general
- Análisis de sangre
- Análisis de orina
- Electrocardiograma
- Espirometría
- examen oftalmológico

La certificación de dichos estudios deberá acompañar este formulario.

**Estado de salud actual:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Observaciones generales**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Comentario final sobre la futura contratación**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Aceptado    Con limitaciones    Rechazado

Nombre y firma del médico



## **Evaluación final sobre la futura contratación**

### **Objetivo.**

Realizar una evaluación final sobre las características más importantes que se consideren indispensables para el buen desempeño del puesto a cubrir, a fin de determinar si el candidato es o no apto para dicha vacante.

### **Datos a generar en la “evaluación final sobre la futura contratación”.**

A continuación se presentan los aspectos que se han determinado como básicos para el buen desempeño de las personas a ocupar los puestos operativos que integran Nevisca S.R.L. El buen análisis de estos aspectos y su correlación positiva con el candidato permitirá conocer si dicho candidato se adapta al ambiente laboral en el que se desenvolverá y determinar si es o no apto para el puesto en cuestión.

- Apariencia y comportamiento
- Actitud
- Facilidad de comunicación
- Interés laboral
- Experiencia y aptitudes
- Motivación y optimismo
- Salud
- Honestidad

### **Aplicación técnica.**

Esta aplicación dará lugar una vez aplicadas todas las técnicas que integran el proceso de selección propuesto y haber realizado el debido análisis de los resultados que arrojan las técnicas aplicadas con el fin de tomar una decisión objetiva que den mayor grado de certidumbre en que el candidato seleccionado es la persona idónea y que por tal razón minimizara los riesgos de elegir la persona equivocada.

### **Formulario a completar.**

Se deberá completar el formulario N°5 “evaluación final sobre la futura contratación”



### EVALUACION FINAL SOBRE LA FUTURA CONTRATACION

Marcar la clasificación correspondiente en relación al candidato evaluado. En base a los resultados obtenidos durante el proceso de selección aplicado.

#### A (apto) NA (no apto)

**A NA Apariencia y comportamiento**

El candidato posee buena presencia y energía controlada.

**A NA Facilidad de comunicación**

Expresa fácilmente sus opiniones y sugerencias. Además de concentrado y atento a la información que se pretende retroalimentar

**A NA Experiencia y aptitudes**

Posee los conocimientos para desarrollar el puesto y desarrollarse laboralmente en la empresa.

**A NA Salud**

Realizó exitosamente los exámenes médicos solicitados

**A NA Actitud**

Presenta una actitud favorable para el puesto y la empresa.

**A NA Interés laboral**

Está plenamente identificado con el puesto. Le interesa desempeñarlo. Apunta a desarrollarse dentro de la empresa.

**A NA Motivación y optimismo**

Tiene deseo de trabajar en cuanto se lo solicite, le agrada y acepta las ventajas y limitaciones que el puesto y la empresa proporcionan.

**A NA Honestidad**

De acuerdo a la información obtenida el solicitantes es una persona solididad y sincera.

#### COMENTARIOS

Calificación global

\_\_ apto \_\_ no apto

Nombre y firma del evaluador



**Proceso propuesto para cada puesto dentro de Nevisca SRL**

**Puesto: “Cajero – atención al cliente por mostrador”**

Técnica	Evaluación
<b>solicitud de empleo</b>	Formulario a completar: N°1 Características a evaluar: Información Biográfica
<b>Entrevista</b>  <b>Introducción:</b>  <b>Área Académica:</b>  <b>Área Laboral:</b> <b>Familiar:</b> <b>Metas:</b> <b>Concepto de sí mismo:</b>	Formulario a completar: N°2 Documento requerido: Solicitud de empleo Características a evaluar: Presentación, arreglo personal, puntualidad, iniciativa, manejo de dinero. Ubicar al tipo de persona a entrevistar y confirmar datos generales del candidato. Requisito: Secundario completo. Evaluar potencial desarrollo del personal. Experiencia, desempeño, responsabilidad. Integración familiar (estabilidad social y emocional). Objetividad entre sus metas y sus capacidades. Imagen del candidato sobre su persona. Identificar dinamismo, personalidad y energía.
<b>Investigación de referencias</b>  <b>Laboral:</b>  <b>Personal:</b> <b>Crédito:</b>	Formulario a completar: N°3 Documentación requerida: cartas de recomendación laboral, certificado de buena conducta expedido por la policía provincial. Experiencia, desempeño, actitud de servicio, responsabilidad, rendimiento bajo presión. Imagen ante los demás. Responsabilidad, integridad.
<b>Examen Médico</b>	Formulario a completar: N°4 Documentación: Certificado médico expedido por dependencia pública de salud. Características a evaluar: Debido a que el personal que ocupa este puesto está continuamente en interacción con los clientes y existe un nivel de tensión importante, es conveniente obtener un reconocimiento médico para corroborar que dicho candidato está en condiciones óptimas de salud para desempeñar las actividades que el puesto implica.
<b>Evaluación final</b>	Formulario a completar: N°5 Documento requerido: Resultados de técnicas aplicadas. Características a evaluar: Valorar si es o no apto para el puesto.

**Puesto: “Camarista – repartidor”**

<b>Técnica</b>	<b>Evaluación</b>
<b>solicitud de empleo</b>	Formulario a completar: N°1 Características a evaluar: Información Biográfica
<b>Entrevista</b>	Formulario a completar: N°2 Documento requerido: Solicitud de empleo
<b>Introducción:</b>	Características a evaluar: Presentación, responsabilidad, fuerza de trabajo, puntualidad, iniciativa. Ubicar al tipo de persona a entrevistar y confirmar datos generales del candidato.
<b>Área Académica:</b>	Requisito: Secundario completo. Evaluar potencial
<b>Área Laboral:</b>	Experiencia, desempeño, responsabilidad, fuerza de trabajo.
<b>Familiar:</b>	Estabilidad familiar.
<b>Metas:</b>	Objetividad entre sus metas y sus capacidades.
<b>Concepto de si mismo:</b>	Imagen del candidato sobre su persona. Identificar dinamismo, personalidad y energía.
<b>Investigación de referencias</b>	Formulario a completar: N°3 Documentación requerida: cartas de recomendación laboral, certificado de buena conducta expedido por la policía provincial.
<b>Laboral:</b>	Experiencia, desempeño, actitud de servicio, responsabilidad, rendimiento bajo presión.
<b>Personal:</b>	Predisposición al trabajo.
<b>Crédito:</b>	Responsabilidad, integridad.
<b>Examen Médico</b>	Formulario a completar: N°4 Documentación: Certificado médico expedido por dependencia pública de salud. Características a evaluar: Debido a que el personal que ocupa este puesto está constantemente manipulando mercaderías y cargas, es conveniente obtener un reconocimiento médico para corroborar que dicho candidato está en condiciones óptimas de salud para desempeñar las actividades que el puesto implica.
<b>Evaluación final</b>	Formulario a completar: N°5 Documento requerido: Resultados de técnicas aplicadas. Características a evaluar: Valorar si es o no apto para el puesto.



**Puesto: Chofer**

<b>Técnica</b>	<b>Evaluación</b>
<b>solicitud de empleo</b>	Formulario a completar: N°1
	Características a evaluar: Información Biográfica
<b>Entrevista:</b>	Formulario a completar: N°2
	Documento requerido: Solicitud de empleo
<b>Introducción:</b>	Características a evaluar: Presentación, responsabilidad, fuerza de trabajo, puntualidad, iniciativa. Ubicar al tipo de persona a entrevistar
	y confirmar datos generales del candidato.
<b>Área Académica:</b>	Requisito: Secundario completo. Evaluar potencial
<b>Área Laboral:</b>	Experiencia, desempeño, responsabilidad, fuerza de trabajo.
<b>Familiar:</b>	Estabilidad familiar.
<b>Metas:</b>	Objetividad entre sus metas y sus capacidades.
<b>Concepto de sí mismo:</b>	Imagen del candidato sobre su persona. Identificar
	dinamismo, personalidad y energía.
<b>Investigación de referencias</b>	Formulario a completar: N°3
	Documentación requerida: cartas de recomendación laboral, certificado de buena conducta expedido por la policía provincial.
<b>Laboral:</b>	Experiencia, desempeño, actitud de servicio, responsabilidad, rendimiento bajo presión, nivel de conducción.
<b>Personal:</b>	Predisposición al trabajo.
<b>Crédito:</b>	Responsabilidad, integridad.
<b>Examen Médico:</b>	Formulario a completar: N°4
	Documentación: Certificado médico expedido por dependencia pública de salud.
	Características a evaluar: Debido a que el personal que ocupa este puesto está constantemente manejando camiones en procesos de carga y descarga, es conveniente que el candidato posea un certificado médico que autorice a realizar dichas actividades.
<b>Evaluación final:</b>	Formulario a completar: N°5
	Documento requerido: Resultados de técnicas aplicadas.
	Características a evaluar: Valorar si es o no apto para el puesto.



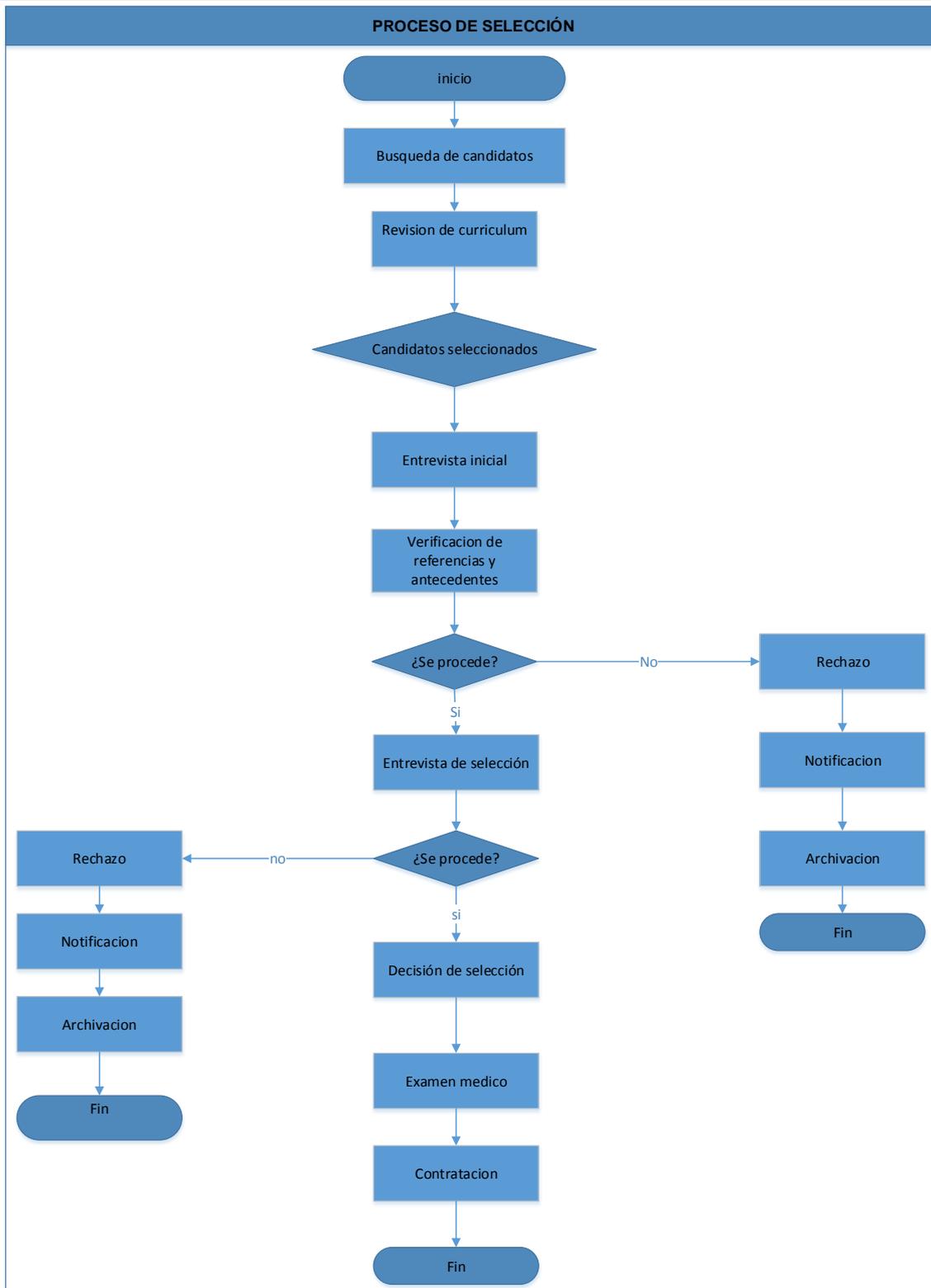
### **Procedimiento del proceso de selección propuesto**

<b>Actividad Número</b>	<b>Descripción de la actividad</b>
<b>Actividad previa</b>	Atrae y busca candidatos idóneos para cubrir los puestos vacantes a través de los diferentes medios de reclutamiento.
<b>1</b>	Recibe a los candidatos reclutados.
<b>2</b>	Aplica la solicitud de empleo para obtener información del candidato.
<b>3</b>	Aplica la entrevista inicial para canalizar y orientar a los candidatos.
<b>4</b>	Investiga las referencias proporcionadas por el candidato.
<b>5</b>	Evalúa los resultados arrojados por las técnicas aplicadas hasta el momento.
<b>6</b>	Aplica la entrevista profunda a fin de evaluar al candidato de forma personal y aclarar dudas.
<b>7</b>	Evaluar resultados de las actividades hasta el momento realizadas.
<b>8</b>	Enviar al candidato al examen médico para conocer si se encuentra físicamente apto para desarrollar las tareas del puesto.
<b>9</b>	Evalúa finalmente en base a toda la información obtenida sobre que candidatos proceden a la contratación.
<b>10</b>	Procede a canalizar a los candidatos seleccionados al próximo proceso denominado inducción.

A continuación se muestra el diagrama de flujo que se propone para llevar a cabo cada uno de las técnicas que integran el proceso de selección propuesto, a fin de visualizar y comprender cada paso que conlleva dicho proceso.



## **Diagrama de flujo del proceso de selección propuesto**





## **CONCLUSIONES**

La selección de personal es contemplada como la función más importante dentro del área administración de personal, teniendo como finalidad primordial encontrar a la persona idónea para el puesto vacante, con el objetivo de adaptar lo mejor posible las características del individuo con la de dicho puesto, a fin de obtener en el futuro, un mejoramiento del desempeño global de la empresa.

La conclusión a la que se llegó al término del presente trabajo, fue que si en la empresa en estudio, se selecciona el personal operativo a través de la debida aplicación del proceso de selección propuesto, permitirá recabar información suficiente y objetiva sobre el candidato reclutado, la cual será una base de suma importancia para evaluar de manera eficiente las características y aptitudes que dicho candidato dice tener, y realizar la comparación pertinente con los requisitos que el puesto exige para su buen desempeño, logrando finalmente realizar una selección adecuada de los candidatos idóneos para la vacante existente.

De la elección correcta y adecuada de los candidatos idóneos al puesto, a través del proceso de selección propuesto, la empresa tendrá mayores probabilidades de que en el futuro obtenga la debida adecuación de la persona seleccionada a la distribuidora a la que se integró, debido a que hubo una adaptación correcta al ambiente laboral – puesto, empresa, y equipo de trabajo - en el que se desenvolverá en un futuro. Además de permitirles mejorar la calidad del servicio que presta dicha empresa.



### **Manual de procedimiento de puestos operativo**

El siguiente manual de procedimientos tiene por finalidad regular y organizar la estructura interna de Nevisca S.R.L gracias a cada una de las funciones generales y específicas asignadas a cada uno de los cargos del área operativa. Es importante reconocer al manual de procedimientos como una herramienta técnica y procedimental necesaria para la administración del talento humano vinculado a cada uno de los cargos, y se vuelve necesario ya que contiene en forma ordenada y sistemática, información sobre aspectos organizacionales necesarios para la correcta ejecución del trabajo.



IDENTIFICACION DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	Cajero - Atención al cliente por mostrador
Dependencia:	Área operativa
Número de cargos:	2 (dos)
Reporta a:	Jefe area logística
N°	PROCEDIMIENTOS
1	Prender equipos informáticos e iniciar el sistema de facturación para atención por mostrador.
2	Verificar el saldo inicial de la caja y corroborar que sea exactamente igual al saldo final del día anterior.
3	Abrir el acceso al mostrador de atención al cliente.
4	Recibir al cliente, saludarlo amablemente, mostrarle respeto y hacerlo sentir importante.
5	Solicitar el número de cliente en caso de ser uno ya registrado, o de lo contrario, completar el formulario de ingreso de nuevo cliente.
6	Identificado el cliente, proceder a ingresar al sistema de facturación la mercadería solicitada por el cliente, informándolo también de promociones vigentes.
7	Entregar al camarista la nota de pedido, para así con ella poder despachar la mercadería correspondiente.
8	Recibir y controlar el pago efectuado por el cliente y entregar la factura correspondiente con el sello de "pagado".
9	Controlar la mercadería despachada por el camarista y entregarla al cliente. Despedirlo cordialmente.
10	Completar la planilla de caja.
11	Al final del día, realizar el cierre de caja y emitir los listados de ventas y saldos en cuenta corriente, adjuntarlos a la planilla de caja correspondiente a la fecha.
12	Entregar dichos listados y planillas al encargado.
13	verificar con el camarista el estado de limpieza y orden de la cámara al final del día.
14	Cerrar el sistema de facturación y apagar los equipos informáticos. Cerrar el acceso por mostrador.



IDENTIFICACION DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	Chofer - repartidor
Dependencia:	Área operativa
Número de cargos:	2 (dos)
Reporta a:	Jefe area logística
N°	PROCEDIMIENTOS
1	Verificar el estado general del vehículo (limpieza y estado de fluidos y combustibles) previo a partir hacia el proveedor correspondiente (helados o insumos).
2	En el caso de tener que ir al proveedor de helados, se deberá cargar en el camión la misma cantidad de tarimas que palets de mercadería a retirar del proveedor.
3	Dirigirse al proveedor indicado por el jefe de logística con la correspondiente nota de pedido.
4	Al llegar al proveedor atracar el vehículo donde se le indique y esperar a que la mercadería sea cargada por los empleados del lugar.
5	Verificar que la mercadería cargada se corresponda con la nota de pedido de Nevisca S.R.L.
6	En el caso tener que cargar combustible, hacerlo en el trayecto del proveedor hacia la distribuidora, para así dejar listo el vehículo para la expedición con los pedidos a las franquicias. En la estación de servicio, solicitar ticket a nombre de Nevisca S.R.L y firmarlo para que se sume a la cuenta corriente que la distribuidora posee en la misma.
7	Al llegar a la distribuidora, atracar el vehículo en la zona de descarga. Entregar el ticket de combustible al encargado logístico.
8	Proceder a la descarga de la mercadería junto con los camaristas.
9	Realizar el picking de insumos para los pedidos de la expedición, con la nota de pedido entregada por su superior.
10	Cargar el vehículo con los pedidos preparados por los camaristas y los insumos correspondientes.
11	Realizar la expedición a las franquicias con los pedidos solicitados por las mismas acompañado por un camarista, siguiendo la planilla de viajes entregada por el jefe logístico.
12	Al llegar a la franquicia, entregar la factura original al empleado y proceder a la descarga de la mercadería.
13	Controlar que la mercadería descargada corresponda con la factura y hacer firmar el duplicado al cliente.
14	Terminado el recorrido de la expedición, volver a la distribuidora, guardar el vehículo en la zona asignada y rendir al superior las facturas firmadas por el cliente.



IDENTIFICACION DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	Camarista - Repartidor
Dependencia:	Área operativa
Número de cargos:	4 (cuatro)
Reporta a:	Jefe area logística
N°	PROCEDIMIENTOS
1	Proceder a ordenar la cámaras y dejarlas en condiciones para receptor la mercadería que ingresa en el día. Luego realizar el stock con la planilla correspondiente y entregarlo al superior para que confronte con los datos del sistema.
2	Transferir la mercadería indicada por el superior, con los elementos de seguridad, como faja lumbar y guantes, desde la camara de realización de picking a la de atención al cliente, respetando productos y cantidades determinadas por el listado de transferencias.
3	Entregarle el listado de transferencias al superior para que el mismo lo asiente en el sistema y quede registrado el traspaso de mercaderia.
4	Recepcionar el camión con mercaderia proveniente del proveedor y descargarla haciendo uso de el autoelevador si hiciera falta, en las cámaras frigoríficas o en los depositos de insumos según corresponda.
5	Verificar que la mercadería descargada este en buen estado y se corresponda con la nota de pedido de Nevisca S.R.L. y con la factura del proveedor. En el caso de haber alguna diferencia, transmitirla al superior para realizar el reclamo pertinente.
6	Realizar el picking de helados para los pedidos de la expedición, con la nota de pedido entregada por su superior. El mismo debera realizarse sobre palets y ordenar la mercaderia empezando por los prodcutos mas pesados a los mas livianos para evitar roturas.
7	Extraer los palets de picking de pedidos a la antecamara, para que el superior pueda controlar que la mercadería coincida con la nota de pedido.
8	Proceder a estrichar los palets de mercaderia para poder cargarla en el camión y que no sufra roturas en el trayecto de la expedición.
9	Cargar los palets en el vehículo con el orden preestablecido para asi facilitar el procedimiento de descarga en los puntos de venta.
10	Junto con la planilla de viajes y las facturas correspondientes a cada pedido, realizar la expedición junto al chofer asignado por el superior.
11	Al llegar a la franquicia, entregar la factura original al empleado y porceder a la descarga de la mercaderia.
12	Finalizado el recorrido de la expedición, retornar a la distribuidora. Al llegar, extraer cartones o nylons que puedan haber quedado dentro de la caja del camión, para que el mismo quede en condiciones de ir al proveedor al día siguiente.
13	Verificar las condiciones generales de orden y limpieza de las camaras y depositos.



## **CONCLUSIONES**

Con los manuales de procedimientos propuestos se logrará tener un mejor rendimiento laboral interno de la empresa Nevisca S.R.L.

Permitiendo facilitar la toma de decisiones y la ejecución de las mismas, proporcionando calidad y sencillez en la información necesaria en cada puesto de trabajo.

Por otro lado crea una adecuada disciplina en el ambiente de trabajo que puede ser fácil de mantener en el tiempo y favorece a la armonía del grupo laboral.



## **CONTROL**

El objetivo del control será asegurar que todas y cada una de las actividades que se desarrollan en la empresa, se realicen de la forma deseada y contribuyan a la consecución de los objetivos institucionales definidos, asegurando la sustentabilidad de la organización. Dentro del control lo que importa no es el control sobre las decisiones en sí, sino sobre las acciones, y dichas acciones pueden ser controladas y reguladas por más personas que las que sólo hacen elecciones

A partir del relevamiento se generaron conclusiones respecto a las falencias observadas determinando como propuesta la utilización de un cuadro de indicadores. Esta herramienta mejorara la calidad de los procedimientos haciendo foco en las medidas de rendimientos en búsqueda del perfeccionamiento de cada actividad. Dicho cuadro aportará información útil para la toma de decisiones, señalando umbrales de aceptación para aquellas variables que determinan el funcionamiento de la empresa.

Gracias al relevamiento antes realizado y en conjunto con el Director de la empresa y sus gerentes la construcción de los indicadores, los cual determinarán los umbrales de aceptación en donde se podrá identificar de acuerdo a los resultados aquellas actividades que no se estén realizando de acuerdo a lo planificado.

Estos indicadores propuestos tendrán como objetivos generales:

- a) Apoyaran y facilitaran la toma de decisiones.
- b) Controlaran la evolución en el tiempo de las principales variables.
- c) Racionalizaran el uso de la información.
- d) Servirán como base para la planificación y la proyección de la organización.



- e) Servirán como base para la adopción de normas y patrones de comportamientos efectivos útiles para la organización.
- f) Servirán como base para comprensión del funcionamiento de la empresa como la evolución de la misma.

**Indicadores:**

1. **Ventas:** eficacia: mide el grado de porcentaje de cumplimiento de cada vendedor y del grupo en general con respecto a la cantidad de horas trabajadas.
2. **Servicio al cliente:** eficacia: mide el grado en porcentaje de cumplimiento de pedidos entregados a tiempo.
3. **Expedición de pedidos:** eficacia: mide el grado en porcentaje de pedidos enviados correctamente.
4. **Índice de despacho de pedidos:** eficacia: mide el grado en porcentaje de productividad de cada trabajador por hora.
5. **Ausentismo:** eficacia: mide el grado en porcentaje de ausentismo en la empresa.
6. **Rotación de personal:** eficacia : mide el grado en porcentaje de variaciones que se producen en la empresa

- **Análisis planificación de personal:**

$\text{Ingreso} + \text{salidas} * 100 / \text{total de trabajadores del periodo} =$

- **Análisis de desvinculaciones :**

$\text{Salidas} * 100 / \text{total de trabajadores del periodo} =$



- **Análisis de salidas voluntarias:**

Salidas \* renuncias voluntarias\*100 / total de trabajadores del periodo=

7. **Capacitación:** eficacia: mide el grado de horas de capacitación por el total de los trabajadores.
8. **Nivel de pruebas aprobadas:** eficacia: mide el grado en el cual las personas captaron y aprendieron los conceptos teóricos y metodológicos impartidos en la capacitación.
9. **Calidad de selección:** eficacia: mide el grado en porcentaje de trabajadores aprobados para un puesto determinado.

**CUADRO DE INDICADORES**

N°	Área	Procedimiento	Evaluador	¿Objetivo Que se mide?	¿Indicador Como se mide?	Frecuencia de la medición	Umbral regular	Umbral aceptable	Umbral bueno	observaciones
1	Ventas	Ventas	Gerente de ventas	Eficacia de los vendedores	(Vta. realizadas *semana/vendedor * hs trabajadas por semana) *100	Semanal				
2	Logística	Servicio al cliente	Gerente logística	Evaluación en el servicio de entrega a clientes	(Total de pedidos entregados a tiempo/ total de pedidos despachados)*100	Mensual				
3	Logística	Expedición de pedidos	Supervisor logística	Eficacia en el armado de pedido	(total de pedidos rechazados/ total de pedidos despachados)*100	Mensual				
4	Logística	Productividad	Gerente logística	Índice de productividad en los armados de pedidos	( total de pedidos armados* mes/empleados * hs trabajada *mes) *100	Mensual				



ACHAVAL- GENARI

5	Administración	Ausentismo	Gerente de administración	Índice de Ausentismo	(Hs hombre ausente/ hombre trabajadas)*100	Mensual				
6	Administración	Rotación de personal	Gerente de administración	Índice de rotación de personal	Total de trabajadores retirados /n° promedio de trabajadores	Semestral				
7	Administración	Capacitación de personal	Gerente de administración	Índice de capacitación impartida	(Total de horas de capacitación /total de trabajadores )*100	Semestral				
8	Administración	Capacitación de personal	Gerente de administración	Aprendizaje	Total de empleados que aprueban las pruebas/ total de empleados capacitados	Semestral				
9	Administración	Selección de personal	Gerente de administración	Calidad en los procesos de selección	(N° de personal admitido/ n° de candidatos aprobados)*100	Anual				



### **Sistema de clasificación de inventario ABC**

Nevisca S.R.L al poseer gran cantidad de artículos para su distribución, algunos de ellos tienen un costo relativamente bajo en cuanto a su rotación y demanda pero en la totalidad de ellos representan gran parte de la inversión de la empresa. A través de la recopilación de información pudimos notar que algunos poseen una rotación baja a comparación de otros y en consecuencia tienen un bajo costo por unidad, rotando con la suficiente rapidez para que la inversión necesaria sea relativamente pequeña.

Por esta razón que proponemos la utilización del Método de Pareto como herramienta en el proceso de control de inventario, donde clasificaremos los artículos de acuerdo a su demanda semestral como ejemplo pudiendo optar otros criterios como índice de rotación, importancia monetaria de los productos, tiempo de duración.

### **Reglas de trabajo**

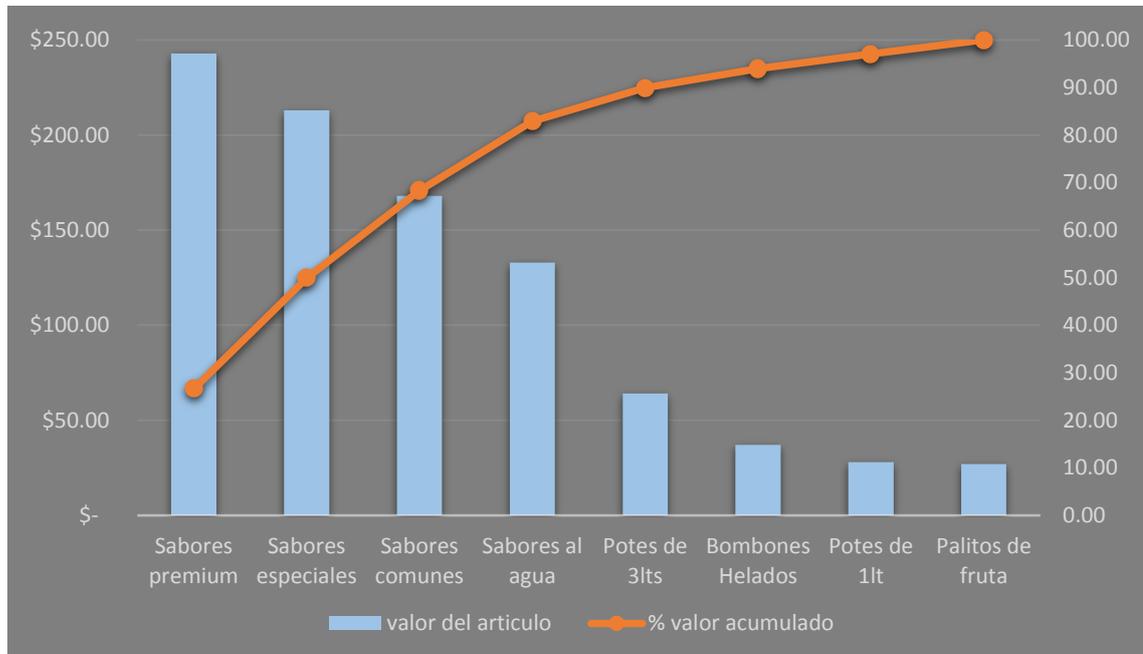
TIPO DE ARTICULO	CANTIDAD EN %	VALOR EN %	GRADO DE CONTROL
A	10-20%	70-80%	INTENSO
B	30-40%	50-60%	NORMAL
C	40-50%	30-40%	SIMPLE

El método que utilizaremos para clasificarlos en esta propuesta será el valor de venta mayorista unitario por producto.



CONTROL DE INVENTARIOS					
ARTICULO	VALOR DEL ARTICULO (\$)	VALOR DEL ARTICULO ACUMULADO	% VALOR DE PRODUCTO	% VALOR DE PRODUCTO ACUMULADO	CLASIFICACION
Sabores Premium	243	243	26,62	26,62	A
Sabores especiales	213	456	23,33	49,95	A
Sabores comunes	168	624	18,40	68,35	A
Sabores al agua	133	757	14,57	82,91	B
Potes de 3 lts.	64	821	7,01	89,92	B
Bombones helados	37	858	4,05	93,98	C
Potes de 1 lt.	28	886	3,07	97,04	C
Palitos de fruta	27	913	2,96	100,00	C

**Análisis ABC**





## CONCLUSION GENERAL

### Conclusiones y recomendaciones:

El propósito de nuestro trabajo fue la creación de un nuevo diseño estructural y la formalización de procesos dentro de esta empresa en la búsqueda de la optimización de las actividades que llevan adelante.

A través del diagnóstico y siempre en compañía del director de la empresa y sus socios gerentes (hijos) arribamos a la detección de puntos ineficientes dentro del funcionamiento de la empresa, notando la ausencia de puntos de control y la centralización extrema de la toma de decisión por parte del director de la empresa, donde se propuso la modificación y planteamiento de un nuevo diseño estructural como respuesta a ese problema planteado.

También observamos la ausencia de lineamientos generales en el accionar operativo, donde se definieron los mismos y se propusieron el uso de herramientas de gestión para la planificación y selección del personal.

Planteamos un cuadro de indicadores y puntos de control como herramientas para solventar la ausencia en los puntos de control de la empresa ya que estos eran muy pobres.

Con la aplicación de cada propuesta se buscará alcanzar diferentes objetivos dentro de la empresa pudiendo nombrar:

- A partir del nuevo diseño estructural se buscará la descentralización de la toma de decisión haciendo más dinámica la gestión de sus gerentes y la administración de los procesos.
- Mediante la formalización de las actividades se incrementaran los niveles de eficiencia de cada miembro de la organización, en búsqueda de la prevención de errores que genera costos innecesarios.
- La formalización del proceso de selección ayudará a ubicar el operario más óptimo para el puesto adecuado, facilitando su integración contribuyendo al incremento de su productividad.



- Los indicadores para cada procedimiento contribuirán en la medición de resultados y así mejorarán los procesos de manera continua, ideados para cada actividad determinando umbrales de aceptación y eficiencia. Esta generación de puntos de control buscará detectar y corregir de manera oportuna desviaciones o errores del proceso en sus actividades críticas, y que pueden afectar el nivel de cumplimiento de requisitos esperados por el destinatario.

Creemos y estamos convencidos que la realización de dichas propuestas planteadas servirán como pilares de optimización en las actividades analizadas y una ventana a un futuro sano y saludable para la vida de la empresa.

Finalizamos diciendo que la aplicación de las propuestas debe ser acompañada y sostenidas en todo momento por los superiores de la empresa para que estas puedan alcanzar el máximo de sus objetivos y búsqueda de una mejor rentabilidad de la misma



**Bibliografía consultada:**

- Guías de estudio IUA Administración I , II,III
- Adler, Martin. (2004). “Producción y operaciones”. Editorial Macchi. Argentina
- Proyectos de inversión formulación y evaluación - Edición ... - Nassir Sapag Chaín - Pearson Educación, 2007
- Administration – Sexta Edición – Stephen P Robbins, Mary Coulter – Prentice Hall. Año 2000
- Administración de operaciones (estrategia y análisis) – Quinta edición – Krajewski, Ritzman – Prentice Hall – Año 2005
- Logística Empresarial, control y planificación – Ronald H. Bolou – Diaz de Santos. 1991
- Como utilizar el cuadro de mando integral, para implementar y gestionar su estrategia. Kaplan y Norton
- Dirección de la producción, Decisiones estratégicas – Sexta Edición – Jay Heizer, Barry Render – Prentice Hall. Año 2001
- Las organizaciones – Décima Edición – Gibson, Ivancevich y Donnelly – Mc Graw Hill Interamericana. Año 2001.
- Diseño de estructuras eficientes – Henry Mintzberg- Año 2001.
- ALVAREZ, Héctor F: “Administración. Un enfoque interdisciplinario y competitivo”. Ediciones Eudecor. Tercera Edición. Argentina, Agosto 2003.
- CLERI, Carlos: “El libro de las PYMES”. Ediciones Granica. Primera Edición. Buenos Aires, Marzo 2012.