

Universidad Abierta Interamericana



Facultad de Ciencias Empresariales

Sede Rosario - Campus Pellegrini

Carrera Licenciatura en Ingeniería Comercial

Trabajo de campo

Cambio organizacional dentro de una empresa familiar

Estudio de caso: “Comercializadora Perona”

Alumno: Bruno Perona email: brunoperona1@yahoo.com.ar

Domicilio: Catamarca 3642 - Rosario

Teléfono: 0341-155507798

Tutor de contenidos: Mg. Maria Yohana Noguera

Tutor Metodológico: Prof. Ps. Laura M. Berizzo

Diciembre 2014

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	
PARTE I: CONTEXTO DE ESTUDIO	4
Antecedentes	4
FILOSOFIA CORPORATIVA	5
ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA	5
Cadena de valor	5
Actividades primarias	6
Actividades de apoyo	8
Fortalezas	9
Debilidades	10
ANALISIS EXTERNO DE LA EMPRESA	10
Las 5 fuerzas de Porter	10
Amenazas	13
Oportunidades	13
FODA	14
FODA cruzado	15
Segmentación de mercado	16
PARTE II: PLANTEO DEL PROBLEMA	18
Situación problemática	18
Interrogantes que motivan el trabajo	18
Temas vinculados	19
Objetivo general	19
Objetivos específicos	19
Metodología	19
PARTE III: MARCO DE REFERENCIA	19
Marco teórico	21
PARTE IV: PROPUESTA	30
El producto	30
Proceso de producción	31
Requerimientos	31
Estudio de mercado	32
Cambios en filosofía corporativa	35
Plan de marketing	36
Plan económico y financiero	37
CONCLUSIONES	44
ANEXOS	46
BIBLIOGRAFIA	51

INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de este proyecto será desarrollar un trabajo de campo para la distribuidora “Comercializadora Perona” dedicada a la venta de queso mozzarella, fiambres y embutidos.

El trabajo de campo consistirá en la elaboración de un plan de negocios que implicará un cambio organizacional, clasificado como cambio de paradigma dentro de la comercializadora.

Dicho cambio, hará necesario diseñar todos los aspectos organizacionales para agregar una unidad de negocios que se encargue de la fabricación de queso mozzarella en la ciudad de Rosario.

La principal motivación que tiene la empresa para encarar este proyecto es la falta de fábricas de queso mozzarella en la ciudad, aunado a distorsiones en la calidad y precio del producto que se comercializa. Otro motivo es el posible crecimiento del mercado en la ciudad, en particular del rubro gastronómico que es el nicho al que apuntará la empresa con esta nueva unidad de negocios. Aunque no descarta, su expansión al mercado de granjas, almacenes y supermercados.

La presentación de la propuesta señalada anteriormente y que se corresponderá con un trabajo de campo, será: a) Desarrollo del contexto de estudio, revisando los principales aspectos de la filosofía corporativa de Comercializadora Perona y haciendo un análisis interno y externo de la empresa en referencia; b) Planteamiento de la problemática que se pretende resolver; c) Marco de referencia para abordar los aspectos teóricos más relevantes, que sirven para comprender y sustentar los resultados que se alcanzarán; y d) Propuesta que constituirá un apartado donde se hará el desarrollo, a un nivel de aplicación, de la creación de la unidad de negocio que se encargará de fabricar queso mozzarella en la empresa “Comercializadora Perona”.

PARTE I: CONTEXTO DE ESTUDIO “COMERCIALIZADORA PERONA”

Antecedentes

Somos una empresa dedicada a la comercialización de queso mozzarella, fiambres y embutidos, contamos con 14 años de trayectoria en el mercado rosarino, brindando siempre el mejor servicio de entrega y una gran calidad en los productos comercializados. Comenzamos en el 2000 gracias a detectar una falla en la distribución del queso mozzarella y de fiambres en general en la ciudad de Rosario y alrededores; quisimos imponer desde el principio nuestra presencia demostrando profesionalismo y comercializando siempre productos de la mejor calidad, hoy en día disponemos del apoyo de grandes clientes que se manifiesta en una cuota de mercado significativa. Pudimos lograr esto gracias al análisis del mercado rosarino y darnos cuenta que no tiene las mismas preferencias que los demás mercados y que en Rosario se consume un queso mozzarella un poco más firme que en Buenos Aires por ejemplo. Al captar esta diferencia nos comunicamos rápidamente con un fabricante de mozzarella de esa ciudad y pudimos convencerlo de que nos prepare una mozzarella especial para este mercado. De esta manera pudimos tener un fácil acceso al mercado y la demanda rosarina respondió de muy buena manera. En la actualidad contamos con la exclusividad de este proveedor en el mercado rosarino. En tanto a fiambres y embutidos se refiere, comercializamos en menor cantidad y disponemos de varios proveedores ya que son muy similares en todos los mercados, aunque analizamos factores como: precios, calidad, garantías, producto y volumen.

La filosofía corporativa de la empresa en sus principales dimensiones es la que sigue

Propósito: el propósito actual de nuestra empresa es comercializar queso mozzarella, fiambre y embutidos siempre contando con la mejor calidad y brindando el mejor servicio de entrega posible, tratando de diferenciarnos de la competencia manteniendo una buena política de inventario que nos permita abastecer cualquier eventualidad y brindando un servicio de entrega óptimo.

Ámbito de actuación: nosotros nos dedicamos al mercado minorista, actualmente abarcamos parte del mercado gastronómico de Rosario, y sus alrededores.

Principios de la empresa: nosotros contamos con los recursos suficientes para poder afrontar todas las dificultades y obstáculos que nos surjan en el camino, nos basamos principalmente en generar confianza a nuestros clientes brindando siempre productos de primera calidad, ya que creemos que de esta manera el crecimiento va a ser constante.

Visión: ser la empresa líder en comercialización de queso mozzarella fiambres y embutidos, abarcando todo Rosario, y alrededores, teniendo en cuenta siempre la calidad de nuestro producto y las preferencias de nuestros clientes, y abasteciendo además del mercado minorista al mayorista.

Misión: como comercializadora, nos comprometemos a distribuir siempre productos de gran calidad, con el propósito de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Valores: profesionalismo, flexibilidad, calidad humana, calidad, confianza.

ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

Cadena de valor

Ayuda a identificar qué recursos y habilidades pueden agregar valor. Es una herramienta de análisis que permite ver hacia adentro de la empresa, en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realizan al interior de la misma como parte de sus procesos.

Análisis de la cadena de valor

Para poder identificar las fortalezas y debilidades que posee actualmente la distribuidora llevamos a cabo un análisis de la cadena de valor, siempre teniendo en cuenta que la distribuidora ya está funcionando en el mercado con una antigüedad de 14 años.

CUADRO 1: CADENA DE VALOR



FUENTE: PORTER, M (1980). Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar Industrias y Competidores.

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Logística interna

- Compra de queso mozzarella, fiambre y embutidos (productos terminados), los cuales son recibidos semanalmente.
- Pago a proveedores.
- Recepción y almacenamiento en depósito dentro de una cámara de frío.
- Devolución de queso mozzarella en mal estado.

- Contar con un inventario adecuado y con un stock de seguridad eficiente nos brinda una ventaja competitiva frente a nuestros competidores, porque de esta manera podemos disponer siempre de nuestros productos en caso de alguna contingencia y poder satisfacer las necesidades de nuestros clientes en tiempo y forma. De esta manera logramos que nuestros clientes nunca dejen de adquirir nuestros productos.

Operaciones

- Diseñar planes de entrega mejores a los de la competencia desarrollando un sistema de viajes óptimos para que nuestros clientes nunca deban esperar nuestros productos más allá de la fecha estipulada en el pedido.
- Gestionar estrategias del manejo de stock eficientes para poder satisfacer a todos nuestros clientes.
- Definir días y plazos en los cuales se va a reponer la mercadería.

Logística externa

- Distribución de mercadería a clientes, eficiente manejo de stock.
- Recepción de pagos de clientes.
- Incluye las actividades relacionadas con el servicio y entrega del producto al cliente también el proceso de los pedidos el cual se maneja vía radio, por *handy* o vía teléfono.

Marketing o ventas

- Actualmente no invertimos en publicidad, mantenemos una venta directa con nuestros clientes, y creemos que comercializando productos siempre de calidad, esto nos va a respaldar y dar un buen posicionamiento

Servicios

- Contamos con un servicio post-venta solo para el queso mozzarella. El costo del servicio post-venta, no lo asume en su totalidad la

comercializadora Perora, porque la mercadería es devuelta al proveedor, mientras que los costos de logística si corren por cuenta de la empresa.

ACTIVIDADES DE APOYO

Infraestructura

Contamos con un depósito de acceso rápido y espacioso que nos facilita entregar nuestros productos con gran velocidad.

Tenemos una camioneta “RODEO” la cual se encarga de repartir por la ciudad, y además gozamos de un servicio tercerizado de fletes para entregas mayores que está compuesto por un camión.

Poseemos una planificación operativa, la cual consta de armar una buena estrategia de distribución, una buena política de inventarios, y de tratar de satisfacer todas las necesidades de nuestros clientes ya sea de comercializar productos de calidad, de entregarlos con rapidez y de siempre contar con la mercadería para poder atender eventualidades que pueden llegar a ocurrir.

Gestión de recursos humanos

Actualmente contamos con dos empleados que trabajan jornada completa. Éstos se encargan de recibir la mercadería en el depósito, y de repartirla a los clientes, llevan a cabo las ventas de forma directa. Sin embargo al tratarse de una empresa familiar, algunos miembros del núcleo más cercano al dueño, realizan tareas administrativas en la empresa.

Nosotros aplicamos una política de remuneración compuesta por una parte fija y por otra variable. Cada empleado consta de un sueldo fijo más un sueldo variable que depende exclusivamente de su desempeño y sus logros de objetivos mensualmente.

Tecnología

En cuanto a la tecnología contamos con una computadora, la cual trabaja con una base de datos específica creada para la distribuidora esta base de datos

nos permite administrar las ventas y compras de forma más rápida y llevar un buen manejo contable de la información. Además disponemos de 3 radios, los cuales nos sirven para mantener una comunicación fluida con nuestros clientes y la parte administrativa.

Abastecimiento

Los procesos de compras de la comercializadora Perona son diferentes para los distintos tipos de mercadería.

En cuanto al queso mozzarella el sistema de compra es una vez a la semana, contamos con un solo proveedor ya que tenemos exclusividad en la ciudad de rosario y alrededores.

En tanto a los fiambres y embutidos realizamos un análisis de proveedores en los cuales la empresa suele obtener o comprar sus mercaderías. Para la realización del análisis son puestos muchos factores claves a consideración, como precios, calidad, garantías, producto y volumen.

Después de la identificación de proveedores, la empresa establece un vínculo con el proveedor donde acuerda todos los términos para la compra del producto como política de crédito y pago en donde permita a la empresa tener una apertura para realizar transacciones similares obteniendo así proveedores ya determinados.

Fortalezas y debilidades

Después de analizar la cadena de valor, podemos reconocer las debilidades y fortalezas existentes en la distribuidora.

Fortalezas

- Cartera de clientes fidelizados.
- Adecuada administración del inventario
- Base de datos específica para la distribuidora
- Exclusividad de “queso mozzarella Lugo” en la ciudad de Rosario

- Productos de gran calidad
- Alianza estrategia con proveedores
- Experiencia en el mercado

Debilidades

- Precio alto
- No invertimos en publicidad.
- Ausencia de un plan estratégico que permita definir la estrategia de comercialización

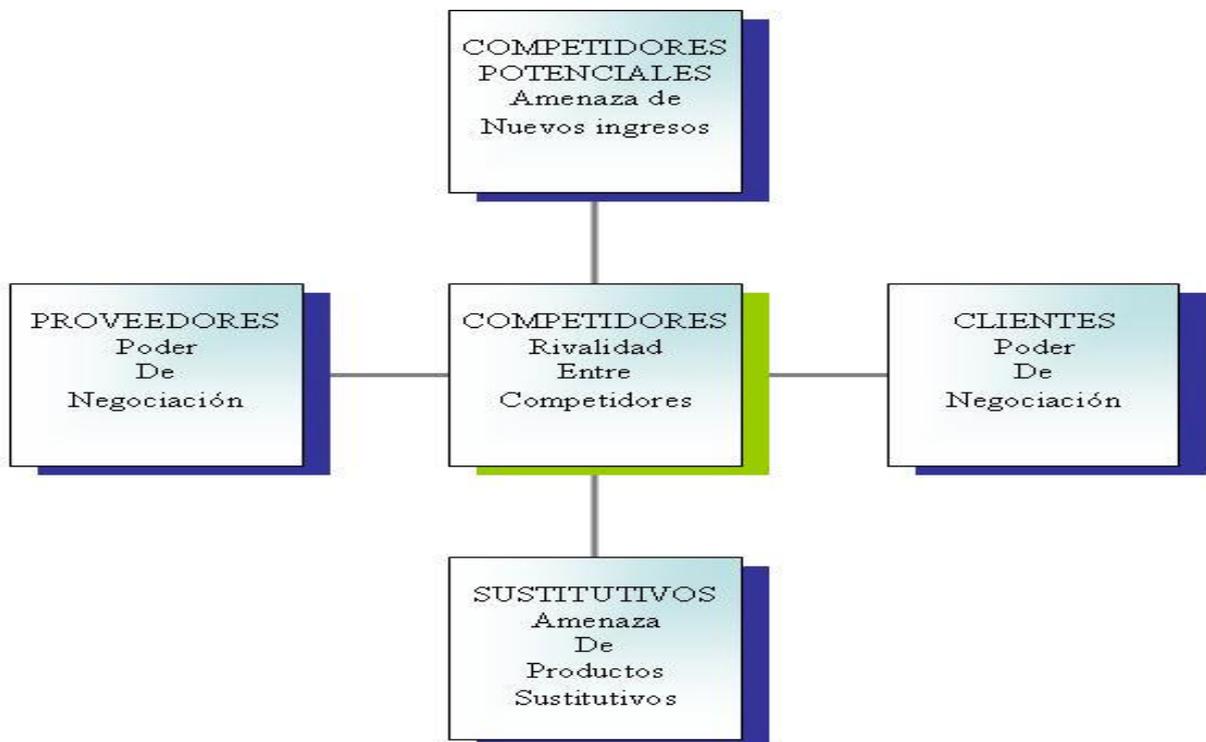
ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMRESA

Para poder definir las estrategias que la Empresa tendrá que aplicar para alcanzar sus objetivos propuestos, se realizará un análisis de la situación actual de la organización.

Es necesario estudiar la fuerzas externas de la compañía, mediante un análisis de las 5 Fuerzas de Porter, que va a medir la visión de la empresa en comparación con los Competidores, Proveedores, Clientes, Sustitutos y Amenaza de nuevos ingresos.

Las 5 fuerzas de Porter

Esta herramienta de análisis fue desarrollada con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector y de sus empresas. Según el modelo, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa, estas fuerzas determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la organización evalúe sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia y adaptarlos a sus requerimientos.



CUADRO 2: LAS 5 FUERZAS DE PORTER

FUENTE: PORTER, M (1980).Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar Industrias y Competidores.

1 Rivalidad entre competidores

La rivalidad existente en el sector de la distribución de quesos, fiambre y embutidos en el mercado rosarino es muy grande, nosotros nos dedicamos al mercado minorista y al sector gastronómico.

Actualmente contamos con 3 competidores fuertes en la venta del queso mozzarella, ellos son: Cepro, Independencia y Master food. Actualmente Nos diferenciamos por la calidad de nuestro producto y tenemos la fidelización de

nuestro proveedor, el cual nos brinda exclusividad en la ciudad de Rosario y alrededores

En la venta de fiambres y embutidos el negocio está más desagregado y depende exclusivamente de la fidelización de los clientes y del precio que se maneja, ya que los productos que actualmente se comercializan poseen la misma calidad y en muchos casos son los mismos.

2 Amenaza de nuevos competidores

Ingresar hoy en día al mercado cuenta con barreras de entrada. La más destacada es que las distribuidoras que hoy en día se encargan del sector gastronómico están instaladas hace mucho tiempo en la ciudad y generalmente tiene a sus clientes fidelizados, lo que dificulta el ingreso al mercado y el aumento paulatino en la cuota de participación.

3 Presión de productos sustitutos

La presión de productos sustitutos es alta. En cuanto al queso mozzarella el producto sustituto que algunas pizzerías utilizan y está contando con un crecimiento importante, es el queso en barra.

Al referirnos a fiambres y embutidos, la presión de productos sustitutos es alta pero nosotros distribuimos una gran variedad, por lo tanto no nos influye de manera directa.

4 Poder de negociación de los clientes

Los clientes están forzando la reducción de los precios haciendo que las distribuidoras compitan entre ellos, por eso es vital en el sector contar con la fidelización de éstos.

En cuanto al queso mozzarella la mayor parte del poder de negociación con los clientes la tenemos nosotros porque es la única manera que tienen de conseguir mozzarella "Lugo" en la ciudad de Rosario y alrededores.

Con los fiambres y embutidos es diferente, ya que casi todos los distribuidores poseemos los mismos proveedores y lo que cambia es el precio, aquí el poder de negociación es mayor para nuestros clientes.

5 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación que posee nuestro único proveedor del queso mozzarella es alto, ya que nosotros contamos con la exclusividad de él y por eso maneja los precios y los tiempos.

A diferencia, con nuestros proveedores de fiambres y embutidos, la mayor parte del poder de negociación la tenemos nosotros, porque hay bastantes proveedores, los cuales cuentan con una calidad y precio similar.

Por eso es muy importante analizar precios, calidad, garantías, producto y volumen para poder tomar la mejor decisión.

Oportunidades y Amenazas

Después de analizar las fuerzas externas, a través de las 5 fuerzas de Porter podemos detectar la existencia de oportunidades y amenazas

Amenazas

- Dependencia de único proveedor de queso mozzarella
- Ingreso al mercado de nuevo queso mozzarella de buena calidad y a buen precio
- Estrategia de precios de competidores
- Incremento del precio de la leche
- Inflación
- Bajas barrera de entrada

Oportunidades

- Crecimiento de mercado
- Mejor posicionamiento de la marca "Lugo" en alrededores

- Días festivos, para otorgar promociones
- Competencia débil

MATRIZ FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cartera de clientes idealizados • Adecuada administración del inventario • Base de datos específica para la distribuidora • Exclusividad de queso mozzarella Lugo en la ciudad de rosario • Productos de gran calidad • Alianza estrategia con proveedores • Experiencia en el mercado 	<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de mercado • Mejor posicionamiento de la marca “Lugo” en alrededores • Reducción del precio de la leche • Días festivos, para otorgar promociones • Competencia débil
<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Al ser productos de gran calidad, contamos con precios superiores a los demás • No invertimos en publicidad. 	<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de único proveedor de queso mozzarella • Ingreso al mercado de nuevo queso mozzarella de buena calidad y a

<ul style="list-style-type: none"> Ausencia de un plan estratégico que permita definir la estrategia de comercialización 	<p>buen precio</p> <ul style="list-style-type: none"> Estrategia de precios de competidores Incremento del precio de la leche Inflación Bajas barrera de entrada
---	--

FODA CRUZADO

Es una herramienta que sirve para relacionar los factores internos y externos de la empresa y de esta manera desarrollar estrategias defensivas, ofensivas, de supervivencia y adaptativas, conducentes a lograr ventajas competitivas para aprovechar las fortalezas y las oportunidades, así como transformar las debilidades y las amenazas en aspectos favorables para la organización.

FODA CRUZADO	<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento de mercado Mejor posicionamiento de la marca "Lugo" en alrededores Días festivos, para otorgar promociones Competencia débil 	<ul style="list-style-type: none"> Dependencia de único proveedor de queso mozzarella Ingreso al mercado de nuevo queso mozzarella de buena calidad y a buen precio Estrategia de precios de competidores Incremento del precio de la leche Inflación Bajas barrera de entrada

<p><u>FORTALEZAS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cartera de clientes fidelizados • Adecuada administración del inventario • Base de datos específica para la distribuidora • Exclusividad de queso mozzarella Lugo en la ciudad de rosario • Productos de gran calidad • Alianza estratégica con proveedores • Experiencia en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento y expansión del mercado objetivo ✓ Crecimiento de la flota vehicular ✓ Alianza estratégica con el proveedor de mozzarella 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejora constante y diferenciación de la competencia ✓ Diseñar estrategia de retención del proveedor
<p><u>DEBILIDADES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Precio alto • No invertimos en publicidad. • Ausencia de un plan estratégico que permita definir la estrategia de comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar estrategia de comercialización ✓ Emprender campaña publicitaria 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Destacar la calidad como valor central de la comercializadora

Segmentación del mercado

La distribuidora dirige sus estrategias de comercialización especialmente al rubro gastronómico, pero también se dedica a otros rubros como: consumidores finales, y distribuidores minoristas

Consumidores finales

El segmento de consumidores finales son todos aquellos que adquieren la mozzarella directamente para su uso.

Distribuidores minoristas

Los distribuidores minoristas son aquellos propietarios de negocios pequeños que realizan compras de bajo valor es decir no superan un monto estipulado.

PARTE II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Situación problemática

Después de realizar un análisis dentro de la empresa, tanto cualitativo como cuantitativo, detectamos que la situación problemática en la empresa es la excesiva dependencia de un producto para la generación de ingresos por ventas, es decir que el queso mozzarella tiene un gran porcentaje de las ventas totales de la distribuidora hoy en día.

De esta manera lo que buscamos es lograr es una diversificación, para no depender tanto de un solo producto y un mismo proveedor.

Como complemento, logramos identificar un problema en la comercialización y producción del queso mozzarella en la ciudad de Rosario, ya que aquí no hay ninguna empresa productora y la más cercana se encuentra a 80km y tiene estándares de calidad bajos.

Al contar con varios años en el mercado de quesos en la ciudad de Rosario, podemos decir que contamos con el *Know How* de cuáles son los gustos y preferencias sobre el queso mozzarella que se consume.

Luego de desarrollar un plan estratégico y detectar la situación actual de la empresa, decidimos llevar a cabo el proyecto correspondiente para poder analizar la posibilidad de crear una nueva unidad de negocios consistente en fabricar queso mozzarella y de esta manera seguir comercializando el queso mozzarella actual, y distribuir también nuestro propio producto. Creemos que podríamos lograr una diversificación en cuanto al porcentaje de ventas que tiene el producto actual y no depender tanto de él ni de nuestro exclusivo proveedor.

Interrogantes que motivan el trabajo

Los principales interrogantes que motivaron este trabajo fueron:

¿Cómo desarrollar oportunidades de nuevos negocios en empresas ya constituidas?

¿Cómo transformar en una ventaja diferencial, para Comercializadora Perona, una oportunidad de negocios existente en el sector lácteo rosarino?

Temas involucrados

- Gestión de empresas familiares
- Como administrar los cambios organizacionales en empresas familiares
- Industria láctea.

Objetivo general

Proponer un cambio organización en la empresa comercializadora Perona consistente en agregar una nueva unidad de negocios encargada de fabricar queso mozzarella .

Objetivos específicos

- 1) Describir los principales elementos de gestión interna de la empresa comercializadora Perona
- 2) Analizar el ambiente externo y las oportunidades de negocios para la empresa comercializadora Perona
- 3) Diseñar a través de un plan la inclusión de una nueva unidad de negocios en la empresa comercializadora Perona

METODOLOGÍA

En el siguiente trabajo desarrollamos una propuesta de cambio organizacional, tipificado como cambio de paradigma, que consiste en agregar una unidad de negocios nueva a la comercializadora “Perona” encargada de fabricar queso mozzarella.

Esta propuesta surge después de analizar por dentro a la empresa y detectar una situación problemática que consta de la dependencia de un producto el cual abarca la mayor parte del nivel total de ventas. De esta manera lo que buscamos es diversificar las actividades de la empresa, que ya no será solo comercializadora sino también industrial de manufactura, y por otra parte eliminaríamos la excesiva dependencia del proveedor.

Para poder realizar la propuesta, recolectamos la información necesaria a través de varias fuentes, es decir utilizamos fuentes primarias y secundarias, y

luego se convirtió en un trabajo documental y de campo. También fue de gran importancia contar con la experiencia que poseemos por tener varios años trabajando en este mercado. Esto nos facilitó la elaboración de proyecciones.

Para poder analizar a la empresa internamente se utilizó la cadena de valor de esta manera pudimos detectar cuáles eran las fortalezas y debilidades de la empresa.

También aplicamos el modelo de las cinco fuerzas de Porter el cual nos permitió revelar las amenazas y oportunidades.

Otras herramientas utilizadas fueron el FODA y FODA cruzado, para analizar la situación del medio interno y externo en el cual se encuentra la empresa actualmente, y de esta manera poder desarrollar ventajas competitivas. Para obtener información fundamental en el desarrollo de una fábrica de mozzarella se realizó una entrevista semi-estructurada, de forma personal con el dueño de la fábrica Lugo ubicada en la ciudad de Buenos Aires, lo que permitió obtener datos claves para la realización del trabajo. Para obtener datos externos se realizó un estudio del mercado el cual nos brindó información actual y prospectiva. Después de haber analizado la información existente, tanto de la empresa misma, del entorno que la rodea, como así también toda la información económica y financiera pudimos concluir con el trabajo.

PARTE III: MARCO CONCEPTUAL

CAMBIO ORGANIZACIONAL

Para poder entender por qué se propone un cambio organizacional para la empresa, primero es necesario realizar un abordaje teórico sobre este tema.

Una definición clara y concisa a la que arribamos después de ver las posturas de varios autores, es la que sigue :

Es la adaptación, transformación, adecuación que sufren las organizaciones. Estas transformaciones están vinculadas con su ambiente interno y externo y se puede tomar a los ambientes como principales impulsores para realizar el cambio organizacional.

Las organizaciones deciden llevarlo a cabo, no porque sea una opción sino porque lo necesitan y lo contemplan como una manera de distinguirse de los demás, es decir, como una ventaja competitiva frente a la competencia.

Cuando se habla de cambios generalmente a las personas no les agrada, ya que saben que trae de la mano crisis, incertidumbre, riesgos, algunas alteraciones del *status quo* y en algunas oportunidades, incluso, el fracaso.

Por eso es de vital importancia abordar el cambio organizacional con cuidado, y como recomienda el autor ¹Fernando Grosso, éste mismo debe ser abordado de manera sistemática.

A continuación analizaremos las variables fundamentales del cambio en las organizaciones, un modelo realizado por ²Burke y Litwin.

Estos autores identifican 3 variables fundamentales:

¹ GROSSO, F.: "Claves para el desarrollo de la empresa". Pág 179. Editorial Dunken

² BURKE, 2-WESLEY, A.: "Organization development: A Process of Learning and Chaning". Segunda Edición. OD Series. Chicago, 1995

- 1) El contexto: este mismo está conformado por la parte interna de la organización y también por la parte externa de esta misma. Se considera al contexto como un factor clave a la hora del cambio organizacional, ya que es el principal impulsor, cuando este muta, si nosotros no mutamos con el estamos perdiendo demasiada ventaja.
- 2) El top *Management*: se refiere a la “Cumbre Estratégica” de cómo los directivos máximos de las organizaciones afrontan los cambios organizacionales y de cómo pueden comunicárselos a los trabajadores de la mejor manera para que estos se adapten rápido y quieran hacerlo, entendiendo que es lo mejor para la organización.
- 3) Diseño Organizacional: está compuesto por 3 elementos: la tecnología, la estructura y los procesos.

TIPOS DE CAMBIO

Podemos identificar 3 tipos de cambios definidos:

Cambio adaptativo: este tipo de cambio es el de menor complejidad, es decir es el de menor riesgo e incertidumbre, por ende menos costos y cambios bruscos.

Cambio innovador: este cambio contiene cierto grado de complejidad, un poco más alto que el cambio adaptativo, tiene mayor riesgo e incertidumbre que el anterior porque trae consigo mismo una innovación

Cambio radicalmente innovador: este último cambio es el más complejo de todos y el de mayor riesgo e incertidumbre, es el cambio más importante y el más importante difícil de implementar.³

³IVANCEBICH, J., KONOPARKE, R. y MATTESON, M. (2005). Comportamiento organizacional. México: McGraw-Hill.

Al analizar el cambio organizacional actual que va a emplear la “Comercializadora PERONA” podemos ubicarlo en un tipo de cambio innovador ya que vamos a contar con cierto grado de complejidad al agregar la nueva unidad de negocios (consistente en fabricar queso mozzarella) pero no con tanta incertidumbre porque contamos con experiencia en el mercado rosarino. Esto nos ayuda a mitigar el riesgo aunque no lo elimina.

Para Fernando Grosso: ...”Todo cambio organizacional, sin importar aquí el grado o profundidad del mismo, debe ser iniciado por una comprensión de las características y particularidades de la realidad organizacional que desea ser manipulada...”⁴

Peter Senge⁵ expresa esto claramente al citar a Koatsuo Inamori de Kyocera quien habla de “un claro compromiso con la verdad, para ser capaces de concretar nuestros sueños” Al estudiar estas aseveraciones podemos concluir que para realizar un cambio organizacional es necesario saber cuáles son nuestras virtudes y limitaciones, y de esta manera pensar en grande pero no descuidando la realidad.

COMO INICIAR EL CAMBIO

En la actualidad el cambio organizacional es muy importante para que las organizaciones puedan ir mejorando y creciendo.

El cambio es un fenómeno por medio del cual el futuro invade las organizaciones y lo más recomendable es asimilarlo y no luchar con él.

⁴ GROSSO, F.: “ Claves para el desarrollo de la empresa”. Pág 193. Editorial Dunken

⁵ SENGE, P.M.: “ La Quinta Disciplina”. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Editorial Granica

Un gran error de las organizaciones es esperar que el contexto cambie aunque saben muy bien que es muy difícil que esto pase, por eso hay que ir desarrollando estrategias para afrontarlo de la mejor manera posible. Una forma de empezar a tomar ventajas sobre estos cambios es el aprendizaje continuo.

El conocimiento es la clave numero uno que debe tener una organización, de esta manera logran ser más competitivos y asimilar de mejor manera todos los cambios que puedan suceder.

Para afrontar un cambio organizacional es muy importante pensar y desarrollar una buena estrategia, de esta manera lograremos reducir riesgo e incertidumbre.

La primera falla de la creación de una estrategia es que no estén o no se sientan involucrados nuestros trabajadores. Es decir que para desarrollar una estrategia hay que pensar en la organización como un todo y abarcarla de forma total.

El Dr. Grosso ha sentenciado que “lo importante no es la estrategia (...) sino el estratega”

Existen dos elementos muy importantes para el desarrollo de una estrategia

El primero es el proceso: el cual consiste en entender las situaciones problemática para la creación de la estrategia, analizar dicha situación, entenderla y tomarla como impulso y producir el cambio, una vez realizado, consolidarlo dentro de la organización.

El segundo elemento es la táctica: es la decisión de que acciones vamos a implementar para poder llevar a cabo la estrategia, no existen acciones buenas ni malas, sino hay que elegir aquellas que se adecuen mejor a la estrategia definida.

EMPRESAS FAMILIARES

Una definición clara de empresa familiar puede ser: una organización con fines de lucro que en mayoría está integrada por personas de una familia o allegadas a esta, y son ellos mismos quienes toman la dirección de la empresa. En los últimos años las empresas familiares han crecido de manera muy significativa, es decir, un número significativo de PYMS son empresas familiares, siempre sacando la diferencia de tamaño, hay algunas que son micro empresas y otras que ya son internacionales, pero que arrancaron siendo empresas chicas.⁶

Hay muchas razones por las cuales las empresas familiares deciden realizar cambios organizacionales para poder crecer, pero se podrían resumir en dos, para cumplir los objetivos de los directivos, o como un proceso para adecuarse con el contexto cambiante con el cual convivimos hoy en día.

La comercializadora Perona decide realizar el cambio organizacional definitivamente en base a cumplir con los objetivos de los directivos.

Para poder realizar este cambio, es necesario comprender a las empresas familiares, para esto puede ser de gran ayuda dividirlos en dos.

Por una parte hablar de empresa y por otra parte hablar de familia, es decir que dividiendo estos conceptos, vamos a lograr entenderlos más fácilmente.

Fines

El fin principal que toda empresa tiene es la de crear valor agregado, es decir, son lucrativas y el principal objetivo es lucrar, en cambio la familia tiene

⁶ DODERO, SANTIAGO. (2002). El secreto de las empresas familiares exitosas. Editorial El Ateneo.

como fin "...la propia convivencia y su fruto es el desarrollo y maduración de sus miembros, tanto en el terreno individual como social..."⁷

Al lograr una buena diferenciación entre las dos partes podemos identificar que la empresa es una sociedad, y la sociedad está creada por la persona, la cual es la que integra la familia, por ende podemos deducir que la familia es una comunidad.

ASPECTOS QUE CARACTERIZAN LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

EJERCICIO DE LA AUTORIDAD: es uno de los principales problemas que se pueden generar dentro de una empresa familiar, no aceptar la autoridad por creer que no tiene el suficiente poder para tomarla, este tipo de problema pasa en empresas de segunda o tercera generación, es poco probable en empresas de primera generación ya que el poder y la autoridad, obviamente, recaen en el fundador.

COMUNICACIÓN: a nuestro parecer este es el primer problema que surge en la mayoría de las empresas y las de índole familiar también están incluidas, ya que al trabajar y convivir juntos la mayor parte del día, esto conlleva a un cansancio y a no querer escuchar a los demás, por este tema se genera una reacción en cadena que trae consigo otros problemas.

RESISTENCIA AL CAMBIO: La resistencia al cambio generalmente sucede en todas las empresas, pero en el caso de las empresas familiares la resistencia es más fuerte, especialmente cuando hablamos de cambios en donde interfiere la

⁷ GINEBRA, JOAN. (1997). LAS EMPRESAS FAMILIARES "SU DIRECCION Y CONTINUIDAD". Editorial PANORAMA

tecnología, porque al no conocer generalmente del tema los padres de primera generación, no entienden los beneficios que puede otorgarle y, en muchos casos, piensan que de esta manera van a eliminar el prestigio que la familia posee.

PATERNALISMO: esto puede desarrollarse de dos maneras por parte del padre fundador, el primer caso puede que exija más a los familiares que a los externos, pero así también puede suceder que exija menos trabajo de los familiares y más a los externos, lo cual en cualquiera de sus formas resulta ineficiente, porque muy probablemente estos hechos traigan conflictos dentro de la empresa y pérdida de eficiencia.

AUTOCRACIA: esto pasa cuando el fundador ve a los demás miembros de la familia como dependientes y no como profesionales con capacidad técnica, esto viene de la mano con el problema de delegación de poder, donde el fundador piensa que los demás no van a poder resolver los problemas de la misma manera en que él los resuelve, y por esto se produce la centralización de poder, que es una de las barreras principales que inhibe el crecimiento de las empresas familiares.

FALTA DE PROFESIONALIZACION EN LA GERENCIA: las características enunciadas anteriormente para la gestión de empresas familiares, se evidencian (se reproducen) casi en su totalidad en la organización objeto de estudio, por lo que son elementos a considerar en el proceso de cambio que se pretende proponer.

LA CONTINUIDAD Y CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Este es un obstáculo frecuente dentro de las empresas familiares, ya que son muy pocas empresas las que pasan de la tercera generación. Está vinculado a los conflictos que suceden dentro del núcleo familiar, por disputas de poder y autoridad, y por ver quien toma las decisiones. Gracias a estos problemas las

empresas familiares que han logrado pasar por dos generaciones quiebran o deciden venderse.

Para poder pasar estas dificultades y poder continuar las operaciones, muchos autores recomiendan que la sucesión de los bienes familiares sea revisada con antelación, y que sea el más capacitado de todos los miembros quien lleve a cabo la dirección y la toma de decisiones, este mismo tendría que ser el líder, pero lo más adecuado sería que lo voten dentro del mismo núcleo familiar y agentes externos, para facilitar la transición.

Otro aspecto que se precisa es la transparencia en el manejo económico financiero de la entidad, es decir, que los ingresos y gastos se reflejen de forma íntegra en la información de la empresa y, a partir de allí, el reparto de ganancias sea equitativo y en total apego a los aspectos legales que rigen a la entidad

SECTOR LÁCTEO

El sector lácteo, es una parte de la industria que tiene como materia prima a la leche, de esta nacen muchos sub-productos, a los cuales se los denomina lácteos.

En el último tiempo el sector lácteo argentino ha crecido notablemente, se orientó más al mercado mundial, aunque el sistema de producción de leche Argentina tiene cierta estacionalidad, los volúmenes de leche de igual manera superan a la demanda interna.

En nuestro país el sector lácteo representa una de las principales actividades de origen agropecuario, por eso en el último tiempo fueron mejorando los procesos en las plantas industriales, gracias a grandes inversiones realizadas en el sector, mejorando y adquiriendo nuevas tecnologías, utilizando sistemas más

modernos en los procesos, y de esta manera se logró un mayor nivel de automatización en los procesos y una mayor variedad en cuanto a la oferta de productos.

Los productos que el sector lácteo ofrece, tanto al mercado nacional como internacional son: leches (enteras, descremadas, enriquecidas, deslactosadas, etcétera); leches en polvo (enteras, descremadas, modificadas); leches UAT (ultra alta temperatura) o larga vida; quesos (de baja, media alta y muy alta humedad) manteca; dulce de leche; yogures y leche cultivada; postres lácteos y flanes; crema de leche; leches condensadas; sueros en polvo y concentrados de proteínas; lactosa.

“...Según las últimas estadísticas de la secretaria de agricultura, ganadería, pesca y alimentación (S.A.G.P. y A.), existen 14000 tambos. El 50% de la producción de leche de estos tambos se destina a la actividad quesera, 24% a la producción de leche en polvo, 19% a la leche fluida, pasteurizada y esterilizada y el 7% restante a otros subproductos...”⁸

⁸ <http://www.quesosargentinos.gov.ar/paginas/arg.htm>

PARTE IV: PROPUESTA DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Agregar una unidad de negocios encargada de fabricar queso mozzarella

La propuesta que se propone para la distribuidora es diseñar un plan de administración del cambio en la empresa comercializadora Perona, agregando una unidad de negocios nueva consistente en fabricar queso mozzarella y de esta manera lograr una diversificación en la venta de nuestros productos.

Esto va a permitir empezar a producir nuestros propios productos e incrementar la rentabilidad de gran manera. Así mismo este proceso implica la inversión en maquinarias y equipos de alta tecnología, en capital humano, en flota vehicular, en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

El producto

Queso mozzarella

Es un queso semiduro y graso, de consumo masivo. Posee una textura lisa, fibrosa y elástica; un aroma láctico, poco acentuado; y un sabor neutro. El producto cumple con los requerimientos fisicoquímicos y microbiológicos del Código Alimentario del Mercosur para quesos de mediana humedad y grasos.

Sugerencia de consumo

El uso principal de la Mozzarella, de forma consuetudinaria, se ha establecido en la preparación de pizzas. De allí que ese constituye nuestro mercado meta, nosotros tenemos como principal cliente al rubro gastronómico específicamente pizzerías. También puede usarse en otras preparaciones gastronómicas en la que sea requisito un queso que se funda y gratine en forma homogénea, cualidad específica del queso Mozzarella.

Proceso de producción

El proceso de producción consiste de 3 etapas:

La *primera* parte de conseguir diferentes tipos de masa (materia prima principal) para poder mezclarlas y así conseguir la mejor mezcla posible.

Después de tener la mezcla de la masa se colocan 720 k en la máquina que la empieza a fundir por válvulas que largan vapor. Este proceso tiene una duración de 30 minutos, y de forma paulatina se va agregando sal y harina. Al terminar esta etapa la masa ya está cocida y queda a una temperatura de 60 grados.

La *segunda* fase consiste en embolsar el producto terminado, que está a cargo de un operario que es el encargado de embolsar el producto saliente de la máquina. Se producen tubos de 5 k, 10k y 20 k, de acuerdo a la programación numérica de la máquina.

La *tercera* fase consiste en colocar la mozzarella en una cámara de frío, en la cual se deja estacionar por, al menos, 8 días; para poder comercializarla. Luego de entrar en 60 grados la mozzarella sale en 0 grados.

Requerimientos

Para poder poner en marcha la nueva unidad de negocios, necesitamos hacer una inversión financiera (cuyo desarrollo se muestra más adelante) y el reajuste de su estructura organizacional.

En cuanto al personal, necesitamos emplear como mínimo a 5 personas más, ya que necesitamos recursos humanos nuevos para poder operar la máquina de producción y despachar la mercadería en las cámaras del depósito.

En cuanto a la infraestructura tenemos que mudarnos del depósito actual por restricciones de la capacidad que tiene, a un lugar que como mínimo posea una dimensión de 500 m². De esta manera podríamos trabajar con una eficiente distribución de las máquinas, un tránsito del personal y la mercadería adecuado, así como el espacio necesario para el manejo de stock.

Además necesitaríamos comprar 1 máquina encargada de la fabricación del queso mozzarella, 1 caldera que se conecta a la máquina, 3 cámaras de frío las

cuales se dividen así: una para la materia prima, otra para el producto recién terminado y la última para la mozzarella ya estacionada. También tendríamos que adquirir un grupo electrógeno por posibles contingencias en el suministro de energía eléctrica.

Necesitaríamos además adquirir bins y cajones en los cuales transportaríamos la mercadería, un Clark que es el encargado de moverla de un lado hacia otro, y sería de vital importancia aumentar la flota vehicular con 2 camiones más, para contar con la logística de distribución necesaria.

En cuanto a la materia prima necesitamos lograr la fidelización con proveedores de masa y de sal. Ya que no usamos una masa sola sino la mezcla de 3 masas de diferentes calidades.

ESTUDIO DE MERCADO

Un ***estudio de mercado*** es una actividad de mercadotecnia que tiene la finalidad de ayudarle a tomar decisiones en situaciones de mercado específicas. Por ejemplo, para elaborar un pronóstico de ventas (para 1 año, 1 semestre o una temporada específica) el mercadólogo necesita conocer el tamaño actual del mercado meta, siendo la herramienta fundamental realizar un *estudio de mercado*.

El objetivo general del estudio de mercado es detectar y cuantificar una porción de la demanda insatisfecha, y los objetivos específicos recopilar, sistematizar y analizar dichos datos.

Para poder estudiar la factibilidad económica que existe para que nuestra comercializadora incorpore una nueva unidad de negocio, el punto de partida del análisis financiero, fue elaborar un estudio de mercado.

Para ello, el primer paso fue realizar la búsqueda de la cantidad de población total en la provincia de Santa Fe (área donde se piensa distribuir el producto durante los primeros años), y dividirla por sexo, esta información la

encontramos en la pagina del INDEC, los datos fueron relevados a través del censo nacional de población y viviendas realizado en el año 2010.

Provincia de Santa Fe. Viviendas, población por sexo e índice de masculinidad, según departamento. Año 2010

Departamento	Total de viviendas	Total de población	Varones	Mujeres	Índice de masculinidad
Total	1.186.390	3.200.736	1.556.365	1.644.371	94,6
Belgrano	16.643	44.048	21.554	22.494	95,8
Caseros	32.258	79.491	38.561	40.930	94,2
Castellanos	63.043	181.381	89.780	91.601	98,0
Constitución	31.308	85.483	41.817	43.666	95,8
Garay	7.549	20.889	10.624	10.265	103,5
General López	75.851	195.043	95.345	99.698	95,6
General Obligado	53.751	178.711	88.451	90.260	98,0
Iriondo	26.554	66.702	32.569	34.133	95,4
La Capital	191.609	521.759	250.602	271.157	92,4
Las Colonias	40.459	106.761	52.618	54.143	97,2
9 de Julio	10.698	29.810	15.103	14.707	102,7
Rosario	456.730	1.198.528	576.049	622.479	92,5
San Cristóbal	25.567	66.623	32.972	33.651	98,0
San Javier	10.686	30.668	15.453	15.215	101,6
San Jerónimo	31.100	80.155	39.883	40.272	99,0
San Justo	15.660	40.735	20.038	20.697	96,8
San Lorenzo	54.563	159.184	77.955	81.229	96,0
San Martín	24.801	63.640	31.322	32.318	96,9
Vera	17.560	51.125	25.668	25.457	100,8

Nota: el índice de masculinidad indica la cantidad de varones por cada cien mujeres.

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

Después de recolectar los datos del censo, pudimos detectar que la cantidad de población total en la provincia de Santa Fe es de 3.200.736, y que un

70% de la población consume pizza, la cual es el principal producto al que apuntamos.

$$3.200.736 \times 70 \% = 2.240.515,2$$

Dividiéndolo por sexo, se calculó que hay un total de:

$$\text{Hombres: } 1.556.365 \times 70\% = 1.089.455$$

$$\text{Mujeres: } 1.644.371 \times 70\% = 1.151.365$$

En el siguiente análisis se decidió dividir el año en 2 ciclos de demanda identificables, el cual está compuesto por 4 meses de verano, y 8 meses de invierno, porque se notó que en los 4 meses de verano el consumo de pizza es mayor.

En los 4 meses de verano, se logró identificar que una persona en promedio consume pizza una vez a la semana y que un hombre come alrededor de 4 porciones mientras que una mujer come en promedio 2 porciones de pizza.

En los 8 meses de invierno, un hombre promedio consume pizza 1 vez cada 2 semanas.

Una piza contiene aproximadamente 100 gr de queso mozzarella, por ende un hombre come 50 gr de queso mozzarella por semana mientras que una mujer 50gr.

$$1 \text{ pizza} = 200 \text{ gr} - 1 \text{ hombre } 100 \text{ gr} \times \text{semana}$$

$$1 \text{ pizza} = 200 \text{ gr} - 1 \text{ mujer } 50 \text{ gr} \times \text{semana}$$

$$\text{Hombre } 100 \times 4 = 400 \text{ gr} \times \text{mes} \times 4 = 1600 \times \text{año}$$

$$\text{Mujer } 50 \times 4 = 200 \text{ gr} \times \text{mes} \times 4 = 800 \times \text{año}$$

$$\text{Hombre en los 4 meses de verano consume} = 1089455 \times 1600 \text{gr} = 1.743.128,8 \text{kl}$$

$$\text{Hombre en los 8 meses de invierno consume} = 1089455 \times 1600 \text{gr} = 1.743.128,8 \text{kl}$$

$$\text{El consumo total anual dio un resultado de} = 1.743.128,8 \text{gr} + 1.743.128,8 \text{kl} = 3.486.257,6 \text{kl}$$

$$\text{Mujeres en los 4 meses de verano} = 1.151.059 \times 800 \text{gr} = 920.847,76 \text{kl}$$

$$\text{Mujeres en los 8 meses de invierno} = 1.151.059 \times 800 \text{gr} = 920.847,76 \text{kl}$$

Esto da un resultado total de = $920.847,76\text{kl} + 920.847,7\text{kl} = 1.841.695,52\text{kl}$

Por ende el consumo total de queso mozzarella en pizzas en la provincia de Santa Fe por un año es de 5.327.953 K.

A este número le restamos un 20% de producto sustituto que es el queso en barra, y nos da un resultado de 4.262.362 K.

$$5.327.953\text{kl} \times 20\% = 4.262.362,5 \text{ Kg}$$

A detectar que hoy en día la distribuidora tiene 18% del mercado rosarino, le aplicamos este porcentaje al número total del mercado potencial, el cual nos va a brindar nuestro mercado total meta que es de 767.225.25 gr por año.

$$4.262.362,5 \text{ kl} \times 18\% = 767.225 \text{ Kg}$$

Al dividir nuestro número total por 12 nos muestra las probables ventas mensuales cuyo número es: 63.935.44 Kg

La producción estimada para el arranque de la fábrica es de 2000 Kg diarios, a trabajar 5 días semanales, un turno de 8 horas, lo cual indica fabricar alrededor de 44000 Kg mensuales, lo cual podemos llegar a cubrir un gran porcentaje de la demanda.

FACTORES ORGANIZACIONALES

Cambios en la filosofía corporativa

Proponemos realizar un cambio en la filosofía corporativa ya que los objetivos, visión y misión de la empresa van a cambiar, porque ya no será comercializadora de forma exclusiva, sino pasará a ser mixta incorporando a su cadena de valor un proceso industrial de manufactura.

La propuesta es la siguiente:

Misión: como industria manufacturera de mozzarella, nos comprometemos a ofrecer un producto de gran calidad, el cual satisfaga las necesidades de nuestros clientes, cumpliendo todas las normas legales existentes.

Visión: ser la empresa líder en fabricación de mozzarella, abarcando todo el país teniendo en cuenta siempre la calidad de nuestro producto y las necesidades de nuestros clientes

Valores: profesionalismo, flexibilidad, calidad, confianza, solidez, innovación
transparencia, puntualidad, seguridad.

Ámbito de actuación: extendernos hacia toda la provincia de Santa Fe, en los primeros años de actividad, tratando de abastecer al consumo minorista, como así también al consumo mayorista.

PLAN DE MARKETING

Actualmente la empresa no cuenta con un plan de marketing definido ya que no invierte dinero en publicidad, de esta manera le proponemos un plan de marketing asumiendo costos bajos.

Marketing Digital (Redes Sociales, Mailing y Página de internet)

Las redes sociales y la página.com se manejan por un empleado del fuero íntimo de la familia que está asociado al marketing digital, esto lo hace a través de "Google Analytics" para mejorar su efectividad.

Facebook:

Crear una página en Facebook es muy sencillo, tiene buen impacto y además es gratuito, después de construirla la idea es invitar en dicha página a todas las personas que podemos llegar y realizar un cronograma para generar movimiento en la página.

La persona encargada controlara el cronograma semanal para realizar las publicaciones de la manera más eficaz.

Folletería:

Vamos a imprimir entre 10000 y 15000 folletos para empezar a repartir por la ciudad de Rosario, creemos que esta es la parte más importante de la publicidad, aunque tenga un valor elevado, consideramos que el impacto va a ser más favorable.

Radio:

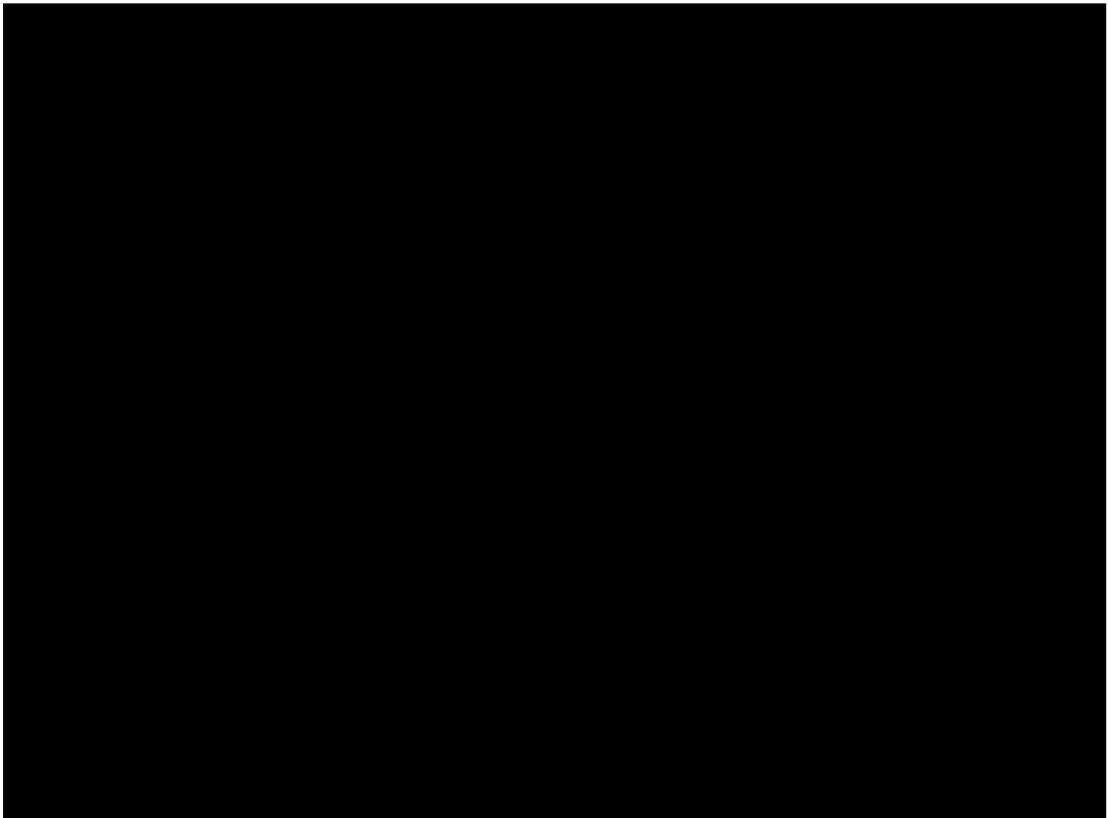
Contactar una radio AM que tenga *alto rating* y realizar emisiones mensualmente, de esta manera abarcaremos un público diferente al que cubrimos realizando marketing digital.

PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

Inversión inicial

En la comercializadora Perona se va a realizar una inversión destinada a la instalación de la nueva unidad de negocios encargada de fabricar queso mozzarella.

Los requerimientos específicos para poder llevar a cabo la instalación son los siguientes:



Se estima que el total de la inversión inicial necesario para poder poner en funcionamiento a la nueva unidad de negocios es de \$3.341.000, con una depreciación anual de \$266.700.

La empresa actual va a financiar el 80% del total a través del “REGIMEN DE BONIFICACION DE TASAS” del Ministerio de Industria, impulsado por el Banco de la Nación Argentina, y el 20% restante con capital propio.

80%= \$2.672.800

20%= \$668.200

DETALLES DEL REGIMEN DE BONIFICACIÓN DE TASAS

Objeto: adquisición de Bienes de Capital nuevos, construcción, instalaciones, tecnología y capital de trabajo.

Beneficiarios: MiPyMEs de los sectores económicos: agropecuarios, industriales, comerciales, de construcción y de servicios.

Monto: hasta \$ 5.000.000 y 80% del proyecto para inversiones y bienes de capital, con un plazo de hasta 5 años hasta \$ 1.000.000 y hasta 25% de las ventas anuales y un plazo de hasta 3 años para capital de trabajo.

Tasa de interés: hasta 3 años: 13,5%- 1% con SGR – fija en pesos para
Micro/Pequeñas Empresas

CAPACIDAD DE PRODUCCION

La capacidad de producción estimada para el primer año es de 528000kg de queso mozzarella anual, es decir llegar a producir 44000kg por mes. Con la maquinaria que contamos estamos en un 50% del límite de producción, es decir, que si tendríamos que producir más mercadería por necesidades de la demanda se podría hacer.

COSTO MATERIA PRIMA

Para poder poner en funcionamiento la maquinaria necesitamos contar con 3 insumos básicos: MASA, SAL Y BOLSAS.

Los costos estimados de los insumos son los siguientes:

Materia prima o insumo	Esp. unidad de medida (1)	Precio/Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
masa	kg	Cantidad	530000,00	540000,00	550000,00	560000,00	570000,00
		Costo unitario MP o l	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00
		Costo Total de MP o l	\$ 18.550.000,00	\$ 18.900.000,00	\$ 19.250.000,00	\$ 19.600.000,00	\$ 19.950.000,00
sal	kg	Cantidad	8000,00	9000,00	10000,00	11000,00	12000,00
		Costo unitario MP o l	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,14
		Costo Total de MP o l	\$ 1.120,00	\$ 1.260,00	\$ 1.400,00	\$ 1.540,00	\$ 1.680,00
bolsa	kg	Cantidad	7000,00	8000,00	9000,00	10000,00	11000,00
		Costo unitario MP o l	\$ 0,25	\$ 0,25	\$ 0,25	\$ 0,25	\$ 0,25
		Costo Total de MP o l	\$ 1.750,00	\$ 2.000,00	\$ 2.250,00	\$ 2.500,00	\$ 2.750,00

Estos son los costos necesarios para poder abastecer a la maquinaria y poder lograr una producción diaria de 2000 kg, una mensual de 44000 y una anual de 528000 kg, durante el primer año.

Para los siguientes años se estima tener un crecimiento de 10000 kg anuales.

INGRESOS POR VENTAS

Los ingresos por ventas son calculados después de detallar el nivel de producción a realizar, es decir que se basan en nuestra capacidad actual de producción y no en el estudio de mercado realizado.

Producto	Esp. unidad de medida (1)	Precio/Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
queso mozzarella	kg	Cantidad	528.000	538.000	548.000	558.000	568.000
		Precio unitario	\$ 43,00	\$ 43,00	\$ 43,00	\$ 43,00	\$ 43,00
		Ingreso	\$ 22.704.000,00	\$ 23.134.000,00	\$ 23.564.000,00	\$ 23.994.000,00	\$ 24.424.000,00

COSTOS

COSTOS FIJOS Y VARIABLES

Al poner en funcionamiento la nueva unidad de negocios, éstos son los costos que debemos incurrir:

Costos variables

Nombre		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mano de obra ligada a la producción y profesionales						
Operarios	Cantidad de empleados	3	3	3	3	3
	Sueldo bruto mensual	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00
	Sueldo bruto anual	\$ 624.000	\$ 624.000	\$ 624.000	\$ 624.000	\$ 624.000
camioneros	Cantidad de empleados	2	2	2	2	2
	Sueldo bruto mensual	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00
	Sueldo bruto anual	\$ 468.000	\$ 468.000	\$ 468.000	\$ 468.000	\$ 468.000
Materias primas e insumos						
Masa		\$ 18.550.000	\$ 18.900.000	\$ 19.250.000	\$ 19.600.000	\$ 19.950.000
Sal		\$ 1.120	\$ 1.260	\$ 1.400	\$ 1.540	\$ 1.680
Bolsa		\$ 1.750	\$ 2.000	\$ 2.250	\$ 2.500	\$ 2.750
Total costos variables		\$ 19.644.870	\$ 19.995.260	\$ 20.345.650	\$ 20.696.040	\$ 21.046.430

Costos fijos

Nombre		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Dotación de personal						
Profesionales	Cantidad de empleados	1	1	1	1	1
	Sueldo bruto mensual	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00
	Sueldo bruto anual	\$ 104.000	\$ 104.000	\$ 104.000	\$ 104.000	\$ 104.000
Administrativos	Cantidad de empleados	1	1	1	1	1
	Sueldo bruto mensual	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
	Sueldo bruto anual	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000
Mantenimiento de equipos e instalaciones	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	
Seguridad e higiene en el trabajo	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	
Alquileres	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	
Servicios (luz, gas, telefonía, etc.)	\$ 108.000	\$ 108.000	\$ 108.000	\$ 108.000	\$ 108.000	
Total costos fijos	\$ 788.000	\$ 788.000	\$ 788.000	\$ 788.000	\$ 788.000	

Otros Costos

Nombre	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad	\$ 80.000	\$ 100.000	\$ 150.000	\$ 200.000	\$ 200.000

FLUJO DE FONDOS

Al analizar el cuadro de flujo de fondos podemos determinar que vamos a obtener unas ganancias anuales de: 1.504.579,50 siempre y cuando se cumplan las estipulaciones.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta						
Mercado Nacional						
Ingreso		\$ 22.704.000	\$ 23.134.000	\$ 23.564.000	\$ 23.994.000	\$ 24.424.000
Mercado Internacional						
Ingreso		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Ingreso por Ventas		\$ 22.704.000	\$ 23.134.000	\$ 23.564.000	\$ 23.994.000	\$ 24.424.000

Costos Variables						
Personal de producción		\$ 1.092.000	\$ 1.092.000	\$ 1.092.000	\$ 1.092.000	\$ 1.092.000
Materia Prima e insumos		\$ 18.552.870	\$ 18.903.260	\$ 19.253.650	\$ 19.604.040	\$ 19.954.430
Otros (Especificar)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Costos Variables		\$ 19.644.870	\$ 19.995.260	\$ 20.345.650	\$ 20.696.040	\$ 21.046.430

Contribucion Marginal		\$ 3.059.130	\$ 3.138.740	\$ 3.218.350	\$ 3.297.960	\$ 3.377.570
------------------------------	--	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Costos Fijos						
Personal independiente de la producción		\$ 234.000	\$ 234.000	\$ 234.000	\$ 234.000	\$ 234.000
Mantenimiento de equipos e instalaciones		\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000
Seguridad e higiene		\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Aspectos Ambientales		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Alquileres		\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
Servicios (luz, gas, telefonía, etc.)		\$ 108.000	\$ 108.000	\$ 108.000	\$ 108.000	\$ 108.000
Otros (Especificar)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Costo Fijos		\$ 788.000				

Otros Costos						
publicidad	80000	100000	150000	200000	200000	200000
Depreciación		\$ 266.700	\$ 266.700	\$ 266.700	\$ 266.700	\$ 266.700
Total Otros Costos		\$ 366.700	\$ 416.700	\$ 466.700	\$ 466.700	\$ 466.700

Margen de rentabilidad estimado	0,091561027	0,091228474	0,090908249	0,093083878	0,095191141
--	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

Utilidad Antes de Imp. Gcia.		\$ 1.904.430	\$ 1.934.040	\$ 1.963.650	\$ 2.043.260	\$ 2.122.870
-------------------------------------	--	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Impuesto a las Gcia. (1)	35,0%	\$ 666.551	\$ 676.914	\$ 687.278	\$ 715.141	\$ 743.005
---------------------------------	-------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Utilidad Despues de Imp. Gcia.	\$	\$	\$	\$	\$
	1.237.880	1.257.126	1.276.373	1.328.119	1.379.866

Inversion						
Ya invertidos	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-	-	-	-	-	-
A invertir	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	3.341.000	-	-	-	-	-
Total Inversión	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	3.341.000	-	-	-	-	-

Flujo de Fondos	\$ -	\$	\$	\$	\$	\$
	3.341.000,00	1.504.579,50	1.523.826,00	1.543.072,50	1.594.819,00	1.646.565,50

INDICADORES FINANCIEROS

Tasa de Descuento	25,00%
VAN	\$ 820.749,81
TIR	36,38%

Los indicadores que utilizamos en el trabajo son el VAN, la TIR y la TASA DE DESCUENTO.

al obtener un VAN de 820.749,81 podemos determinar que vamos a tener un valor actual neto por realizar este proyecto de inversión de esa suma.

Nuestra tasa interna de retorno es del 36,38% es decir que es mayor que nuestra tasa de descuento, por ende es muy favorable realizar el proyecto.

CONCLUSIONES

El trabajo realizado puso en evidencia la principal situación problemática con la que cuenta en la actualidad la empresa, y además las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se transformaron en ventajas competitivas para llegar a la mejor solución posible.

La propuesta generada en el proyecto es realizar un cambio organizacional del tipo cambio de paradigma consistente en agregar una nueva unidad de negocios encargada de fabricar queso mozzarella, el objetivo de ésta es aumentar la rentabilidad y lograr una diversificación de productos.

Después de analizar la situación del cambio organizacional, pudimos detectar que no es sencillo implementarlo, ya que una de sus principales características es que las personas generalmente tienen rechazo a los cambios.

Por eso se decide realizar este cambio organizacional agregando la nueva unidad de negocios, de forma sistemática y precisa

Creemos que después de todos los años de experiencia en el mercado, estamos en una etapa que sería favorable realizar el cambio, esto nos posibilitaría un crecimiento, un aumento de rentabilidad, un mejoramiento en el mercado y además nos serviría para solucionar la situación problemática actual de la empresa, brindándonos una diversificación de las actividades y evitando la dependencia de un proveedor.

Además se llevó a cabo un análisis financiero y económico para determinar si sería factible realizar la inversión.

Para realizar este análisis proyectamos que la capacidad de producción estimada para el primer año es de 528000kg de queso mozzarella anual, es decir llegar a producir 44000kg por mes, teniendo una producción de 2000kg por día.

En tanto al análisis financiero pudimos encontrar una herramienta la cual nos brinda un crédito, para solventar el 80% de la inversión inicial necesaria, mientras que el 20% restante lo aportaríamos nosotros.

En cuanto al tema económico, después de realizar la proyección de ingresos y gastos, y realizar el flujo de fondos correspondiente, obtenemos como resultado una ganancia anual \$1.504.579,50 y se estima recuperar la inversión inicial en dos años y tres meses aproximadamente. Teniendo en cuenta una tasa de descuento del 25%.

Otro indicador financiero analizado es el VAN el cual nos dio como resultado \$820.749,81, es decir que este es el valor actual neto que vamos a generar por realizar este proyecto. La TIR del proyecto nos dio 36,38%, esta es la tasa propia del proyecto. Luego de utilizar las herramientas financieras pudimos concluir que es factible realizar este proyecto tanto de manera financiera y económica.

ANEXOS

ENTREVISTA

NOMBRE: CARLOS GONZALES

PUESTO: Dueño de LUGO empresa dedicada a la fabricación de queso mozzarella

UBICACIÓN: Provincia de BS AS

OBJETIVO: Relevar información sobre el proceso de producción del queso mozzarella.

1) ¿Cómo es el proceso de producción? ¿Cuántas fases tiene? ¿Cuál definiría como el eje central de dicho proceso?

El proceso de producción no es muy complejo, consiste de 3 etapas, la primera parte de conseguir diferentes tipos de masa (materia prima principal) para poder mezclarlas y así de esta manera conseguir la mejor mezcla posible, esto se obtiene después de años de experiencia, después de tener la mezcla de la masa se ponen 720kl en la maquina la cual empieza a fundir por válvulas que largan vapor a la masa, este proceso tiene una duración de 30 minutos en la cual mientras se va fundiendo se agrega sal y harina, al terminar esta etapa la masa ya esta cocinada y queda a una temperatura de 60 grados.

La 2da fase consiste en embolsar el producto terminado lo cual lo hace un operario muy sencillamente ya que la maquina incluye moldes donde el queso cae de manera automática, se producen tubos de 5kl, 10kl y 20 kl

La 3ra fase consiste en colocar la mozzarella en una cámara de frio en la cual se deja estacionar, para poder comercializarla la mozzarella debe estar no menos de 8 días en la cámara de frio luego de haberse elaborado, para estacionarse bien, luego de entrar en 60 gados la mozzarella sale en 0 grados.

2) ¿Maneja estándares de calidad y de cantidad? ¿Cuáles? ¿Qué beneficio ha tenido de utilizarlos? ¿Requiere mucha inversión el manejo de la calidad?

Si se manejan estándares de calidad y cantidad.

Tenemos un laboratorio propio el cual hace los análisis. Se analiza primero la materia prima, físico químico y microbiológico, y luego de haber terminado el proceso se vuelve a analizar el producto terminado también.

La inversión que se requiere es montar un laboratorio y contar con un químico por lo menos 3 veces a la semana, yo no creo que es mucha inversión comparado con los beneficios que me trae contar con estos estándares, ya que me permite respaldar todos los lotes de producción que elaboro

3) ¿Se ha visto en la necesidad de realizar una reingeniería de proceso o de producto? ¿Por qué?

A medida que pasa el tiempo y avanza la tecnología he cambiado de maquinas para la elaboración de la mozzarella por lo cual cambie de reingeniería de proceso en la producción pero lo que nunca trato de cambiar es el producto ya que cuenta con varios años en el mercado y es aceptado por casi la totalidad del mercado

4) ¿Hoy, en qué fase del ciclo de vida ubicaría a su empresa? ¿Por qué? ¿Considera que un emprendimiento de esta naturaleza puede seguir reinventándose o tiene fecha de caducidad?

Hoy en día me ubicaría en la etapa de madurez, si por supuesto que se puede seguir reinvertiendo, a medida que avanza el tiempo también avanza la tecnología y uno puede ir creciendo de la mano con ella. No tiene fecha de caducidad

5) ¿Cuántos turnos trabaja?

Un turno de 8 horas

6) ¿Qué maquinaria se necesita? ¿Dónde se consigue? ¿Cuánto produce? ¿Cuánta mano de obra necesita?

Las maquinas que utilizamos son JOR-VIC son maquinas nacionales fabricadas en córdoba

Producen 720kl cada lote

2 operarios por cada maquina

7) ¿Capacita a su personal? De ser así. ¿En qué área? ¿Cuáles son las principales dificultades experimentadas en el manejo del personal de producción? ¿Es muy alta la rotación? De ser así, ¿le afecta al producto? ¿Por qué?

Si se capacita constantemente al personal.

Se utilizan las buenas prácticas de manufacturas.

Las Buenas Prácticas de Manufactura son una herramienta básica para la obtención de productos seguros

para el consumo humanos, que se centralizan en la higiene y forma de manipulación.

- Son útiles para el diseño y funcionamiento de los establecimientos, y para el desarrollo de procesos y productos

Relacionados con la alimentación.

- Contribuyen al aseguramiento de una producción de alimentos seguros, saludables e inocuos para el consumo

Humano.

- Son indispensable para la aplicación del Sistema HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control),

de un programa de Gestión de Calidad Total (TQM) o de un Sistema de Calidad como ISO 9000.

- Se asocian con el Control a través de inspecciones del establecimiento.

Además tenemos tercerizado el sistema de seguridad y higiene, y esta empresa le brinda capacitación constante a los trabajadores

8) ¿Cuánta mano de obra se necesita en general? ¿Con esa cantidad de trabajadores qué cantidad de producto genera?

Contamos con 15 empleados en general con esta cantidad de empleados producimos 10000kl diarios de mozzarella, 5 días a la semana

9) ¿Qué materia prima se necesita? ¿donde se consigue? ¿ Hay algún estándar a considerar para la adquisición? ¿El valor de la materia prima es constante? ¿Es necesario tener la fidelización del proveedor?

La materia prima utilizada para la elaboración de la mozzarella es masa y sal

Los proveedores que utilizamos son nacionales, el precio de la masa depende directamente del precio de la leche, y muy constante no es.

Es muy importante contar con la fidelización del proveedor

10) ¿ es ambientalmente posible? ¿ genera desechos? ¿que se hace con ellos? ¿ Ha pensado en generar una línea de subproducto para aprovechar los desechos? ¿Por qué si? ¿Por qué no?

Es ambientalmente posible, ya que no genera ningún desecho, porque para la elaboración en vez de utilizar agua que en este proceso si elimina un desecho, utilizamos vapor

11) ¿a qué mercado apunta? ¿Qué porcentaje tiene hoy en día? ¿cuál es su ventaja diferencial? ¿cuál es su estrategia para llegar al mercado apuntado?

Exclusivamente al mercado de pizzería y distribuidores, nuestra ventaja es elaborar un producto de calidad, el mercado al que apuntamos es el mercado Premium por la calidad y el precio de nuestro producto

12) ¿tiene exceso de demanda?

No tenemos exceso de demanda

13) ¿Dónde se ubica la fabrica (ciudad o cercanías), cuantos mts/2 se necesitan?

Dentro de la provincia de bs as, la fabrica ocupa 750m2

14) ¿Cuál es la inversión inicial aproximada? ¿Cuál considera que es el tiempo de recuperación de la inversión?

400000 dólares aproximadamente

15) ¿Qué servicios públicos son los que mas utilizan?

Luz, gas

16) ¿piensa en exportar?

No ya que el mercado argentina es diferente a los mercados extranjeros, aquí se consume un queso mozzarella más firme

17) ¿Qué barrera piensa que puede llegar a tener alguien que se inicie en este negocio de fabricación de mozzarella?

Conseguir buenos proveedores y buenos clientes

18) ¿Hay alguna información adicional que considere clave para el inicio de dicho negocio?

Yo creo que para la fabricación de mozzarella hay 3 eslabones claves que hay que tener en cuenta y más en los 2 extremos

El primer extremo son los proveedores de los cuales nosotros dependemos, si no conseguimos buenos proveedores nunca vamos a lograr el éxito, hay que tratar de tener 3 como mínimo y tratar de lograr la fidelización de los 3.

El eslabón del medio es la fabricación por lo cual depende de nosotros y de los conocimientos que tengamos sobre la producción de mozzarella y de los gustos y preferencias del mercado

Y el último extremo son los clientes, nosotros dependemos exclusivamente de ellos, ellos sería los dueños de nuestra empresa. Es de vital importancia conseguir buenos clientes, y tener una buena gestión de finanzas en las cuales no retrasar las cobranzas.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

DODERO, SANTIAGO. (2002). El secreto de las empresas familiares exitosas. Editorial El Ateneo.

GAIRIN SALLAN, JOAQUIN Y ARMEGOL ASPARO, CARMEN (2003). Estrategias de formación para el cambio organizacional. Editorial Wolters Kluwer Educación.

GINEBRA, JOAN. (1997). Las empresas familiares "su dirección y continuidad". Editorial PANORAMA.

GROSSO, FERNANDO. (2005). Claves para el desarrollo de la empresa. Editorial Dunken

HERRSCHER, ENRIGUE. (2007). El círculo Virtuoso: cambiar, planificar, aprender, cambiar.

JOHNSON, GERRY Y SCHOLE, KEVAN. (2006). Dirección Estratégica. Prentice Hall

MUÑOZ RAZO, CARLOS. (1998). Como elaborar y asesorar una investigación de tesis. Editorial Prentice Hall

SENGE, PETER. (1990). La Quinta Disciplina. Editorial Granica.

SABINO, CARLOS. (1998). Como hacer una tesis. Editorial Lumen Humitas.

ARTICULOS

Análisis de la industria láctea: competitividad y relaciones con la cadena (Daniel lema, y marcos gallacher)

ENTREVISTA

Carlos Gonzales, dueño de LUGO empresa dedicada a la fabricación de queso mozzarella, ubicada en la provincia de BS AS

PAGINAS WEB

<http://www.noalsa.com/>

<http://www.bcr.com.ar/Publicaciones>

<http://www.quesosargentinos.gov.ar/>