



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO PRODUCCIÓN EN UNA FRACCIONADORA DE PAPEL

Autores: Morel, María Soledad
Ortega, Carlos Maximiliano

Director: Dilascio, Ricardo Javier

2018

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

RESUMEN

El presente trabajo realiza el análisis organizacional dentro del área de producción de una empresa dedicada al fraccionamiento de papel institucional. Este análisis hace especial énfasis en la necesidad de establecer una estrategia de negocios que posicione a la empresa en un lugar competitivo.

En el primer capítulo se describe la empresa bajo estudio, su historia, visión, misión, dejando además en evidencia la falta de estrategia y de conocimiento de los colaboradores respecto de la filosofía de la organización. El segundo capítulo trata el análisis organizacional propiamente dicho utilizando la herramienta FODA. El tercer capítulo refiere al marco teórico del departamento producción y describe cuales son las condiciones de este en la organización. El cuarto capítulo hace referencia a herramientas de organización contable que deberían ser utilizadas para un mejor funcionamiento de la empresa y establece las propuestas para mejorar tanto el departamento producción como a otras áreas de la empresa.

PROLOGO

El presente estudio se realizó como trabajo final de la materia Seminario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

Una de las áreas más importantes de una empresa industrial es su departamento de producción, es por tal motivo que mantener organizado dicho departamento es un desafío constante. Al igual que cualquier organización, la empresa bajo estudio debe tener la capacidad de adaptarse a los cambios para lograr resultados óptimos y muchos de los cambios se dan en las áreas más fuertes, debido especialmente a los cambios tecnológicos.

Con esta tesis se pretende introducir al lector en el desarrollo del análisis tanto organizacional como departamental de una empresa dedicada al fraccionamiento de papel institucional, ya que no se puede proponer posibles mejoras sin antes establecer el problema o mostrar la situación en que se encuentra la empresa.

Agradecemos cordialmente al dueño de la fraccionadora el habernos abierto las puertas para obtener información, a nuestros profesores por habernos formado e inculcado este anhelo de crecer y a nuestra familia por acompañarnos en nuestro recorrido en la facultad.

CAPITULO I

PENSAMIENTO ESTRATEGICO

Sumario: 1. Pensamiento Estratégico; 2. Visión, Misión y Valores; 3. Estrategia; 4. Historia, Visión, Misión, Valores y Estrategia de Fraccionadora Puente.

1. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO¹

El pensamiento estratégico es la coordinación de las mentes creativas dentro de una perspectiva común, que permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. Tiene como finalidad el adquirir una cierta disciplina mental, que permite enfrentar exitosamente los desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, antes que suministrar una receta para un probable mañana. El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información).

Algunas características del pensamiento estratégico son las siguientes: se basa en aspectos cuantitativos, no cualitativos. Debe ser realista y exige síntesis. Es analítico.

¹ Consultas a bases de información en Internet: <https://www.kuhnel.es/blog/pensamiento-estrategico-caracteristicas-y-beneficios-para-la-gestion-empresarial>, (Abril del 2018)

Se cuestiona todo. El pensamiento estratégico tiene en cuenta todos los factores que hay a su alrededor y no se centra únicamente en la consecución de una actividad, si no que engloba todas las actividades y recursos, personal y material de los que se disponen para lograr un objetivo concreto.

Para desarrollar el pensamiento estratégico se deben examinar los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa con el objetivo de realizar las modificaciones pertinentes para una mayor eficiencia. Es importante tener una visión global de la empresa y no centrarse en un área determinada. Prestar atención a lo que sucede en el mercado o a aquellos factores que pueden interferir en el desarrollo de nuestra actividad. Recopilar todos los datos sobre la empresa y el sector y aprender a leerlos. Es preciso hacer predicciones para anticiparse al futuro, pero siempre que sean realistas. Además, el desarrollo o adquisición de dicho pensamiento estratégico implantado como metodología en muchas organizaciones se va adquiriendo de forma progresiva a medida que se van realizando planes de negocio o *business plan*. De alguna manera podría decirse que contar con empleados que tengan pensamiento estratégico empresarial es recomendable tanto en los negocios tradicionales como en los negocios digitales más innovadores.

Por lo tanto utilizar el pensamiento estratégico en la toma de decisiones es fundamental para que una empresa funcione y se mantenga con solvencia. Serán muchos los beneficios del pensamiento estratégico para una organización siempre que se aplique con prudencia.

2. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES²

A. VISION

La visión es donde quiere llegar la organización, en donde se ve la organización a lo largo de los años, como quiere ser reconocida conforme crezca y logre su estabilidad y permanencia. Considera las cuestiones relacionadas con la estructura organizativa, la cultura y las capacidades compartidas en el seno de la

² Martínez Ferrer, Guillermo, Colección Master en Negocios, Materiabiz, Libro IV Estrategia, ED IECA,(Buenos Aires, 2009), pág. 39

organización. Puede decirse que la visión es el sueño que la organización quiere lograr, alude al futuro.

B. MISIÓN

La Misión, es la formulación del propósito por el cual existe la organización; establece lo que se quiere conseguir dentro del marco previamente definido por la visión y alude tanto al presente como al futuro. La misión de una organización depende de la actividad que la organización realice, así como en el entorno en el que se encuentra y de los recursos de los que dispone.

C. VALORES

Los Valores constituyen las prioridades filosóficas fundamentales con cuales se comprometen quienes toman las decisiones estratégicas. Dichas prioridades plantean la manera como la empresa intenta desarrollar sus negocios y reflejan el reconocimiento de su responsabilidad social y ética. Su finalidad es ayudar a impulsar el comportamiento dentro de la organización.

3. ESTRATEGIA³

La Estrategia es un curso de acción consistentemente deseado y determinado de forma anticipada y con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Por tanto la estrategia es la búsqueda deliberada de un plan de acción que una organización realiza para crear y mantener ventajas competitivas.

En cuanto a los elementos que componen la estrategia, Ansoff (1995) destaca los siguientes:

- Campo de actividad: conjunto de productos y mercados en que desarrolla la organización su gestión actual. Las distintas combinaciones producto-mercado son las unidades de negocio de la organización.

³ BUENO CAMPOS, Eduardo, MORCILLO ORTEGA, Patricio, PAZ SALMADOR SÁNCHEZ, María, Op Cit pág. 37

- Vector de crecimiento: posibles combinaciones producto-mercado o unidades de negocio en que la organización puede basar su desarrollo futuro.
- Ventajas competitivas: características de la oportunidad única dentro del campo definido por el ámbito producto-mercado y el vector de crecimiento o propiedades particulares de los producto-mercado individuales que darán a la organización una fuerte posición competitiva. En definitiva, características diferenciadoras sobre la competencia actual y potencial que reduce los costes de los productos o posiciona favorablemente a la organización para obtener márgenes superiores.
- Sinergia: hace referencia al efecto multiplicador producido por la combinación de recursos en la estrategia, concepto que originalmente presento con la expresión $2+2>4$

Los niveles de la estrategia son los siguientes:

- Estrategia corporativa o de organización: este nivel está vinculado al entorno en que la organización debe desarrollar sus actividades. Constituye un plan generalizado de actuación que se refiere a las decisiones de toma de posición dentro de distintos mercados y a las acciones que dirigirán los diferentes negocios que forman parte de la actividad organizacional. El planteamiento inicial recoge que actividades se van a desarrollar y como pueden combinarse estas.
- Estrategia de negocio: este nivel hace referencia a las distintas divisiones que existen dentro de la organización. Es la planificación orientada hacia las unidades estratégicas. Trata de determinar la forma más idónea para el desarrollo

de la unidad estratégica en cuestión. Se orienta, por tanto, a la adquisición de ventajas competitivas mediante el desarrollo de las potencialidades internas.

- Estrategia funcional: este nivel se refiere al ámbito interno de la organización. Su principal función consiste en maximizar la productividad de los recursos y las habilidades que existen dentro de cada área funcional. Como áreas funcionales más características se destacan: producción, comercialización, finanzas, recursos humanos e investigación y desarrollo.

Cada uno de estos niveles se vincula a la organización jerárquica de la organización, de manera que cada uno genera responsabilidad en distintas personas dentro de la organización. (Cuervo) Sin embargo, lo antedicho no se da de modo exacto ya que gracias a la comunicación cada uno de estos niveles se relaciona con los otros, de modo que presentan distintos aspectos de un mismo problema. Por tanto, las decisiones que se toman en los niveles superiores definirán el contexto de actuación y condicionarán así la actuación y las decisiones de los niveles inferiores.

4. HISTORIA, VISIÓN, MISIÓN, VALORES Y ESTRATEGIA DE FRACCIONADORA PUENTE

A. HISTORIA

Corría el año 2008 cuando Matías Puente, dueño de Fraccionadora Puente, decide pedir licencia en su trabajo de aquel entonces para viajar a Europa junto con su equipo de Rugby. Al regresar de la competencia Matías se da con la sorpresa que la empresa estaba realizando reducción de personal, motivo que derivó en su despido. Esta situación lo llevó a buscar trabajo pero no tuvo éxito.

Después de muchos intentos y de realizar trabajos pequeños, a principios del 2009 decide invertir el dinero que tenía ahorrado en comprar artículos de limpieza y revenderlos al por menor. En aquel entonces contaba con suficiente conocimiento en el rubro por lo que no le costó obtener clientes, ni proveedores.

A finales del 2010, decide alquilar un depósito pequeño y comprar una máquina para fraccionar papel. Sin embargo no paso mucho tiempo que un cliente al ver los inconvenientes que presentaba aquel deposito le ofrece un deposito mucho más grande y ubicado en un lugar estratégico. Ya por el 2013 Matías contaba con cuatro maquinas dos de las cuales fraccionan papel, una elabora servilletas y la otra hace todo el proceso completo de fraccionamiento.

En la actualidad la empresa fracciona papel institucional, toallas intercaladas y servilletas. Por otro lado también compra y vende productos químicos. En la empresa trabajan tres empleados en el área de producción, uno que se encarga del almacenamiento y reparto, uno que realiza las cobranzas y otro que realiza la facturación. Sin embargo la mayoría de las veces los roles de quien realiza la cobranza se mezclan con los del que factura, es decir que el que realiza la cobranza a la mañana, por las tardes se encarga de facturar.

Los principales clientes de la Fraccionadora son el SIPROSA y la LEGISLATURA.

B. VISION

Ser la empresa reconocida como líder en el fraccionamiento de papel institucional a nivel región por parte de sus consumidores, empleados, clientes, proveedores y todos los grupos de interés relacionados con la actividad de la organización.

C. MISION

Nuestra misión es brindar un servicio de excelencia, diseñando productos a la medida de cada necesidad, aportando asistencia con experiencia y nuevas ideas, conjugando tecnología con conocimiento, combinando flexibilidad con rapidez de entrega y perfeccionando la distribución para garantizar el abastecimiento.

D. VALORES

Los valores que guían nuestra conducta son nuestro respeto hacia nuestros recursos humanos, el trabajo en equipo, la ética para desarrollar relaciones comerciales de largo plazo, la mejora continua, el compromiso con el cuidado del medio ambiente, la innovación tecnológica, la calidad de productos y la excelencia.

E. ESTRATEGIA

En relación a la investigación realizada concluimos que la empresa no tiene en claro cuál es su estrategia. Como se sabe para alcanzar los objetivos organizacionales no es suficiente con tener planteada la visión y misión sino también cual es la estrategia que se va a emplear. Por un lado el dueño plantea la estrategia de liderazgo en costos, sin embargo no realiza inversiones que le permitan disminuir costos. Se hace esta observación dado que por ejemplo el área producción pierde mucho en desperdicio de materia prima y tiempo. Por otro lado plantea una estrategia de enfoque, ya que solo se quiere dirigir a los distribuidores, sin embargo no deja de sumar cada vez más a su cartera de clientes, consumidores minoristas.

En el párrafo anterior solo hicimos mención a estrategias competitivas. Ahora si nos referimos a la estrategia empresarial, es decir a como se maneja internamente, tampoco tiene en claro la idea, ya que las áreas de la empresa están sin rumbo fijo, por lo tanto no cuenta con una estrategia funcional.

CAPITULO II

ANALISIS FODA

Sumario: 1. Análisis FODA: 2. Análisis FODA de Fraccionadora
Puente

1. ANALISIS FODA⁴

El análisis FODA son siglas que representan el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de una empresa, un mercado, o sencillamente una persona, este acróstico es aplicado a cualquier situación, en la cual, se necesite un análisis o estudio.

Buscando orientar con el estudio cuales son las fortalezas de la organización, sea en cuanto, a los recursos que posee, la calidad del mismo, etc. Asimismo, externamente puede estudiar las amenazas que puedan existir como en el ámbito político o social.

Cabe señalar que, el *FODA* es una herramienta fundamental en la administración y en el proceso de planificación, de hecho, con este estudio se beneficiará de un plan de negocios, pudiendo dar fuerza a la sigla de oportunidad,

⁴ Consultas a bases de información en Internet:
http://www.analisisfoda.com/#Que_es_el_analisis_FODA

logrando además mejorar la situación real en la que se encuentra la empresa o proyecto, y poder planificar alguna estrategia a futuro.

El FODA ayuda a tener un enfoque mejorado, siendo competitivo ante los nichos de los mercados al cual se está dirigiendo la empresa teniendo mayores oportunidades en el mercado que se maneje creando estrategias para una eficaz competencia.

	FORTALEZAS Enlista las FORTALEZAS identificadas	DEBILIDADES Enlista las DEBILIDADES identificadas
OPORTUNIDADES Enlista las OPORTUNIDADES identificadas	1 F - O <i>Estrategia MAX - MAX</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MAXIMIZAR las OPORTUNIDADES	D - O 2 <i>Estrategia MIN - MAX</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES aprovechando las OPORTUNIDADES
AMENAZAS Enlista las AMENAZAS identificadas	3 F - A <i>Estrategia MAX - MIN</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MINIMIZAR las AMENAZAS	D - A 4 <i>Estrategia MIN - MIN</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES evitando las AMENAZAS

Figura 1: Análisis Estructural de la Industria

Fuente: Cátedra de Teoría de la Organización/Investigación Estratégica I

2. ANÁLISIS FODA DE FRACCIONADORA PUENTE

Para realizar el análisis FODA de la empresa se realizaron entrevistas tanto al dueño como a sus colaboradores. Este es un análisis más extenso de lo que hemos realizado en la materia de Administración 1. Nos pareció aplicar este análisis por complejidad y desarrollo más profundo de los factores que afectan a la empresa.

Consta de cuatro pasos;

1) **Identificar las fortalezas y debilidades de la institución**

- **Fortalezas** : son las capacidades especiales que tiene una empresa, y por lo que cuenta con una posición privilegiada frente a otras, recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. (¿qué es lo que somos capaces de hacer?, ¿con qué contamos en la empresa?). Algunos la definen como puntos a favor en cuatro amplias categorías: Potencial Humano, Capacidad de Proceso (equipos, edificios y sistemas), Productos y servicios y Recursos financieros.
- **Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. No es más que tan sólo la falta de fortalezas y se pueden tomar acciones rápidas de modo que se impida su avance. (¿qué elementos en nuestra empresa pueden ser inadecuados para lograr los cambios que deseamos?).

La planilla que se muestra a continuación contempla las debilidades y fortalezas. Aquellos que tengan -1, 0, ó 1 se consideran normal o sin efectos. Aquellos que tengan ponderación extrema 5 ó -5 se consideran como buenas fortalezas o graves debilidades.

FACTORES Y VARIABLES: PONDERACION	DEBILIDAD				NORMAL			FORTALEZA			
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
CAPACIDAD DIRECTIVA											
USO DE PLANES ESTRATEGICOS	X										
FLEXIBILIDAD DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		X									
COMUNICACIÓN Y CONTROL		X									
TOMA DE DECISIONES Y SOLUCION DE PROBLEMAS				X							
EVALUACION DE LA GESTION	X										
CAPACIDAD TECNOLÓGICA											
NIVEL DE TECNOLOGIA										X	
SISTEMA DE GESTION				X							
SOPORTES DE COMUNICACIÓN								X			
MARKETING											
PRODUCTO										X	
CANALES DE DISTRIBUCION										X	
PRECIO DEL PRODUCTO											X
PROMOCION Y/O PUBLICIDAD	X										
CAPACIDAD DE LA GESTION ORGANIZACIONAL											
POLITICAS	X										
USO DE PROCESOS		X									
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	X										
MANUALES DE FUNCIONES	X										
INFORMES PARA LA DIRECCION	X										
MATRICES DE CONTROL	X										
MATRICES DE ADMINISTRACION	X										
CAPACIDAD DEL GRUPO HUMANO											
NIVEL ACADEMICO									X		
EXPERIENCIA LABORAL									X		
ESTABILIDAD LABORAL				X							
MOTIVACIÓN	X										
NIVEL DE REMUNERACIÓN											
POLITICAS DE INCENTIVOS ECONÓMICOS	X										
CAPACIDAD FINANCIERA											
CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	X										
LIQUIDEZ DE FONDOS	X										
ESTABILIDAD DE COSTOS		X									

Figura 2: Planilla de Debilidades y Fortalezas

Fuente: Elaboración Propia

Como se indica en la planilla “Debilidades y Fortalezas” se separaron los factores en distintos grupos, por ejemplo uno de planes estratégicos dentro del grupo de capacidad directiva. La ponderación que se le da a cada factor es desde un punto de vista subjetivo, es decir nos basamos tanto en la información recolectada como en nuestro propio conocimiento.

Observamos que la empresa no cuenta con planes estratégicos, ya que cada día se toman decisiones sobre la marcha de situaciones que deberían estar estandarizadas. Un ejemplo de esto son los comprobantes que se emiten para la entrega de la mercadería; se sabe que una vez vendida la mercadería esta debe ser acompañada por la factura, el remito y el correspondiente recibo. Sin embargo esta operación no se cumple a la perfección ocasionando de este modo que se desconozca si el cliente abono o no la factura o si el cliente reclama alguna factura no contar con el remito para demostrar que la venta fue efectuada. Esta situación no solo ocasiona que la empresa pierda dinero en lo que respecta a la mercadería sino también el costo del tiempo y el estrés por no tener estandarizadas tales funciones. Esto nos lleva al grupo de las capacidades de la gestión organizacional, ya que la empresa no cuenta con ninguno de estos factores ni siquiera de modo informal. Los colaboradores que realizan la facturación, la cobranza, el reparto de la mercadería, solo tienen en claro que si se entrega algo se tiene que recibir otra cosa, ya sea dinero o mercadería dependiendo el caso. Pero no tienen conocimiento del valor de los comprobantes, como tampoco están alineados de acuerdo a la visión y misión de la organización.

La declaración de la Visión, Misión, Valores recalca la importancia de los recursos humanos y de los clientes, sin embargo el trato que se le da a los colaboradores no es bueno, partiendo del

hecho que el personal no está registrado formalmente, trabajan a media jornada y muchas veces cumpliendo funciones que no les corresponde o para la cual no están preparados, motivo por el cual reciben llamados de atención por parte del dueño. Un ejemplo de esto es que a un empleado de producción se lo manda a entregar mercadería y cobrar, desconociendo las formalidades del puesto y de la operatoria. Esto y muchas situaciones más muestran que no existe alineación entre lo que se declara y lo que se hace.

La capacidad financiera es otro grupo relevante, ya que la empresa no cuenta con capacidad para pedir préstamos, esto se debe en primer lugar a la falta de organización en las áreas. No tiene un adecuado control de los cheques que emite a los proveedores, por lo que muchas veces los proveedores reclaman el pago, esto lleva a que los proveedores no entreguen la materia prima en tiempo y forma por falta de pago, al no llegar la materia prima, la empresa pierde tiempo de producción, por lo cual no puede tener el producto terminado y por ende incumple con el cliente. Aquí surge la molestia de estos últimos, las ventas se mantienen constantes, o disminuyen, lo que lleva a no contar con una estructura adecuada para pedir préstamos.

2) Identificar las oportunidades y amenazas de la institución

- **Oportunidades:** Son aquellos factores, eventos o circunstancias que resultan positivos, favorables o explotables, que se espera que ocurran, que podrían inducirse o que deben descubrirse en el entorno en el que actúa la empresa porque podría tener un impacto positivo ya que permite obtener y desarrollar ventajas competitivas si se aprovecha en forma oportuna y adecuada: Mercados, Clientes, Empresa, Gobierno, Competencia y Tecnología. (¿Cuáles son las demandas que nos plantea el entorno?).

- **Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo e incluso pueden atentar contra la permanencia de la empresa en el mercado. Suelen aparecer en los mismos aspectos que en las oportunidades: Mercados, Clientes, Empresa, Gobierno, Competencia y Tecnología. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planeación cuidadosa. (¿Qué dificultades y obstáculos pueden entorpecer el servicio que brindamos?).

La siguiente planilla contempla las amenazas y oportunidades. Aquellos que tengan -1 , 0 , ó 1 se consideran normal o sin efectos. Aquellos que tengan ponderación extrema 5 ó -5 se consideran buenas oportunidades o malas amenazas.

FACTORES Y VARIABLES: PONDERACION	AMENAZAS				NORMAL			OPORTUNIDADES				
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	
ECONÓMICOS												
SITUACIÓN ACTUAL DEL PAIS								X				
ACCESO A CRÉDITOS				X								
IMPUESTOS					X							
TECNOLÓGICOS												
ACCESO A TECNOLOGÍA								X				
AUTOMATIZACIÓN								X				
COMPETIDORES												
NUEVOS COMPETIDORES				X								
COMPETIDORES ACTUALES							X					
PRODUCTOS SUSTITUTOS							X					
PROVEEDORES												
NUEVOS PROVEEDORES											X	
PROVEEDORES ACTUALES							X					
CAUIDAD DE LA MP							X					
COSTO MP							X					
TIEMPO DE ENTREGA				X								
CLIENTES												
CLIENTES ACTUALES									X			
NUEVOS CLIENTES				X								
CLIENTES QUE NO GENERAN VALOR				X								
SATISFACCIÓN DEL CLEINTE					X							
UBICACIÓN												
UBICACIÓN ESTRATEGICA						X						

Figura 3: Planilla de Amenazas y Oportunidades

Fuente: Elaboración Propia

La anterior planilla es la muestra de las “Amenazas” y “Oportunidades” de la empresa. Un grupo importante de factores es el de los clientes. Los principales clientes que posee la Fraccionadora son el SIPROSA y LA LEGISLATURA, las compras que realizan son una vez al mes y en grandes cantidades, sin embargo ha tenido la idea de no venderles más a ellos, debido a que dichas entidades realizan el pago a 45 días.

En cuanto a atraer clientes nuevos se complica ya que no se tiene en claro qué tipo de clientes persigue. Por un lado plantea que quiere dedicarse a la venta a distribuidores, sin embargo sigue sumando clientes minoristas como por ejemplo los gastronómicos que realizan compras pequeñas todas las semanas, esto genera por ejemplo costos de transporte innecesarios.

Observamos que tiene clientes que no generan valor, es decir clientes que venderles o no, no genera diferencia, y que por el solo hecho de tener flujo de efectivo momentáneo se les continua vendiendo. Este es el caso de los clientes golondrinas, son aquellos clientes ya sea minoristas o mayoristas (pocos son los casos) que llaman haciendo un pedido, compran en cantidad sin ninguna restricción y no aparecen más. Se les da el mismo trato que a un cliente antiguo.

En cuanto al grupo de proveedores, el dueño cuenta con bastante conocimiento sobre con que proveedores debe o puede trabajar, sin embargo el problema radica que no le otorgan cuenta corriente por no contar la empresa con buena solvencia. Esto motiva muchas veces, que por no haber cancelado su deuda, la materia prima no esté a disposición de los trabajadores oportunamente. Otros proveedores le han propuesto venderle pero realizando ventas pequeñas, debido a que cuenta con muchos cheques rechazados,

ocasionados justamente por no tener un control de los cheques que emite.

Por último otro grupo importante son los competidores. Por un lado tenemos a los competidores actuales, muchos de los cuales son distribuidores de servilletas y toallas intercaladas. Cuando la fraccionadora no cuenta con stock suficiente para satisfacer la necesidad de sus clientes suele comprar a estos distribuidores la mercadería y venderla con su marca. El problema surge cuando la mercadería es envasada en los paquetes con la marca de la Fraccionadora nadie hace el control de calidad correspondiente, motivo por el cual los clientes devuelven la mercadería. Esta situación ocasiona a la Fraccionadora la fama de no vender un producto de buena calidad. Otro problema surge cuando la Fraccionadora no cumple con los pedidos en tiempo y forma, aquí los competidores aparecen a satisfacer la necesidad. En cuanto a los nuevos competidores, tenemos a algunos clientes mayoristas que con el afán de conocer la empresa buscan información de proveedores, de las máquinas y del movimiento de la empresa.

3) Elaboración de la matriz FODA

Al tener ya establecidas cuales son las FODA, se determinan los principales elementos de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, lo que implica ahora hacer un ejercicio de mayor concentración en dónde se determine, teniendo como referencias a la Misión y la Visión de la empresa, cómo afecta cada uno de los elementos del FODA. Después de obtener una relación lo más exhaustiva posible, se ponderan y ordenan por importancia cada uno de los FODA a efecto de quedarnos con los que revisten mayor importancia para la organización.

Para propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables, originando cuatro cuadrantes: potencialidades, desafíos, riesgos y limitaciones. Las potencialidades señalan las más prometedoras líneas de acción para la organización, por el contrario, las limitaciones colocan una

sería advertencia, mientras que los riesgos y los desafíos exigirán consideración a la hora de marcar el rumbo que la Fraccionadora Puente deberá asumir para un futuro deseable.

Se va a relacionar los factores internos y externos cruzando las filas con las columnas y ponderando el impacto o influencia en la casilla resultante del cruce de los datos correspondientes, se utiliza la siguiente escala; **ALTO = 3, MEDIO = 2, BAJO = 1, NULO = 0**

Para dar el peso correspondiente (ponderación) emplea estas preguntas:

Para el cuadrante FO (Potencialidades) ¿En qué medida esta fortaleza me permite obtener la máxima ventaja de esta oportunidad? Si es una ventaja máxima se coloca tres (3) si no tiene efecto o ninguna relación se coloca cero (0) en la práctica se deja en blanco.

Para el cuadrante DO (Desafíos) ¿En qué medida esta debilidad me impide obtener o aprovechar la máxima ventaja de esta oportunidad? El impedimento máximo es tres (3) y ningún efecto es cero (0) (se deja en blanco).

Para el cuadrante FA (Riesgos) ¿En qué medida esta fortaleza me permite contrarrestar esta amenaza? Se pondrá tres (3) donde una F tenga mayor impacto para contrarrestar una A, un cero (0) equivale a ningún impacto.

Para el cuadrante DA (Limitaciones) ¿En qué medida esta debilidad me impide contrarrestar esta amenaza? Un tres (3) equivale a la inhabilidad máxima para contrarrestar una A, cero (0) equivale a ningún impacto.

Luego en cada cuadrante, se efectúa la suma de todos los valores y se divide entre el número de celdas ocupadas que no tengan valor cero (a este resultado le llamaremos promedio), seguidamente se resalta las celdas de la matriz que tengan un valor significativamente mayor que el promedio del cuadrante más alto. De igual manera se sumará los totales de las filas que aparecen en la última columna de la matriz y se resaltan las celdas que tengan un valor significativamente mayor o quizás igual que el promedio general.

	O 1. ACCESO A TECNOLOGÍA	O 2. NUEVOS PROVEEDORES	O 3. CLIENTES ACTUALES	O 4. AUTOMATIZACIÓN	A 1. ACCESO A CRÉDITOS	A 2. NUEVOS COMPETIDORES	A 3. TIEMPO DE ENTREGA	A 4. CLIENTES QUE NO GENERAN VALOR	TOTALES
F 1. NIVEL DE TECNOLOGÍA	2					1	3		6
F 2 SOPORTES DE COMUNICACIÓN			1				2		3
F 3 NIVEL ACADEMICO	2			2		2	2		8
F 4 EXPERIENCIA LABORAL		3				2	2	2	9
D 1 FALTA DE USO DE PLANES ESTRAT	3	2	2	3	3	2	3		18
D 2 COMUNICACIÓN Y CONTROL		2	2			2	3		9
D 3 MANUALES DE FUNCIONES			2			2	3		7
D 4 NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	2	2		2	2				8
									68

Figura 4: FODA Fraccionadora Punte

Fuente: Elaboración Propia

CUADRANTE	SUMA	CELDA	PROMEDIO
FO	10	5	2
DO	22	10	2,2
FA	16	8	2
DA	20	8	2,5
			8,7

Figura 5: Resultados del FODA

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa el cuadrante DA tiene el mayor promedio 2.5, entonces se resalta el valor 3 en todos los cuadrantes, ya que este valor es próximo a 2,5. El valor del promedio general es 8,7 por lo tanto se resaltan en la columna de totales los valores iguales o mayores a 8,7.

Las celdas resaltadas dan una visión de los puntos claves y de mayor valor para el diseño de las estrategias.

4) Análisis de los cuadrantes

Si el cuadrante FO (Potencialidades) tuviera el promedio más alto, indicaría que la empresa está preparada (fuerte y con oportunidades de desarrollo).

Si el cuadrante FA (Riesgos) tuviera el promedio más alto, sería un indicador que la empresa es vulnerable (fuerte pero amenazado).

Si el cuadrante DO (Desafíos) fuera el más alto, la empresa está en peligro (débil pero con oportunidades).

Finalmente, si el cuadrante DA (Limitaciones) tiene el promedio más alto, ello indica que la empresa está indefensa (débil y amenazada).

Las estrategias adecuadas para cada cuadrante serian:

- La Estrategia para desarrollar FO (Maxi-Maxi): (Fortalezas –vs.- Oportunidades). (ESTRATEGIAS OFENSIVAS, AGRESIVAS O DE CRECIMIENTO). A la empresa le agradaría estar siempre en esta situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades. Podría echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad para sus servicios. Por ejemplo, el nivel académico o la experiencia laboral del dueño le debería poder permitir posicionarse mejor en el mercado.
- La Estrategia para mantenerse FA (Maxi-Mini): (Fortalezas –vs.- Amenazas). (ESTRATEGIAS GLOBALES O DE LIDERAZGO. TECNOLÓGICO) se basa en las fortalezas de la empresa que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que la

empresa fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de la empresa deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.

- La Estrategia para crecer DO (Mini-Maxi): (Debilidades –vs.- Oportunidades). (ESTRATEGIAS CONCÉNTRICAS QUE AFECTAN A TODA LA INSTITUCIÓN). Aquí se intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. La organización podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado. Por ejemplo, se podría presentar la oportunidad de una gran demanda por nuevos clientes mayoristas, pero su capacidad instalada es insuficiente para aprovecharla. Una táctica alternativa podría ser obtener mayor presupuesto para comprar materia prima en tiempo y forma. Es claro que otra estrategia sería el no hacer absolutamente nada y dejar pasar la oportunidad y que la aproveche la competencia. Para que la organización salga de la situación DO deberá realizar cambios importantes, pero estos deberán ser llevados a cabo paulatinamente, es decir de a poco.
- La Estrategia para sobrevivir DA (Mini-Mini): (Debilidades –vs.- Amenazas). (ESTRATEGIAS DEFENSIVAS O DE LIQUIDACIÓN). Su objetivo es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas. La empresa se ve enfrentada a amenazas y debilidades, por lo que se encuentra en una situación totalmente precaria. De hecho, tiene que luchar por su supervivencia o llegar hasta su extinción. Pero existen otras alternativas. Por ejemplo, podría reducir sus acciones buscando, ya sea sobreponerse a sus debilidades, o esperar tiempos mejores cuando desaparezcan esas amenazas (a menudo esas son falsas esperanzas). Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia

seleccionada, la posición DA se deberá siempre tratar de evitar. Las limitaciones relacionadas con potencial humano, capacidad de proceso o finanzas se pueden reforzar o tomar acciones a modo que impidan el avance. Para que la empresa logre salir de esta situación en el ultimo capitulo ofrecemos algunas propuestas de mejora.

CAPITULO III

DEPARTAMENTO PRODUCCION

Sumario: 1. Concepto de producción; 2. Funciones; 3. Ubicación y Estructura Funcional; 4. Operaciones Administrativas; 5. Vinculaciones Interdepartamentales; 6. Producción de Fraccionadora Puente

1. CONCEPTO DE PRODUCCION⁵

La función de producción es la encargada de la realización y optimización del “ciclo productivo”, que comprende la transformación de las materias primas en productos terminados.

Es el conjunto de operaciones o trabajos necesarios para concretar la elaboración de un nuevo bien a partir de otros bienes que constituyen su Materia Prima.

Tiene como origen la existencia de los bienes de activo fijo necesarios para llevar a cabo la transformación, los insumos necesarios, materias primas y materiales y una fuerza de trabajo contratada para la planificación, control y ejecución de la actividad productiva.

⁵ ASCARATE, Lidia Inés, Curso: Organización Contable de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (San Miguel de Tucumán. 2016), Passim

Tiene como resultado la obtención de un nuevo bien que puede ser un producto terminado, listo para su comercialización o bien que se constituye en materia prima de otra etapa de producción.

La producción es el proceso mediante el cual se elaboran bienes y servicios, que satisfacen las necesidades de la sociedad; su importancia es trascendental en la vida de toda la sociedad, ya que constituye el factor de desarrollo y progreso material de la misma.

2. FUCIONES



FIGURA 6: Funciones del departamento producción

FUENTE: Clases Teóricas de Organización Contable de Empresas

3. UBICACIÓN Y ESTRUCTURA FUNCIONAL

Los aspectos a tener en cuenta previo a la organización del departamento:

- La fijación de la calidad del producto en base a los estudios de mercados.
- El establecimiento de los plazos de fabricación, y la planificación a corto plazo de la producción.
- La determinación de las subcontrataciones, trabajos encomendados a terceros.
- La más amplia información posible, relativa a situación de los productos de la empresa en el mercado y la posición y evolución de la competencia.
- Se debe determinar el tipo de proceso productivo (continuo o por ordenes específicas), también el destino del producto terminado (para su comercialización o formar parte de otro proceso).
- Definición de los Recursos: el activo fijo, la existencia de los insumos y materias primas, los RRHH.

El área de producción está presente en todo tipo de empresas productivas (PyMEs, Micro Empresas, Grandes, Familiares, Publicas, etc), también se encuentra presente en Cooperativas de producción.

Siempre que esta área se encuentra presente es un área básica (es decir que se encuentra directamente relacionada con el cumplimiento de los fines organizacionales).

El departamento de Producción depende de la Gerencia Industrial.

El Control de Calidad debería ser independiente del Departamento Producción y depender directamente de la Gerencia Industrial.-Control por oposición de intereses-Esto responde a la necesidad de libertad para efectuar los controles de los productos (ya sea en proceso o terminados) puesto que dependiendo del Departamento Producción no sería totalmente transparente.

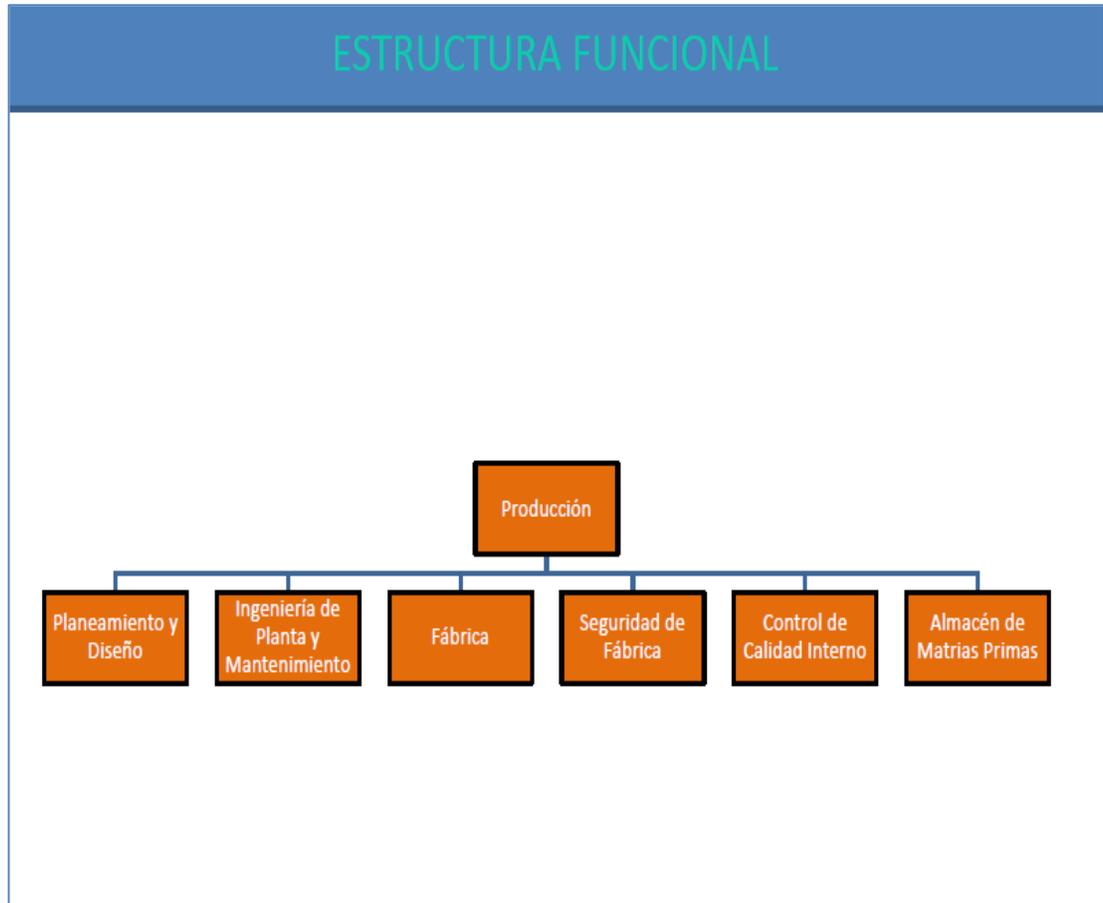


FIGURA 7: Estructura Funcional

FUENTE: Clases Teóricas de Organización Contable de Empresas

A. MISIÓN Y CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS FUNCIONES DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO PRODUCCIÓN

Planificar, programar, coordinar y controlar las actividades de transformación de la materia prima en producto terminado, respetando las normas internas de calidad y el marco legal vigente (optimizando la eficiencia productiva); propiciando el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo a las estrategias empresariales designadas por el directorio.

El gerente o jefe del área, debe poseer bajo su responsabilidad la administración de todas las variables del proceso productivo, desde el diseño y dimensionado de gestión de la compra de materia prima, su control (de entrada),

recepción y almacenaje, pasando por la elaboración y mantenimiento de las maquinarias encargadas de realizar el proceso productivo, hasta el control de calidad de los productos terminados.

Asimismo debe asegurar las buenas prácticas en lo referente a medio ambiente, seguridad e higiene; el monitoreo de las condiciones laborales de los empleados de la planta; la aplicación sistemática de índices y tableros de comando que permitan la identificación de mejoras continuas, la identificación en planta de prácticas dañinas a la firma, etc.

B. PLANEAMIENTO, DISEÑO Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN

Realizar la programación de la producción. Definir qué producto se va a producir, qué materia prima se utilizará, cantidad y tipo de mano de obra, tiempo de producción, maquinarias y herramientas, uso de horas hombre, análisis de la producción.

Esta sub-función se encarga de disponer todos los elementos necesarios para que el proceso productivo se desarrolle de acuerdo a los cronogramas y programas de producción, y que a su vez se encuentren alineados a los presupuestos comerciales.

Debiendo definir los estándares en general, dotación de recursos humanos (sus capacidades y los turnos productivos), definir capacidad instalada, cronograma de compras de materias primas, el mantenimiento programado de equipos, etc.

También debe, en función de las necesidades comerciales, realizar el mix de productos más eficiente y programar las actividades de fabricación en consecuencia.

C. INGENIERÍA DE PLANTA Y MANTENIMIENTO

Misión y funciones generales:

- Mantener y controlar las instalaciones y maquinarias
- Estudiar y diseñar los dibujos, las notas de materiales y las especificaciones para determinar los métodos de fabricación
- Diseño y operaciones de servicio
- Diseño y especificaciones de Instalaciones

- Mantenimiento y Control de equipos de fábrica
- Condiciones y Medio Ambiente de trabajo

Ingeniería de Fábrica, comprende los aspectos que hacen al trazado o diseño de la fábrica (lay out-funcional) en la cual se estudia la disposición física de las maquinarias, almacenes, de manera de tener un trazado de fábrica eficiente que elimine los movimientos y transados inútiles de materias primas y productos en proceso. Como así también estimaciones de capacidad y localización.

También se encarga que el medio laboral cumpla con la normativa vigente de Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (CyMAT) y utilización por parte de los operarios de las medidas de protección individuales (cascos, antiparras, anteojeras, botas, etc) exigidas por las ART (Aseguradoras de Riesgos de Trabajo).

Ingeniería Industrial, es el referente actual de la oficina de tiempos y métodos propuesta por Taylor. La misma se encarga del estudio y descomposición de los procesos de trabajo productivos.

También incluye el mantenimiento programado de las maquinarias de producción a las cuales es necesario realizarles un mantenimiento cada xx horas continuas de producción o realización de xx productos. Tiene gran relevancia los estudios de ergonomía laboral, y en general toda cuestión de optimización tecnológica, incluyendo la innovación productiva.

D. FÁBRICA

Misión y Funciones Generales:

- Es el sector donde se lleva a cabo el proceso productivo.
- Distribución de Instrucciones.
- Informes de ejecución.
- Control de existencias materias primas y Productos en Proceso. Fabricación de elementos.
- Sub-montajes y Montaje Final.

- Servicios y reparaciones.
- Al finalizar la orden de producción confecciona el remito de productos elaborados.

Es la sub-función más importante de la función de producción, la misma se encarga de la transformación de la materia prima en producto terminado, por lo tanto es necesario desarrollarla satisfactoriamente en parciales y finales.

Esta sub-función está íntimamente relacionada con la tecnología de transformación, por lo tanto la departamentalización va a estar alineada con el tipo de tecnología que utilice la organización a describir.

- **Tecnología Básica:** son las operativas (prestación del servicio) y producto (elaboración). Determina el tipo de capacitación que es necesaria en la mano de obra.
- **Tecnología de Apoyo:** se aplica para ayudar al cumplimiento de las actividades principales. Para cumplirlas se utilizan alternativas (capacitación, sistema de información, etc.).

Muy relacionada con el volumen, la estandarización y el flujo de producción la clasificación más utilizada distingue que los sistemas tecnológicos pueden ser cuatro:

- **De producción continua:** con alta estandarización, alto volumen, y lay out en línea. Característica de la industria de la alimentación.
- **De producción por montaje:** con alta estandarización, bajo volumen, y lay out en línea. Característico de la industria automotriz.
- **De producción intermitente:** de alto volumen, baja estandarización, y lay out funcional (por proceso). Característico de los talleres metalúrgicos, herrerías, etc.
- **De producción por proyecto:** con baja estandarización y volumen. Característico de las obras civiles y la industria naviera o aeronáutica.

E. SEGURIDAD DE FÁBRICA

Misión de la Sección:

- Es la encargada de custodiar las instalaciones de la fábrica y los productos terminados que aún no fueron remitidos a almacenes.

F. CONTROL DE CALIDAD INTERNO

Funciones Generales:

- Se encarga de controlar que la producción esté de acuerdo con las especificaciones técnicas.
- Control primario
- Desarrollo de métodos de control.
- Control de medidas.
- Inspección de ensayos
- Recuperación de materiales

Este es un control ex post, es decir se controla si el producto terminado cumple con los estándares de producción (internos y externos (legislación)). Una vez que se completa el control de calidad (que generalmente es estadístico y por lotes de producción) ya no es más competencia del jefe o gerente productivo, ya que dicho producto es llevado a los depósitos de productos terminados pertenecientes al área comercial.

Ante cualquier deficiencia o problema que ocurra desde este momento hasta el momento donde el producto es entregado a los clientes es competencia del gerente comercial y no del gerente de producción.

G. ALMACÉN DE MATERIAS PRIMAS

La sub-función de Almacenes se encarga del almacenamiento de las materias primas y de los productos en proceso (son aquellos que no se les ha completado la totalidad del proceso productivo).

- Se encarga de la recepción de las materias primas e insumos, a las cuales se les hace un control de calidad (control de entrada) para verificar si cumplen con los estándares de calidad de materiales requeridos, provenientes de:

- Los proveedores
- La Fábrica por devolución de materiales o insumos rechazados o sobrantes
- Para el almacenamiento de las materias primas, de acuerdo a sus características, es necesario tener en cuenta la humedad del ambiente, la exposición a los rayos solares y todo aquel elemento climático o de estiba que pueda dañar la misma y provocar ineficiencias en el proceso productivo por defectos en los insumos.
- Otra de las sub-funciones es llevar el stock de materiales informando cuando las existencias de los mismos superan los márgenes de seguridad previstos, e informando también, al encargado de las compras, los faltantes de materias primas.

4. OPERACIONES ADMINISTRATIVAS

- Fabricación de Productos de Stock
- Fabricación de Productos a Pedido
- Presupuestación de Pedidos especiales
- Requisición de insumos
- Compra de maquinarias de fábrica
- Comités especiales

5. VINCULACIONES INTERDEPARTAMENTALES

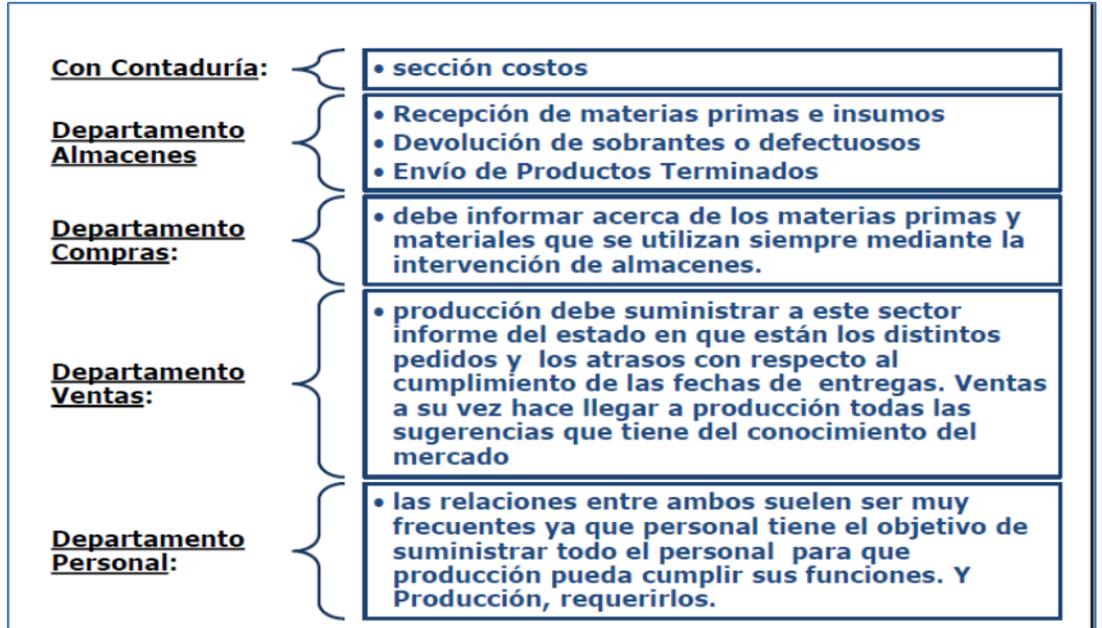


FIGURA 8: Vinculación Interdepartamental

FUENTE: Clases Teóricas de Organización Contable de Empresas

6. PRODUCCION DE FRACCIONADORA PUENTE

La persona encargada del sector de producción es Matías Puente, el dueño de la Fraccionadora. Matías no cuenta con los conocimientos que se necesitan para llevar a cabo las funciones que son propias del jefe del sector. Esta situación ha llevado a que exista desperdicio de materia prima, de horas hombre y horas de producción.

La fábrica cuenta con cuatro máquinas, de las cuales una está fuera de funcionamiento y a otra se le realiza mantenimiento casi con frecuencia, lo cual ocasiona que se detenga la producción.

En cuanto a la compra de la materia prima no está programada, esto también ocasiona que se detenga la producción con frecuencia.

Los controles del proceso productivo se realizan una vez a la semana, siendo lo más recomendable hacerlo diariamente.

No existe comunicación con los demás sectores, por lo cual dificulta llevar a cabo todo un proceso integrado.

Puntos a evaluar	Fortalezas	Debilidades
Funciones del Jefe de Produccion	Es responsable de la compra de la Mp	No es una persona capacitada
	Es responsable del almacenaje de la mp	Planifica en el momento
	Es responsable de la recepcion de la mp	Programa en el momento
	Es responsable del proceso productivo	Controla una vez por semana
	Es responsable del control de calidad del producto terminado	No esta informado sobre las normas de calidad
Planeamiento , Diseño y Control de Produccion	El producto ya esta definido	No se programa la produccion
	La materia prima esta definida	El tiempo de produccion no estan definidas
	La maquinaria ya esta definida	Las horas hombre no estan definidas
		No hay cronograma de compra de MP
		No hay mantenimiento de equipo
Ingenieria de Planta y Mantenimiento		No hay mantenimiento ni control
		Malas condiciones y Ambiente de trabajo
		No aplica las normas ISO
Control de Calidad Interno		Al no existir especificaciones tecnicas no se puede hacer control de los estandares de produccón
Almacenamiento de Mp	Existe control de recepcion de la cantidad de materia prima	No tiene en cuenta las caracteristicas de las materias primas para su correcto almacenaje
		El control de stock es muy precario
		El control de recepcion es solo en el aspecto cuantitativo
Operaciones Administrativas		No se realiza presupuesto o algun otro metodo de costeo
Vinculación Interdepartamental		No comunica los costos
		No informa de las materias primas ni materiales que se utilizan al sector compras
		No informa de la cantidad de los productos terminado al departamento ventas

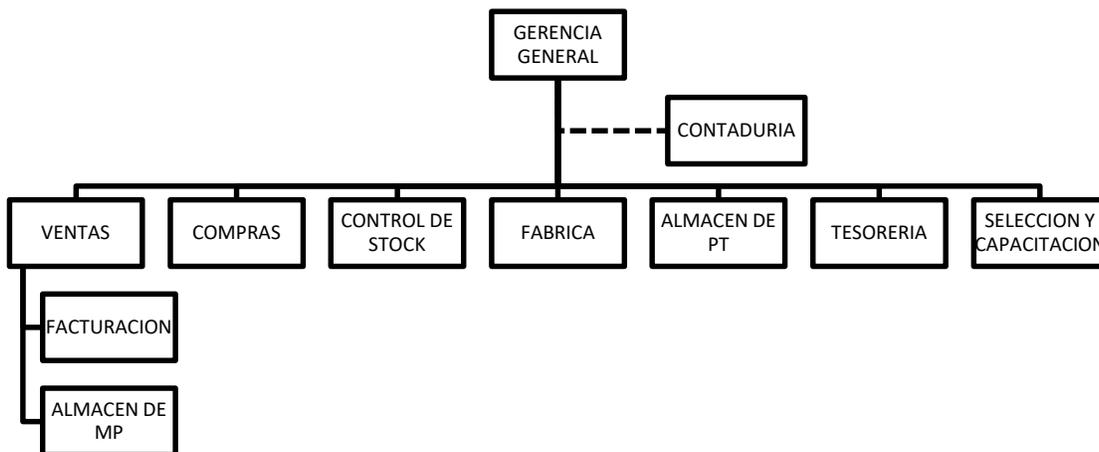
CAPITULO IV

PROPUESTAS DE MEJORA

Sumario: 1. Propuestas a nivel general; 2. Propuestas para el departamento producción

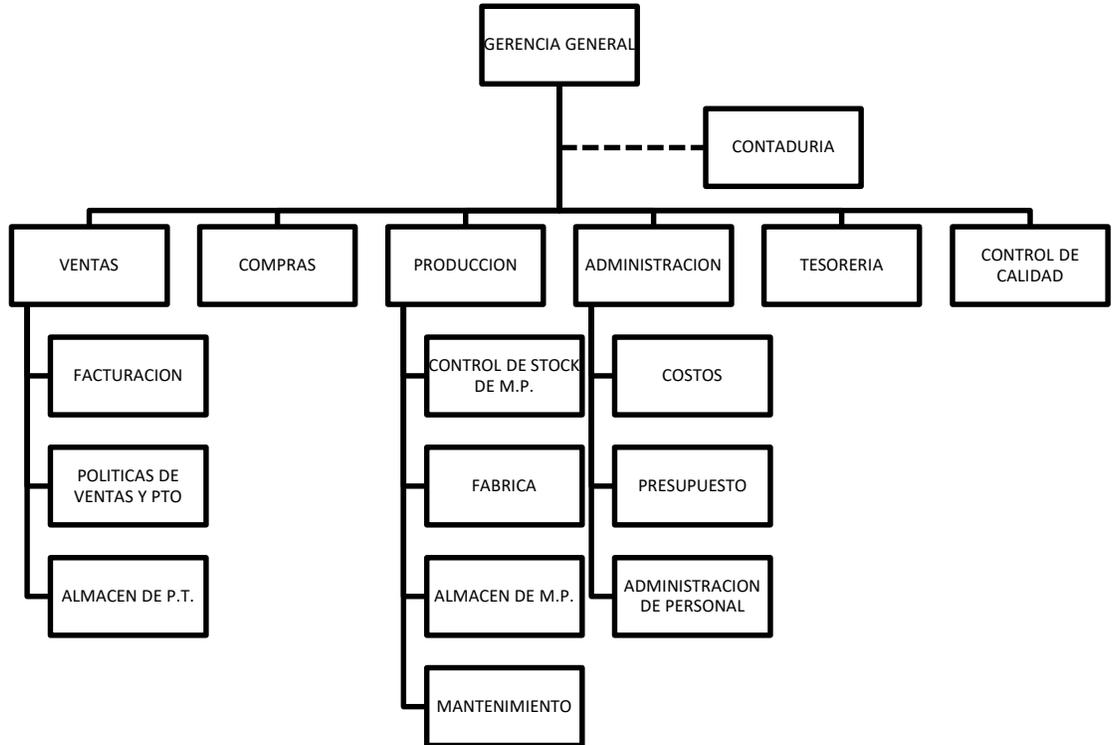
1. PROPUESTAS A NIVEL GENERAL

A. ORGANIGRAMA FRACCIONADORA PUENTE



El organigrama anterior muestra como está organizada la empresa hoy en día. El Gerente General, es el dueño de la empresa, el supervisa Ventas pero es responsable de las demás funciones. Esto muestra que no existe departamentalización de las funciones ni delegación de la autoridad. Dicha situación provoca malestar al dueño ya que todo el peso recae sobre él, además de hacer torpe y lento el funcionamiento de la organización.

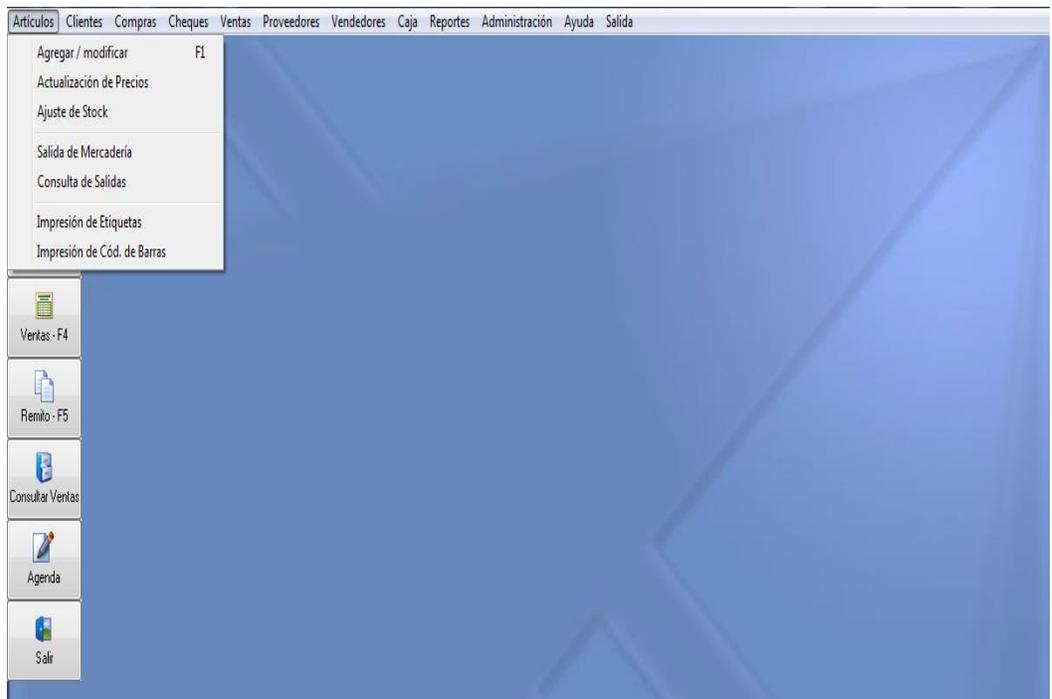
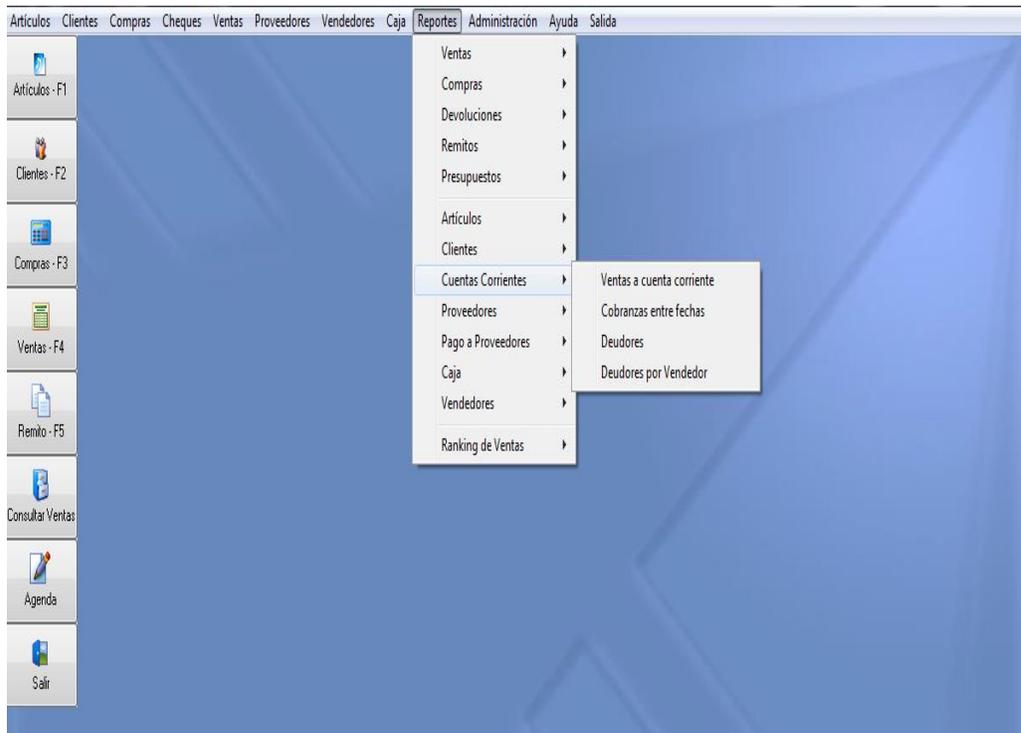
Sin embargo es muy difícil lograr que el dueño delegue autoridad ya que carece de conocimientos administrativos además de que desconfía de los empleados, en el sentido de que si son capaces o no de realizar las funciones. Por lo antes mencionado nuestra propuesta es agrupar las funciones por departamentos y que exista un encargado por funciones. Explicarle al dueño que el colocar un encargado por funciones le permitirá solo supervisar, además el funcionamiento de la empresa se realizara con mayor fluidez. Por tanto deberá contratar un ingeniero industrial que se ocupe de la producción y un contador o licenciado en administración que se encargue de las funciones administrativas. En cuanto a la selección de personal se puede armar un equipo interdisciplinario, entre el ingeniero de producción y el dueño si es que el personal es para el área de producción o entre el contador y/o licenciado junto con el dueño si es que el personal es para el área administrativa. En cuanto a las funciones de compras y de tesorería quizás sea recomendable que el dueño continúe siendo responsable, debido a situaciones de desconfianza que puedan ocurrir, pero debe comprender que debe estar en constante comunicación con el encargado del área administrativa. Aun así consideramos que no es una de las mejores opciones pero nos vemos limitados ya que el dueño no quiere contratar más gente y además es una empresa pequeña.



B. IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTION

Fraccionadora Puente cuenta con un sistema de gestión deficiente, porque lo único que le permite realizar es la facturación, pero no le permite llevar el control de las cuentas corrientes tanto de clientes como de proveedores, el control de valores, y control de stock. Debido a la situación antes descrita estas operaciones se realizan de modo manual, lo cual conlleva a que no siempre se cuente con la información exacta. Ejemplo: el control de la emisión de los cheques se lo lleva en una planilla en soporte papel. Nuestra recomendación es contratar un programador con experiencia en programas de gestión o comprar un programa de gestión. Ejemplo de un programa de gestión fácil de usar y de bajo costo es el siguiente.





Como se observa este sistema de gestión tiene los campos fundamentales para una empresa comercial, lo que se adicionaría con la ayuda de un programador sería un campo de producción y un control de materia prima.

C. OTRAS PROPUESTAS

- *Capacitación en dirección de empresas para una mejor comprensión de las decisiones a tomar*
- *Apoyar y estimular la participación, delegar responsabilidades*
- *Participación del personal a la hora de realizar cambios en el área que le compete*
- *Definir equipos interdisciplinarios*
- *Mejorar los canales de comunicación e información a nivel empresa*
- *Implementar manuales de procedimientos*
- *Implementar manuales de funciones*
- *Implementar manuales de políticas*
- *Realizar evaluaciones de desempeño; como así también charlas programadas para obtener un control y retroalimentación*

2. PROPUESTAS PARA EL DEPARTAMENTO PRODUCCION

La primera medida a tomar es contratar a un ingeniero industrial que conozca el proceso de la fraccionadora. El ingeniero será el encargado del área, es decir, de controlar que los empleados realicen las tareas encomendadas, de llevar el control de la materia prima, del mantenimiento tanto de las maquinas como del espacio, de comunicar a ventas la cantidad del producto terminado, de realizar los reportes necesarios al dueño y de estar siempre informado con respecto a los procesos, materia prima y las maquinarias (investigación de mercado).

Por tal motivo redactamos el siguiente manual de funciones.

MANUAL DE FUNCIONES: ÁREA DE PRODUCCION

FRACCIONADORA PUENTE	MANUAL DE FUNCIONES: ÁREA PRODUCCION	PAGINA 1 DE 2
	VERSION 1	FECHA: 1/04/2018

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Producción

ÁREA: Producción

CARGO JEFE INMEDIATO: Gerente General

PROPOSITO GENERAL: Conocer e implementar el proceso de producción, manejo de personal.

II. DESCRIPCION DE FUNCIONES

Además del cumplimiento del objetivo general el jefe de producción de Fraccionadora Puente se encarga de:

Revisar el desempeño del equipo de trabajo y el funcionamiento de las maquinas.

Analizar y solucionar todas las inconformidades resultantes de la producción.

Supervisar los rechazos del cliente.

Revisar el plan de trabajo y hacer los ajustes necesarios.

Determinar los puestos de trabajo junto con el Gerente General.

Administrar, cotizar y supervisar cambios de producto, ahorro, etc.

Garantizar las materias primas para el proceso.

Aplicar la normativa vigente (NORMA ISO)

Mantener buenas relaciones con el área admirativa.

Rendir informes de desempeño al Gerente General

FRACCIONADORA PUENTE	MANUAL DE FUNCIONES: ÁREA PRODUCCION	PAGINA 2 DE 2
	VERSION 1	FECHA: 1/04/2018

III. PERFIL DEL PUESTO

<p style="text-align: center;">EDUCACIÓN (Estudio, Diploma o título)</p> <p>Ingeniero industrial, de producción o carreras afines.</p> <p>Estudio de especialización sobre planificación y gestión de producción. Análisis de procesos</p>

<p style="text-align: center;">FORMACION (Curso, Diplomados, Certificados)</p> <p>Nivel intermedio o avanzado de inglés.</p>

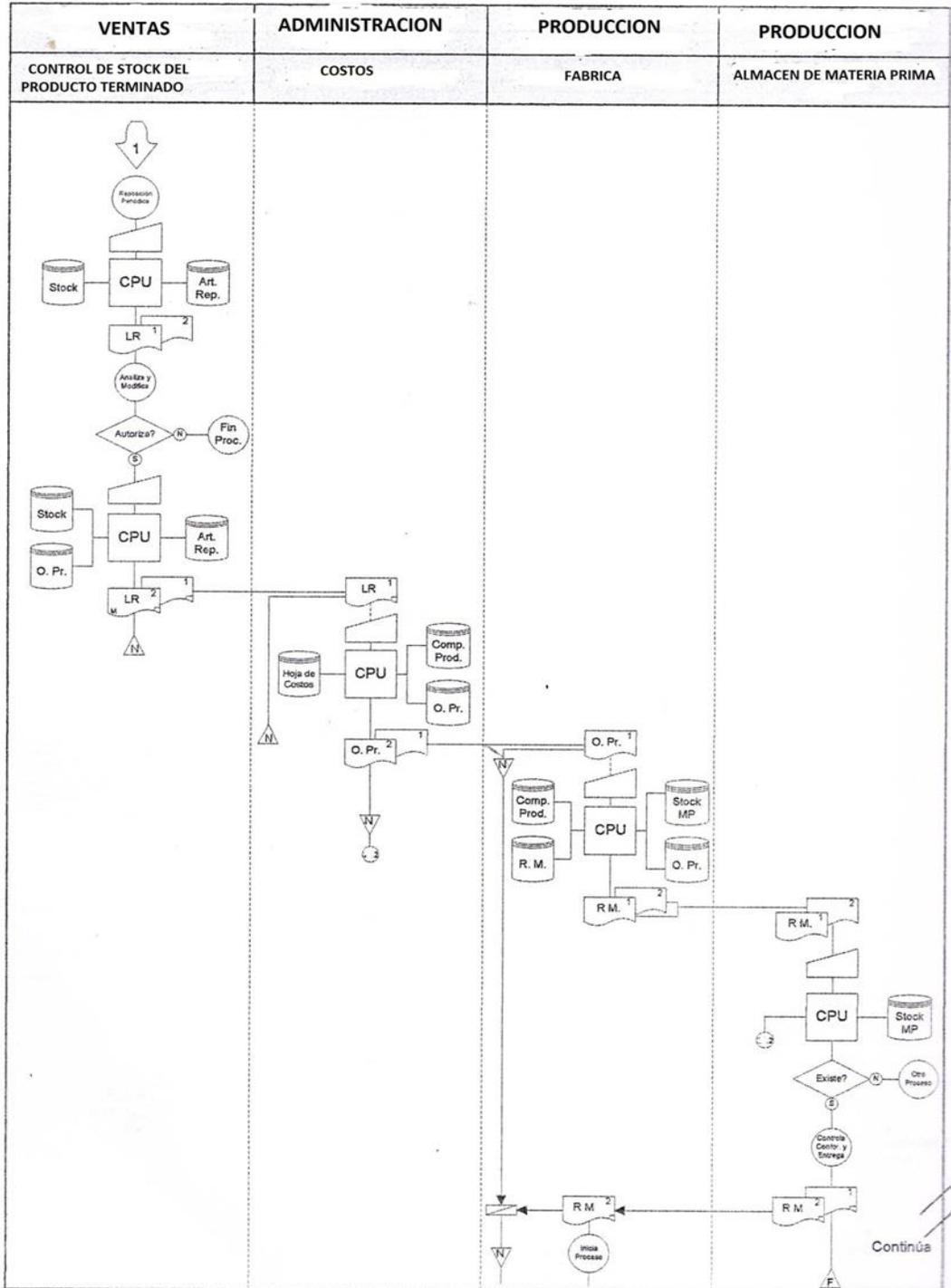
<p style="text-align: center;">EXPERIENCIA</p> <p>Experiencia en cargos similares de 5 años.</p> <p>Manejo de Excel alto o intermedio.</p> <p>Manejo de herramientas ofimáticas.</p> <p>Manejo de sistemas de gestión.</p>

IV. RESPONSABILIDADES ESPECIALES, HABILIDADES, DESTREZAS Y FACTORES DE PERSONALIDAD.

<p>Persona líder.</p> <p>Influyente en el personal.</p> <p>Habilidad para tomar decisiones.</p> <p>Poder de convocatoria.</p> <p>Capacidad de análisis.</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Tolerante a las tensiones</p>

Proponemos además que se implemente un cursograma para que el dueño comprenda cual es el circuito de la operatoria y lograr con esto que el adquiera conocimiento propios de la organización mostrando así que el proceso puede ser fluido y eficaz.

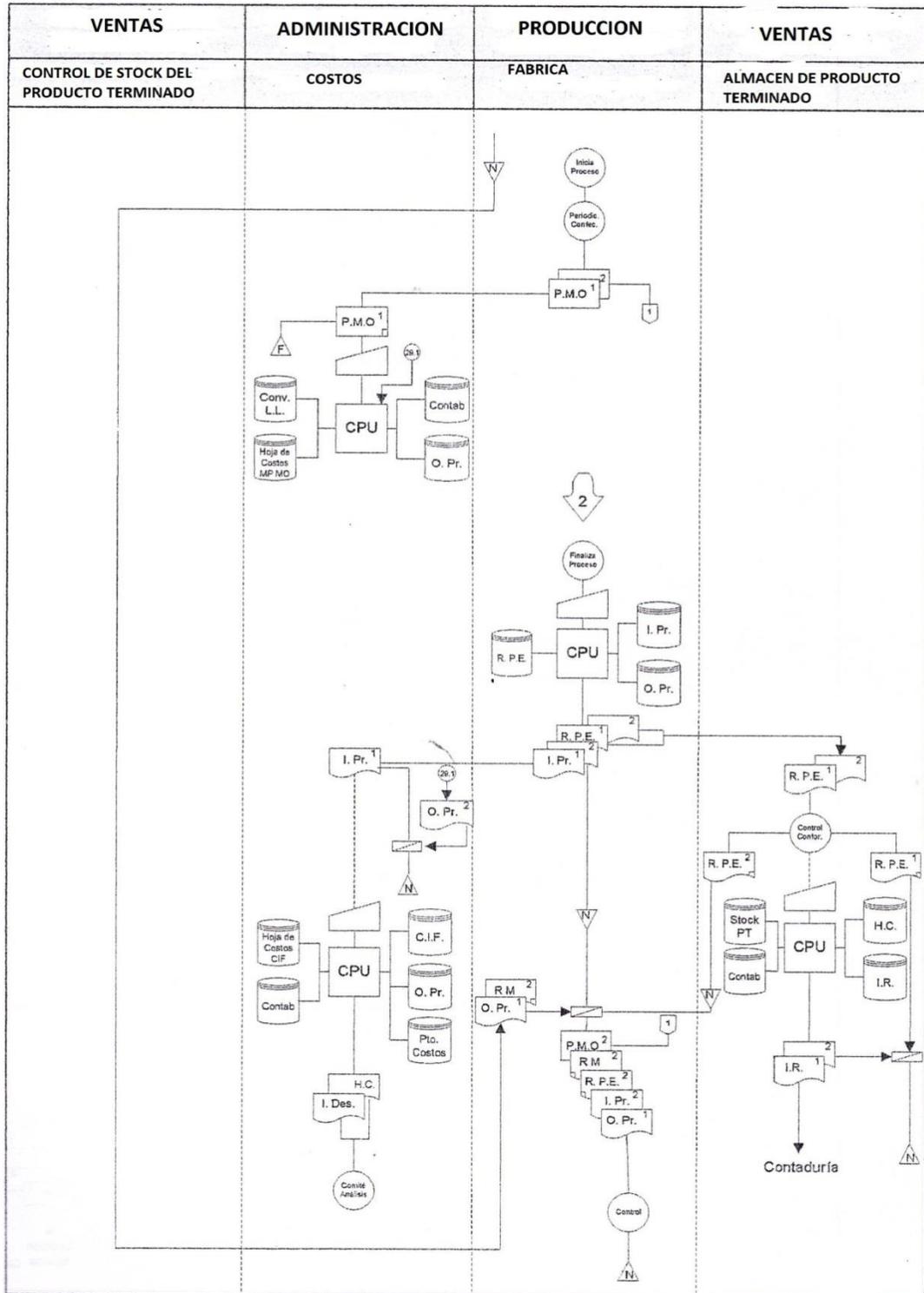
OPERATORIA DE PRODUCCION DE BIENES DE CAMBIO
CURSOGRAMA 1 : CIRCUITO DE FABRICACION DE PRODUCCION DE STOCK



OPERATORIA DE PRODUCCION DE BIENES DE CAMBIO

CURSOGRAMA 1.2 CIRCUITO DE FABRICACION DE PRODUCCION DE STOCK

Viene de pagina anterior



MATRIZ ADMINISTRATIVA: OPERATORIA DE PRODUCCION DE BIENES DE CAMBIO							
PROCESO	SUBPROCESO	SECTOR	INPUT		ACTIVIDADES	OUTPUT	
			DOCUMENTOS	ARCHIVOS		DOCUMENTOS	ARCHIVOS
FABRICACION DE PROCESOS DE STOCK	IDENTIFICACION DE LOS BIENES A PRODUCIR	VENTAS: CONTROL DE PT		STOCK PT	VERIFICAR EL STOCK GENERAR Y EMITIR L.R SOLICITAR AL ENCARGADO DE VENTAS, ANALISIS, MODIFICACION Y AUTORIZACION L.R CARGAR MODIFICACIONES GENERAR APERTURA DE O.PR EMITIR L.R MODIFICADO POR DUPLICADO ARCHIVAR L.R DUPLICADO	LR	STOCK ART. A REP O. PR.
	DETERMINACION DE LOS COSTOS PRESUPUESTADOS	ADMINISTRACION: COSTOS	LR	COMP. PROD O. PR	RECEPCION LR ORIGINAL GENERAR APERTURA DE HC EMITIR O PR POR DUPLICADO ENVIAR OPR ORIGINAL A FABRICA ARCHIVAR L.R ORIGINAL ARCHIVO TRANSITORIO O PR DUPLICADO	OPR	HC
	DETERMINACION DE LOS MATERIALES	PRODUCCION: FABRICA	O PR ORIGINAL	O PR COMP. PROD STOCK MP	RECEPCION O PR COMPROBAR STOCK MP GENERAR Y EMITIR R. M POR DUPLICADO ENVIAR R.M ORIGINAL AL ENCARGADO DE EXPEDIR MP ARCHIVO TRANSITORIO O PR ORIGINAL	R.M	R.M
	ABASTECIMIENTO DE LOS MATERIALES REQUERIDOS	PRODUCCION: ALMACEN MP	R.M	STOCK MP	RECEPCIONAR R.M CONTROLAR, CONFORMAR Y ENVIAR R.M DUPLICADO JUNTO CON LA MP A FABRICA ARCHIVAR R.M ORIGINAL	R.M DUPLICADO	
	FABRICACION DE LOS PRODUCTOS	PRODUCCION: FABRICA	R.M DUPLICADO		RECEPCIONAR R.M DUPLICADO JUNTO CON LA MP INICIAR PROCESO DE PRODUCCION CONFECCIONAR PMO POR DUPLICADO ARCHIVAR PMO DUPLICADO ENVIAR PMO ORIGINAL A COSTOS ARCHIVO TRANSITORIO R.M DUPLICADO	PMO ORIGINAL	
	DETERMINACION DEL COSTO MOD Y MP	ADMINISTRACION: COSTOS	PMO ORIGINAL	CONV CL O PR	RECEPCIONAR PMO CARGAR A LA HC EL PMO Y MP ARCHIVAR PMO ORIGINAL		HC CONTABILIDAD
	EXPEDICION DE PRODUCTOS ELABORADOS Y EMISION DE I PR	PRODUCCION: FABRICA			GENERAR Y EMITIR I PROD POR DUPLICADO GENERAR Y EMITIR RPE POR DUPLICADO ENVIAR RPE JUNTO CON EL PT A ALMACEN DE PT ENVIAR I PR ORIGINAL A COSTOS ARCHIVO TRANSITORIO I PR DUPLICADO	RPE I PR	R PE I PR O PR
	DETERMINACION DE LOS CIF	ADMINISTRACION: COSTOS	I PR ORIGINAL	CIF P PR	RECEPCIONAR I PR ORIGINAL Y ANEXAR CON O PR DUPLICADO CARGAR A LA HC LOS CIF EMITIR HC GENERAR Y EMITIR I DESVIO ENVIAR HC E I DESVIO A COMITÉ DE ANALISIS	HC I DESVIO	HC PTO COSTOS CONTABILIDAD
	RECEPCION FISICA DE LOS PT EN EL STOCK	VENTAS: ALMACEN PT	RPE	HC	RECEPCION RPE POR DUPLICADO JUNTO CON EL PT CONTROLAR Y CONFORMAR RPE GENERAR Y EMITIR IR POR DUPLICADO ANEXAR Y ARCHIVAR RPE ORIGINAL E IR DUPLICADO ENVIAR IR POR DUPLICADO A ADMINISTRACION DEVOLVER RPE DUPLICADO CONFORMADO A FABRICA	IR	STOCK IR CONTABILIDAD
	CONTROL GLOBAL DE LA PRODUCCION	PRODUCCION: FABRICA	I PR DUPLICADO O PR ORIGINAL R.M DUPLICADO RPE DUPLICADO PMO DUPLICADO		RECEPCIONAR Y ANEXAR DOCUMENTOS CONTROLAR DOCUMENTOS ARCHIVAR		

MATRIZ DE CONTROL: OPERATORIA DE PRODUCCION DE BIENES DE CAMBIO						
CICLO	OPERACIÓN	OBJETIVO	TIPO DE OBJETIVO	RIESGO	ACTIVIDAD DE CONTROL	TIPO DE ACTIVIDAD
FABRICACION DE PRODUCTOS EN STOCK	EMISION DE ORDEN DE PRODUCCION	QUE SE TRASMITAN CORRECTAMENTE LAS ESPECIFICACIONES DEL PROGRAMA DE PRODUCCION	OPERACIONAL E INFORMATIVO	FALTA DE CLARIDAD EN LA COMUNICACIÓN DE ESPECIFICACIONES Y CANTIDADES	UTILIZAR DOCUMENTOS NORMALIZADOS PARA EMITIR Y COMUNICAR LOS PLANES DE PRODUCCION	SISTEMA
					TODA FABRICACION DEBE INICIAR CON UNA ORDEN DE PRODUCCION. SOLICITAR LA FIRMA DE RECEPCION DE LA ORDEN DE PRODUCCION POR PARTE DEL DESTINATARIO	PROCESOS
					HABILITAR UN PUNTO DE CONSULTA PERMANENTEMENTE EN EL SISTEMA DE LAS EPECIFICACIONES TECNICAS POR PARTE DE PRODUCCION	SISTEMA
	APERTURA DE LA HOJA DE COSTOS	QUE SE REALICE LA CORRECTA ASIGNACION DE LOS CONCEPTOS A COMPUTAR	OPERACIONAL	QUE SE EMITA LA MISMA HOJA DE COSTOS PARA DIFERENTES ORDENES	TODA HOJA DE COSTOS DEBERA INDICAR A QUE ORDEN DE PRODUCCION HACE REFERENCIA. CORRELATIVIDAD	SISTEMA
				QUE NO SE CARGUEN LOS DEBIDOS CONCEPTOS A LA HOJA PARA SU POSTERIOR IMPUTACION	CARGA AUTOMATICA DE LOS COMPONENTES DE PRODUCCION A UTILIZAR EN LA HOJA DE COSTOS	SISTEMA
				QUE SE OMITA EL REGISTRO DE INEFICIENCIAS	QUIEN LLEVA EL REGISTRO DE LOS COSTOS DE PRODUCCION DEBE SER DISTINTO DE QUIEN REALIZA LA PRODUCCION	ESTRUCTURA
	EMISION DEL REMITO DE PRODUCTOS ELABORADOS	QUE SE REALICE EL CORRECTO REGISTRO Y POSTERIOR RESGUARDO DE LOS BIENES ELABORADOS	OPERACIONAL E INFORMATIVO	QUE NO SE DETECTEN PRODUCTOS ELABORADOS DE MAS	VERIFICAR QUE TODO REMITO DE PRODUCTOS ELABORADOS SE CORRESPONDA CON UNA ORDEN DE PRODUCCION Y EL INFORME DE PRODUCCION. TODO REMITO DEBE ELABORARSE POR LAS CANTIDADES REALMENTE PRODUCIDAS.	SISTEMA
				PERDIDA O DETERIORO DE PRODUCTOS	EMITIR POR DUPLICADO EL REMITO Y ENVIAR LOS PRODUCTOS AL ALMACEN PARA SU CORRECTO RESGUARDO	PROCESOS
					VERIFICAR LA FIRMA DEL ALMACEN EN EL REMITO DUPLICADO QUE GARANTIZA LA RECEPCION Y ARCHIVARLO	PROCESOS

Se puede observar que el cursograma de la operatoria de la fabricación de bienes de cambio que realiza la fraccionadora, va acompañado con las respectivas matrices, tanto de administración como de producción. Este cursograma es un ejemplo de cómo la empresa puede organizar el proceso para mantener un nivel de stock del cual carece. De este modo la responsabilidad es distribuida en las distintas aéreas y no recae solo en el dueño, quien es el encargado hoy en día de realizar todo este circuito, a excepción de la fabricación propiamente dicha.

Aun así el problema fundamental y el gran desafío es lograr que el dueño comprenda que si desea que su empresa crezca deberá realizar cambios paulatinos e importantes, uno de ellos, comenzar a delegar.

Por último brindamos a continuación el manual de funciones para el gerente general, que en este caso particular el rol es atribuido al dueño de la fraccionadora.

MANUAL DE FUNCIONES: GERENTE GENERAL

FRACCIONADORA PUENTE	MANUAL DE FUNCIONES: GERENTE GENERAL	PAGINA 1 DE 2
	VERSION 1	FECHA: 1/04/2018

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: GERENTE GENERAL

PROPOSITO GENERAL: Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, control de calidad, operativas y financieras de la Empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención.

II. DESCRIPCION DE FUNCIONES

Ejercer la dirección administrativa, operativa, control de calidad y financiera de la Empresa de acuerdo con el las leyes, las prácticas y procedimientos que regulan el negocio del fraccionamiento del papel.

Representar judicial y legalmente a la Empresa ejerciendo las facultades generales.

Transigir los juicios y otros asuntos de interés para la Empresa y someter al arbitraje las reclamaciones activas y pasivas de la Empresa.

Planificar, organizar y mantener una positiva imagen de Fraccionadora Puente ante la clientes y los trabajadores, propiciando los canales de comunicación necesarios que garanticen la receptividad y vigencia de la misma ante la opinión pública.

Delegar cualquiera de sus atribuciones en funcionarios de menor jerarquía.

Girar aceptar y endosar cheques, abrir cuentas corrientes, firmar vales y pagarés, retirar depósitos, contratar sobregiros y avances en cuenta corriente y firmar contratos en representación de Fraccionadora Puente.

Nombrar, promover, amonestar, suspender y despedir de acuerdo a las disposiciones vigentes a los empleados, así como conceder licencia al personal de acuerdo a la normatividad interna establecida

FRACCIONADORA PUENTE	MANUAL DE FUNCIONES: GERENTE GENERAL	PAGINA 2 DE 2
	VERSION 1	FECHA: 1/04/2018

III. PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIÓN (Estudio, Diploma o título)

Estudios Secundarios y/o terciarios: Orientación Producción de Bienes y Servicios.

FORMACION (Curso, Diplomados, Certificados)

Nivel intermedio o avanzado de inglés.

EXPERIENCIA

Experiencia en cargos similares de 5 años.

Manejo de Excel alto o intermedio.

Manejo de herramientas ofimáticas.

Manejo de sistemas de gestión.

IV. RESPONSABILIDADES ESPECIALES, HABILIDADES, DESTREZAS Y FACTORES DE PERSONALIDAD.

Persona líder.

Influyente en el personal.

Habilidad para tomar decisiones.

Pensamiento crítico.

Capacidad de análisis.

Trabajo en equipo.

Habilidad de comunicación.

Capacidad de negociación.

Capacidad de planificar.

CONCLUSION

El objetivo principal de esta tesis es abordar el problema que presenta la “FRACCIONADORA PUENTE” en su ambiente interno. En base al análisis organizacional de la institución se pudo determinar que la misma se encuentra en una zona de peligro, que impide que pueda crecer como desea.

Si bien la empresa logro crecer durante los últimos cinco años, poder mantenerse en el mercado se vuelve difícil. Es por esta razón que se debe tener en cuenta la formulación e implementación de la estrategia organizacional, estableciendo cuál o cuáles son los objetivos a alcanzar. De este modo podrá lograr el crecimiento que desea.

El presente trabajo propone por un lado alertar a la Gerencia General de la posición en la que se encuentra la empresa y por el otro lado brindar herramientas que le permitan realizar un cambio paulatino con el fin de salir de la zona de peligro.

Por la razón mencionada es que proponemos que la empresa lleve a cabo los cambios planteados especialmente en el área de producción, pero sin perder la atención en las demás áreas, ya que debe existir una fuerte relación entre ellas.

Se espera que la Gerencia General de la “FRACCIONADORA PUENTE” comience a poner en marcha las propuestas de mejoras aquí planteadas y pueda estar en una zona favorable.

APENDICE

APENDICE I

EL RELEVAMIENTO DE “FRACCIONADORA PUENTE” REQUIRIO LA PRESENTACIÓN DE LA SIGUIENTE NOTA

San Miguel de Tucumán, 15 de Marzo del 2018

Al Dueño de Fraccionadora Puente

Sr. Matías Puente

S / D:

Nos dirigimos a usted con el ambicioso fin de solicitarle tenga a bien aceptar nuestro pedido de realizar un trabajo de investigación sobre la empresa de la cual es propietario con el carácter de cumplimentar nuestro trabajo de seminario tendiente a finalizar las carreras que cursamos en la Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.T.

Para ello necesitamos además nos autorice a realizar una encuesta al personal para poder captar información relevante y necesaria a los fines académicos.

Sin otro particular y a la espera de una respuesta favorable nos despedimos amablemente.

Ortega Carlos Maximiliano

Morel María Soledad

C.P.N. Ricardo Javier Dilascio – Profesor Tutor

APENDICE II

ENTREVISTA REALIZADA A LA DIRECCIÓN GENERAL Y AL ASESOR GERENCIAL

1. ¿La empresa cuenta con una estrategia definida y formalizada?
2. ¿La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados en esa estrategia?
3. ¿Cómo se miden los resultados de la empresa?
4. ¿La empresa cuenta con una visión, misión y valores? ¿Son comunicados al personal?
5. ¿Con que recursos físicos cuenta la empresa para prestar el servicio? ¿Cree que son suficientes?
6. ¿La empresa compara mensualmente sus resultados económicos presupuestados con los reales y toma acciones correctivas para controlar las desviaciones?
7. ¿Cuál es la posición competitiva de la empresa en la prestación de este servicio?
8. ¿Cuáles considera que son las principales amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la empresa?
9. ¿Existe un organigrama formal de la empresa? ¿Se respeta el organigrama formal?, en caso que la respuesta sea negativa ¿Cómo es el organigrama real de la empresa?

10. ¿Tiene la empresa una política estricta y conocida por la organización sobre: - atención y servicio al cliente, - evaluación de satisfacción del cliente, - manejo de reclamos?
11. ¿Cómo se mide la productividad de los recursos humanos de la empresa?
12. ¿Cumple sus funciones correctamente? En caso de cumplirlas ¿Se las premia? En caso de no cumplirlas ¿Se las sanciona? En caso de no premiar ni sancionar ¿Por qué?
13. ¿Número actual de empleados? ¿Cuál es el criterio que se tiene a la hora de contratar o despedir a un empleado?
14. ¿Se realizan propuestas de mejoras? ¿Aceptan propuestas de parte del personal?
15. ¿Cómo es el clima interno de la empresa?
16. ¿Cuál es el nivel de tecnología de la empresa? ¿Es suficiente o no para el desarrollo de las actividades de la empresa?
17. ¿Tiene la empresa un programa escrito y presupuestado asignado a la innovación y desarrollo de nuevos procesos de producción?
18. En caso de contar con sistemas de información ¿Ayudan estos a la toma de decisiones?
19. ¿Usted delega algunas responsabilidades? En caso afirmativo ¿Qué criterio tiene en cuenta para hacerlo? ¿Qué tipo de responsabilidades delega?
20. ¿Considera que da instrucciones claras sobre las actividades a llevar a cabo?
21. ¿Fomenta la participación de sus empleados? En caso de ser negativa ¿Por qué?

APENDICE III

ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL

Esta encuesta tiene como único objetivo obtener información pertinente para realizar propuestas destinadas a mejorar aún más el servicio de venta que brinda la Fraccionadora.

La encuesta es anónima. Debe marcar con una X la opción que considere correcta, siendo:

1. Regular
2. Bueno
3. Muy Bueno

Puesto de trabajo		1	2	3
A	Características de la tarea: Agrupa cuestiones referidas al interés intrínseco del puesto, oportunidades para aprender, dificultad, creatividad, posibilidades de éxito, autonomía, responsabilidad, participación en la toma de decisiones y en las propuestas de mejora, conocimiento de las tareas a realizar, y seguridad en el trabajo.			
A.1	Conozco perfectamente las tareas que debo realizar en mi puesto de trabajo			
A.2	Este puesto me ofrece oportunidades de aprender nuevas habilidades			
A.3	Participo en las decisiones que se toman sobre el funcionamiento de la empresa.			
A.4	Mi puesto de trabajo me ofrece estabilidad laboral			
B	Condiciones de trabajo: Incluye preguntas sobre horarios, descansos, características físicas del lugar, higiene y seguridad, y recursos materiales disponibles.			
B.1	Mi lugar de trabajo se encuentra preparado para que pueda trabajar cómodamente			
B.2	Cuento con los recursos suficientes (materiales, equipos, etc.) para desarrollar mi trabajo			
B.3	En mi jornada laboral tengo momentos de descanso			
C	Promoción: Mide aspectos sobre las oportunidades de formación continua y promoción que gozan los trabajadores en su puesto			
C.1	Este trabajo permite una formación continua			
C.2	En este trabajo existen oportunidades de promoción			
D	Reconocimiento: Contempla el reconocimiento verbal, las bonificaciones, las críticas y el prestigio como resultado del desempeño de las funciones propias del puesto			
D.1	Cuando realizo bien mi trabajo, obtengo reconocimiento por parte de los demás			
D.2	En la empresa cuando el trabajo no está bien hecho se reciben críticas			
E	Supervisión: Se refiere a los estilos de seguimiento y control, habilidades técnicas de los Responsables Funcionales, calidad de las relaciones humanas y administrativas, y comunicación entre mandos intermedios y el personal			
E.1	Mis jefes/supervisores saben cómo dirigir el trabajo, para que sea eficaz			
E.2	Los jefes/supervisores del Servicio mantienen buenas relaciones con el resto del personal			
E.3	Entre los jefes/supervisores y el personal existe una comunicación fluida			
F	Compañeros: Refleja el agrado que siente el individuo con respecto a sus compañeros, en términos de competitividad, apoyo mutuo, relaciones humanas y comunicación			
F.1	Entre los compañeros existe apoyo y ayuda			
F.2	Entre los compañeros de trabajo existe una fuerte competencia			
G	Empresa y Dirección: Analiza la satisfacción global con la organización, en lo concerniente a los salarios que ofrece, el impacto que causa en la comunidad, la gestión del cambio y la definición de la misión			
G.1	La empresa se adapta eficazmente a los cambios			
G.2	Conoce los valores, misión y política global de la empresa			

INDICE BIBLIOGRAFICO

A. GENERAL

BUENO CAMPOS, Eduardo; MORCILLO ORTEGA, Patricio; SALMADOR SÁNCHEZ, María Paz, Dirección Estratégica- Nuevas perspectivas teóricas, Ediciones Pirámide (Madrid, 2006).

B. ESPECIAL

SORIA, Julio, Curso: Teoría de la Organización, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2016).

ABBAS, Virginia, Curso: Teoría de la Organización, 1° Parcial, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2016).

ASCARATE, Lidia Inés, Curso: Organización Contable de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2016).

C. OTRAS PUBLICACIONES

MARTINEZ FERRER, Guillermo, Colección Mater en Negocios Materiabiz, Libro IV Estrategia, EDIECO, (Buenos Aires, 2009)

Consultas en Internet: <https://www.kuhnel.es/blog/pensamiento-estrategico-caracteristicas-y-beneficios-para-la-gestion-empresarial>, (Abril del 2018)

Consultas en Internet:
http://www.analisisfoda.com/#Que_es_el_analisis_FODA, (Abril del 2018)

INDICE

PROLOGO.....- 1 -

CAPITULO I

PENSAMIENTO ESTRATEGICO

1. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO 2
2. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES.....- 3 -
3. ESTRATEGIA- 4 -
**4. HISTORIA, VISIÓN, MISION, VALORES Y ESTRATEGIA DE
FRACCIONADORA PUENTE- 6 -**

CAPITULO II

ANALISIS FODA

1. ANALISIS FODA 9
2. ANALISIS FODA DE FRACCIONADORA PUENTE- 11 -

CAPITULO III

DEPARTAMENTO PRODUCCION

1. CONCEPTO DE PRODUCCION 24
2. FUCIONES.....- 25 -
3. UBICACIÓN Y ESTRUCTURA FUNCIONAL- 26 -

4. OPERACIONES ADMINISTRATIVAS	32 -
5. VINCULACIONES INTERDEPARTAMENTALES.....	33 -
6. PRODUCCION DE FRACCIONADORA PUENTE.....	33 -

CAPITULO IV

PROPUESTAS DE MEJORA

1. PROPUESTAS A NIVEL GENERAL	35
2. PROPUESTAS PARA EL DEPARTAMENTO PRODUCCION	40 -
CONCLUSION	49
APENDICE	50
APENDICE I.....	51
APENDICE II	52
APENDICE III.....	54
INDICE BIBLIOGRAFICO.....	56 -
INDICE.....	58 -