



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# SISTEMAS DE GESTIÓN EN GRIDO HELADO

Autores: Campos, Jorgelina Liliana  
Navarro, María Luz del Huerto  
Valdez, José Luis

Director: Noemí Y. de Estofán

**2012**

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

## RESUMEN

El trabajo centra su atención en el sistema de gestión de una empresa argentina de origen cordobés, dedicada a la fabricación y venta de helados y afines, que habiendo sido creada en el año 2000 cuenta hoy con alrededor de 1.200 franquicias en la Argentina y países limítrofes.

Se analizan las condiciones particulares de la franquicia, profundizándose, además, en diferentes herramientas de gestión seleccionadas de profusa aplicación en esta organización.

Los temas son abordados con amplitud, ahondándose en las singularidades de la actividad particular.

Temas como la aplicación de Buenas Prácticas, la gestión de la atención al cliente o la comunicación, para citar algunos, son analizados dentro del marco de la gestión de la empresa objeto de estudio.

## PRÓLOGO

Competir en costos ya no es suficiente, aunque sigue siendo necesario. Competir en calidad ya no es suficiente, aunque sigue siendo necesario. Adaptarse a las necesidades de cada cliente, darle servicio y satisfacción, ya no es suficiente, aunque sigue siendo necesario. El último elemento que se ha añadido a la lista costo, calidad y servicio, es velocidad: reaccionar rápidamente a la información del mercado.

El objetivo que nos propusimos al elaborar el presente trabajo, fue el de relacionar una serie de conocimientos y herramientas de gestión de gran actualidad, que intervienen y posibilitan el desempeño exitoso de la gerencia en un contexto de permanente cambio e innovación.

Conscientes de que cada compra realizada significa un anticipo de confianza por parte del comprador frente al proveedor, elegimos una empresa pujante, de gran expansión en la última década, como objeto de nuestra investigación.

En el Capítulo 1, presentamos a la organización y sus productos. Luego, desarrollamos el sistema de franquicias, la gestión de la Higiene y Seguridad en la empresa y la aplicación de las Buenas Prácticas; centrándonos a continuación en las características más sobresalientes de la Gestión de la Calidad (Capítulo 5).

En los últimos tres capítulos, analizamos tres herramientas estratégicas centrales, como la gestión de la Comunicación, de la Atención al Cliente y de la Logística.

Deseamos agradecer a nuestras familias, por su enorme aporte a la consecución de nuestros objetivos; a la Profesora Noemí Y. de Estofán, por su apoyo en el desarrollo del trabajo; a los directivos de una de las franquicias de Grido Helado, por su generosidad y predisposición al brindarnos toda la información necesaria para llevar a cabo este trabajo de investigación; y en general, a todas las personas que contribuyeron en la realización del mismo.

Los autores:

Campos, Jorgelina Liliana

Navarro, María Luz del Huerto

Valdez, José Luis

Tucumán 2012

## **Capítulo I**

### **Historia de la Empresa**

**Sumario:** 1- Presentación de la empresa. 2- Los comienzos. 3- El producto. 3.1- Introducción. 3.2- Oferta de Productos. 3.2.1- Sabores. 3.2.2- Productos envasados. 3.2.3- Productos elaborados en el local. 4- Marco legal.

#### **1- Presentación de la empresa**

Helacor es el nombre de la empresa franquiciante de una conocida y pujante cadena de heladerías, Grido Helado, cuyos inicios se remontan al año 2000 y se ubican en la provincia de Córdoba, específicamente en su capital.

En la temporada 2000/2001, se abrieron diez sucursales en barrios de la ciudad de Córdoba.



Desde sus comienzos, “Grido” se orientó a los segmentos medios de consumo (hasta entonces sin opciones económicamente accesibles y de alta calidad), haciéndose hincapié en el concepto de cercanía al cliente. Se ofrecían productos con una excelente relación precio-calidad y un alto nivel de servicio, que incluía entrega a domicilio, variedad de productos, locales abiertos todo el año y permanente cuidado en la atención personalizada.

Como apoyo a su rápido progreso (en la temporada 2001/2002 ya existían 40 heladerías), se hizo hincapié en la capacitación permanente de los recursos humanos, para garantizar un producto cuidado y seguro desde su fabricación hasta su venta.

En 2002 se abren las primeras heladerías en el interior de la provincia de Córdoba, y a partir de 2003, Grido se extiende a otras provincias argentinas.

En 2004 la empresa contaba con 230 franquicias distribuidas en Mendoza, San Juan, San Luis, La Rioja, Catamarca, Santiago del Estero, Tucumán y Santa Fe, además de Córdoba.



En 2007 se alcanzan las 480 heladerías franquiciadas en el país y se abren las primeras cinco en Santiago de Chile. Actualmente, el número de franquicias ronda el millar, en Argentina y Chile, habiéndose iniciado un proceso de desarrollo de la marca en Uruguay.

Hoy Grido, con un número de franquicias que supera el millar, es la mayor cadena de heladerías de la Argentina.



La *misión* de la empresa es: “Crecemos y nos desarrollamos elaborando con calidad y ofreciendo con calidez helados deliciosos, saludables y seguros. Así, nuestros vecinos vivirán momentos placenteros, en un ambiente agradable y familiar”.

Los *valores* de Grido son los siguientes:

- Calidad: Procuramos la excelencia en nuestros productos y servicios, buscando con responsabilidad la satisfacción de clientes y colaboradores;
- Servicio: Nos esforzamos en comprender a nuestros clientes y compañeros con una actitud de permanente colaboración. Con amor al trabajo, nos dedicamos a brindar atención de la mejor manera posible, con respeto, cortesía siempre con una sonrisa.
- Integridad: Con honestidad, sinceridad, rectitud y honradez, nos comprometemos en garantizar seguridad y respaldo.
- Integración: Nuestro espíritu de equipo, basado en la cooperación mutua, la confianza y el sentido de pertenencia, es clave para la vida de nuestro emprendimiento.
- Compromiso: Elegimos comprometernos con la palabra dada, con la obligación contraída, para el logro de nuestros objetivos compartidos e individuales.
- Progreso: Buscamos crecer y desarrollarnos como personas y organización, perfeccionando lo que hacemos, conociendo en detalle nuestra tarea con la humildad necesaria para aprender de todos en cada momento.

## **2- Los comienzos**

Lucas Santiago, uno de los socios fundadores de Grido, recuerda con nostalgia que cuando era chico, solía escuchar conversaciones en las que su padre,

gerente de la prestigiosa y mítica fábrica de helados “Laponia”, le contaba a su madre su decepción por las escasas ventas de la empresa pese a la reconocida calidad del producto. Tal vez entonces comenzó a gestarse en él la idea de crear un helado que fuera de la calidad de Laponia pero accesible al bolsillo de la gente, cómo a Lucas le gusta decir.

Fue a mediados de los '80 cuando Santiago vislumbró la posibilidad de un hueco en el mercado del helado cordobés, ante la desaparición de dos históricas heladerías locales: Dolce Neve y Soppels. Decidió entonces ir por el sueño del helado “nacional y popular”. Aprovechó el momento, abrió una heladería; y en un año, ya eran 10.

Hoy lo acompañan en la empresa sus cinco hijos, además de otros familiares, y amigos. Primero armaron una cuadrícula de las zonas en las que podrían instalarse. A los primeros locales, los construyó la familia Santiago, y los ofrecían a allegados. Si les iba bien, se los quedaban. No había riesgo.

Grido hoy tiene el 25% del mercado en la Argentina. En nuestra provincia, algunos de los locales Grido identificados, son los siguientes:

Localidades	Cantidad de Sucursales
Aguilares	1 (uno)
Alderete	2 (dos)
Banda del Río Salí	2 (dos)
Concepción	4 (cuatro)
El Manantial	1 (uno)
Famaillá	1 (uno)
Alberdi	1 (uno)
La Cocha	1 (uno)
Las Talitas	2 (dos)

Localidades	Cantidad de Sucursales
Lules	1 (uno)
Monteros	3 (tres)
S.M. de Tucumán	25 (veinticinco)
Tafí Viejo	1 (uno)
Yerba Buena	1 (uno)

**Cantidad de sucursales en la provincia de Tucumán.** (Elaboración propia).

### 3- El producto

#### 3.1- Introducción

El helado es uno de los postres de mayor consumo a nivel mundial. Se presenta en una amplia variedad de sabores, encontrándose los de chocolate, granizado, frutilla, dulce de leche y limón, entre los más populares. Sus ingredientes principales, en términos generales, son: leche, azúcar, huevo, frutas, frutos secos, chocolate, edulcorantes, saborizantes, estabilizantes, entre otros.

Delicioso y refrescante, no sólo satisface los sentidos, sino que también es una buena fuente de vitaminas, minerales, carbohidratos, proteínas, fibra y lípidos.

Es muy difícil establecer el origen del helado, ya que el mismo concepto del producto ha conocido sucesivas modificaciones en consonancia con el avance tecnológico, la generalización de su consumo y las exigencias de los consumidores. La primera máquina continua para elaborar helados se inventó en 1913.

Existe una especie de puja entre los helados industriales y los llamados artesanales.

Las cremas heladas Grido constituyen una importante fuente de nutrientes, ya que contienen:

- Proteínas de alto valor biológico: aportados por sus materias primas como leche y huevo, que intervienen en nuestro organismo en la formación de tejidos musculares y la regulación de funciones metabólicas esenciales en la infancia y la adolescencia para cubrir las necesidades de crecimiento.
- Minerales: que contribuyen a la formación ósea de personas en edad de crecimiento y a la reposición del calcio en personas adultas.
- Grasa y carbohidratos: por lo que se constituyen una importante fuente de aporte energético.
- Vitaminas A, B, D.

### 3.2- Oferta de Productos<sup>1</sup>

#### 3.2.1- Sabores

Los “sabores” que ofrece Grido se agrupan en seis clases:



Frutas al Agua:

- Ananá: Helado de ananá al agua con trozos de ananá al natural.
- Limón: Helado de limón al agua con jugo de limón.

---

<sup>1</sup> GRIDO HELADO, en internet: [www.gridohelado.com.ar](http://www.gridohelado.com.ar), (marzo de 2012).

- Durazno: Helado de durazno al agua con trozos de durazno al natural.
- Frutilla: Helado de frutilla al agua con extracto y jugo de frutilla natural.

#### Mix de Frutas al Agua:

- Mix Patagónico: Helado de agua con pulpa de frutilla, frambuesa y mora.
- Mix Tropical: Helado de agua con pulpa de durazno, kiwi y naranja.

#### Cremas Heladas:

- Coco con Dulce de Leche: Crema helada de coco con dulce de leche y coco rallado.
- Crema Americana: Crema helada sabor chantilly.
- Crema del Cielo: Crema helada sabor chantilly con colorante natural.
- Granizado: Crema helada sabor chantilly con granizado de chocolate negro.
- Menta Granizada: Crema helada sabor menta con granizado de chocolate negro.
- Vainilla: Crema helada de vainilla.
- Súper Gridito: Crema helada sabor chantilly con leche fortificada con vitaminas y minerales, y colorantes naturales.

#### Cremas Especiales:

- Almendrado: Crema helada de almendras con almendras enteras.
- Crema Rusa: Crema helada de nueces con nueces partidas.
- Flan: Crema helada sabor flan con dulce de leche.
- Pasta de Maní: Crema helada de pasta de maní con trozos de pasta de maní.
- Pasas al Rhum: Crema helada de vainilla con pasas de uvas maceradas en rhum.
- Sambayón: Crema helada a base de yema de huevo y vino oporto.
- Tiramisú: Crema helada de vainilla con bizcochuelo embebido en licor de café cacao en polvo.
- Tramontana: Crema helada sabor chantilly con dulce de leche y micro galletas bañadas en chocolate.
- Vainilla Granizada: Crema helada de vainilla con granizado de chocolate negro.

#### Chocolates:

- Chocolate: Crema helada de chocolate semi amargo.
- Chocolate con Almendras: Crema helada de chocolate semi amargo con almendras enteras.
- Chocolate Bariloche: Crema helada de chocolate semi amargo con almendras enteras, nueces partidas y cerezas en trozos.
- Chocolate Blanco: Crema helada de chocolate blanco con granizado de chocolate blanco.

- Chocolate Nevado: Crema helada de chocolate semi amargo con granizado de chocolate blanco.
- Chocolate Grido: Crema helada de chocolate semi amargo, con pulpa de frutilla y merengue.

#### Dulce de Leche:

- Dulce de Leche: Crema helada de dulce de leche.
- Dulce de Leche con Nuez: Crema helada de dulce de leche con nueces partidas.
- Dulce de leche Granizado: Crema helada de dulce de leche con granizado de chocolate negro.
- Dulce de Leche Grido: Crema helada de dulce de leche con dulce de leche repostero y crocante de maní.

#### Frutas a la Crema:

- Amarena: Crema helada sabor chantilly con pulpa de amarena.
- Banana: Crema helada de bananas trituradas.
- Banana con Dulce de Leche: Crema helada de bananas trituradas y dulce de leche.
- Cereza: Crema helada de cereza con trozos de cerezas.
- Crema Imperial: Crema helada sabor chantilly con pulpa de frutilla.
- Frutilla a la Crema: Crema helada de frutilla con pulpa de frutilla.
- Higos a la Crema: Crema helada sabor chantilly con higos fileteados.
- Kinotos al Whisky: Crema helada de vainilla, con trozos de kinotos macerados en whisky.

### 3.2.2- Productos envasados

- Potes x 1 Lts. (540 Grs.): Chocolate/Crema Americana, Chocolate/Frutilla y Dulce de Leche/Granizado.
- Potes x 3 Lts. (1700 Grs.): Chocolate/Dulce de Leche/Crema, Vainilla/Frutilla/Granizado y Dulce de Leche/Frutilla/Vainilla.
- Palitos (Cajas de 20 Unidades): Grido Frutal (Ananá, Limón y Frutilla), Grido Cremoso (Frutilla y Crema Americana) y Palito Bombón (Crema Americana cubierta de chocolate).
- Bombones (Cajas de 8 o 6 Unidades): Bombón Crocante (Helado de dulce de leche cubierto con chocolate y cereal inflado), Bombón Suizo (helado de dulce de leche y crema americana, cubierto con chocolate) y Bombón Escocés (helado de chocolate y crema americana, con corazón de dulce de leche reposterero, cubierto con chocolate y regado con crocante de maní).
- Postres: Almendrado (crema americana cubierta con crocante de maní) y Crocantino (helado de chocolate y dulce de leche, con corazón de dulce de leche reposterero, bañado con chocolate y crocante de maní).
- Tortas: Selva Helada (helado de chocolate con capa de pionono y decorado de crema chantilly y cerezas), Sensación Frutal (capa de pionono, helado de frutilla y crema americana, decoración en crema chantilly y frutillas), Torta Grido (capa de pionono, helado de chocolate y dulce de leche, decorado y relleno con merengue y crema chantilly) y Torta Primavera (capa de pionono, helado de dulce de leche, frutilla y vainilla, decorado con crema chantilly).

- Línea Especial Grido Semi-Frío: Postre Chocolate (pionono de chocolate, dulce de leche repostero, merengue, chips de chocolate, cubierto con crema de chocolate y baño de repostería blanco), Postre de Dulce de Leche (pionono de vainilla y chocolate, dulce de leche repostero, merengue, cubierto con crema de dulce de leche y baño de repostería semi amargo)

### 3.2.3- Productos elaborados en el local

- Cono Simple, Doble y Triple: Productos no disponibles en Tucumán.
- Mini Gigante: Helado de una bocha a elección del cliente con salsa y oblea para decorar.
- Cucurucho Gigante: Helado de dos bochas a elección del cliente con salsa y oblea para decorar.
- Cucurucho Grido: Helado de dos bochas a elección del cliente, en cucurucho con baño de chocolate y crocante de maní, con salsa y oblea para decorar.
- Capelinas.
- Potes Térmicos: Los mismos pueden ser de 1 Kg., de ½ Kg. Y de ¼ Kg., con sabores a elección del cliente.
- Súper Gridito: Mini Cucuruchón de una bocha de helado de súper Gridito con crispines de arroz inflado bañados en chocolate. Este producto incluye un juguete de regalo, ya que es un producto destinado a los más chicos (niños de 2 a 10 años de edad).
- Grido Batido: Helado a la crema (sabores a elección) batido con leche entera.

- Línea Especial Dulce y Tibio: Combinación de una bocha de helado con brownie de chocolate, tarta de manzana o budín de naranja o chocolate, con salsa de caramelo según corresponda.
- Sundae: Combinación de crema helada con galletas chocolinas, brownies o merengues, mas crema chantilly y salsas.
- Twister: Cucurucho relleno con crema chantilly y galletitas mini rhodesia, snacky de chocolates o mini cubanitos de chocolate, mas bocha de helado y salsas.



#### **4- Marco Legal**

Los procedimientos, que se refieren a las Buenas Prácticas en el manejo de nuestros productos están basados en el Código Alimentario Argentino que fue puesto en vigencia por la Ley 18.284.

Las normas de esta ley forman un conjunto de disposiciones referidas a condiciones generales para las fábricas y comercios de alimentos, la conservación, tratamiento y manipulación de los alimentos, el empleo de utensilios, recipientes, envases, envolturas, etc., que deben cumplir obligatoriamente las personas físicas o jurídicas, los establecimientos y los productos que se ubican dentro de su órbita.

Esta normativa tiene como objetivo primordial la protección de la salud de la población y la buena fe en las transacciones comerciales.



## **Capítulo II**

### **Franquicia**

**Sumario:** 1- Sistema de Franquicia. 2- Características. 3- Ventajas. 4- La Franquicia en Grido. 4.1- Requisitos. 4.2- Zonas Disponibles. 4.3- Ocupación en Tucumán.

#### **1- Sistema de Franquicia<sup>2</sup>**

Generalmente un fabricante debe establecer estrategias de cobertura del mercado utilizando una o diversas vías de distribución que puede ir desde una distribución intensiva, apropiada para productos de compra corriente, materias primas básicas y servicios de débil implementación, hasta una distribución selectiva donde el productor opta por un número menor de intermediarios al disponible caracterizándose este tipo de distribución para productos de compra reflexiva donde el cliente final realiza comparaciones de precios y características de los productos.

Un sistema de distribución exclusiva es la forma extrema de la distribución selectiva. En una región predefinida, un solo distribuidor recibe el derecho exclusivo de vender la marca y se compromete generalmente a no vender marcas competitivas. En contrapartida, el distribuidor acepta no referenciar marcas competidoras en la

---

<sup>2</sup> LAMBIN, Jean-Jacques, Marketing Estratégico, Tercera Edición, Editorial Mc Graw-Hill, pág. 432.

misma categoría de productos. Una estrategia de cobertura exclusiva es útil cuando el fabricante quiere diferenciar su producto por una política de alta calidad, de prestigio o de calidad de servicio. Estas políticas son las perseguidas por Helacor, “Calidad a un menor Precio”, utiliza una forma particular de distribución exclusiva, pero a la vez masiva, La Franquicia.

La franquicia es un sistema de marketing vertical contractual que organiza la distribución de bienes y servicios. Hay acuerdo de franquicia cuando por contrato, una empresa, llamada franquiciadora concede a otra el derecho de explotar un comercio en un territorio delimitado, según unas normas definidas y bajo la enseña o marca dada. La empresa que concede, ofrece generalmente a sus franquiciados una ayuda continua comercial en las mejores condiciones posibles en sus respectivos territorios. A la vez hay que remunerar el derecho de utilización de una marca por lo que el franquiciado se compromete a entregar al franquiciador unos derechos iniciales y/o unos porcentajes sobre las ventas.

## **2- Características**<sup>3</sup>

Una buena franquicia debe ser ante todo un éxito probado y transmisible que puede ser producido por el franquiciado en su territorio. Según Sallenave<sup>4</sup> una buena fórmula tiene las siguientes características:

- Tiene relación con la comercialización de un producto o servicio de buena calidad.
- La demanda para el producto o servicio es universal o, al menos, no se limita únicamente a la región de origen del franquiciador.

---

<sup>3</sup> Ibidem.

<sup>4</sup> SALLENAVE, JP, Expansión de votre commerce par le franchisage, Gouvernement du Québec, Ministère du Commerce et du Tourisme, (año 1979).

- Deja al franquiciado ya establecido en un lugar un derecho de primer rechazo en el momento de implementación de una o varias franquicias en su territorio.
- Prevé una transferencia inmediata de saber hacer y una formación efectiva del franquiciado en las técnicas de comercialización y en los métodos propios de la franquicia en cuestión.
- Hace sus pruebas con una empresa piloto.
- Establece las modalidades de una relación continua entre el franquiciador y el franquiciado con el objeto de mejorar las condiciones de explotación de la franquicia y de intercambiar innovaciones, ideas de nuevos productos y servicios, etc.
- Describe explícitamente los aportes iniciales (enseña, saber hacer) y las permanentes (soporte de marketing, acciones promocionales, investigación y desarrollo) del franquiciador.
- Expresa los pagos inmediatos y continuos que el franquiciado debe efectuar.
- Implica al franquiciado en el proceso de definición de las orientaciones futuras de la franquicia y lo hace participar en la vida de la franquicia.
- Prevé un procedimiento de renovación, renegociación y anulación del contrato de franquicia, así como una posibilidad de rescate para el franquiciador.

La franquicia ofrece una opción interesante frente a las estructuras verticales convencionales o controladas. En efecto, en una red franquiciada, la inversión de cada tienda está hecha por el franquiciado, propietario de la tienda. Desde el punto de vista del franquiciador, la creación de una red de franquicias le

permite disponer rápidamente y con un bajo costo de una red comercial internacional y ello sin invertir directamente en la propiedad de la red, pero controlándola por contrato.

La franquicia es un sistema de distribución integrado, controlado por el franquiciador, pero financiado por el franquiciado. Una franquicia acertada es un buen socio en el que el éxito del franquiciador y el del franquiciado están indisolublemente unidos. El conocimiento y la comprensión de las motivaciones de cada uno de los socios son importantes a este respecto.

### **3- Ventajas**

Las principales ventajas de una franquicia se pueden resumir de la siguiente manera:

- Reducir la incertidumbre y el riesgo de iniciar un negocio nuevo, saltándose la difícil etapa de aprender a “cómo hacer las cosas”.
- Oportunidad de ser empresario independiente.
- Ofrecer productos y servicios ya probados y ampliamente aceptados por el público.
- Recibir todo el Know How que se necesita para instalar un negocio propio (correcta elección del lugar, diseños eficientes, productos probados, etc.)
- Recibir un entrenamiento inicial, capacitación y soporte técnico permanente en las distintas áreas.

### **4- La Franquicia en Grido**

Grido proporciona a sus franquiciados la posibilidad de ser el dueño y responsable de su heladería debiendo respetar y asegurar el cumplimiento de normativas que determina Helacor SA. en cuanto a:

- Atención al Cliente.
- Buenas Prácticas Sanitarias.
- Capacitación.
- Marketing
- Publicidad.
- Exigencias en infraestructura (bienes muebles e inmuebles).

#### 4.1- Requisitos

Mencionaremos a continuación algunos de los requisitos del local que Helacor S.A. evalúa a la hora de habilitar una franquicia:

- Ubicación preferible: Variable.
- Población mínima: 10.000 Habitantes.
- Superficie mínima del local: desde 60 m<sup>2</sup> (No excluyente).
- Superficie ideal del local. 80 m<sup>2</sup>
- Local llave en mano: Opcional.

Por otra parte, podemos identificar los siguientes datos económicos relevantes:

- Inversión Inicial: \$120.000 a \$200.000.
- Financiación Disponible: Si.
- Facturación Promedio: Variable según ubicación.
- Recupero del Capital: de 12 a 15 meses.
- Fee de Ingreso: \$3.500 + IVA.
- Contrato Comercial de Franquicia: Si.
- Duración de Contrato: 3 Años, con opción a renovación.
- Territorio exclusivo: Si.
- Cantidad de Empleados: 4 (cuatro).

- Proveedores Autorizados: Si, para Instalación del Local y compra de Insumos.
- Delivery: Si.
- Publicidad Corporativa: Si.
- Se exige experiencia en el Rubro: No.
- Capacitación y Entrenamiento: Si.
- Manuales Operativos: Si.

#### 4.2- Zonas Disponibles<sup>5</sup>

Actualmente, la compañía cuenta con 1.200 locales distribuidos entre distintos sectores de Argentina, de los cuales solo 30 corresponden a la Familia Santiago y el resto pertenece al sistema de franquicias adoptado. Hoy en día las zonas disponibles para abrir una franquicia Grido, son las siguientes:

- Buenos Aires: 3 de Abril (Villa Bosh), Ameghino, Batán, Benavidez, Bolívar, Bragado, Burzaco, Barracas (Cap. Federal), Chacaritas (Cap. Federal), Villa Crespo (Capital Federal), Villa Urquiza (Capital Federal), Carlos Tejedor, Castelar, Chivilcoy, City Bell, Coronel Pringles, Coronel Vidal, Escobar, General Alvear, General Arenales, General Lamadrid, General Madariaga, General Pinto, General Rodríguez, General Viamonte, Hurlingham, Las Heras, Lincoln, Magdalena, Malvinas Argentinas (Los Polvorines), Monte Hermoso, Morón (Haedo), Olavarría, Parque Chacabuco, San Fernando, San Fernando (Victoria), San Justo, San Miguel, San Vicente, Tigre (Don Torcuato), Tornquist, Trenquen Lauquen.
- Catamarca: Recreo y San Fernando del Valle.

---

<sup>5</sup> GRIDO HELADO, en internet: [www.gridohelado.com.ar](http://www.gridohelado.com.ar), (marzo de 2012).

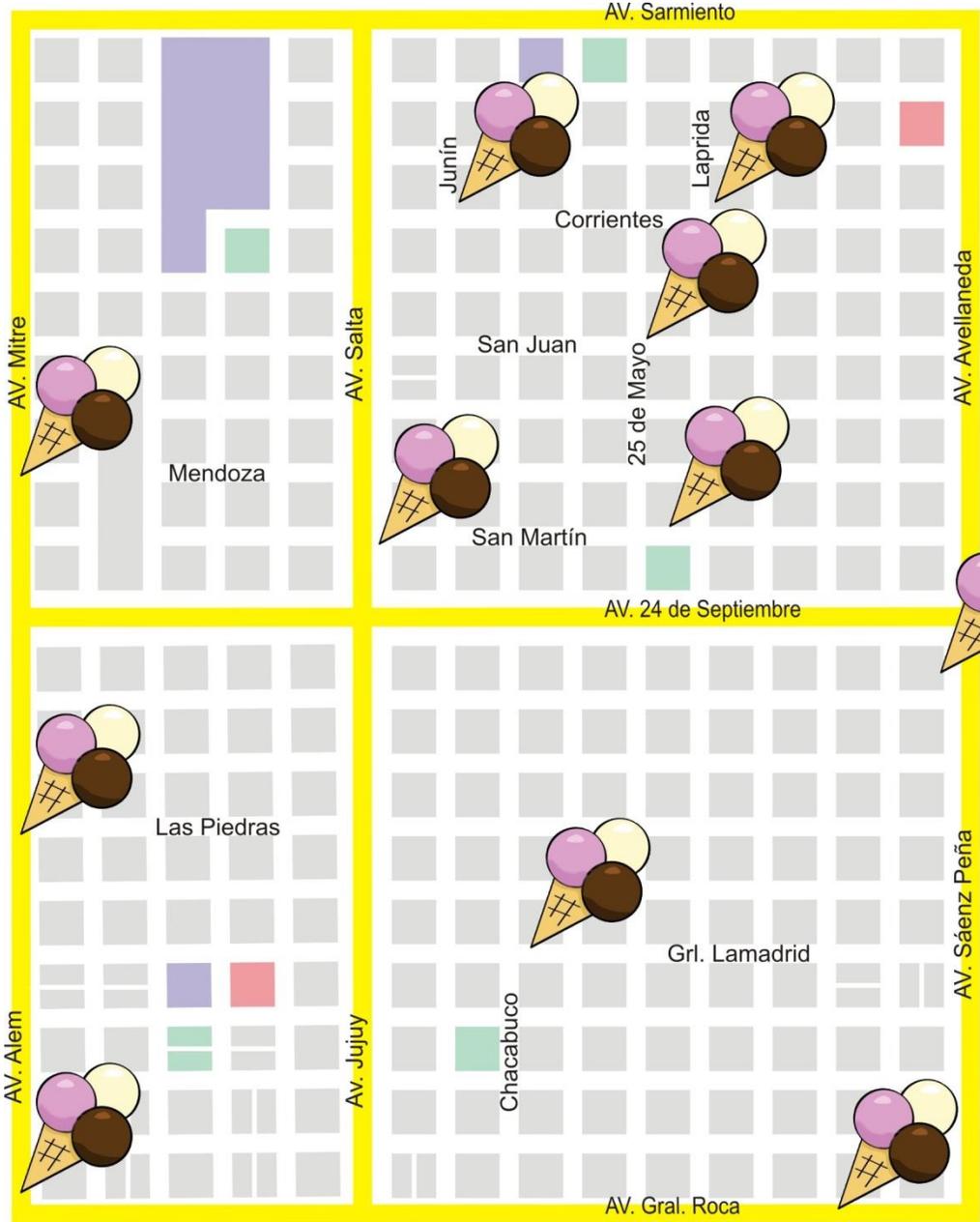
- Chaco: Campo Largo, Concepción del Bermejo, Corzuela, Gral. Pinedo, Juan José Castelli, Pampa del Infierno, Presidencia de la Plaza, Resistencia, San Bernardo, Santa Silvina, Tres Isletas.
- Chile: Santiago de Chile, Val Paraíso.
- Chubut: Rawson.
- Córdoba: Canals, Arias, Bajo Palermo (Córdoba Capital), Cura Bochero, Laborde, Marcos Juárez, Mina Clavero, Monte Maíz y Nono.
- Corrientes: Corrientes, Goya y Villa Santa Lucía.
- Entre Ríos: Maciá y Paraná.
- Formosa: Capital y otras zonas.
- La Pampa: Intendente Alvear.
- La Rioja: Chilecito y La Rioja.
- Mendoza: Chacras de Coria, Ciudad de Mendoza, Las Heras, Lujan de Cuyo y San Martín.
- Río Negro: Río Colorado.
- San Luis: Pueblo Nuevo y San Luis.
- Santa Fe: Cañada Rosquín, Carlos Pellegrini, Casilda, Fray Luis Beltrán, Helvecia, Maciel, Malabrigo, Monte Vera, Romang, San José del Rincón, San Lorenzo, Santa Fe, Santo Tomé, V. Gobernador Gálvez y Villa Trinidad.
- Santiago del Estero: Quimilí y Otras Zonas.
- Uruguay: Montevideo

#### 4.3- Ocupación en Tucumán

Actualmente en la provincia, la red de franquicias GRIDO cuenta alrededor de 46 sucursales:

- Aguilares: Gorriti 740.
- Alderetes: Av. Rivadavia 439 y Av. Rivadavia 930.
- Banda del Río Salí: 25 de Mayo 239 y Av. Independencia esq. San Martín.
- Concepción: San Juan 127, Simón de Iriondo 3290, Rivadavia 1521 y Rivadavia 85.
- El Manantial: Ruta 301 y Bernabé Araoz.
- Famaillá: Mitre 254.
- Alberdi: Miguel M. Campero 301.
- La Cocha: Bartolom 115
- Las Talitas: Calle 15 N (Villa Mariano Moreno) y Ruta 305
- Lules: San Martín 221.
- Monteros: Av. Colón 421., Vélez Sársfield 586 y Leandro Aráoz 53.
- San Miguel de Tucumán: Av. Juan B. Justo S/N, Diego de Rojas 3, Alberdi 1080, Juan Posse 903, Av. Siria 1507, Av. Ejército del Norte 2230, Corrientes 415 (Local 2), Av. Juan B Justo 1075, Entre Ríos 902, Av. República del Líbano 1098, Junín 605, Av. Bulnes 1439, San Martín 407, Salta 84, Av. Mitre 175, Chacabuco 510, Av. Belgrano 2798, Gutemberg 310, Av. Mate de Luna 1752, Av. Alem 322, Italia y Camino del Perú, Av. Mate de Luna 2637, Av. Alem 883, Av. Independencia 1389, Av. Colón 666, etc.
- Tafí Viejo: Av. Alem S/N.
- Yerba Buena: Av. Aconquija 1799.





### Formulario para el postulante

Si desea postularse para obtener una franquicia de Grido por favor complete el formulario y luego presione "Enviar".

● Campos obligatorios

<b>Nombre y Apellido</b> <input type="text"/>	<b>Tipo y N° de Documento</b> <input type="text"/>
<b>Fecha de Nacimiento</b> <input type="text"/>	<b>Domicilio</b> <input type="text"/>
<b>Sexo</b> Hombre <input type="radio"/> Mujer <input type="radio"/>	<b>CUIL</b> <input type="text"/>
<b>Estado Civil</b> Soltero <input type="button" value="v"/>	<b>Actividad Anterior</b> Empleado <input type="button" value="v"/>
<b>Barrio/Zona</b> <input type="text"/>	<b>Actividad Actual</b> <input type="text"/>
<b>Estado / Provincia</b> <input type="text"/>	<b>Localidad</b> <input type="text"/>
<b>E-mail</b> <input type="text"/>	<b>Teléfono</b> <input type="text"/>

### Zona de preferencia para la heladería

\* Solo las localidades del listado son zonas disponibles.

<b>Zonas disponibles</b> Buenos Aires - 3 de Febrero - Villa Bosh <input type="button" value="v"/>	<b>Dispone de inmueble para garantía</b> Sí <input checked="" type="checkbox"/>
<b>Dispone de local para el negocio</b> Sí, Poseo local propio <input type="button" value="v"/>	<b>Metros cuadrados</b> 20 <input type="button" value="v"/>
<b>Origen del dinero a invertir</b> <input type="text"/>	<b>Cantidad de dinero disponible</b> de \$60000 a \$80000 <input type="button" value="v"/>
<b>¿Administraría ud. el negocio?</b> No <input type="button" value="v"/>	<b>¿Posee experiencia en heladerías?</b> Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
<b>¿Qué tiempo diario le brindará al negocio?</b> 4 Hs <input type="button" value="v"/>	<b>¿Tiene referencia en Helacor?</b> <input type="text"/>
<b>¿Posee experiencia comercial?</b> Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	<b>¿Quién?</b> <input type="text"/>
<b>¿Qué experiencia posee?</b> <input type="text"/>	
<b>¿Cómo se imagina su relación con Grido a mediano y largo plazo?</b> <b>¿Qué expectativas de crecimiento posee?</b> <input type="text"/>	

### Referencias comerciales

Datos de empresas/personas con los cuales haya mantenido una relación laboral o comercial

<b>Empresa</b> <input type="text"/>	<b>Teléfono</b> <input type="text"/>
<b>Nombre y Apellido</b> <input type="text"/>	<b>Cargo</b> <input type="text"/>
<b>Empresa</b> <input type="text"/>	<b>Teléfono</b> <input type="text"/>
<b>Nombre y Apellido</b> <input type="text"/>	<b>Cargo</b> <input type="text"/>
<b>Empresa</b> <input type="text"/>	<b>Teléfono</b> <input type="text"/>
<b>Nombre y Apellido</b> <input type="text"/>	<b>Cargo</b> <input type="text"/>

● Campos obligatorios

Formulario de solicitud para franquicia – Fuente: Grido Helado

### **Capítulo III**

#### **Higiene y Seguridad**

**Sumario:** 1- Higiene y seguridad laboral. Introducción. 1.1- Objetivos. 2- Seguridad Laboral. 2.1- Áreas principales de actividad. 2.1.1- Prevención de Accidentes. 2.1.2- Prevención de Robos. 2.1.3- Prevención de Incendios. 3- Estrés Térmico debido al Frío. 3.1- Medidas Preventivas. 4- Requisitos para Franquiciados.

#### **1- Higiene y Seguridad Laboral. Introducción**<sup>6</sup>

La higiene y la seguridad laboral son actividades que buscan garantizar que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

La higiene laboral se deriva de un conjunto de normas y procedimientos que buscan proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de la salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza. La higiene laboral gira en torno al diagnóstico y la prevención de males

---

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Octava Edición, pág. 332

ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente laboral.

La higiene industrial es de carácter eminentemente preventivo. Busca la salud y la comodidad del trabajador, procurando evitar que se enfermen y se ausenten provisional o definitivamente del trabajo.

### 1.1- Objetivos

Entre sus objetivos, se pueden distinguir:

- Eliminar las causas de las enfermedades profesionales;
- Prevenir que se agraven los males y las lesiones;
- Conservar la salud de los trabajadores y aumentar su productividad mediante el control del ambiente laboral.

La higiene personal es el concepto básico del aseo, limpieza y cuidado de nuestro cuerpo. Es una parte importante de nuestra vida cotidiana en la casa, y también lo es para la salud y la seguridad de los trabajadores en el sitio de trabajo.

Los trabajadores que prestan atención a su higiene personal pueden prevenir la propagación de gérmenes y enfermedades, reducir su exposición a productos químicos y contaminantes, y evitar el desarrollo de alergias a la piel, trastornos de la piel y sensibilidad a sustancias químicas.

Un principio importante de la buena higiene consiste en evitar la exposición por medio de una barrera sobre la piel generada mediante el uso de equipos de protección personal (PPE, por sus siglas en inglés), como guantes y botas.

Es importante revisar con frecuencia los PPE para detectar desgaste, roturas, desgarros o agujeros. Los trabajadores deben limpiar y descontaminar con frecuencia los equipos de protección, reemplazándolos cuando resulte necesario, para

asegurar que no recolecten ni absorban sustancias irritantes. Si el equipo de protección se ensucia demasiado durante el trabajo, el trabajador debe parar y cambiar su equipo por uno más limpio.

El lavado básico de las manos y el cuidado de la piel pueden prevenir enfermedades. Lavarse bien las manos con agua y jabón ayuda a eliminar gérmenes, contaminantes y sustancias químicas. También estas simples acciones pueden ayudar a prevenir la contaminación por ingestión y la contaminación cruzada de los objetos y las superficies que tocamos.

Este tema cobra gran dimensión cuando se trata de producción, manipulación o venta de alimentos. En estos casos, la ley exige que los trabajadores se laven las manos periódicamente durante la jornada laboral. Deben hacerlo antes o después de ciertas actividades específicas, como luego del uso de los servicios sanitarios, antes y durante la preparación de alimentos y antes de tomar sus descansos en el trabajo para comer, beber o fumar. Para controlar la propagación de gérmenes que pueden causar influenza o gripe común, por ejemplo, los trabajadores deben lavarse las manos cada vez que tosen, estornudan o se suenan la nariz.

Lavarse las manos involucra más que un enjuague rápido bajo la canilla. Para lavarse las manos correctamente, los trabajadores deben primero mojárselas y después usar un jabón líquido o en pan. Las manos se deben mantener fuera del agua hasta tanto se enjabone y frote toda la superficie de la piel durante al menos 20 segundos. Una vez transcurrido ese tiempo, los trabajadores recién pueden proceder a enjuagarse las manos con agua limpia y secárselas con una toalla desechable.

Si la legislación permitiera obviar el lavado, reemplazándolo por la posibilidad de aplicar un desinfectante de manos, los trabajadores deben aplicar una cantidad apropiada de desinfectante sobre la palma de la mano y después frotar las manos entre sí hasta que queden secas, teniendo cuidado de cubrir todas las áreas de la piel.

Cuando el trabajo implica exposición a ambientes fríos (cámaras frigoríficas, almacenes fríos, etc.), debe tenerse en cuenta la temperatura y la humedad.

El enfriamiento del cuerpo o de los miembros que quedan al descubierto puede originar hipotermia o su congelación. El cuerpo humano genera energía a través de numerosas reacciones bioquímicas cuya base son los compuestos que forman los alimentos y el oxígeno del aire inhalado. La energía que se crea se emplea en mantener las funciones vitales, realizar esfuerzos, movimientos, etc. Gran parte de esta energía desprendida es calorífica. El calor generado mantiene la temperatura del organismo constante siempre que se cumpla la ecuación del balance térmico.

Cuando la potencia generada no puede disiparse en la cantidad necesaria, porque el ambiente es caluroso, la temperatura del cuerpo aumenta y se habla de riesgo de estrés térmico. Si por el contrario, el flujo de calor cedido al ambiente es excesivo, la temperatura del cuerpo desciende y se dice que existe riesgo de estrés por frío. Se generan entonces una serie de mecanismos destinados a aumentar la generación interna de calor y disminuir su pérdida; entre ellos se destacan el aumento involuntario de la actividad metabólica (tiritera) y la vasoconstricción.

La tiritera implica la activación de los músculos con la correspondiente generación de energía acompañada de calor.

La vasoconstricción trata de disminuir el flujo de sangre a la superficie del cuerpo y dificultar así la disipación de calor al ambiente. Debido a la vasoconstricción, los miembros más alejados del núcleo central del organismo (por ejemplo, manos y pies) ven disminuido el flujo de sangre y por lo tanto del calor que ésta transporta, por lo que su temperatura desciende y existe riesgo de congelación.

Estos dos efectos principales del frío, descenso de la temperatura interna (hipotermia) y congelación de los miembros originan la subdivisión de las situaciones

de estrés por frío en *enfriamiento general del cuerpo* y *enfriamiento local* de ciertas partes del cuerpo (extremidades, cara, etc.).

## **2- Seguridad Laboral**

Se denomina Seguridad Laboral al conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, ya sea mediante la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente o con la instrucción o convencimiento de las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo.

El programa de seguridad de la empresa se debe establecer a partir del principio de que es posible prevenir accidentes siempre y cuando se apliquen medidas de seguridad adecuadas y que éstas sólo se podrán aplicar correctamente por medio de un trabajo en equipo. Por esta razón, la seguridad es una responsabilidad de línea y una función de staff, ya que cada jefe es responsable de los asuntos de seguridad de su área, a pesar de que la organización cuente con un departamento de seguridad para asesorar a los jefes en asuntos específicos.

### 2.1- Áreas Principales de actividad

#### 2.1.1- Prevención de Accidentes



Prevención de accidentes: Se puede definir al accidente laboral como aquel que se deriva del trabajo y que provoca, directa o indirectamente, una lesión corporal, una alteración funcional o un mal que lleva a la muerte, así como la pérdida total o parcial, permanente o temporal, de la capacidad para trabajar. La ley incluye a los accidentes sufridos durante el trayecto al trabajo; es decir, los que ocurren cuando el empleado transita de su casa a la organización y viceversa. Se pueden clasificar en

accidentes sin ausencia o con ausencia al trabajo, dependiendo de la gravedad del mismo.

### 2.1.2- Prevención de Robos

Prevención de robos: Cada organización tiene que tener su servicio de vigilancia con características propias de acuerdo a su actividad principal. Las medidas preventivas se deben revisar con frecuencia para evitar que la rutina transforme los planes en obsoletos. El plan de prevención de robos tiene que centrarse en el control de entrada y salida del personal y de los vehículos, en el estacionamiento fuera del área de la fábrica, rondines por el interior y por los terrenos de la misma, registro de las máquinas, equipos y herramientas que fueron llevadas por los trabajadores para realizar sus tareas y que deben ser reintegradas al final de la jornada. El plan de prevención de robos también debe incluir controles contables en las áreas de compras, almacenaje, expedición y recepción.

### 2.1.3- Prevención de Incendios

Prevención de incendios: La prevención y el combate de incendios, exigen una planeación cuidadosa que incluya no sólo un conjunto adecuado de extintores, sino también las dimensiones del depósito de agua, el sistema de detección y alarma, y la capacitación del personal para una reacción adecuada en el momento que resulte necesario. El fuego que provoca un incendio es una reacción química de oxidación exotérmica; en otras palabras, se trata de quema de oxígeno con liberación de calor. Para que haya una reacción, debe haber presencia de combustible (sólido, líquido o gaseoso), carburante (generalmente, el oxígeno de la atmósfera) y catalizador (la temperatura). El fuego es, entonces, una reacción de tres elementos: combustible, oxígeno del aire y temperatura.

Métodos de extinción de incendios: La extinción de un incendio puede lograrse mediante la eliminación de uno de sus tres elementos componentes, que

conforman el conocido “triángulo del fuego”, y debe realizarse de acuerdo con los principios siguientes:

**Remoción o aislamiento:** Consiste en remover el material que está en combustión y aislar, cuando resulte factible hacerlo, los otros materiales que pudieran alimentar o propagar el fuego, para tratar de delimitar su campo de acción.

**Sofocación:** Consiste en eliminar o reducir el oxígeno del aire en la zona de la llama para interrumpir la combustión del material. Es el principio que se usa cuando se trata de apagar el fuego con una manta o con arena.

**Enfriamiento:** Consiste en reducir la temperatura del material incendiado hasta que cese la combustión. El agua es el elemento más usado para este fin, por su poder de enfriamiento y porque es más económico que otro agente extintor.

### **3- Estrés Térmico debido al Frio**

Cuando el proceso de trabajo (o las condiciones meteorológicas) hace imposible la eliminación de los riesgos por frío, es necesario evaluarlos para saber si se pueden considerar aceptables para la salud o si, por el contrario, es preciso aplicar medidas para reducirlos hasta niveles aceptables.

Las condiciones térmicas en ambientes interiores, si el proceso no implica bajas temperaturas, son relativamente fáciles de modificar mediante técnicas de ingeniería. Cuando las temperaturas son muy bajas, puede ser necesario usar protección respiratoria y ocular.

Para la evaluación del riesgo por enfriamiento general, existe el índice IREQ (Aislamiento requerido de la vestimenta), que cuantifica el aislamiento térmico que debe proporcionar la vestimenta, para evitar una pérdida neta de calor del cuerpo, y que podría tener como consecuencia el



enfriamiento general. Los datos de partida para dicha evaluación son las medidas ambientales de temperatura y humedad.

Con este método se puede evaluar el estrés por frío tanto en términos de enfriamiento general del cuerpo como de enfriamiento local de ciertas partes del cuerpo, por ejemplo, de las extremidades y la cara. Complementariamente, se usan mediciones de la temperatura cutánea de las manos. El trabajo en cámaras frigoríficas y actividades relacionadas con el frío, está regulado legalmente.

### 3.1- Medidas Preventivas

- Proteger las extremidades de los trabajadores, para evitar el enfriamiento localizado.
- Seleccionar la vestimenta adecuada para facilitar la evaporación de sudor.
- Ingerir líquidos calientes, lo que ayuda a recuperar pérdidas de energía calorífica.
- Limitar el consumo de café porque es diurético y modificador de la circulación sanguínea, para evitar pérdidas excesivas de agua del organismo, y por lo tanto, de calor.
- Realizar reconocimientos médicos previos es una medida adecuada para detectar disfunciones circulatorias, problemas dérmicos, etc.
- Sustituir la ropa humedecida evita la congelación del agua y la consiguiente pérdida de energía calorífica.
- Disminuir el tiempo de permanencia en ambientes fríos minimiza la pérdida de calor.

## 4- Requisitos para Franquiciados

Helacor, exige a sus franquiciados cumplir con una serie de requisitos, entre los cuales pueden citarse:

- Seguro integral: incluye robo, incendio, rotura de cristales, etc.
- Seguro de Responsabilidad Civil: Para los clientes.

En el panel de comunicación interna deben exponerse los números de teléfono de las compañías de seguro contratadas.

En situaciones particulares de emergencia, los franquiciados deberán proceder de la siguiente manera:

- Apagón de luz: Utilizar el alumbrado de emergencia. Para mantener el frío en las conservadoras se podrá adquirir hielo seco.
- Pérdidas de agua: Cerrar la llave de paso, aislar la zona con toallas y secar.
- Asalto: No resistirse y dar aviso inmediatamente a la policía.
- Accidente: Si al accidente lo tiene un cliente por problemas de nuestras instalaciones se debe llamar al servicio de emergencia del Seguro de Responsabilidad Civil. Si el accidente es originado por una enfermedad o descompostura del cliente, debe preguntársele si posee alguna cobertura especial o si prefiere que se proceda a llamar a un familiar. Si la comunicación no puede realizarse, deberá llamarse al servicio de emergencias del Seguro de Responsabilidad Civil.
- Incendio: Utilizar el matafuego. Para ello, se deberá sacar el precinto de seguridad, abrazar el matafuego al cuerpo y con el otro brazo sujetar la manguera y apuntar con el difusor a la base de la llama. Avisar a los bomberos y evacuar al público. Se realiza capacitación permanente y simulaciones programadas.

## **Capítulo IV**

### **Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)**

**Sumario:** 1- Introducción. 1.1- Ventajas al implementar BPM. 2- Buenas Prácticas en la Manipulación de Alimentos. 2.1- Higiene y Presentación Personal. 2.2- Manipulación de Productos. 2.3- Recepción de Producto. 2.4- Almacenamiento y Conservación de Productos. 3- Limpieza de la Infraestructura del Local.

### **1- Introducción**<sup>7</sup>

Las empresas de alimentos de nuestro país, deben cumplir con el código alimentario argentino (C.A.A.), que incluye en el capítulo n° II la obligación de aplicar las BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA DE ALIMENTOS (BPM), y también con la resolución 80/96 del Reglamento de Mercosur, que indica

---

<sup>7</sup> ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN II, Buenas Prácticas de Manufactura, Económicas, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2011)



la aplicación de las BMP para establecimiento elaboradores de alimentos que comercializan sus productos en dicho mercado.

### 1.1- Ventajas al implementar BPM

- Generan confianzas en el consumidor porque la implementación en el sistema de Buenas Prácticas de Manufactura tienden a minimizar la probabilidad de ocurrencia de una enfermedad transmitida por alimentos (ETA).
- Logran el reconocimiento nacional e internacional, con beneficios directos, ya que las exigencia de estándares de calidad son cada vez más importantes y pueden llegar a transformarse en barreras para-arancelarias para el comercio.
- Bajan sustancialmente los costos de No Calidad (reprocesos, devoluciones, pérdidas de reputación, desmotivación, responsabilidades legales, reducción de rentabilidad, etc.).
- Verifican la obtención de alimentos inocuos mediante la optimización de los procesos de producción, la mejora de las prácticas higiénicas sanitarias y el adecuado control del estado de los equipos, instalaciones y edificios.
- Se encuentran en posición de implementar Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP), ISO 22000, etc., porque las Buenas Prácticas de Manufactura proveen la base estructural de otros Sistemas de Gestión de la Calidad.

## **2- Buenas Prácticas en la Manipulación de Alimentos**<sup>8</sup>

Debemos ser conscientes que trabajamos con productos alimenticios, siendo indispensable considerar permanentemente la responsabilidad que esto

---

<sup>8</sup> GRIDO HELADO, en internet, [www.gridohelado.com.ar](http://www.gridohelado.com.ar), (abril de 2012).

implica. Reviste la máxima importancia el asegurar una conducta que garantice la total inocuidad de nuestros productos. Es imprescindible que todo aquel que esté involucrado en la heladería esté perfectamente compenetrado del contenido de las Buenas Prácticas Sanitarias desarrolladas en el siguiente capítulo, contribuyendo de esta forma a garantizar la Calidad Grido. Toda persona que esté involucrada con los procesos de: recepción, almacenamiento y manipulación de producto, encargado de la limpieza e higiene del local, responsable de la franquicia, atención al cliente, y cualquier otra persona que intervenga directamente en el local, cumplir y respetar las Buenas Prácticas Sanitarias, que se describirán en los siguientes ítems:

## 2.1- Higiene y Presentación Personal

Antes de comenzar a trabajar todos los colaboradores que desempeñen tareas dentro de la heladería deberán cumplimentar los siguientes requisitos:

- Colocarse en la heladería el uniforme completo (pantalón, remera, delantal y gorra) el cual deberá estar limpio, sano y bien presentado. La ropa de calle deberá depositarse en un lugar separado del área de manipulación (vestuario). Por ningún motivo se podrá utilizar ropa de calle en el trabajo ni ingresar a trabajar con el uniforme o parte del mismo desde la calle, debido a que puede convertirse en un foco de contaminación para el producto (polvillo, tierra, contaminación ambiental, etc.).
- El personal con cabello largo deberá tenerlo recogido completamente en una trenza o rodete, sujetado con la gorra.
- Los varones deben estar afeitados y con las patillas cortas.
- Higienizarse las manos “Manipulación de Productos”.
- Tener las uñas cortas, limpias y sin esmaltes.



- No utilizar accesorios como pulseras, anillos, aros, relojes, collares o piercing. La única excepción es la alianza de casamiento.
- No utilizar perfume en las manos, excesivo maquillaje ni tatuajes visibles.
- Utilizar calzado cerrado el cual deberá estar limpio y sano.

## 2.2- Manipulación de Producto.

Priorizar siempre la higiene y la limpieza del local por encima de cualquier otra necesidad. Nada, absolutamente nada es más importante que mantener la franquicia en excelentes condiciones sanitarias, siempre.

### Estado de Salud:

- Ningún colaborador que esté afectado por una enfermedad o intoxicación, que presente inflamaciones o infecciones en la piel, heridas infectadas o cualquier otra anomalía en su salud que pueda originar un riesgo de contaminación, debe ser libremente admitido para trabajar en cualquier etapa del proceso de venta que tenga exposición directa al producto. Esto se debe a la posibilidad de transmitir dicha contaminación al producto o contagiar a otros individuos.
- Quien esté afectado en su salud por cualquier tipo de afección descrita o no, debe dar aviso a su supervisor o responsable antes de ingresar a su puesto de trabajo. El supervisor será quien determine si la persona afectada está en condiciones o no de ingresar a trabajar. En caso de dudas, deberá optar por no permitir el ingreso, actuando siempre preventivamente.

### Lavado de manos:

- Antes de comenzar la tarea de atención en el mostrador, cada

colaborador deberá lavarse las manos con agua tibia y jabón (blanco o líquido neutro), secarse con toallas descartables y luego colocarse alcohol en gel. Siempre que la persona manipule sólo productos de venta deberá lavarse las manos cada 15 minutos y colocarse alcohol en gel. Nunca se deberá utilizar alcohol en gel sin antes lavarse y secarse las manos, ya que este producto sólo tiene efecto sobre superficies limpias. Si se ensucian las manos durante la atención al cliente, se abandona el mostrador y/o se manipula elementos ajenos a esa tarea, se deberá repetir el procedimiento como si se comenzara a trabajar, para evitar trasladar cualquier tipo de contaminación (física, química o microbiológica) al producto.

#### Sector trabajo:

- Las áreas de trabajo deben mantenerse ordenadas todo el tiempo. No se debe colocar ropa, envases, utensilios, material de descarte o herramientas en las superficies de trabajo, donde puedan contaminar los productos alimenticios o donde entorpezcan las tareas operativas.



#### Responsabilidades:

- Quién esté realizando la tarea de manipulación del producto debe verificar constantemente que no se encuentren elementos extraños en el mismo, como por ejemplo: cabellos, trozos de cucurucho, cartón, bolsas de plástico, o cualquier otro elemento que pudiera haber caído durante la manipulación del producto e implique una contaminación física.

- Se deberá verificar diariamente las fechas de vencimiento de todos los productos, ya sean helados, postres, impulsivos, frutas de la topinera, salsas, cucuruchos, obleas, leche, crema de leche, budines (dulces tibio) y cualquier otro producto que se comercialice en la franquicia, para corroborar que no se encuentre a la venta ningún producto vencido.

**IMPORTANTE:** cuando existan dudas sobre la calidad o estado de un producto es necesario proceder a su aislamiento. Esto consiste en identificarlo con una etiqueta que consigne la leyenda "no usar" y ubicarlo en un lugar lo más apartado posible dentro de la conservadora, de modo que no se utilice por error. Cuando quede un producto aislado se debe proceder de acuerdo a las pautas del Capítulo 8 -Situaciones Críticas. **ES PREFERIBLE ACTUAR PREVENTIVAMENTE, OPTANDO SIEMPRE POR LA ACCIÓN MÁS SEGURA.**

Atención con el producto:

- Debe evitarse la mezcla de dos o más productos de diferentes sabores sin haber limpiado previamente el utensilio (bochero, paleta, cucharas de topinera). Para el caso de clientes celíacos el bochero o paleta será higienizado previamente con toallas de papel evitando así el uso de rejillas.
- Todos los productos e insumos almacenados deben estar identificados y debidamente protegidos de la contaminación ambiental. Cajas, bolsas y envases en general deben estar tapados con cierre que asegure la protección del material contenido.
- Todos los recipientes, en los que se depositen o manipulen productos o insumos, tienen que estar limpios y deben mantenerse tapados cuando no estén en uso.
- Los envases utilizados y vacíos (cajas de helados) deberán ser desarmadas y desechadas diariamente en bolsas plásticas sanitarias.

- Para prevenir la posibilidad que ciertos artículos caigan en el producto, no se debe llevar en el uniforme elementos como lapiceras, lápices, termómetros, herramientas, pinzas, alfileres, presillas, etc. particularmente de la cintura para arriba.

Normas a respetar:

- Todo el personal debe evitar actos desagradables y poco sanitarios tales como: salivar, rascarse la cabeza, tocarse la frente, introducir los dedos en las orejas, nariz y boca, meter el dedo o mano en el producto.
- No se permite fumar ni mascar chicle en el salón de atención al cliente.
- Los almuerzos o comidas en general deben guardarse o consumirse en los lugares destinados para tal fin y además deben estar contenidos en recipientes de plásticos con tapa. Por ningún motivo se permite el consumo de alimentos fuera de los sitios habilitados y fuera de los horarios establecidos.
- Antes de toser o estornudar, es necesario alejarse de inmediato del producto que está manipulando hasta por lo menos 1,5 metros de distancia, cubrirse la boca y después lavarse las manos con abundante agua y jabón y colocarse alcohol en gel, para prevenir la contaminación bacteriana.

Caso Excepcional: ¿Puede el repartidor preparar productos?

Como norma general, se debería evitar que el repartidor, realice tareas que impliquen contacto directo con el producto. Se sugiere que el colaborador de este puesto de trabajo realice tareas de limpieza del local y sanitarios. No es recomendable que se encuentre efectuando tareas detrás del mostrador.

Esto se debe a los posibles riesgos de transmitir contaminación físico-química o microbiológica al producto, debido al tipo de trabajo que realiza, ya que durante el reparto se adhiere a la ropa polvillo, hollín, smog, etc.

En caso que la heladería, por circunstancias especiales, necesitara que el repartidor efectúe tareas de preparación de productos, se deberá seguir estrictamente el siguiente procedimiento:

1. No deberá tener reloj, aros, anillos, pulseras, cadenas, pearcing, etc.
2. Verificar que las uñas se encuentren limpias y cortas.
3. Lavarse bien las manos y antebrazos con jabón, refregando entre medio de los dedos y uñas utilizando un cepillo de cerdas plásticas.
4. Secarse con toalla descartable, y aplicar alcohol en gel.
5. Colocarse el delantal y la gorra, limpios y sanos.

Luego de cumplimentar los pasos anteriores, el repartidor se encuentra en condiciones de manipular productos.

### 2.3- Recepción de Producto

Para mantener intactos los productos Grido, tal cual los recibimos de fábrica, hay que tener en cuenta cuestiones fundamentales, por ejemplo, que el helado en ninguna circunstancia debe perder la cadena de frío. Para el mantenimiento de la calidad del producto al momento de recibir la mercadería se debe tenerse en cuenta lo siguiente:

- Asegurar que los freezer y pozos de frío estén limpios e higienizados.
- Verificar el buen funcionamiento de los mismos.
- Disponer lugar para los productos que ingresen.
- La persona encargada deberá estar preparada para recibir el pedido y verificar que todo ingrese en condiciones. Esta persona deberá:

- Controlar que el repartidor prepare el pedido dentro del camión antes de la descarga.
- Controlar que el producto nunca se deposite directamente sobre la vereda o se exponga al sol.
- Controlar la factura, sin interrumpir la descarga, a medida que la mercadería recibida va ingresando al local.
- Una vez que la mercadería ingrese al local, la misma se debe ubicar provisoriamente en un lugar limpio y seco, próximo a los freezers de almacenamiento.
- Dentro del local el repartidor, en presencia del encargado, deberá:
  - Completar la planilla “Transporte de Mercadería”, con los datos de la sucursal.
  - Verificar la temperatura del producto. Para ello se tomará la temperatura de por lo menos dos cajas diferentes y se registrará en la panilla de “Transporte de Mercadería”.
  - Verificar el estado de los envases, y registrar en la planilla “Transporte de Mercadería” cualquier inconveniente observado.
- Si el helado ingresa en condiciones adecuadas, esto es en temperatura y packaging, el encargado de la franquicia deberá firmar de conformidad la recepción de la mercadería. Esto implica que está conforme con las condiciones de recepción del producto. Si hubiera alguna anomalía en las condiciones de los productos, envase roto y/o temperatura no adecuada, esta deberá ser registrada en el ítem Nota y Observaciones de la planilla “Transporte de

Mercadería<sup>9</sup>” (aclarando el número de sucursal).

- En el caso que algún producto sea rechazado, deberá ser cargado inmediatamente en el camión y se procederá a confeccionar la planilla "Nota de devolución". En esta planilla se consignarán los

Devolución de Mercadería					Nº 1653
Sucursal:		Fecha de remisión:			
Producto	Cantidad	Fecha y hora elaboración	Causa de Devolución	¿RC?	
Completar Transportista			Completar en la Fábrica		
Firma del Transportista			Recibió en fábrica		

(Planilla Devolución de Mercaderías) – Fuente: Grido Helados

datos de la sucursal, fecha, identificación del producto, la cantidad y el motivo del rechazo.

- Firmar la factura al recibir la mercadería, colocando además el sello de la sucursal. Es importante no hacer anotaciones ni escribir mensajes en la factura.
- El tiempo transcurrido desde el momento en que el helado es retirado

<sup>9</sup> Nota: La planilla “Transporte de Mercadería” es un comprobante que certifica la conformidad de las condiciones de recepción del pedido, por lo cual su firma implica que los productos recibidos no presentan anomalías.

del vehículo que lo transporta hasta su ubicación definitiva en los freezers del local, no debe superar los 10 minutos, esto es para evitar que se rompa la cadena de frío.

- Higienizar los envases antes de colocarlos en las conservadoras.

#### 2.4- Almacenamiento y Conservación de Producto

Una vez ubicados los productos en sus lugares correspondientes, debemos evitar por cualquier motivo el deterioro de los mismos por los siguientes motivos: pérdida de la cadena de frío, contaminación física, química y microbiológica. A través de muchos factores podemos alterar la calidad del helado Grido, siendo la temperatura un factor clave. Mantener la temperatura óptima asegura la consistencia, textura, buen sabor e inocuidad de nuestros helados.

Los helados no sólo varían en sabor sino también en su estructura química, por ello es que nos vamos a encontrar con productos que conservados a la misma temperatura estarán más blandos unos que otros. El siguiente cuadro nos podrá orientar al momento de acomodar los productos dentro del freezer para su despacho.

Características del producto	Temperatura del freezer
Con alto contenido en azúcar o alcohol (Dulce de leche, Sambayón, Kinotos al whisky, Pasas al rhum)	-18° C
Chocolate, helados de agua	-15° C
Otros sabores	-15° C a -18° C
Impulsivos y Tortas heladas	-20° C a -22° C
Posos de frío y freezer de depósito	-20° C a -22° C

Para mantener las condiciones de calidad adecuadas es necesario:

- Evitar exponer el helado a cambios o fluctuaciones de temperatura. Para ello se debe verificar diariamente el buen funcionamiento de

los freezers y la temperatura de conservación de los productos utilizando un termómetro digital de punción.

- Secar la condensación que se forma en las tapas de las conservadoras en el momento de la apertura del local para evitar que caiga agua dentro del helado.
- Colocar las paletas en cada sabor luego de haberlas lavado, sanitizado y secado.
- Asegurar que las conservadoras no contengan hielo en las paredes. Este hielo podría caer en las cajas abiertas, listas para servir el helado a los clientes.
- Cuidar que los bocheros estén limpios y escurridos al usarlos.
- Rotar la mercadería para asegurar que los productos se vendan según el orden que los recibimos; sobre todo teniendo en cuenta su fecha de elaboración y vencimiento.
- Llevar un stock de productos, sobre todo en los freezer de depósito, a través de una planilla por conservadora y/o freezer donde se registre el detalle de los sabores y la fecha de vencimiento y/o recepción. Esto permite conocer rápidamente el helado disponible, rotarlo y realizar el pedido.
- Bajar y alisar constantemente el helado de las cajas a medida que estas se vacíen. Se deberán bajar con una medialuna de plástico y alisar con las paletas. Con esto se logra que el helado tenga menos superficie expuesta a cristalizarse. Además, se evita ensuciar las manos o manchar las mangas de los uniformes durante la preparación de los productos. También se dará una buena imagen a nuestros clientes.
- Ubicar los productos en otra conservadora al momento de lavar los freezer. Considerar siempre que el helado no puede exponerse más de 10 minutos a temperatura ambiente.

- Asegurar que los envoltorios o recipientes de los productos envasados no estén deteriorados ni manchados con helado antes de guardarlos.
- Retirar las paletas de cada sabor luego de alisar el helado, al cerrar el local.
- Tapar cada caja al cerrar el local. Así se evitará la cristalización de la superficie expuesta del producto y la contaminación por el agua condensada en las tapas.

#### Conservación de helado en bascheteras

- Mantener siempre la baschetera cerrada, para evitar el ingreso de insectos (los cuales contaminan el producto y dan mala imagen).
- Mantener a -15 °C el helado exhibido en las baschetas, para asegurar un manejo adecuado.
- Rotar permanentemente el helado exhibido en las bascheteras debido a su alto grado de exposición. Mientras más tiempo permanezca aquí el producto, mayor es el deterioro que este sufre.
- Conservar siempre los vidrios de la baschetera sin humedad ni condensación.
- Bajar constantemente el helado de las baschetas en forma horizontal hacia la vista del cliente, con la paleta o una medialuna de plástico a medida que estas se vacíen. Está prohibido limpiar con cualquier tipo de material (esponja, toalla descartable, etc.) el interior de la bascheta cuando esta contenga helado. Esta acción puede producir una contaminación microbiológica, química o física.
- Al cierre del local, retirar las baschetas con helados, colocar folex sobre el mismo y guardar en freezer provisto de estanterías. Estas estanterías deberán ser enrejilladas o con parrillas para permitir que el frío circule y el producto mantenga la temperatura.

- En caso que la heladería permanezca cerrada por pocas horas, se podrá conservar el helado en la baschetera pero será necesario subir la temperatura del equipo.

### 3- Limpieza de la infraestructura del local

#### Limpieza y sanitizado de bachas y lavabocheros

- Lavar con agua caliente, esponja y detergente, refregando bien las uniones y/o las esquinas.
- Enjuagar con agua potable
- Desinfectar<sup>10</sup> con dilución de lavandina en agua potable,
- Por último enjuagar con agua potable.

#### Limpieza de mostradores

##### Limpieza profunda

- Limpiar el mostrador con un trapo rejilla húmeda, para quitar restos de helado, cucuruchos, salsa, etc.
- Una vez eliminados todos los residuos sólidos, limpiar con un trapo rejilla embebida con agua y detergente.
- Enjuagar el trapo rejilla y volver a pasarlo por el mostrador. Repetir este paso hasta eliminar por completo el detergente del mostrador.
- Desinfectar con un trapo rejilla previamente embebido en dilución de lavandina con agua (esta no debe estar muy concentrada).
- Enjuagar el trapo rejilla con agua caliente y pasarlo por el mostrador para eliminar la lavandina.

---

<sup>10</sup> Nota: No se debe mezclar el detergente con la lavandina (para ahorrar tiempo), ya que la mezcla inhibe el principio activo de ambos y genera una reacción química que libera vapores tóxicos.

Este procedimiento se debe seguir cuando en el mostrador no se encuentre exhibidos los cucuruchos y los vasos. En caso contrario se debe aplicar el siguiente procedimiento:

#### Limpieza superficial

- Limpiar el mostrador con un trapo rejilla húmeda, para eliminar restos de residuo sólido (cucuruchos, salsas, frutas, etc.) y restos de helado que pudieran quedar pegados al mismo.
- Una vez finalizada la jornada, cuando no queden cucuruchos ni vasos sobre el mostrador, seguir el procedimiento descrito arriba.

#### Limpieza de vidrios: mostradores, bacheteras, vidriera, ventanas y espejos

Mostradores, bacheteras y espejos:

Limpieza superficial: Durante la jornada laboral

- Limpiar los vidrios utilizando un trapo rejilla humedecido con agua tibia.
- Enjuagar y estrujar el trapo rejilla, pasarlo por las superficies para absorber el agua, opcionalmente se puede secar la superficie con toalla de papel descartable.

Limpieza profunda:

Esta limpieza se podrá realizar antes de iniciar la jornada laboral o una vez finalizada la misma, de acuerdo a la metodología de trabajo de cada sucursal.

- Limpiar los vidrios utilizando un trapo rejilla embebido con agua tibia y detergente.
- Enjuagar el trapo rejilla y volver a pasarlo por el vidrio, repetir este paso hasta eliminar por completo el detergente.

- Enjuagar y escurrir el trapo rejilla, pasarlo por las superficies para absorber el agua, opcionalmente se puede secar la superficie con toalla de papel descartable.

### Limpeza de pisos internos

- Barrer bien los pisos con un escobillón o escobeta de cerdas plásticas, para eliminar restos de residuos sólidos (cucharitas, cucuruchos, servilletas, orejas de las bolsas, frutas, etc.)
- Mover periódicamente todas las máquinas y remover restos de suciedad en general, que se hayan alojado detrás de las mismas.
- Lavar los pisos, fuera del horario de atención al cliente, con abundante agua y limpiador desinfectante (es conveniente utilizar productos de aromas suaves) para pisos utilizando un trapo de piso, para eliminar la suciedad adherida.
- Escurrir el agua con el trapo o escurridor de piso dependiendo de la cantidad de agua utilizada.
- Secar los pisos, escurriendo bien el trapo de piso y pasándolo hasta la eliminación completa del agua, luego dejar olear para terminar el proceso de secado.
- Mantener constantemente los pisos secos y limpios. Si es necesario reparar los pisos en horario de atención al cliente, al finalizar la tarea, ubicar en el sector el cartel señalador de “cuidado, atención, piso húmedo” con el fin de evitar accidentes.



### Limpieza de pisos externos y/o veredas

Antes de iniciar y/o al finalizar la jornada laboral, dependiendo de la metodología de trabajo de la sucursal, se debe realizar una limpieza profunda de la vereda, la cual consiste en:

- Barrer la vereda, el cordón cuneta y/o canteros, con escoba o escobillón/escobeta, para eliminar restos de residuos sólidos (cucharas, servilletas, hojas, tierra, barro, etc.)
- Baldear con abundante agua y limpiador desinfectante de pisos, para eliminar la suciedad adherida, restregando bien las superficies con la escoba o escobillón/escobeta.
- Escurrir el agua y secar.
- Eliminar el agua estancada en el cordón cuneta y/o canteros.

### Limpieza de techos, paredes y carteles

Techos y Paredes:

Esta tarea se debe realizar antes de la apertura y/o fuera de los horarios de atención al cliente. Para esto se deben seguir los siguientes pasos:

1. Verificar que sobre las mesadas no se encuentren cucuruchos, vasos, envases de telgopor, cucharitas, copas, obleas, servilletas, frutas (topinera), o cualquier otro elemento que posteriormente tenga contacto con el producto.
2. Cubrir bien las conservadoras con bolsas plásticas, para evitar que insectos o polvo caigan sobre las tapas y/o producto.
3. Con una escoba, escobillón o escobeta de cerdas plásticas, eliminar todas las telas de arañas y polvo de los techos y paredes.

Previamente se debe:

Carteles internos y externos:

Esta tarea se podrá realizar antes de iniciar la jornada laboral o una vez finalizada la misma, de acuerdo a la metodología de trabajo de cada sucursal.

Nunca se debe realizar durante los horarios de atención al cliente. Para esto se deben seguir los siguientes pasos:

1. Limpiar los carteles utilizando un trapo rejilla embebido con agua tibia y detergente.
2. Enjuagar el trapo rejilla y volver a pasarlo por los carteles, repetir este paso hasta eliminar por completo el detergente.
3. Enjuagar y estrujar el trapo rejilla, pasarlo por las superficies para absorber el agua. Opcionalmente se puede secar la superficie con toalla de papel descartable.

Limpeza de mesas, sillas, sombrillas y otros:

Limpeza profunda: Esta tarea se debe realizar fuera de los horarios de atención al cliente.

- Verificar que las mesas y sillas estén sanas y no tengan telas de araña.
- Limpiar utilizando un trapo rejilla embebido con agua tibia y detergente.
- Enjuagar el trapo rejilla y volver a pasarlo por las superficies hasta eliminar por completo el detergente.
- Secar las mesas y sillas con un trapo rejilla seco, para evitar que queden restos de agua y se mojen los clientes al sentarse.



Limpeza superficial: Esta tarea se debe realizar constantemente durante la jornada laboral:

- Limpiar las mesas y sillas con ayuda de un gatillo multiuso y un trapo rejilla húmedo. Esto deberá realizarse inclusive en las mesas y sillas que no hayan sido utilizadas por los clientes.

Limpeza y mantenimiento de sanitarios:

Como norma general esta tarea debería ser realizada por personal que no estuviera en contacto directo con el producto, como por ejemplo el repartidor.

En el caso que a la tarea de limpieza de sanitarios, la tuviera que realizar el personal de la heladería, se deberán respetar estrictamente las siguientes consignas:

#### Materiales obligatorios

- Delantal blanco, que cubra la mayor parte del cuerpo.
- Guantes de látex, descartables.
- Elementos de limpieza descritos en el Manual Operativo.

#### Condiciones a cumplimentar

- Colocarse el delantal y los guantes antes de ingresar al sanitario.
- Limpiar el sanitario, según el procedimiento indicado abajo.
- Quitarse el delantal, colgarlo en un lugar aislado, desechar los guantes.
- Lavarse y desinfectarse bien las manos y antebrazos.

#### Procedimiento

Esta tarea es de suma importancia y se debe realizar como mínimo 3 (tres) veces al día: Apertura, Tarde y Cierre. Durante la jornada laboral se deben realizar controles permanentes, en un rango de tiempo que dependerá de la actividad de la sucursal, esto es dependiendo de la afluencia de clientes.

Para esto se debe seguir el siguiente procedimiento:

1. Barrer el piso y controlar que los cestos contenedores de residuos no se encuentren desbordados. Retirar las bolsas de los contenedores de residuos y verificar que estos estén en buenas condiciones de limpieza.
2. Lavar los sanitarios, puertas, paredes y dispensers, con agua, detergente, trapo rejilla y escobeta, teniendo en cuenta el tipo de superficie (pileta, inodoro, puertas, paredes, espejos).

3. Desinfectar los sanitarios, puertas y picaportes con lavandina diluida en agua.
4. Enjuagar todas las superficies lavadas.
5. Limpiar el piso según el procedimiento de limpieza de pisos
6. Verificar y asegurar que los dispensers tengan jabón, toallas descartables y papel higiénico.
7. Durante la limpieza de los baños colocar un cartel indicando “Disculpe las molestias, personal higienizando los sanitarios, Aguarde unos minutos, GRACIAS” y mantenimiento de depósito Mantener constantemente ordenado y limpio este sector.

Verificar que los insumos que allí se almacenan se encuentren protegidos de cualquier tipo de contaminación (polvillo, tierra, humedad, etc.) y ubicado sobre estanterías y/o tarimas. Nunca deben estar ubicados directamente sobre el piso.

Para la limpieza de los pisos, paredes y superficies se deberá seguir el correspondiente procedimiento, los cuales han sido descriptos a lo largo de este capítulo.

Se debe tener en cuenta que para la limpieza de las paredes se deben proteger todos los insumos, para evitar que se contaminen con tierra o insectos.

Los insumos y elementos de limpieza deben estar perfectamente identificados y ubicados en un sector aislado del depósito separado de los insumos que serán destinados al consumo y/o tengan contacto directo con el producto, como por ejemplo cucuruchos, envases de telgopor, cucharitas, servilletas, salsa, etc.

#### Cocina o lugar destinado para comedor del personal

Este sector se debe limpiar con la misma rigurosidad con la que se limpia todo el local, ya que en esta zona se pueden limpiar rejillas, paletas, bocheros, además posiblemente se preparen frutas para la topinera, crema para decoración y/o se cuele el chocolate de baño.

Para la limpieza de mesadas, bachas, pisos, paredes y superficies se deberá seguir el correspondiente procedimiento, los cuales han sido descritos a lo largo de este capítulo.

**Importante:** “En este lugar nunca debemos lavar elementos de limpieza como el trapo de piso, escobas, palitas, etc.”

#### Limpieza y mantenimiento de utensilios, máquinas y equipos de trabajo.

Todas estas tareas bien realizadas ayudan al rendimiento de las máquinas o equipos que en su conjunto generarán un mejor funcionamiento del negocio y una mayor rentabilidad, además de evitar desviaciones de los estándares de los productos.

Para la limpieza y manutención de las máquinas/equipos eléctricos debemos asegurarnos que previamente desconectadas del suministro eléctrico y al finalizar asegurarnos que estén nuevamente conectadas y en correcto funcionamiento.

#### Limpieza de bocheros y paletas

Esta tarea se debe realizar a diario de la siguiente manera:

- Enjuagar los bocheros con agua caliente.
- Lavar los bocheros con agua tibia y detergente utilizando un cepillo de cerdas plásticas (tipo lava mamadera), para eliminar todos los restos de helado que pudieran quedar entre el resorte. De esta manera se evita la formación de hongos.
- Enjuagar con agua potable y escurrir sobre una rejilla limpia.



- En el caso de las paletas realizar el mismo procedimiento reemplazando el cepillo por una esponja.

Al terminar la jornada laboral estos utensilios se deben guardar en un lugar cerrado para protegerlos de la tierra y el polvillo.

#### Freezers, pozos de frío y exhibidoras

Esta tarea se deberá realizar fuera del horario de atención al cliente, realizando previamente los siguientes pasos:

1. Retirar el helado del equipo, para esto se debe disponer de lugar suficiente en los otros freezer para guardar el helado retirado.
2. Desconectar el equipo del suministro eléctrico, dejar destapado y esperar que se descongele.

Una vez realizados estos pasos, para higienizar los equipos, se deberá seguir el siguiente procedimiento:

1. Con un trapo rejilla absorber y eliminar el agua producida por el descongelamiento.
2. Lavar con agua tibia y detergente el interior y exterior, hasta eliminar los restos de helado y cucuruchos que pudiera haber dentro. Si es necesario, utilizar un cepillo para aquellos lugares de difícil acceso, como los vértices y aristas que son propensos a la formación de hongos.
3. Enjuagar con agua a temperatura ambiente hasta eliminar los restos de detergente.
4. Desinfectar pasando un trapo rejilla embebido en agua con lavandina (este no debe estar muy concentrada).
5. Enjuagar con agua potable y secar perfectamente.
6. Conectar nuevamente el equipo al suministro eléctrico y esperar que recupere la temperatura para luego introducirle el helado

retirado del mismo. No ingresar mercadería hasta que no haya tomado una temperatura adecuada (-15°C).

7. Las tapas de estos equipos deberán lavarse utilizando el mismo procedimiento. Verificar que se encuentren sanas, sin golpes, rajaduras o roturas que pudieran ocasionar caídas de trozos de plástico al helado.

Mantener las rejillas de los ventiladores del motor limpias y libres de pelusas y tierra, de esta manera el motor se mantendrá bien ventilado.

### Cremeras

La limpieza de estos equipos varía de acuerdo al modelo (Cremera o Sifón cremera) y deberá realizarse todas las noches, al cierre del local, mediante los siguientes procedimientos:

#### Cremera:

1. Sacar el tapón de la bacha y retirar la crema sobrante, eliminar este resto de producto.
2. Sacar y desarmar el pico, el tubo del pico y la bomba.
3. Enjuagar la bacha y las partes desarmadas con agua tibia para eliminar los restos de crema.
4. Lavar todo con agua tibia y detergente, utilizando una esponja y un cepillo (tipo lava mamaderas) para aquellos lugares difíciles.
5. Enjuagar con agua a temperatura ambiente hasta eliminar los restos de detergente.
6. Desinfectar la bacha pasando un trapo rejilla embebido en agua con lavandina (esta no debe estar muy concentrada). Desinfectar las partes desarmadas sumergiéndolas unos minutos en la misma agua con lavandina.
7. Enjuagar todo con agua a temperatura ambiente y secar las partes con toalla de papel.

8. Armar nuevamente la cremera utilizando vaselina sólida para los engranajes y conectarla al suministro eléctrico.

Sifón cremera:

1. Desarmarlo y retirar la crema sobrante, eliminar este resto de producto.
2. Enjuagar la parte contenedora, el pico y el tubo con agua tibia para eliminar los restos de crema.
3. Lavar todo con agua tibia y detergente, utilizando una esponja y un cepillo (tipo lava mamaderas) para aquellos lugares difíciles.
4. Enjuagar con agua a temperatura ambiente hasta eliminar los restos de detergente.
5. Desinfectar las partes desarmadas sumergiéndolas unos minutos en agua con lavandina (esta no debe estar muy concentrada).
6. Enjuagar todo con agua a temperatura ambiente y secar las partes con toalla de papel.
7. Al día siguiente armarlo nuevamente utilizando vaselina sólida para los engranajes.
8. Una vez armado y llenado este equipo deberá mantenerse refrigerado dentro de la topinera (4° C – 7° C).

Tanto para la cremera como para el sifón cremera, recordar durante la jornada laboral mantener limpio los picos para evitar la proliferación de microorganismos y el taponamiento de los mismos.

Chocolatera

La limpieza de este equipo se deberá realizar 2 veces por semana, fuera del horario de atención al cliente, realizando previamente las siguientes tareas:

- Retirar el chocolate de la bacha contenedora y colocarlo en un recipiente limpio y desinfectado.

- Desconectar el equipo del suministro eléctrico y esperar que pierda temperatura.

Una vez realizados estos pasos, para higienizar el equipo, se deberá seguir el siguiente procedimiento:

1. Enjuagar la bacha con agua caliente hasta eliminar los restos de chocolate.
2. Lavar la bacha y todo el equipo con agua tibia y detergente, utilizando una esponja.
3. Enjuagar con agua a temperatura ambiente hasta eliminar los restos de detergente.
4. Desinfectar con agua con lavandina (esta no debe estar muy concentrada).
5. Enjuagar todo con agua a temperatura ambiente y secar con toalla de papel. Es muy importante secar perfectamente la bacha en su interior, ya que si quedan restos de agua, esta puede hacer que el chocolate se espese y se inutilice.
6. Armar nuevamente el equipo, conectarlo al suministro eléctrico e introducir nuevamente el chocolate retirado.
7. Recordar que una vez por semana deberá renovarse el agua del baño maría de la chocolatera.
8. Mantener durante el día el borde de la bacha de la chocolatera limpia, repasándola con una toalla de papel.

Controlar periódicamente el correcto funcionamiento del termostato de la chocolatera a fin de evitar que el chocolate se queme o no se derrita correctamente.

### Toppinera

La limpieza de este equipo se deberá realizar dos veces por semana, fuera del horario de atención al cliente, realizando previamente las siguientes tareas:

- Retirar las frutas exhibidas y colocarlas en recipientes limpios y desinfectados. También retirar otros productos que se guardan en la parte posterior como leche, crema, frutas, etc. Mantenerlos refrigerados hasta la finalización de la limpieza del equipo.
- Desconectar el equipo del suministro eléctrico, dejarlo destapado.

Una vez realizados estos pasos, para higienizar el equipo, se deberá seguir el siguiente procedimiento:

1. Lavar con agua tibia y detergente el interior y exterior, hasta eliminar la suciedad adherida. Si es necesario, utilizar un cepillo para aquellos lugares de difícil acceso, como los vértices y aristas que son propensos a la formación de hongos.
2. Enjuagar con agua a temperatura ambiente hasta eliminar los restos de detergente.
3. Desinfectar pasando un trapo rejilla embebido en agua con lavandina (esta no debe estar muy concentrada).
4. Enjuagar con agua potable y secar perfectamente.
5. Conectar nuevamente el equipo al suministro eléctrico y esperar que recupere la temperatura adecuada para volver a introducirle las frutas exhibidas y los productos restantes. No ingresar mercadería hasta que no haya tomado una temperatura adecuada (4°C - 7°C).
6. Las tapas y bachas contenedoras de estos equipos deberán lavarse utilizando el mismo procedimiento.
7. Mantener la toppinera bien higienizada durante todo el día. Es importante mantener limpios los espacios entre las bachas.



### Bebedero y dispenser de agua

El mantenimiento de las condiciones higiénicas del bebedero o dispenser es de suma importancia y deberá realizarse regularmente.

Este equipo es de uso público y tiene una alta manipulación por parte de nuestros clientes, por lo cual debemos garantizar la higiene del mismo durante toda la jornada laboral a fin de evitar que pueda convertirse en un transmisor de alguna enfermedad a las personas que lo utilicen.

Para higienizar el equipo, se deberá seguir el siguiente procedimiento:

Bebedero: equipo conectado a la red de agua potable.

- Limpiar regularmente la bacha, el pico, la canilla o botón de accionamiento y el equipo en general con un trapo rejilla embebido en agua con lavandina (esta no debe estar muy concentrada).
- Enjuagar con agua potable y secar perfectamente.

Dispenser: equipo con bidones de agua.

- Limpiar regularmente las canillas, las manijas de accionamiento y el equipo en general (incluido el bidón) con un trapo rejilla embebido en agua con lavandina (esta no debe estar muy concentrada).
- Enjuagar con agua potable y secar.
- Eliminar los restos de agua de la bacha contenedora, lavar la bacha y la rejilla con agua y detergente utilizando una esponja o un cepillo si es necesario, enjuagar con agua, secar y volver a colocarla en el dispenser.
- Cuando se realice el cambio de bidón:

Limpiar perfectamente la zona de encastre y el pico del bidón con un trapo rejilla embebido en agua con lavandina (esta no debe estar muy concentrada).  
Enjuagar con agua potable.

Colocar el bidón y limpiar el mismo con un trapo rejilla embebido en agua con lavandina haciendo hincapié en la parte inferior que estuvo en contacto con el piso.

No colocar los vasos descartables sobre el bidón de agua, los mismos deberán ser entregados al cliente, cuando este lo solicite.

**Importante:** Al recibir los bidones de agua, verificar que los picos tengan las correspondientes fajas de seguridad, estén limpios y posean la etiqueta identificatoria del producto. Repasarlos con un trapo rejilla húmedo y almacenarlos en un lugar fresco al abrigo de la luz “Esta estrictamente prohibido rellenar nuevamente los bidones con agua en la heladería”.

#### Batidora: para preparación de Grido Batido

La limpieza de este equipo se podrá realizar de dos maneras diferentes las cuales se deberán seguir para optimizar y agilizar la atención al cliente, para realizarlas se seguirán los siguientes procedimientos:

##### Limpieza Superficial:

Esta se realiza inmediatamente después de preparar y servir un Grido Batido y antes de preparar el siguiente, en el caso que se deban preparar 2 o más productos consecutivamente.

- Enjuagar el vaso de la batidora con agua caliente (50° C – 60 ° C).
- Escurrir sobre un trapo rejilla limpio para preparar el siguiente producto.

##### Limpieza Profunda:

Esta se realiza una vez terminado de preparar el/los Grido Batido (si hubiera varios pedidos consecutivos) y también deberá realizarse todas las noches, al cierre del local.

- Enjuagar el vaso y la tapa de la batidora con agua tibia.
- Lavar con agua tibia y detergente, utilizando una esponja. En los equipos que sea posible, desarmar la hélice de batido y lavar las partes desarmadas.

- Enjuagar con agua a temperatura ambiente hasta eliminar los restos de detergente.
- Desinfectar el vaso, la tapa y las partes desarmadas embebiéndolas unos minutos en agua con lavandina (esta no debe estar muy concentrada).
- Enjuagar todo con agua a temperatura ambiente y secar las partes con toalla de papel.
- Limpiar la base de la batidora con un trapo rejilla humedecido en agua con detergente, para eliminar restos de producto que ocasionalmente puedan derramarse y/o polvillo, enjuagar y secar.
- Armar nuevamente la batidora y conectarla al suministro eléctrico.

El vaso de medición para la leche fluida deberá higienizarse siguiendo los mismos criterios que para la batidora.

#### Cronograma de limpieza semanal

Es necesario contar con un cronograma de limpieza semanal que permita ordenar los trabajos de higienización del local. Así se evitará que algo se nos pase por alto o que se superpongan tareas.

Un buen cronograma de limpieza garantiza la calidad e inocuidad de nuestros productos. Por eso debe contener:

- Listado de todas las tareas de limpieza que deban realizar en la heladería, teniendo en cuenta todos los sectores.
- El cronograma donde se indique el/los día/s que corresponda realizar cada tarea.
- Espacio para la firma de la persona que haya realizado la tarea una vez que la misma haya sido ejecutada.
- En el caso de los freezers es conveniente que se encuentren numerados.

De esta forma, quien realice la limpieza de determinado equipo registrará su número junto a su firma en el cronograma.



**CRONOGRAMA SEMANAL DE LIMPIEZA INTENSIVA**

<b>Actividades de limpieza</b>	<b>Lun</b>	<b>mar</b>	<b>Mie</b>	<b>Jue</b>	<b>Vier</b>	<b>Sab</b>	<b>Dom</b>
Paredes del salón							
Cocina completa							
Sillas y mesas exteriores							
Frente mostrador							
Vidrios							
Cremera completa							
Muebles de térmicos							
Caja y fax							
Baldeo de salón							
Todos los basureros							
Todos los carteles							
Muebles de caja							
Lavado de motos							
Baldeo de piso detrás del mostrador							
Sillas y mesas del salón							
Depósito completo							
Baños, limpieza general							
Topinera							
Baldeo de vereda							
Telas de araña							
Descongelar freezer 1 y 2							
Descongelar freezer 3 y 4							
Descongelar freezer 5 y 6							
Descongelar freezer 7 y 8							
Debajo y detrás de los freezer							
Bebedero de agua							

Fuente: Grido Helado



## Capítulo V

### Calidad

**Sumario:** 1- Definición y Perspectivas. 2- Calidad Total Concepto. 2.1- Principios de la Calidad. 2.2- Infraestructura, Prácticas y Herramientas. 3- Elementos de la Calidad Total. 4- Calidad y Ventaja Competitiva. 5- Niveles de Calidad. 6- Mystery Shopper. 6.1- Utilidad. 6.2- Funcionamiento.

### **1- Definición y Perspectivas<sup>11</sup>**

La calidad puede ser un concepto confuso debido en parte a que las personas consideran la calidad de acuerdo con diversos criterios basados en sus funciones individuales dentro de la cadena de valor de producción-comercialización. Además, el significado de calidad sigue evolucionando conforme la profesión de la calidad crece y madura. Ni asesores ni profesionales de los negocios concuerdan en una definición universal. En un estudio, en que se pidió a los administradores de 86 empresas del este de Estados Unidos definir la calidad, se obtuvieron varias docenas de numerosas respuestas, entre las que se incluyen las siguientes:

#### Perspectiva con base en el juicio

Una noción común sobre la calidad, que los consumidores utilizan con frecuencia, es que es sinónimo de superioridad o excelencia, la calidad como la bondad de un producto. Este punto de vista se conoce como la *definición*

---

<sup>11</sup> ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION II, Introducción a la Calidad, Cuadernillo de Lecturas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2011).

*trascendente* (*trascender*: "elevarse o extenderse más allá de los límites ordinarios"). Sin embargo, la excelencia es abstracta y subjetiva y los estándares de excelencia pueden variar de manera considerable entre los individuos. De ahí que la definición trascendente sea de poco valor práctico para los gerentes. No provee un medio mediante el que la calidad se pueda medir o evaluar como base para la toma de decisiones.

#### Perspectiva con base en el producto

Otra definición de la calidad es que es una función de una variable medible, específica y que las diferencias en la calidad reflejan diferencias en la cantidad de algún atributo del producto. Esta evaluación implica que niveles o cantidades superiores de características de producto sean equivalentes a una calidad superior. Asimismo, tal como sucede con la idea de la excelencia, la evaluación de los atributos del producto puede variar de manera considerable entre las personas.

#### Perspectiva con base en el usuario

Una tercera definición de la calidad se basa en la suposición de que la calidad se determina de acuerdo con lo que el cliente quiere. Las personas tienen distintos deseos y necesidades y, por tanto, diferentes normas de calidad, lo que nos lleva a una definición basada en el usuario: la calidad se define como la adecuación al uso, o cuán bien desempeña su función el producto.

#### Perspectiva con base en el valor

Un cuarto enfoque para definir la calidad se basa en el valor; es decir, la relación de la utilidad o satisfacción con el precio. Desde este punto de vista, un producto de calidad es aquel que es tan útil como los productos con los que compite y

se vende a un menor precio, o bien, aquel que ofrece mayor utilidad o satisfacción a un precio comparable.

#### Perspectiva con base en la manufactura

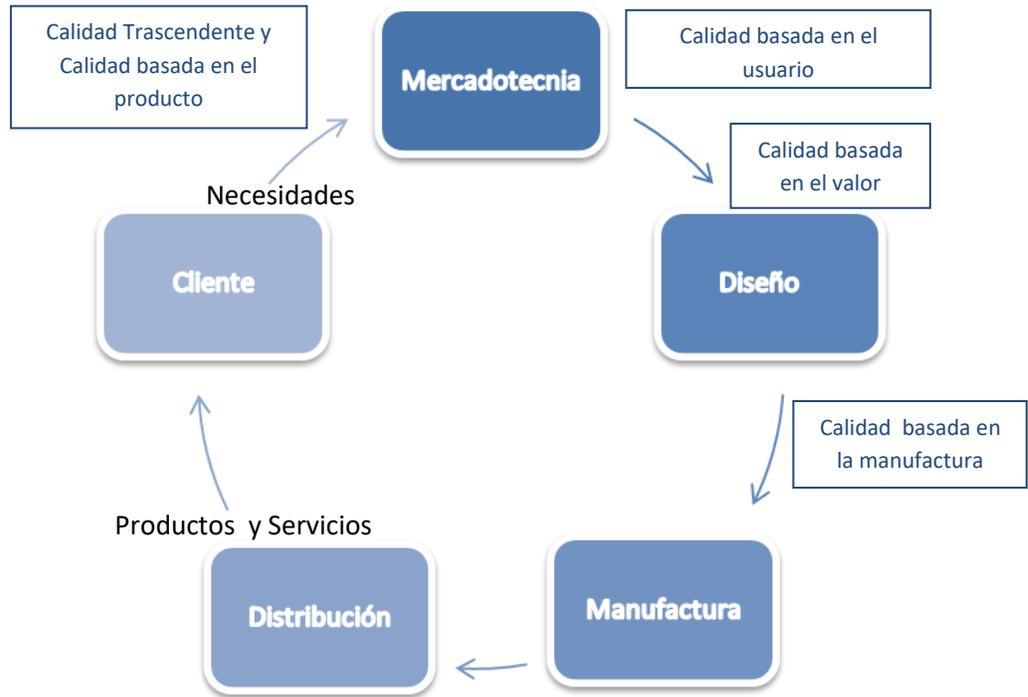
Un quinto enfoque de la calidad se basa en la manufactura y define a la calidad como el resultado deseable de la práctica de ingeniería y manufactura o la *conformidad con las especificaciones*. Las especificaciones son objetivos y tolerancias que determinan los diseñadores de productos y servicios. Los objetivos son los valores ideales por los que se esforzará la producción

#### Calidad impulsada por el cliente

La totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio en que se sustenta su capacidad para satisfacer determinadas necesidades. Esta definición depende en gran medida de los enfoques basados en los productos y el usuario y es impulsada por la necesidad de dar valor agregado a los clientes y, por lo tanto, influir en la satisfacción y la preferencia.

“La Calidad es satisfacer o exceder las expectativas del cliente”.

### Integración de perspectivas sobre la calidad



## **2- Calidad Total Concepto**<sup>12</sup>

La calidad no se debe considerar solamente una disciplina técnica, sino más bien una disciplina administrativa. Es decir, las cuestiones de la calidad abarcan todos los aspectos de la empresa: diseño, mercadotecnia, manufactura, administración de recursos humanos, relaciones con los proveedores y administración financiera, por nombrar sólo algunas.

Conforme las compañías empezaron a reconocer el amplio alcance de la calidad, surgió el concepto de calidad total (TQ) (*Total Quality*).

*“La calidad total (TQ) es un sistema administrativo enfocado hacia las personas que intenta lograr un incremento continuo en la satisfacción del cliente a un costo real cada vez más bajo. La TQ es un enfoque de sistema total (no un área o programa independiente) y parte integral de una estrategia de alto nivel; funciona de*

---

<sup>12</sup> Ibidem.

*modo horizontal en todas las funciones y departamentos, comprende a todos los empleados, de arriba abajo y se extiende hacia atrás y hacia delante para incluir la cadena de proveedores y la cadena de clientes. La TQ destaca el aprendizaje y la adaptación al cambio continuo como las claves para el éxito de la organización.*

*La base de la calidad total es filosófica: el método científico. La TQ incluye sistemas, métodos y herramientas. Los sistemas permiten cambiar; la filosofía permanece igual. La TQ se fundamenta en valores que resaltan la dignidad del individuo y el poder de acción de la comunidad.”*

## 2.1- Principios de calidad total

Cualquiera que sea el idioma, la calidad total se basa en tres principios fundamentales:

- 1- Un enfoque en los clientes y accionistas.
- 2- La participación y el trabajo en equipo de todos en la organización.
- 3- Un enfoque de proceso apoyado por el mejoramiento y el aprendizaje continuos.

Con la calidad total, una organización busca en forma activa identificar las necesidades y expectativas de los clientes, incorporar la calidad en los procesos laborales utilizando de modo eficaz el conocimiento y la experiencia de su fuerza laboral y mejorar continuamente todas las facetas de la organización.

### Enfoque en clientes y accionistas

El cliente es el juez principal de la calidad. Para realizar esta tarea, los esfuerzos de una empresa deben extenderse más allá del simple cumplimiento de las especificaciones, la disminución de defectos y errores o la resolución de quejas. Deben incluir tanto el diseño de nuevos productos que de verdad complazcan al cliente como una pronta respuesta a las exigencias cambiantes del consumidor y el mercado. Una empresa que mantiene una relación estrecha con su cliente sabe lo que desea el cliente, cómo utiliza sus productos y cómo anticipar las necesidades que

incluso no pudo expresar. Una empresa debe reconocer también que los clientes internos son tan importantes en el aseguramiento de la calidad como los externos que compran el producto.

Sin embargo, el enfoque en el cliente se extiende más allá de las relaciones con el consumidor y los clientes internos. Los empleados y la sociedad representan accionistas importantes. El éxito de una organización depende del conocimiento, habilidades, creatividad y motivación de sus empleados y socios. Por lo tanto, una organización de calidad total debe demostrar compromiso hacia sus empleados, ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento, proveer reconocimiento más allá de los sistemas de compensación normales, compartir el conocimiento y motivar la toma de riesgos. Ver a la sociedad como un accionista es un atributo de una organización de base mundial.

#### Participación y trabajo en equipo

Cuando los directivos dan a los empleados las herramientas necesarias para tomar decisiones acertadas, así como libertad y motivación para hacer contribuciones, garantizan la obtención de productos y procesos de producción de mejor calidad. La tarea de la administración incluye formular los sistemas y procedimientos y llevarlos a la práctica para asegurar que la participación se vuelva parte de la cultura.

Facultar a los empleados para tomar decisiones que satisfagan a los clientes sin limitarlos con reglas burocráticas demuestra el más alto nivel de confianza.

Otro elemento importante de la calidad total es el trabajo en equipo, que centra la atención en las relaciones cliente-proveedor y fomenta la participación de toda la fuerza laboral en la solución de problemas de los sistemas. La calidad total requiere coordinación horizontal entre unidades administrativas, como entre diseño e ingeniería, ingeniería y manufactura, manufactura y embarques o embarques y ventas.

### Enfoque en el proceso y mejora continua

Un proceso es una secuencia de actividades que tiene como objetivo lograr un resultado; es cómo el trabajo crea valor para los clientes.

La perspectiva de un proceso reúne todas las actividades necesarias e incrementa nuestro entendimiento de todo el sistema, en lugar de enfocarse en una pequeña parte.

El mejoramiento continuo se refiere tanto a los cambios incrementales, que son pequeños y graduales, como a las innovaciones, o mejoras grandes y rápidas. Estas mejoras pueden adoptar cualquiera de varias formas:

- Aumentar el valor para el cliente a través de productos y servicios nuevos y mejorados.
- Reducir los errores, defectos, desperdicios y sus costos relacionados.
- Aumentar la productividad y la eficiencia en el uso de los recursos.
- Mejorar la capacidad de respuesta y el desempeño del tiempo del ciclo para procesos, como resolver las quejas de los clientes o la introducción de nuevos productos.

Un enfoque de proceso apoya los esfuerzos de mejoramiento continuos ayudando a entender estas sinergias y a reconocer el verdadero problema; entender a los clientes y proveedores era determinante para la planificación de la calidad. La mejora continua, tanto de los productos como de los procesos de producción a través de un mejor entendimiento de los requisitos del cliente, es la clave para captar los mercados mundiales.

La mejora real depende del aprendizaje, que implica entender por qué los cambios tienen éxitos a través de la retroalimentación entre prácticas y resultados, lo que origina nuevos objetivos y estrategias. Un ciclo de aprendizaje consta de cuatro etapas:

1. Planeación.
2. Ejecución de planes.
3. Evaluación del progreso.

4. Revisión de los planes con base en los hallazgos de evaluación.

El mejoramiento y el aprendizaje continuos deben ser parte regular del trabajo diario; deben ser practicados a nivel personal, de unidad de trabajo y organizacional, impulsado por las oportunidades para incidir en un cambio significativo y centrarse en compartir en la organización.

2.2- Infraestructura, prácticas y herramientas

Los tres principios de la calidad total deben sustentarse en una infraestructura organizacional integrada, un conjunto de prácticas administrativas y una serie de herramientas y técnicas que deben trabajar en conjunto.

- Infraestructura se refiere a los sistemas administrativos básicos necesarios para operar de manera eficiente y poner en práctica los principios de la calidad total. Incluye los elementos siguientes:
  - Manejo de las relaciones con los clientes.
  - Liderazgo y planeación estratégica.
  - Administración de recursos humanos.
  - Manejo de los procesos.
  - Administración de los procesos.
- Las prácticas son las actividades que ocurren dentro de cada elemento de la infraestructura para lograr objetivos de alto desempeño.
- Las herramientas incluyen una amplia variedad de métodos gráficos y estadísticos para planificar las actividades laborales, recopilar información, analizar resultados, supervisar el avance, y solucionar problemas.

**3- Elementos de la Calidad Total**

**Administración de la relación con el cliente.** Entender las necesidades del cliente, tanto actuales como futuras y mantener el paso por los mercados

cambiantes requiere estrategias eficaces para escuchar y aprender de los clientes, medir su satisfacción en relación con los competidores y establecer relaciones. Las necesidades de los clientes se deben vincular de manera estrecha con la planificación estratégica de una organización el diseño de productos, el mejoramiento de los procesos y las actividades de capacitación de la fuerza laboral. La información acerca de la satisfacción y la falta de ésta es importante porque su comprensión da lugar a las mejoras adecuadas que, a su vez, crean clientes satisfechos que recompensa a la empresa con lealtad, negocios repetidos y referencias repetidas. Crear clientes satisfechos incluye una respuesta pronta y eficaz, así como soluciones a sus necesidades y deseos y construir y mantener buena relación.

Para poder entender las necesidades del cliente y superar sus expectativas Helacor, lanza su sistema de autogestión telefónica, y automatiza su delivery; herramienta con la que apunta a dinamizar el proceso de compras domiciliarias y reducir los tiempos de espera a la hora de ordenar. Implementa a su vez la nueva carta para personas con discapacidad visual (sistema braille) para su comodidad. Por último Helacor también aconseja a sus clientes el correcto manipuleo del helado en su casa.

**Liderazgo y planeación estratégica.** Todos los administradores, empezando por el director ejecutivo, deben actuar como líderes de la organización para la calidad. Su tarea es crear valores claros y expectativas altas para la excelencia en el desempeño y lograr su integración después en los procesos de la compañía. La dirección debe servir como modelo a imitar para inspirar y motivar a la fuerza laboral y fomentar el compromiso, aprendizaje, innovación y creatividad. La planificación estratégica de negocio debe ser la fuerza impulsora para la excelencia en la calidad en toda la organización y necesita anticiparse a muchos cambios, como la expectativa de los clientes, las nuevas oportunidades de negocios o asociaciones.

**20/08/2010 | Entrevista a Carlos Sánchez, Responsable del Dpto. de Calidad de Grido.<sup>13</sup>**

Todos los días trabajamos para garantizar la calidad de cada producto que fabricamos. Disponemos de un Laboratorio interno, cuya finalidad es verificar que nuestros helados respeten todos los estándares establecidos por el Código Alimentario Argentino.



**Carlos Sánchez**, responsable del **Departamento de Calidad** explica de qué manera trabajamos en este sentido.

**¿Qué importancia atribuye Grido a la calidad de sus productos?**

*Este es uno de los puntos más importantes para la empresa. Constantemente trabajamos para asegurar los estándares de calidad, tanto físico-químicos como microbiológicos, de todos los productos que elaboramos diariamente.*

**¿Cómo se seleccionan las materias primas?**

*Antes de seleccionar un proveedor de materia prima, recibimos muestras de sus productos. Les realizamos los análisis necesarios para determinar si cumple con los parámetros que nosotros requerimos. Si el producto los cumple, se aprueba ese proveedor. Luego, cada partida de las distintas materias primas que recibimos, entre ellas leche fluida, crema de leche, pulpas de frutas, dulce de leche, bizcochuelo y todo lo que utilizamos, pasa primero por un proceso de control de recepción antes de ingresar al proceso productivo.*

---

<sup>13</sup> GRIDO HELADO, en internet, [www.gridohelado.com.ar](http://www.gridohelado.com.ar), (agosto de 2010)

**¿Cuáles son los controles que se realizan durante los procesos de producción?**

*Constantemente realizamos distintos controles durante el proceso, verificamos temperaturas, pesos, sabor y color de los productos, cantidad de agregados (frutas, galletas, dulce de leche, etc.), envasado, etiquetado, fechado, cantidad de unidades por caja, y otros. A la vez, controlamos el orden y la higiene de los lugares de producción, las maquinarias y del personal que interviene en el proceso. Y el control más importante que aplicamos es el microbiológico, el cual nos da la seguridad de que el producto es inocuo, es decir que no afectará la salud de nuestros clientes. Este control se hace tomando muestras de todas las líneas de producción, las cuales se analizan para verificar que cumplan con los valores establecidos por el Código Alimentario Argentino. De esta manera, garantizamos un helado rico, sano y saludable para las personas que lo consuman.*

**Administración de recursos humanos.** Alcanzar los objetivos de calidad y desempeño de una compañía requiere una fuerza laboral comprometida, bien capacitada y participativa. Los trabajadores de primera línea necesitan las habilidades para escuchar a los clientes; los trabajadores de manufactura necesitan habilidades específicas para desarrollar tecnología; y todos los empleados deben entender cómo utilizar los datos y la información para impulsar la mejora continua. Esto solo se logra mediante el diseño y manejo de sistemas de trabajo apropiados, estrategias de premios y reconocimientos, educación y capacitación, así como un ambiente laboral sano, seguro y motivado.

En convenio con Universidades y centros especializados Helacor capacita constantemente al personal, paralelamente, el Centro de Capacitación instruye a cada nuevo personal que ingresa a las heladerías, especialmente en todo lo referido a la correcta manipulación del helado en el punto de venta. Este aprendizaje inicial es reforzado mediante cursos permanentes. En el 2007 suma además la capacitación vía

Internet (e-learning) para facilitar los conocimientos acerca de los productos que comercializamos

**Administración de los procesos.** El diseño de procesos para desarrollar y entregar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes. Las actividades para la administración de los procesos le dan un fuerte énfasis en la prevención y el aprendizaje organizacional porque los costos de evitar problemas en la etapa de diseño son muchos menores que los costos de corregir problemas que ocurren “más adelante”. Seguir el ritmo de la competencia requiere con frecuencia la simplificación de procesos y la capacidad para hacer transiciones rápidas de un proceso a otro.

**Administración de la información y el conocimiento.** Los negocios modernos dependen de los datos y la información para apoyar la medición del desempeño, la administración y el mejoramiento. Estos datos deben ser apoyados por capacidades de análisis eficaces para extraer información útil que respalde la evaluación, comparaciones, con competidores y cotas de referencia de mejores prácticas, toma de decisiones y mejora en la operación. Además, la información debe ser confiable, exacta y oportuna. Extender y compartir el conocimiento de la organización es determinante para un sistema administrativo eficiente.

#### **4- Calidad y Ventaja Competitiva**

El término ventaja competitiva indica la capacidad de una empresa para alcanzar la superioridad en el mercado. A largo plazo, una ventaja competitiva sostenida proporciona un desempeño superior al promedio. S. C. Wheelwright identificó seis características de una fuerte ventaja competitiva.

- 1- Es impulsada por los deseos y necesidades del cliente. Una empresa provee valor a sus clientes que sus competidores no ofrecen.

- 2- Contribuye en forma significativa al éxito del negocio.
- 3- Combina los recursos únicos de la organización con las oportunidades del medio ambiente. Ningún par de empresas tienen los mismos recursos; una buena estrategia emplea de manera eficaz los recursos particulares de una empresa.
- 4- Es duradera y difícil de copiar para los competidores. Por ejemplo, un departamento superior de investigación y desarrollo crea en forma constante nuevos productos y procesos que permiten a la compañía seguir a la vanguardia de sus competidores.
- 5- Proporciona la base para una mejora futura.
- 6- Proporciona dirección y motivación a toda la empresa.

Cada una de estas características se relaciona con la calidad, lo que hace pensar que la calidad es una fuente importante de ventaja competitiva.

Varios estudios realizados durante la década de 1980 demostraron la importancia de la calidad para lograr una ventaja competitiva. PIMS Associates, Inc., subsidiaria de Strategic Planning Institute, mantiene una base de datos de 1200 compañías y estudia el impacto de la calidad de los productos en el desempeño corporativo. Los investigadores de PIMS descubrieron lo siguiente:

- La calidad del producto es un factor determinante importante de la rentabilidad del negocio.
- Las empresas que ofrecen productos y servicios de primera calidad tienen por lo común alta participación en el mercado e incursionan en sus mercados antes que otras empresas.
- La calidad se relaciona de manera positiva y significativa con una recuperación de la inversión más elevada para casi todo tipo de productos y situaciones en el mercado. (Los estudios realizados por PIMS demuestran que las empresas cuyos productos se consideraban de mayor calidad obtuvieron con sus ventas una recuperación tres veces más

alta que aquellas cuyos productos se consideraban de menor calidad.)

- Instituir una estrategia para el mejoramiento de la calidad origina por lo común una mayor participación en el mercado, pero tiene como costo una rentabilidad reducida a corto plazo.
- Por lo general, los productores de alta calidad pueden cobrar precios más altos.

Las mejoras en el diseño diferencian al producto de sus competidores, mejoran la reputación de calidad de una empresa y aumentan el valor percibido del producto. Estos factores permiten a la empresa manejar precios más altos, así como lograr mayor participación en el mercado, lo que a su vez origina ingresos más elevados que compensas los costos de mejorar el diseño.

Un mejor cumplimiento en la entrega de la producción o el servicio de lugar a costos más bajos mediante ahorros en el reproceso, desperdicios, corrección de errores y costos de garantía.

Las empresas que invierten en esfuerzo de administración de la calidad experimentan utilidades y mejoras excepcionales en el desempeño. Las empresas que se enfocan en la calidad logran mejor participación y relación con los empleados, mejora en la calidad de productos y servicios, productividad más alta, mayor satisfacción del cliente, mayor participación en el mercado y una rentabilidad más elevada.

## **5- Niveles de Calidad**

En el nivel operativo (que a veces se llama nivel del empleo o nivel de diseño de tarea), las normas para la producción se deben basar en la calidad y los requisitos de servicio al cliente que se originan en los niveles de organización y

proceso. Estas normas incluyen requisitos para aspectos como precisión, integridad, innovación, puntualidad y costo.

Lograr la participación de todos es la base de la calidad total.

A nivel del proceso, las unidades organizacionales se clasifican como funciones o departamentos, como mercadotecnia, diseño, desarrollo de productos, operaciones, finanzas, compras, facturación, etc. Debido a que la mayor parte de los procesos son de funcionalidad recíproca, existe el peligro de que los gerentes de las unidades organizacionales particulares traten de optimizar las actividades que están bajo su control, lo cual puede ocasionar que las actividades para la organización como un todo no se aprovechen al máximo.

En el nivel de la organización, el interés por la calidad se centra en satisfacer los requisitos de clientes externos. Una empresa debe buscar los comentarios de los clientes en forma regular. Preguntas como las siguientes ayudan a definir la calidad al nivel de la organización:

¿Qué productos y servicios cumplen con sus expectativas?

¿Cuáles no?

¿Qué productos o servicios requiere y no recibe?

¿Recibe productos o servicios que no necesita?

La organización para poder apreciar la experiencia de sus propios clientes con mayor precisión, toma como herramienta la Figura del Mystery Shopper que describiremos a continuación.

## **6- Mystery Shopper o Cliente Misterioso**

El concepto de Mystery Shopper<sup>14</sup> surge como una necesidad de evaluación y detección de problemas asociados a la atención del bien máspreciado que deben cuidar las Empresas: “El Cliente”.

El Mystery Shopper o “Cliente Misterioso” es un servicio de investigación comercial que permite a las Empresas, de una forma directa y confiable, evaluar el desempeño del personal en contacto con los clientes. Su implementación es crucial en tiempos de Bonanza, al reforzar el crecimiento y anticipar posibles deficiencias o subutilización del potencial de una compañía. En las situaciones de crisis se constituye en una herramienta vital para revertir contingencias a partir de un mayor conocimiento de la estructura corporativa.

El desarrollo de las tareas cotidianas muchas veces no deja ver pequeños grandes detalles que hacen a la totalidad del desenvolvimiento de una compañía. Si estos detalles o particularidades son tenidos en cuenta la Empresa estaría en una mejor situación al momento de tomar decisiones y destacar a quienes empujan, cuidan y defienden la organización.

Desde la aplicación de esta técnica se produce un informe fidedigno sobre la calidad de atención en cada uno de los locales comerciales de que se trate. De dicha información se desprenderán las posibles oportunidades de crecimiento para la Empresa.

### **6.1- Utilidad del Mystery Shopper**

Esta Técnica se diseñó en consecuencia para que los directivos puedan mejorar y optimizar los procesos comerciales de su empresa, teniendo en cuenta los siguientes puntos:

---

<sup>14</sup> DOMENECH, Jordi, El comprador misterioso, en “Diario Clarín”, (Buenos Aires, 13 de marzo 2011)

- Cómo cumplen los empleados con los estándares establecidos.
- Si se respetan las reglas y políticas corporativas.
- Si la atención al cliente es similar a la que la compañía pretende.
- Si los empleados ofrecen a los clientes determinados productos como ser productos adicionales, respetando ciertas condiciones establecidas.

## 6.2- Funcionamiento

Las sucursales que se encuentran bajo análisis o control, son visitadas por “compradores de incógnito” que asumen el papel de clientes. Éstas ponen especial énfasis en el estudio del lenguaje corporal y gestual de los vendedores participantes de la experiencia.

Algunas de las siguientes observaciones son resultados de la aplicación de esta técnica:

- Las esperas innecesarias constituyen el principal factor de incomodidad que puede llevar a desalentar el interés de consulta o la voluntad de compra del consumidor.
- Ausencias del vendedor en el salón.
- Vendedores que estando disponibles no prestan atención a la llegada de un cliente al local.
- Vendedores ocupados con otros clientes, o bien, realizando tareas de escritorio.
- Falta de indagación de las necesidades reales del cliente por parte de los vendedores.
- Falta de ofrecimiento espontáneo de productos.
- Etc.

EL Mystery Shopper es una de las Herramientas que utiliza Grido Helado para detectar posibles fallas en la calidad y en el servicio de atención al Público. Esta aplicación busca generar una mejora continua y crear una ventaja competitiva en los aspectos antes enunciados.

Desde la Franquicia se realizan estos controles de calidad con el objetivo de reconocer a las sucursales que obtengan un buen resultado en el Mystery Shopper y por otra parte, gestionar las fallas y deficiencias encontradas al implementar este sistema.



ID Local	3690	Dirección	Corrientes 415 Local 2	Clientes	1
Fecha	06/01/2012	Ciudad	San Miguel de Tucumán	Colaboradores	3
Hora	21:50	Provincia	Tucumán	Shopper	PG

**CHECK LIST - EVALUACIÓN MOMENTO GRIDO**

<b>BIENVENIDA</b>				<b>87,50%</b>
<i>Al entrar al local, el colaborador:</i>		<b>PONDERACIÓN</b>		
<b>BIENVENIDA</b>	1.1 Saluda primero	17%		SI
	1.2 Sonríe	25%		SI
	1.3 Mantiene mirada a los ojos	17%		SI
	1.4 Sostiene postura erguida	17%		SI
	1.5 Saluda de manera:	25%		
 <b>PASO 1</b> ✓ Saludo inicial	0%	Poco cordial		
	50%	Cordial		SI
	100%	Muy cordial		

<b>CAJA</b>				<b>33,33%</b>
<i>Al momento de solicitar mi pedido, el colaborador:</i>		<b>PONDERACIÓN</b>		
<b>CAJA</b>	3.1 Ofrece diversidad de productos	20%		NA
	3.2 Realiza venta sugerida	40%		NO
	3.3 Cobra antes de preparar/entregar el producto	20%		SI
	3.4 Cruza el billete en la caja antes de darme el vuelto	10%		NA
	3.5 Cuenta en el vuelto mientras me lo entrega	10%		NA

<b>ATENCION EN EL MOSTRADOR</b>				<b>66,67%</b>
<i>Una vez en el mostrador, el colaborador:</i>		<b>PONDERACIÓN</b>		
<b>ATENCION EN EL MOSTRADOR</b>	4.1 Higieniza sus manos antes de la preparación del producto	20%		SI
	4.2 Informa correctamente composición de sabores/productos	20%		SI
	4.3 Ofrece degustación	20%		NO
	4.4 Toma el térmico desde la base	8%		SI
	4.5 Toma el cucurucho con la servilleta	8%		NA
	4.6 Recuperó el servicio	8%		NA
	4.7 Respeta el procedimiento de configuración del producto	8%		SI
	4.8 Entrega material promocional	8%		NO

<b>SALUDO FINAL</b>				<b>62,50%</b>
<i>Al salir del local, el colaborador:</i>		<b>PONDERACIÓN</b>		
<b>SALUDO FINAL</b>	1.1 Despide último	17%		SI
	1.2 Sonríe	25%		NO
	1.3 Mantiene mirada a los ojos	17%		SI
	1.4 Sostiene postura erguida	17%		SI
	1.5 Saluda de manera:	25%		
 <b>PASO 5</b> ✓ Saludo final	0%	Poco cordial		
	50%	Cordial		SI
	100%	Muy cordial		

<b>MG</b>	¿Cuál ha sido el monto destinado a la compra?	<b>\$ 30,00</b>
-----------	---	-----------------

**OBSERVACIONES**



El saludo inicial de la colaboradora fue con una sonrisa y palabras cordiales. Se solicitó 1 kg de helado y sin realizar sobreventa, cobró por el mismo. Luego su compañero tomó el térmico por la base y se dispuso a servirlo. Al consultar por un sabor, respondió acerca de su contenido correctamente pero no ofreció degustación. La despedida fue con un gesto serio pero utilizando palabras cordiales. Los colaboradores tenían el uniforme completo y en buenas condiciones. El local se encontraba limpio y ordenado.

DIMENSIÓN	PUNTAJE
BIENVENIDA	87,50%
CAJA	33,33%
ATENCIÓN EN MOSTRADOR	66,67%
SALUDO FINAL	62,50%

**PUNTAJE FINAL**

**62,50%**

CALIDAD OCORRA

**EJEMPLOS DE SALUDOS DE BIENVENIDA Y DESPEDIDA**

SALUDO POCO CORDIAL	SALUDO CORDIAL	SALUDO MUY CORDIAL
Hola	¿Cómo le va?	¿Qué le puedo ofrecer?
Buen día	¿Qué tal señor?	En que te puedo ser útil?
Buenas noches	¿Cómo estás?	En que le puedo ayudar?
<b>LAS COMBINACIONES PARA BRINDAR UN SALUDO MUY CORDIAL PUEDEN SER MULTIPLES</b>		
Chau	Muchas gracias	Que lo disfrute!
Hasta luego	Gracias	¡Gracias por venir!
Su pedido señor...		Lo esperamos pronto.
<b>IDENTIFICAR AL CLIENTE</b>	<b>CONOCER SU ESTADO DE ANIMO</b>	<b>DEMOSTRAR ENTUSIASMO Y PREDIPOSICIÓN</b>

**Notas**

Si se cumple la condición el casillero llevará la palabra "SI", si no se cumple llevará la palabra "NO". La sigla "NA" significa NO APLICA, quiere decir que el ítem no ha sido evaluado y por lo tanto no será tenido en cuenta en el puntaje final. El "NA" en 3.1 significa que el shopper ingresó con el producto decidido. El "NA" en 3.4 y 3.5 indica que el shopper pagó con el dinero justo. El "NA" en 4.2 indica que el shopper ingresó al local con los sabores decididos. El porcentaje de ponderación indica el peso del ítem en la dimensión general.

Formulario de evaluación de Mystery Shopper – Fuente – Grido Helados



## **Capítulo VI**

### **Política de Comunicación**

**Sumario:** 1- Introducción. 2- La Comunicación Externa. 3- La Comunicación Interna. 3.1- Comunicación vertical descendente. 3.2- Comunicación vertical ascendente. 3.3- Comunicación horizontal. 4- La Capacitación como elemento informativo y constructor de Calidad.

#### **1- Introducción**<sup>15</sup>

La acepción del término “comunicación”, para la empresa, es muy amplio, ya que se incluyen las decisiones referidas al conjunto de los mensajes que Grido emite hacia su público, cualquiera que sean los soportes. Esto va desde la publicidad, naturalmente, hasta las relaciones públicas, pasando por el personal, la señalización, etc.

La comunicación en la empresa es importante para su funcionamiento operativo y como elemento constructor de identidad. La identidad de la empresa, es el único elemento que le permite diferenciarse de la competencia. Lo que la empresa comunica es lo que la empresa es.

---

<sup>15</sup> PUCHOL, Luis, DIRECCION Y GESTION DE RECURSOS HUMANOS, Segunda Edición, Madrid de 1995.

Las empresas con mejores estándares de servicio otorgan a la comunicación una importancia estratégica. La comunicación es una función estratégica y apoya estructuralmente el proyecto empresarial, en tanto que se convierte en un instrumento para la calidad.

La comunicación puede clasificarse como interna o externa para facilitar el abordaje del tema.

## **2- La Comunicación Externa**<sup>16</sup>

La comunicación externa es la que se lleva a cabo, con soportes diversos, con los clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación, público en general. La comunicación externa es tan vital para la organización como la interna, resultando un imperativo el hecho de que deba existir entre ellas un alto nivel de integración.

Aunque la comunicación externa pueda quedar vinculada en algunas organizaciones a departamentos tales como relaciones públicas y prensa, marketing, investigación de mercados, comunicación corporativa, etc., todos los miembros de la empresa pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización: es que cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera.

Es importante resaltar, además, que la imagen que transmite la organización a la sociedad condicionará la satisfacción de ciertas necesidades de status y prestigio de sus empleados. Cuando la persona trabaja en una empresa sólida, importante, preocupada por los problemas sociales y que transmite una buena imagen social, en cierta medida se siente también realizado en su consideración social, incrementándose también su sentimiento de pertenencia.

---

<sup>16</sup> Ibidem.

Por todas estas consideraciones, se refuerza la afirmación realizada en párrafos anteriores, acerca de que los sistemas de comunicación interna y externa deben gestionarse de manera coordinada, porque son interdependientes. Sin embargo, con frecuencia, las estrategias de innovación en las empresas suelen recaer preferentemente en la comunicación externa, antes que en la interna.



### La comunicación Externa en Grido y sus soportes<sup>17</sup>

Uno de los aspectos que más se destacan en la compañía es el esfuerzo por alcanzar un nivel elevado de conocimiento en la comunidad a través de la comunicación externa. Para alcanzar este objetivo la empresa a partir del mes de septiembre de 2011 comenzó a realizar acciones de prensa con el objetivo de lograr mayor presencia de sus marcas en medios nacionales, provinciales o locales.

Entre los soportes de comunicación externa de Grido, pueden encontrarse:

Todo local Grido debe disponer en el salón de ventas de un espacio o un panel cerca de la caja, para publicar información legal para el público. Allí deben colocarse en forma clara y prolija diferentes documentos.

Entre los documentos que deben exponerse y mantenerse actualizados, se pueden citar:

- Certificado de desinfección actualizado;
- Comprobantes de los últimos pagos de la AFIP, Rentas y Municipalidad;
- Habilitación municipal;
- Certificado de Calidad de Helacor.

---

<sup>17</sup> GRIDO HELADO, en internet, [www.gridohelado.com.ar](http://www.gridohelado.com.ar), (abril 2012).

Helacor tiene una Gerencia de Comunicación, que tiene a su cargo la tarea de gestionar la estrategia de comunicación externa de la empresa, incluyendo el marketing tradicional.

Todas las acciones de prensa que se desarrollan en la empresa siguen el siguiente esquema o línea:

- Conocimiento e imagen positiva de la marca: Brindar información a los medios de comunicación respecto de diferentes desarrollos y acciones puntuales tanto de la marca como por las sucursales, que reflejen los atributos de Grido y el compromiso con la comunidad dentro de la cual se encuentra. (Por ejemplo carta para no videntes, sabores y vasos para celíacos, acciones solidarias, adhesión a un proyecto comunitario, etc.). Para esto, se solicita a las sucursales que informen con anticipación los eventos o acciones locales que organicen, así podemos acompañarlos con esta nueva herramienta.
- Lanzamiento de nuevos productos: Paralelamente a la campaña de marketing tradicional, se mantendrá informado a los medios respecto de nuevos productos y la constante búsqueda de innovación de la marca.
- Nuevas aperturas en grandes ciudades: Las acciones de prensa de la compañía forman parte del Kit de Apertura de nuevas heladerías, a fin de fortalecer el impacto del nuevo local en dicha ciudad. Por esto es fundamental que la nueva sucursal solicite el kit al área de Marketing con 20 días de anticipación. En aquellas sucursales de ciudades más pequeñas el contacto con los medios lo desarrolla el propio franquiciado, mientras que en las ciudades más grandes interviene la agencia de prensa. Esta última llevará a cabo un estudio de la zona, enfocando las notas según las necesidades de la misma.

Si un medio publicitario o agencia periodística desea entrevistar a un franquiciado, éste debe consultar previamente a la Gerencia de Comunicación, dado que para los medios, el entrevistado será tomado como representante de la marca.

Es importante dar a conocer que Grido dispone de cartas para no videntes, sabores para celiacos, que realiza acciones solidarias, o adhiere a un proyecto comunitario.

Grido se lanzó a las redes sociales. En Facebook tiene más de 50.000 fans y en Twitter lo siguen 650 personas.

En estas redes sociales los clientes y seguidores encuentran novedosas promociones e información sobre los productos. De esta manera se facilita la comunicación con los clientes de forma rápida y directa, y se informa de los beneficios y novedades que Grido tiene para ellos.

La empresa está convencida de que como en todo servicio, si se apunta a la búsqueda permanente de la calidad, es importante, siempre, el intercambio de ideas. En la Dirección existe el convencimiento de que la comunicación es diálogo, reparto e interacción, comunión y conflicto. Comunicar es intercambiar. Esto implica que se debe asumir el riesgo de tener que cambiar. Cambiar de opinión, de punto de vista.

En ese marco, Grido habilitó una herramienta digital en la página web llamada “Grido Escucha”, mediante la cual los clientes pueden calificar la atención, acercar ideas, sugerencias, y plantear algún reclamo que permita la mejora continua de la organización.

Grido considera que cada comentario tiene un valor incalculable y, en consecuencia, tiene en cuenta a cada uno con responsabilidad y con la intención de brindar una respuesta de acuerdo a los planteos.

Los siguientes, son algunos de los comentarios recibidos de los clientes:

“Les escribo para agradecer la atención que he recibido ante el reclamo que gestioné. Fueron amables, eficientes y expeditivos. Mis más sinceros saludos y buenos augurios para el año que comienza”. Silvia Cireli. La Plata, Buenos Aires.

“Excelente la atención en esa sucursal. La limpieza, la buena predisposición, los modales de las señoritas. Felicitaciones. Muchas gracias; exquisitos sus helados; el precio, muy bueno para poder acceder con toda mi familia, que es numerosa. Tengo cinco hijos; y además, siempre con amigos nos reunimos y disfrutamos de Grido helados. FELICIDADES”. Mariela Zabaleta. Olavarría, Buenos Aires.

“Hola!. Mi nombre es Patricia y quisiera felicitar a los chicos que trabajan en la sucursal de Metán. Realmente los felicito por la limpieza del local y sobre todo por la buena atención. Mis saludos son para todos, pero en especial para Lorena y Gabriela, quienes fueron las que me atendieron. Felicitaciones y espero que continúen así”. Patricia Carolina López. San José de Metán, Salta.

“Excelente la atención de Javier, Fabián y todo el personal de la sucursal, siempre con una sonrisa y dispuestos a darte una recomendación. Cristian Gunther. Posadas, Misiones.

Las opiniones que los clientes tienen de Grido es información valiosa que le permite a la empresa mejorar día a día para brindar un mejor servicio.

La empresa pone énfasis en una óptima gestión de la comunicación, tanto externa como interna, considerándola como una de sus principales herramientas estratégicas.

### **3- La Comunicación Interna**<sup>18</sup>

Numerosos especialistas coinciden en que en una organización, debe gestionarse el correcto funcionamiento de tres tipos de comunicación interna:

1. Una comunicación vertical ascendente, que utilizando los escalones del organigrama recoja desde la base las inquietudes, deseos, peticiones, sugerencias, estados de ánimo y los traslade hasta lo más alto, hasta el lugar en que se adoptan las decisiones.
2. Una comunicación vertical descendente, que utilizando igualmente las líneas del organigrama haga descender las políticas y estrategias, que en cada nivel se irán convirtiendo en tácticas, normas, procedimientos y órdenes.
3. Una comunicación horizontal para que todos los departamentos trabajen sinérgicamente y no, como sucede frecuentemente, unos contra otros.

La empresa que esté desprovista de un apropiado sistema de comunicación interna no puede funcionar eficientemente, es incapaz de adaptarse y está condenada al fracaso.

Cuando se implementa y gestiona correctamente un sistema de comunicación interna, la organización puede obtener los siguientes beneficios:

Beneficios para la organización Empresarial:

- Desaparecen los rumores
- Se moviliza la capacidad colectiva de solución de problemas
- Favorece la identificación del personal con los objetivos empresariales
- Incrementa la participación

---

<sup>18</sup> PUCHOL, Luis, DIRECCION Y GESTION DE RECURSOS HUMANOS, Segunda Edición, Madrid de 1995.

- Se establecen metas aceptadas por el personal
- Posibilita el establecimiento de un proyecto de empresa
- Aumenta la productividad
- Aumenta la calidad
- Se reducen los costos
- Se incrementa la satisfacción del mercado

Los trabajadores, también pueden obtener beneficios de la gestión de un correcto sistema de comunicación interna. Entre ellos, pueden citarse:

- La participación recibe el adecuado reconocimiento
- Aumenta el sentimiento de pertenencia a la empresa
- Incrementa las posibilidades de formación y, por ende, las de promoción y desarrollo en el seno de la empresa.

### 3.1- La comunicación vertical descendente

Es la que, partiendo de la dirección, se dirige a los colaboradores, siguiendo hacia abajo la línea jerárquica, es decir, las líneas del organigrama.

Un correcto diseño de este tipo de comunicación, pondrá énfasis en la necesidad de evitar el “puenteo” o “by-pass”, y en asegurar de que no se desvirtúe el contenido.

Lo que se conoce como “puenteo” es el fenómeno por el cual se establece una comunicación entre dos miembros de distinto nivel en el organigrama al margen de las líneas del mismo, atentándose contra la jerarquía o autoridad de la línea y desautorizándose o debilitando la autoridad de los jefes directos. Además, genera confusión porque como consecuencia de este accionar, el trabajador recibe órdenes muchas veces contradictorias por un lado, de su jefe directo y por otro, de alguien de mayor rango que éste.

La comunicación descendente periódica, veraz y fiable, correctamente gestionada es una herramienta muy eficaz contra los rumores, altamente perjudiciales para el buen funcionamiento de la empresa.

Los procedimientos más frecuentes de la comunicación descendente son:

- La orden verbal;
- La nota interna o memorándum;
- El boletín, periódico o revista de empresa;
- Las cartas circulares entregadas al personal;
- El cartel con anuncios;
- Las charlas, conferencias y reuniones informativas;
- Los cursos y seminarios de formación;
- Pósteres.

### 3.2- La comunicación vertical ascendente

La dirección de la empresa precisa de la comunicación ascendente, para adoptar sus decisiones, para comprobar si la información descendente ha sido recibida, comprendida y aplicada, y para ejercer la función de control.

Este tipo de información recoge desde la base quejas, sugerencias y deseos, y los transporta, utilizando el canal jerárquico, hacia arriba, hasta el lugar en el que corresponde tomar las decisiones. Los resultados del trabajo de los círculos de calidad y sistemas de sugerencias; las encuestas; las peticiones de obreros, capataces, mandos intermedios, deben tener una vía para su atención por parte de las autoridades correspondientes.

En este tipo de comunicación, también el riesgo está presente, y se deriva de la situación de desigualdad y dependencia entre dos interlocutores de distinto rango o nivel en la jerarquía de la empresa.

El interlocutor de mayor rango tiene el poder de favorecer o de perjudicar en sus intereses al otro interlocutor, quien corre el riesgo de exponer abiertamente sus ideas, pretensiones, comentarios y críticas.

Las posibilidades de ascenso, los incrementos salariales, el acceso a la formación, la comodidad o incomodidad de los turnos de trabajo, y hasta la propia conservación del puesto de trabajo, pueden peligrar como consecuencia de una actuación desafortunada, un comentario inoportuno o una indiscreción malinterpretada.

Otro problema que se presenta en este tipo de información es la falta de tiempo de los directivos y su resistencia a “perderlo” escuchando a sus colaboradores.

Dentro de las modalidades más frecuentes de comunicación ascendente figuran las siguientes:

- El comité de empresa
- Grupos de trabajo
- Los círculos de calidad, o algún sistema de sugerencias que exista en la empresa
- La atención de quejas y reclamaciones
- Las peticiones de los obreros, capataces, mandos intermedios, etc.
- Las encuestas de opinión
- Las entrevistas
- La política de puertas abiertas

### 3.3- La comunicación horizontal

Este tipo de comunicación tiene como objetivo la coordinación y armonización de las acciones de los distintos departamentos y secciones de la empresa, y asegurar que no se presenten lagunas o duplicaciones en el quehacer de las distintas áreas.

La forma típica de este tipo de comunicación es la reunión, que debe ser correctamente organizada y coordinada, para que de ella se deriven resultados correctos.

#### La comunicación Interna de Grido y sus soportes<sup>19</sup>

En Grido la comunicación interna es un elemento estratégico que ayuda a conocer, organizar y potenciar su funcionamiento. Por esta razón se deben aprovechar al máximo cada uno de los medios internos que se ponen a disposición. Si bien se pueden identificar diferentes instancias y medios a través de los cuales se desarrolla la comunicación.

Entre los soportes de comunicación interna de Grido, pueden encontrarse:

- Manual Operativo: Grido posee un Manual Operativo (el Manual Operativo Grido), a través del cual la empresa franquiciante da a conocer aspectos generales de la organización y todas y cada una de las actividades y procedimientos que deben realizarse en cualquier heladería Grido. Además, en él consta, paso a paso, cómo deben realizarse las tareas, para asegurarse un funcionamiento exitoso del negocio.

El Manual reviste la forma de una carpeta, de manera que resulte sencilla su actualización.

El franquiciado y cada uno de sus colaboradores de la heladería, deben tener pleno conocimiento de los contenidos que se exponen en el Manual. Toda heladería Grido debe disponer de este manual y mantenerlo al alcance de todo su personal, de manera que pueda ser consultado toda vez que resulte necesario.

El Manual Operativo Grido debe mantenerse actualizado. Una actualización puede deberse al desarrollo de un nuevo producto, por ejemplo, con sus consideraciones particulares. O también

---

<sup>19</sup> GRIDO HELADO, en internet, [www.gridohelado.com.ar](http://www.gridohelado.com.ar), (abril de 2012)

podrían derivarse de un cambio implementado en algún procedimiento específico de la heladería.

Las modificaciones se publican en la Intranet de Grido. El franquiciado o el encargado de la heladería asignado al efecto, debe imprimirlas y colocarlas en la carpeta del Manual, en el lugar que corresponda, además de comunicarlas a todo el personal, asegurándose que lleguen a conocimiento de todos los involucrados en la operatoria.

No está permitido retirar el Manual del punto de venta.

- Info-Grido: Es una revista mensual (Info-Grido) que llega directamente a cada punto de venta con el objetivo de fomentar la comunicación entre la fábrica y los colaboradores de las heladerías, y también de las heladerías entre sí. Se publican en ella novedades de la organización, resultados de concursos, entrevistas, experiencias especiales de diferentes heladerías, consejos, y hasta anuncios sociales.



Cada heladería debe armar un archivo-carpeta con la colección completa de los sucesivos números de la revista, y mantenerlo en el local como material de consulta al alcance de todos. El personal debe estar informado de los artículos publicados en la revista. Se les sugiere a los franquiciados colocar este archivo junto con el Manual Operativo, por una razón de orden.

- Intranet: La Intranet de Grido ([WWW.gridohelado.com.ar/intranet](http://WWW.gridohelado.com.ar/intranet)), es un sitio exclusivo en Internet donde Helacor publica las novedades de toda la organización. Este medio se caracteriza especialmente por el acceso a la información al instante de ser

publicada, su permanente renovación y la interactividad constante entre sus usuarios ubicados en diferentes puntos geográficos.

Consta de distintas secciones, como: Noticias, Ideas en acción, Foro, Gridoteca (biblioteca de archivos), Cartelera, entre otras.

Los franquiciados, los encargados de heladerías, el personal de Helacor y los proveedores, pueden ingresar a la Intranet de Grido a través de una clave de acceso privada. Se da a conocer por este medio información destinada a todo el personal de las heladerías, y que debe ser comunicada de manera comprobable, impresa y colocada en el Manual Operativo o como cartelera interna, según corresponda.

Se puede participar con aportes y sugerencias en los espacios destinados a tal fin.

Está establecido que debe ingresarse a Intranet dos veces por semana, como mínimo, para conocer las novedades.



- Cartelera interna: En las heladerías se realizan muchas actividades operativas que requieren coordinación entre dos o más personas que en muchos casos no comparten el mismo horario. Por ello, es necesario contar con una Cartelera ubicada en el espacio exclusivo

para los colaboradores, que sirva de soporte para la comunicación interna de la heladería. Allí se encontrará información específica actualizada y mensajes que todos los empleados deben conocer. Los encargados de las heladerías deben verificar dos veces por semana que los contenidos de la Cartelera estén actualizados. Para ello, es necesario ingresar a la Sección Cartelera de la Intranet y asegurarse que todas las notas que figuren en el listado estén pegadas en la Cartelera del local. Si se identifican contenidos nuevos, se deben imprimir y colocar en la Cartelera. Asimismo, las notas que ya no figuren se deben retirar de la misma. El personal de la heladería debe revisar todos los días el contenido de la Cartelera para estar al tanto de los nuevos mensajes.

La Cartelera debe utilizarse para informar exclusivamente temas operativos relacionados con la franquicia. Si se desea emplear este medio para comunicar otros temas, internos de ese local en particular, se debe delimitar previamente y con total claridad, un espacio de la Cartelera a tal fin, o bien, utilizar otra Cartelera, para esa información.

No se puede tachar, borrar o alterar la comunicación publicada en la Cartelera.



- Reuniones: Las reuniones son actividades de comunicación colectiva que deben tener un objetivo específico y un espacio y horarios predefinidos. En ellas se desarrolla con amplitud la comunicación interpersonal, que es tan importante, motivadora e influyente en todo ambiente laboral.

En las franquicias Grido tienen lugar dos tipos de reuniones: de equipo de trabajo y de franquiciados.

En el primer caso, se trata de reuniones a la que asisten solamente miembros del personal de un local en particular convocadas por el franquiciado o el encargado por él designado. Se comparte información; cada asistente puede expresar sus opiniones y dudas particulares sobre distintos temas; se hacen algunas aclaraciones necesarias; se verifica la comprensión de la información transmitida; se proponen ideas; se resuelven problemas; se analiza el funcionamiento del grupo.

Debe establecerse previamente el horario de comienzo y finalización de la reunión, e informarlo a todo el personal, al igual que el lugar en el que se realizará. También deben establecerse e informarse claramente los objetivos para cada reunión.

La reunión debe orientarse al cumplimiento de los objetivos definidos, porque cuando estos encuentros no son productivos, generan una sensación de inutilidad y desánimo.

Una persona debe tomar nota de los temas que se traten en la reunión así como de las decisiones que en ella se tomen.

Por su parte, las reuniones de franquiciados son encuentros



organizados por Helacor destinados exclusivamente a los franquiciados de Grido para compartir novedades y cambios en la organización.

Por lo general, el lugar de convocatoria es la Ciudad de Córdoba, pero también se realizan en el interior del país, cuando los invitados son un grupo de heladerías.

- Casilla de Correo Electrónico de Helacor: Otro de los medios de comunicación oficiales e indispensables para el intercambio de información exclusivo entre el franquiciante y el franquiciado Grido, es el e-mail.

El franquiciado debe revisar periódicamente (como mínimo, dos veces por semana) la Casilla de Correo Electrónico proporcionada por Helacor. Se ingresa a ella a través del botón “Casilla de Correo” de la Intranet. Se debe guardar en la PC o en carpetas creadas a tal fin por el usuario, los e-mails que contengan información necesaria. De eliminarse de la carpeta de entrada los mensajes leídos que ya no tengan utilidad.

Los mensajes referidos al funcionamiento de la heladería también deben imprimirse y colocarse en la Cartelera Interna del local.

#### **4- La Capacitación como elemento informativo y constructor de Calidad**

Desde sus inicios la empresa cuenta con un Centro de Capacitación destinado a entrenar tanto a los responsables de cada punto de venta, como también a los empleados de las heladerías de la cadena.

En el 2007 se sumó además la capacitación vía Internet (e-learning) para facilitar los conocimientos acerca de los productos que comercializa, aunar criterios de preparación de producto y de atención al cliente. Las Franquicias Grido se capacitan bajo certificación de normas ISO 900.

El Centro de Capacitación encargado de la instrucción de las franquicias Grido superó todas las auditorías del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) y aprobó las normas ISO 9001, que avalan los procedimientos de gestión de calidad.

Se convirtió así en la primera empresa de capacitación en cumplimentar en Argentina los requerimientos para acceder a esta acreditación.

Este importante instrumento viene a avalar desde el desarrollo de contenidos hasta la transmisión de los mismos, con el posterior seguimiento y aplicación de permanentes ajustes en pos del perfeccionamiento de la gestión integral de las heladerías, su administración y su atención al público.

La capacitación es uno de los pilares de Grido, ya que una empresa basada en el sistema de franquicias debe saber trasladar a los postulantes todo el conocimiento de la cadena en cuanto a procedimientos, es decir, el "know how".

El principal objetivo ha sido siempre el de dotar a las franquicias de todas las herramientas necesarias para que sus heladerías sean exitosas y, sobretodo, ofrezcan a la comunidad un servicio de calidad".

Los miembros de Helacor declararon lo siguiente ante la Presentación del Programa de Capacitación para la Nueva temporada (Primer cuatrimestre 2012-2013 a partir del mes de Agosto):

"Tenemos el agrado de presentarles el cronograma de capacitaciones programadas para el primer cuatrimestre de esta nueva temporada. A partir de agosto, tendrá lugar el lanzamiento de los Centros Regionales de Capacitación, los cuales contarán con el dictado de las capacitaciones bajo la misma modalidad que en Córdoba Capital. Los cronogramas regionales se han confeccionado en conjunto con los Ejecutivos de Cuenta, previendo brindar el servicio de capacitación a la totalidad de las franquicias". (ver anexo nº 4)

Grido helado espera que el resultado de este programa de capacitación sea el resultado del trabajo y esfuerzo diario de cada miembro de esta gran cadena.



## **Capítulo VII**

### **Servicio de Atención al Cliente**

**Sumario:** 1- EL cliente y su atención. 2- Atención al cliente en Grido Helados. 2.1- Atención en el Local. 2.2- Atención en el Servicio de Delivery. 3- Momento Grido. 4- Prácticas para gestionar la atención al público en Grido Helado.

#### **1- El cliente y su atención**

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sean de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.

El mercado ya no se asemeja en nada al de los años pasados, que era tan previsible y entendible. La preocupación era producir más y mejor, porque había suficiente demanda para atender.

Hoy la situación ha cambiado en forma dramática. La presión de la oferta de bienes y servicios y la saturación de los mercados obliga a las empresas de distintos sectores y tamaños a pensar y actuar con criterios distintos para captar y retener a esos "clientes escurridizos" que no mantienen "lealtad" ni con las marcas ni con las empresas.

El principal objetivo de todo empresario es conocer y entender tan bien a los clientes, que el producto o servicio pueda ser definido y ajustado a sus necesidades para poder satisfacerlo.

#### Atención al cliente<sup>20</sup>

El Servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

En la actualidad las empresas dan más interés en la administración de cómo debemos dirigir, administrar los recursos económicos, humanos y materiales; dejando inadvertido el servicio al cliente. Por esta razón, las mismas tienen que centrar su planificación estratégica alrededor de las necesidades del consumidor teniendo en cuenta las siguientes ideas:

- El cliente se encuentra por encima de todo.
- No hay nada imposible cuando se quiere.
- Cumplir con todo lo que se promete.
- Satisfacer al cliente dándole más de lo que espera.
- Fallar en un punto significa fallar en todo.
- Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos.
- La calidad del servicio es evaluada por el cliente.
- Mejora continua del servicio.

---

<sup>20</sup> KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary, Marketing, Version para Latinoamérica, Edición 11.

- Trabajo en equipo para una mejor satisfacción de las necesidades del cliente.

Aspectos que hacen a la atención al público:

*Cortesía:* Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.

*Atención rápida:* A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora.

*Confiabilidad:* Los clientes quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.

*Atención personal:* Nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.

*Personal bien informado:* El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los productos que venden.

*Simpatía:* El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

La buena calidad en la atención crea nuevos clientes y mantiene la lealtad con los propios. Ello se logra poniendo en práctica éstos y otros conceptos cuya aplicación debe superar las expectativas pautadas, logrando sorprender al cliente por darle más de lo que esperaba, en síntesis, estaremos logrando la excelencia.

Calidad: "Es dar al cliente lo que se prometió"

Excelencia: "Es sorprender al cliente, dándole más de lo que se le prometió".

Actualmente se conoce, que la experiencia con el cliente es una de las cosas más importantes para una buena estrategia de negocio.

## **2- Atención al Cliente en Grido Helado**<sup>21</sup>

Para desarrollar el tema Atención al Cliente en Grido, tomaremos como punto de partida uno de los principales valores que pregona la compañía, que es Satisfacer las Necesidades de los Clientes más exigentes, a través, de un servicio de calidad excepcional.

Teniendo en cuenta la misión y los valores que declara la compañía, analizaremos los puntos básicos que guían la toma de decisiones y la ejecución de las acciones en la misma: *Calidad, Servicio, Integridad, Integración, Compromiso y Progreso.*

Como podemos observar la empresa tiene como preocupación especial la excelencia de sus productos, a través, de una mayor calidad y un mejor servicio de atención hacia el público que los elige día a día.

El Manual Operativo de Grido establece que las Actividades relacionadas a la Atención al Público Objetivo se diferencian según se realicen en:

- El local de la heladería
- El Servicio de Delivery

Las Heladerías Grido se caracterizan por la atención personalizada, por eso es muy importante la amabilidad, saludar atentamente, prestar atención a los requerimientos del cliente, satisfacer su necesidad y tratar de solucionar los problemas que se planteen.

La empresa toma conciencia que entrega un producto de consumo directo y que la excelencia en la calidad total es indispensable. Las personas a quienes se les entregan los productos y servicios confían en los actos la compañía, principalmente los relacionados con el manejo del helado y la higiene.

### 2.1- Atención en el local de la heladería

Los clientes de Grido esperan que en sus heladerías:

- Se brinde un trato amable y no haya equivocaciones.

---

<sup>21</sup> GRIDO HELADO, en internet, [www.gridohelado.com.ar](http://www.gridohelado.com.ar), (mayo 2012).

- Se les ofrezca un servicio rápido.
- Que el local se encuentre limpio.
- Recibir una atención personalizada. Es decir, que no sean atendidos únicamente como clientes, sino principalmente como personas.

Para lograr esto es necesario tener siempre presente que la ATENCIÓN es la capacidad para entender lo que los clientes pueden necesitar y desear.

*Necesidades básicas del cliente:*

- Necesidad de ser bien recibido: Ninguna persona que se sienta extraña se sentirá bien. Cada persona necesita sentir que la persona que la atiende está contenta de verla y que es importante para la empresa.
- Necesidad de ser comprendido: Aquellos que reciben un servicio necesitan sentir que se están comunicando en forma efectiva, es decir, que se está interpretando correctamente lo que desean.
- Necesidad de sentirse importante: El ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas. A todos nos gusta sentirnos importantes y que somos “alguien especial”.
- Necesidad de comodidad: Los clientes necesitan comodidad física y comodidad psicológica: la seguridad de que se los atenderá en forma adecuada.

*La mejor publicidad:*

Un cliente bien atendido no sólo volverá a los locales sino que comentará su experiencia a familiares, amigos y conocidos. Está comprobado que una persona comenta sus buenas experiencias como cliente a 4 ó 5 personas de su entorno. En cambio, una mala experiencia se la comentará a 9 ó 10 personas.

*Pautas para una atención personalizada:*

- Recibir al cliente en el mostrador de atención y lograr empatía con él es lo fundamental. Salvo que se esté realizando otra tarea, no se debe esperar al cliente lejos del mostrador. Además de la higiene, ninguna tarea es más importante que la atención al cliente, por eso es necesario estar siempre bien predispuesto a realizarla. La empatía es la capacidad de “ponerse en los zapatos” del cliente. Es la habilidad de conectarse con él de tal manera que se llegue a conocer su necesidad. Para esto es clave la disposición a prestarle especial atención y buscar cubrir su necesidad.
- Estar atentos a madres embarazadas y ancianos. Ellos merecen una atención especial como atenderlos antes que a otros clientes, ofrecerles una silla y llevarles los helados a la mesa.
- Mirar a los ojos y ofrecer una sonrisa espontánea, esto demuestra una actitud positiva y sincera.
- Brindar un saludo cordial, cortés y amable siempre.
- Utilizar el nombre del interlocutor si lo conocemos.
- Usar frecuentemente “por favor” y “gracias”.
- Demostrar que el cliente nos interesa como persona.
- No dar información errónea o una respuesta poco certera ante preguntas de los clientes sobre las cuales no se posea información. Se debe reconocer la falta de conocimiento del tema y buscar la información necesaria, para darle luego una respuesta al cliente la próxima vez que vuelva a la heladería.
- Ofrecer degustaciones de sabores si el cliente pregunta por uno de ellos.
- Recompensar al cliente entregándole un nuevo producto sin cargo en el caso que haya existido una equivocación en la atención por

parte de la heladería (cucurucho roto, sabor equivocado, mal pegado, etc.)

- Entregar el producto con una sonrisa.
- Permanecer en el mostrador hasta tanto el cliente se haya retirado del mismo con su compra.
- No esperar a que el cliente se sirva servilletas o cucharitas, ni darle una rejilla para que él limpie una mesa, por ejemplo. Es necesario todos los colaboradores mantengan una conducta proactiva en estas situaciones.
- El personal de la heladería no debe conversar entre sí, sobre temas ajenos a la tarea del local, en el momento que se atiende a un cliente. La persona que recibe la atención puede sentir que no se le está prestando la atención necesaria.
- Evitar interrumpir la tarea de atención que un compañero le esté brindando a un cliente, con otras tareas de atención o limpieza. Para que esto no ocurra, es necesario esperar que se desocupe el lugar utilizado.

## 2.2- Atención en el Servicio de Delivery

El servicio de Delivery está conformado por dos momentos de atención al cliente: la atención telefónica y el reparto a domicilio.

### *Atención telefónica:*

Nuestros clientes se comunican por teléfono a nuestras heladerías o al Call Center<sup>22</sup> para realizar pedidos. Los procedimientos detallados a continuación están dirigidos a las heladerías que no trabajan con Call Center sino que reciben los pedidos telefónicos en la misma heladería.

---

<sup>22</sup> **Nota:** Las heladerías que trabajan con un Call Center deben informarle a éste último los productos faltantes en la apertura y durante el horario de atención. Así se evitará tomar pedidos de sabores que la heladería no tiene.

Procedimiento de atención al cliente al teléfono:

Al igual que en la heladería, en la atención telefónica se debe aplicar los pasos del Momento Grido con pequeñas adaptaciones a la situación.

1. Saludo inicial: Al atender telefónicamente lo mejor es saludar presentando tanto a la Marca como el nombre de la persona que atiende. Recordar sonreír, ya que aunque el cliente no pueda vernos, la sonrisa se percibe en el tono de la voz y predispone positivamente al cliente. Ej.: “Grido Helado, buenos días. Mi nombre es Gabriela”.
2. Identificar la necesidad: Incitar a hablar: “¿En qué lo puedo ayudar?”. Si el cliente no continúa se le puede dar pie: “Es por un pedido, sí, lo escucho”. Si el cliente se muestra indeciso, identificar si está necesitando un producto para un consumo Grupal o Individual. Si es grupal consultar acerca de la ocasión, la cantidad de personas a las que está pensando agasajar con este producto y si prefiere Helado (por kilo o litro), Postres o Tortas.

Con estos datos se podrá seleccionar la línea de producto más adecuada para este cliente. Para esto es importante conocer la promoción del mes y los faltantes que haya en la heladería de la zona, en este último caso, para no sugerirlos o para que si el cliente pide alguno de ellos, le pueda brindar otras alternativas inmediatamente.

3. Recomendar: sugerir el producto que se considera más adecuado. Si no se dispone de lo que el cliente solicita se le debe proponer alternativas inmediatamente.
4. Prestación operativa: se debe registrar los siguientes 5 datos que ayudarán a brindar un servicio excelente:
  - Producto solicitado y cantidad.
  - Para cuándo.
  - Dónde (dirección).

- Con cuánto dinero abona.
- Nombre y teléfono del cliente.

5. Saludo final: Reformular: Repetir el pedido tranquiliza al interlocutor e impide la prolongación innecesaria de la charla.

Plazo: estimar e informar el plazo de entrega. Concluir el contacto con un agradecimiento. Ej.:

- “Gracias por habernos llamado”.
- “Llámenos siempre que lo necesite”.
- “Ha sido un gusto haber podido ayudarle”.
- “Hasta luego y gracias por llamar”.
- “Fue un gusto hablar con usted”.

6. Colgar: dejar que el cliente cuelgue primero. Esto es una norma de cortesía y además le da oportunidad al cliente de agregar algo más si lo desea.

A continuación, expondremos el Método ECO (Eficacia, Cordialidad y Organización) que la compañía utiliza en sus pedidos:

- *Eficacia*: manténgase concentrado.
  - Escuchar bien a su interlocutor, y solamente a él.
  - Interrumpir cualquier otra actividad (conversación, trabajo, lectura, etc.).
- *Cordialidad*: que lo escuchen bien.
  - Articular, todas las voces son audibles.
  - Hablar lentamente y con una buena dicción transmitirá mayor seguridad.
  - Adaptar su lenguaje a su interlocutor y sincronizar su entonación.
  - Sonreír: la sonrisa se oye.

- Transmitir seguridad y calidez al interlocutor que no lo ve.
- *Organización:* sea profesional.
  - Tomar notas para aclarar las ideas y acotar la duración de la conversación.
  - Organizar el puesto de trabajo: tener a mano información que solicitan con frecuencia (sabores, productos, precios, etc.).
  - Actualización: estar al tanto de las promociones vigentes.

#### *Reparto a Domicilio:*

El reparto a domicilio es un servicio que caracteriza a Grido por la cobertura intensiva de cada heladería en su zona de influencia. Es decir, el Delivery es una extensión del mostrador. Grido atiende a su cliente también en su domicilio. Por ello, es importante que la atención, el comportamiento y la imagen



del repartidor se correspondan con las pautas de Grido para este servicio que a continuación se detallan:

- Garantizar la prestación del servicio de delivery en el horario de 12 a 16 hs. y de 20 a 24 hs. Los viernes y sábados el horario se extenderá hasta la 1:00 a.m.
- Estar disponible para preparar cualquier pedido por lo menos 10 minutos antes que comience el servicio de reparto.
- Preparar el pedido inmediatamente después de recibirlo para garantizar la entrega en destino a tiempo. Si el volumen de ventas

es alto, el repartidor lo podrá preparar previa higienización de manos, siendo indispensable que sepa manipular el producto.

- Cerrar los potes térmicos con faja, en caso de los kilos, para asegurar su conservación.
- Colocar el pedido en una bolsa Grido y agregar folletos, imanes, cucharitas y servilletas en su interior.
- Colocar el pedido en la caja térmica de la moto y en caso que se lleven cucuruchos, tomar las medidas necesarias para evitar romperlos.
- Preparar el cambio de dinero que necesitará el repartidor.
- Entregar el pedido en destino en excelentes condiciones en un plazo de 25 minutos desde que el cliente realizó el pedido.

Las exigencias que cada repartidor deberá cumplir son:

- Utilizar casco al salir en cada viaje. En caso de que llueva debe usar piloto, campera o rompe viento.
- El ciclomotor debe tener, en lugar visible, el logo Grido y el número de sucursal al que pertenece.



Además, el vehículo debe estar en buen estado y limpio. El repartidor deberá contar con:

- Carnet de conducir.
- Patente visible en la moto.
- Caja térmica en óptimas condiciones.
- Luces reglamentarias en la moto.
- Habilitación de la caja térmica.

Respecto al comportamiento en el manejo, los repartidores no deben:

- Transitar a alta velocidad o en forma imprudente.

- Circular sobre las veredas.
- Cortar camino por plazas, canteros o en contramano.

*Nuevo sistema online de pedidos por Delivery*

La Compañía declaro lo siguiente con respecto a este punto:

*“Ahora en tu computadora y a sólo unos clicks de distancia ya tenés toda nuestra gama de productos disponibles por delivery. Así es, vos elegís desde la comodidad de tu hogar, y sin la espera o el costo de una llamada telefónica, tu helado Grido preferido.*

*Sólo tenés que ingresar a la opción “Pedí on line” presente en nuestra página, registrarte y seleccionar del listado de productos aquel que más te guste. A partir de allí podrás hacer un seguimiento on line del estado de tu envío. Incluso, cuando el repartidor salga de la heladería para realizar la entrega, recibirás un SMS al celular que registraste, el cual te informará que tu compra está en camino”.*

*“Grido siempre ha apuntado a brindar la mayor facilidad posible a nuestros clientes para que éstos puedan adquirir sus productos de manera simple. En ese marco, lanzamos este sistema pensando en minimizar los tiempos de espera y en poner a disposición de cada cliente una herramienta cada vez más utilizada en nuestro país, como es internet”, explica Santiago Trebucq, responsable del Call Center de Grido.*

Este sistema está disponible para las localidades de:

- Córdoba: Córdoba Capital, Jesús María, Carlos Paz y Villa Allende.
- Buenos Aires: Capital Federal, La Plata, Mar del Plata, Olavarría, Tandil, Dolores, Tres Arroyos.
- Santa Fe: Santa Fe Capital.
- Mendoza: Mendoza Capital, Guaymallén, Godoy Cruz, Luján de Cuyo, San Martín y San Rafael.
- San Juan: San Juan Capital, Santa Lucía, Rawson, Rivadavia, Caucete, Pocito y Chimbas.
- Tucumán: San Miguel de Tucumán y Yerba Buena.

- Santiago del Estero: Santiago del Estero Capital y La Banda.
- La Rioja: La Rioja Capital.
- Entre Ríos: Paraná.

### **3- Momento Grido**

A continuación, detallaremos uno de los procedimientos de atención al cliente que la compañía denomina el Momento Grido:

El Momento Grido es el período de tiempo en el cual el cliente toma contacto con los colaboradores en las heladerías. Es una herramienta que tiene el objetivo de aumentar la venta y satisfacer mejor al cliente, garantizando una experiencia diferente durante los minutos que es atendido en una heladerías Grido. Lo cual favorece el desarrollo de una actitud pro-activa para superar una atención buena o normal, pero en ningún momento debe robotizar el servicio, ni despersonalizarlo. Contribuye a la diferenciación como marca y a despertar la necesidad de consumo de otros productos Grido.

Este Momento se conforma de sólo cinco pasos que deben ser aplicados tanto por el colaborador en la caja (encargado de la venta) como el colaborador en el mostrador (responsable de preparar los productos). Conocer en profundidad cada uno de los productos aumentará considerablemente la confianza del colaborador en sí mismo frente al cliente.

A continuación se describen cada uno de los pasos:

#### *Momento Grido en la caja:*

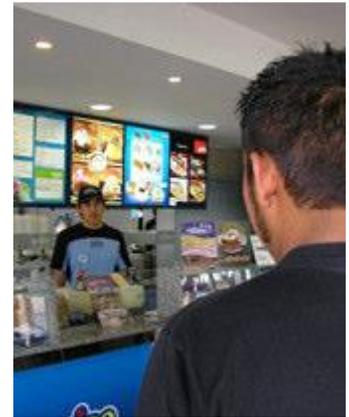
1. Saludo Inicial: el saludo es un acto de cortesía muy apreciado y debemos hacerlo antes que el cliente nos salude, de esta manera le hacemos saber que es nuestro invitado y que estamos dispuestos a servirlo. Es fundamental mantener la correcta postura del cuerpo,

utilizar palabras y tono de voz cordiales, mirar al cliente a los ojos y sonreír. Es muy difícil que una persona rechace un saludo debido a que es considerado una falta de educación. Además, el saludo nos permite romper “el hielo” y predispone al cliente en forma positiva. Es importante adecuar la expresión a nuestro interlocutor y que nos sintamos cómodos para que el saludo sea sincero. A modo de ejemplo: “Hola, ¿cómo está? ¿En qué lo puedo ayudar?”. “¡Buen día/tarde/noche!”.

2. Identificar la necesidad: En este paso es importante ponernos en el lugar del cliente (empatía) para llegar a conocer su necesidad. Esto se debe realizar a través de una o más preguntas:

Si el cliente ingresó a la heladería con la decisión tomada, con sólo preguntar: “¿En qué lo puedo ayudar/servir?” ya tendremos la información necesaria para satisfacer su necesidad.

En cambio, si es un cliente indeciso le podemos consultar: “¿Lo va a consumir acá o es para llevar?”, “¿Es sólo para



usted/vos o para un grupo de personas?”. Si es para un consumo grupal podemos averiguar algo más que nos ayudará a una mejor sugerencia, por ejemplo, acerca de la ocasión: “¿Es para una cena importante con invitados o un cumpleaños?”, la cantidad de personas a las que está pensando agasajar con este producto y si prefiere Helado (por kilo o litro), Postres o Tortas.

Esta información ayuda a seleccionar mentalmente la línea de producto más adecuada para este cliente. Es importante que los colaboradores conozcan la promoción del mes y los faltantes que existan en la heladería, en este último caso, para no sugerirlos o

para que, si el cliente pide alguno de ellos rápidamente el colaborador pueda brindarle otras alternativas.

3. Recomendar: el objetivo de este paso es aumentar la venta, informar al cliente acerca de nuestros productos y, cuando corresponda, ofrecer la promoción del mes.

En el caso de un cliente decidido y siempre que el producto lo permita, se debe recomendarle un producto con mayor valor o algo para acompañar (Ej: salsas, blister de cucuruchos, baño de chocolate), lo cual nos permitirá aumentar el ticket de compra.

Al cliente indeciso se le debe sugerir el producto que se considera más adecuado utilizando el nombre del producto y destacando sus ingredientes. No debe recomendarse los productos desde su precio, a menos que el cliente lo solicite. Si es un consumo individual, se le debe sugerir productos de la línea de cucuruchos o bombones, presentándolos con los nombres de cada producto y sus ingredientes. Sólo después hacer referencia al precio de cada uno. Una vez que el cliente decidió el producto que llevará estamos en condiciones de aplicar el paso 3.a invitándolo a que lleve algún producto adicional (blister, salsa, baño de chocolate, etc.).

4. Prestación operativa: luego que el cliente haya tomado la decisión del producto que llevará, el colaborador debe concretar las tareas propias de su puesto, sin perder el contacto visual y diálogo con el cliente:

Cobrar solicitando el pago del mismo antes de preparárselo, así podrá acomodar el dinero tranquilo y recibir su helado cómodamente. Por ejemplo: “Le cobro primero, porque una vez que tenga el producto en la mano le será más incómodo”.

Dejar el billete sobre la caja, a la vista del cliente, hasta entregarle el cambio. Esto es importante para identificar rápidamente con cuanto se abonó, por si surge algún reclamo con el vuelto.

Reforzar la decisión de compra. A modo de ejemplo: “Se lleva un muy buen producto. Después me cuenta qué dijeron sus invitados”.

5. Saludo Final: este saludo es tan importante como el primero y en la medida de lo posible debe ser acompañado de una invitación al cliente a volver. Se lo debe saludar en último lugar, es decir, luego que el cliente se despida o cuando éste se retira del mostrador, ya que si lo despedimos antes podría sentir que lo estamos echando.

Conservar la postura corporal adecuada, mirando a los ojos al cliente, y continuar acompañando con una sonrisa las palabras y el tono de voz cordiales. El colaborador en la caja por ejemplo puede decir: “Mi compañero le va a preparar el producto. Muchas gracias”.



#### *Momento Grido en el mostrador:*

1. Saludo Inicial: Aunque el cajero ya saludó al cliente es importante que el colaborador que va a prepararle el producto vuelva a saludarlo y lo haga antes que el cliente. Ej: “Buenas tardes” o “Buenas noches”. Mantener la posición erguida del cuerpo, mirar a los ojos y sonreír al cliente mientras dialogamos con él.
2. Identificar la necesidad: Pedir al cliente que repita su compra y/o consultare por el sabor/es de helado que desea. En caso de que se muestre indeciso en la elección de los sabores, consúltale en

relación a las diferentes líneas de sabores o a los ingredientes con los que están elaborados. Por ej.: “¿Le gusta el chocolate/dulce de leche/sabores al agua?”, “¿probó los sabores con chips de chocolate/sembrado de galletitas/frutas?”, “¿Le gusta el licor?”, etc.



3. Recomendación: de acuerdo a sus respuestas, sugerir el sabor o línea de sabores que se considere más adecuada. Y siempre que un cliente consulte por un sabor de helado o manifieste inseguridad por elegirlo, se le debe ofrecer la degustación del mismo.

4. Prestación Operativa: mientras se prepara el producto que el cliente eligió no se debe perder el contacto visual y el diálogo con el cliente. Se puede reforzar la decisión que ha tomado. En caso de que se lleve un producto cerrado se le puede decir: “realmente se lleva un muy buen producto”, “llévelo y cuando vuelva me cuenta qué le dijeron sus invitados”. Si se lleva un producto para el que tuvo que elegir los sabores: “es muy rico el sabor que eligió, ya que está hecho con ingredientes naturales”.



Al preparar el producto se debe respetar las Buenas Prácticas de Manufactura.

Podemos consultarle por ejemplo: “¿Conoce la promoción del mes?”, “¿Probó los sabores al agua?”, etc.

5. Saludo final: al final se le debe agradecer su compra, invitarlo a volver y despedirlo luego de que el cliente lo haya hecho. Ej: “Muchas gracias y regrese pronto”, “Muchas gracias por su compra, que lo disfrute. Lo/a esperamos nuevamente”, “Hasta la próxima”, “Gracias por venir”.

#### **4- Prácticas para gestionar la atención al público en Grido Helado**

Grido Helados es una compañía que busca constantemente satisfacer a los clientes y mejorar la imagen de la marca a través de un servicio de atención superior. A continuación, describimos algunas de las prácticas que realiza la empresa en pos de cumplir con los objetivos mencionados.

A continuación presentaremos una descripción de aspectos que la compañía tiene presente para gestionar correctamente la relación con su público objetivo:

##### *Nueva carta para personas con discapacidad visual:*

La Empresa Grido Helado utiliza un nuevo modelo de cartas de productos y sabores confeccionada íntegramente en sistema braille, herramienta orientada a atender las necesidades de las personas con discapacidad visual que a diario visitan los más de 850 puntos de venta de la marca.



Este desarrollo significa un paso trascendental para la empresa en su permanente implementación de acciones tendientes a la inclusión social de las personas con capacidades diferentes, política que Grido ha pregonado desde sus

orígenes y que ha acompañado mediante otras acciones tales como la certificación oficial de sus cremas heladas como “aptas para celíacos”, lo que ha dado a este sector la posibilidad de consumir helados sin ningún tipo de riesgo para su salud.

La nueva carta, que ya se encuentra disponible en todas las heladerías del país, fue desarrollada en conjunto con la Revista Colores, medio de comunicación para personas con discapacidad visual, impresa en sistema braille. En primera instancia Grido presentó la inquietud por desarrollar esta herramienta al equipo de colaboradores de dicha publicación, el cual realizó una investigación mediante consultas y diseñó un programa de comunicación especial a ser aplicado en el marco de cada heladería, en pos de facilitar la elección de productos y las vivencias de estas personas en las heladerías. En paralelo, la empresa recibió una capacitación en cuanto a cómo instruir a cada trabajador de cada punto de venta para brindar una atención correcta a personas con esta discapacidad, atentos a sus necesidades.

A diferencia de la primera carta, que sólo contaba con el listado de sabores, la nueva versión confeccionada en PVC transparente tiene además todo el detalle de productos especiales de consumo individual.

#### *Consejos para manipular adecuadamente el helado en el hogar:*

A continuación, Grido expone una serie de consejos para la manipulación de los helados en el hogar:

- Colocar el producto en el freezer lo antes posible.
- Preservar el helado en freezer, en vez de congelador, ya que este último no logra la temperatura adecuada para mantener el producto congelado.
- Verificar la limpieza de los utensilios (cuchara, bochero, etc.) antes de utilizarlos.
- Lavarse muy bien las manos antes de servir el helado.
- Luego de servir el producto, tapar y guardar el helado rápidamente en el freezer para que no pierda su consistencia y textura. Lo más importante es mantener la cadena de frío.

### *Locales renovados*

En el 2009 Grido renovó completamente la estructura de los locales para brindar un mejor servicio.

Además trabaja constantemente tanto en el estado de la heladería como en la atención en mostrador.

La intención de la Empresa es que los clientes encuentren en las Heladerías un espacio cómodo y agradable donde puedan disfrutar de los productos junto a familiares y amigos, siempre



recibiendo una atención cordial y acorde a las necesidades de los mismos.

### *Helado para clientes celíacos:*

Como mencionamos anteriormente Grido Helado busca mejorar continuamente la relación con sus clientes, a tal efecto, la compañía toma conciencia de cómo proceder para servir helado a Clientes Celíacos, dado que una ínfima partícula de gluten de trigo, avena, cebada o centeno puede hacer mucho daño al organismo de un enfermo celíaco. Por ello, todos en Grido toman conciencia de esto para cuidar la salud de los clientes y brindar un servicio de excelencia.

Toda tarea operativa en la heladería deberá ser realizada respetando con mucha atención todas las normas de higiene establecidas en este Manual Operativo y en las Capacitaciones de BPMA. De esta manera, se evitará la contaminación cruzada del producto con migas de cucuruchos o con otros sabores que no son aptos para celíacos.

### *Festejo del día del Niño en el mes de Agosto:*

Ante la llegada del Día del Niño la Empresa no deja de agasajar a los más pequeños de alguna forma especial en cada heladería.

Con este objetivo, en cada sucursal se organizará un sorteo habitual de juguetes. A tal efecto la compañía recomienda lo siguiente:

“Se aconseja organizar este evento el último fin de semana del mes de Agosto (el día 26 de agosto) para extender la vigencia de esta acción y generar mayor asistencia el día del evento al no superponerlo con otras actividades del día del niño que se organicen en cada localidad”.

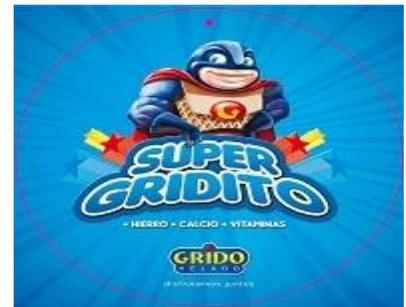
Tres Piezas para la Ambientación del Punto de Venta:

Se está enviado también el siguiente material decorativo. Ubicar cada uno de ellos estratégicamente en lugares bien visibles para los niños.

- **Colgante redondo**, con la nueva imagen y el nuevo logo del Súper Gridito.
- **Medidor** para adherir en unas de las paredes del local para que los pequeños clientes puedan conocer cuánto han crecido. Ubicar la parte superior de esta pieza a 1,50m del piso.
- **Afiche bienvenida**

El objetivo de todo este material es decorar la heladería temáticamente con el festejo de Agosto y potenciar el esfuerzo logrando que todas las heladerías mantengan una imagen uniforme durante estos días.

A continuación Expondremos las cuatro Piezas de la campaña del día del niño:



- Afiche informativo del Sorteo. Esta pieza de comunicación posee una ventana blanca para que se indique el día en que se realizará el sorteo de los juguetes.
- Urna. Cada heladería deberá armar una urna para que sus clientes depositen allí los cupones durante el mes y luego utilizarla para el sorteo. Se recomienda armarla con una caja de obleas.
- Cupones para el sorteo. La Empresa diseñó cupones exclusivos para esta acción. Estos cupones se pueden entregar con la compra de un Súper Gridito o bien liberarlo a la compra de cualquier producto.
- Bases y Condiciones. Este es un documento legal con el detalle de la acción y requisitos de participación.



El mismo debe ser impreso y colocado en un lugar visible del punto de venta para la consulta del cliente.



## **Capítulo VIII**

### **Logística de la Producción**

**Sumario:** 1- Canal de Comercialización. 2- Función Logística. 3- Integración de la Logística Externa 4- Particularidades. 4.1- Tareas y responsabilidades de las franquicias.

#### **1- Canal de Comercialización**<sup>23</sup>

¿Cómo alcanzar el mercado objetivo de la mejor manera? ¿Qué hábitos de compra tienen los clientes finales elegidos como mercado objetivo? ¿Con qué frecuencia compran? La naturaleza de las operaciones que culminan poniendo a disposición del cliente un producto depende del mismo. Por ejemplo, un automóvil, una lámpara decorativa o un periódico barrial requieren diferentes accesos a sus respectivos mercados; análogamente sucede con una guardería para mascotas o la televisión satelital. Distintos productos se comercializan en mercados también distintos.

En particular, los productos de consumo muy difundido, tanto durables como no durables, fueron clasificados por L. Aspinwall según sean de compra:

---

<sup>23</sup> ADMINISTRACION DE LA PRODUCCIO II, apuntes de clase, UNT, San Miguel de Tucumán, (año 2011)

- Común. Adquiridos con alta frecuencia, casi sin análisis comparativo. Exigen una alta cobertura de mercado. Son de bajo valor económico y alta rotación, tales como los artículos básicos de la canasta familiar (por ejemplo, fideos, detergentes, transporte urbano), los de compra instantánea o impulsivos (golosinas, helados, café al paso), los de compra urgente (paraguas, medicamentos, reparaciones de plomería) e intermedios corrientes (cemento, combustibles, artículos de librería).
- Analizada. Adquiridos con frecuencia más espaciada. Los vendedores tienen influencia en la decisión de los compradores. Son de valor económico y rotación intermedios (indumentaria, muebles, enseñanza primaria).
- Especial. La marca es un atributo determinante de la compra. Son de baja rotación y alto valor económico (joyas, automóviles, viajes de placer).
- Específica. Los compradores sólo acceden a ellos para superar algún inconveniente específico (seguros contra incendio, acondicionadores de aire, tratamientos médicos).

Los fabricantes llegan a los clientes finales a través de eslabones comerciales denominados canales de comercialización, que cumple con la función primordial de accesibilidad y acoplamiento al mercado de uso o consumo.

Por su parte, la política de comercialización define, entre otras cosas, la mezcla o combinación de canales comerciales y los puntos de venta vinculados (cantidad y ubicación de las bocas de expendio, flujo esperado de ventas en cada una de ellas). La economía propia de cada canal permite determinar cuál conviene utilizar en cada caso para atender más rentablemente a un cierto segmento. Cuando se trata de grandes clientes, con necesidades complejas y mayor rentabilidad derivada, se justifica contar con una fuerza de ventas propia; en cambio, a los clientes pequeños se

los puede atender más económicamente a través de intermediarios que manejen múltiples productos.

Se dice que se utiliza un canal directo, cuando la empresa comercializa directamente con el cliente final; el canal es indirecto cuando la empresa llega al cliente final a través de intermediarios.

En general, los canales directos implican mayor costo que los indirectos, tanto de inversión como de operación. Como siempre, la opción más conveniente en cada caso particular surge de comparar las alternativas disponibles, velando por la competitividad de todo el sistema empresarial, coherentemente con la estrategia competitiva de la empresa, y seleccionar aquella que conduzca al indicador beneficio/costo de mayor magnitud.

Los canales indirectos se llaman cortos cuando utilizan un sólo eslabón intermediario entre el sistema de producción y el mercado (por ejemplo, automóviles, indumentaria), y largos cuando intervienen mayoristas y minoristas (cigarrillos, frutas y hortalizas frescas). A su vez, la comercialización indirecta puede ser: A) extensiva, cuando la empresa trata con todos los intermediarios posibles, para abarcar el máximo de puntos de venta del mercado (tal como galletitas o telefonía); B) selectiva, cuando la empresa selecciona sólo algunos intermediarios, ya sea por la naturaleza del producto como por razones de "posicionamiento" (libros técnicos, tarjetas de crédito); o C) exclusiva, cuando la empresa acuerda con un determinado intermediario derechos exclusivos de venta, bajo ciertas condiciones contractuales (prendas de marca, agencias de viaje).

Con el objetivo de una mejor implementación de la estrategia competitiva, Helacor S.A. optó por franquicias<sup>24</sup> que es un canal de distribución selectivo-exclusivo.

## **2- Función Logística**

En general, se denomina suministro o abastecimiento a la etapa previa a la

---

<sup>24</sup> Tema que fue oportunamente desarrollado en el Capítulo nº II

fabricación, en los procesos de producción de productos físicos, que consiste en la adquisición y la traslación de materias primas, insumos y partes necesarias para la fabricación. Por otra parte, la etapa final, en los procesos de producción de productos físicos, es conocida como distribución física, y consiste en la traslación de la mercadería, desde su lugar de fabricación hasta el de entrega. Ambos subprocesos integran la logística externa a la fabricación.

La función logística debe asegurar cierto grado de disponibilidad de los materiales, en tiempo y forma, al menor costo posible. La función abastecimiento debe asegurar la disponibilidad de materias primas, insumos y partes para la fabricación, y la función distribución física debe asegurar la disponibilidad de mercadería ante los clientes elegidos como blanco de mercado. Cuando por alguna razón se interrumpe o discontinúa el flujo de objetos, aparece una inmediata pérdida de valor económico que atenta directamente contra la competitividad del negocio de la producción.

Pueden existir diversas causas de inaccesibilidad y desacople entre la fabricación de los productos y sus respectivos mercados, originadas por brechas de:

- Cantidad. Los clientes compran pequeñas cantidades por vez, mientras que los productores fabrican grandes cantidades por vez.
- Tiempo. Los clientes compran los productos\*servicios en el momento en que los necesitan, pero los productores los fabrican en otros momentos (por ejemplo, de manera continua).
- Espacio. Los clientes están geográficamente dispersos, mientras que las plantas productoras están localizadas en áreas limitadas.
- Información. Los potenciales clientes ignoran acerca de la disponibilidad de determinados productos, y/o los productores ignoran acerca de la existencia de los primeros.

Todo el trabajo realizado para fabricar un producto se puede desaprovechar si éste no se encuentra disponible cuando es requerido. La función de producción debe incluir la distribución física de la mercadería; es decir, la traslación del producto terminado hacia donde lo requiere el cliente final

(complementando a la transformación propiamente dicha). Tal traslación tiene como propósito salvar las brechas de tiempo (oportunidades de mercado) y de espacio (plazas o localizaciones de las oportunidades de mercado).

Una forma de reducir las brechas, y que el producto esté disponible en el momento requerido, es a través de los almacenes. Se denomina almacén a la instalación física en donde se depositan inventarios de materiales, de cualquier tipo, forma, tamaño y estado. Y se denomina plataforma de reexpedición, o punto de tránsito, a la instalación que sirve para descomponer cargas completas en otras cargas menores destinadas al reparto de la mercadería, y donde no se mantienen inventarios.

Desde el punto de vista funcional, es posible considerar a los componentes antes descritos como integrantes de un mismo sistema. Es decir, es posible concebir a la distribución física como un sistema de conversión.

En general, el estudio de sistemas permite identificar los puntos débiles y fuertes de los mismos, así como explorar los problemas potenciales y prever el impacto de las posibles soluciones. Para ello, resulta práctico descomponer los sistemas en estudio en subsistemas. Y, con el propósito de estudiar cada subsistema, es útil identificar los principales subprocesos o secuencias de acciones en juego. El especialista Karl AJbrecht<sup>25</sup> ha enumerado los siguientes pasos para desarrollar la entrega como un factor clave del éxito:

1. conocer a los clientes finales
2. motivar a los integrantes de la empresa para la entrega correcta
3. desarrollar una cultura corporativa de servicio
4. alinear el sistema de distribución física de mercadería.

Los almacenes de mercadería son pulmones entre la fabricación y la entrega al cliente del producto terminado.

¿Qué tipo de almacenes? ¿De qué tamaño? Distintos productos tienen distintas características y propiedades, propias o intrínsecas:

---

<sup>25</sup> KARL, AJbrecht, Delivering Customer Valué.

- Refrigerados (por ejemplo, lácteos, medicamentos);
- Explosivos (fuegos artificiales, carga de municiones);
- Inflamables (pinturas, naftas);
- Frágiles (vajilla de loza, huevos);
- De elevado valor económico unitario (joyas, obras de arte);
- Con vencimiento (hortalizas, reactivos químicos);
- Longilíneos (tubos, perfiles);
- Oxidables (vinos, chapas);
- Organismos vivos (flores, animales);
- Etc.

Para cada uno de ellos, resultará apropiada una solución particular de almacenaje, que condicionará el diseño del almacén (climatización, higiene, etc.). Además, acorde al uso previsto o finalidad del almacén, se definen los procesos a realizar y el tipo de máquinas y equipamiento necesarios. Así, puede ser necesario o recomendable un almacén de recepción (con playa de maniobras y descarga a granel); orientado al despacho (con surtidores de líquidos); preparado para el "picking" (con estanterías para cajas); o de almacenaje prolongado (con silos para granos).

Para dimensionar las instalaciones, es necesario considerar el flujo de salida de los productos; la tasa de rotación (alta en el caso de piezas postales y comestibles frescos, o baja cuando se trata de muebles y libros clásicos, por ejemplo); el grado de disponibilidad deseado (según se trate de comercios minoristas, abastecimiento justo a tiempo, etc.); y el patrón de comportamiento de la demanda (adornos navideños, textos escolares, etc.).

La gestión de almacenes de mercadería abarca desde el arribo y recepción de la misma a un lugar físico, el ordenamiento y disposición de la misma, hasta su preparación y despacho al destinatario.

En general, la manipulación no agrega valor económico a los productos, y sólo aumenta su costo. Siempre que sea posible, se debe eliminar toda manipulación. Como regla usual, siempre que sea posible conviene:

- combinar acciones de manipulación,
- evitar manipuleos innecesarios; y
- utilizar la fuerza de gravedad.

Se denomina embalaje a las cajas de cartón o de madera, los canastos o esqueletos, los tambores, las bolsas o sacos, y todo tipo de recipiente que contenga mercadería suelta.

Para cada situación existe una combinación adecuada de embalaje y tamaño; conviene mover las cargas agrupadas en bultos (unidades de movimiento, manipulación o carga) lo más grandes y homogéneos posible; y evitar muchos bultos sueltos, con un costo asociado más alto.

Las tarimas [pallets] permiten resolver las mayores dificultades que ofrece la manipulación de mercadería suelta, mediante unidades de movimiento estandarizadas. Permiten el uso de aparatos mecánicos para el movimiento de materiales con buena eficiencia, y reducen el costo por daños y extravíos.

Los sistemas automáticos de almacenaje y recuperación de carga permiten alcanzar resultados muy significativos en cuanto a calidad (por ejemplo, despachos en fecha) y eficiencia (reducción de errores e innecesaria repetición de acciones). Estos sistemas permiten mover mercadería suelta en pequeñas cantidades, o cargas "palletizadas" completas, o una combinación de ambas. Se pueden aplicar en cualquier etapa del proceso de producción, desde el abastecimiento de materias primas, pasando por el movimiento de semielaborados en proceso de fabricación, hasta la distribución física de productos terminados.

En el afán de optimizar el despacho de mercadería se puso a disposición en la planta de Ferreyra una nueva estructura automatizada de picking (selección de productos para el armado de pedidos).

Los principales beneficios que genera la automatización del picking son:

- Permite mayor precisión en la selección de los productos, reduciendo considerablemente el margen de error en el armado de pedidos.
- Incrementa notoriamente la velocidad en el armado del pedido y por lo tanto la productividad del sector, lo cual permite despachar más pedidos con igual cantidad de personal.
- Posibilita que el 70% del personal que arma los pedidos haya pasado de trabajar en temperaturas extremadamente bajas (-25° en la cámara) a trabajar entre los -10° y -15° en la pre-cámara.

La cámara en la cual se ha instalado este desarrollo posee 4 niveles, con capacidad para albergar 200 palets en total.

El gran avance tecnológico se encuentra en la aplicación del sistema “Pick to Light”, el cual deriva el pedido que la franquicia ha asentado en el sistema directamente hacia monitores ubicados dentro de la cámara, los cuáles le indican a los operarios cuantos bultos seleccionar de cada una de las posiciones. El operador de cada nivel selecciona los productos y los coloca en una cinta transportadora, la cual los deriva a la pre-cámara, en donde se conforman los palets. Los procesos de flujo de información deben acompañar en paralelo a los procesos de flujo de objetos, a efectos de contar con la información necesaria para administrar estos últimos, en todo momento.

Para transmitir las órdenes de pedido, coordinar el inventario y la fabricación, programar el transporte (cargas, recorridos, horarios, vehículos de transporte), y/o localizar la mercadería.

### **3- Integración de la Logística Externa**

La logística externa a la fabricación debe ser, desde el inicio, planeada e integrada dentro del sistema de producción, para asegurar una armonía óptima del conjunto. Los subprocesos de abastecimiento y de distribución física, junto con el de fabricación, deben estar al servicio de los clientes finales, integrando el proceso de producción.

La técnica de planeamiento de los requerimientos de distribución física (distribution requirements planning, DRP) permite determinar los medios y los programas de transporte y reparto de mercadería a los puntos de entrega.

Durante los últimos años ha tomado forma la figura del **operador logístico**, como prestatario externo a la estructura de organización de la empresa, para operaciones tales como: manejo del inventario y del suministro (por ejemplo, alimentación JIT de las máquinas de fabricación, reposición en supermercados), almacenaje y movimiento de mercadería (preparación de pedidos), transporte (reparto a los puntos de venta) e información (confección de la documentación acompañada). Grido al tercerizar su sistema de abastecimiento a los franquiciados, busca lograr los siguientes objetivos:

- menor costo, menor inversión y mayor flexibilidad (se convierte el costo fijo en variable);
- simplificación de la gestión; y
- especialización.

La importancia de las actividades logísticas, no siempre está explícitamente reconocida y reflejada en la organización de las empresas. Sin embargo, constituyen una función de apoyo de vital importancia para las áreas

funcionales principales, como Producción y Marketing, y hacen su aporte a la competitividad de la organización.

El área de Producción incluye todas las actividades específicas relacionadas con la creación del producto: la actividad en la planta, el mantenimiento, la implantación de procesos, el control de calidad, la evaluación de los trabajos.

Al área de Comercialización o Marketing tiene a su cargo, el diseño de la política de marketing, actividades promocionales, de investigación de mercados, de selección de gamas de productos a fabricar y vender, la fijación de precios, y la gestión del personal de la unidad.

En el área de logística se desarrollan múltiples actividades, como el transporte, el almacenamiento, la gestión de inventarios, la manipulación de mercaderías, añadiendo valor tiempo y espacio al producto.

#### **4- Particularidades**

Con el objetivo de mejorar los procesos logísticos y preservar la calidad del producto durante su traslado y descarga, desde Córdoba hacia los distintos puntos de ventas, se ha definido un Procedimiento de Transporte y Entrega de mercadería, el cual implicará responsabilidades tanto para el Área de Expedición de Helacor, como para los transportistas y las franquicias.

Los siguientes controles a aplicarse desde el Área de Expedición:

- Condiciones de frío e higiene del vehículo de transporte.
- Presentación e higiene del personal de la empresa transportista.
- Condiciones de mercadería a cargar en el camión.
- Presencia en poder del transportista de la documentación necesaria para la entrega del pedido (Planilla de transporte de

mercadería, Talonario de Devolución de mercadería, Facturas y Remitos).

#### 4.1- Tareas y responsabilidades de las franquicias

Durante el reparto, el chofer del transporte se contactará con el franquiciado para avisar el horario de arribo del camión al local. Antes de efectuar la descarga, el transportista consultará donde debe depositar la mercadería dentro del local y al descargarla la separará por bultos de un mismo producto, para facilitar el conteo, agilizar la descarga y evitar errores. A partir de allí comienzan las tareas de la Franquicia:

- Controlar temperatura de la mercadería recibida

Aunque el transportista realizará controles de temperatura por su cuenta y los registrará en la planilla “Transporte de mercadería”, la Franquicia debe realizar su propio control mediante un termómetro de punción.

#### **¿Cómo realizar el control?**

1. Encender el equipo desde la tecla ON-OFF



**Termómetro de Punción**

2. Introducir en una de las esquinas superiores de la caja el vástago del termómetro.



3. Dejar estabilizar la temperatura hasta que la misma quede fija en el display digital.
4. Leer el valor de la temperatura en el display digital.
5. Limpiar el vástago del termómetro para realizar una nueva medición y/o para guardar el instrumento.

A medida que el transportista ingresa la mercadería al local y la deposita en un lugar limpio y seco, próximo a los freezer, el responsable de recibir los productos debe controlar los bultos y la factura.

Es responsabilidad del Franquiciado que, en el momento en que se descarga la mercadería, haya una persona que esté realizando los controles al producto. Si el pedido supera los 50 bultos deberá disponer de 2 personas para la descarga y almacenamiento del helado en las cámaras.

El tiempo máximo de exposición del helado a altas temperaturas es de 15 minutos. La mercadería no debe superar ese tiempo fuera de los equipos de frío.

Debe disponer de un lugar para los productos que van a ingresar. Los freezers y pozos de frio deberán estar limpios, higienizados y funcionando correctamente.

No está permitido esperar que el trasportista termine de bajar todo el pedido, para recién guardar el helado, ya que esta conducta afectara la cadena de frio como la imagen de la heladería.

*Completar la planilla “Transporte de Mercadería”*

DATOS DEL TRANSPORTE		ESTADO DEL VEHICULO	DATOS RESPONSABLE TRANSPORTE / REPARTO			
Nombre:	Condiciones de Higiene Interna	OK	Nombre:			
	Condiciones de Higiene externa		D.N.I.:			
Vehiculo:	Funcionamiento Equipo Frio		Temperatura de salida del helado:	°C		
Patente:	Termometro de Puncion		Estado de los envases OK:			Firma

* Completa Transportista / Repartidor							* Completa Responsable Franquicia o Cámara Responsable Sucursal / Cámara			
Nº FRANQUICIO O CAMARA	Hora llegada del camion	Hora inicio descarga	Hora final descarga	Costo Flete con IVA	Tº de Cajas		Nº Notas de Devolucion	Nombre	D.N.I.	Firma
1					Caja 1	Caja 2				
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										

**NOTAS Y OBSERVACIONES AL DORSO**

La Planilla de Transporte de Mercadería, las Notas de Devolucion de Mercadería y las Facturas deben ser devueltas dentro de las 48 hs.

**A llenar por la Franquicia**

Planilla Transporte de Mercadería - Fuente: Grido Helados

Se recomienda a las franquicias que poseen un desnivel en su entrada contar con una rampa para facilitar la descarga de producto en el interior del local.

El responsable de recibir el producto en la Franquicia deberá completar la planilla “Transporte de Mercadería” con su nombre, D.N.I y Firma. Su firma refleja el consentimiento de que la mercadería ha sido recibida en condiciones.

Cualquier observación sobre el servicio de descarga debe asentarse en el dorso de esta Planilla de Transporte de Mercadería, espacio que funcionará a modo de “libro de quejas y sugerencias”. Estos datos serán analizados desde Helacor para identificar oportunidades de mejora en el servicio.

En caso de recibir algún producto en mal estado, la Franquicia debe solicitar al transportista una “Nota de Devolución”, en la cual se asentarán los productos devueltos, la cantidad y la causa de devolución de los mismos. Esta nota se emite por triplicado (Original para la franquicia, duplicado para Helacor y triplicado para el transportista) y deberá incluir la firma del responsable de la Franquicia y del Transportista. El número de Nota de Devolución será agregado a la Planilla de Transporte de Mercadería.

HELACOR S.A. DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍA Nº			
Sucursal: .....		Fecha: / / .....	
Responsable: .....		Factura Nro: .....	
Productos		Cantidad	Causa devolución
Completar en fábrica			
TRANSPORTISTA		EXPEDICION	CAMARA
Nombre: .....		Nombre: .....	Nombre: .....
Firma: .....		Firma: .....	Firma: .....

Remito de Devolución - Fuente: Grido Helados

El transportista cargará el producto rechazado inmediatamente en el camión, separándolo del producto apto. Esta mercadería será entregada a Helacor junto con la respectiva Nota de Devolución en un plazo no mayor a las 48 horas de efectuada la descarga en la heladería.

Esto implica que ya no es necesario que el franquiciado envíe una copia de la Nota de Devolución a su Ejecutivo para que impacte el reclamo, sólo debe archivar la Nota como comprobante.



## CONCLUSIÓN

Durante milenios, los seres humanos produjeron lo indispensable para satisfacer sus necesidades básicas: alimentos, vestidos, utensilios, etc. Lo producido era propiedad de quien trabajaba para conseguirlo, quien podía o no compartirlo con su entorno inmediato. Paulatinamente, los pueblos crecieron y comenzaron a identificar funciones: algunos gobernaban, otros cultivaban la tierra, construían o enseñaban. Los artesanos, especializados en alguna actividad particular, como amasar el pan o forjar el hierro, intercambiaban lo producido por su trabajo, en sus comunidades. Los bienes y servicios producidos comenzaron a ser comercializados; primero, por trueque; y mucho más tarde, con moneda. Siglos de diferenciación de las tareas y evolución de aquellas necesidades primitivas originaron una multiplicidad de bienes y servicios producidos por unos, y usados o consumidos por otros. Hoy, se consumen más bienes y servicios que en cualquier época pasada. La diversidad de la oferta pretende satisfacer necesidades y deseos crecientes de los usuarios, con requerimientos cada vez mayores. El propósito de la producción de bienes y servicios es satisfacer las necesidades y los deseos de los usuarios. Un reloj permite medir el tiempo, un lápiz permite dibujar trazos. Cada vez más crece la importancia relativa de muchos aspectos intangibles, reconocidos por los usuarios, tales como el prestigio de posesión, la cortesía en la atención o la confianza en la marca. La singularidad de lo producido se define por el servicio que le presta al usuario. Los productores producen productos, pero los clientes usan o consumen servicios. Lo producido es sólo un medio para satisfacer sus necesidades y deseos.

El concepto de valor tiene que ver con el cliente. Es la percepción que éste tiene de la relación de utilidad del bien o servicio con su costo.

La utilidad incluye calidad, confiabilidad, “rendimiento del producto”.

El costo es un término absoluto que se expresa en pesos y que mide los recursos que se utilizan para crear un producto.

El valor es lo que busca el cliente: satisfacer sus necesidades con el menor costo. El valor de un producto se puede mejorar incrementando su utilidad para el cliente con el mismo costo, o disminuyendo el costo con el mismo grado de utilidad.

Puede lograrse, por ejemplo, mediante la eliminación de reprocesos, devoluciones, y otras actividades innecesarias y costosas. El análisis de valor es una filosofía que busca eliminar todo aquello que origine costos y no contribuya al valor ni a la función del producto.

El sistema de producción es el esqueleto o armazón dentro del cual ocurre en buena medida la creación del valor. Una vez que los insumos han sido reunidos, ocurre la creación del valor. El control de las materias primas e insumos, la programación cronológica de la actividad de las máquinas, la asignación de personas para los distintos trabajos, el control de la calidad y la productividad en la producción, el mejoramiento de los métodos para ejecutar los trabajos, el correcto manejo de los materiales dentro de la compañía, son algunas de las actividades típicas del área de producción, y que permiten la creación de valor.

El objetivo del gerente de producción y de las actividades de producción es maximizar el valor creado. La diferencia entre el valor de lo que entra y el valor de lo que sale representa el valor creado mediante las actividades de producción.

En un extremo del sistema se encuentran los insumos o entradas; en el otro están los productos o salidas. Conectando las entradas y las salidas, existen una serie de operaciones o procesos mediante los cuales se realiza la transformación o agregado de valor.

Cuando la gerencia implementa y apoya un sistema de gestión que incluye: la simplificación y el seguimiento de los procesos; la optimización de la coordinación permanente entre la fabricación y los respectivos mercados, minimizando y

eliminando posibles brechas de cantidad, tiempo, espacio o información; actividades relacionadas con la higiene y la seguridad laboral, haciendo hincapié en la prevención; el estricto cumplimiento de las Buenas Prácticas así como todo aspecto relacionado con la atención al público; la obtención programada y sistemática de información pertinente y oportuna para análisis, evaluación, comparación; la asignación de una importancia estratégica a la gestión de la comunicación, por considerarla un instrumento para la calidad; entre otras actividades, se logra una gran satisfacción en el cliente, que deriva en una mayor demanda. Y, como se sabe, las economías de escala (ventajas que una empresa obtiene gracias a su expansión), permiten fijar un precio diferente al de la competencia, impactándose nuevamente en el valor del producto que percibe el cliente.

“Muchos piensan que los conceptos de la Dirección de la Producción y de la Gestión de la Calidad son obvios. Creo que están en lo correcto”. Kaoru Ishikawa, la figura de mayor importancia de la calidad en Japón hasta su fallecimiento en 1989.

# **ANEXO**

# Las 10 tendencias que marcarán el nuevo rumbo de las franquicias

Habrà este año más de 600 marcas operando con el sistema. Crecen los rubros tradicionales y llegan otros nuevos, dicen los entendidos.

Andrés Mazzeo  
ESPECIAL PARA CLARIN

A pesar de las dudas sobre la evolución de la economía y el consumo, el robusto crecimiento de las franquicias de los últimos años se mantendrá en 2012, sustentado en los rubros tradicionales (gastronomía e indumentaria) y sumando otros a la modalidad, como agencias de turismo, inmobiliarias y servicios. El estudio especializado Canudas proyecta un total de 622 marcas franquiciadas (con 28.000 locales) para fin de año, un 10,5% más que el año pasado.

"Los nuevos rubros, la apertura de shoppings, los subsidios para desarrollar franquicias y las ansias de expandir las marcas al interior del país son algunas de las causas que impulsan este crecimiento", enumera Carlos Canudas, titular de la consultora. "Desde sus orígenes, las franquicias se expandieron a las ramas de negocios más diversas, se suman nuevos rubros y formatos y cada vez hay más oferentes", explicó a iEco Juan Manuel Carballo, gerente de Franquicias de McDonald's, y concluyó que "gran parte del crecimiento del retail se canaliza por ahí".

Cada vez más marcas se suman al sistema, según refleja un relevamiento de Canudas. En 2010, en total había 494 redes y 23.454 locales. En 2011 se adhirieron 69 (563), con lo cual se alcanzó la cifra de 25.340 locales. "El sector viene acompañando el crecimiento de la economía y 2011 no fue la excepción", resume Gabriel Nazar, responsable de Cardón (indumentaria) y El Noble (gastronomía) y titular de la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias (AAMF).

Carballo, de McDonald's (marca que explota en toda la región la empresa Arcos Dorados), puntualiza que la cadena de fast food, que en la Argentina posee más de 200 locales, es la mayor franquicia del mundo, "tanto en ventas como en cantidad de locales", dijo. McDonald's a nivel mundial posee unos 32.000 puntos de venta y desembarcó en el país en 1986. "En 1994 abrimos nuestra primera franquicia, hoy tenemos 20 funcionando", añadió el ejecutivo.

En Centrofranchising, una desarrolladora de franquicias, entienden que el sistema de franquicias se impondrá como opción "de mayor seguridad" sobre los emprendimientos independientes. "Las marcas ya consolidadas tendrán el beneficio del posicionamiento", explica Pablo Pascolo, titular de la empresa.

Sin dejar de mostrarse optimista, Pascolo deslizó ciertas dudas. "Creemos -dijo- que el consumo se sentirá. A los nuevos actores les significará un mayor esfuerzo".

## 1 Inflación, promos y producción local

La indumentaria es el segundo rubro en importancia para el negocio de las franquicias, con un 25% del total. En 2011 estas cadenas vivieron una gran expansión, especialmente las marcas importantes, producto del festival de las promociones de tarjetas, shoppings y bancos lo que, por otra parte, también favoreció la suba de precios de muchos productos.

Yagmour (41 locales franquiciados más otros 15 locales propios), Dulce Carola (31 franquicias), Christian Lacroix (lan-

zó su sistema de franquicias para multiplicar así sus actuales 10 locales en todo el país) y Boating son algunas de las marcas más activas en el sector y que se perfilan para crecer fuerte en 2012.

En el mercado, sin embargo, aseguran que la modalidad se extendió demasiado en este segmento y que por eso muchas marcas, para expandirse, están mirando hacia el interior del país. Enfocadas en el segmento infantil, Cheeky y Mimo son dos buenos ejemplos: ambas poseen más de 100 locales, lo que les permite tener presencia en todo el territorio. Con un total de 20

puntos de ventas, la mitad franquiciados, la cadena Advanced también tiene planes de expansión hacia países vecinos, "pero por sobre todo, en el interior", señalan desde la firma.

Dentro de los problemas que se prevén para 2012 figuran las restricciones a las importaciones. "Estas dificultades afectarán a la indumentaria y el calzado y limitarán las posibilidades de expansión", puntualiza Nazar. Frente a esto, Samsonite (26 locales, 16 franquiciados), comenzó a fabricar en el país: "Estamos muy entusiasmados con el proyecto", dijo Guillermo Benzaquén, director comercial de la marca.

## 2 Servicios varios y cuidado personal

El rubro servicios es el más diverso en cuanto a propuestas para la modalidad de las franquicias, aunque prevalece la categoría "cuidado personal". "Presenciamos en 2011 un gran cambio en los conceptos de negocios relacionados a la estética, en el cual conviven los mega centros con spa con pequeños espacios físicos con baja inversión fuertemente concentrados en dos servicios muy demandados: la depilación definitiva y la ultracavitación", explica Pablo Pascolo, de la consultora espe-

cializada Centrofranchising.

A dos años de su creación y por vía de franquicias, la marca Pura Piel (cuya especialidad es la fotodepilación) terminó 2011 con 35 centros. BodiClinic es otra de las marcas especializadas en tratamientos estéticos, que ya tiene 8 franquicias, 3 de ellas inauguradas el año pasado. De todos, sobresale la red de cadenas de peluquería y belleza Paulino Acosta, que tiene más de 50 locales. De ese total, 45 funcionan bajo el sistema de franquicias.

## 3 Exportación

El 25% de las franquicias argentinas tiene presencia en el exterior y la mitad del total son marcas de indumentaria. En el mercado coinciden en que los países de la región serán los principales destinos. Havana (80 locales en el extranjero), Freddo (que prevé abrir 15 locales en Brasil) y Mimo (50 locales en el exterior) lideran la movida. Otras firmas que planean hacerlo en breve son Grido, El Noble, Cardón y Wanama.



## Manual de criterios de Supervisiones 2011/12

### HELADOS E INSUMOS (BPMA)

#### Cajas de 12 litros (Granel)

El helado se mantiene sin presencia de otros sabores, hielo, restos de cucuruchos u otra contaminación.

<b>Excelente</b> :	Helado sin ningun tipo de contaminación externa, dentro de la fecha de vencimiento
<b>Bien:</b>	Presencia de cristalización en las paredes internas de las cajas.
<b>Regular:</b>	Leve presencia de otros sabores en la caja.
<b>Mal:</b>	Helados contaminados con restos de cucuruchos, hielo, nieve, restos de carton, insectos o restos de otros sabores. Helado con fecha de vencimiento cumplida.

El helado se mantiene con buena consistencia. Con la temperatura apropiada. No presenta signos de cristalización.

<b>Excelente</b> :	Helado con temperatura entre -13 y -15 C°. Sin cristalización.
<b>Bien:</b>	Helado con variacion de entre + - 2 c° sobre la temperatura ideal.
<b>Regular:</b>	Algunos sabores con signos de cristalización.
<b>Mal:</b>	Sabores faltos de temperatura (-11c° o superior). Totalidad de las cremas con signos de cristalización.

El helado está bajado y alisado. Las caras internas de las

### cajas están libres de helado.

<b>Excelente</b>	
<b>:</b>	Cajas con helado bajado, alisado y sin restos de helados en las paredes.
<b>Bien:</b>	Restos helados en paredes de algunas cajas.
<b>Regular:</b>	Helados mal bajados durante el horario de trabajo
<b>Mal:</b>	Helados mal bajados y sin alisar, sobre todo en horarios de apertura y cierre

↓ 2011

Mystery Shopper

BASE DE DATOS ATENCION AL CLIENTE



Jordi Domènech DIRECTOR DE JORDAX APRENDIZAJE

# El comprador misterioso

Una investigación en concesionarias automotrices revela el rol del personal de ventas en las decisiones de compra de los potenciales clientes. Mucha espera: la principal causa de desaliento.

Hace 15 años nació en Europa un concepto de análisis corporativo consistente en detectar problemas en el servicio de una empresa y proponer mejoras que ayuden a prevenirlos y corregirlos, basado en el envío a determinados puntos de venta de personal previamente capacitado y calificado. Su aplicación al estudio de concesionarias argentinas reveló fallas en la gestión comercial.

En la actualidad, 8 de cada 10 empresas pierden miles de dólares debido a una mala atención al consumidor por parte de sus ejecutivos o comerciales; en gran parte, debido al escaso interés que muestran en atender el bien más preciado que deben preservar: el cliente.

El *mystery shopper* o "cliente misterioso" es un servicio de investigación comercial que permite a las empresas, de una forma directa y confiable, evaluar el desempeño de los asesores de ventas. Su implementación es crucial en tiempos de bonanza -al reforzar el crecimiento y anticipar posibles deficiencias o subutilización del potencial de una compañía- y en situaciones de crisis -constituyéndose en una herramienta vital para revertir contingencias a partir de un mayor conocimiento de la estructura corporativa-.

La inmersión en las tareas cotidianas muchas veces no deja ver pequeños grandes detalles que hacen a la totalidad del desenvolvimiento de una compañía. Observarlos meticulosamente nos pondrá en una mejor situación al momento de tomar decisiones y destacar a quienes empujan y defienden la organización.

Desde las consultoras Jordax Aprendizaje y The Boss Company aplicamos la técnica del *mystery shopper* para producir un informe fidedigno sobre la calidad de atención en las concesionarias de locales, porque el acceso a las oportunidades de crecimiento reside en conocer el foco del problema.

## Análisis de las experiencias de compra

### Comportamiento de los vendedores

42% Preguntar por la persona destinataria del vehículo

40% Indagar la capacidad de compra del potencial cliente

18% Conocer el uso que tendrá el rodado



### Motivos de las esperas como factor de incomodidad

51% Ausencia de un vendedor en el salón

41% Un asesor disponible sin prestar atención al cliente

4% Vendedor trabajando en su escritorio

4% Vendedores ocupados con otros clientes



### Explicación de las características del vehículo

72% No



FUENTE: JORDAX

El sondeo, efectuado en 30 locales de venta de 22 concesionarias, que representan a 14 marcas de vehículos nacionales e importados, reveló que la mitad de los clientes sale de su experiencia de compra con un alto nivel de frustración, que incluye la decisión de no realizar una operación en dicho

## USOS

### Cuándo y para qué

El *mystery shopper* está diseñado para directivos que necesitan conocer en detalle los siguientes puntos, para mejorar y optimizar los procesos comerciales de su empresa:

- Información específica o general de la situación de la compañía.
- Cómo cumplen los empleados con los estándares establecidos.
- Si se respetan las reglas y políticas corporativas.
- Si la atención al cliente es similar a la que la compañía pretende.
- Si los empleados ofrecen productos determinados y en qué condiciones.

establecimiento. Lo interesante es que la medición permite extender el análisis a otras industrias.

En el estudio se replicaron distintas experiencias de compra, documentándolas para evaluar el desempeño de los asesores de venta, la empatía que logran con los interesados, los materiales y argumentos utilizados, y el seguimiento posterior y conclusiones que el interesado obtuvo de la práctica de compra. Las distintas sucursales fueron visitadas por "compradores de incógnito" que asumieron el papel de clientes, poniendo especial énfasis en el estudio del lenguaje corporal y gestual de los vendedores participantes de la experiencia.

Entre los resultados obtenidos pudo comprobarse que las esperas innecesarias constituyen el primer factor de incomodidad que puede llevar a desalentar el interés de consulta o la voluntad de compra del consumidor. En un 51% de los casos se identificó que se debían a la ausencia de un vendedor en el salón, en un 41% no había razones para esperar ya que al menos un asesor estaba disponible sin prestarle atención al cliente y en menor medida se comprobó que los vendedores estaban trabajando en

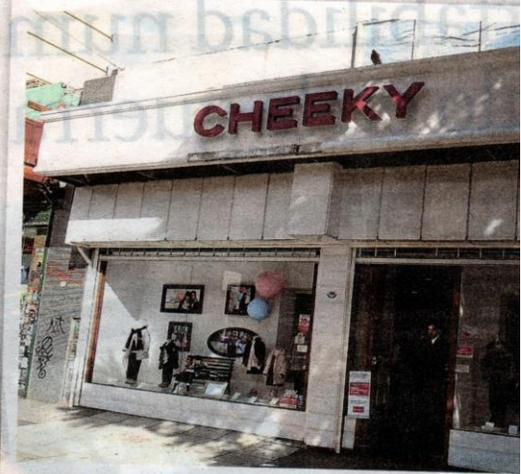
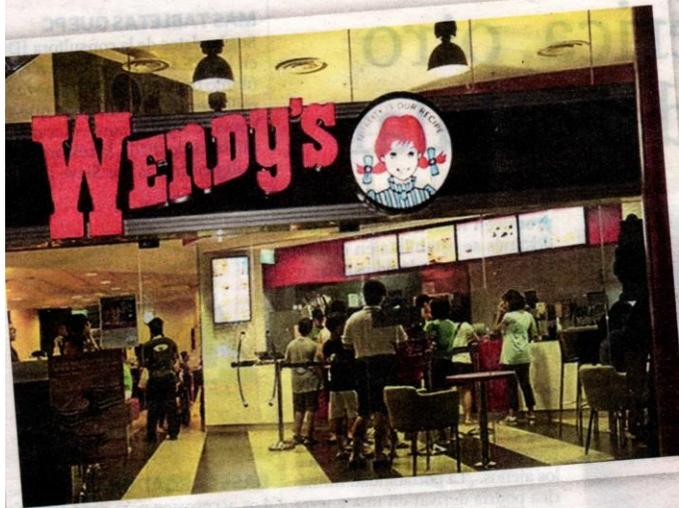
su escritorio (4%) u ocupados con otros clientes (4%).

Apenas el 18% de las consultas del rodado sería personal, comercial o familiar, mientras que el 42% se concentraron en la persona a la que se destinaria el vehículo y el 40% en indagar sobre la capacidad de compra del potencial cliente. Más del 80% de los vendedores no efectuó preguntas que determinaran el tipo de uso que tendría el vehículo, ignorando las necesidades y motivaciones del cliente.

En el 73% de los casos no hubo ofrecimiento espontáneo de prueba de manejo por parte del vendedor, debilitando el desarrollo del deseo por parte del potencial comprador. En esta línea, la mitad de los vendedores dieron largos monólogos sin estar atentos a las señales de compra del cliente y solo en el 28% de los casos explicaron las características del vehículo.

Si bien en 2010 la industria automotriz argentina cumplió un nuevo récord de ventas, estas circunstancias provocan que algunas concesionarias pierdan ventas o se vean imposibilitadas de mejorar su rendimiento.

LOS NEGOCIOS EN 2012



El juego de armar redes. Samsonite (pag. 8 izq.), Havanna (pag. 8 der.), Wendy's (izquierda) y Cheeky (derecha) promueven sus marcas a través de la modalidad de las franquicias.

### 4 Provincianas

El interior también es fuente de formatos franquiciables, especialmente para el rubro gastronómico. La cadena cordobesa de heladerías Grido, con más de 1.200 locales en la Argentina y países limítrofes, es el caso más notable de expansión. Pero también otras cadenas con tonada cordobesa registraron un importante crecimiento, como Betos's (fast food, 60 locales), Lapana (panadería-café: 21 locales) y Junior B (fast food: 11 locales). A pesar de estos números, a muchas les cuesta (o no quieren) ingresar a Buenos Aires, un tema que se asume como desafío.

### 5 El menú variado de la comida rápida

La gastronomía es el rubro que concentra la mayoría de las franquicias argentinas (el 40% del total), en el cual se destacan las cadenas de fast food, que crecen a tasas más altas que el promedio. En este segmento se destaca Mostaza, una marca de origen nacional, cuya red abarca alrededor de 60 locales y planea abrir 20 más este año (especialmente en el interior y bajo la modalidad de franquicias). Esta marca amenaza a Burger King (que tiene todos los locales propios) con quitarle el segundo puesto como cadena de hamburguesas en el país. "Será un desafío ser la segunda cadena, aunque no

estamos pendientes de cuántos abre cada empresa", se desentendió Pablo de Marco, responsable del área comercial de la cadena.

Con otro perfil, El Noble, que posee cerca de 70 locales, también tiene un fuerte plan de expansión para 2012: "Esperamos crecer un 50% en volumen, con desarrollo de productos nuevos, como helados y pastas, y nuevas unidades de negocios, como el servicio de catering", explica Gabriel Nazar, dueño de la marca.

Con un menú de opciones variadas y fuera de estación, como los café fríos para el verano, las cafeterías también avanzan a paso firme. En el sector se destaca el afianzamiento de la norteamericana Starbucks (con casi 50 locales), Ha-

vanna (192 locales, más de 120 franquiciados), Bonafide (167 locales) y Café Martínez (75 sucursales). "En gastronomía, el negocio se va polarizando entre grandes y pequeñas empresas. Estas últimas cuentan con poco personal, son atendidas por sus propios dueños (franquiciados) y compiten en la franja de base del consumo, con menor inversión y más rebusque", define Jorge Bliman, de la consultora Franchising Advisors.

"Habrá que estar a la vanguardia en desarrollo de productos nuevos, con mejores procesos para bajar costos, ofertas, promociones y ser muy agresivos comercialmente y cerrar alianzas", reflexiona Javier Paternostro, titular de las cadenas Tentissimo (15 locales) y Delicity (con 40 locales).

### 7 Territorios

Las localidades con poblaciones inferiores a los 100.000 habitantes en el interior sobresalen para muchos rubros como una alternativa debido a la saturación que existen en Capital y GBA. "Por lo que observamos en los planes de expansión de nuestros clientes (Café Martínez, El Noble, Almacén de

### 8 El surgimiento de nuevos rubros

Más allá de los negocios tradicionales, surgieron en los últimos tiempos otros segmentos. En turismo, Buquebús Turismo (venta de paquetes, pasajes y alquiler de autos) lanzó su franquicia en septiembre. En el área educativa hay marcas que ofrecen cursos a distancia, de cocina, otros con salida laboral e idiomas. El Instituto Balcarce,

sea transmisible, son factibles de armar franquicias de industrialización, muy poco visto en la Argentina, pero ya existentes en otros países", describe el consultor Canudas.

Dentro de esta tendencias aparecieron propuestas novedosas, como las de espacios de trabajo compartidos. Con locales propios, Areatres armó su sistema de franquicias y proyectan

### 9 Desde afuera

Las franquicias internacionales crecen, pero a menor ritmo. El grupo D&G (que controla Havanna) adquirió las licencias de Wendy's, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut y China Wok, pero hasta el momento sólo logró inaugurar su primer local. La excepción es la norteamericana Subway, que en pocos años desplegó una red con



## **CENTRO** DE CAPACITACIÓN

Félix Frías 108 – Loc 4 Bº: General Paz

Tel: 0351-4261068

Email: [capacitacion@helacor.com.ar](mailto:capacitacion@helacor.com.ar)

---

# **CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN**

**1 er Cuatrimestre 2012–2013**

**NOA (Catamarca, Santiago del Estero, La  
Rioja, Tucumán, Salta y Jujuy)**

REGIÓN NOA 1 (SANTIAGO DEL ESTERO, CATAMARCA Y LA RIOJA-  
EJECUTIVA DE CUENTAS: CAROLINA RIVERO)

BASE 1: SANTIAGO DEL ESTERO

Programa de Formación en Heladerías

Tema: Inducción

☐ Destinatarios: Personal que este próximo a incorporarse al punto de venta o se haya incorporado en el último tiempo.

☐ Duración: 2 jornadas de 7,5 hs. De duración cada una.

☐ Horario: 9:30 hs a 17:00 hs.

☐ Lugar: Heladería Santiago del Estero.

☐ Fechas de dictado metodología presencial: Lunes 13 y Martes 14 de agosto.

Tema: Módulo 1 - Preparación de Productos – BPMA

☐ Destinatarios: Personal de Atención al Público.

☐ Duración: 4 hs. por jornada.

☐ Horario: 9:30 hs a 13:30 hs.

☐ Lugar: Heladería Santiago del Estero.

☒ Fechas de dictado metodología presencial: Miércoles 15 de agosto.

Tema: Módulo 2 - Momento Grido / Servicio al Cliente

☒ Destinatarios: Personal de Atención al Público.

☒ Duración: 4 hs. por jornada.

☒ Horario: 9:30 hs a 13:30 hs

☒ Lugar: Heladería Santiago del Estero.

☒ Fechas de dictado metodología presencial: Martes 21 de agosto.

Tema: Módulo 3 - Gestión de Ventas.

☒ Destinatarios: Personal de Atención al Público.

☒ Duración: 4 hs. por jornada.

☒ Horario: 9:30 hs a 13:30 hs.

☒ Lugar: Heladería Santiago del Estero.

☒ Fechas de dictado metodología presencial: Miércoles 22 de agosto.

Tema: Módulo 4 – Trabajo en Equipo.

☒ Destinatarios: Personal de Atención al Público.

☒ Duración: 4 hs. por jornada.

☒ Horario: 9:30 hs a 13:30 hs.

☒ Lugar: Heladería Santiago del Estero.

☒ Fechas de dictado metodología presencial: Jueves 23 de agosto.

Metodología a distancia:

- E-learning.

## ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

### a) Generales

- LAMBIN, Jean-Jacques, Marketing Estratégico, tercera edición.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary, Marketing, edición 11.

### b) Especiales

- Daft, Richard L. y Marcia, Dorothy. “Introducción a la Administración”; Cuarta Edición. Editorial Thomson. 2007. México.
- Simonassi, Luis Enrique y Leiter, Alfredo; Libro: Dirección Estratégica de la Producción. Editorial Nueva Librería S.R.L.; Buenos Aires. 2003
- David F. Muñoz Negrón, Administración de Operaciones. Enfoque de administración de procesos de negocios, Editorial Cengage Learning. México. (año 2009).
- David A. Collier y James R. Evans, Administración de Operaciones. Bienes, servicios y cadenas de valor, Segunda Edición. Editorial Cengage Learning. México, 2007.

- Alcalde San Miguel, Pablo. Calidad. Editorial Thomson. España 2007.
- Puchol, Luis, Dirección y Gestión de Recursos Humanos, edición 2, Madrid 1995.
- Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, edición 8.
- Consulta en internet: [www.gridohelado.com.ar](http://www.gridohelado.com.ar), año 2012.
- Consulta en internet: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) año 2012.
- Consulta en internet: [www.ciberconta.unizar.es](http://www.ciberconta.unizar.es)
- Consulta en internet: [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)
- Administración de la Producción II, cuadernillos de clases, año 2011.

c) **Otras Publicaciones:**

- Domenech, Jordi, El Comprador Misterioso, iECO, El Clarín Argentina, 13 de marzo de 2011.
- EL Clarín, iECO, Empresas y Negocios, nota nº 4, Provincianas, 20 de enero de 2012.
- Manual operativo, Grido Helado.

# ÍNDICE ANALÍTICO

Prólogo.....	1
--------------	---

## CAPITULO I

### Historia de la Empresa

1. Presentación de la Empresa.....	3
2. Los Comienzos.....	5
3. El Producto.....	7
3.1 Introducción.....	7
3.2 Oferta de Producto.....	8
4. Marco Legal.....	15

## CAPITULO II

### Franquicia

1. Sistema de Franquicia.....	16
2. Características.....	17
3. Ventajas.....	19
4. La Franquicia en Grido.....	19

4.1 Requisitos.....	20
4.2 Zonas Disponibles.....	21
4.3 Ocupación.....	22

**CAPITULO III**

**Higiene y Seguridad**

1. Higiene y Seguridad Laboral. Introducción.....	27
1.1 Objetivos.....	28
2. Seguridad Laboral.....	31
2.1 Áreas Principales de Actividad.....	31
3. Estrés Térmico debido al Frío.....	33
3.1 Medidas Preventivas.....	34
4. Requisitos para Franquiados.....	34

**CAPITULO IV**

**Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)**

1. Introducción.....	36
1.1 Ventajas al implementar BPM.....	37
2. Buenas Prácticas en la manipulación de Alimentos.....	37
2.1 Higiene y Presentación personal.....	38
2.2 Manipulación de Productos.....	39
2.3 Recepción de Productos.....	43
2.4 Almacenamiento y Conservación de Productos.....	46

3. Limpieza de la infraestructura del local.....	49
--	----

## **CAPITULO V**

### **Calidad**

1. Definición y Perspectivas.....	68
2. Calidad Total. Concepto.....	71
2.1 Principios de la Calidad.....	72
2.2 Infraestructura, Prácticas y Herramientas.....	75
3. Elementos de la Calidad Total.....	75
4. Calidad y Ventaja Competitiva.....	79
5. Niveles de Calidad.....	81
6. Mystery Shopper.....	83
6.1 Utilidad.....	83
6.2 Funcionamiento.....	84

## **CAPITULO VI**

### **Política de Comunicación**

1. Introducción.....	88
2. La comunicación Externa.....	89
3. La comunicación Interna.....	94
3.1 La comunicación vertical Descendente.....	95
3.2 La comunicación vertical Ascendente.....	96
3.3 La comunicación Horizontal.....	97
4. La Capacitación como elemento informativo y constructor de Calidad.....	103

## **CAPITULO VII**

### **Servicio de Atención al Cliente**

1. El cliente y su Atención.....	106
2. Atención al Cliente en Grido Helados.....	109
2.1 Atención en el Local.....	109
2.2 Atención en el Servicio de Delibery.....	112
3. Momento Grido.....	118
4. Practicas para gestionar la atención al público en Grido Helados.....	123

## **CAPITULO VIII**

### **Logística de la Producción**

1. Canal de Comercialización.....	129
2. Función Logística.....	131
3. Integración de la logística Externa.....	137
4. Particularidades.....	138
4.1 Tareas y Responsabilidades de las Franquicias.....	139
Conclusión.....	144
Anexo.....	147
Índice Bibliográfico.....	157
Índice Analítico.....	162