



# **REORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA DE PASTELERÍA**

**Alumno: Palavecino, Lucas Federico**

**DNI: 37927360**

**Tutor: Rocha, Cristian Emanuel**



## Índice

Resumen .....	2
Palabras claves.....	2
Introducción .....	3
Problema.....	4
Preguntas de Investigación.....	4
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos.....	4
Marco Teórico.....	5
Marco Metodológico.....	13
Diagnóstico de la Empresa.....	13
FODA.....	14
Estrategia de la empresa.....	16
Vrio.....	17
Cadena de Valor.....	18
Estructura de la organización.....	19
Propuesta de Mejora.....	21
Estrategia.....	22
Estructura organizacional.....	23
Manuales de Procesos.....	23
Bibliografía.....	28



## Resumen

En el mundo empresarial, las empresas familiares desempeñan un papel significativo, a menudo arraigadas en historias ricas y tradiciones que se transmiten de generación en generación. Estas organizaciones poseen una esencia única que va más allá de las estructuras comerciales convencionales, fusionando la pasión personal con el compromiso profesional. Este trabajo de investigación se centra en explorar el fascinante mundo de las empresas familiares, con especial atención en una joya culinaria que ha resistido el paso del tiempo: la pastelería familiar Sweetmar.

En un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo, las pastelerías familiares representan un testimonio vivo de la persistencia y la dedicación. recetas transmitidas de generación en generación, así como valores arraigados en el amor por la repostería.

“SweetMar” es una empresa familiar que inició sus actividades hace 23 años en la localidad de Termas de Río Hondo, provincia de Santiago del Estero, con el tiempo esta empresa fue creciendo, tomando un rol importante en la ciudad en el arte de la preparación y decoración de platos dulces. La empresa está compuesta por dos hermanos que dirigen la empresa desde que inició.

Este trabajo comienza con un etapa previa de análisis organizacional, se realizará un diagnóstico de las fortalezas y debilidades de la empresa en su entorno interno y externo. El foco se centrará en la estructura organizacional de la misma.

El presente trabajo tiene un enfoque de investigación cualitativa, los datos para su análisis se obtendrán de las entrevistas que se les realizarán a uno de los gerentes y a sus respectivos empleados.

Por último se procederá a proponer mejoras para la gestión organizacional y herramientas para mejorar sus procesos.

**Palabras clave:** Estructura, organización, procesos, sistematización



## Introducción

La repostería, confitería o pastelería es el arte de preparar o decorar pasteles u otros postres. El término repostería es el que se utiliza para denominar al tipo de gastronomía que se basa en la preparación, y decoración de platos dulces tales como pies, tartas, pasteles, galletas, budines, etc.

La pastelería en Argentina atraviesa un gran cambio, dado por el auge de las redes sociales y a la información a la que uno accede, la posibilidad de adquirir las materias primas y herramientas. Esto hace que los pasteleros se animen a experimentar en las nuevas técnicas y buscar la identidad de la pastelería argentina.

SweetMar es una empresa gastronómica dedicada al rubro de la pastelería, inició sus actividades en el año 2000, con el tiempo se fue posicionando como una de las mejores en este rubro dentro de Termas de Río Hondo. Al día de hoy cuenta con dos sucursales ubicadas en la zona céntrica de la ciudad.

La empresa se encuentra dirigida por su dueño y fundador, él se encarga de la administración y dirección de la empresa junto a uno de sus hijos que es el encargado del área productiva.

Esta empresa comercializa sus productos, postres, tortas de chocolate, dulce de leche, crema pastelera entre otras. Además, cuenta con un mix de productos ofrecidos como desayunos y presentes. "SweetMar" también se hacen presentes para sus clientes en eventos especiales como San Valentín, día del padre, de la madre y cumpleaños.



## Problema

SweetMar lleva varios años predominando en un mercado competitivo, el avance de los procesos y tecnologías no permiten que esta organización se estanque en cuanto a su crecimiento, mediante el análisis preliminar se pudo detectar que existen actividades que no están bien definidas dentro del proceso productivo. El problema de este trabajo es analizar el impacto de la falta de procesos bien definidos en la producción de la empresa pastelera y cómo esta falta de definición afecta la calidad de los productos, los tiempos de producción y la eficiencia operativa en general.

## Preguntas de Investigación

Dado el problema planteado, surgen distintas preguntas de investigación:

1. ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa?
2. ¿Cuáles son los procesos que posee para llevar a cabo su actividad?
3. ¿Qué herramientas podemos aportar para lograr una mayor eficiencia en el proceso?

## Objetivo General

El objetivo principal de esta investigación es analizar y comprender el impacto de la falta de procesos bien definidos en la producción de la empresa SweetMar, el propósito es proponer un rediseño en la organización con el fin de mejorar los procesos y generar una mayor eficacia en las actividades dentro de la empresa.

## Objetivos Específicos

1. Relevar su estructura organizacional para determinar oportunidades para la mejora.
2. Reconocer los procesos claves que le permiten a las empresas brindar mayor valor.
3. Diseñar y proponer herramientas administrativas para mejorar la eficiencia de procesos y lograr una unificación.



## Marco Teórico

### Organizaciones

Una organización es una estructura ordenada donde coexisten e interactúan personas con diversos roles, responsabilidades o cargos que buscan alcanzar un objetivo particular. La organización usualmente cuenta con normas (formales o informales) que especifican la posición de cada persona en la estructura y las tareas que debería llevar a cabo.

Citando a Henry Mintzberg, (2009) Las organizaciones son paradojas vivas, y los gerentes las deben vivir constantemente. Las organizaciones no son máquinas, no son sistemas, ni culturas, ni mercados, ni ninguna de las otras cosas que se les atribuyen en la literatura administrativa. Son todas estas cosas. Y también son individuos que toman decisiones que afectan al conjunto.

### Estructura Organizacional

La estructura organizacional es la forma cómo se asignan las funciones y responsabilidades que tiene que cumplir cada miembro dentro de una empresa para alcanzar los objetivos propuestos.

Puesto que cada empresa funciona de manera diferente, cada una tiene que adoptar una estructura organizacional distinta que le ayude a alcanzar sus metas y objetivos. Por lo tanto, toda empresa conforme a la forma de operar debe planificar todo el proceso de sus tareas laborales y definir los puestos y responsabilidades de todas las personas que integran la organización.

Según (Robbins, 2005, p. 234) Estructura organizacional es “la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización”.

Por medio del diseño de una estructura organizacional se logra la obtención de los objetivos predeterminados, tomando en cuenta la filosofía organizacional (misión, visión, valores y objetivos estratégicos) como así también los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos. Para que los recursos de la empresa sean administrados eficientemente, se debe llevar a cabo ciertos instrumentos o directrices que ayuden a realizar las tareas diarias de los trabajadores en donde se desarrollen elementos eficientes de comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa. El desarrollo de una estructura organizacional juega un papel importante, del cual se involucra un esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisiones, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, factores, materiales y funciones para el logro de objetivos.

### Arquitectura Organizacional

Según Robert Simons (2008). La arquitectura organizacional es lo que sostiene a la estrategia. Está compuesta por tres elementos fundamentales:

El diseño organizacional o estructura organizativa, es decir, el conjunto de puestos, tareas, roles y funciones.



El sistema de información, contable o no, que mide lo que se realiza y ejecuta para ver la congruencia de las acciones con la estrategia.

El sistema de desempeño e incentivos, que se utiliza para evaluar el desempeño de los miembros de la organización y proporcionar incentivos.

Segun un informe publicado en Forbes, el rubro asdmakdklasd

### Procesos

Según (Hammer y Champy, 1994) se definen los procesos como “un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente”, debe también ocuparse del estudio de las causas y condiciones por las cuales se transforman las entradas en resultados. Los tipos más comunes que se desarrollan en una organización son los siguientes: Ventas, I+D, Suministro de Productos y Servicios, Aprovisionamiento, Almacenamiento, Responsabilidad de la Gestión, Gestión de Recursos y Medición, Análisis y mejora, entre otros.

Su estudio es importante ya que nos permite entre otras cosas predecir y controlar los cambios, mejorar el uso de los recursos, manejar las interrelaciones, ofrecer una visión sistemática de las actividades. También tiene implicancias en la detección y prevención de errores, y nos brinda un sistema de evaluación y medida de costos.

### Tipos de Procesos

- Procesos estratégicos: destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias.
- Procesos operativos: permiten generar el producto o servicio que se entrega al cliente. Son los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa.
- Procesos de apoyo o soporte: son las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos operativos. Proporcionan las personas y los recursos físicos necesarios para el resto de los procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos.

### Para qué sirve un manual de procedimientos

El manual de procedimientos es una herramienta clave para cualquier organización. Si se diseña de manera correcta, proporciona muchos beneficios en el cumplimiento de los estándares, la seguridad de los empleados y la comunicación interna.

### Ventajas:

1. Ahorra tiempo: El manual de procedimientos es un documento de referencia para los empleados que tienen dudas sobre algún proceso en específico. Por otro lado, para los gerentes comerciales, también representa una gran ventaja, ya que facilita la capacitación del nuevo personal en la empresa y funciona como un instrumento adicional para su formación.
2. Control interno: Asimismo, un manual de procedimientos favorece el control interno de los procesos dedicados a identificar irregularidades y evitar que se produzcan fallas. Por lo tanto,



contribuye a la toma de decisiones y a la prevención de obstáculos. Los manuales también permiten atribuir responsabilidades y crear lineamientos prescriptivos que faciliten el monitoreo del desempeño.

3. **Optimiza los procesos:** Para mejorar los procesos, es necesario conocerlos. Los manuales de procedimientos permiten a las organizaciones comprender a fondo el desarrollo de cada uno de los procesos que se realizan en sus instalaciones, a fin de saber cuándo y cómo hacerlos más eficientes. Si estos manuales se diseñan con la debida atención, favorecerá que los procedimientos se ejecuten rápida y eficientemente.
4. **Mejora la comunicación:** Mantener una buena comunicación es fundamental para crear un flujo de trabajo óptimo en la empresa. El manual de procedimientos es una herramienta de comunicación que brinda un panorama general de aquello que busca la compañía. En este sentido, crea una conciencia laboral compartida y evita que se distorsione la información.
5. **Delimita la responsabilidad:** Este tipo de documento contiene los procedimientos estándares que permiten prevenir accidentes. En caso de que se presentara una eventualidad, el manual servirá como evidencia de que se hizo una evaluación previa sobre las regulaciones, seguridad y control de calidad del procedimiento, además de que hay acciones establecidas y reguladas.
6. **Mejora la imagen:** La implementación de un manual de procedimientos mejora la reputación de la organización, pues el conjunto de normas y acciones que contiene garantiza que tu empresa cumpla con todas las regulaciones y normativas pertinentes. Además, muestra una imagen profesional de las capacidades y, por lo tanto, permite adquirir mejores relaciones comerciales y prestigio en el mercado.
7. **Establece expectativas:** Contar con un manual de procedimientos les permite a los empleados seguir las normas y acciones adecuadas para cumplir con las metas que la empresa se ha trazado. Al comprender los motivos que están detrás de un objetivo y el propósito de un proceso, es mucho más sencillo crear expectativas reales y tener claro lo que se espera de cada colaborador.

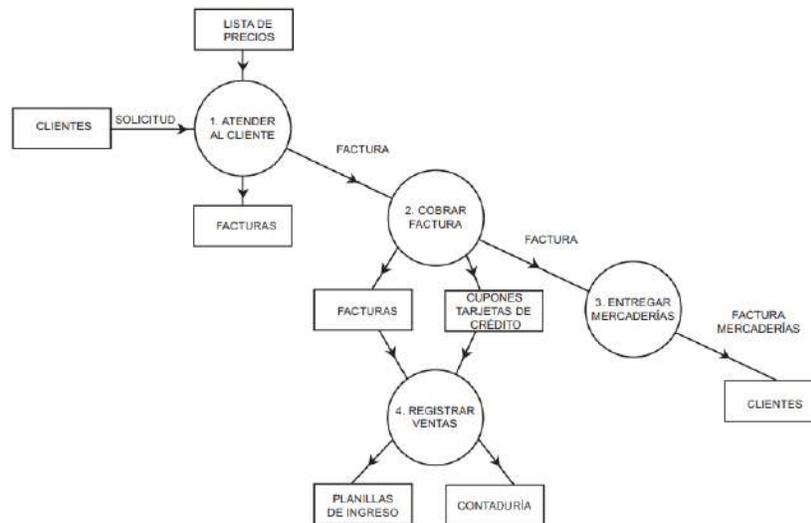
Herramientas para formalizar procesos

Según (Gilli J.J., 2007), estas son las herramientas más utilizadas:



- **Diagrama de flujo de datos:** permite hacer una representación completa con pocos elementos. Los elementos detallados en el mismo son los procesos, el flujo, el destino y el almacenamiento de los datos.

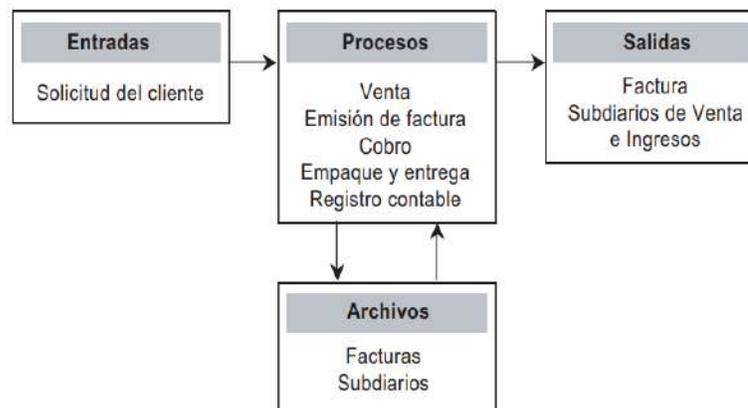
Figura 1: Diagrama de flujo de datos



Fuente: Gilli, Diseño Organizativo Estructuras y Procesos, página 205

- **Diagrama de Bloque:** muestra una visión sintética del sistema administrativo.
- **Mapa de proceso:** visión global del proceso. Se compone de un cuadro con columnas en las que se indican los sectores intervinientes; dentro de cada columna se describen las operaciones que se realizan en ese sector.
- **Cursograma:** Permite presentar de manera gráfica en detalle la secuencia de actividades, los soportes de información y los archivos utilizados.

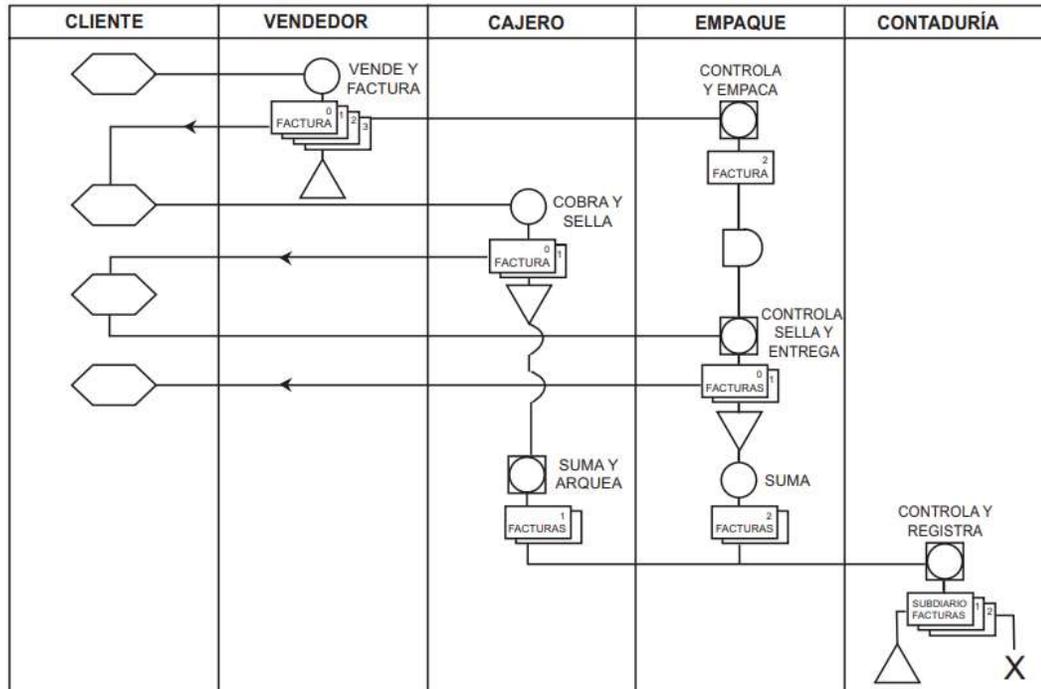
Figura 2: Diagrama de bloque



Fuente: Gilli, Diseño Organizativo Estructuras y Procesos, página 205



Figura 3: Ilustración de un cursograma



Fuente: Gilli, Diseño Organizativo Estructuras y Procesos, página 206

- **Manuales:** cuerpos integrados de normas donde se establecen las instrucciones necesarias para la realización de las tareas. Puede ser de funciones donde se describen las tareas y funciones que le son asignadas a cada jefatura; o también puede ser de procedimientos, en la que se explican el desarrollo de los procesos administrativos.

#### Análisis FODA o DAFO

En su libro Sánchez Huerta (2020) menciona, el análisis FODA, es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización sobre sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno.

Cada sigla de un análisis FODA o DAFO representa uno de los 4 atributos o variables que se estudian: F de fortaleza, D de debilidades, O de oportunidades y A de amenazas.

La forma visual de un análisis FODA es una matriz de cuatro cuadrantes donde se listan las principales características y observaciones correspondientes a cada categoría mencionada.



Figura 4: Ejemplo de matriz FODA

<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Lo que hace bien la empresa.</li><li>• Cualidades que diferencian de la competencia.</li><li>• Recursos y elementos internos como la experiencia.</li><li>• Bienes tangibles como propiedades, inversiones o tecnologías.</li></ul>	<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aspectos que la empresa carece.</li><li>• Aspectos que la competencia hace mejor.</li><li>• Recursos limitados.</li><li>• Propuesta de venta poco clara.</li></ul>
<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mercados desatendidos.</li><li>• Pocos competidores en la industria o área.</li><li>• Necesidad inmediata por los servicios o productos.</li><li>• Cobertura de los medios de comunicación.</li></ul>	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nuevos competidores.</li><li>• Cambios fiscales, ambientales o legales.</li><li>• Mala cobertura de los medios de comunicación.</li><li>• Cambios de actitud de los clientes hacia la marca.</li></ul>

Fuente: Página web HubSpot. “Análisis FODA de una empresa: qué es, cómo se hace y ejemplos” publicado el 14 de febrero 2023.

En su libro Administración Estratégica, (Thompson) hacía referencia:

Lo que revelan las listas FODA sobre la situación general suele deducirse de las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los aspectos atractivos que presenta la situación de la empresa?
- ¿Qué aspectos generan más preocupación?
- ¿Las fortalezas internas y activos competitivos son lo bastante sólidos para competir con éxito?
- ¿Las debilidades y deficiencias competitivas carecen en su mayoría de consecuencias y se pueden corregir con facilidad, o sería desastroso no remediarlas pronto?
- ¿Las fortalezas y activos competitivos compensan las debilidades y pasivos competitivos por un margen atractivo?
- ¿Tiene la empresa oportunidades comerciales atractivas que se ajusten bien a sus fortalezas internas? ¿Carece de recursos y capacidades para aprovechar las oportunidades más atractivas?
- En general, en una escala del 1 al 10 (1 es alarmantemente débil y 10 excepcionalmente fuerte), ¿dónde se ubican la situación y perspectivas de la empresa?

La parte final del análisis FODA es traducir el diagnóstico de la situación en acciones para mejorar la estrategia y los prospectos de negocios. Las fortalezas de recursos de una empresa siempre deben conformar las bases de la estrategia; confiar en gran medida en los mejores activos competitivos es la ruta más segura para atraer clientes y competir con éxito con los rivales.



## CADENA DE VALOR

El negocio de toda empresa consta de una serie de actividades que van desde el diseño, fabricación, comercialización, hasta la entrega y soporte de su producto o servicio. Todas las actividades diversas que desempeña una compañía se combinan internamente para formar una cadena de valor, llamada así porque el propósito final de las actividades de una empresa es crear valor para los compradores.

La cadena de valor de una empresa consta de dos amplias categorías de actividades: las actividades primarias, que sobre todo crean valor para los clientes, y las necesarias actividades de soporte, que facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias. La naturaleza exacta de las actividades primarias y secundarias que conforman la cadena de valor de una empresa varía según la especificidad del negocio.

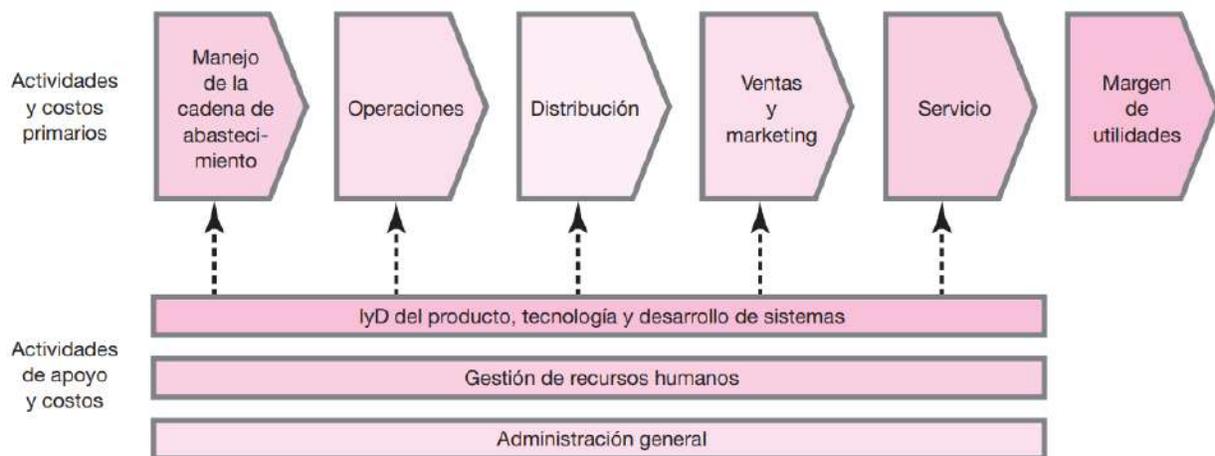
### Actividades primarias:

- Manejo de la cadena de abastecimiento
- Operaciones
- Distribución
- Ventas y marketing
- Servicio

### Actividades de soporte:

- IyD del producto, tecnología y desarrollo de sistemas
- Gestión de recursos humanos
- Administración general

Figura 5: Ilustración de una Cadena de Valor



Fuente: Administración Estratégica, A. Thompson. Página 89



## ANÁLISIS VRIO

Según el documento de notas teóricas de la cátedra de Dirección Estratégica de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT el Análisis VRIO fue desarrollado por Jay B. Barney (y nos ayuda a evaluar qué recursos internos nos proporcionan ventaja competitiva, cuáles debemos considerar como vitales y aquéllos que son más prescindibles.

Las organizaciones han de ser conscientes de que la base de sus ventajas competitivas se cimenta en los recursos con los que cuentan y en el correcto uso que hacen de ellos.

VRIO es el acrónimo de Valor, Raro, Imitable y Organización.

Los recursos internos pueden ser financieros, humanos, materiales y no materiales (de conocimiento, información, cultura, etc.).

Serán los recursos que cumplan las cuatro condiciones VRIO los que más aporten a nuestra misión, por lo que han de ser protegidos y explotados al máximo para poder seguir manteniendo esa característica especial que nos hace únicos frente a nuestro cliente.

- ❖ **Valor:** el concepto de valor de un recurso viene dado por su capacidad para aprovechar una oportunidad de mercado o minimizar una amenaza. Estamos hablando de aquellos recursos que están realmente generando Valor.
- ❖ **Raro:** Un recurso Raro es aquel de acceso reducido, que no está al alcance de todos o que es limitado.
- ❖ **Imitable:** Cuando un producto o servicio tiene éxito, nuestros competidores querrán imitarlo y ofrecerlo a nuestros clientes mucho más barato, para superar la imagen de marca ya creada.
- ❖ **Organización:** Trataremos de ver si la organización está preparada estructuralmente para explotar los recursos que hemos encontrado como Valiosos, Raros y difícilmente Imitables.



Figura 6: Ilustración de un análisis Vrio

Recurso			Organización alineada con recursos	
Valioso	Raro	Difícil de imitar		
✗				Desventaja Competitiva
✓	✗			Igualdad Competitiva
✓	✓	✗		Ventaja Competitiva Temporal
✓	✓	✓	✗	Ventaja Competitiva por Explorar
✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible

Fuente: Página web IEBS, “qué y cómo hacer un análisis VRIO”, publicado 17 junio, 2021.

### Marco Metodológico

Este presente trabajo se centra en un estudio de casos, con un enfoque cualitativo.

El diseño propuesto es de Investigación - Acción. En primer lugar, observar y analizar la situación de la empresa desde adentro, en segundo lugar, proponer herramientas y mejoras para su desarrollo.

Para la recolección de datos, se utilizó como método los siguientes:

- Observación: estudio de las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización mediante una visita informal y respaldar la información mediante una ficha de observación.
- Entrevistas: entrevista informal con el dueño, encargados y empleados de la empresa. Con el fin de recolectar información desde su punto de vista y contrastarlos con lo obtenido de la observación directa.

### Diagnóstico de la empresa SweetMar

Después de llevar a cabo la recopilación de datos e información a través de la observación directa en la empresa mediante las visitas y la realización de las correspondientes entrevistas con el gerente y su personal a cargo, se procedió emplear diversas técnicas de análisis y diagnóstico estratégico. Estas técnicas nos brindaron inicialmente una visión exhaustiva de la situación actual de la empresa en términos de su competitividad y posicionamiento en el mercado.



Figura 7: Matriz FODA de SweetMar



Fuente: Elaboración propia

#### Fortalezas

- Calidad en producto y servicio: la calidad de la producción y la atención al cliente como principales ventajas competitivas
- Sentido de pertenencia: el manejo de las mismas marcas de proveedores de calidad a lo largo de los años.
- Ubicación estratégica: zona centrica
- Equipo de trabajo: capacitado, comprometido, solidario y con iniciativa

#### Debilidades

- Suministro de materias primas: dificultad en la calidad de materia prima para que se mantenga siempre en las mismas condiciones.

#### Oportunidades

- Innovación en redes: presencia.
- Productos fortificados: tendencia en otros países y que se está intentando incorporar en la región.
- Mercados nuevos: productos con gluten, personas con búsqueda de una vida más saludable.

#### Amenazas



- Situación económica: economía nacional cambiante.
- Poder adquisitivo: influencia en el poder de compra de los clientes.
- Variación en la calidad de MP: dificultad en el proceso de producción.
- Escasa demanda de empleo: baja demanda laboral, explica la dificultad para conseguir nuevos cocineros.

En base a esta matriz FODA se establecieron algunas estrategias para que la empresa pueda tenerlas presentes.

Figura 8: Matriz estratégica FODA



Fuente: Elaboración propia

#### Estrategia FO:

- Desarrollar una estrategia para introducir los productos con mayor valor nutritivo en la región.
- Ofrecer un servicio de delivery. Utilizar una plataforma online para realizar los pedidos.
- Cuidar la presentación y el empaquetado de los productos, utilizar materiales reciclables, ecológicos o personalizados.

#### Estrategia DO:

- Investigar y encontrar nuevos proveedores para evitar la dependencia de unos pocos. Utilizar como medio plataformas en líneas, redes profesionales y ferias comerciales.
- Establecer relaciones sólidas con los proveedores y explorar opciones de colaboración.



- Investigar y desarrollar recetas con ingredientes sustitutos o alternativos

#### **Estrategia FA:**

- Aprovechar la capacidad y experiencia de sus empleados para utilizar la creatividad para elaborar sus productos teniendo en cuenta la situación del país.

#### **Estrategia DA:**

- Realizar alianzas con proveedores para poder tener un mejor poder de negociación.
- Lograr acuerdos a largo plazo que permitan asegurar un suministro constante a precios estables.
- Alianzas con otras empresas de rubros similares que atraviesen la misma situación, para tener mejor poder de negociación frente a los proveedores.
- Investigar la posibilidad de reutilizar o reciclar algunos insumos en los procesos de producción para minimizar el desperdicio.

### **ESTRATEGIA DE LA EMPRESA**

Un plan estratégico traza la ruta hacia dónde se dirige la empresa, establece objetivos estratégicos y financieros, y describe las acciones y enfoques competitivos necesarios para alcanzar los resultados deseados.(A.Thomson, 2018)

Para toda empresa es importante desarrollar la visión estratégica, la misión y los valores fundamentales.

#### **Declaración de Misión, Visión y Valores de SweetMar:**

**Misión:** La misión de SweetMar es ofrecer productos frescos, irresistibles y de la más alta calidad, elaborados con compromiso y dedicación. Buscan convertir cada momento dulce en una experiencia inolvidable para sus clientes.

**Visión:** Se visualizan como la pastelería regional líder reconocida por la excelencia en sabor, creatividad y servicio al cliente. Aspiran a ser un referente en la comunidad, construyendo relaciones duraderas con sus clientes. Buscan expandir su presencia regional, manteniendo siempre la autenticidad y la conexión con sus raíces.

#### **Valores:**

- ❖ PASIÓN
- ❖ CREATIVIDAD
- ❖ COMPROMISO
- ❖ TRADICIÓN
- ❖ ATENCIÓN AL CLIENTE
- ❖ RESPONSABILIDAD AMBIENTAL

#### **Cultura de la organización**

“SweetMar” si bien en sus inicios la cultura se centraba en mantener las tradiciones y en técnicas artesanales, al día de hoy la empresa se caracteriza por su creatividad e innovación. Esta cultura se fortaleció durante la pandemia, el aumento de desempleo generó la aparición de muchos emprendedores de repostería en la región. Que a su vez provocó un aumento en la variedad de dulces y



tortas, y un incremento en los gustos de los clientes que exigían nuevas recetas. Esto fue un envión positivo para la empresa, que motivó a sus empleados a desarrollar nuevos sabores, diseños y técnicas. Esta cultura también se apoya en la colaboración y trabajo en equipo, en los periodos de alta demanda todas las áreas forman un sólo equipo con el fin de cumplir los objetivos propuestos.

Luego de haber realizado este análisis, conjuntamente con la entrevista que se tuvo con el gerente, unas de las conclusiones que se obtuvo fue que una de las principales fortalezas que posee la empresa son las competencias de sus empleados, en un entorno de economía desfavorable que afecta tanto al poder adquisitivo de los clientes como la materias prima que suministran los proveedores. La capacidad y creatividad de los cocineros es fundamental para que el producto siga ofreciendo una calidad y excelencia que distingue a esta empresa por sobre las demás.

### **VRIO**

El análisis VRIO permite identificar en base a los factores claves de éxito que posee actualmente SweetMar, cuales de estos nos generan una ventaja competitiva.

Como ilustra la figura 6, todos los recursos claves que posee esta empresa (calidad de los productos, personalización, experiencia del cliente, ubicación estratégica y capital humano) son valiosos, algunos raros y la empresa se encuentra preparada para llevarlos a cabo a todos. Pero estos recursos son imitables, esto quiere decir que no posee una ventaja competitiva sostenible y la competencia puede copiar estos factores claves.



Figura 9: Análisis VRIO de SweetMar

Factores claves de éxito	Valioso	Raro	Inimitable	Organización
Calidad de los productos	✓	✓		✓
Personalización	✓			✓
Experiencia del cliente	✓	✓		✓
Ubicación estratégica	✓			✓
Capital humano	✓	✓		✓

Fuente: Elaboración propia

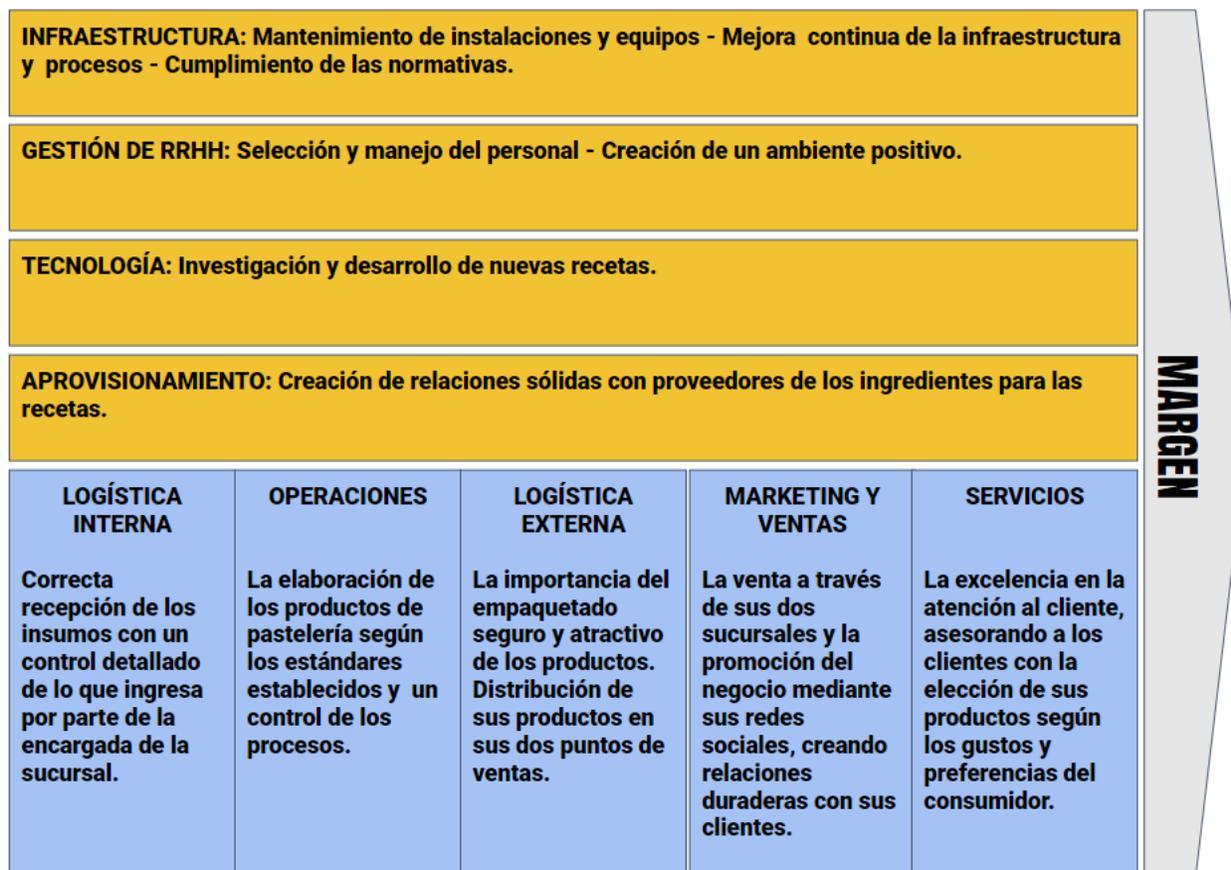
### **CADENA DE VALOR**

La implementación efectiva de una cadena de valor en una empresa de pastelería puede ofrecer varios beneficios que contribuyen al éxito y la sostenibilidad del negocio.

Analizar esta empresa a través de una cadena de valor es crucial por varias razones, tienen un impacto significativo en la eficiencia operativa, la calidad del producto y la competitividad en el mercado. A través de esta herramienta se pueden detectar ineficiencias y posibles mejoras, aplicar procesos de control de calidad, mejorar la gestión estratégica y una búsqueda de productos innovadores que reflejen una diferenciación.



Figura 10: Cadena de valor de SweetMar



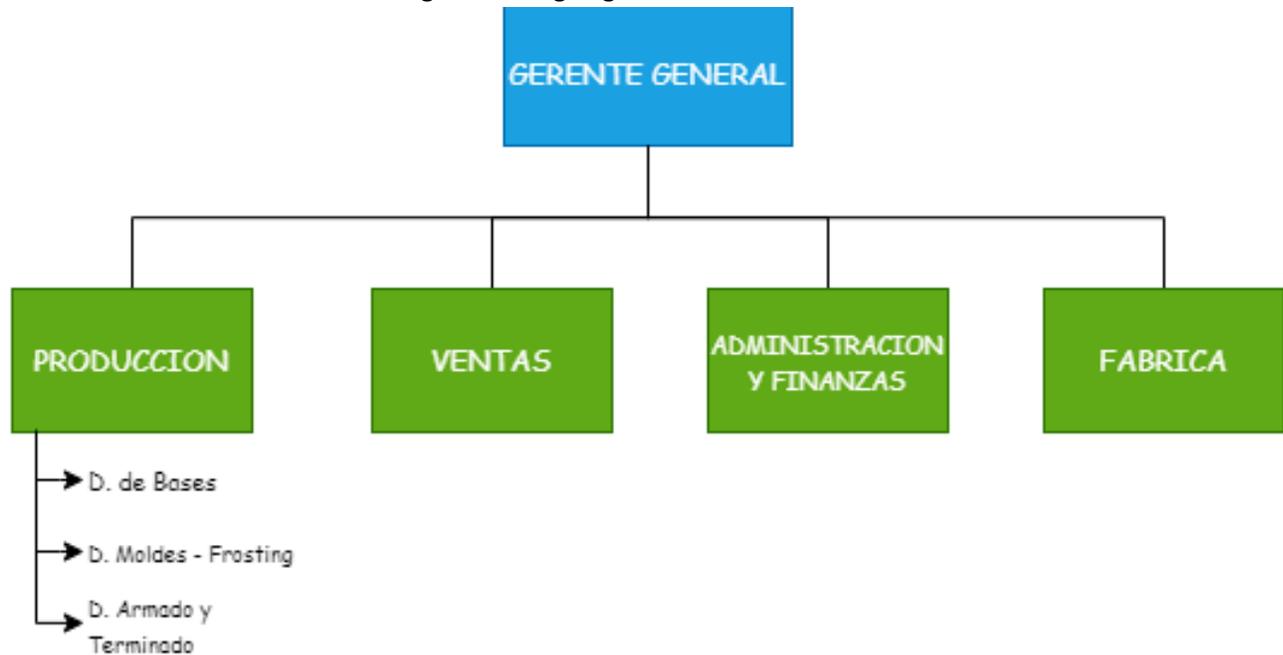
Fuente: Elaboración propia

### Estructura de la Organización

Para empezar vamos a ir analizando desde la estructura principal hasta sus procesos. SweetMar posee una estructura donde en los últimos años se ha ido formalizando cada vez más. Esta empresa posee dos sucursales de ventas, en donde en una de ellas posee la fábrica de producción de pastelería. Además cuentan con una fábrica de mayor envergadura en relación a la anterior donde su producción está destinada exclusivamente a alimentos de repostería, poseen una gran variedad de moldes de panes, tortillas y facturas. Esta fábrica destina un 35% de su producción, a abastecer a las sucursales para la elaboración de los alimentos de pastelería. A continuación presento el organigrama actual de la empresa.



Figura 11: Organigrama de SweetMar



Fuente: Elaboración a treves del software Draw.io

El área de producción está compuesta por tres departamentos:

1. Departamento de Bases: en este departamento se lleva a cabo la etapa inicial de la producción, aquí se reciben la Materia Prima (azúcar, harina, huevo, entre otros) para luego producir los bizcochuelos y cremas. El proceso inicia con la preparación de la masa mediante el uso de una máquina sobadora para armar las láminas, se producen unas planchas que luego se utilizarán para producir los moldes. También se utilizan las batidoras ya sea para frosting o para realizar las masas quebradas. Además poseen dos cámaras de frío, una de alta y una de baja (temperaturas entre 8 a 15 grados).
2. Departamento Moldes - Frosting: Aquí se lleva a cabo la etapa de moldeado. En este departamento existen dos actividades principales.
  - Si en el departamento anterior pasaron por la máquina sobadora, aquí van directo a moldes para preparar las tartas.
  - Si anteriormente pasaron se utilizaron las batidoras para hacer el bizcochuelo, aquí se envían al horno para completarse.
3. Departamento Armado y Terminado: esta es la etapa final del proceso de elaboración, se le dan los detalles dependiendo del producto. Es la cara del producto que luego se muestra al público. También aquí se lleva a cabo casi todo el proceso de armado de sandwiches de miga, salvo la preparación de las salsas y el pollo.



Además la empresa cuenta con 6 freezer para mantener sus productos, 2 en el área de terminado y 4 en el depósito. Los empleados guardan los productos terminados aquí con fecha para poder controlar su duración. Los cartones de maples de huevos son reemplazados por unos de plásticos para disminuir las plagas.

Figura 12: Fragmentación del proceso de elaboración



Fuente: Elaboración propia

Si bien este proceso está dividido en departamentos, funciona como un proceso lineal. Esto quiere decir que todos los empleados saben hacer mucho de todo, en circunstancias donde exigen una mayor cantidad de producción no se puede esperar que un departamento termine para que inicie otro, se produce una capacidad ociosa, tiempos de espera que resultan costosos.

En época de alta producción cada departamento produce para el siguiente, cuando la producción es baja los departamentos producen para sí mismo y continúa con el proceso lineal, porque hay poca venta y no permite que quede tanto tiempo ocioso.

## **PROPUESTAS DE MEJORA**

### **ESTRATEGIA:**

SweetMar posee una estrategia bien definida, una cultura de innovación y crecimiento, un estilo de liderazgo participativo y resolutivo. El problema surge que existen fallas en la comunicación de estas estrategias.

Algunas sugerencias para mejorar la comunicación pueden ser:

- Organizar reuniones o presentaciones para compartir la estrategia con todo el personal. Utiliza presentaciones visuales, como gráficos o power points, para hacer la información más accesible.
- Incluir ejemplos concretos de cómo la innovación puede mejorar los productos o procesos en la pastelería.
- Compartir las historias de éxito de la empresa en el pasado. Esto ayudará a ilustrar los beneficios tangibles de estas prácticas.
- Destacar ejemplos específicos de empleados que hayan contribuido significativamente a través de ideas innovadoras o participación activa.
- Establecer un canal de comunicación abierto donde los empleados puedan compartir sus sugerencias, preocupaciones y comentarios relacionados con la estrategia de innovación.

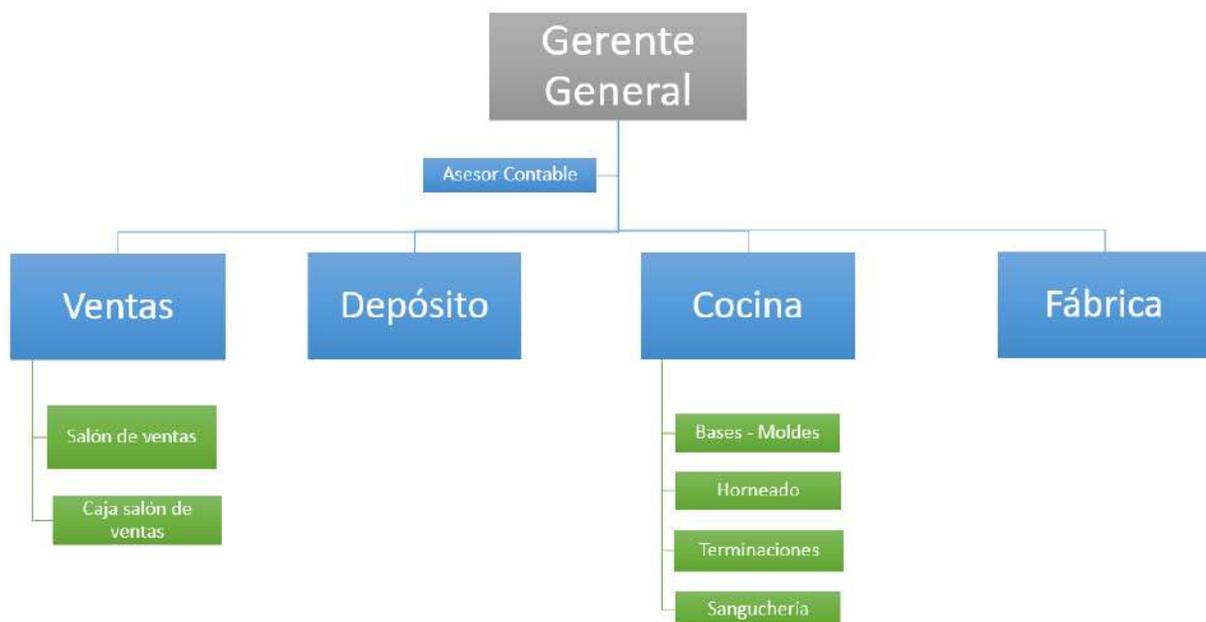


- Implementa un sistema de reconocimiento y recompensas para aquellos empleados que contribuyan de manera excepcional al cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Establecer mecanismos para proporcionar feedback regular sobre el progreso de la implementación de la estrategia. Esto ayuda a mantener a todos informados y comprometidos.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A continuación se presenta una estructura organizativa formal del tipo funcional, donde reflejan las cada área de la empresa en términos jerárquicos, responsabilidades, funciones y cargos.

Figura 13: Organigrama Propuesto



Fuente: Elaboración propia

## MANUALES DE PROCESO

En una empresa de constante crecimiento los manuales de funciones desempeñan un papel crucial, permite establecer un marco claro de roles y responsabilidades, mejorar la eficiencia operativa, facilitar la capacitación y desarrollo del personal, y fomentar un ambiente laboral positivo y productivo.

Los manuales de funciones son fundamentales en esta empresa por varias razones:



Claridad en las Responsabilidades: Definen claramente las responsabilidades y roles de cada puesto dentro de la pastelería. Esto ayuda a evitar malentendidos y confusiones sobre quién es responsable de qué tarea.

Eficiencia Operativa: Al tener roles y responsabilidades bien definidos, se mejora la eficiencia operativa. Cada empleado sabe exactamente lo que se espera de él, lo que facilita la organización y ejecución de las tareas diarias.

Capacitación del Personal: Facilitan la incorporación de nuevos empleados al proporcionar una descripción detallada de sus funciones y responsabilidades.

Coordinación entre Departamentos: Donde varias funciones y roles pueden interactuar, los manuales ayudan a coordinar eficientemente el trabajo entre diferentes departamentos.

Evaluación del Desempeño: Proporcionan una base para la evaluación del desempeño. Al tener roles y responsabilidades claramente definidos, es más fácil medir el rendimiento de los empleados en función de sus funciones específicas.

Clima Laboral Positivo: La claridad en las funciones contribuye a un ambiente laboral positivo. Los empleados se sienten más seguros y motivados cuando saben exactamente lo que se espera de ellos y cómo su trabajo contribuye al éxito general de la empresa.

A continuación se presentan los manuales de funciones propuestos para cada departamento del área de cocina, el objetivo de estos manuales es proporcionar un marco, estableciendo los roles y las responsabilidades de cada cocinera. Además servirá de guía para el desarrollo de las capacitaciones.



Figura 14: Manual de Funciones del Departamento Bases

<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	PASTELERA 1
<b>DEPENDENCIA:</b>	AREA DE COCINA
<b>DEPARTAMENTO:</b>	DEPARTEMENTO BASES
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</b>	ENCARGADA DE COCINA
<b>REPORTAR A:</b>	ENCARGADA DE COCINA Y GERENTE GENERAL
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
El objetivo principal de este puesto es la elaboración de los bizcochuelos y la preparación de las cremas para las elaboraciones de las tortas	
<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Elaborar los bizcochuelos manteniendo los estándares de calidad.</li><li>○ Preparar las cremas conforme a la cantidad requerida y enviar a terminaciones.</li><li>○ Enviar los bizcochuelos al departamento horneado una vez terminados.</li><li>○ Poner fecha a las bases que se armen una vez que ingresan a la cámara de frío.</li><li>○ Controlar las fechas de los bizcochuelos que se encuentran en la cámara de frío.</li><li>○ Prestar atención al momento de usar la maquina sobadora para evitar accidentes.</li><li>○ Controlar el ingreso de materia prima que cumplan con las cantidades requeridas.</li><li>○ Informar al encargado con anticipación para reponer materia prima.</li><li>○ Mantener el orden en el área de bases para evitar accidentes.</li><li>○ Realizar una limpieza completa al finalizar el turno.</li><li>○ Utilizar los elementos de higiene y seguridad al realizar el trabajo.</li><li>○ Asistir a los demás departamentos en la elaboración cuando existan incrementos en la demanda.</li></ul>	

Fuente: Elaboración propia

Este manual de funciones se encuentra dirigido para el departamento de bases dentro del área de cocina, describe todas las actividades claves de producción, mantenimiento y seguridad que debe realizar el empleado en este sector.



Figura 15: Manual de Funciones del Departamento Horneado

<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	PASTELERA 2
<b>DEPENDENCIA:</b>	AREA DE COCINA
<b>DEPARTAMENTO:</b>	HORNEADO
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</b>	ENCARGADA DE COCINA
<b>REPORTAR A:</b>	ENCARGADA DE COCINA
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
El objetivo principal del puesto es desempeñar las funciones de horneado de bizcochuelos, preparación y horneado de las facturas, el uso de la freidora y la cocción de alimentos.	
<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Realizar el horneado de los bizcochuelos y facturas conforme a los estándares establecidos.</li><li>○ Realizar la cocción de los alimentos que se soliciten en las demás áreas.</li><li>○ Recepcionar los insumos que son enviados desde fábrica.</li><li>○ Mantener el orden en el área de horneado para evitar accidentes.</li><li>○ Realizar una limpieza completa al finalizar el turno.</li><li>○ Utilizar los elementos de higiene y seguridad al realizar el trabajo.</li><li>○ Asistir a los demás departamentos en la elaboración cuando existan incrementos en la demanda.</li></ul>	

Fuente: Elaboración propia

Este manual de funciones se encuentra dirigido para el departamento de Horneado dentro del área de cocina, describe todas las actividades claves de producción, mantenimiento y seguridad que debe realizar el empleado en este sector.



Figura 16: Manual de funciones del Departamento Terminaciones

<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	PASTELERA 3
<b>DEPENDENCIA:</b>	AREA DE COCINA
<b>DEPARTAMENTO:</b>	TERMINACIONES
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</b>	ENCARGADA DE COCINA
<b>REPORTAR A:</b>	ENCARGADA DE COCINA Y GERENTE GENERAL
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
El objetivo principal del puesto es lograr la finalización de los pasteles de acuerdo con las especificaciones de los clientes o siguiendo los estándares habituales de presentación de pasteles en venta, asegurando siempre una calidad destacada en la presentación.	
<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Elaborar de las terminaciones de tortas conforme al pedido del cliente.</li><li>○ Elaborar de las terminaciones de tortas siguiendo los estándares de presentación en ventas.</li><li>○ Controlar la calidad de los bizcochuelos antes de iniciar las terminaciones.</li><li>○ Controlar las fechas de los bizcochuelos que se encuentran en cámara de frío.</li><li>○ Controlar las condiciones de las cremas antes de iniciar las terminaciones.</li><li>○ Mantener el orden en el área de terminaciones para evitar accidentes.</li><li>○ Realizar una limpieza completa al finalizar el turno.</li><li>○ Utilizar los elementos de higiene y seguridad al realizar el trabajo.</li><li>○ Asistir a los demás departamentos en la elaboración cuando existan incrementos en la demanda.</li></ul>	

Fuente: Elaboración propia

Este manual de funciones se encuentra dirigido para el departamento de Terminaciones dentro del área de cocina, describe todas las actividades claves de producción, mantenimiento y seguridad que debe realizar el empleado en este sector.



Figura 17: Manual de funciones del Departamento Sanguchería

<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	COCINERA
<b>DEPENDENCIA:</b>	AREA DE COCINA
<b>DEPARTAMENTO:</b>	SANGUCHERIA
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</b>	ENCARGADA DE COCINA
<b>REPORTAR A:</b>	ENCARGADA DE COCINA Y GERENTE GENERAL
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
El objetivo principal del puesto es la elaboración de los sanguches de miga conforme a los estándares y demanda requerida.	
<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Realizar los cortes de fiambres necesarios para elaborar los sanguches de miga.</li><li>○ Preparar y cocinar los pollos y terneras con anticipación.</li><li>○ Controlar la calidad de los aderezos que se utilizarán para la elaboración de los sanguches de miga.</li><li>○ Prestar atención al utilizar la cortadora de fiambres para evitar accidentes.</li><li>○ Realizar un control de los productos que ingresan por parte del proveedor.</li><li>○ Informar al encargado para coordinar el abastecimiento de insumos cuando existe un crecimiento en la demanda.</li><li>○ Mantener un orden en el sector para evitar accidentes.</li><li>○ Realizar una limpieza completa al finalizar el turno.</li><li>○ Utilizar los elementos de higiene y seguridad al realizar el trabajo.</li><li>○ Asistir a los demás departamentos en la elaboración cuando existan incrementos en la demanda.</li></ul>	

Fuente: Elaboración propia

Este manual de funciones se encuentra dirigido para el departamento de Terminaciones dentro del área de cocina, describe todas las actividades claves de producción, mantenimiento y seguridad que debe realizar el empleado en este sector.



## Conclusiones

El trabajo de investigación sobre esta empresa gastronómica muestra el potencial crecimiento que posee actualmente, y como la intervención administrativa aporta a su desarrollo continuo.

El panorama organizacional reveló oportunidades para mejorar la eficiencia y la claridad en la estructura interna de la empresa. La implementación de herramientas administrativas, como manuales de funciones y un organigrama actualizado, se presenta como una intervención estratégica que puede potenciar la gestión interna y consolidar la posición de “SweetMar” en el competitivo mercado de la pastelería.

La creación de manuales de funciones detallados proporcionará un marco claro para las responsabilidades de cada miembro del equipo, fomentando la transparencia y reduciendo posibles ambigüedades. Esto no solo mejorará la eficiencia operativa, sino que también facilitará la integración de nuevos miembros en la dinámica familiar y laboral de la pastelería.

La actualización del organigrama permitirá una visualización clara de la estructura jerárquica y las líneas de comunicación dentro de la empresa. Este instrumento no solo facilitará la toma de decisiones, sino que también fomentará una comunicación más fluida entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos, fortaleciendo así la cohesión organizacional.

Este análisis no solo representa un punto de partida para la evolución organizacional, sino también un compromiso continuo con la excelencia de la empresa, desde su Gerente hasta sus mandos más operativos.



### **Bibliografía**

*Cátedra de Dirección Estratégica (2023), Facultad de Cs Económicas Unt. "Notas teóricas, análisis Vrio".*

*Hammer y Champy (1994). "Reingeniería de procesos". Norma*

*Hernández-Sampieri R. (2018). "Metodología de la Investigación". Mc Graw Hill*

*[Https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda](https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda). Blog publicado el 14 de febrero 2023*

*Mintzberg, H. (1997). "Diseño de organizaciones eficientes". Prentice Hall*

*Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2013) "Comportamiento organizacional". Decimoquinta edición. PEARSON, México*

*Sánchez Huerta (2020) "Análisis FODA o DAFO". Bubok Publishing. Business & Economics*

*Thompson, Arthur A. (2018) "Administración Estratégica". Mc Graw Hill*



## Anexo

### CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS FODA

#### **FORTALEZAS**

1. ¿Cuáles son los productos más populares y exitosos de la pastelería?
2. ¿Qué ventajas competitivas tiene la pastelería en comparación con otras tiendas similares en la zona?
3. ¿Tiene una ubicación estratégica que le beneficia?
4. ¿Cuál es la reputación de la pastelería en términos de calidad y servicio al cliente?
5. ¿Tiene un equipo talentoso y experimentado de pasteleros y personal de servicio?

#### **OPORTUNIDADES**

1. ¿Existen tendencias en la industria de la pastelería que la pastelería podría aprovechar (por ejemplo, alimentos saludables, sin gluten, veganos, etc.)?
2. ¿Hay eventos locales o ferias en los que la pastelería podría participar para aumentar su visibilidad?
3. ¿Puede la pastelería expandir su línea de productos o servicios para satisfacer nuevas demandas de los clientes?
4. ¿Existen áreas geográficas no cubiertas por la competencia que podrían representar oportunidades de crecimiento?
5. ¿Se puede aprovechar la tecnología, como pedidos en línea o entregas a domicilio, para mejorar la conveniencia para los clientes?

#### **DEBILIDADES**

1. ¿Qué aspectos de la pastelería podrían mejorar en términos de calidad o eficiencia?
2. ¿Existen problemas de gestión o de personal que afecten el funcionamiento de la pastelería?
3. ¿La pastelería enfrenta desafíos financieros o de flujo de efectivo?
4. ¿Tiene una presencia en línea deficiente o una estrategia de marketing inadecuada?
5. ¿Experimenta problemas de suministro o de gestión de inventario?

#### **AMENAZAS**

1. ¿Cómo afecta la competencia local a la pastelería?
2. ¿Qué efecto tienen las fluctuaciones económicas en el poder adquisitivo de los clientes?
3. ¿La pastelería depende en gran medida de un solo proveedor o recurso clave?
4. ¿Existen tendencias negativas en la industria que podrían perjudicar el negocio?

### Entrevista a las empleadas de la cocina

1. ¿Desde cuando trabajas en la empresa?
2. ¿Cómo sientes que es el ambiente de trabajo?
3. ¿Has trabajado en equipos de cocina antes? ¿Cómo te llevas con tus compañeros de trabajo?



4. ¿Cuántos años de experiencia tienes como cocinero de pastelería?

Para el proceso:

5. ¿Cómo gestionas el tiempo y los plazos en un entorno de cocina?
6. ¿Cómo coordinas las tareas con otros miembros del equipo de cocina?
7. ¿Cuáles son tus prácticas de higiene y seguridad en la cocina?
8. ¿Puedes ajustarte a las demandas cambiantes del negocio?
9. ¿Cuáles son tus tareas básicas y cuáles son las claves dentro de tu labor?
10. ¿Cuáles son las razones por la que consideras que la empresa tiene éxito?