Instituto Tecnológico de Buenos Aires - ITBA -
Escuela de Gestión en Negocios

Diagnóstico y Plan de Acción Final

Argenfrut

Verdadera Calidad Artesanal

Licenciatura en Gestión de Negocios

Docentes de la cátedra:

- Augusto, Agazzi.
- Adrian, Agazzi.

Autores:

- Pedro Spinozzi (Leg. N 60217)
- Tatiana Goldsman (Leg. N 62670)
- Tomás Jaime Glazman (Leg. N 60836)
- Gonzalo Jabbaz (Leg. N 61292)

Trabajo final para la obtención del título de Licenciado/a en Gestión de Negocios en el Instituto Tecnológico de Buenos Aires.

Buenos Aires
Primer Cuatrimestre, 2023

Índice

Índice **2**
RELEVAMIENTO **3**
Introducción **3**
Gantt del proyecto **4**
Macro Entorno **4**
Micro Entorno **6**
Empresa **9**
DIAGNÓSTICO **10**
Problemas **10**
Incapacidad para cubrir la demanda 10
Mala gestión del personal 11
Priorización de Problemas 12
Conclusión 13
Soluciones **13**
Documentación y Optimización de Procesos 13
Pronóstico de ventas 13
Reformulación de funciones del área de Recursos Humanos 14
Tercerización de Recursos Humanos 15
Matriz de Viabilidad - Impacto 15
Conclusión Soluciones **16**
PLAN DE ACCIÓN **17**
Documentación y Optimización de Procesos **17**
Propuesta 17
GANTT 18
Valuación Económica 19
Pronóstico de Ventas **20**
Propuesta 20
GANTT 21
Valuación Económica 22
Combinación de las Soluciones 1 y 2 ..... **23**
Propuesta 23
GANTT 23
Valuación Económica 24
Nice To Have: Reformulación de funciones del área de Recursos Humanos **26**
Propuesta 26

Posibles Indicadores de progreso..... 27
Gestión del Cambio.....29
Conclusión del Plan de Acción.....30
CONCLUSIÓN FINAL..... 30
Bibliografía..... 32
Anexo..... 33

RELEVAMIENTO

Introducción

Argenfrut es una empresa productora de productos de confitería y chocolatería que se enfoca en brindar productos de alta calidad con un verdadero sabor artesanal.
Con 30 años de trayectoria, la empresa comenzó su modelo de negocios B2B, enfocado en atender a heladerías como su principal cliente, y gradualmente se expandió para incluir a panaderías, reposterías y empresas de consumo masivo como Danone y Nestlé.

La empresa produce una amplia gama de productos que incluyen centros duros cubiertos de chocolate o azúcar, almendras, avellanas, galletas y todo fruto seco cuya combinación con el chocolate y azúcar, de un producto de jerarquía para el paladar. Todos estos productos están diseñados para su uso en la elaboración de postres y dulces, por lo que podríamos considerar que la empresa se especializa en la producción de ingredientes y aditivos para la industria alimentaria, utilizados como parte integrante de un producto final.

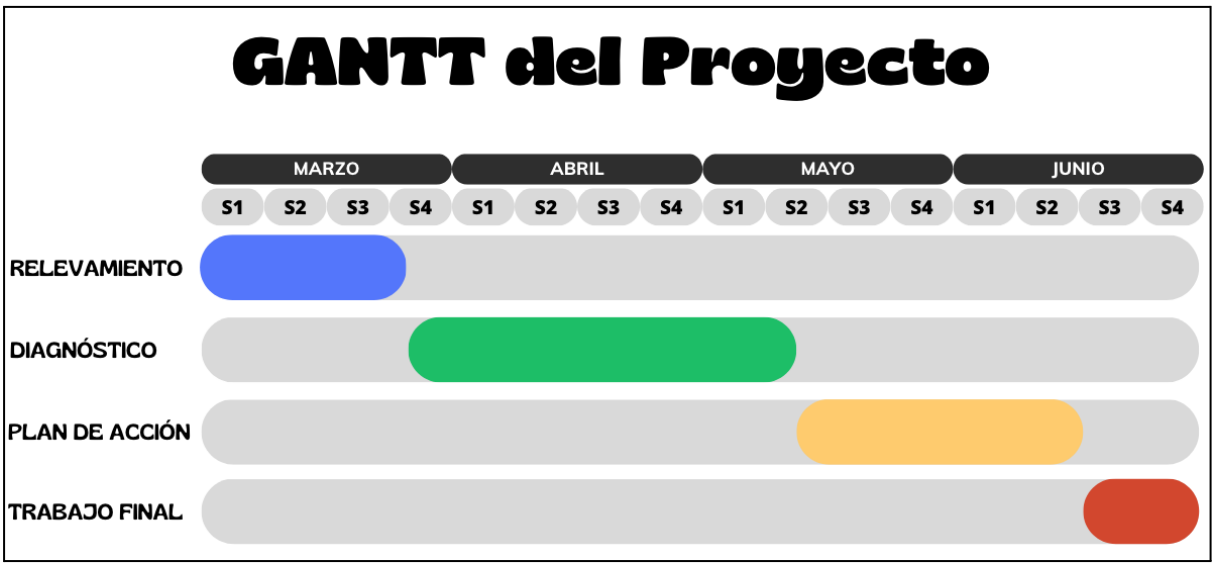
En la actualidad, también ha incorporado en menor medida y alcance, un modelo de negocios B2C, en el que ofrece productos más elaborados para ser vendidos en dietéticas y cotillones, llegando directamente, a través de distribuidores, al consumidor final.

Argenfrut se ha consolidado en el mercado gracias a la calidad de sus productos, su amplia variedad y la atención personalizada que brinda a sus clientes, lo que ha permitido que siga creciendo y expandiéndose no solo a los largo de todo el país, sino también llegando a países limítrofes.

La visión de Argenfrut es ser una empresa líder de productos de confitería y chocolatería en Latinoamérica, destacándose por su verdadera calidad artesanal.

Mientras que su misión es producir y ofrecer productos de gran calidad y excelencia en sus elaboraciones a la industria alimentaria. El foco está siempre puesto en utilizar los mejores ingredientes y técnicas de producción para crear productos únicos y exquisitos que superen las expectativas de los clientes.

Gantt del proyecto



Macro Entorno

PESTEL

Político: Alto nivel de influencia.

Argentina es un país de constante conflicto político, en donde no se puede tener estrategias a largo plazo y se debe trabajar a corto y mediano constantemente.

Los puntos donde la política tiene influencia sobre la empresa van en:

- Importaciones: Por un lado la empresa se ve beneficiada con el hecho de que se restrinjan importaciones, para así no tener que competir con competidores extranjeros. Pero por otro lado la perjudica de la misma manera, a la hora de conseguir materias primas, maquinarias o repuestos para las mismas.
- Exportaciones: La exportación de bienes se ve altamente afectada debido a las regulaciones y conversiones de dólar. Impidiendo lograr una competitividad deseada en esos países.
- Políticas Sindicales: Argenfrut cuenta con una planta de producción y también con un centro de distribución, dos sectores altamente influenciados por las decisiones de los sindicatos. Sin embargo, hasta el momento han mantenido un buen trato sin conflictos.

Económico: Alto Nivel de Influencia.

La devaluación de la moneda Argentina, genera que la inflación del país sea mayor y los precios de los proveedores y costos de la empresa incrementen notablemente mes a mes. A su vez, el valor del peso, permite que sea un país competitivo en cuanto a precios en comparación a otros países y que los ingresos que sean en moneda dura (como dólar) cada vez nos sea de mayor valor para el negocio.

Social: Nivel Medio de Influencia.

Debido a que el principal negocio de Argenfrut es B2B, los consumidores no relacionan su nombre a la hora de consumirlos.

Sin embargo, ya que sus clientes si están en el rubro B2C, las cuestiones sociales que pueden impactar en la empresa, debido a lo que fue la pandemia y la crisis, los consumos de las personas pudieron cambiar influenciando indirectamente a la producción de Argenfrut.

Tecnológico: Bajo nivel de influencia.

Hoy en día Argenfrut se mantiene a la vanguardia en cuestiones tecnológicas de su negocio, buscando implementar los mejores sistemas posibles.

Ecológico: Nivel Medio de Influencia.

El 80% de los productos que Argenfrut comercializa, son envasados en plástico, esto no se encuentra en línea con el gran movimiento que hay hoy en día relacionado con reducir el uso de plásticos y el reciclaje. Esto genera que Argenfrut no sea una empresa atractiva para las empresas que están comprometidas con la reducción de materiales que no son reciclables y el cuidado del medio ambiente.

Legal: Nivel Bajo de Influencia.

En Argentina, se tiene un alto nivel burocrático para comenzar un negocio con respecto a la producción de alimentos, pero una vez obtenidos los permisos no se tiene mucha más interferencia.

Argenfrut además, tiene un alto enfoque en lo que respecta a calidad, por lo que sus riesgos de incumplimiento de leyes son bajos.

Micro Entorno

Procesos

Debido a Argenfrut entrega valor mediante su alto nivel de calidad, lleva a cabo un riguroso proceso de producción teniendo muchas etapas como actividades core:

1) Control de proveedores y materia prima: se realiza una cuidadosa selección de proveedores, evaluando sus plantas y procesos de elaboración y, una vez aprobados, se analiza exhaustivamente su materia prima.

2) Elaboración: se capacita al personal en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) para no solo mejorar el proceso de elaboración, sino también inculcar la cultura de excelencia en todos los miembros de la empresa.

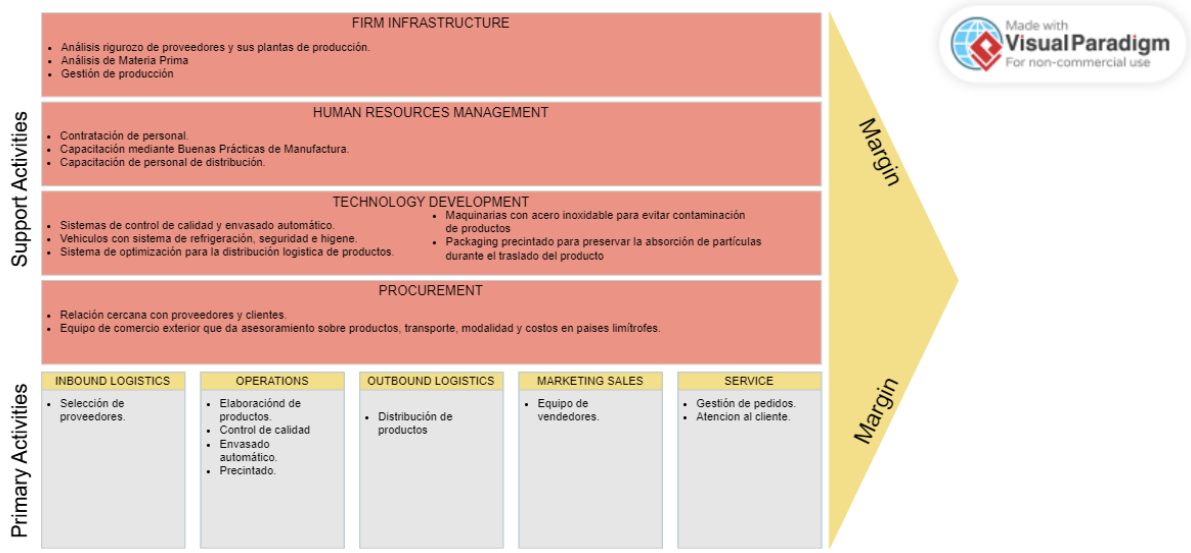
3) Controles de calidad: se utiliza equipamiento de alta tecnología para garantizar la seguridad e higiene del proceso, incluyendo envasado automático, detectores de metales, RX y acero inoxidable como único contacto con el producto.

4) Envasado: se realiza un envasado automático con packaging diseñado según las necesidades de cada producto, minimizando el tiempo de exposición para evitar la contaminación aeróbica. Además, las cajas están precintadas y cubiertas con film para protegerlas de la absorción de partículas durante su transporte, llegando a su destino en perfectas condiciones.

5) Distribución y logística: la empresa cuenta con vehículos apropiados y personal capacitado para el transporte de sus productos, así como un sistema de gestión logística para organizar y optimizar los viajes. En casos que sus envíos no estén al alcance que ellos trabajan, se terceriza mediante decisiones del cliente.

Cadena de Valor de Porter

De esta manera, podemos reflejar todo este proceso en una Porter Value Chain:



Fuerzas de Porter

Proveedores: Bajo poder de negociación.
Argenfrut selecciona detalladamente a los proveedores en función de la calidad que ofrecen. Dado que la empresa es selectiva, tiene la capacidad de cambiar de proveedores si no cumplen con los estándares requeridos.

Clientes: Bajo poder de negociación.
Argenfrut está diversificada en todo el país y exporta a países limítrofes, por lo que tiene una red considerable de clientes. Sin embargo, existen otros competidores en el mercado que ofrecen productos similares, lo que limita el poder de negociación de los clientes.

Posibles ingresantes: Bajo poder de negociación.
Para ingresar a la industria se requiere una inversión inicial alta, lo que dificulta el ingreso de nuevos competidores.

Sustitutos: Bajo poder de negociación.
El valor agregado de Argenfrut es su calidad, lo que dificulta que los clientes encuentren sustitutos directos. Sin embargo, es importante tener en cuenta que existen productos similares en el mercado que podrían satisfacer las necesidades de los clientes con menor calidad.

Competidores: Alto poder de negociación.

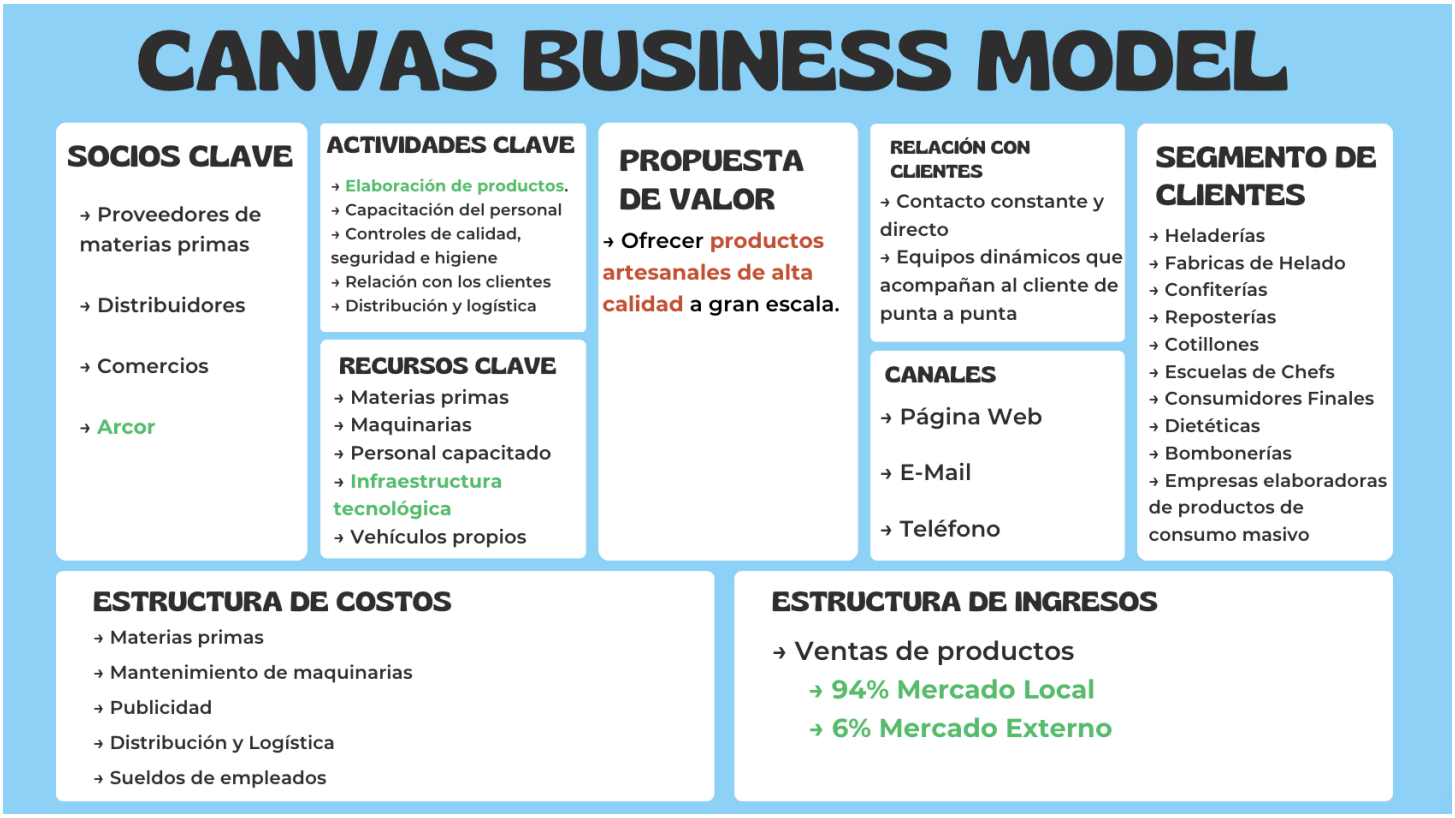
Argenfrut abarca un gran catálogo de productos, pero compite contra pequeñas empresas que se especializan en nichos específicos. Estas empresas pueden representar una competencia significativa, especialmente si se centran en productos similares de alta calidad.

FODA

Fortalezas	Oportunidades
• Productos Artesanales de Calidad. • Amplia Red de Clientes. • Presencia Internacional. • Buena comunicación con los clientes. • Experiencia en el negocio. • Maquinarias de última tecnología. • Vehículos de alta tecnología. • Alianzas estratégicas con Arcor. • Tipo de cambio competitivo ante países con moneda dura.	• Mercado nacional e internacional de helados en crecimiento. • Expansión a más países. • Nuevos productos dentro del nicho que trabajan. • Nuevas alianzas con empresas.
• Alto nivel de control en el proceso de producción. • Dependencia sobre proveedores.	• Mucha fuerza sindical sobre los distribuidores nacionales. • Proveedores con muchos clientes • Volatilidad del país • Constantes nuevos impuestos a las exportaciones
Debilidades	**Amenazas**

Empresa

Business Canvas - Modelo de negocio



Segmentación

Segmentación Geográfica : Todas aquellas compañías que operen dentro del país o en países limítrofes.

Segmentación demográfica: Todas aquellas pequeñas, medianas y grandes empresas de la industria alimentaria (Panaderías, Reposterías y Chefs, Cotillones, Heladerías, Dietéticas y empresas elaboradoras de productos de consumo masivo)

Segmentación por volumen de compra: Desde pequeñas compras mayoristas para comercios hasta grandes pedidos para producir productos de marca blanca o para la fabricación de sus propios productos.

DIAGNÓSTICO

Problemas

Durante este tiempo, se llevaron varias reuniones junto a Argenfrut, incluyendo visitas a su fábrica y almacenes, con el objetivo de poder identificar qué problemáticas afectan a la compañía.

De esta forma, hemos sido capaces de identificar dos problemáticas principales a atender: en primer lugar, la incapacidad de Argenfrut para cubrir la creciente demanda del mercado y en segundo lugar, una deficiente gestión de su personal, la cual puede estar generando ineficiencias.

Incapacidad para cubrir la demanda

Durante nuestra investigación inicial de la empresa Argenfrut, identificamos un problema crítico: su incapacidad para satisfacer la creciente demanda del mercado por sus productos. Esta sospecha inicial se hizo más fuerte cuando nos informaron que, desde su fundación, la empresa ha vendido todo lo que produce. Posteriormente, al profundizar en nuestros análisis, confirmamos que existen pedidos de clientes que no pueden ser atendidos por la empresa debido a su limitada capacidad de producción, y que la empresa no está haciendo esfuerzos activos para aumentar su cartera de clientes, a pesar de tener suficientes productos para atender a nuevos clientes. Este problema puede limitar significativamente el crecimiento de la empresa a largo plazo y su capacidad para competir en el mercado.

Uno de los principales obstáculos que impiden que la empresa Argenfrut satisfaga la demanda de sus productos es la insuficiente producción. Si lograran aumentar su capacidad productiva, podrían expandir su cartera de clientes y vender mayores cantidades de productos. Sin embargo, hay dos razones fundamentales que explican por qué no pueden producir más.

En primer lugar, la empresa enfrenta limitaciones en su capacidad productiva. El espacio disponible en sus instalaciones fabriles no es suficiente para agregar más líneas de producción. Por esto mismo, están a unos meses de comenzar una serie de refacciones en su fábrica que les va a permitir aumentar su capacidad productiva.
En segundo lugar, la empresa carece de una planificación adecuada en términos de la cantidad de producción. Esto viene implicado por varios motivos:

- No cuentan con una documentación adecuada de los procesos: Sus procesos no están documentados, diagramados y estandarizados.
- No tienen incorporado en su sistema de gestión un módulo de producción: En la actualidad, la producción se lleva a cabo exclusivamente a través de las órdenes del

director de producción. Estas órdenes se registran en una plantilla de Excel que contiene todas las solicitudes para el día siguiente. Posteriormente, se envían por correo electrónico al departamento encargado del almacenamiento de materias primas y la logística, con el fin de coordinarse.

La falta de una planificación precisa y actualizada es un factor que limita la capacidad de la empresa para anticipar y satisfacer la demanda del mercado de manera efectiva. Aunque actualmente esta situación no cause problemas significativos, ya que la empresa vende todo lo que produce, con la remodelación de su fábrica se enfrentarán a una situación desconocida para la empresa: tener exceso de producción. Representando así un desafío completamente nuevo para la compañía.

Mala gestión del personal

Argenfrut enfrenta diversos problemas derivados de una gestión deficiente de su personal, desde no tener definida correctamente su área de recursos humanos hasta la falta de ejecución de sus tareas.

En ambos casos, el factor subyacente radica en la carencia de un equipo de Recursos Humanos eficiente y bien estructurado en la empresa. Actualmente, el área se compone de un solo empleado cuyas responsabilidades se centran principalmente en tareas operativas, como el procesamiento de nóminas, el registro del personal, el seguimiento de licencias y ausencias, la gestión de archivos y la elaboración de informes relacionados con la administración del personal.

Sin embargo, se reconoce que esta persona carece de los conocimientos específicos y la experiencia necesaria para abordar la parte estratégica y más "soft" de Recursos Humanos, ya que no ha estudiado dicha disciplina. Como resultado, surgen una serie de problemas, como la falta de un proceso adecuado de incorporación de nuevos empleados y la falta de atención a su ciclo de vida dentro de la empresa. Además, no se brinda un espacio para abordar situaciones y problemas laborales o personales.

Por último, la empresa carece de una cultura sólida que fomente el sentido de pertenencia de los empleados, y no se ofrecen incentivos y beneficios para motivar y recompensar su desempeño.

Priorización de Problemas

Con el objetivo de establecer prioridades y evaluar qué problemas deben abordarse antes que otros, hemos creado una matriz de priorización de problemas. Para este propósito, utilizamos los siguientes criterios: Alcance, Impacto negativo, Capacidad de Solución y Beneficio. A continuación, se presenta una tabla que describe cada uno de estos criterios en detalle:

Criterio	Descripción	Ponderación por peso
Alcance	Cantidad de empleados/gente alcanzada. Entre más alcanza más alto es el número.	15%
Impacto Negativo	Gravedad de las consecuencias o efectos adversos generados por el problema. Entre más graves son las consecuencias más alto es el número.	35%
Capacidad de solución	Disponibilidad de soluciones viables y efectivas para abordar el problema. Entre más alto es el número, mayor capacidad de solución tiene. Vamos a priorizar los problemas con mayor facilidad de solución.	30%
Beneficio	Beneficios potenciales al abordar el problema. Entre más alto es, mayor beneficio trae solucionar este problema. Priorizaremos los problemas que mayor beneficios traen al solucionarlo.	20%

Utilizando los criterios mencionados, hemos creado una matriz en la cual asignamos a cada problema un número del 1 al 10 en cada criterio. Cada miembro del equipo proporcionó su opinión sobre qué número asignar a cada problema en relación a cada criterio. Posteriormente, multiplicamos cada número por el peso correspondiente al criterio y realizamos una suma para calcular el peso ponderado de cada problema. Este resultado nos indica la importancia relativa de cada problema, considerando los valores asignados en cada criterio y el peso asignado a dicho criterio. Esto nos permite determinar qué problemas deben ser priorizados sobre otros. A continuación, se muestra la matriz de priorización de problemas:

	Alcance (15%)	Impacto Negativo (35%)	Capacidad de solución (30%)	Beneficio (20%)	Peso ponderado por problema
Incapacidad para la cubrir la demanda	8	9	7	9	**8,25**
Mala gestión del personal	9	5	7	7	**6,2**

Conclusión

En resumen, hemos identificado que la principal problemática a enfrentar en la empresa es la incapacidad para satisfacer la demanda actual. Este problema tiene diversas ramificaciones

que deben abordarse de manera adecuada, especialmente considerando la refacción de la fábrica, ya que esto podría agravar aún más estos aspectos.

Si bien la mala gestión de empleados es un problema a tener en cuenta, no requiere un enfoque inmediato y detallado. Por lo tanto, es más recomendable centrar nuestros esfuerzos en abordar el problema principal mencionado anteriormente.

Soluciones

Documentación y Optimización de Procesos

La primera solución viene a atacar una de las bases del problema “Incapacidad de satisfacer demanda”: la falta de una documentación adecuada de los procesos. Si bien la compañía tiene una documentación generalizada de tareas, roles y responsabilidades en un archivo de Excel, carece de un modelo completo que abarque desde el comienzo hasta el final de cada proceso. Necesitamos comprender qué entra, qué sale, qué se hace, quién lo hace y cómo se lleva a cabo. También es importante conocer los tiempos que demanda cada tarea y quién es el responsable.

Hay que tener en cuenta que actualmente la empresa está dividida en 4 sectores que operan en ubicaciones físicamente separadas. Por un lado, hay un centro de almacenamiento de materias primas donde se encuentra el departamento de administración y finanzas. Luego, hay un centro de distribución donde se reciben y almacenan los productos terminados. Por último, tenemos dos fábricas productivas ubicadas una frente a la otra. La refacción de la fábrica implicará la modificación de todas estas áreas cambiando sus espacios de trabajo, lo que requerirá modificaciones y adaptaciones en muchos de los procesos.

Al documentar adecuadamente los procesos, podremos identificar con mayor facilidad los cuellos de botella, las ineficiencias y otras problemáticas, lo que nos permitirá optimizar los procesos de manera efectiva. Además va a permitir que el aumento de la producción no genere inconvenientes en la gestión general y se pueda escalar sin problemas.

Pronóstico de ventas

La segunda solución se centra en mejorar la implementación del módulo de producción en el sistema ERP, mediante la integración de un pronóstico de ventas para obtener predicciones de demanda más precisas.

El objetivo principal del nuevo módulo de producción es lograr una integración completa con otros módulos del sistema, optimizando las operaciones en todas las áreas de la empresa.

Este módulo ofrecerá funciones avanzadas, como el seguimiento en tiempo real del inventario, la programación y secuenciación de la producción, y el control de calidad. Al contar con un sistema centralizado y especializado, se facilitará el acceso a información actualizada y la generación de informes y análisis para respaldar la toma de decisiones estratégicas.

Sin embargo, es importante tener en cuenta dos restricciones para maximizar el potencial de este sistema. En primer lugar, es necesario completar la solución previa, que implica estandarizar y documentar los procesos. Esto asegurará una adecuada definición de los requerimientos y flujos del módulo, garantizando una implementación exitosa y reduciendo los costos de futuras modificaciones.

En segundo lugar, como se mencionó anteriormente, Argenfrut se enfrentará a un escenario de excedentes de producción. Aunque parte de estos excedentes podrán ser absorbidos por clientes internacionales, se requerirá un tiempo para recuperar completamente la capacidad productiva. Por lo tanto, resulta fundamental contar con un pronóstico de ventas integrado que permita anticiparse a las necesidades del mercado y optimizar la planificación de la producción en consecuencia. Al utilizar datos históricos, tendencias y otros factores relevantes, el sistema generará pronósticos de demanda más precisos, evitando problemas de escasez o exceso de inventario, y contribuyendo a una gestión más eficiente de la producción.

Reformulación de funciones del área de Recursos Humanos

La última solución pensada se centra en la reorganización del área de Recursos Humanos. Si bien esta solución puede no tener un impacto significativo en la rentabilidad de la organización, sentará las bases para una mejor gestión del cambio, una transición suave a la nueva fábrica y un crecimiento armonioso de la organización.

La solución propuesta implica una redefinición de las responsabilidades dentro del área de Recursos Humanos. Para ello, se propone en primera instancia la integración de un profesional con experiencia previa en Recursos Humanos, que pueda asumir las responsabilidades relacionadas con la gestión estratégica y el enfoque más orientado hacia el bienestar y desarrollo de los empleados, mientras el empleado actual sigue con las tareas operativas del área.

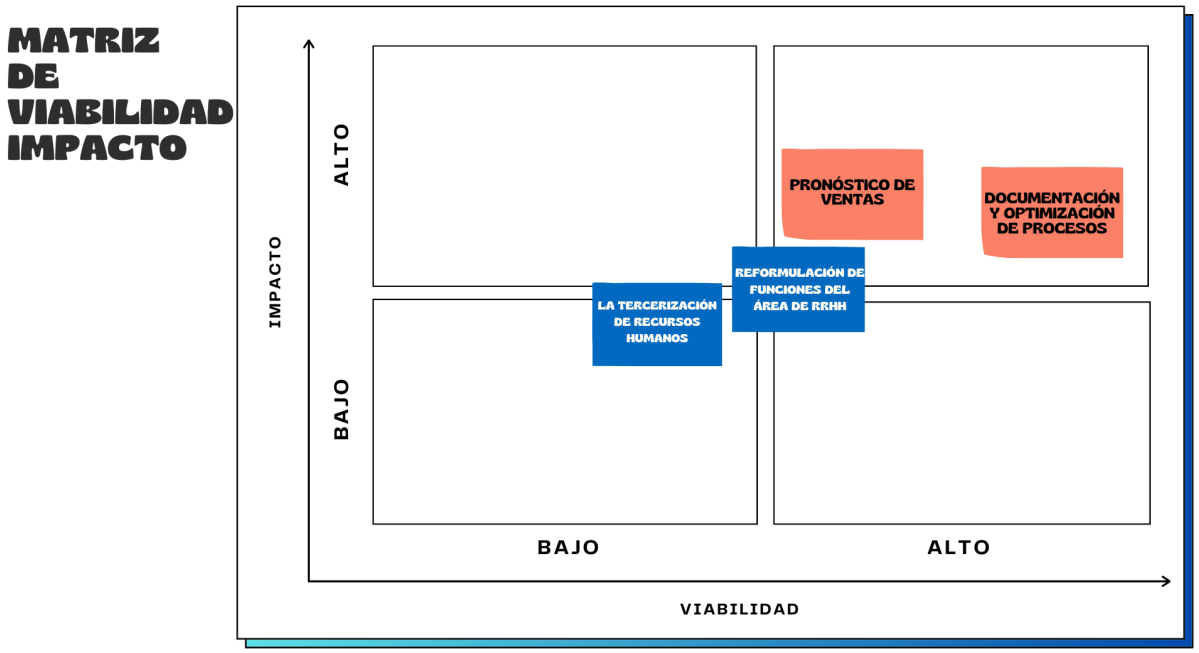
Esta incorporación permitiría contar con un equipo especializado que posea conocimiento de los procesos y procedimientos internos de la organización, así como una comprensión de las necesidades específicas de los empleados y las áreas. De esta manera, se podrán implementar políticas y programas más efectivos en áreas como la capacitación y desarrollo, la gestión del desempeño y la retención de talento, lo cual contribuirá a fortalecer el área de Recursos Humanos y fomentar un ambiente laboral más productivo y satisfactorio.

Tercerización de Recursos Humanos

Así como se explicó en la solución anterior, la idea de poder resolver todos los problemas planteados por falta de una estructura en RRHH, vendría solucionada a partir de una tercerización de este área. Esto se llevaría a cabo mediante una consultora que trabaje en esto y pueda adaptarse a la industria de Argenfrut.

Matriz de Viabilidad - Impacto

Con el objetivo de seleccionar cuáles eran las mejores soluciones que podrían abarcar los problemas identificados, realizamos una matriz de Viabilidad/Impacto:



Así entonces definimos que en primer lugar va a desarrollarse la solución “Documentación y Optimización de procesos” y luego la solución de armar un “Pronóstico de ventas”, mientras que lo que respecta a “Reformulación de funciones del área de Recursos Humanos” va a ser considerado como un “Nice To Have”.
Esta decisión la tomamos ya que creemos que la primera solución va a asentar las bases para que la organización pueda llevar a cabo la refacción de la fábrica de forma correcta, tomando provecho de la situación para comenzar desde cero. De esta manera de aquí en adelante van a poder crecer de forma armoniosa y orgánica sin arrastrar limitaciones a futuro.
La segunda solución decidimos colocarla a posterior, ya que con los procesos definidos de antemano, va a poder a su vez gestionarse mejor la implementación del pronóstico, incluyendo que todavía falta tiempo para que la empresa entre en sobreproducción y tenga que hacer uso del mismo.
Siguiendo con el tercer punto, consideramos que la “Reformulación de funciones del área de Recursos Humanos” debe considerarse un Nice to Have ya que no representa realmente un

impacto significativo, pero de igual manera va a poder dar soporte a estas dos soluciones y a la refacción de la fábrica haciendo que se ejecuten de la mejor manera posible.
Finalmente decidimos descartar la “Tercerización de Recursos Humanos”, ya que tiene menos variabilidad que lo que es el Nice To Have planteado y no tendría sentido implementar los dos a la vez.

Conclusión Soluciones

Resulta evidente que Argenfrut se enfrenta a un desafío significativo. Aunque los problemas actuales no representan un dolor inmediato, una vez que ocurran todos los cambios debido a la remodelación de la fábrica, surgirán en conjunto con nuevos problemas generando mayores impactos.

Por lo tanto, creemos firmemente que es fundamental implementar tanto las soluciones propuestas como las recomendaciones en conjunto, para aprovechar al máximo el potencial de la empresa:

- Establecer procesos bien definidos sentará las bases para planificar la nueva organización de Argenfrut.
- La implementación de un sistema de predicción de la demanda permitirá una gestión óptima del inventario.
- Los procesos definidos también determinarán los requisitos y flujos necesarios para el módulo de producción a implementar. Al combinar estos procesos con el sistema de predicción, la producción se podrá gestionar de la manera más eficiente posible.
- La participación de un especialista en Recursos Humanos será clave para asegurar que los cambios se implementen de manera armoniosa y satisfactoria en la organización.

PLAN DE ACCIÓN

Documentación y Optimización de Procesos

Propuesta

Para abordar la situación planteada, sugerimos la contratación de una consultora donde se tomará servicio de 8 hs x día. Las tareas que deberá ejecutar la misma se dividirán en tres etapas:

Etapa 1: Identificación y Documentación

En la primera etapa, es necesario iniciar el análisis, la documentación, el modelado y la optimización de los procesos clave actuales de la empresa, con el fin de establecer una base sólida de cómo se están llevando a cabo las operaciones en la actualidad. Es fundamental contar con la colaboración de los equipos involucrados para plasmar esta información de la manera más eficiente posible.

Actividades

1) **Análisis de procesos.**
   Duración: 14 días.
2) **Documentación.**
   Duración: 8 días.
3) **Modelado.**
   Duración: 15 días.
4) **Reorganización integral de la estructura actual.**
   Duración: 8 días.

Duración total: 1 Mes

Etapa 2: Transición

Una vez que se haya comprendido y documentado la actual sistematización de los procesos, es necesario iniciar la diagramación del traslado a la nueva fábrica. Para lograrlo, se debe evaluar minuciosamente cómo se va a asignar espacio en las instalaciones nuevas y cómo se van a llevar a cabo las operaciones en dicho espacio.

Actividades

5) **Análisis de procesos en la nueva estructura.**
   Duración: 10 días.

6) **Diagrama de traslado.**
   Duración: 8 días.
7) **Evaluación de asignación de espacios.**
   Duración: 10 días.
8) **Análisis de procesos de traslados.**
   Duración: 15 días.

Duración total: 1 Mes

Etapa 3: Optimización de los procesos

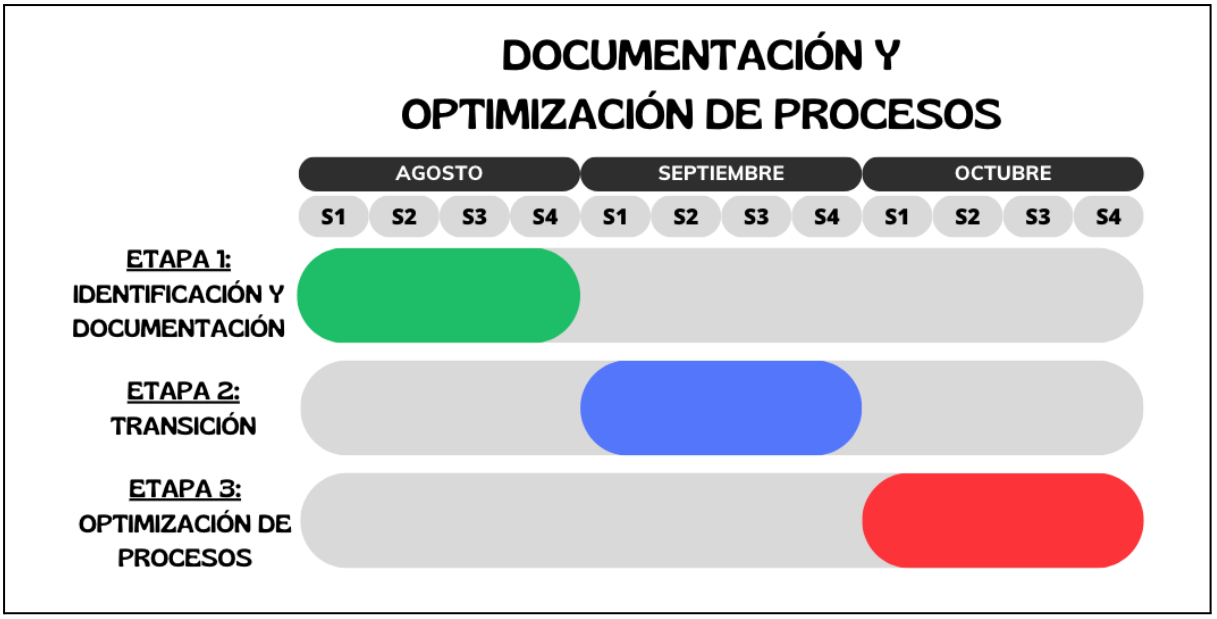
Una vez que hayamos comprendido plenamente el funcionamiento de la nueva fábrica, podremos dar inicio al trabajo de optimización de los procesos, con el objetivo de adaptarlos y ajustarlos al nuevo espacio disponible.

Actividades

9) **Optimización de procesos.**
   Duración: 15 días.
10) **Documentación de nuevos procesos.**
   Duración: 7 días.
11) **Modelado nuevos procesos.**
   Duración: 15 días.

Duración total: 1 Mes

GANTT



Valuación Económica

Costos:

Para llevar a cabo este proyecto, hemos evaluado varias consultoras del mercado en base a criterios específicos y hemos decidido recomendar la consultora Atlas Consultora. Esta consultora ofrece un precio estimado de 45 USD por hora, lo cual es accesible en comparación con los estándares de la industria. Además, Atlas Consultora cuenta con una sólida reputación y especialización en el campo de los procesos, que es el enfoque principal de nuestro proyecto.

Como mencionamos anteriormente, la consultora brindará sus servicios durante 8 horas al día, y la duración total del proyecto será de 3 meses. Esto implica un total de 480 horas de trabajo, con un costo estimado del proyecto de $10.584.000 pesos argentinos.

Ingresos:

Al realizar la documentación y optimización de los procesos, estimamos que este proyecto tendrá un impacto positivo en los ingresos mensuales de la empresa. A través de la mejora en la eficiencia de los procesos, seremos capaces de aumentar la producción de productos.

Durante los primeros 3 meses, mientras implementamos la solución, no esperamos un impacto significativo en los ingresos. A partir del cuarto mes hasta el decimo mes, proyectamos un incremento del 3% en los ingresos mensuales. Posteriormente, durante los siguientes 7 meses, prevemos un aumento del 6%. Finalmente, en los últimos 7 meses del horizonte temporal de 18 meses, anticipamos un incremento del 12% en los ingresos.

Los incrementos en los ingresos se deben al aumento de la capacidad productiva, logrado a través de la optimización de los procesos. Este incremento nos permitirá satisfacer la demanda insatisfecha de Argenfrut y, como resultado, generar mayores ingresos por ventas.

Después de analizar el horizonte temporal de 24 meses o 2 años, estimamos que los ingresos totales ascenderán a $148.843.757,57 pesos argentinos.

Resultado:

Al realizar un análisis exhaustivo de los ingresos y costos asociados a esta solución a lo largo de un período de tiempo determinado, hemos obtenido los siguientes resultados y conclusiones basados en los datos recopilados y analizados.

- **TIR = 31%**
- **ROI = 50,03%**
- **VAN = $103.340.021**

Es fundamental resaltar que el punto de equilibrio para este proyecto no se alcanzará hasta el mes 7. Por lo tanto, los beneficios tangibles del mismo comenzarán a manifestarse únicamente en el segundo año. No obstante, durante los 24 meses de duración del proyecto, se obtendrá un Retorno de Inversión del 50,03%, lo cual evidencia que se generarán ganancias en dicho período.

Pronóstico de Ventas

Propuesta

Así entonces, planteamos una serie de procedimientos para que la implementación del sistema de planificación de ventas pueda lograrse de forma exitosa:

Etapa 1: Análisis

Actividades

1) **Evaluación de Requerimientos:** Realizar una revisión exhaustiva de los requisitos y necesidades específicas de la empresa en cuanto a la implementación del sistema de pronóstico de ventas.
   Duración: 7 días.
2) **Selección de Herramientas y Software:** Investigar y seleccionar las herramientas y software adecuados para la implementación del sistema de pronóstico de ventas.
   Duración: 14 días.
3) **Recopilación y Limpieza de Datos:** Recolectar y limpiar los datos históricos de ventas y otros datos relevantes para el pronóstico.
   Duración: 7 días.

Duración total: 1 Mes

Etapa 2: Implementación

Actividades

4) **Modelado y Análisis de Datos:** Utilizar técnicas estadísticas y algoritmos de pronóstico para desarrollar modelos de pronóstico precisos.
   Duración: 14 días.
5) **Validación y Ajuste de Modelos:** Validar y ajustar los modelos de pronóstico utilizando datos históricos no utilizados durante la etapa de modelado.
   Duración: 7 días.

6) **Integración con el Sistema ERP:** Trabajar en colaboración con el equipo de implementación del sistema ERP para integrar el pronóstico de ventas.
   Duración: 14 días.

Duración total: 5 semanas

Etapa 3: Ajuste y Capacitación

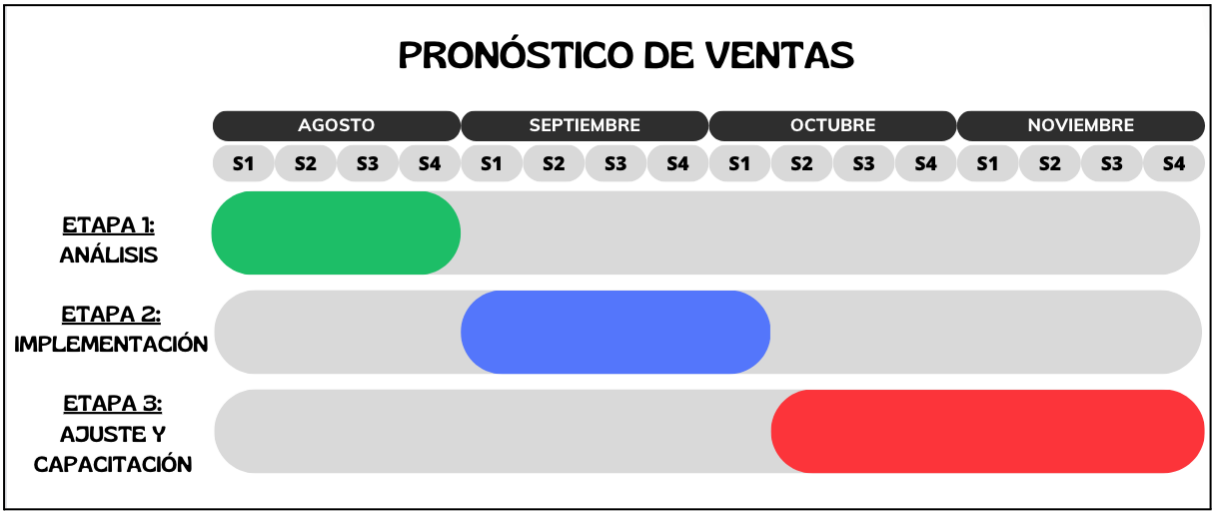
Actividades

7) **Capacitación y Adopción:** Proporcionar capacitación y formación adecuada a los empleados involucrados en la utilización del sistema de pronóstico de ventas.
   Duración: 14 días.
8) **Monitoreo y Mejoras:** Establecer un proceso de monitoreo regular de los pronósticos de ventas y realizar ajustes y mejoras según sea necesario.
   Duración: 21 días.
9) **Evaluación de Resultados:** Realizar evaluaciones periódicas de los resultados obtenidos a partir de la implementación del sistema de pronóstico de ventas.
   Duración: 14 días.

Duración total: 7 semanas

La duración total estimada para la implementación del sistema de pronóstico de ventas sería de aproximadamente 12 semanas, o 4 meses. Cabe destacar que esta integración puede realizarse en paralelo con la solución 1.

GANTT



Valuación Económica

Costos:

La solución propuesta consiste en el desarrollo de un pronóstico de ventas por parte de la empresa que ha implementado el sistema de gestión actual de Argenfrut, así como la capacitación de los empleados de la empresa para utilizar eficientemente este pronóstico. Además, se contempla la integración del pronóstico en el sistema de gestión existente, el análisis de los datos necesarios y una evaluación y corrección final del mismo.

El costo estimado para el desarrollo, integración y corrección del pronóstico por parte de la empresa proveedora del sistema de gestión a medida es de 1.450.000 pesos. Por otro lado, la capacitación requerirá dos semanas de duración, durante las cuales se dedicarán 2 horas diarias para enseñar a los 2 empleados de ventas de Argenfrut a utilizar esta herramienta. Considerando un sueldo mensual de 180.000 pesos argentinos y un valor de 3000 pesos por hora, el costo de la capacitación ascenderá a 180.000 pesos argentinos.

En resumen, el costo total de esta solución sería de 1.630.000 pesos argentinos.

Ingresos:

Al incorporar un pronóstico de ventas en el sistema de gestión de la empresa, se logrará una mejor planificación de las compras de insumos, lo que resultará en una reducción de los gastos mensuales en un cierto porcentaje.

Durante los primeros 4 meses del horizonte temporal, que corresponden a la implementación de la solución, no se esperan impactos significativos en los gastos mensuales. A partir del mes 5 hasta el mes 10, estimamos un ahorro del 0,6% en los gastos mensuales. Posteriormente, durante los siguientes 7 meses (del mes 11 al mes 17), proyectamos un ahorro del 0,9% en los gastos mensuales. Finalmente, en los últimos 7 meses del horizonte temporal, esperamos un ahorro del 1,3% en los gastos mensuales.

Tras analizar el horizonte temporal de 24 meses, se estima que el ahorro total en gastos será de $22.005.163,72 pesos argentinos.

Resultado:

Al realizar un análisis exhaustivo de los ingresos y costos asociados a esta solución a lo largo de un período de tiempo determinado, hemos obtenido los siguientes resultados y conclusiones basados en los datos recopilados y analizados.

- **TIR = 31%**
- **ROI = 51,54%**

- **VAN = $15.242.881**

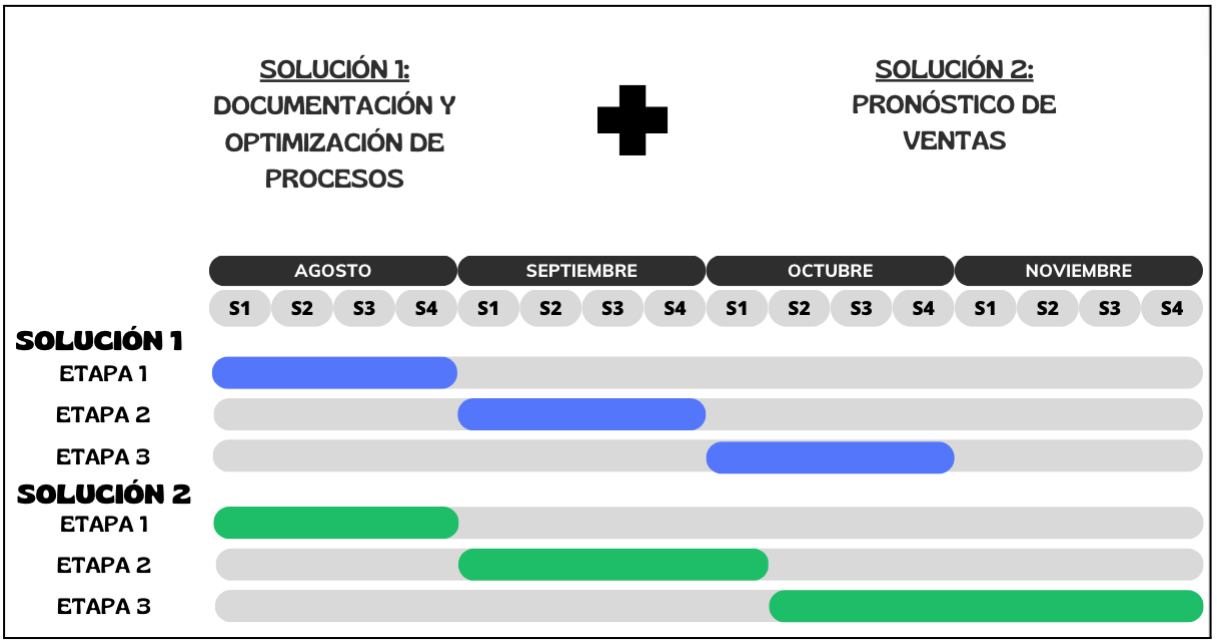
Es importante destacar que el punto de equilibrio para este proyecto se alcanzará en el mes 7, lo que significa que los beneficios comenzarán a manifestarse a finales del tercer trimestre. A lo largo de los 24 meses de duración del proyecto, se espera obtener un Retorno de Inversión del 51,54%, lo cual indica claramente que se generarán ganancias durante este período.

Combinación de las Soluciones 1 y 2

Propuesta

Como tercera opción proponemos combinar las soluciones 1 y 2 que son descritas anteriormente. Estas dos soluciones se pueden hacer en paralelo porque no son dependientes entre sí. Por ello, vamos a plantear cuales serían los resultados esperados de aplicar las 2 soluciones en simultáneo. También hay que considerar que estas soluciones se van a potenciar entre sí ya que al tener los procesos documentados y optimizados, y un pronóstico de ventas al mismo tiempo los aumentos de producciones serán manejados de mejor manera al tener una estimación de cuantas se pueden realizar en un determinado periodo. Esto significa que habrá una sinergia entre ambas soluciones que hará que los ingresos y ahorros de estas soluciones sean mayores que la suma entre los ingresos y ahorros de ambos proyectos por separado.

GANTT



Valuación Económica

Costos:

La suma entre los costos de ambas soluciones es de $12.214.000,00 pesos argentinos.

Ingresos:

Al implementar la documentación y optimización de los procesos en el área productiva de Argenfrut, junto con la integración de un pronóstico de ventas en el sistema de gestión de la empresa, se obtendrán beneficios significativos, como un ahorro en los gastos mensuales y un aumento en las ventas.

La combinación de ambas soluciones generará un impacto mayor que si se aplicaran por separado. Esto se debe a que al optimizar los procesos, el pronóstico de ventas tendrá un impacto más efectivo en las compras. Gracias a la optimización del proceso de costeo de las materias primas en el área de producción, será más fácil reducir los costos con una planificación mejorada basada en el pronóstico de ventas. Esta mejora en la planificación permitirá tomar decisiones más acertadas en cuanto a la cantidad y el momento adecuado para adquirir los insumos necesarios.

Además, la optimización de los procesos en la producción tendrá un mayor impacto positivo en las ventas si implementamos un pronóstico de ventas. Al contar con una estimación más precisa de la cantidad de productos a vender en un período determinado mediante el pronóstico de ventas, se podrán analizar las necesidades de buscar nuevos clientes y determinar la cantidad adicional necesaria para satisfacer la demanda proyectada.

Como una forma de evaluar el potencial conjunto de estas soluciones, hemos creado un índice de sinergia que multiplica la suma de los ingresos y ahorros que brindan ambas soluciones. A este índice le hemos asignado un valor del 7%.

Teniendo en cuenta esta estimación, se espera que los ingresos totales (incluyendo los ahorros) alcancen los $232.298.895,16 pesos argentinos durante el horizonte temporal de 24 meses. Esto demuestra el impacto positivo y significativo que se puede lograr al implementar estas soluciones en conjunto.

Resultado:

Al realizar un análisis exhaustivo de los ingresos y costos asociados a esta solución a lo largo de un período de tiempo determinado, hemos obtenido los siguientes resultados y conclusiones basados en los datos recopilados y analizados.

- **TIR = 33%**

- **ROI = 46,51%**
- **VAN = $220.084.895,16**

Es importante destacar que el punto de equilibrio para este proyecto se alcanzará en el mes 6, lo que significa que los beneficios comenzarán a manifestarse a finales del año. A lo largo de los 24 meses de duración del proyecto, se espera obtener un Retorno de Inversión del 46,51%, lo cual indica claramente que se generarán ganancias durante este período.

Nice To Have: Reformulación de funciones del área de Recursos Humanos

Propuesta

A continuación detallamos algunas de las propuestas que consideramos importantes que sean iniciadas por el/la nueva integrante del equipo de Recursos Humanos:

1) **Creación y mejora continua del proceso de onboarding:**

El onboarding es crucial para dejar una buena impresión en los empleados y promover su retención a largo plazo. Es importante adaptar el proceso al puesto de trabajo, especialmente para los operarios de Argenfrut. Una propuesta para el onboarding incluye reuniones, presentación de la empresa, misión, objetivos y explicar la importancia de su participación. Se debe asegurar que se sientan escuchados y se les faciliten las condiciones de trabajo necesarias. Luego, hay que preguntarles por feedback así mejoramos el proceso de forma continua.

2) **Políticas de mejoras continuas por parte de los operarios en la compañía:**

Es importante armar una instancia que permita a los operarios ofrecer mejoras en los procesos, tanto operativos como de seguridad e higiene, ya que son ellos quienes están en el día a día y entienden todos los detalles de cómo funciona la fábrica. Por un lado esto va a permitir que los procesos mejoren de forma automatizada, mientras que por otro lado va a aumentar la sensación de pertenencia e importancia del operario hacia la empresa al sentir que realmente está siendo escuchado y que sus acciones generan cambios. El recompensarlos por estas mejoras también puede significar un plus a la solución.

Es importante en caso de aplicar estas políticas que se tome una mínima acción sobre las mejoras propuestas, ya que sino no van a tener ningún sentido.

3) Reuniones Anuales:

La implementación de reuniones anuales de evaluación y mejora en las cuales se revisen los logros del año anterior y se brinde a los participantes la oportunidad de compartir sus opiniones y sugerencias sobre cómo mejorar. Estas reuniones fomentarán la reflexión colectiva, la colaboración y la innovación, impulsando el crecimiento y el desarrollo continuo de la organización.

4) Mejorar comunicación:

Esta propuesta tiene como objetivo mejorar la comunicación en la organización, garantizando que los empleados estén informados sobre los cambios, objetivos y decisiones que puedan afectarlos. Se propone asignar responsabilidades adicionales para facilitar una comunicación efectiva y evaluar nuevas herramientas de comunicación que promuevan la transparencia y la participación activa de los empleados.

Además, es importante que la comunicación sea bilateral por lo que sería interesante implementar un sistema de retroalimentación continua para que los empleados puedan compartir regularmente sus experiencias en la compañía. Esto implica establecer canales de comunicación abiertos y transparentes, como reuniones individuales y grupales, encuestas de clima, donde los empleados puedan expresar sus opiniones, inquietudes y sugerencias. Además, es importante que la empresa demuestre receptividad y tome acciones concretas basadas en el feedback recibido, lo que fomentará la confianza y motivación de los empleados.

5) Mejora en bonificaciones:
Desarrollar un sistema de bonificaciones más efectivo para mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados. Si bien esta iniciativa puede implicar costos adicionales para la empresa, se estima que los beneficios resultantes, como una mayor productividad y retención de empleados, compensarán dichos gastos.

6) Incentivos Adicionales:
Es importante brindar incentivos adicionales a través de regalos en ocasiones especiales, como cumpleaños, Navidad y fin de año. Parecen detalles insignificantes pero pueden tener un gran impacto positivo en la vida de los empleados, de este modo mejorando la retención de los mismos.

7)Indicadores de Rendimientos:
Establecer un sistema de indicadores de rendimiento para cada operario, con la supervisión de un supervisor encargado de gestionar y evaluar los resultados. El sistema permitirá evaluar de manera objetiva el desempeño de los empleados, generar informes y proporcionar un feedback regular y constructivo para fomentar su crecimiento y desarrollo profesional.

Posibles Indicadores de progreso

Algunos indicadores que podrían resultarles de utilidad para saber si estas mejoras van a hacerles efecto son:

Rotación de empleados
(Número de empleados que abandonaron la organización / Promedio de empleados durante el período) x 100

Satisfacción de empleados
% de promotores - % de detractores

Mejoras de procesos
Propuestas Presentadas / Propuestas Implementadas

Rendimientos
Producción Total / Tiempo de Trabajo

Ausentismo
(Número total de días de ausencia de los empleados / (Número total de empleados x Días laborales en el período)) x 100

Índice de capacitación y desarrollo
(Número de empleados que recibieron capacitación o desarrollo / Número total de empleados) x 100.

Gestión del Cambio

La gestión del cambio desempeña un papel fundamental en este proceso, ya que busca asegurar que las soluciones propuestas sean aceptadas por las personas dentro de la organización y minimizar cualquier resistencia que pueda surgir.

En primer lugar, es crucial contar con el compromiso total de los socios, quienes ocupan los primeros escalones jerárquicos de la organización. Su respaldo y apoyo son fundamentales para transmitir la importancia de estas soluciones a todos los empleados.

En segundo lugar, es necesario designar a un líder de proyecto que asuma la responsabilidad de gestionar e impulsar cada una de las soluciones propuestas. Este líder se encargará de coordinar los esfuerzos, establecer plazos y metas, y garantizar la implementación efectiva de las soluciones en el tiempo previsto.

En tercer lugar, es importante realizar un análisis detallado para identificar quiénes se beneficiarán más con la implementación de estas soluciones y quiénes podrían verse afectados o resistirse al cambio. Esto nos permitirá identificar a los promotores del cambio, con quienes nos reuniremos para explicarles en detalle los beneficios de las soluciones y cómo transmitirlos al resto de los equipos. Paralelamente, trabajaremos en abordar las preocupaciones de los detractores, proporcionándoles información clara y convincente sobre los cambios y cómo pueden ser beneficiosos para ellos y la organización en general.

Es esencial fomentar un ambiente de apertura y diálogo, brindar apoyo continuo y capacitación adecuada a medida que se implementan las soluciones propuestas. Por lo que la incorporación de un especialista en recursos humanos que planteamos anteriormente, agilizará y beneficiará el proceso de gestión del cambio. Su experiencia y conocimientos permitirán implementar estrategias efectivas, abordar las preocupaciones de los empleados y brindar capacitación adecuada. Su presencia asegurará una transición exitosa hacia las soluciones propuestas y maximizará los resultados obtenidos.

Conclusión del Plan de Acción

Después del análisis y trabajo tratado en el informe, resulta evidente que Argenfrut se enfrenta a un desafío significativo. Aunque los problemas actuales no representan un dolor inmediato, una vez que se integren las nuevas estructuras con las refacciones, surgirán en conjunto con nuevos problemas generando mayores impactos.

Por lo tanto, creemos firmemente que es fundamental implementar tanto las soluciones propuestas como las recomendaciones en conjunto, para aprovechar al máximo el potencial de la empresa:

- Establecer procesos bien definidos sentará las bases para planificar la nueva organización de Argenfrut.
- La implementación de un sistema de predicción de la demanda permitirá una gestión óptima del inventario.
- Los procesos definidos también determinarán los requisitos y flujos necesarios para el módulo de producción a implementar. Al combinar estos procesos con el sistema de predicción, la producción se podrá gestionar de la manera más eficiente posible.
- La participación de un especialista en Recursos Humanos será clave para asegurar que los cambios se implementen de manera armoniosa y satisfactoria en la organización.

Si bien cada solución por separado puede tener sus beneficios individuales, al aplicarlas de forma conjunta se genera un factor adicional: la suma de estos beneficios junto con la sinergia que se crea entre ellos.

En conclusión, el plan de acción propuesto para Argenfrut se basa en la implementación integral de las soluciones y recomendaciones mencionadas. Los próximos pasos consistirán en reorganizar toda la información de cada entrega con el objetivo de elaborar un informe final que incorpore y corrija todos los cambios surgidos durante el proceso.

CONCLUSIÓN FINAL

Durante la elaboración del informe, se inició por comprender tanto el entorno general como el entorno específico de la empresa, con el objetivo de situarla adecuadamente en la cadena de valor de la industria y obtener conocimientos relevantes que debían tenerse en cuenta. A través de diversos estudios, se lograron identificar las fortalezas y debilidades de Argenfrut.

Con el fin de obtener una estimación precisa, se tuvo la oportunidad de dialogar con el director de la organización y también se visitaron sus fábricas e instalaciones. Durante estas visitas, se pudo comprender el proceso productivo de la compañía, sus flujos de trabajo, relaciones y, lo más importante, las posibles oportunidades de mejora dentro de la organización.

Después de concluir el análisis, llegamos a la conclusión de que el principal desafío que enfrenta la empresa está relacionado con su incapacidad para satisfacer la demanda. A pesar de que la refacción de la fábrica aumentará la capacidad de producción, muchos problemas arraigados se intensificarán.

Luego de analizar diversas soluciones viables, identificamos las que realmente son necesarias implementar y comprendimos que, al combinarlas, se logrará una sinergia mayor que mejorará los procesos fundamentales de la organización, la gestión de la producción y, por último, la organización de los empleados para llevar a cabo dichas implementaciones.

Dadas las actuales condiciones y la situación analizada en la que se encuentra Argenfrut, consideramos que el proyecto presentado ofrecerá amplias mejoras en la organización. Aunque estas soluciones no abordan los problemas visibles en la actualidad, serán efectivas para mitigar problemas significativos en el futuro.

Bibliografía

- Damodaran, A. (2022). Cost of Equity and Capital (US). NYU Stern. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/wacc.html
- Damodaran, A. (2022). Country default Spreads and Risk Premiums. NYU Stern. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- Atlas Consultora. (s.f.). https://www.atlasconsultora.com
- *Argenfrut – Verdadera Calidad Artesanal*. (s. f.). https://argenfrut.com.ar/

Anexo

Selección de Consultora

La primera solución que hemos propuesto, que consiste en la Documentación y Optimización de Procesos, será llevada a cabo por una consultora. Para seleccionarla, evaluamos varias consultoras disponibles en el mercado en base a ciertos criterios. Los criterios que hemos utilizado para analizar las consultoras son los siguientes:

Criterio	Peso	Descripción

Precio	0,35	Una evaluación del precio de las consultoras, en una escala del 1 al 10, donde 10 representa la consultora con el precio más bajo y 1 representa la más cara.
Experiencia	0,20	Evaluación de la trayectoria y experiencia de las consultoras. 10 se considera una consultora con amplia experiencia, mientras que 1 se refiere a una consultora con poca o ninguna experiencia.
Compatibilidad	0,25	Evaluamos qué tan compatible es la consultora con nuestro proyecto. 10 siendo una consultora que se especializa en proyecto similares al nuestro y 1 sería una empresa que no tiene experiencia en este tipo de proyectos.
Prestigio	0,20	Evaluación de la reputación y el prestigio de las consultoras en base a referencias, casos de éxito y reconocimientos en la industria. 10 se considera una empresa con muy alta reputación y 1 una empresa con muy baja reputación.

En la siguiente tabla se presentan los criterios que hemos seleccionado para evaluar las consultoras y determinar cuál sería la más adecuada para recomendar en el proyecto de la solución 1. A continuación, se proporciona otra tabla en la que asignamos puntuaciones a diversas consultoras del mercado utilizando estos criterios, y calculamos un puntaje final teniendo en cuenta los valores asignados a cada criterio y su respectiva ponderación.

Consultora	Precio	Experiencia	Especialidad	Prestigio	Puntaje
McKinsey & Company	1	9	4	10	5,15
Deloitte	1	9	6	10	5,65
Paradigma	4	7	6	8	5,9
Dot Consultora	7	5	8	6	6,65
Quiros	6	5	5	5	5,35
PWC	2	8	3	9	4,85
Ruiz Barroeta	5	3	5	5	4,6
Atlas	8	7	8	6	**7,4**

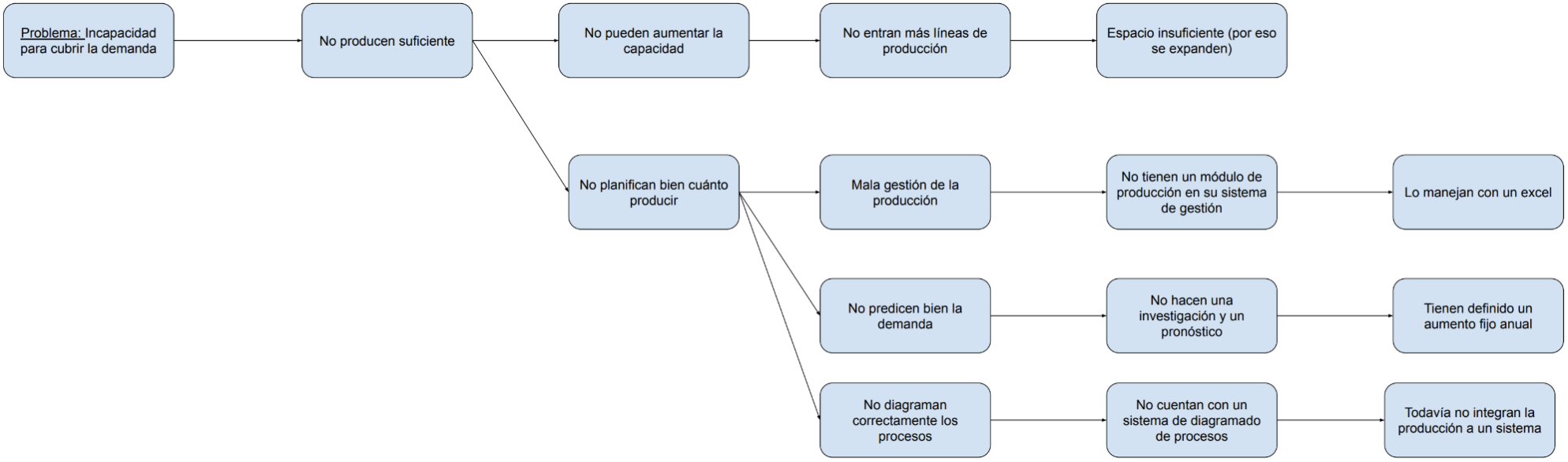
Como podemos observar, Atlas Consultora obtuvo el puntaje final más alto. Esta empresa logró dicho puntaje al demostrar una excelente adaptación al proyecto, gracias a su especialización en consultoría de evaluación de procesos, además de ofrecer un precio competitivo.

Link a la hoja de cálculo

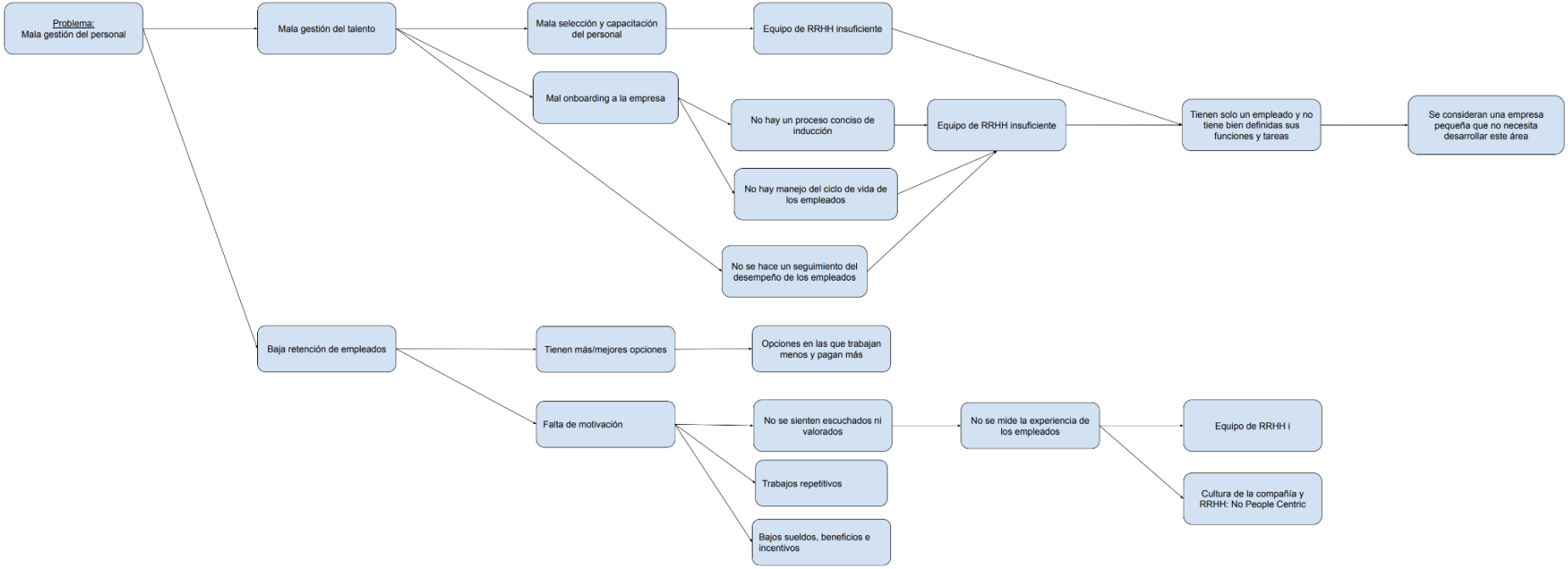
A continuación, les proporcionamos el enlace donde podrán acceder y comprender los cálculos que hemos realizado para obtener la valuación económica de las soluciones, así como los distintos estados de pérdidas y ganancias asociados a cada una de ellas.

Valuacion Empresa Argenfrut

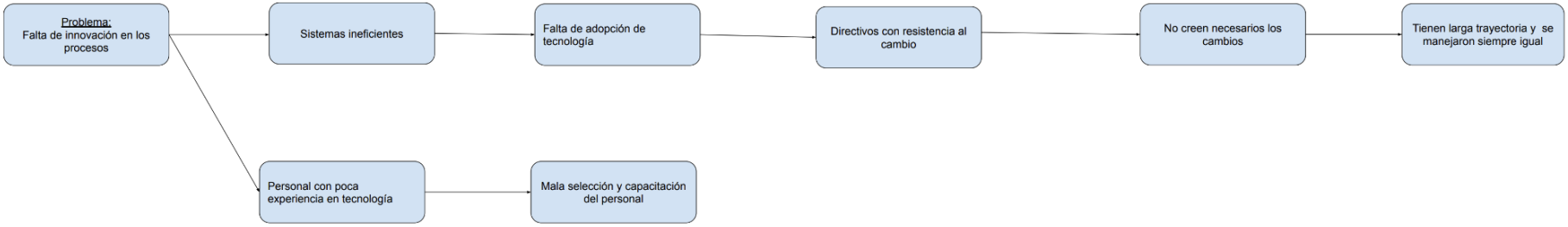
Árbol de Problema - Incapacidad para cubrir la demanda

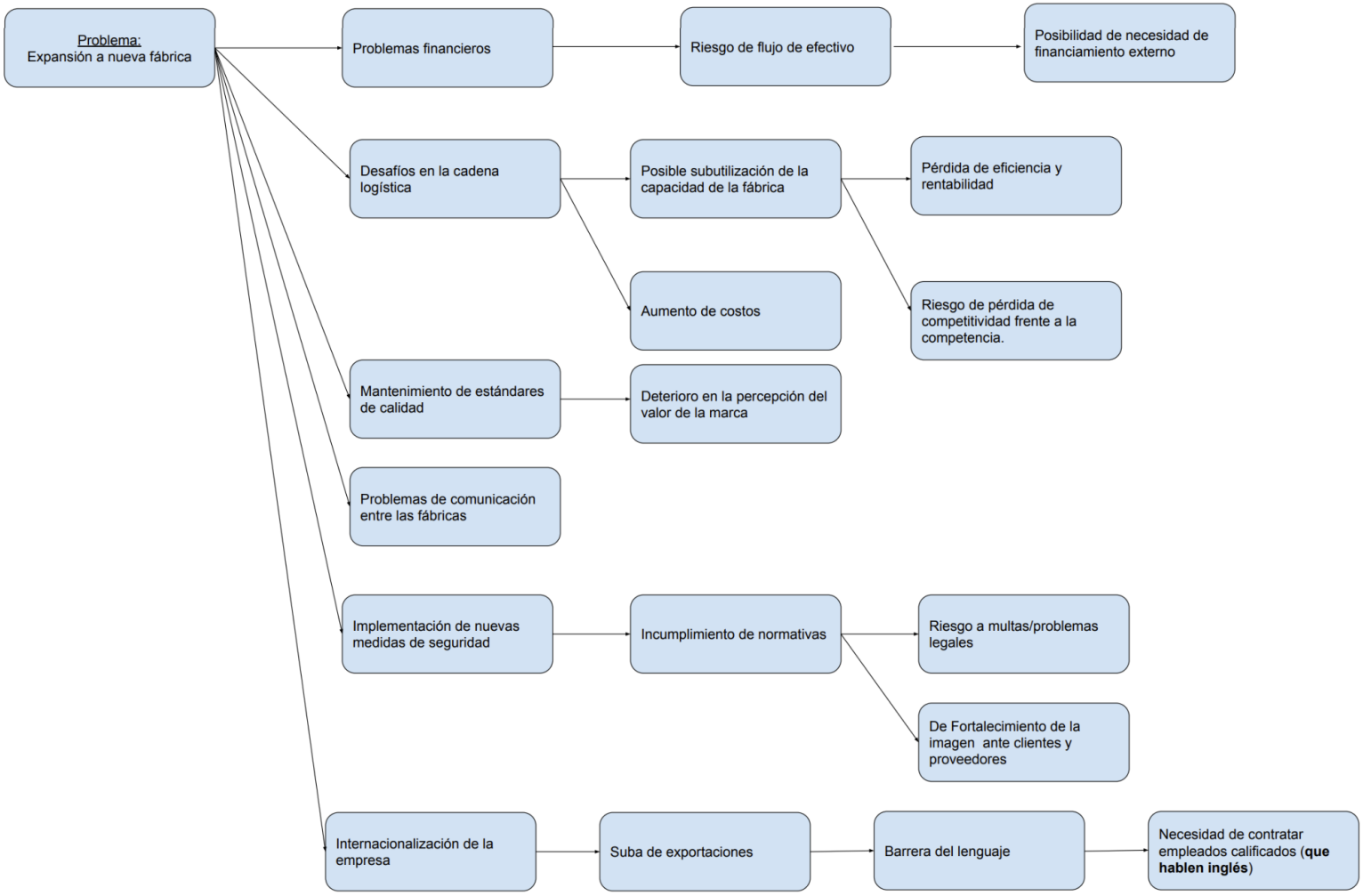


Árbol de Problema - Mala Gestión del Personal

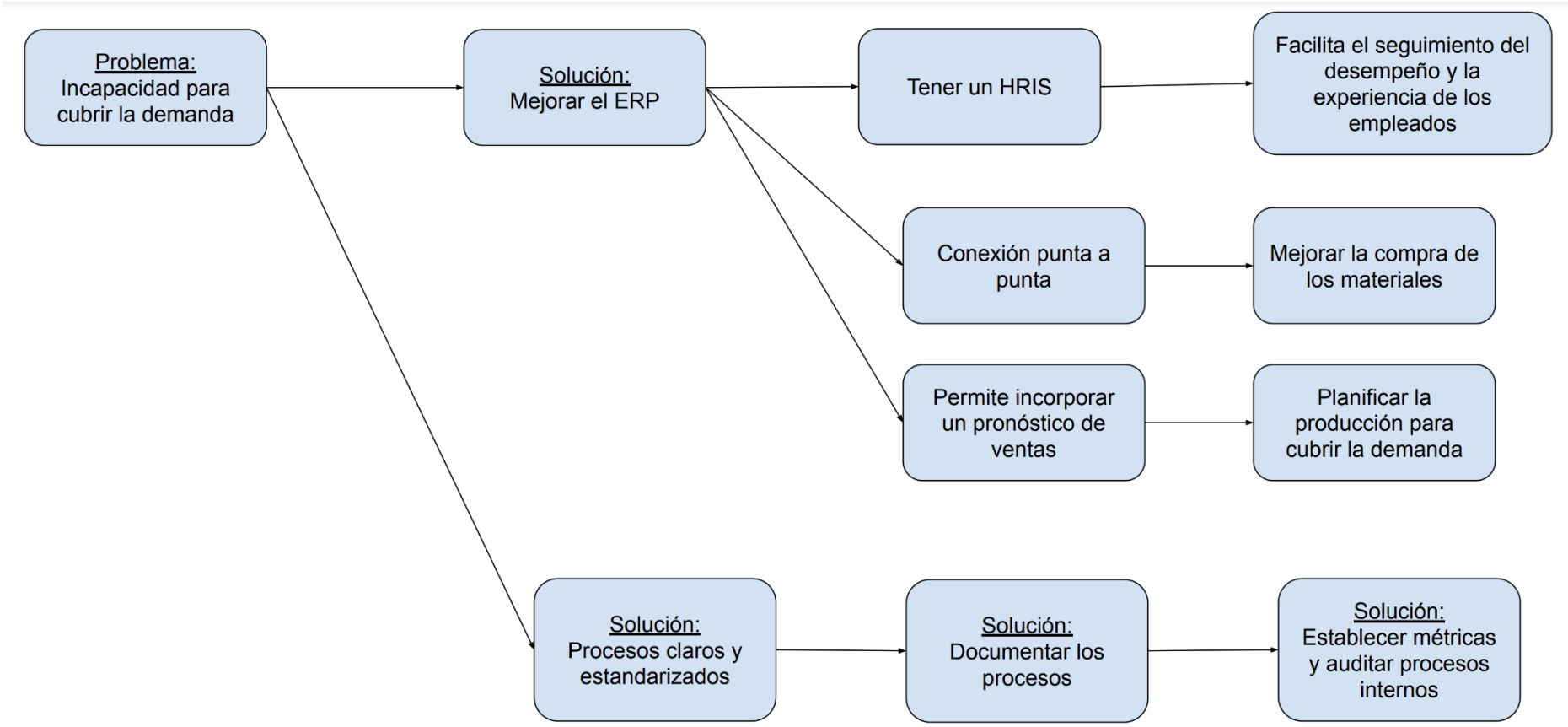


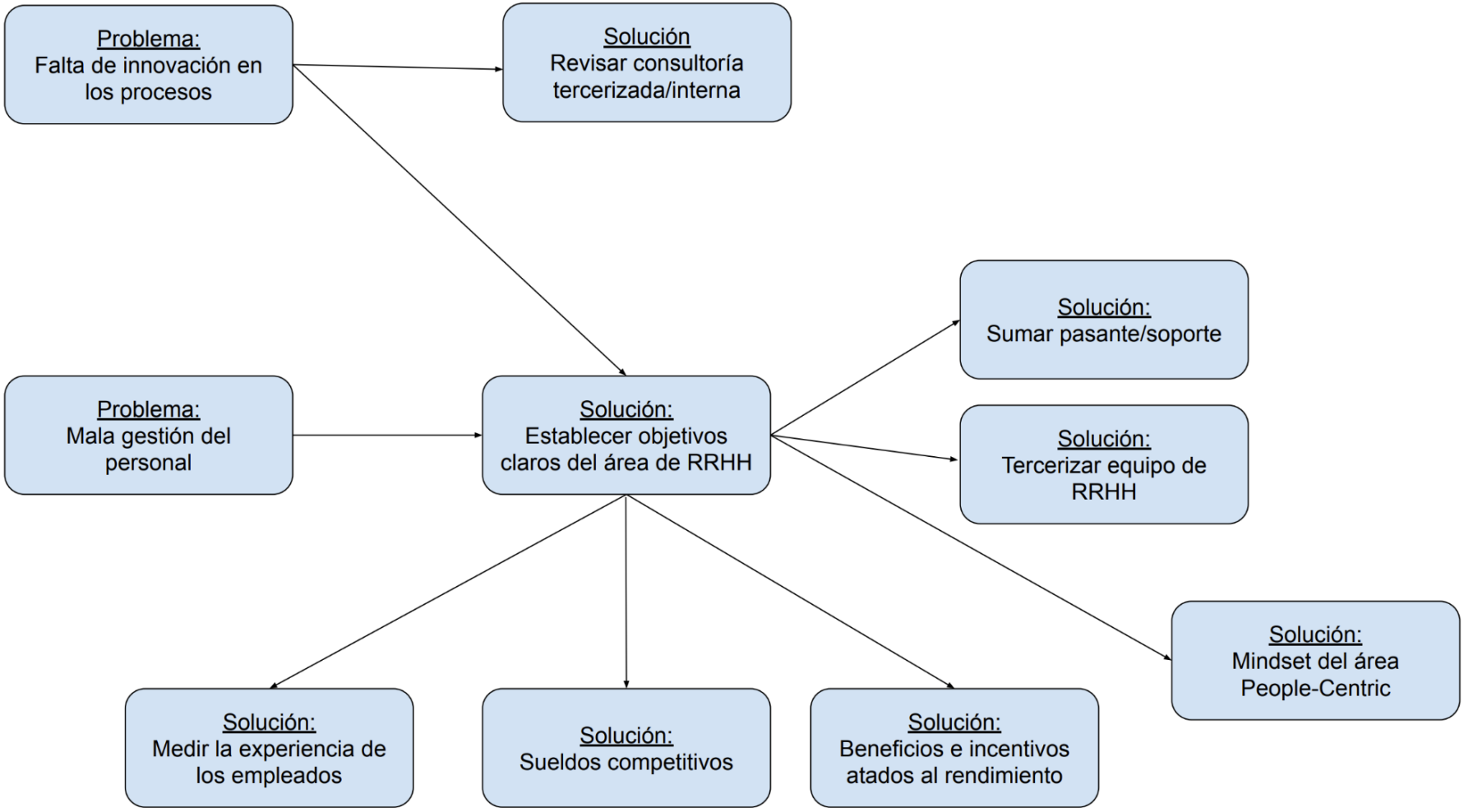
Árbol de Problema - Falta de Innovación en los Procesos

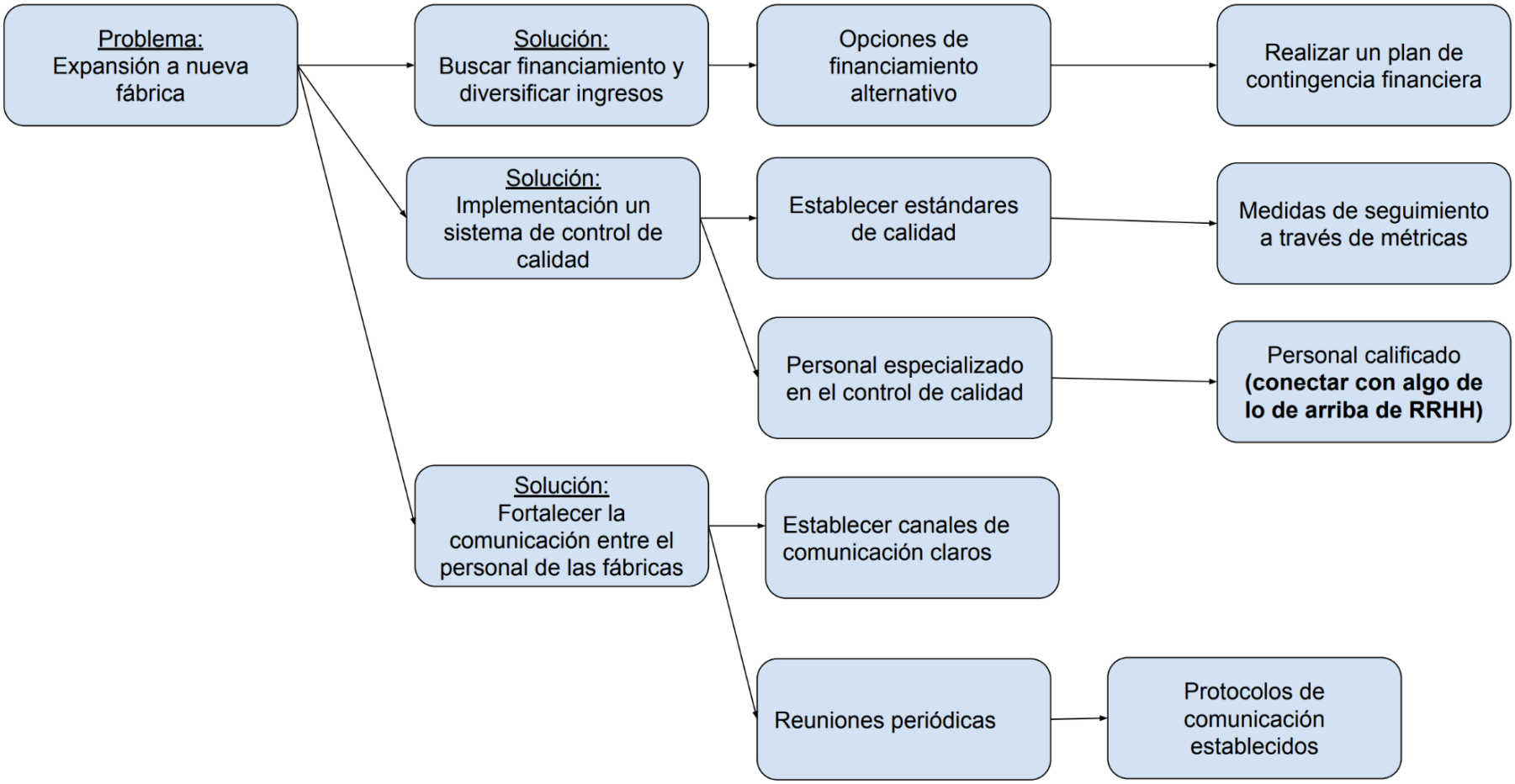



Problema:
Expansión a nueva fábrica
Problemas financieros
Riesgo de flujo de efectivo
Posibilidad de necesidad de financiamiento externo
Desafíos en la cadena logística
Posible subutilización de la capacidad de la fábrica
Pérdida de eficiencia y rentabilidad
Aumento de costos
Riesgo de pérdida de competitividad frente a la competencia.
Mantenimiento de estándares de calidad
Deterioro en la percepción del valor de la marca
Problemas de comunicación entre las fábricas
Implementación de nuevas medidas de seguridad
Incumplimiento de normativas
Riesgo a multas/problemas legales
De Fortalecimiento de la imagen ante clientes y proveedores
Internacionalización de la empresa
Suba de exportaciones
Barrera del lenguaje
Necesidad de contratar empleados calificados (**que hablen inglés**)

Árbol de hipótesis




Problema:
Falta de innovación en los procesos
Solución
Revisar consultoría tercerizada/interna
Problema:
Mala gestión del personal
Solución:
Establecer objetivos claros del área de RRHH
Solución:
Sumar pasante/soporte
Solución:
Tercerizar equipo de RRHH
Solución:
Mindset del área People-Centric
Solución:
Medir la experiencia de los empleados
Solución:
Sueldos competitivos
Solución:
Beneficios e incentivos atados al rendimiento


Problema:
Expansión a nueva fábrica
Solución:
Buscar financiamiento y diversificar ingresos
Opciones de financiamiento alternativo
Realizar un plan de contingencia financiera
Solución:
Implementación un sistema de control de calidad
Establecer estándares de calidad
Medidas de seguimiento a través de métricas
Personal especializado en el control de calidad
Personal calificado (conectar con algo de lo de arriba de RRHH)
Solución:
Fortalecer la comunicación entre el personal de las fábricas
Establecer canales de comunicación claros
Reuniones periódicas
Protocolos de comunicación establecidos

ARGENFRUT®

Verdadera Calidad Artesanal

Trabajo Final

Integrantes

Tatiana Goldsman

SCRUM Master

Pedro Spinozzi

Product Owner

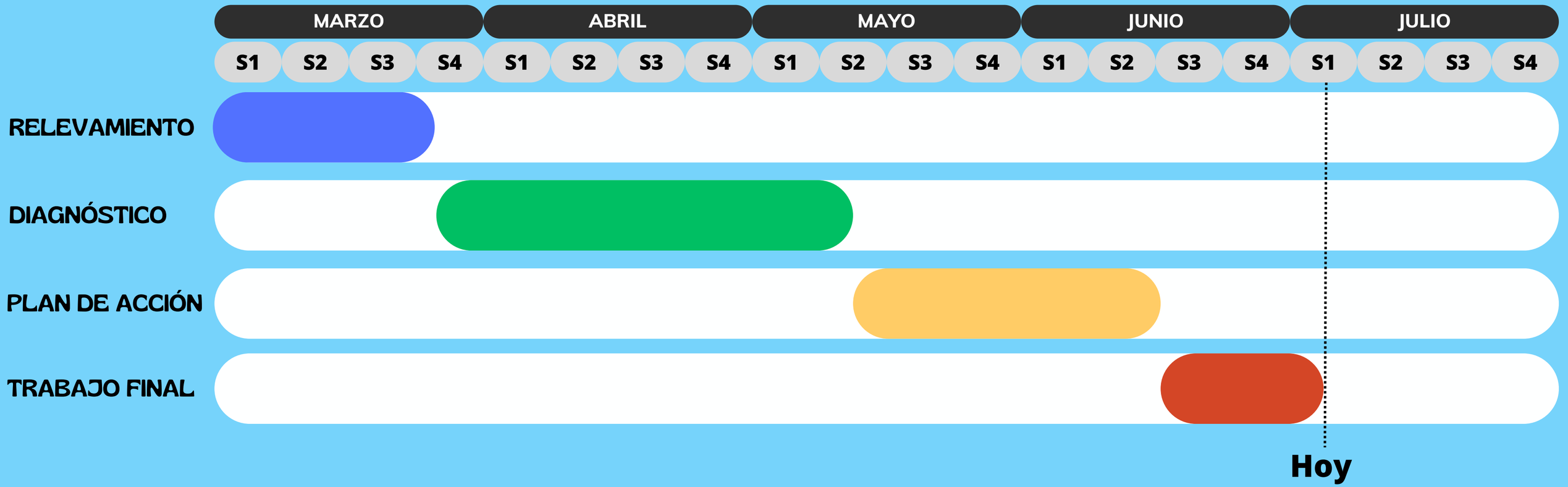
Gonzalo Jabbaz

Team Member

Tomás Jaime Glazman

Team Member

GANTT del Proyecto



AGENDA

1. Resumen
2. Problemas
3. Soluciones
4. Plan de Acción
5. Gestión del Cambio
6. Conclusión

Argenfrut es una **empresa productora** de confitería y chocolatería y se enfoca en brindar productos de **alta calidad** con **sabor artesanal.**

ARGENFRUT®

Verdadera Calidad Artesanal

FÁBRICA DE PRODUCTOS PARA:

- CONFITERÍA
- CHOCOLATERÍA
- HELADERÍAS
- DIETÉTICAS

CANVAS BUSINESS MODEL

SOCIOS CLAVE

→ Proveedores de materias primas

→ Distribuidores

→ Comercios

→ Arcor

ACTIVIDADES CLAVE

→ Elaboración de productos.
→ Capacitación del personal
→ Controles de calidad, seguridad e higiene
→ Relación con los clientes
→ Distribución y logística

RECURSOS CLAVE

→ Materias primas
→ Maquinarias
→ Personal capacitado
→ Infraestructura tecnológica
→ Vehículos propios

PROPUESTA DE VALOR

→ Ofrecer productos artesanales de alta calidad a gran escala.

RELACIÓN CON CLIENTES

→ Contacto constante y directo
→ Equipos dinámicos que acompañan al cliente de punta a punta

CANALES

→ Página Web

→ E-Mail

→ Teléfono

SEGMENTO DE CLIENTES

→ Heladerías
→ Fabricas de Helado
→ Confiterías
→ Reposterías
→ Cotillones
→ Escuelas de Chefs
→ Consumidores Finales
→ Dietéticas
→ Bombonerías
→ Empresas elaboradoras de productos de consumo masivo

ESTRUCTURA DE COSTOS

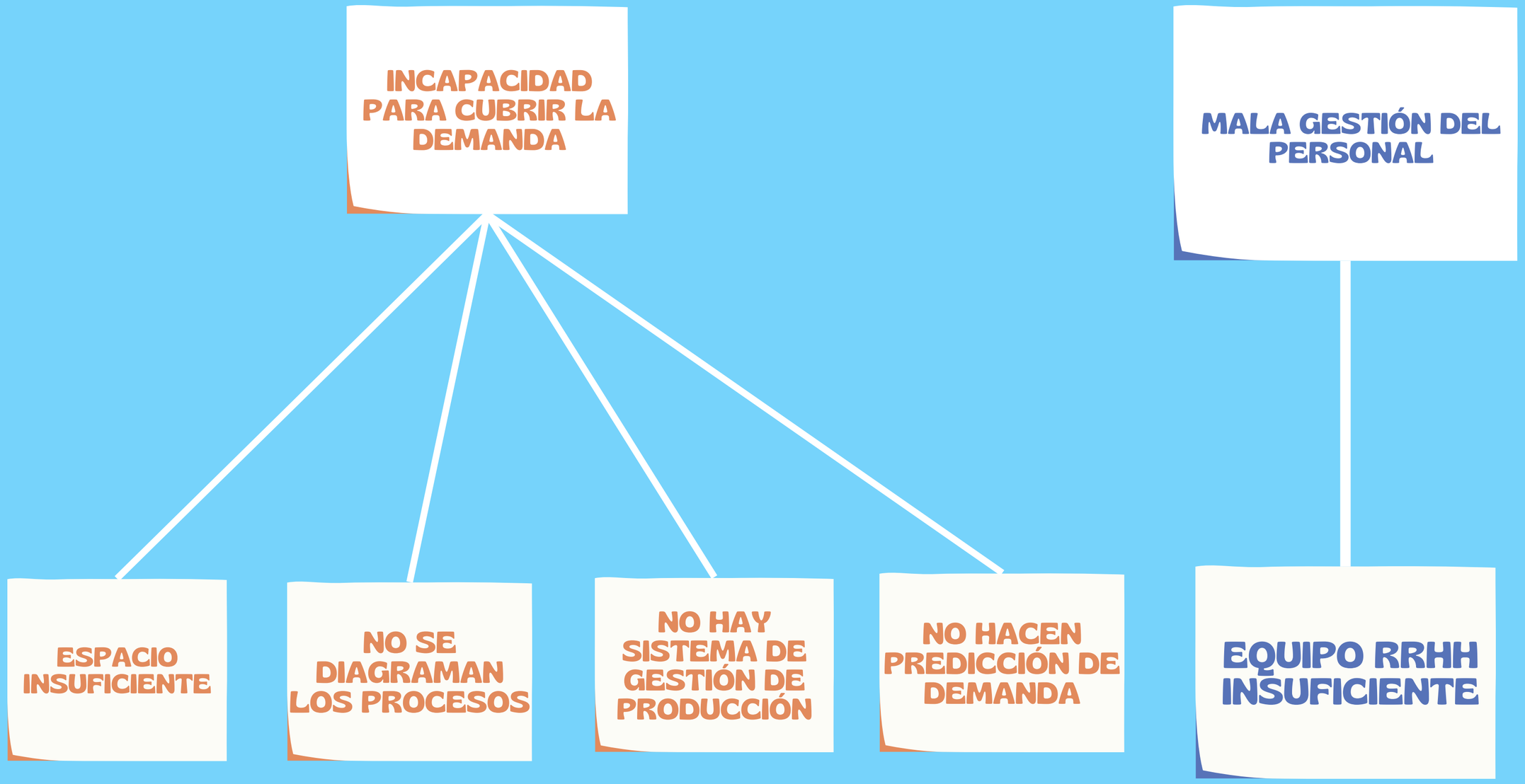
→ Materias primas
→ Mantenimiento de maquinarias
→ Publicidad
→ Distribución y Logística
→ Sueldos de empleados

ESTRUCTURA DE INGRESOS

→ Ventas de productos
  → 94% Mercado Local
  → 6% Mercado Externo

DIAGNÓSTICO

PROBLEMAS


INCAPACIDAD PARA CUBRIR LA DEMANDA
ESPACIO INSUFICIENTE
NO SE DIAGRAMAN LOS PROCESOS
NO HAY SISTEMA DE GESTIÓN DE PRODUCCIÓN
NO HACEN PREDICCIÓN DE DEMANDA
MALA GESTIÓN DEL PERSONAL
EQUIPO RRHH INSUFICIENTE

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS

	ALCANCE (15%)	IMPACTO NEGATIVO (35%)	CAPACIDAD DE SOLUCIÓN (30%)	BENEFICIO (20%)	PESO PONDERADO POR PROBLEMA
INCAPACIDAD PARA LA CUBRIR LA DEMANDA	8	9	7	9	8,25
MALA GESTIÓN DEL PERSONAL	9	5	7	7	6,2

SOLUCIONES

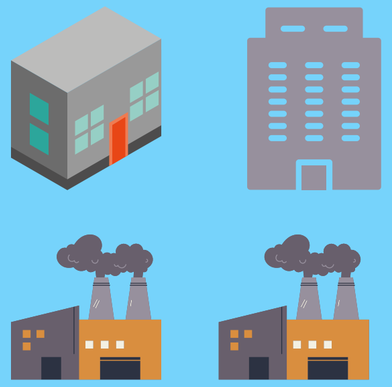
INCAPACIDAD PARA CUBRIR LA DEMANDA

DOCUMENTAR Y OPTIMIZAR PROCESOS

INCORPORAR PRONÓSTICO DE VENTAS

Documentación y Optimización de Procesos

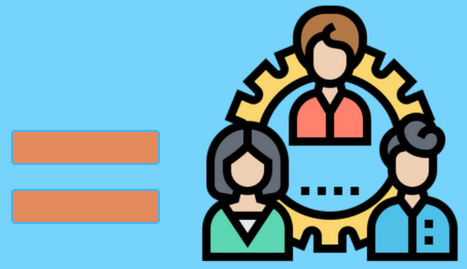
Contexto Actual



Readaptación de las instalaciones

Situación Futura

Documentación



+ Organización

+ Crecimiento

Incorporar Pronóstico de Ventas

Contexto Actual

La planificación de producción se hace en un Excel

Actualmente se esta implementando el módulo de producción en el ERP.

Situación Futura

Datos históricos
Tendencias
Factores relevantes.

+

Pronósticos de demanda más precisos

=

Gestión más eficiente de la producción

SOLUCIONES

MALA GESTIÓN DEL PERSONAL

MEJORAR EL ÁREA DE RRHH

REFORMULACIÓN DE FUNCIONES DE RRHH

LA TERCERIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Reformulación de funciones del área de Recursos Humanos

Empleado Actual

Tareas Operativas

Liquidaciones de Sueldo

Registro de personal

Seguimiento de Licencias y Ausencias

Mantenimiento de archivos

Preparación de informes

Especialista en RRHH

Tareas Soft

Proceso Onboarding

Mejoras continuas por parte de operarios

Reuniones anuales

Mejora en comunicación

Mejora en Bonificaciones

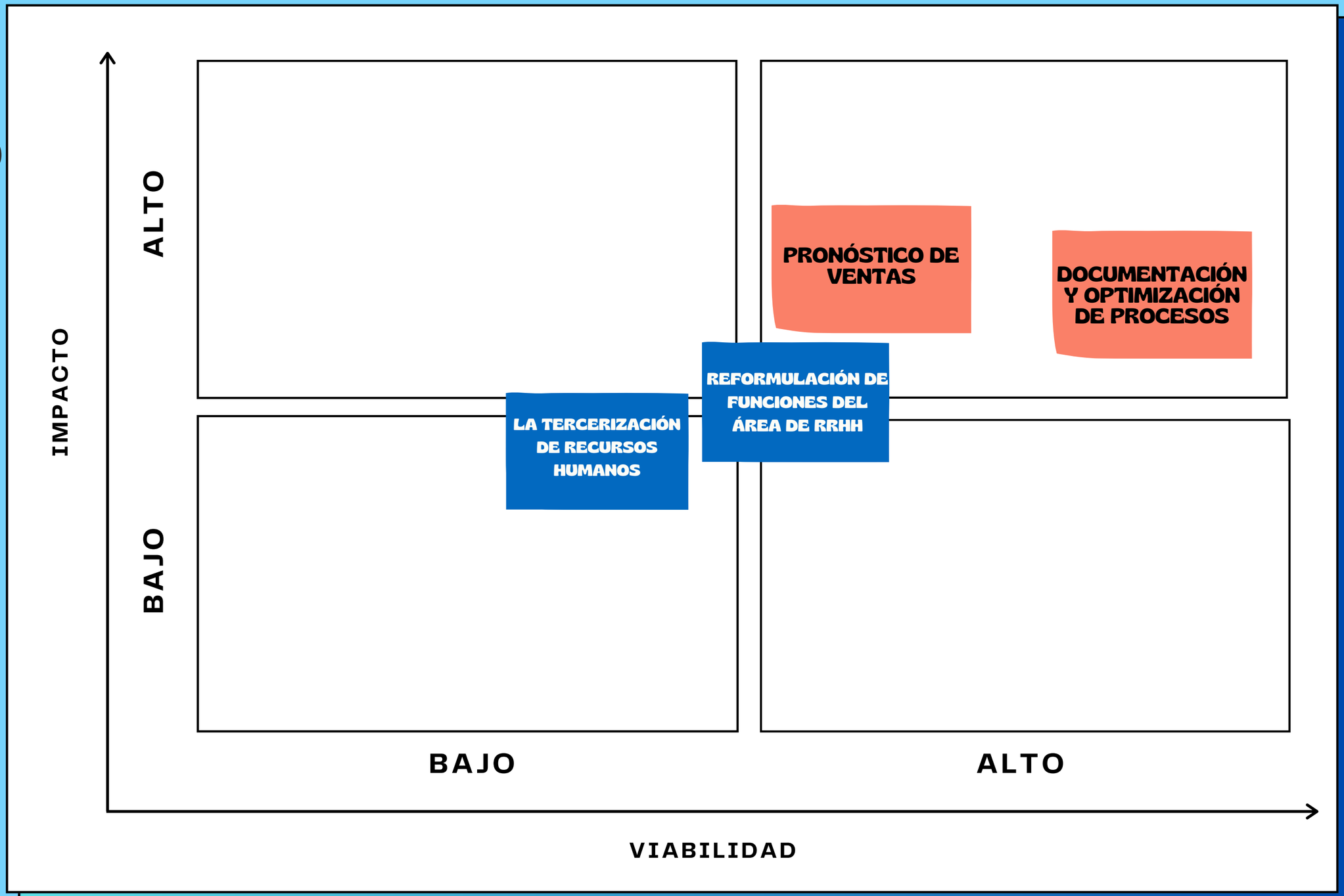
Incentivos Adicionales

Tercerización de Recursos Humanos

Consultora

Tareas Operativas + **Tareas Soft**

MATRIZ DE VIABILIDAD IMPACTO



CONCLUSIÓN SOLUCIONES

Soluciones a implementar

DOCUMENTACIÓN Y OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS

INCORPORAR PRONÓSTICO DE VENTAS

Nice To Have

REFORMULACIÓN DE FUNCIONES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PLAN DE ACCIÓN

SOLUCIÓN 1

Documentación y Optimización de Procesos

PROPUESTA

Documentación y Optimización de Procesos

ETAPA 1

IDENTIFICACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

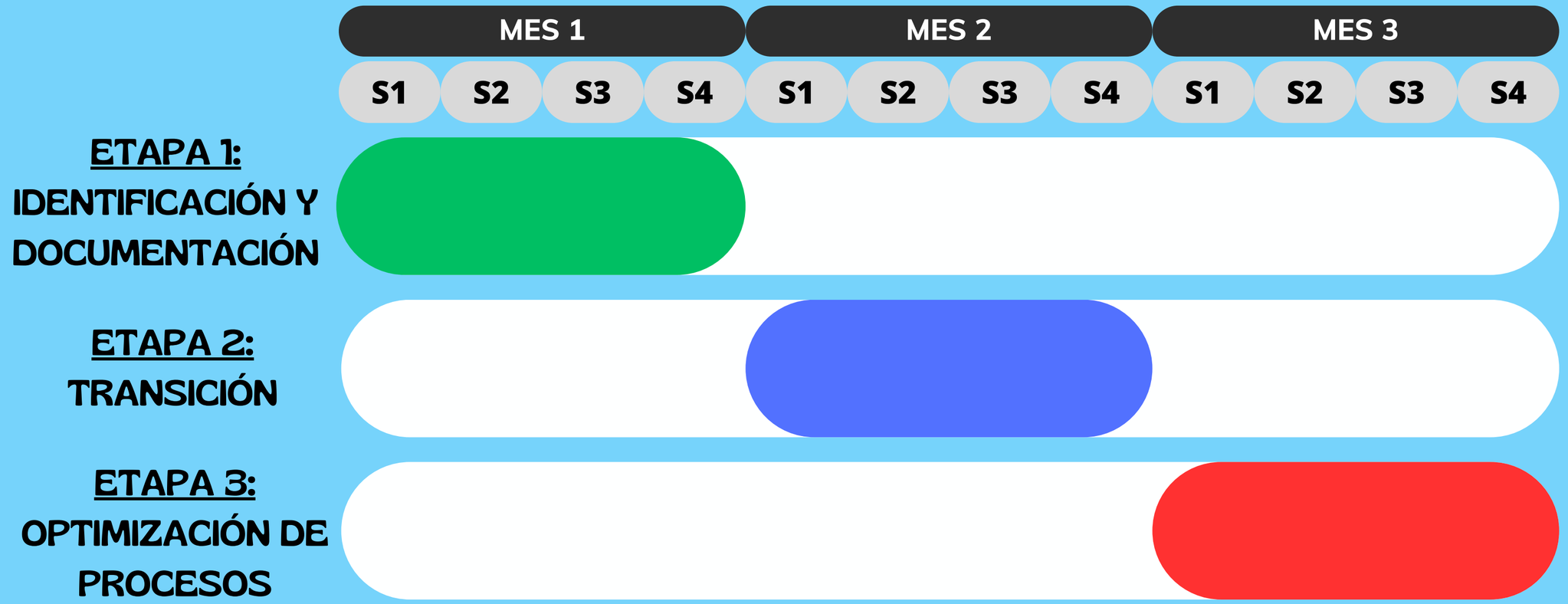
ETAPA 2

TRANSICIÓN

ETAPA 3

OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS

DOCUMENTACIÓN Y OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS



Valuación Económica

TIR

31%

ROI

50%

VAN

$103M

PERIODO DE RECUPERO = 7 MESES

Fuente: https://www.cronista.com/MercadosOnline/dolar.html

PROFIT AND LOSS
SOLUCIÓN 1 - AÑO 1

INGRESOS				X$	X%
Ventas Brutas	$1.635.952.371,13			$41.197.825,76	2,58%
Menos: Devoluciones y previsiones					
Ventas netas		$1.635.952.371,13		$41.197.825,76	2,58%
COSTO DE LAS VENTAS					
Inventario inicial	$21.124.777,91				
Compras	$1.266.435.938,83				
Costo de los fletes entrantes	$4.308.931,53				
Gastos indirectos	$115.777.335,39				
Menos: Inventario final	$17.847.170,07				
Costo de las ventas		$1.389.799.813,59			
Ganancia bruta		**$246.152.557,54**		$41.197.825,76	20,10%
Gastos					
Honorarios Contables - Consultoría	$11.127.800,00			$10.584.000,00	1946,30%
Otros	$18.624.902,00				
Movilidad, Fletes y Viaticos	$4.755.316,39				
Librería e Insumos Varios	$257.319,00				
Alquileres	$2.270.811,00				
Vestimenta y Accesorios Personal	$563.479,00				
Sueldos y Contribuciones	$62.300.221,00				
Amortizaciones	$942.534,20				
Publicidad	$162.097,91				
Mantenimiento Maq. y Planta	$4.416.136,00				
Servicios e Impuestos	$37.821.841,36				
Total de gastos		**$143.242.457,86**		$10.584.000,00	7,98%
Resultado Financiero	$21.436.147,00				
RECPAM	$43.856.412,75				
TOTAL Resultados Financieros		**$65.292.559,75**			
Ingresos operativos netos		-			
Otros ingresos	$55.553.119,39				
Ingresos por otros intereses	-				
Total de otros ingresos		$55.553.119,39			
Provision ganancias		-$7.404.274,00			
Ganancia neta		**$85.766.385,32**		**$30.613.826**	**55,51%**

+$ 41M | +2,58%
Ventas Brutas

+$ 10,6M | +8%
Total de gastos

+$ 30,6M | +55,5%
Ganancia Neta

PROFIT AND LOSS
SOLUCIÓN 1 - AÑO 2

INGRESOS				Y$	Y%
Ventas Brutas	$1.702.400.477,18			$107.645.931,81	6,75%
Menos: Devoluciones y previsiones					
Ventas netas		$1.702.400.477,18		$107.645.931,81	6,75%
COSTO DE LAS VENTAS					
Inventario inicial	$21.124.777,91				
Compras	$1.266.435.938,83				
Costo de los fletes entrantes	$4.308.931,53				
Gastos indirectos	$115.777.335,39				
Menos: Inventario final	$17.847.170,07				
Costo de las ventas		$1.389.799.813,59			
Ganancia bruta		**$312.600.663,59**		$107.645.931,81	52,52%
Gastos					
Honorarios Contables - Consultoría	$543.800,00				
Otros	$18.624.902,00				
Movilidad, Fletes y Viaticos	$4.755.316,39				
Librería e Insumos Varios	$257.319,00				
Alquileres	$2.270.811,00				
Vestimenta y Accesorios Personal	$563.479,00				
Sueldos y Contribuciones	$62.300.221,00				
Amortizaciones	$942.534,20				
Publicidad	$162.097,91				
Mantenimiento Maq. y Planta	$4.416.136,00				
Servicios e Impuestos	$37.821.841,36				
Total de gastos		**$132.658.457,86**			
Resultado Financiero	$21.436.147,00				
RECPAM	$43.856.412,75				
TOTAL Resultados Financieros		**$65.292.559,75**			
Ingresos operativos netos		-			
Otros ingresos	$55.553.119,39				
Ingresos por otros intereses	-				
Total de otros ingresos		$55.553.119,39			
Provision ganancias		-$7.404.274,00			
Ganancia neta		**$162.798.491,37**		**$107.645.931,81**	**195,18%**

+$ 107M | +6,75%
Ventas Netas

+$ 107M | +195%
Ganancia Neta

SOLUCIÓN 2

Pronóstico de Ventas

PROPUESTA

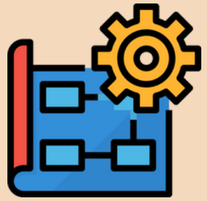
Pronóstico de Ventas

ETAPA 1

ANÁLISIS

ETAPA 2

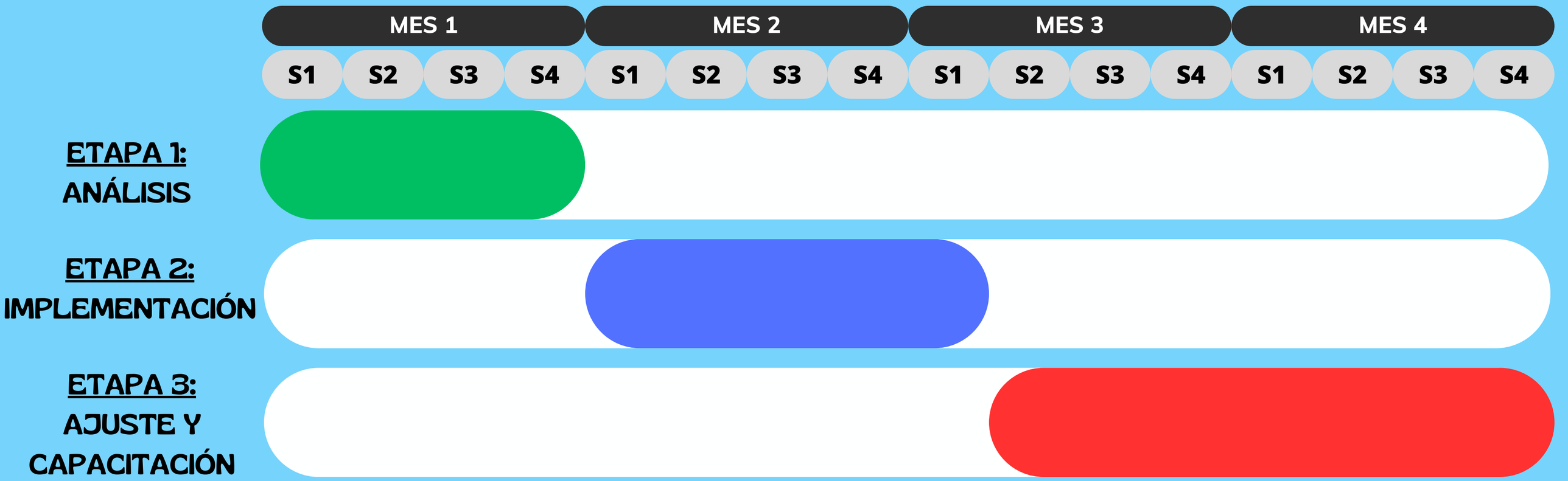
IMPLEMENTACIÓN



ETAPA 3

AJUSTES Y CAPACITACIÓN

PRONÓSTICO DE VENTAS



Valuación Económica

TIR
31%

ROI
51%

VAN
$15M

PERIODO DE RECUPERO = 7 MESES

PROFIT AND LOSS
SOLUCIÓN 2- AÑO 1

				X$	X%
INGRESOS					
Ventas Brutas	$1.594.754.545,37				
Menos: Devoluciones y previsiones					
Ventas netas			$1.594.754.545,37		
COSTO DE LAS VENTAS					
Inventario inicial	$21.124.777,91				
Compras	$1.260.181.839,67			-$6.254.099,16	-0,50%
Costo de los fletes entrantes	$4.308.931,53				
Gastos indirectos	$115.777.335,39				
Menos: Inventario final	-$17.847.170,07				
Costo de las ventas			$1.383.545.714,43	-$6.254.099,16	-0,45%
Ganancia bruta			**$211.208.830,94**	$6.254.099,16	**3,05%**
Gastos					
Honorarios Contables - Consultoría	$543.800,00			$180.000,00	33,10%
Otros	$20.074.902,00			$1.450.000,00	7,22%
Movilidad, Fletes y Viaticos	$4.755.316,39				
Librería e Insumos Varios	$257.319,00				
Alquileres	$2.270.811,00				
Vestimenta y Accesorios Personal	$563.479,00				
Sueldos y Contribuciones	$62.300.221,00				
Amortizaciones	$942.534,20				
Publicidad	$162.097,91				
Mantenimiento Maq. y Planta	$4.416.136,00				
Servicios e Impuestos	$37.821.841,36				
Total de gastos			**$134.108.457,86**	$1.630.000,00	1,23%
Resultado Financiero	$21.436.147,00				
RECPAM	$43.856.412,75				
TOTAL Resultados Financieros			**$65.292.559,75**		
Ingresos operativos netos			-		
Otros ingresos	$55.553.119,39				
Ingresos por otros intereses	-				
Total de otros ingresos			$55.553.119,39		
Provision ganancias			-$7.404.274,00		
Ganancia neta			**$59.956.658,72**	**$4.624.099,16**	**8,36%**

-$ 6,2M | -0,5%
Reducción de Costos

+$ 1,6M | +1,2%
Total de gastos

+$ 4,6M | +8,4%
Ganancia neta

PROFIT AND LOSS
SOLUCIÓN 2- AÑO 2

INGRESOS				X$	X%
Ventas Brutas	$1.594.754.545,37				
Menos: Devoluciones y previsiones					
Ventas netas			$1.594.754.545,37		
COSTO DE LAS VENTAS					
Inventario inicial	$21.124.777,91				
Compras	$1.250.684.874,28			-$15.751.064,55	-1,24%
Costo de los fletes entrantes	$4.308.931,53				
Gastos indirectos	$115.777.335,39				
Menos: Inventario final	-$17.847.170,07				
Costo de las ventas			$1.374.048.749,04	-$15.751.064,55	-1,13%
Ganancia bruta			**$220.705.796,33**	**$15.751.064,55**	**7,69%**
Gastos					
Honorarios Contables - Consultoría	$543.800,00				
Otros	$18.624.902,00				
Movilidad, Fletes y Viaticos	$4.755.316,39				
Librería e Insumos Varios	$257.319,00				
Alquileres	$2.270.811,00				
Vestimenta y Accesorios Personal	$563.479,00				
Sueldos y Contribuciones	$62.300.221,00				
Amortizaciones	$942.534,20				
Publicidad	$162.097,91				
Mantenimiento Maq. y Planta	$4.416.136,00				
Servicios e Impuestos	$37.821.841,36				
Total de gastos			**$132.658.457,86**		
Resultado Financiero	$21.436.147,00				
RECPAM	$43.856.412,75				
TOTAL Resultados Financieros			**$65.292.559,75**		
Ingresos operativos netos			-		
Otros ingresos	$55.553.119,39				
Ingresos por otros intereses	-				
Total de otros ingresos			$55.553.119,39		
Provision ganancias			-$7.404.274,00		
Ganancia neta			**$70.903.624,11**	**$15.751.064,55**	**28,56%**

-$ 16M | -1,2%
Reducción de Costos

+$ 16M | +28,5%
Ganancia Neta

Nice to have

Reformulación de funciones del área de Recursos Humanos

Posibles Indicadores de progreso

% Rotación de empleados

% Satisfacción de empleados

% Mejoras de procesos

% Rendimientos

% Ausentismo

Índice de capacitación y desarrollo

PLAN DE ACCIÓN

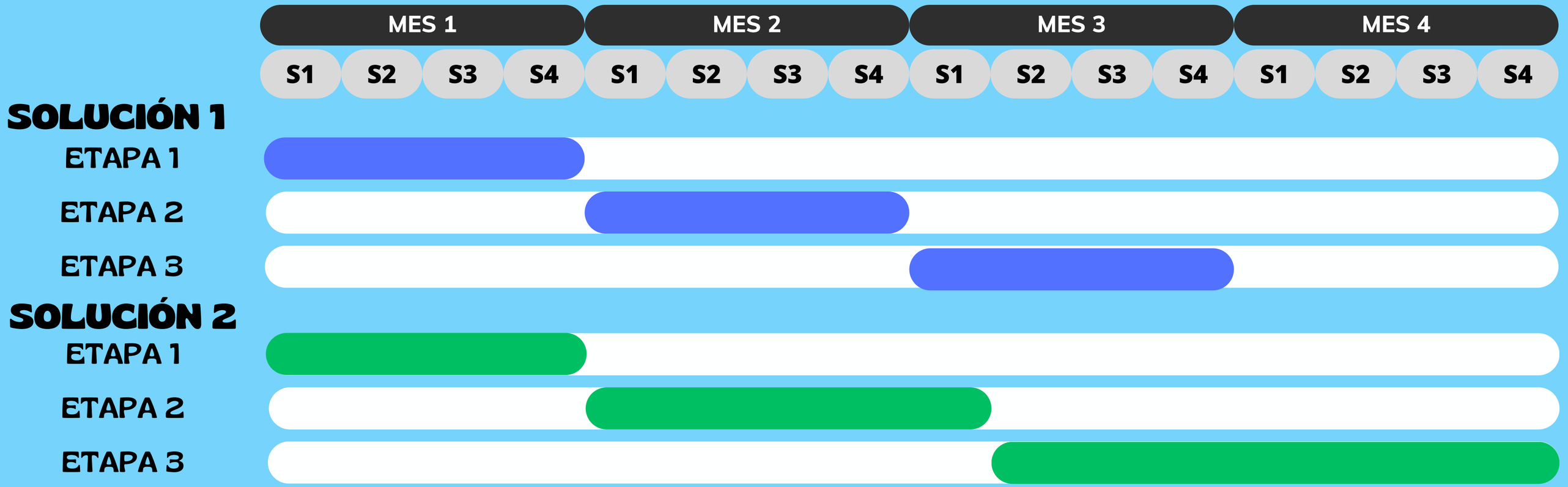
SOLUCIÓN 1

+

SOLUCIÓN 2

SOLUCIÓN 1:
DOCUMENTACIÓN Y OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS

SOLUCIÓN 2:
PRONÓSTICO DE VENTAS



Valuación Económica

Solución 1 + Solución 2

TIR

32%

ROI

50%

VAN

$170M

PERIODO DE RECUPERO = 6 MESES

PROFIT AND LOSS
SOLUCIÓN 1 + 2 - AÑO 1

			X$	X%
INGRESOS				
Ventas Brutas	$1.638.557.136,88		$43.802.591,51	2,75%
Menos: Devoluciones y previsiones				
Ventas netas		$1.638.557.136,88		
COSTO DE LAS VENTAS				
Inventario inicial	$21.124.777,91			
Compras	$1.259.744.052,73		-$6.691.886,10	-0,53%
Costo de los fletes entrantes	$4.308.931,53			
Gastos indirectos	$115.777.335,39			
Menos: Inventario final	-$17.847.170,07			
Costo de las ventas		$1.383.107.927,49	-$6.691.886,10	-0,48%
Ganancia bruta		**$255.449.209,40**	**$50.494.477,62**	**24,64%**
Gastos				
Honorarios Contables - Consultoría	$11.307.800,00		$10.764.000,00	1979,40%
Otros	$20.074.902,00		$1.450.000,00	7,79%
Movilidad, Fletes y Viaticos	$4.755.316,39			
Librería e Insumos Varios	$257.319,00			
Alquileres	$2.270.811,00			
Vestimenta y Accesorios Personal	$563.479,00			
Sueldos y Contribuciones	$62.300.221,00			
Amortizaciones	$942.534,20			
Publicidad	$162.097,91			
Mantenimiento Maq. y Planta	$4.416.136,00			
Servicios e Impuestos	$37.821.841,36			
Total de gastos		**$144.872.457,86**	**$12.214.000,00**	**9,21%**
Resultado Financiero	$21.436.147,00			
RECPAM	$43.856.412,75			
TOTAL Resultados Financieros		**$65.292.559,75**		
Ingresos operativos netos		-		
Otros ingresos	$55.553.119,39			
Ingresos por otros intereses	-			
Total de otros ingresos		$55.553.119,39		
Provision ganancias		-$7.404.274,00		
Ganancia neta		**$93.433.037,18**	**$38.280.477,62**	**29,06%**

+$ 50,5M | +24,6%
Total de ingresos

$ 12,2M | +9%
Total de gastos

$ 38,3M | +29%
Ganancia Neta

PROFIT AND LOSS
SOLUCIÓN 1 + 2 - AÑO 2

			X$	X%
INGRESOS				
Ventas Brutas	$1.709.935.692,41		$115.181.147,04	7,22%
Menos: Devoluciones y previsiones				
Ventas netas		$1.709.935.692,41		
COSTO DE LAS VENTAS				
Inventario inicial	$21.124.777,91			
Compras	$1.249.582.299,76		-$16.853.639,07	-1,33%
Costo de los fletes entrantes	$4.308.931,53			
Gastos indirectos	$115.777.335,39			
Menos: Inventario final	-$17.847.170,07			
Costo de las ventas		$1.372.946.174,52	-$16.853.639,07	-1,21%
Ganancia bruta		**$336.989.517,89**	**$132.034.786,11**	**64,42%**
Gastos				
Honorarios Contables - Consultoría	$543.800,00			
Otros	$18.624.902,00			
Movilidad, Fletes y Viaticos	$4.755.316,39			
Librería e Insumos Varios	$257.319,00			
Alquileres	$2.270.811,00			
Vestimenta y Accesorios Personal	$563.479,00			
Sueldos y Contribuciones	$62.300.221,00			
Amortizaciones	$942.534,20			
Publicidad	$162.097,91			
Mantenimiento Maq. y Planta	$4.416.136,00			
Servicios e Impuestos	$37.821.841,36			
Total de gastos		**$132.658.457,86**		
Resultado Financiero	$21.436.147,00			
RECPAM	$43.856.412,75			
TOTAL Resultados Financieros		**$65.292.559,75**		
Ingresos operativos netos		-		
Otros ingresos	$55.553.119,39			
Ingresos por otros intereses	-			
Total de otros ingresos		$55.553.119,39		
Provision ganancias		-$7.404.274,00		
Ganancia neta		**$187.187.345,67**	**$132.034.786,11**	**239,40%**

+$ 132M | +64,42%
Total de ingresos

+$ 132M | +239%
Ganancia Neta

GESTIÓN DEL CAMBIO

COMPROMISO DE LOS SOCIOS

DESIGNAR LIDER DE PROYECTO

ANÁLISIS DE IMPULSORES Y DETRACTORES

CONCLUSIÓN

Dolores actuales → Problemas Futuros

Implementación Conjunta → Sinergia

GRACIAS

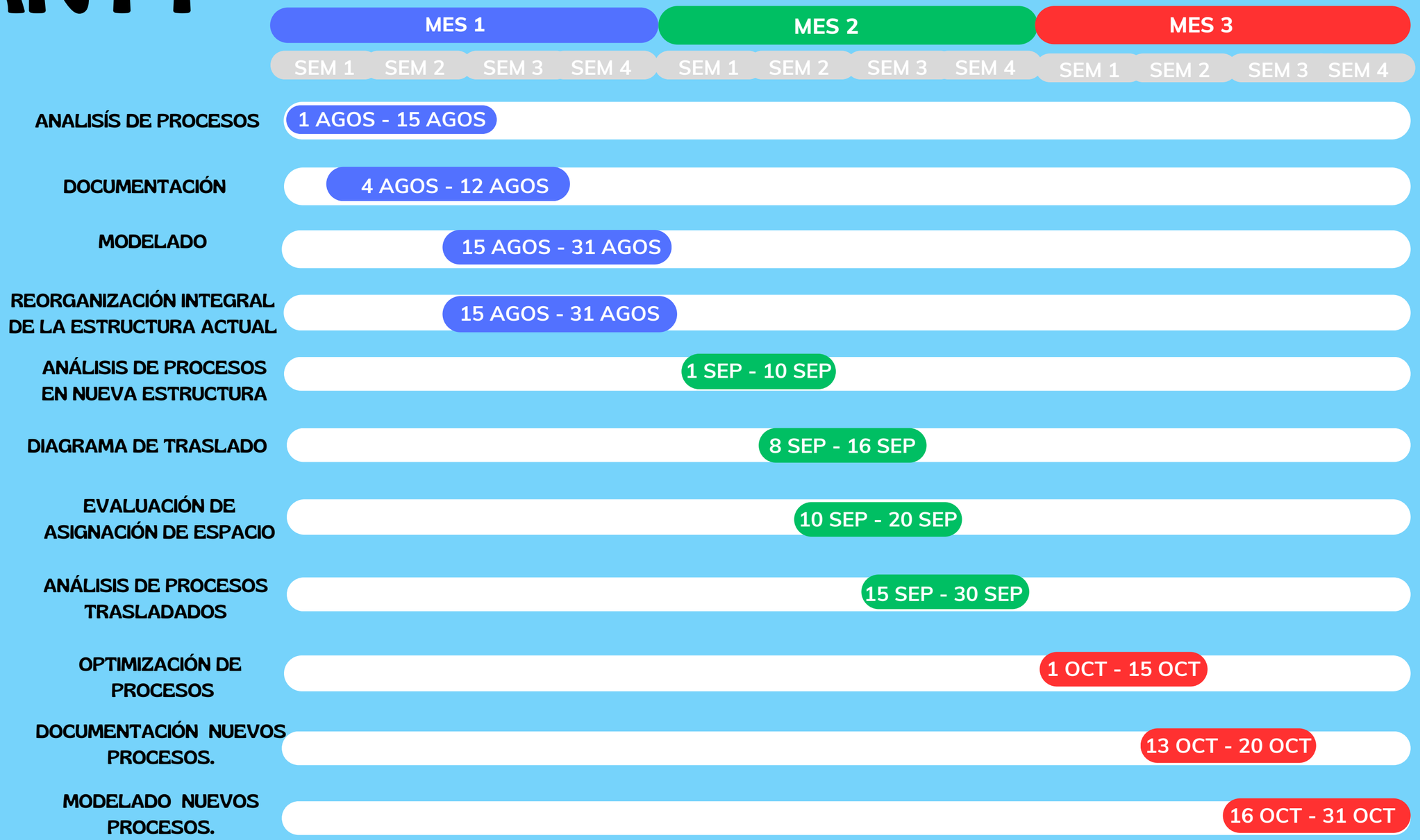
ARGENFRUT®

Verdadera Calidad Artesanal

Anexo

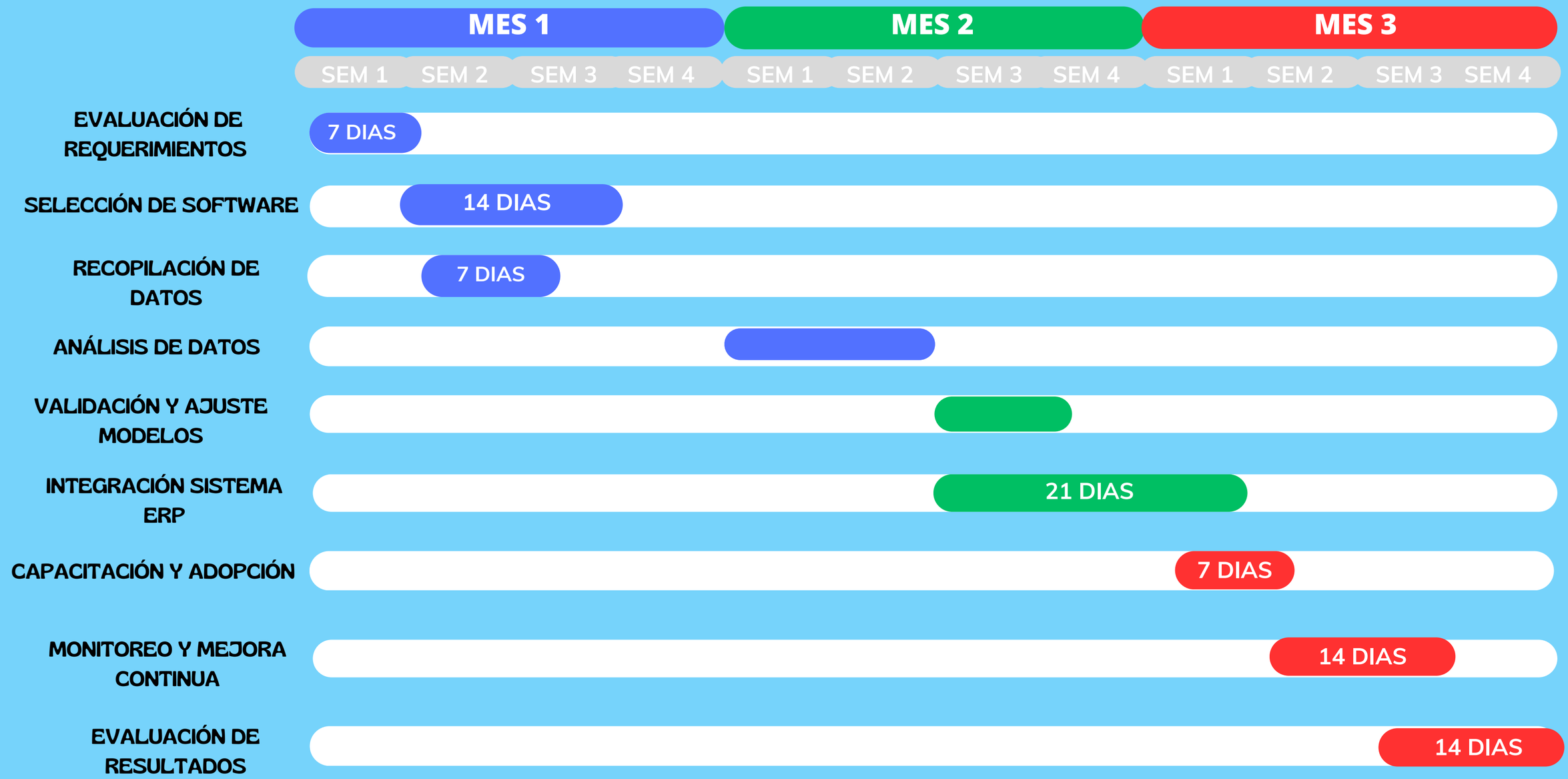
GANTT

DOCUMENTACIÓN Y OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS



GANTT

PRONÓSTICO DE VENTAS



TASA CALCULADA

RF 4% + **BETA** 0,92 × (**RM** 1,75% − **RF** 4%) + **RP** 20,71%

=

22,64%

Tasa Mensualizada = 1,72%

VALOR DEL DÓLAR: https://www.cronista.com/MercadosOnline/dolar.html
BETA DE LA INDUSTRIA: https://www.cronista.com/MercadosOnline/dolar.htm
TASA BONO USA: https://datosmacro.expansion.com/bono/usa
TASA DE RIESGO ARG: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

ANEXO

Autorización para la publicación en el Repositorio Institucional

El/los autor/es firmante/s autoriza/n al Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) a poner a disposición del público la obra detallada en el presente documento, a solo fin de divulgación de la producción científico-académica de la Universidad. El trabajo será de consulta libre y gratuita en el Repositorio Institucional, a través de Internet, y en todos aquellos repositorios digitales en los que participe la Universidad.
Esta autorización representa la cesión al ITBA de forma gratuita y no exclusiva, por el máximo plazo legal y con ámbito universal, de los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública por cualquier medio o soporte de la obra.
Asimismo, se autoriza la transformación de la obra, sin producir cambios en el contenido, siempre que sea necesaria para permitir su preservación y uso en formato electrónico, incluyendo la realización de copias digitales y migraciones de formato necesarios para la seguridad, resguardo y preservación a largo plazo de la misma.

1. Datos del/os Autor/es[2]

Apellido y Nombre: ..... Tatiana Goldsman .....
DNI: ..... 42192947 .....
Legajo: ..... 62670 .....
E-mail: ..... tgoldsman@itba.edu.ar .....

Apellido y Nombre: ..... Tomas Jaime Glazman .....
DNI: ..... 42201738 .....
Legajo: ..... 60836 .....
E-mail: ..... tglazman@itba.edu.ar .....

2. Datos de la obra

Título completo del trabajo: TRABAJO FINAL DIAGNÓSTICO EMPRESARIO 2023Q1 - ARGENFRUT
.....
.....
Palabras clave: ..... Argenfrut .....
Carrera: ..... Licenciatura en gestión de negocios .....
.....

3. Tipo de obra:

- Tesis doctorado [ ]
- Tesis maestría [ ]
- Trabajo final de Especialización [ ]
- Proyecto Final de Grado [X]
- Artículo de publicación periódica [ ]
- Libro [ ]
- Parte de libro [ ]

Tatiana Goldsman

Glazman

[2] Deberán firmar todos los autores de la obra.

ANEXO

Autorización para la publicación en el Repositorio Institucional

El/los autor/es firmante/s autoriza/n al Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) a poner a disposición del público la obra detallada en el presente documento, a solo fin de divulgación de la producción científico-académica de la Universidad. El trabajo será de consulta libre y gratuita en el Repositorio Institucional, a través de Internet, y en todos aquellos repositorios digitales en los que participe la Universidad.
Esta autorización representa la cesión al ITBA de forma gratuita y no exclusiva, por el máximo plazo legal y con ámbito universal, de los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública por cualquier medio o soporte de la obra.
Asimismo, se autoriza la transformación de la obra, sin producir cambios en el contenido, siempre que sea necesaria para permitir su preservación y uso en formato electrónico, incluyendo la realización de copias digitales y migraciones de formato necesarios para la seguridad, resguardo y preservación a largo plazo de la misma.

1. Datos del/os Autor/es[2]

Apellido y Nombre: Pedro Spinozzi
DNI: 41988695
Legajo: 60217
E-mail: pspinozzi@itba.edu.ar

Apellido y Nombre: Gonzalo Jabbaz
DNI: 42932908
Legajo: 61292
E-mail: gonzalojabbaz@gmail.com

2. Datos de la obra

Título completo del trabajo: TRABAJO FINAL DIAGNÓSTICO EMPRESARIO 2023Q1 - ARGENFRUT
Palabras clave: ARGENFRUT
Carrera: LICENCIATURA EN GESTIÓN DE NEGOCIOS

3. Tipo de obra:

- Tesis doctorado [ ]
- Tesis maestría [ ]
- Trabajo final de Especialización [ ]
- Proyecto Final de Grado [X]
- Artículo de publicación periódica [ ]
- Libro [ ]
- libro [ ]

Pedro Spinozzi

Gonzalo Jabbaz

[2] Deberán firmar todos los autores de la obra.

4. Autorizo la publicación del:
Texto completo [X]
A partir de su aprobación/presentación [ ]
Dentro de los 6 meses posteriores a su aprobación/presentación [ ]
Otro plazo mayor (detallar/justificar): ……

5. NO autorizo [ ]
Si Ud. Se encuentra comprendido en el caso de que su producción esté protegida por derechos de Propiedad Industrial y/o acuerdos previos con terceros que implique la confidencialidad[3] de los mismos, indique por favor el motivo:
……
……
El período de confidencialidad o el secreto del trámite finaliza el: ……

El/los autor/es declara/n que la autorización realizada no infringe derechos de terceros y libera/n al ITBA de todo tipo de responsabilidad (sea civil, administrativa o penal) que pudiera surgir frente a cualquier reclamo o demanda referida a la obra por parte de terceros, asumiendo dicha responsabilidad de forma exclusiva.
Acepta/n y toma/n conocimiento de que en caso que la obra sea inédita perderá la condición de tal con su publicación en la web.

Lugar y fecha: ……Ciudad Autonoma de Buenos Aires, 11 de septiembre 2023……

Firma y aclaración del/os autor/es ……

……

Tatiana Goldsman

Pedro Spinozzi

Glazman

Gonzalo Jabbaz

A ser completado por el Departamento de Grado /Posgrado/Doctorado: Nro. de Acta 79898 Calificación: 8 (ocho) Jurado (Apellido, Nombre): Agazzi, Augusto. Agazzi, Adrian. Bordoy, Gabriela. Paolini, Luis. …… …… Fecha de defensa/aprobación: 06/07/2023	…… Firma y sello (Director de Departamento)

[3] NOTA: Se incluyen acuerdos con terceros, políticas institucionales, leyes, reglamentaciones, decisiones unilaterales, etc. En cualquiera de estos casos, se deberá acompañar copia del acuerdo de confidencialidad, del acuerdo que contiene cláusulas de confidencialidad o de la solicitud de derecho de propiedad industrial, o documentación correspondiente.