

TRABAJO PRÁCTICO FINAL ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

INFORMES CRÍTICOS EN BASE A BIBLIOGRAFÍA PROPUESTA

Tanoni Hnos.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| FACULTAD: | **Tecnología Informática** | | | | |
| CARRERA: | **Ingeniería en Sistemas** | | | | |
| ALUMNO/A: |  | | | | |
| SEDE: | **Rosario** | | LOCALIZACIÓN: | **Lagos** | |
| ASIGNATURA: | **Organización y Gestión Empresarial.** | | | | |
| CURSO: | **4°** | | TURNO: | **M** | |
| PROFESOR: | **Poncio, Silvia V.** | | FECHA: | **.. /../..** | |
| TIEMPO DE RESOLUCIÓN: | |  | EXAMEN PARCIAL/T.PRÁCTICO NRO. | |  |
| MODALIDAD DE RESOLUCIÓN: Virtual / Escrito / Oral / Individual | | | Presencial / Virtual / Escrito / Oral / Individual / Grupal | | |
|  | | |  | | |
| RESULTADOS DE APRENDIZAJE: | | | | | |

Autores:

Bugari, Estefano

Mandrile, Laureano

Mandrile Nicolás

# Índice

[Índice 1](#_Toc137897694)

[Resumen 2](#_Toc137897695)

[Introducción 2](#_Toc137897696)

[Contexto 3](#_Toc137897697)

[Las 5 Fuerza de Porter 3](#_Toc137897698)

[Políticas de negocios 4](#_Toc137897699)

[Estructura 6](#_Toc137897700)

[Diseño de puestos 7](#_Toc137897701)

[Toma de decisiones 8](#_Toc137897702)

[Fuentes 8](#_Toc137897703)

[Bibliografía 8](#_Toc137897704)

# Resumen

Este estudio se centra en la estrategia de negocios, estructura organizativa y diseño de roles de Tanoni Hnos., una destacada firma argentina en la industria del aceite. A pesar de la fuerte competencia de multinacionales, Tanoni Hnos. ha cimentado su negocio en tres ejes clave: economía, tecnología y medio ambiente. Apoyándonos en las teorías de Fernando Grosso, exploramos las 5 Fuerzas de Porter y cómo éstas se reflejan en las políticas empresariales de la compañía. Se destaca el impacto de la pandemia de COVID-19 en las operaciones de la empresa, así como el papel crítico que ha jugado en la reconfiguración de su estrategia y estructura organizativa. Al analizar la estructura y roles, tomamos en cuenta el enfoque de James L. Gibson, permitiendo un examen más profundo de cómo Tanoni Hnos. se ha adaptado a los desafíos emergentes. Buscamos entender cómo una empresa nacional puede mantener su relevancia y éxito frente a competidores de talla global y en medio de una crisis sanitaria sin precedentes.

# Introducción

Esta investigación se sumerge en el intrincado mundo de los conceptos teóricos y prácticos abordados por Fernando Grosso, con un enfoque particular en la estrategia de negocios, la estructura organizacional y el diseño de roles dentro de la empresa argentina Tanoni Hnos. Esta compañía, pese a operar en un sector industrial altamente competitivo y dominado por empresas multinacionales, ha logrado destacarse en la producción de aceite, construyendo un negocio sólido y resiliente.

A lo largo de este estudio, nos centraremos en cómo Tanoni Hnos. ha anclado su éxito en tres pilares fundamentales: economía, tecnología y ambiente. Investigaremos cómo cada uno de estos elementos se interconecta y contribuye a la fortaleza y estabilidad de la empresa frente a los desafíos constantes de su sector.

Dentro de nuestro análisis, también abordaremos el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, una herramienta estratégica que nos permite entender la dinámica competitiva en la que Tanoni Hnos. se desenvuelve. Esta aproximación nos ayudará a evaluar cómo la empresa ha utilizado estratégicamente estas fuerzas para su beneficio y para cimentar su posición en la industria.

Además, en un intento por comprender mejor el marco de las políticas de negocios que rigen la empresa, examinaremos la implementación y efectividad de estas en el contexto de Tanoni Hnos. Nuestro objetivo es comprender cómo estas políticas han contribuido a la estructura y la resiliencia de la empresa.

Asimismo, uno de los eventos más significativos en la historia reciente, la pandemia del COVID-19, no queda fuera de nuestro análisis. Investigaremos cómo esta crisis sanitaria global afectó las operaciones de Tanoni Hnos., y cómo la empresa ha respondido y adaptado sus operaciones y estrategias en este contexto desafiante.

Finalmente, haremos una evaluación detallada de la estructura organizacional y diseño de roles dentro de Tanoni Hnos. Para esto, nos basaremos en la perspectiva de Gibson, James L., cuyas teorías sobre organización y roles serán fundamentales para entender cómo Tanoni Hnos. ha estructurado su empresa para el éxito a largo plazo y cómo esta estructura ha sido crucial en su capacidad para resistir y prosperar en momentos de crisis.

# Contexto

Como sostiene Grosso, F. (2005) "¿Qué cosas debemos de saber sobre nuestro entorno para comprender la organización requerida? Hemos leído-ya desde hace más de tres décadas-un sinfín de libros, artículos y trabajos de investigación, escuchado conferencias y ponencias en congresos profesionales, sobre las condiciones en las que el 'sistema' organización interactúa con el contexto; sus condiciones de permeabilidad, morfogénesis y demás conceptos científicos utilizados para describir una verdad tan evidente como decir que nuestra organización NO VIVE EN UNA BURBUJA...". (págs. 36)

En relación a esto, Tanoni Hnos. opera en el sector industrial, enfrentándose a la competencia de grandes empresas multinacionales reconocidas. Comparar precios con estas compañías es un desafío, ya que su diversificación de productos les permite bajar el precio del aceite para incrementar su rentabilidad. En su contexto regional, la empresa se apoya en tres pilares fundamentales:

* Economía: Actualmente, el entorno económico se halla en una situación difícil, con una elevada inflación, inestabilidad de precios y altas tasas de interés.
* Tecnología: Tanoni necesita mantener una actualización constante de su maquinaria para mejorar y optimizar sus métodos de producción, lo que influye directamente en los costos.
* Ambiente: En Argentina, la producción de semillas de girasol es menor en comparación con otras materias primas debido a la corta duración de la cosecha. Por esto, Tanoni procura adquirir la mayor cantidad de girasol posible en los meses de enero y febrero.

Bajo el marco global, el brote de la pandemia del COVID-19 resultó tener una influencia positiva en las operaciones de la empresa. Se experimentó un notable incremento en las ventas, tanto a nivel provincial como a nivel nacional. En ese particular período, la gran mayoría de los negocios se encontraban en cierre temporal y las personas optaban por permanecer en sus hogares para prevenir la propagación del virus. Como respuesta, los gobiernos a nivel provincial y nacional adquirieron grandes volúmenes de aceite con el objetivo de distribuirlo entre las familias. Este escenario terminó beneficiando a Tanoni Hnos., quien se vio en la posición de mantener un flujo constante de ventas gracias a su suficiente stock, en particular de su segunda marca, y a precios competitivos.

# Las 5 Fuerza de Porter

De acuerdo a Grosso, F. (2005), las "5 Fuerzas de Porter" es un modelo de análisis de la competencia y la dinámica de los sectores industriales, así como también del análisis de las estrategias competitivas de las empresas, a partir de la identificación de las fuentes de ventajas diferenciales y su desarrollo.

Este marco de análisis se aplica a la situación de Tanoni Hnos. en los siguientes aspectos:

* Rivalidad entre competidores existentes: La industria del aceite en Argentina, donde Tanoni Hnos. tiene su producto principal, presenta una competencia intensa con diversos actores de gran tamaño. Esta circunstancia conlleva a un escenario desafiante para la empresa.
* Amenaza de nuevos entrantes: El sector agroindustrial argentino se caracteriza por un alto grado de competencia. La existencia de barreras de entrada, como la necesidad de altos costos de inversión y la presencia de empresas ya consolidadas, dificulta el ingreso de nuevos competidores. Además, existe una falta de apoyo estatal para las empresas más pequeñas en comparación con las multinacionales.
* Amenaza de productos sustitutos: Tanoni Hnos. se enfrenta a la amenaza de otros productos en el mercado que pueden actuar como sustitutos, como el aceite de girasol, el aceite de oliva, la mayonesa, el vinagre, y el rocío vegetal. Estos representan una amenaza ya que los consumidores pueden optar por estos productos en lugar del ofrecido por Tanoni Hnos.
* Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores de Tanoni Hnos. abastecen a la empresa con materia prima, incluyendo girasol, soja, resina PET (utilizada para soplar las botellas), tapas, cajas, etiquetas, films para empaquetar, y solventes.
* Poder de negociación de los clientes: Los clientes de Tanoni Hnos. comprenden una variedad de negocios, desde supermercados pequeños a mayoristas, así como clientes minoristas como kioscos y panaderías. Estos clientes no pertenecen a grandes cadenas, lo que puede afectar su poder de negociación.

# Políticas de negocios

Según Grosso, F. (2005) “La estrategia es un planteo general sobre el desarrollo del negocio, no es otra cosa que un proceso político de fijación de objetivos y medios idóneos para alcanzarlos.” (pág. 80)

La misión acorde a Grosso, F. (2005) “Explica el modo en que debemos hacer negocios, establece un sentido de orientación para el conjunto de unidades de negocios de la empresa. “(pág. 107).

La misión de Tanoni Hnos.es la siguiente: “Somos una Familia que, desde comienzos del siglo pasado, trabajamos brindando productos de alta calidad, atendiendo de manera eficaz y responsablemente los requerimientos de cada uno de nuestros clientes, generando vínculos de confianza.”

La visión de acuerdo a Grosso, F. (2005) “Es el propósito de la empresa, imagen de lo que quiere convertirse, y acerca de cómo quiere ser percibida por sus clientes y públicos.” (pág. 107).

La visión Tanoni Hnos. es la siguiente: “Ser uno de los exponentes más destacados del mercado, evolucionando día a día dentro de un entorno comprometido con la eficiencia, la calidad, la mejora continua y el cuidado del medio ambiente”

Un aspecto crítico en la definición de la estrategia empresarial de Tanoni Hnos. es su Portafolio de Negocios. Tal como explica Grosso, una unidad de negocios puede ser constituida por varios productos o líneas de productos, e incluso un mismo producto puede dar origen a más de una unidad de negocio. Esta conceptualización nos permite abordar de manera estructurada y diversificada los distintos segmentos de mercado que la empresa atiende. Grosso, F. (2005). (pág. 113)

Así, Tanoni Hnos. ha conformado un extenso portafolio de negocios que se distingue por la variedad y calidad de sus productos. Este portafolio se estructura en diferentes unidades de negocio, que incluyen:

* Aceite, con las marcas "Costa del Sol" como primera marca, "Comodoro" e "Índigo" como segundas marcas.
* Mayonesa, bajo las marcas "Costa del Sol" e "Índigo".
* Rocío vegetal "Costa del Sol".
* Vinagre "Costa del Sol".
* Jugo de limón "Costa del Sol".

Cada una de estas unidades de negocio contribuye a la diversificación y robustez del portafolio de Tanoni Hnos., asegurando su competitividad y capacidad de adaptación a las cambiantes necesidades y preferencias del mercado.

Con un amplio y diversificado portafolio de negocios, Tanoni Hnos. ha ido un paso más allá, aplicando estrategias de segmentación en su acercamiento al mercado. Según Grosso, F. (2005) “Analizando un determinado mercado a nivel global, veremos que se encuentran "grupos" de consumidores que operan aproximadamente con los mismos patrones de decisión respecto de la compra. Son los llamados segmentos del mercado.” (pág. 119)

Tanoni Hnos. ha aprovechado esta visión para optimizar su oferta de productos. Así, la empresa ha determinado que su aceite de girasol de primera marca se venda en Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe, mientras que sus otras dos marcas, de menor calidad, se venden en el norte de la Argentina. Esta estrategia permite maximizar las ventas en cada región de acuerdo con su poder adquisitivo, ajustando su oferta a las condiciones y necesidades específicas de cada segmento del mercado.

Tras analizar y adaptar su portafolio de acuerdo con las características de cada segmento del mercado, Tanoni Hnos. no ha permanecido estático, sino que ha aplicado activamente estrategias de expansión. Tomando como base lo dicho por Grosso, F. (2005) “La estrategia es imperfecta si solo se plantea como una respuesta puntual a una determinada coyuntura. Por el contrario, el planteo estratégico es estructural. apunta a una doble dimensión presente-futura y se dirige a cimentar el crecimiento.” (pág. 109)

La expansión y el crecimiento de Tanoni Hnos. han sido un proceso gradual y constante. La empresa comenzó en 1969 como planta de acopio de cereales. En 1986, se expandió hacia la fabricación de aceites y subproductos a granel, lo que significa que el aceite se vendía sin envasar. En 1991, empezó a envasar el aceite, primero con botellas, luego con bidones, y después fue ampliando su línea de productos con la mayonesa, el rocío vegetal, el vinagre y el jugo de limón. Esta evolución constante y la diversificación de su oferta de productos son testimonio de una estrategia efectiva de expansión.

# Estructura

Siguiendo la descripción de la estructura organizacional por Grosso, F. (2005), podemos observar que Tanoni Hnos. opera bajo un esquema en el que se respetan las líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad, manteniendo la unidad de mando. (pág. 212).

La estructura de Tanoni Hnos. se encuentra delineada por un comité ejecutivo que consiste en nueve accionistas. Este grupo se encarga de tomar decisiones y diseñar estrategias para el futuro de la empresa.

La gerencia financiera y de créditos está a cargo de los cobros a los clientes y pagos a proveedores. Esta gerencia también desarrolla análisis de flujos de fondos para decidir qué operaciones llevar a cabo basándose en los fondos disponibles.

Por su parte, la gerencia comercial trabaja en el desarrollo y evaluación de transacciones, planteando estrategias de ventas para los mercados internos y externos.

La gerencia de producción se ocupa de la adquisición de todos los insumos y la materia prima necesaria para la elaboración del producto, además de desarrollar un plan de producción a corto y largo plazo.

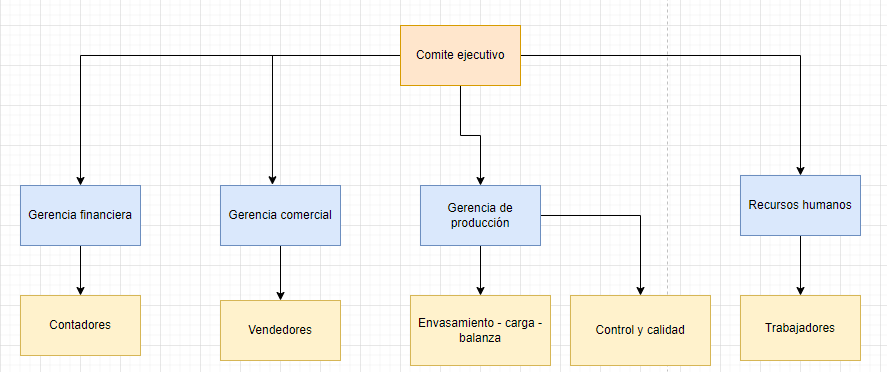
El departamento de Recursos Humanos, también denominado como facilitador por Grosso, tiene como principal tarea la comunicación de las decisiones directivas a los empleados y viceversa. Este departamento también se ocupa de resolver conflictos y asuntos personales de los empleados.

El proceso de envasado es crucial, ya que es en esta etapa donde el aceite se embotella en sus diferentes formatos.

El departamento de Carga se encarga de asegurarse de que las cajas de aceite estén listas para su distribución. Usando maquinaria especializada, los camiones se cargan siguiendo una logística de distribución previamente establecida.

Por último, el departamento de Balanza es responsable de pesar los camiones tanto al llegar vacíos a la planta como después de que se haya realizado la carga.

Tanoni Hnos. Cuenta con un comité ejecutivo conformado por 9 accionistas, quienes se encargan de tomar las decisiones y plantear estrategias para el futuro.



# Diseño de puestos

Gibson, James L. (2009) argumenta que los roles desempeñados por las personas son las unidades fundamentales que construyen todas las estructuras organizativas. Las organizaciones existen para permitir a las personas trabajar en los roles asignados, lo que significa que es necesario aclarar qué trabajo debe realizar cada uno. Es importante que estos roles se realicen de manera eficaz y para ello es crucial comprender las causas de un rendimiento laboral eficaz e ineficaz. Un factor crucial en el rendimiento laboral eficaz es el diseño de los roles, que se define como el proceso por el cual los administradores deciden las tareas laborales y la autoridad de cada rol. (pág. 360).

En el caso de Tanoni Hnos., se diseñan nuevos roles o áreas de trabajo en la fábrica cuando se incorporan nuevas tecnologías o cuando aumenta la producción. La empresa realiza una evaluación de los costos que implicará la creación de estos nuevos roles para asegurarse de que no conlleven un incremento en el costo del producto. Los empleados son sometidos a test psicológicos y físicos, y se evalúan sus capacidades y conocimientos relevantes para el rol que van a desempeñar. Los candidatos con los mejores resultados son los seleccionados.

En términos de equilibrio trabajo-familia, Tanoni Hnos. ofrece horarios flexibles a sus empleados. La empresa tiene una cultura organizativa que valora y respeta las responsabilidades y necesidades personales de los empleados. También se recompensa a los empleados por completar su trabajo de manera efectiva y a tiempo.

En cuanto a las relaciones laborales, la empresa está considerando la rotación laboral para el futuro. Sin embargo, su implementación no es sencilla ya que requiere tiempo para enseñar a los empleados las actividades de cada rol, lo que puede suponer una pérdida de tiempo en una empresa con un alto volumen de trabajo. Este sistema solo se está considerando para algunos empleados.

Por último, en el enriquecimiento del rol, la empresa delega tareas de los gerentes a sus empleados. De esta manera, los empleados se sienten más valorados y asumen mayores responsabilidades, siempre y cuando estas tareas adicionales no sobrecarguen al empleado.

# Toma de decisiones

Según Grosso, F. (2005), existen dos tipos principales de decisiones: adaptativas y de diseño. Las decisiones adaptativas implican que el decisor se ajusta a las variables que están bajo su control ante eventos incontrolables. Por otro lado, las decisiones de diseño buscan modificar eventos que obstaculizan el logro de los objetivos preestablecidos. Sin la intervención del hombre, el simple paso del tiempo no permitiría que el universo alcanzara el estado deseado. (pág. 273).

En el caso de Tanoni Hnos., la toma de decisiones se realiza de manera participativa. Esto significa que las decisiones se toman en conjunto con todo el equipo, incluyendo a los tres gerentes y los subgerentes. En estas reuniones se discuten y resuelven problemas a corto plazo y se toman decisiones sobre inversiones significativas. Para las decisiones más importantes, los accionistas también son incluidos en el proceso de toma de decisiones.

Por lo general, las decisiones que se toman en Tanoni Hnos. son programadas, a menos que surjan imprevistos, como podría ser una huelga sindical. En esos casos, es probable que se necesiten decisiones no programadas para manejar la situación de manera efectiva.

# Fuentes

# Bibliografía

Gibson, J. L. (2009). Diseño de puestos. En J. L. Gibson, *Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos* (pág. 360). Nueva York.

Grosso, F. (2005). Contexto. En F. Grosso, *Claves para el desarrollo de la empresa* (págs. 36-57). Buenos Aires: Dunken.

Grosso, F. (2005). Estrategia. En F. Grosso, *Claves para el desarrollo de la empresa* (pág. 80). Buenos Aires: Dunken.

Grosso, F. (2005). Estrategia de expansion. En F. Grosso, *Claves para el desarrollo de la empresa* (pág. 109). Buenos Aires: Dunken.

Grosso, F. (2005). Estructura. En F. Grosso, *Claves para el desarrollo de la empresa* (pág. 212). Buenos Aires: Dunken.

Grosso, F. (2005). Mision. En F. Grosso, *Claves para el desarrollo de la empresa* (pág. 107). Buenos aires: Dunken.

Grosso, F. (2005). Portafolio de Negocios. En F. Grosso, *Claves para el desarrollo de la empresa* (pág. 113). Buenos Aires: Dunken.

Grosso, F. (2005). Segmentacion. En F. Grosso, *Claves para el desarrollo de la empresa* (pág. 119). Buenos Aires: Dunken.

Grosso, F. (2005). Toma de decisiones. En F. Grosso, *Claves para el desarrollo de la empresa* (pág. 273). Buenos Aires: Dunken.

Grosso, F. (2005). Vision. En F. Grosso, *Claves para el desarrollo de la empresa* (pág. 107). Buenos Aires: Dunken.