

Alternativa sustentable: Establecimiento de una mini-planta de helado de crema

Sustainable alternative: Establishment of a mini-ice cream plant

Feliberto Charles Telles¹, Uliser Vecino Rondan², Adrián Cánova Herrandiz³

¹ Ing. Director de la Empresa de Productos Lácteos Isla de la Juventud. Cuba.

Correo electrónico: uvecino@cuij.edu.cu

² Ms.C., Decano de la Facultad de Ciencias Técnicas, Universidad Isla de la Juventud. Cuba

Correo electrónico: uvecino@cuij.edu.cu

³ Ing., Secretario Docente Facultad de Ciencias Técnicas, Universidad Isla de la Juventud, Cuba.

Correo electrónico: acanova@cuij.edu.cu

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló en el polo turístico Cayo Largo del Sur con el objetivo de proponer un procedimiento con enfoque a procesos que contribuyera en el establecimiento del producto helado de crema para el consumo del sector turístico. Entre las técnicas aplicadas se encuentra la entrevista a los gerentes de la parte cubana y los directivos extranjeros, así como a los representantes de la comercialización y venta. Se realizó un análisis FODA con el fin de sintetizar los elementos que caracterizan el entorno interno y externo referido al enfoque de procesos. Entre los principales resultados se pudo constatar que para elevar la competitividad de las empresas, se hace necesario llevar a cabo el enfoque de gestión de procesos. El diagnóstico del estado actual percibe que el destino turístico Cayo Largo del Sur constituye un mercado seguro para el establecimiento del producto helado crema. El procedimiento considera las fases y etapas del proceso y se describe una guía detallada. En la propuesta se hacen las recomendaciones para el uso de las tecnologías, de acuerdo con los roles de desempeño de los implicados.

PALABRAS CLAVE: consumo, establecimiento, gestión de procesos, mercado, producto.

ABSTRACT

The present research was developed in the Cayo Largo del Sur tourist center with the objective of proposing a process approach that contributed to the establishment of the ice cream product for consumption in the tourism sector. Among the applied techniques is the interview to the managers of the Cuban side and the foreign managers, as well as the representatives of the commercialization and sale. A SWOT analysis was performed in order to synthesize the elements that characterize the internal and external environment referred to the process approach. Among the main results it was observed that in order to increase the competitiveness of companies, it is necessary to carry out the process management approach. The diagnosis of the current state perceives that the tourist destination Cayo

Largo del Sur constitutes a safe market for the establishment of the cream ice cream product. The procedure considers the phases and stages of the process and a detailed guide is described. The proposal makes recommendations on the use of technologies according to the performance roles of those involved.

KEYWORDS: consumption, establishment, process management, market, product.

INTRODUCCIÓN

El enfoque orientado hacia los procesos, permite una rápida y sencilla identificación de los problemas. Así como la rápida resolución de los mismos. Sin la necesidad de mejorar el resto de procesos que funcionan de manera correcta. Lo que repercute positivamente en las capacidades de la organización, y su capacidad para adaptarse al exigente y cambiante mercado (Fernández, 2010).

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una “entrada” para conseguir un resultado, y una “salida” que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente (Anon, 2011).

Este proceso va aparejado con la definición de procedimientos, de lo cual según Palma (2012), es un proceso que describe las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

En este contexto el sector industrial ha jugado un papel preponderante en la gestión por procesos, muestra de ellos es la UEB Combinado Lácteo, donde se expresa la necesidad de garantizar una mayor oferta del producto helado crema en el polo turístico Cayo Largo del Sur, teniendo en cuenta la existencia de un mercado seguro e insatisfecho en la red hotelera del polo turístico. La idea parte de la insuficiente infraestructura para la transportación del producto al destino turismo y de la disposición y entendimiento por las partes interesadas para el montaje de una estrategia productiva que cubra la demanda del producto lácteo para garantizar el helado en la red hotelera. No obstante, esta actividad no posee un enfoque a procesos, ni está identificada o estandarizada, se parte de la realización práctica de un proceso constructivo, que podría conllevar la posibilidad de cometer errores y realizar actividades duplicadas a modo de chequeo.

El objetivo general de la investigación fue proponer un procedimiento con enfoque a procesos que contribuya al establecimiento del producto helado de crema para el consumo en el polo turístico Cayo Largo del Sur.

MÉTODO

Se aplicó una encuesta a una muestra de 16 personas, entre los que se encuentran, gerentes de la parte cubana y los directivos extranjeros, así como a los representantes de la comercialización y venta. El estudio se desarrolló en cuatro hoteles: Playa Blanca, Sol Cayo Pelicano e Isla del Sur. Se tuvo en cuenta que la muestra representa el 100 % de la población con poder de decisión.

Para revelar las características y relaciones esenciales del objeto investigado a través de un grupo de técnicas y procedimientos como: la observación y la entrevista. Todo lo cual contribuyó a establecer procedimientos ordenados y explicativos que permitieran presentar e interpretar los datos numéricos y así llegar a conclusiones desde el análisis cualitativo. Se aplicó una entrevista a los gerentes de la parte cubana y los directivos extranjeros, así como a los representantes de la comercialización y venta. Con el objetivo de conocer su percepción respecto al proceso de gestión para el establecimiento del producto helado de crema en el Polo Turístico Cayo Largo del Sur.

Como parte de la investigación se constató que el 100 % de los entrevistados considera que el producto helado crema ocupa el primer lugar dentro de la repostería. Así mismo, en el consumo del buffet, el 75 % de los clientes renuncian a esta modalidad si no está presente el helado de crema como opción de consumo. Por otra parte los altos precios de Nestle es un producto de que el 100 % de los entrevistados considere que la paquetería de helados tiene futuro para su comercialización en Cayo Largo del Sur.

Se hace necesario realizar el análisis, el cual constituye un instrumento estratégico que ofrece orientación a la Dirección de la Empresa que los ayuda en la toma de decisiones. Para ello es preciso partir de la identificación de cuatro grupos de elementos que luego se analizan conjuntamente, las fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades.

RESULTADOS

A estos resultados se arribó como parte del análisis colectivo de los trabajadores conducido por el autor de la presente investigación y en la elaboración conjunta se obtuvo lo que se lista a continuación:

Fortalezas

- Experiencia laboral de más de 15 años
- Fuerte movimiento del Fórum de Ciencia y Técnica
- Cultura de los trabajadores en la elaboración de productos lácteos.

- Calidad intrínseca de las producciones que se realizan.
- Buen estado político ideológico y de apoyo de los trabajadores para realizar cualquier tarea.
- Alta capacidad innovadora, de ciencia y técnica de los trabajadores.
- Disposición para la capacitación y preparación de los trabajadores.
- Oportunidades:
- Desarrollo del turismo en el país.
- Fuerte movimiento inversionista y desarrollo del programa lácteo por el país.
- Apoyo de la dirección del PCC y el gobierno en el territorio.
- Desarrollo perspectivo ganadero en el territorio y compromiso de autoabastecimiento en leche.
- Política trazada por el país de sustituir importaciones de productos.
- Apertura de nuevos sistemas de pagos vinculados a los resultados.
- Debilidades:
- Insuficiencia en el transporte especializado (termos, carros isotérmicos) ✓ Poco dominio de las modernas técnicas de dirección.
- Insuficiente capacitación integral de cuadros y trabajadores
- Falta de recursos materiales para la producción, venta y mantenimiento.
- Deficiente aseguramiento de materias primas.
- Existencia de problemas tecnológicos, que limitan las capacidades de producción.
- Las potencialidades productivas para la divisa no se han explotado, ni se ha cubierto el mercado con lo que se puede producir y comercializar.
- Es pobre las marcas identificativas y embalajes de los productos.

Amenazas:

- Posicionamiento en el mercado de prestigiosas marcas internacionales.
- Liderazgo de otras marcas nacionales en el territorio central.
- Posibilidades de inserción en el mercado de otros competidores como Máster and Máster. Italiana Vimax Foods España, NESTLE, ITH, CUPET y otros.
- Falta de un canal de Distribución Efectivo Isla-Cayo.
- Alza de los precios de las materias primas.
- Limitación con las transportaciones desde la Isla- Habana y viceversa que dificultan gestión del aseguramiento.
- Pocas capacidades instaladas de Refrigeración en las tiendas y demás compradores para almacenar los productos.

Se desarrolló con el acompañamiento de un equipo de trabajo de la UEB Combinado Lácteo un estudio de factibilidad del producto helado crema en el polo turístico Cayo Largo del Sur, en el cual se recogen todos los elementos que justifican la viabilidad de desarrollar este proyecto en ese entorno como mercado seguro del sector.

DISCUSIÓN

Entre los antecedentes, objetivos y alcance de este proyecto se cuenta que en el polo turístico Cayo Largo del Sur donde existe una demanda constante y sostenida de productos lácteos, que están clasificados como productos de rápido consumo, la disyuntiva mayor para la sostenibilidad y aseguramiento de los mismos está en que no existe un canal de distribución eficaz, dado a que las producciones son muy exigentes en cuanto a temperatura de refrigeración y congelación y estas condiciones no están dadas en el canal de distribución (Galano, 2011).

La producción de helados es uno de los productos afectados en este polo, el cual goza de alta demanda por los turistas, esta producción estaba medianamente realizada con unas mezclas físicas producidas por un suministrador extranjero “Master and Master”, con un precio de más de 20 pesos convertibles por encima del CUC cubano.

El problema a resolver está en garantizar una producción estable, sostenida y con mayor calidad de helados que satisfaga las expectativas del cliente y producido allí en el Cayo para evitar los requerimientos de la transportación; además da la posibilidad de la presencia de forma estable de otros productos lácteos como es el yogurt, la leche en polvo, quesos, mantequilla, entre otros.

Con la adquisición de una mini-planta “FRISHER”, se pueden lograr producciones con la calidad establecida, y además se aplican innovaciones tecnológicas, donde hiciera falta, se pueden alcanzar incrementos de los niveles productivos, de variedades y especialidades de helados.

Lo más importante está en la sustitución de importaciones, ya que se lograrán producciones nacionales, netamente de la Isla de la Juventud, supliendo a la comercializadora Italiana de la “Master and Master” y los elevadísimos costos que constituía esto para el turismo.

La cuantificación de los beneficios consiste en asignar unidades de medidas apropiadas a los beneficios identificados. Por su parte, la valoración implica asignar un valor monetario a los beneficios identificados y cuantificados en los años del proyecto. Aquí es importante realizar estudios de mercado, tener clara la demanda de la producción o el servicio que genera el proyecto: para acopio, para el turismo, para la población y para exportar.

En el estudio de mercado no se tomó en cuenta el turismo potencial, sólo el existente en este momento, no se contemplaron las futuras inversiones por lo que pueden crecer los ingresos por ventas en forma más acelerada a la proyectada.

La sustitución de importaciones está representada por el producto helado, yogurt y quesos. La producción de helados anterior al proyecto se producía con una mezcla física que suministraba la "Master and Master" (corporación extranjera), donde el precio de esta mezcla era muy superior a la pinera, ahorrándose por este concepto 51,3 MCUC.

En el producto yogurt se importaba y con las producciones territoriales se abastece el 100 % de la demanda y es menos costoso al anterior, representan un ahorro de 6,3 MP. Se presenta el diseño del procedimiento teniendo en cuenta las relaciones que se deben realizar entre etapas y fases, las cuales son interrelacionadas en la fase IV, momento en el cual se realiza el seguimiento y monitoreo del sistema, con una retroalimentación de lo que debe ocurrir en la mejora continua y el cambio de comportamientos de un estado actual a otro deseado. (Figura 1).

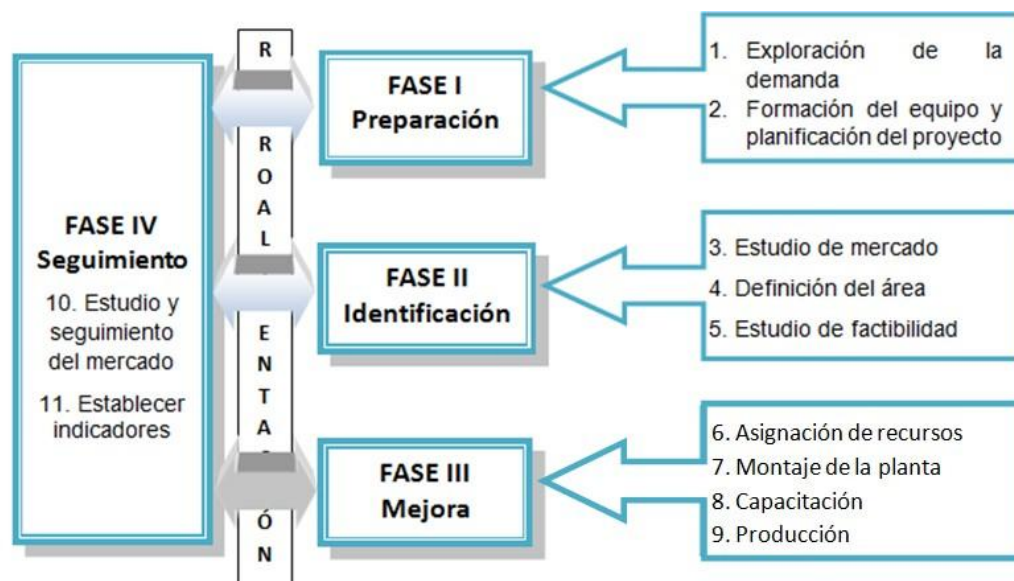


Figura 1. Construcción del procedimiento. Elaboración propia.

Se presentan los principales elementos a tener en cuenta en cada fase, cada una de ellas tienen determinadas las actividades a desarrollar para el cumplimiento de los objetivos las cuales pueden ser solicitadas a los autores de la investigación.

Etapas 1: Exploración de la demanda

Como parte del proceso de sustitución de importaciones, el país identifica los principales logros obtenidos como parte del desarrollo local, ello supone que, las experiencias obtenidas deben constituir productos líderes e impulsores de la iniciativa de desarrollo local.

En este aspecto se valoró por el grupo empresarial Lácteo la posibilidad de introducir en el polo turístico Cayo Largo del Sur, el producto helado crema, de fabricación nacional, con el fin de sustituir importaciones e insertar en este mercado todos los productos lácteos que ofrece la UEB Combinado Lácteo "Cristóbal Labra".

Este destino turístico constituye por sus características un mercado que está desabastecido de estos productos, es por ello que se escoge al helado crema para este estudio, ya que su demanda es cada día mayor.

Etapas 2: Formación del equipo y planificación del proyecto

Comprende la formación de un equipo de trabajo interdisciplinario, compuesto por no más de siete u ocho personas, en función de la actividad y en su mayoría miembros de su consejo de dirección. Asimismo, deben poseer conocimientos en sistema y herramientas de gestión, contar con la presencia de algún experto (interno y/o externo) con amplios conocimientos sobre el enfoque a procesos y nombrar a un miembro del consejo de dirección como coordinador del proyecto.

Igualmente, debe establecerse una planificación para las reuniones y el desarrollo del proyecto teniendo en cuenta las fases y etapas definidas en el procedimiento.

Etapas 3: Estudio de mercado

Para el estudio de mercado se parte de las fuentes de ingresos, los que inicialmente como mercado eran desconocidos y no existía un precedente de sus exigencias.

Es por ello que se ubica una muestra significativa del producto en el destino turístico y con ello se aplica una entrevista a los directivos para conocer su percepción sobre el consumo del producto.

En el proceso se realizan 16 entrevistas en los cuatro hoteles donde se ubicó el producto helado crema, entre ellos a: gerente, dependientes, otros directivos de la parte extranjera y nacional. El estudio permitió constatar que los mercados más seguros eran: el canadiense, italiano y el argentino.

Etapa 4: Definición de área e infraestructura

A partir de la aceptación del producto se decide por la UEB Combinado Lácteo “Cristóbal Labra” ampliar la oferta del producto, para ello se hizo necesario acercar las fuentes de producción y comercialización, teniendo en cuenta que los medios de transportación para el producto helado de crema desde el territorio hacia Cayo Largo del Sur no cuenta con una infraestructura adecuada para este proceso.

Se toma en cuenta la posibilidad de crear una mini-planta de helado crema en el propio destino turístico para acercar la oferta al cliente.

Etapa 5: Estudio de factibilidad

En el cuerpo de la tesis aparece reflejado el estudio de factibilidad del producto, hecho por un equipo de trabajo de la UEB Combinado Lácteo, el cual plantea que se podría producir un nivel de helados en Cayo Largo del Sur, a menor costo, pero se necesita crear condiciones tecnológicas y de calidad, así como la ampliación, diversificación de los surtidos y almacenamiento.

Es una evaluación que demuestra que el negocio puede ponerse en marcha y mantenerse, se muestran evidencias de que se planeó cuidadosamente, contemplado los problemas y mantenerlo en funcionamiento.

Etapa 6: Asignación de recursos

El equipo de trabajo deberá prever a través de un proyecto de desarrollo, los recursos que son necesarios para el montaje de la obra, los que formarán parte del Programa de Desarrollo Territorial, los recursos que defina la UEB Lácteo y los que se gestionen por el polo turístico Cayo Largo del Sur.

Etapa 7: Montaje de la planta

El montaje de la planta se realizó con los especialistas de la UEB y el apoyo de todos los factores de Cayo Largo del Sur, la fuerza de trabajo que desempeñó esta tarea fue de la UEB Combinado Lácteo Cristóbal Labra, y después de haber realizado estas funciones la puesta en marcha se ejecutó como estaba previsto bajo todas las especificaciones y normas cubanas establecidas que rigen la política para producir para el turismo.

Etapa 8: Capacitación

Este ha sido una preocupación constante de las organizaciones y de las áreas de gestión de recursos humanos, ya que tradicionalmente el concepto que ha prevalecido es que su

función es planear y ejecutar programas de capacitación, muchas veces desconociendo si existe o no potencial susceptible de desarrollar o su relación con los planes estratégicos del negocio.

Desde la perspectiva analizada, si se comparan los perfiles de competencias y la evaluación personalizada de los trabajadores, surgirán las necesidades de formación y desarrollo, punto de partida de este proceso. Los programas de capacitación y desarrollo estarán orientados a ajustar su oferta a las necesidades tanto individuales como de los negocios (presentes y futuros) de tal manera que su objetivo sea desarrollar las competencias que cada uno de los procesos requiere para ser generadores de valor en toda la cadena productiva.

Etapa 9: Producción

La repercusión mayor sobre el desarrollo inicial de la gestión, sus experiencias le dieron una amplia oportunidad para conocer de primera mano los problemas y las actitudes de los trabajadores y observar las grandes posibilidades para mejorar la calidad de las producciones,

Etapa 10: Estudio de aceptación del mercado

Una de las formas por las que ha optado la nación para lograr beneficios económicos y sociales, pese a las limitaciones y el bloqueo existentes, está en los proyectos estratégicos de desarrollo local, para involucrar a todos los actores del proceso. La conceptualización del desarrollo económico evoluciona y se transforma a medida que lo hace la sociedad, a medida que los países, regiones y ciudades tienen que dar solución a nuevos problemas, a medida que las innovaciones y el conocimiento se difunden por las organizaciones económicas y sociales. Etapa 11: Establecer indicadores

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar; por lo tanto, los indicadores son fundamentales para:

- Poder interpretar lo que está ocurriendo.
- Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias.
- Planificar actividades para dar respuesta a nuevas necesidades.

Una vez definidos los indicadores se debe concretar sus objetivos, de modo que estos sean coherentes con los objetivos básicos del proceso y garanticen su cumplimiento.

CONCLUSIONES

- Con el diagnóstico del estado actual se percibe que el destino turístico Cayo Largo del Sur constituye un mercado seguro para el establecimiento del producto helado crema, a partir del estudio de factibilidad desarrollado y las fuertes alianzas que se han establecido entre los decisores y la demanda del preciado alimento en la mayoría de las cadenas hoteleras.
- Al definir los elementos que integran el procedimiento se tuvo en cuenta las fases y etapas que lo integran con un enfoque a procesos, por lo que el autor previó una guía detallada a seguir. En la propuesta se proponen las recomendaciones en el uso de las tecnologías de acuerdo con los roles de desempeño de los implicados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anon. (2011). Manual de gestión de Procesos. Calidad UPV. Universidad Politécnica de Valencia. Pág. 2.
- Fernández, H. (2010). Enfoque a Procesos. [en línea]: www.monografias.com Consultado el: 29 de noviembre de 2015.
- Galano, M. (2011). Estudio de factibilidad para el montaje de una mini planta para producir helado, yogurt natural y de sabores en Cayo Largo del Sur. Informe Técnico.
- UEB. Combinado Lácteo. Nueva Gerona. Isla de la Juventud.
- Palma, J. (2012). Manual de procedimiento, gestión de procesos. [en línea] www.eumed.net Consultado el 24 de noviembre de 2015.

RECIBIDO 10/2/2015; APROBADO 12/4/2015