

Título abreviado: FIDELIZACIÓN DE LOS TAMBEROS EXTERNOS  
EN QUESOS ARGERICH S.A.

**Universidad del Salvador**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Maestría en Coaching y Cambio Organizacional**

**Trabajo Final de Maestría**



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

**“Fidelización de los tamberos externos en Quesos Argerich S.A. a partir  
de la aplicación de herramientas de Coaching Organizacional”**

**Lic. Felipe Marino**

**IX Cohorte**

**2015**

## Índice General

Resumen	4
Summary	6
Introducción	8
Planteamiento del problema	13
Objetivos	
Objetivo General	16
Objetivos específicos	16
Preguntas de Investigación	17
Justificación	17
Viabilidad de la investigación	18
Evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema	18
Aportes de la investigación	19
Limitaciones del Estudio	19
Diagnostico	19
Marco Teórico	27
Metodología y Diseño de la Intervención.	50
Estrategia y Plan de acción	53
Estrategia	53
Plan de acción	54
Preparación de los datos y análisis de los mismos	56
Resultados obtenidos	77
Conclusiones y Recomendaciones	95

Referencias Bibliográficas	99
Indice de Figuras	101
Indice de Tablas	101
Anexos	102



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## Resumen

A fin de integrar y poner en práctica los conocimientos adquiridos en la Maestría en Coaching y Cambio Organizacional de la Universidad del Salvador se realiza el presente Trabajo Final de Maestría consistente en facilitar un proceso de cambio dentro de una organización.

El referido trabajo se desarrolla durante el período junio a diciembre de 2014. La organización elegida, una empresa de producción de quesos con sedes en la Ciudad y la Provincia de Buenos Aires, se ajusta a los criterios establecidos por el Reglamento del Trabajo Final de Maestría cumpliendo el requisito de superar las cuatro personas en su composición y tener un objetivo común.

El objetivo de la intervención es fidelizar la relación con los tamberos externos aplicando herramientas de coaching organizacional. A fin de avanzar en la obtención de los resultados deseados, se centra el trabajo en el equipo administrativo comercial con sede en la Ciudad de Buenos Aires.

Se realiza una investigación mixta, de tipo cualitativo y cuantitativo. Asimismo se considera la aplicación de los principios de la investigación apreciativa. De igual manera, para analizar las dinámicas organizacionales se tiene en cuenta la perspectiva que ofrece el enfoque sistémico, así como el análisis de los elementos subyacentes que acompañan a un proceso de cambio planificado.

El resultado de esta intervención se orienta a fidelizar la relación de los tamberos con la empresa, a fin de garantizar la provisión del insumo base requerido en los procesos de producción. Este proceso se orienta a despertar en la organización un mayor conocimiento de sí misma, de sus potencialidades y de las oportunidades presentes en el entorno. A tal efecto se ha centrado la propuesta en el desarrollo de habilidades individuales y grupales para lograr una visión compartida, que impacte en el modo de concebir los roles laborales y los procesos

de aprendizaje dentro de la organización. Por último se efectúan las recomendaciones a fin de consolidar el cambio.

Palabras clave: coaching organizacional – fidelización – aprendizaje – efectividad – comunicación- oportunidades – pensamiento sistémico – cambio.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## Summary

In order to integrate and put into practice the knowledge acquired in the Coaching and Organizational Change Master of the El Salvador University, it is that this Final Thesis is done. It concerns basically on the ways of making changes within an organization and how to make them happen smoothly.

This thesis was done on a period that goes from June 2014 to December 2014.

The organization that was chosen was a cheese manufacture with one outlet in Buenos Aires city, and the other in Buenos Aires province. This type of organization complies with the requisites of the Rules of the Final Thesis as it has more than four persons involved on a common goal.

The object of this intervention is to increase the loyalty between the external milkmen by means of organizational coaching. With the object of obtaining the expected results, it is that the intervention is centered on the commercial administrative team in Buenos Aires City.

Cualitative and cuantitative investigations are made. The principles of appreciative investigation are considered. In the same way, and to analyze organizational dynamics, systemic focusing perspective is used, as well as the analysis of the subyacent elements that accompany a planified process of change.

The result of this intervention is oriented towards improving the relationship of the firm with the milkmen so as to guarantee the product needed in the proceses of production. This intervention is oriented to obtain from the organization a better inner knowledge of itself, of its potentialities, and of the oportunities laying in the environment. With this in mind this proposal has been centered on the development of individual and groupal abilities so as to share a common vision that impacts the way roles and learning processes within the organization are conceived.

Finally the pertinent recommendations are made so as to make these changes sustainable through time.

Keywords: organizational coaching – loyalty – learning – effectiveness – communication-opportunities – systemic thinking – change.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## **Fidelización de los Tamberos Externos en Quesos Argerich S.A. a partir de la Aplicación de Herramientas de Coaching Organizacional**

Quesos Argerich S.A. es el nombre fantasía a utilizar para identificar la empresa empleada para este estudio, con el objeto de proteger su confidencialidad y la de sus empleados.

Quesos Argerich S.A. es una empresa que se dedica a almacenar y comercializar quesos desde 1991. Sus oficinas comerciales y depósito se encuentran en un predio en Capital Federal donde también se curan los quesos antes de ser distribuidos.

Su facturación anual es de aproximadamente \$50,000,000.

Los quesos se elaboran en la planta productora que se encuentra en Trenque Lauquen, en el centro de la cuenca lechera del oeste. Esta planta productora compra el 70% de su materia prima (leche) a tamberos externos.

Los quesos vendidos por “Quesos Argerich S.A.” provienen en su totalidad de la mencionada planta de producción. Desde el año 2004, y bajo la marca “Quesos Argerich S.A.”, comienzan a recibir premios en ferias nacionales e internacionales.

Sus principales clientes son industrias, fábricas de pastas y queserías.

El dueño de la empresa es ingeniero, tiene setenta años y una vasta experiencia en la industria láctea.

A partir de la aproximación realizada a “Quesos Argerich S.A.”, se identifican cuatro variables críticas del negocio: tamberos externos, planta productora de quesos, administración y logística de “Quesos Argerich S.A.” y clientes de Capital y Gran Buenos Aires. Visualmente la relación entre las variables críticas del negocio puede sintetizarse de acuerdo al siguiente gráfico:

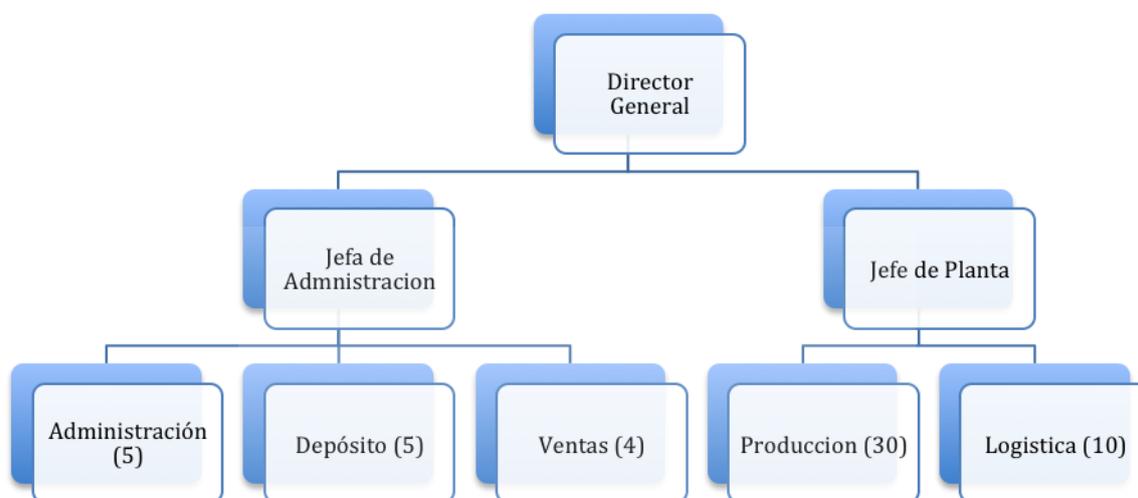


*Figura 1. Flujo de trabajo*

“Quesos Argerich S.A.” cuenta con una dotación de 54 empleados. En la planta productora sita en Trenque Lauquen desarrolla su actividad una dotación de 40 operarios abocados a la elaboración del queso y a la logística relacionada con el ingreso de insumos y egreso de productos.

Por su parte, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se concentran las tareas de administración que incluyen la recepción en depósito para el estacionamiento y distribución de la mercadería que se vende en Buenos Aires, la gestión administrativo contable, ventas y cobranzas. Estas funciones se desarrollan en el predio que la empresa tiene en el barrio de Barracas con una dotación de 14 empleados.

A fin de interpretar el funcionamiento de “Quesos Argerich S.A.”, el investigador diseña y valida con las autoridades de la empresa, el siguiente organigrama:



Figuar2. Organigrama

En el organigrama de la figura 2 se definen las áreas funcionales, la denominación del puesto y su respectiva jerarquía. En referencia al mismo se entiende necesario realizar las siguientes aclaraciones:

- Si bien existen instancias de toma de decisiones intermedias, el dueño, en la figura de Director General, interviene en todos los procesos críticos administrativos, con sede en la Ciudad de Buenos Aires.
- En cuanto a la planta ubicada en Trenque Lauquen, el Director General mantiene una relación fluida y cotidiana con el Jefe de la Planta de Producción.
- Los jefes están focalizados en las tareas del día a día y trabajan a la par del resto del personal.