

UNIVERSIDAD APEC



ESCUELA DE GRADUADOS

Monografía para Optar por el Título de:

MAESTRÍA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD

**“PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE
YOGURT HELADO EN HELADERÍAS BON, Sto. Dgo., 2012”.**

Sustentante:

Nombre:

YOMAIRA GÓMEZ

Matrícula:

2003-0080

Asesor (a):

EDDA FREITES, MBA

SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA
ABRIL 2012

**“PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE
YOGURT HELADO EN HELADERÍAS BON, SANTO
DOMINGO, 2012.”**

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es presentar una propuesta de reestructuración en el área de yogurt helado, de la empresa Heladerías BON C por A. Con el propósito de que le permita a esta incrementar sus ventas, seguir estableciendo su marca, insertar en nuevos mercados, ser más rentable y continuar siendo la empresa líder en la industria de los helados. En los últimos periodos las ventas de los muy demandados Yogen fruz han bajado considerablemente, debido a la baja producción del yogurt en la planta principal. La carencia de este producto en las diferentes locaciones y centros de distribución, ha provocado el descontento de muchos clientes, siendo estos y la satisfacción de los mismos los pilares más importantes para las Heladerías BON. Por todo lo antes mencionado, consideramos necesario el rediseño del área de yogurt helado, ubicada en la sede principal, Zona Industrial de Herrera. La misma consistirá en la ampliación de la estructura, compra de algunas maquinarias y equipos (que se están necesitando con carácter de urgencias), contratación y capacitación de nuevos empleados, creación de un ambiente laboral más amplio y cómodo para la correcta elaboración del yogurt, tomando siempre en cuenta las variables de higiene y calidad del referido producto. A modo de conclusión consideramos que con esta propuesta de reestructura los inventarios de las franquicias siempre estarán abastecidos, las ventas aumentaran considerablemente, la empresa BON aumentaría sus utilidades, continuaría siendo líder en el mercado, sus clientes estarán 100% satisfechos y seguiría siendo una empresa retadora y competitiva.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por haberme proporcionado las herramientas y las fuerzas necesarias para culminar este proyecto. Por darme la salud y la fortaleza para vencer todos los obstáculos que se presentaron.

A mis padres Ramón Gómez y Fiol Daliza Pérez, por ser ejemplares, por guiarme siempre por el buen camino, por el apoyo que siempre me han brindado y por los valores que hoy en día gracias a ellos me definen.

A mi compañero de vida Enrique Gómez, por el empuje, motivación, por su inmenso apoyo, por estar conmigo en todo momento, por velar por mi bienestar y estar siempre pendiente de mí.

A mis hermanos Yoelyn y Yoel, gracias por sus enseñanzas y ejemplo, son los mejores hermanos.

A mis sobrinos Gabriella Marie y Alberto José, que con sus sonrisas iluminan mi vida.

A todos mis compañeros de estudios, a los profesores y a la universidad APEC, por haber hecho de esta experiencia una rutina sin desperdicios.

DEDICATORIA

De manera muy especial, dedico este trabajo a mi mejor elección como compañero de vida, Enrique Gómez. Una hoja no me alcanza para decirte lo importante que eres para mí. Fuiste el principal proveedor de este proyecto, gracias mil por siempre estar para mí, por compartir tu vida conmigo, por hacer estos dos años de estudios más llevaderos, por ayudarme siempre que te solicité, por tus esfuerzos y por esa energía que siempre me impregnabas para realizar cada uno de los trabajos. Gracias por ser mi ayuda idónea.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo I. PRODUCTOS LÁCTEOS	
1.1 DEFINICIÓN	3
1.1.1 LA PRODUCCIÓN DE LECHE.....	3
1.1.2 LA INDUSTRIA LÁCTEA	4
1.1.3 INDUSTRIA LÁCTEA EN REPÚBLICA DOMINICANA	6
1.1.4 PRINCIPALES EMPRESAS LÁCTEAS DE REPÚBLICA DOMINICANA.....	9
1.1.5 MARCO LEGAL DE LA INDUSTRIA LÁCTEA	11
1.1.6 CÓDIGO DE PRACTICAS E HIGIENE PARA LA LECHE Y PRODUCTOS LÁCTEOS.....	12
1.1.7 IMPACTO DE LA INDUSTRIA LÁCTEA EN REPÚBLICA DOMINICANA.....	14
1.2 YOGURT	15
1.2.1 DEFINICIONES SEGÚN AUTORES.....	15
1.2.2 HISTORIA	17
1.2.3 TIPOS DE YOGURT	19
1.2.3.1 Según textura	19
1.2.3.2 Según ingredientes:.....	20
1.2.4 COMPONENTES DEL YOGURT	21
1.2.5 PROCESO DE ELABORACIÓN DEL YOGURT.....	22
1.2.6 IMPORTANCIA DE CONSUMIR YOGURT	24
1.2.6.1 En materia de salud.....	24
1.2.7 VENTAJAS DE CONSUMIR YOGURT	25
1.2.8 YOGURT HELADO	26

Capítulo II. RESEÑA HISTÓRICA

2.1	HISTORIA DE HELADOS BON, C. POR A.	28
2.2	ORIENTACION INSTITUCIONAL	28
2.2.1	MISIÓN	30
2.2.2	VISIÓN	30
2.2.3	OBJETIVOS	30
2.2.4	VALORES	30
2.2.5	POLÍTICA DE CALIDAD	31
2.2.6	RESPONSABILIDAD SOCIAL	31
2.2.6.1	El Café Orgánico	32
2.2.6.2	La siembra de Macadamia	32
2.2.6.3	El programa de Mangos en la Frontera	32
2.2.6.4	Cacao Orgánico	32
2.2.7	PRODUCTOS	33
2.2.7.1	Proceso de elaboración Helados y Yogurt	33
2.2.7.2	Yogen Fruz	39
2.2.7.2.1	Historia	40
2.2.7.2.2	Historia en República Dominicana	41
2.2.7.2.3	Valores	41
2.2.7.2.4	Frutas utilizadas para la elaboración de los Yogen fruz	41
2.2.7.2.5	Menú	42
2.2.8	SISTEMA	42
2.2.9	BENEFICIOS QUE OFRECE A SUS FRANQUICIADOS	43
2.2.10	CANAL DE IMPULSO	44
2.2.10.1	La venta impulsiva es realizada a través de dos canales	45
2.3	PERFIL ACTUAL DE LA EMPRESA	46
2.3.1	Organigrama	47
2.3.2	Análisis FODA	48
2.3.3	Perfil consumidores	49
2.3.4	Estrategias implementadas por BON en Proyectos Sociales	49
2.3.5	SISTEMAS DE INSPECCIÓN Y CONTROL DE CALIDAD	50

2.3.6 PRACTICAS DE MANUFACTURA.....	51
2.3.7 Flujoograma Orden de Pedidos Yogurt Helado	52

CAPITULO III. PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE YOGURT HELADO EN HELADERÍAS BON

3.1 SITUACIÓN ACTUAL ÁREA DE YOGURT HELADO	53
3.2 PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA.....	55
3.2.1 Alrededores y vías de acceso.....	55
3.2.2 Remodelación del área.....	55
3.2.3 Nueva estructura	56
3.2.4 Personal	58
3.2.5 Capacitación personal	59
3.2.6 Compra de nuevas maquinarias y equipos.....	61
3.2.7 Serie Tetra Hoyer Frigus (Sorbetera)	65
3.2.8 Modelos.....	65
3.3 Operaciones sanitarias.....	66
3.3.1 Mantenimiento General	66
3.3.2 Limpieza y Saneamiento	66
3.3.3 Limpieza de superficies de contacto.....	67
3.3.4 Almacenamiento y manejo del equipo.....	68
3.4 Condiciones sanitarias	68
3.4.1 Suministro de agua.....	68
3.4.2 Plomería	68
3.4.3 Aguas residuales y drenajes.....	69
3.4.4 Energía eléctrica.....	69
3.5 OBJETIVO.....	70
3.6 ALCANCE DE LA PROPUESTA	70
3.7 JUSTIFICACIÓN	70
3.8 PLANIFICACIÓN	71
3.9 PRESUPUESTO	72
3.10 SUPERVISIÓN Y AUDITORIA	74

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 76

BIBLIOGRAFÍA..... 79

A N E X O S.-

ANEXO #1: Anteproyecto

ANEXO #2: Listado de Productos Heladerías Bon

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

2.3.7 Flujo de Pedidos Orden de Pedidos Yogurt Helado.....	52
3.2.6 Compra de nuevas maquinarias y equipos.....	61
Figura 3.2.6.2.- Fuente: Datos proporcionados por Heladerías BON C por A....	62
Figura 3.2.6.3.- Fuente: Datos suministrados por Heladerías BON C por A.	63
Figura 3.2.6.4.- Fuente: Datos suministrados por Heladerías BON C por A.	64
Figura 3.2.6.5.- Fuente: Datos suministrados por Heladerías BON C por A.	65
Tabla 3.9.- Presupuesto Estimaciones Proyectadas en RD\$, Gastos Reestructuración. Fuente: Elaboración Propia.....	73

INTRODUCCIÓN

Muchos cambios están ocurriendo a nivel mundial, exigiendo una nueva postura por parte de las organizaciones. No se pueden quedar observando y dejar que las cosas sucedan sin nada que hacer, pues esto puede acarrear inseguridad en cuanto al propio futuro de la organización.

Existen cambios que vienen como un huracán y no piden permiso para entrar, provocando una rápida inestabilidad si no se está preparado gerencialmente para realizar cambios en los momentos que se ameritan.

Heladerías BON, ha sido una empresa exitosa desde sus inicios. Hoy en día cuenta con 315 franquicias distribuidas en el Distrito Nacional, siendo estas muy demandadas por sus clientes potenciales. La compañía ha basado sus fortalezas en ser flexibles, abiertos y ágiles; su estilo innovador prontamente conquistó a sus clientes y consumidores. Hoy, esta empresa tiene el liderazgo en ventas y producción de helados en el mercado dominicano.

Esta empresa ofrece a sus clientes una amplia cartera de productos, elaborados con los más altos estándares de higiene y calidad. Dentro de la variedad de estos podemos encontrar: helados servidos, paletas, preempacados, tartas, jugos pasteurizados, néctares, mermeladas y los famosos Yogen fruz.

En los últimos periodos los niveles de ventas de los muy demandados Yogen fruz han disminuido considerablemente, afectando esta situación la rentabilidad, el prestigio y posicionamiento de la empresa.

Esta situación ha sido provocada por el acelerado crecimiento de este consorcio y la creciente demanda que constantemente tienen los Yogen fruz. Actualmente Heladerías BON cuenta con 315 franquicias en todo el Distrito Nacional, las cuales son abastecidas del yogurt por el área que fabrica el referido producto, para la posterior elaboración y venta de los Yogen fruz. Dicha

área ya no es suficiente para el almacenamiento, fabricación y posterior distribución del mismo.

En este sentido, consideramos necesario presentar una propuesta de reestructuración en el área de yogurt helado, ubicada en la planta de producción (Zona industrial de Herrera), con el propósito de ampliar la estructura actual, comprar nuevas maquinarias, contratación y capacitación de nuevo personal, condicionar cómodamente el área de yogurt, y de esta forma puedan realizar una producción suficiente para abastecer todas las franquicias, locaciones y centros de distribución de esta empresa. De esta forma el cliente encontrará el producto cada vez que acuda a cualquiera de las tiendas.

De igual manera esta reestructuración está orientada básicamente a mejorar y potenciar el área de yogurt helado, para de esta forma ofrecerles un mejor servicio a sus clientes y consumidores, realizar los entregables a tiempo en las distintas franquicias, seguir siendo la empresa líder en el mercado en cuanto a la venta de helados de yogurt, incrementar sus utilidades y continuar la trayectoria de liderazgo y competitividad que siempre han caracterizado a Heladerías BON.

El tipo de estudio en esta investigación es el exploratorio - descriptivo, con el objetivo de llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes a través de la descripción exacta de las actividades. La meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre las variables; así también como la intención de documentar el objeto de estudio tanto como sea posible.

Capítulo I. PRODUCTOS LÁCTEOS

1.1 DEFINICIÓN

El grupo de los lácteos (también denominados derivados lácteos) incluye alimentos como la leche y sus derivados procesados (regularmente fermentados). Las plantas industriales que producen estos alimentos pertenecen a la industria láctea y se caracterizan por la manipulación de un producto altamente perecedero, como la leche, que debe vigilarse y analizarse correctamente durante todos los pasos de la cadena de frío hasta su llegada al consumidor.¹

1.1.1 LA PRODUCCIÓN DE LECHE

La producción de leche se conoce desde hace más de 6.000 años. Los animales productores de leche de hoy en día han evolucionado a partir de animales salvajes que vivieron durante miles de años en hábitats de diferentes latitudes y altitudes, y expuestos a distintas condiciones naturales, muchas veces severas y extremas.

El hombre comenzó a domesticar los animales prácticamente en todas las zonas de la tierra. Pero, empezó domesticando a herbívoros, eligiendo aquellas especies animales que pudieran satisfacer sus necesidades de leche, carne, vestido, etc.

¹ Organizaciones de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, Organización Mundial de la Salud, "Leche y Productos Lácteos", CODEX Alimentarius, 2000, Vol. 12, 2da. Edición, pág. 3.

Se eligieron los animales herbívoros porque eran menos peligrosos y más fáciles de manejar que los animales carnívoros. Además, los animales herbívoros no competían directamente con el hombre en su alimentación, ya que en general se alimentaban de plantas que el hombre no podía utilizar.

El animal productor de leche más extendido en todo el mundo es la vaca, que puede encontrarse en todos los continentes y prácticamente en todos los países.²

No obstante a lo anteriormente citado, no debemos olvidar que existen otras especies animales cuya leche es de gran importancia para determinadas poblaciones como fuente de proteínas animales y otros constituyentes de alto valor nutritivo. Las ovejas y las cabras también son fuentes productoras de leche. Esta última de mayor importancia.

1.1.2 LA INDUSTRIA LÁCTEA

Un rasgo importante del mercado de la leche en el país es su alta segmentación y que muchos de los actores involucrados en la actualidad están exportando, unos en mayor escala que otros.³

Se pueden identificar al menos tres tipos de mercados para la leche cruda producida en las fincas ganaderas:

² M. Geosta, Bylund, "Manual de industrias lácteas", Edit. Mundi-Prensa, Cap. 1, pág. 1-3.

³ IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura) -Nicaragua, "Estudio de la cadena de comercialización de la leche", 2001, Cadena de Comercialización de la Leche, Pág. 50.

- El mercado de la industria procesadora de leche pasteurizada, leche en polvo y derivados lácteos.
- El mercado de fabricación de quesos artesanales o semindustriales.
- El mercado de leche cruda y/o cuajadas directamente para el consumo.

Los dos primeros son los mercados que absorben la mayor parte de leche. Se estima que la industria acopia un alto porcentaje de la producción y que el resto lo absorben las queseras.

La industria láctea se trata de un sector de la industria que utiliza como materia prima la leche procedente de los animales (generalmente de las vacas). Siendo la leche uno de los alimentos más básicos de la humanidad. Los sub-productos que genera esta industria se categorizan como lácteos e incluyen una amplia gama que van desde los productos fermentados como yogurt y quesos, pasando por los no-fermentados como mantequilla, helado, entre otros productos.

La industria láctea tiene como primera regla manipular la leche por debajo de los 7 °C y el plazo de almacenamiento y no debe ser superior a tres días. Los procesos específicos de esta industria son el desnatado y la pasteurización (calentamiento a una temperatura de 72 °C durante un intervalo de 15 segundos). Parte de la leche se dedica a la ingesta como líquido y de leche en polvo, a la elaboración de quesos, mantequillas y margarinas.⁴

Las industrias lácteas compran fermentos ya mezclados y preparados (cultivos comerciales) procedentes de laboratorios especializados. Estos laboratorios ponen mucho esfuerzo en investigación y desarrollo para conseguir

⁴Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, "Agroindustria y Competitividad", Estructura y dinámica en Colombia, 2005, Generalidades de la Industria Láctea, Pág. 439.

los cultivos especiales más adecuados para obtener cada producto, como es el caso de la mantequilla queso y un gran número de productos lácteos.⁵

Estas industrias pueden comprar los cultivos comerciales según distintas presentaciones:

- **Líquidos:** para la propagación a partir de un cultivo madre.
- **Liofilizados:** como un concentrado de cultivos en forma de polvo, para la propagación, como cultivo industrial.
- **Congelados:** como un concentrado de cultivos para la propagación como cultivo industrial y como cultivos superconcentrados en forma muy soluble, para inoculación directa del producto.⁶

1.1.3 INDUSTRIA LÁCTEA EN REPÚBLICA DOMINICANA⁷

La industria láctea de República Dominicana se concentra principalmente en la producción de quesos y en menor medida, las leches fluidas, seguidos también de otros derivados menores como mantequilla, dulces, pasteles y en los últimos años el yogurt.

Los quesos absorben más del 40% de la leche producida localmente. Los principales quesos frescos producidos por las agroindustrias nacionales son: el queso cheddar, blanco de freír, queso de hoja y queso crema; mientras los quesos madurados que se producen son: gouda, danés, holandés y samsoe entre otros. La producción de quesos en la República Dominicana creció desde el año 2000 al 2002 de una forma importante hasta alcanzar las 3,700 toneladas.

⁵ M. Geosta, Bylund, "Manual de industrias lácteas", Edit. Mundi-Prensa, Cap. 12, pág. 235.

⁶ M. Geosta, Bylund, "Manual de industrias lácteas", Edit. Mundi-Prensa, Cap. 12, pág. 240.

⁷ Economista Dominicano, Artículo "El Mercado de leche en República Dominicana", Laboratorios LAM, 27 de Octubre del 2007.

La producción de mantequilla en nuestro país está a cargo fundamentalmente de tres empresas pasteurizadoras: Grupo Rica, Parmalat y Sigma (Sosúa), con sus productos Mantequilla Rica, Mantequilla Parmalat y Mantequilla Sosúa. La producción de mantequilla creció desde el año 2001 al 2002 de una forma importante hasta alcanzar las 1,800 toneladas.

Existen varias compañías procesadoras de leche en República Dominicana. Estas son: Pasteurizadora Rica, Parmalat Dominicana, Sigma Alimentos (Sosúa), Mercasid, Lácteos Dominicanos (LADOM); Leche fresca, Pasteurizadora María y Nestlé Dominicana. Sus productos principales son la leche entera, leche semidescremada, la leche descremada, UHT, las leches saborizadas, y otras leches especiales además de yogurt.

El consumo de leche en el país es de la siguiente manera:

- Cruda 27.12%
- Leche en polvo 27.11%
- Leche líquida (UHT) 18.61%
- Queso blanco 13.43%
- Queso maduros 5.91%
- Leche infantil 3.26%
- Dulcerías y heladerías 1.41%
- Leche evaporada 0.53%
- Mantequilla y crema 1.45%
- Pasteurizada 0.51%
- Leche condensada 0.30%
- Yogurt 0.34%

El país consume alrededor de 720 millones de litros equivalentes de leche en forma de leche cruda, leche en polvo, leche UHT, quesos y otros productos lácteos de menor importancia. Este consumo es suplido por partes iguales de leche nacional y productos lácteos importados, principalmente leche en polvo.⁸

En el país se observan tres sistemas de producción: pastoreo extensivo, semiestabulación, y estabulación completa.

- **Pastoreo extensivo:** es el sistema tradicional, el cual está caracterizado por un bajo nivel de tecnología. El ganado se alimenta de pastos, no se utilizan alimentos concentrados y se utilizan muy pocos medicamentos. En este caso el ordeño se practica una vez al día.
- **Sistema de semiestabulación:** es el más usado por los productores de leche especializados. El ganado se alimenta de pastos mejorados, el cual es complementado con insumos alimenticios. Los pastos son fertilizados y el ganadero también utiliza yerba de corte.
- **Estabulación completa:** consiste en mantener los animales en el establo, donde se le llevan todos los alimentos. Este sistema requiere un mayor nivel de inversión y altos niveles de tecnología. Es un sistema altamente exigente en cuanto al cuidado del ganadero, y en la República Dominicana el costo de producción de leche bajo este sistema es mucho más costoso que los anteriores.

⁸IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura), "Estudio sobre el mercado de leche en la República Dominicana", Santo Domingo, D.N., pág. 31.

Gran cantidad de la producción de leche depende de los pastos, el volumen de la producción mensual varía con el régimen de lluvia, el cual determina la disponibilidad de alimentos. Los meses de mayor producción son los meses de Abril, Mayo y Junio, durante los cuales el precio de la leche al productor tiende a reducirse, con excepción de los que venden a Rica, Parmalat y Nestlé.⁹

El 9% de la leche producida en el país es procesada por Nestlé, el 6.5% por Pasteurizadora Rica, C x A, el 3.4% por Parmalat Dominicana y el 2.6% por Comercial Distribuidora Sosúa, C x A. Estas lecheras procesan leche nacional e importada.¹⁰

La República Dominicana cuenta con una tradición ganadera que se remonta a los orígenes de la nación. El sector ganadero se encuentra registrado en la historia como parte de nuestra identidad y cultura y como partícipe de los procesos históricos más relevantes. Cinco siglos de producción de leche y carne han creado las condiciones ideales para producir, crear riqueza y alimentar al pueblo dominicano.¹¹

1.1.4 PRINCIPALES EMPRESAS LÁCTEAS DE REPÚBLICA DOMINICANA

Como se cita anteriormente, en el país existen varias empresas lecheras, dentro de las más importantes podemos citar: Pasteurizadora Rica, Parmalat Dominicana, Sigma Alimentos (Sosua), Mercasid, Lácteos Dominicanos (LADOM); Leche fresca, Pasteurizadora María y Nestlé Dominicana. Sus productos principales son la leche entera, leche

⁹ Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, "Estudio sobre el mercado de leche en República Dominicana", elaborado por el Ing. José A. Moreta, Santo Domingo, D. N., Marzo 2003, pág. 12-13.

¹⁰ Datos proporcionados por Dirección General de Ganadería y estimaciones del Autor.

¹¹ PrensaRD.com, Art. "APROLECHE condena importaciones de leche", publicado el jueves 28 de Septiembre del 2001.

semidescremada, la leche descremada, UHT, las leches saborizadas, y otras leches especiales además de yogurt.

- **Pasteurizadora Rica:** es un grupo corporativo con más de 43 años de experiencia en la rama alimenticia del mercado dominicano. Con estrictas especificaciones, garantizan productos de óptima calidad y fresca, al tiempo que buscan mantener su liderazgo en productividad y servicio.
- **Parmalat Dominicana:** es una compañía en el mercado que ofrece una línea de leches que cubren las necesidades de todas las personas. Pionera en el desarrollo del proceso de ultrapasteurización, no requiere de refrigeración hasta abrirse y tiene una vida útil de 8 meses.
- **Mercasid:** La Sociedad Industrial Dominicana, C. por A. (SID), empresa procesadora de aceites y grasa vegetales. Fabrica sus propios envases plásticos (PET y HDPE). Produce su propia energía eléctrica y vapor.
- **LADOM:** Lácteos dominicanos es conocida en nuestro país por su éxito en la importación de leche en polvo y avena. Con más de 16 años comercializando productos lácteos, convirtiéndose en el segundo mayor importador de la República Dominicana en esta categoría. Ladom diversifica su abanico de productos con jugos y leches UHT, con la instalación de su fábrica, la más moderna del país y el área del Caribe. Esta empresa cuenta con equipos muy modernos basados en tecnologías muy sofisticadas, lo cual sumado a la alta calidad de las materias primas utilizadas para la elaboración de los productos y al excelente equipo humano encargado de dirigir los procesos, garantizan la alta calidad de los productos.

- **Nestlé:** es la empresa de alimentos más grande del mundo, líder en nutrición, y ha definido, desde sus orígenes, la calidad de sus productos como el factor clave de su éxito. Sus productos brindan mayor bienestar que cualquier otra compañía a más gente en el mundo a través de su amplia variedad de alimentos y bebidas de excelente calidad, sabor, valores agregados, placenteros e innovadores.

El sector ganadero nacional productor de leche se encuentra en una etapa crucial en la que el alza de los precios internacionales del producto le ha abierto la posibilidad de incrementar sustancialmente la producción con la expectativa de que los ganaderos y otros actores de la cadena puedan incrementar sus utilidades.¹²

1.1.5 MARCO LEGAL DE LA INDUSTRIA LÁCTEA

En la industria láctea, de acuerdo con las características de su proceso productivo y su importancia socioeconómica, es estratégico establecer políticas, objetivos, normas y prescripciones relativos al medio ambiente. Esto es posible a través de un sistema de gestión medioambiental y la realización de las auditorías medioambientales que se le asocian.

Dicho sistema promueve la mejora continua de los resultados de las actividades relacionadas con el medio ambiente, el establecimiento y aplicación de políticas, programas y sistemas de gestión medioambientales, y la evaluación sistemáticas de los mismos.

La Ley N ° 81 del medio ambiente, promulgada por la Asamblea Nacional del Poder Popular en correspondencia con el Ministerio de Ciencia

¹² "Lecherías: Producción y Competitividad", Fundación Loyola Inc., V Simposio Agronómico: 27 de Septiembre, 2007.

Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), tiene entre sus objetivos establecer los principios que rigen la política del Estado, las acciones de los ciudadanos y la sociedad en general, a fin de proteger el medio ambiente y contribuir a alcanzar los objetivos del desarrollo sostenido del país.

Antes de hablar de cualquier sistema de gestión ambiental, es importante mencionar la serie de normas ISO 14000. Estas son normas internacionales que tienen como base varios antecedentes, constituyendo la serie de normas ISO 9000 (referente a la calidad).¹³

Internacionalmente, se aceptan como instrumentos de la gestión ambiental los siguientes: Inspección ambiental, Evaluación del impacto, Estudio del impacto y Auditorías.¹⁴

1.1.6 CÓDIGO DE PRACTICAS E HIGIENE PARA LA LECHE Y PRODUCTOS LÁCTEOS

La leche y los productos lácteos constituyen una fuente abundante y cómoda de nutrición para la población de muchos países, y el volumen del comercio internacional de productos derivados de la leche es considerado.

El propósito del siguiente Código es brindar orientación para garantizar la inocuidad e idoneidad de la leche y los productos lácteos, a fin de proteger la salud de los consumidores y el comercio.

El Código cumple las disposiciones sobre higiene alimentaria incluidas en la sección “Relaciones entre los Comités del Codex sobre Productos y los Comités de Asuntos Generales” del Manual de procedimientos del Codex

¹³Díaz de la Vega, L., “Tecnología de la leche y sus derivados”, La Habana, Editorial Pueblo y Educación, 1991.

¹⁴Díaz de la Vega, L., “Tecnología de la leche y sus derivados”, La Habana, Editorial Pueblo y Educación, 1991.

Alimentarius para su aplicación en las distintas normas en materia de productos lácteos.

Este Código se aplica a la producción, elaboración y manipulación de la leche y los productos lácteos, tal y como se definen en la Norma General para el Uso de Términos Lecheros (CODEX STAN 206-1999).¹⁵

- Los productos lácteos obtenidos con arreglo a este Código serán objeto, desde la producción de la materia prima, hasta el punto de consumo de una combinación de medidas de control, que deben ser de eficacia probada para alcanzar el nivel adecuado de protección de la salud pública.
- A lo largo de toda la cadena alimentaria se aplicaran buenas prácticas de higiene a fin de garantizar que la leche y los productos lácteos resulten inocuos e idóneos para el uso previsto.
- Siempre que sea necesario, las practicas de higienes relativas a la leche y los productos lácteos deben aplicarse en el marco del sistema de HACCP, tal como se describe en el anexo del Código Internacional Recomendado de Practicas (Principios generales de Higiene de los Alimentos).
- Debe haberse validado la eficacia de las medidas de control. La eficacia general del sistema de medidas de control deberá ser objeto de validación. Las medidas de control o sus combinaciones deben validarse en función de la frecuencia de peligros en la leche empleada, tomando en cuenta las características de riesgos concretos en cuestión y los objetivos de inocuidad de los alimentos establecidos.
- Los productores deben asegurar el empleo de buenas prácticas agrícolas y de cría de los animales en las fincas.

¹⁵ Manual de Procedimientos del CODEX.

- Los fabricantes deben utilizar buenas prácticas de fabricación y de higiene en especial aquellas que figuran en el presente código.
- Los distribuidores, transportistas y minoristas deberán garantizar que la leche y los productos lácteos que están bajo su control se manipulen y almacenen correctamente y según las condiciones del fabricante.
- Los consumidores deberán aceptar la responsabilidad de velar por que la leche y los productos lácteos que estén en su poder se manipulen y almacenen correctamente y de acuerdo con las instrucciones del fabricante.

Para que se cumpla a cabalidad con este Código, las autoridades competentes deben tener establecido un marco legislativo (leyes, reglamentos, directrices y requisitos), así como contar con una infraestructura adecuada con inspectores y personal debidamente capacitados.¹⁶

1.1.7 IMPACTO DE LA INDUSTRIA LÁCTEA EN REPÚBLICA DOMINICANA

Debido al rápido crecimiento continuo en producción de leche, el país sigue siendo un importador neto de productos lácteos, debido al bajo valor de las exportaciones. En los inicios de la década de los 70's, la República Dominicana era autosuficiente en materia de producción y consumo de leche.

Las estadísticas más recientes, arrojan que la demanda está siendo satisfecha en un 60% con la producción local. Se estima que más del 70% de las importaciones es de leche en polvo y que el resto es de leche infantil, líquida, evaporada, condensada, queso, yogurt, mantequilla, entre otros productos.

¹⁶ Código de Prácticas de Higiene para la Leche y los Productos Lácteos. CAC/RCP 57-2004.

La industria láctea en República Dominicana se concentra principalmente en la producción de quesos y en menor medida, las leche fluidas, seguidos también de otros derivados menores como mantequilla, dulces pasteles y en los últimos años yogurt.¹⁷

La población ganadera del país en el estimado de la FAO para el año 2001 era de 2, 106,000 cabezas de ganado vacuno, incluyendo 260,099 vacas de ordeño.

La producción de la ganadería en República Dominicana ha ido creciendo los últimos 34 años de una forma importante, registrándose los niveles mayores de crecimiento durante los años de 1992 a 2000, recuperándose desde 2003. La producción pecuaria nacional representa una actividad de gran importancia por su contribución social y económica, fundamentalmente al desarrollo agropecuario sostenible y la seguridad alimentaria familiar. Pasó de producir 103.1 millones en 1970, a casi cuadruplicar ese monto para el 2004 con 392.6 millones.¹⁸

1.2 YOGURT

1.2.1 DEFINICIONES SEGÚN AUTORES

Es un producto que resulta de la fermentación láctica de leche entera o descremada, concentrada o no por el cultivo de un empleo seleccionado de *Lactobacillus Bulgaricus* o *Streptococcus Thermophilus* en cultivo asociado.¹⁹

¹⁷Datos suministrados por el Departamento de Estadísticas del Banco Central dominicano. 2011.

¹⁸"Situación de la ganadería de leche de La República Dominicana. Plan de competitividad de la cadena Láctea", por Galván, H., Producción y Competitividad, Fundación Loyola, San Cristóbal, 27 de Septiembre del 2007.

¹⁹Monta Gómez, Maritza, "Obtención de yogurt con leche de chocho", 2002: Introducción, pág. 1.

La definición de yogurt varía según las legislaciones de los distintos países. En España la norma de calidad aprobada en el BOE 42. 18 de Febrero del 2003, define el yogurt de la siguiente manera: “Producto de leche coagulada obtenida por fermentación láctica mediante la acción de *Lactobacillus Bulgaricus* o *Streptococcus Thermophilus* a partir de leche pasteurizada total o parcialmente desnatada, con o sin acción de nata pasteurizada, leche en polvo entera, semidesnatada o desnatada, suero en polvo, proteínas de leche y/u otros productos procedentes del fraccionamiento de la leche.²⁰

Ciertamente el yogurt se describe como leche cuajada, semisólida y ligeramente acida, que se prepara con leche integra o descremada y sólidos lácteos, por fermentación con microorganismos del genero *Lactobacillus*.

El yogurt es leche (usualmente de vaca) que ha sido fermentada con *Streptococcus Thermophilus* y *Lactobacillus Bulgaricus*, bajo condiciones definidas de tiempo y temperatura.²¹

Cada especie de bacterias estimula el crecimiento de la otra, y los productos de su metabolismo combinado dan como resultado la textura cremosa característica y ligero sabor acido.

Es un producto que resulta de la fermentación de leche entera o descremada, concentrada o no por el empleo de un cultivo seleccionado de *Streptococcus Thermophilus* y *Lactobacillus Bulgaricus*, en condiciones previamente establecidas.²²

²⁰ Romero Del Castillo, Romero, “Productos Lácteos. Tecnología”, Lácteos fermentados, pág. 116.

²¹ Villalobos, Carolina (Nutricionista, Investigación y Desarrollo Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos. R.L.

²² Castillo L., Carlos, en su libro “Geminación y Malteado de Cebada”, Introducción, pág. 3.

Es un producto lácteo obtenido mediante la fermentación bacteriana de la leche. Si bien se puede emplear cualquier tipo de leche, la producción actual usa predominantemente leche de vaca. La fermentación de la lactosa en ácido láctico es lo que da al yogurt su textura y sabor tan distintivo. A menudo se le añade fruta, vainilla, chocolate y otros saborizantes, pero también puede elaborarse sin añadirlos.

1.2.2 HISTORIA

Esta bebida láctea de grande propiedades digestivas y que actualmente se produce a escala industrial, tuvo sus orígenes en Asia, y fue introducida a Europa a través de Turquía y Bulgaria. En este último país se le llamo *jaurt*, que significa “leche cuajada”, luego paso al francés *yogohurt*, y de este al español *yogur o yogurt*. La leyenda atribuye a un mongol de la época de Gengiskhan (1160-1227) el que en cierta ocasión, se le ocurriese cargar en la montura de su caballo un poco de leche; con el movimiento la leche se cuajo y, en lugar de tirarla, la probó, causando tan buena impresión a su paladar que la empezó a compartir con sus compañeros.

El Yogurt fue introducido en Nueva Inglaterra en la década de 1970 como un suave servir el postre por HP Hood bajo el nombre Frogurt. En 1978, Brigham's elaboro el primer yogur empaquetado bajo el nombre Humphreez Yogart. Fue pensado originalmente como una alternativa más saludable a los helados, pero los consumidores se quejaron sobre el sabor agrio. Posteriormente, fabricantes hicieron la producción de una receta con sabor dulce y yogurt natural que despegó en la década de 1980, alcanzando ventas de US\$ 25 millones en 1986. En la década de 1990, el consumo de yogurt fue de 10% en el mercado de postres.²³

²³ Cohen Elorza, Ángel Rubén, “La Asombrosa Historia De Las Palabras”, 2008, Libros en Red, pág. 90.

Los escritos más antiguos citan que el yogurt se atribuye a Plinio el Viejo, quien señaló que algunas tribus nómadas lo utilizaban "para espesar la leche en una sustancia con una acidez agradable". El uso de yogurt por los turcos medievales se registra en los libros de DiwanLughat al-Turk por MahmudKashgari y BiligKutadgu por YusufHajib ha escrito en el siglo 11.

Hasta la década de 1900, el yogurt es un alimento básico en la dieta de las personas en el Imperio Ruso (y sobre todo de Asia Central y el Cáucaso), Asia Occidental, el sudeste de Europa y los Balcanes, Europa Central, y la India. Estambre Grigorov (1878-1945), un estudiante búlgaro de la medicina en Ginebra, examinó en primer lugar la microflora del yogurt búlgaro. En 1905 la describió de la siguiente manera: consiste en una esférica y una bacteria láctica como la vara de ácido. En 1907 la bacteria en forma de bastoncillos fue llamado Lactobacillusbulgaricus (Lactobacillus del brueckii subsp ahora Bulgaricus).

El ruso ganador del premio Nobel Ilyalyich Mechnikov biólogo, del Instituto Pasteur en París, fue influenciado por el trabajo Grigorov y la hipótesis de que el consumo regular de yogurt era el responsable de la vida útil excepcionalmente larga de los campesinos búlgaros. Creía que el consumo de Lactobacillus era esencial para la buena salud. Mechnikov trabajó para popularizar el yogurt como alimento en toda Europa. En 1919, Carasso, perteneciente al Imperio Otomano Salónica, comenzó un negocio de yogurt pequeño en Barcelona y el nombre de la empresa era "Danone" ("Pequeño Daniel") en honor a su hijo. La marca luego se expandió a Estados Unidos en una versión americanizada con el nombre: Dannon. Tarator, este era una sopa fría, refrescante a base de yogurt y pepino (eneldo, nueces, ajo y aceite de girasol en algunas ocasiones), muy popular en Bulgaria. El yogurt con mermelada de frutas fue patentado en 1933 por la industria láctea Radlická Mlékárna en Praga y fue introducido a los Estados Unidos en 1947, por Danone.

El yogurt fue introducido por primera vez a los Estados Unidos por los inmigrantes armenios Sarkis y Colombosian Rose. La popularidad del yogurt en los Estados Unidos se incrementó en los años 1950 y 1960, cuando fue presentado como un alimento saludable.

1.2.3 TIPOS DE YOGURT²⁴

Existe una gran variedad de yogures que difieren entre sí por varios factores, entre ellos: el proceso de elaboración, la adición de saborizantes, y la forma de presentación.

1.2.3.1 Según textura

- **Yogurt firme:** es la leche inoculada con microorganismos, empacada en los recipientes definitivos antes de que se inicie la fermentación. Es decir, la fermentación se lleva a cabo en el mismo recipiente en el que será distribuido el producto. Si se desea agregarle frutas, se adicionan en el fondo del envase antes de la leche.
- **Yogurt batido:** conocido también como yogurt a granel, es producido en tanques de fermentación y se empaqueta una vez que las frutas o los saborizantes hayan sido mezclados con el yogurt.
- **Yogurt líquido:** es como un yogurt batido con menos viscosidad. Se obtiene a partir de la leche con un bajo contenido de sólidos totales (11% p/v) o mezclando iguales cantidades de agua y yogurt, sin embargo, una desventaja de este último método es que, a veces, se separan la fase líquida y la fase sólida.

²⁴Hernández, Alicia, "Microbiología Industrial", 2003, Los productos Lácteos, pág. 67.

- **Yogurt bajo en calorías:** posee poca grasa (menos del 1%) y de carbohidratos (azúcares). El consumo de este tipo de yogurt se ha elevado mucho en la época actual, en la que existe una creciente preocupación por la calidad de los alimentos que se ingieren y, sobre todo, por su contenido de calorías.
- **Yogurt congelado:** también conocido como yogurlado o yogurt helado (en inglés Frozen Yogurt) es un producto lácteo helado elaborado principalmente de yogurt u otros productos lácteos. El yogurt helado se sirve en versiones de bajo contenido graso de forma alternativa a como se sirve el helado. Existen versiones de que este producto se elabora con cultivos lácticos.
- **Yogurt en polvo:** es un desarrollo obtenido a través de la deshidratación del yogurt natural descremado, sin agregado de azúcar, mediante un proceso de secado spray, conservando la flora viva característica del yogurt. El producto final, posee las características de acidez y sabor propias del yogurt natural.
- **Yogurt concentrado:** incubado en tanques, concentrado y enfriado antes de ser envasado.

1.2.3.2 Según ingredientes:

- **Yogurt natural:** no contiene ningún ingrediente adicional (como saborizantes o frutas), mientras que el yogurt de frutas posee frutas en trozos o en forma de puré.
- **Yogurt azucarado:** con adición de azúcares comestibles (sacosa o glucosa).
- **Yogurt edulcorado:** con adición de edulcorantes (sorbitol, sacarina, ciclamato).

- **Yogurt aromatizado:** con adición de aromatizantes permitidos.
- **Yogurt con frutas, zumos u otros productos naturales.**²⁵

1.2.4 COMPONENTES DEL YOGURT

La materia prima debe ser obtenida de vacas sanas bajo control veterinario, con un bajo contenido microbiano y libre de antibióticos. Los sólidos totales que incluyen los propios de la leche como los adicionados, pueden variar dependiendo el tipo de yogurt a elaborar y de las características deseadas en el producto final. La adición de estabilizantes contribuye a proporcionar características deseables en el yogurt, es decir, mejoran la textura, la viscosidad o consistencia, y aumentan la capacidad de retención de agua; las moléculas de los estabilizantes son capaces de formar una red mediante enlaces entre las mismas y los distintos componentes de la leche.

En la misma publicación, Valderrama sostiene que en la elaboración de yogurt con frutas, yogurt sabor a frutas y en algunos casos, yogurt natural dulce, se adicionan frutas, saborizantes, azúcares o edulcorantes. La finalidad de los azúcares es atenuar la acidez del producto, sin embargo la presencia de carbohidratos en la mezcla base puede inhibir el crecimiento de microorganismos del yogurt.²⁶

El yogurt se produce añadiendo dos cepas de bacterias (*Lactobacillus bulgaricus* y *Streptococcus thermophilus*) a leche pasteurizada. A temperaturas de 110° F, las bacterias crecen y producen ácido láctico. El ácido aporta sabor y hace que las proteínas se coagulen, produciendo las propiedades características del yogurt. Una vez que se ha producido suficiente ácido (cerca

²⁵Hernández, Alicia, "Microbiología Industrial", 2003, Los productos Lácteos, pág. 68.

²⁶Valderrama, José O., "Información Tecnológica", Vol. 12, No 6, 2001, pág. 36.

de 0.90%), el yogurt se enfría y se almacena hasta que los consumidores lo comen.²⁷

El yogurt se elabora tanto con leche entera como descremada, preferiblemente de vaca, aunque en otros países se emplea leche de cabra, de yegua o de búfala. También, puede utilizarse leche en polvo reconstituida. La leche debe estar libre de antibiótico, porque su presencia inhibe el desarrollo de los microorganismos que llevan a cabo la fermentación.²⁸

1.2.5 PROCESO DE ELABORACIÓN DEL YOGURT

El proceso de elaboración del yogurt puede presentar muchas variantes durante su elaboración; un método de elaboración común es el siguiente, que corresponde a una variante de aquel identificado por Tamime y Robinson (1991) como proceso mejorado.

- **Estandarización:** consiste en adicionar leche en polvo y azúcar a la leche con el fin de elevar los sólidos totales y darle el dulzor adecuado al producto, si se desea elaborar yogurt natural, no se adiciona azúcar.
- **Pasteurización:** la leche se calienta hasta alcanzar la temperatura de 85°C y se mantiene a esta temperatura por 10 minutos.
- **Enfriamiento:** concluida la etapa de pasteurización, enfríe inmediatamente la leche hasta que alcance 43°C de temperatura.
- **Inoculación:** consiste en adicionar a la leche, el fermento que contiene las bacterias que la transforman en yogurt.

²⁷Floger, Scott, "Elementos de Ingeniería de las Reacciones Químicas", 1995, 3era. Edición, pág. 413.

²⁸ Hernández, Alicia, "Microbiología Industrial", Proceso de elaboración del yogurt, pág. 68.

- **Incubación:** adicionado el fermento, la leche debe mantenerse a 43°C hasta que alcance un pH igualo menor a 4,6. Por lo general se logra en 6 horas.
- **Enfriamiento:** alcanzado el pH indicado, inmediatamente deberá enfriarse el yogurt hasta que se encuentre a 15°C de temperatura, con la finalidad de paralizar la fermentación láctica y evitar que el yogurt continúe acidificándose.
- **Batido:** se realiza con la finalidad de romper el coágulo y uniformizar la textura del producto. Adición de la fruta, aromas y/o colorantes. A fin de mejorar la calidad y presentación del yogurt se le puede adicionar fruta procesada en trozos a 45°Brix, en la proporción de 6 a 10%, dependiendo del costo de la fruta... También se puede agregar saborizantes, aromas y colorantes; cuidando que sean de uso alimenticio.
- **Envasado:** es una etapa fundamental en la calidad del producto, debe ser realizada cumpliendo con los principios de sanidad e higiene. El envase es la carta de presentación del producto, hacia el comprador, por tanto, deberá elegirse un envase funcional, operativo y que conserve intactas las características iniciales del producto.
- **Almacenamiento:** el producto, deberá ser almacenado en refrigeración a una temperatura de 4°C, y en condiciones adecuadas de higiene, de lo contrario, se producirá el deterioro del mismo.

Si se cumplen con las condiciones antes mencionadas el tiempo de vida útil del producto, será aproximadamente de 21 días.²⁹

²⁹ Manual "Información Tecnológica", de Valderrama, José O., Vol. 12 N ° -2001, pág. 36

1.2.6 IMPORTANCIA DE CONSUMIR YOGURT

El yogurt es la única fuente de proteínas completas de origen animal que conviene incluir frecuentemente en la dieta. Elaborado con leche fermentada por bacterias. Contiene *Lactobacillus acidophilus* y otras bacterias “amigables” que se requieren para digerir alimentos y prevenir muchos problemas de salud, entre ellos la candidiasis (infecciones causadas por un hongo oportunista que puede tener expresión cutánea, gastrointestinal, sistema respiratorio y genitales del género *Cándida*). El yogurt también contiene vitaminas A y D, y muchas vitaminas del complejo B.

Los productos lácteos fermentados, como el yogurt, son generalmente tolerados debido a que contienen bacterias beneficiosas para la digestión. Este es un alimento antiguo, llenos de nutrientes que podemos consumir de formas diversas, es un alimento ideal si estas tratando de comer saludable.³⁰

1.2.6.1 En materia de salud, el yogurt es importante por lo siguiente:

- **Es rico en calcio.** Al ser un derivado de la leche es muy rico en calcio y debido a que contiene otros nutrientes es más fácil absorber el calcio del yogurt que otros tipos de calcio. Ocho onzas de yogurt contienen 450 miligramos esto es casi el 40% de la cantidad recomendada de calcio para adultos al día.
- **Es rico en proteínas.** Ocho onzas de yogurt contienen entre 10 y 14 gramos de proteína, esto es el 20% de la cantidad de proteína recomendada para los adultos. La proteína del yogurt es más fácil de digerir que la proteína de la leche. En USA se recomienda un promedio de 50 gramos de proteína al día para la mayoría de las personas.

³⁰Balch, James F., “Recetas nutritivas que curan”, 2000, 2da. Edición, Nutrición y salud, pág. 4.

- **El yogurt es amigo de los intestinos.** Tiene probióticos, ayuda a restablecer la flora intestinal cuando se toman antibióticos y a mantener un nivel saludable en general. Existen estudios que indican que el yogurt promueve la formación de bacteria saludable en el colon, esta bacteria protege el colon contra algunas enfermedades.

La lista anterior señala los atributos más estudiados del yogurt. Existen otros beneficios pero requieren más estudios para comprobarlos. Entre los beneficios que requieren más estudios están: ayuda a controlar infecciones bacteriales vaginales, ayuda a controlar el colesterol, bajar de peso, mejorar el aliento, prevenir ciertos tipos de cáncer etc.³¹

1.2.7 VENTAJAS DE CONSUMIR YOGURT³²

Principales beneficios que el yogurt brinda a nuestro organismo:

- **Generar tolerancia a la lactosa:** este es un punto muy importante, para así aclarar que su consumo es posible entre las personas que no toleran los lácteos. Las bacterias ácido lácteas contienen lactasa (enzima que digiere la lactosa).
- **Previene y mejora los síntomas de diarrea:** esto se debe a que el yogurt ayuda a restablecer la flora bacteriana intestinal sana, que se destruye por las diarreas. Por otro lado este alimento fortalece nuestro sistema inmunológico ayudándolo a defenderse contra las infecciones.

³¹Vukovic, Laurel, Revista "Salud para mujeres", 2007, Guía práctica de salud, pág. 80.

³²Millidge, Judith, "El libro de los zumos y batidos", 2006, Ventajas de consumir yogurt, pág. 16.

- **Reduce los valores de colesterol sanguíneo:** diferentes estudios demuestran que el consumo de yogurt desnatado baja los niveles de colesterol en sangre, en consecuencia este alimento debe formar parte de la dieta de aquellas personas que presentan riesgo cardiovascular.
- **Gran fuente de calcio:** el calcio presente en el yogurt se ha disuelto en el ácido láctico, haciéndose así más absorbible para nuestro sistema digestivo y para su fácil paso posterior a todo nuestro cuerpo. Es notable que destaquemos que este producto lácteo tiene efecto preventivo ante el cáncer de colon.

1.2.8 YOGURT HELADO

El yogurt congelado, yogurlado o yogurt helado (en inglés Frozen o Frogurt) es un producto lácteo helado que se fabrica principalmente de yogurt u otros productos lácteos. Este se sirve en versiones de bajo contenido graso de forma alternativa a como se sirve el helado tradicional.³³

Uno de los primeros yogures helados elaborados en EE. UU. Fue comercializado por la empresa Dannon, que se encargó de distribuir un producto denominado Danny's. Se trataba de un yogurt helado con sabor a moras y cubierto de chocolate negro. El Danny's original tenía un sabor agrio comparado con los actuales yogures helados. Más recientemente se ha elaborado un yogurt por la casa Pinkberry que ha regresado al sabor agrio original. Así como la marca Orange Cup certificada por Live & Active Cultures, la cual contiene cultivos vivos que aportan mayores beneficios que solamente el yogurt tradicional³⁴

³³Dreizer, Carl, "52 Maneras de Perder Peso", 2004, Editorial Caribe, pág. 48

³⁴http://es.wikipedia.org/wiki/Yogur_helado

El yogurt helado puede tener un contenido graso diverso en el yogurt con el que se elabora, un edulcorante, gelatina, sirope de maíz, colorantes y saborizantes diversos. Este se elabora por regla general en una máquina de helado, se hiela y se funde mucho más lentamente que los helados tradicionales, debido a que posee una entalpía de fusión mayor que la leche. El yogurt helado es una opción para las personas que poseen de problemas de intolerancia a la lactosa. Hace unos años se ha comercializado una marca de probiótico helado que va ganando popularidad.

Capítulo II. RESEÑA HISTÓRICA

2.1 HISTORIA DE HELADOS BON C POR A³⁵

Las empresas Bon C Por A, es un grupo de 3 empresas de carácter familiar: Helados Bon, Distribuidora Bon y Bon Agroindustrial. En la dirección y gestión de las mismas están involucrados 4 miembros de la familia que forman parte de la estructura organizacional.

Esta empresa abrió sus puertas por primera vez en la calle Espaillat casi esquina Conde de Santo Domingo, en mayo de 1972, integrándose al mercado con este primer establecimiento comercial. Desde su nacimiento es una empresa familiar precedida hasta el 1997 por Don Alfonso Moreno Martínez, quien se convirtió en un prospero empresario, galardonado en varias ocasiones como empresario del año.

Después de su muerte paso a ser presidente de la empresa el Lic. Jesús Moreno Portalatin, quien trabajó junto a él desde la fundación de Helados Bon C Por A. En la dirección le acompañan sus hermanos Jaime Moreno Portalatin, Vicepresidente de Operaciones, José Moreno Portalatin Vicepresidente de Franquicias y Ana Angélica Moreno Portalatin, Directora de Relaciones Publicas.

A raíz del crecimiento de los Helados Bon surge la idea de expandirse a través de pequeñas heladerías en cadena en todo el territorio nacional estableciendo el criterio del negocio de franquicias, la primera iniciativa fue en República Dominicana. A partir de esta situación se constituyó la empresa Distribuidora Bon, la cual ofrece a las heladerías todo el soporte necesario para

³⁵ <http://www.heladosbon.com>

su funcionamiento, tales como el apoyo administrativo, promocional y de supervisión en cada puesto de venta de Helados Bon.

En 1982 Helados Bon lanza un producto que impacta al mercado llamado Barquito Bon (sundae en cono), primer producto de este género en el mundo. Se popularizó primero aquí en Santo Domingo y varios años después se difundió en Estado Unidos y Europa conocido con el nombre de Waffle Sundae.

Las empresas Bon se han mantenido por más de 25 años en el mercado siendo líderes en la rama de helados, concentrados y mermeladas, y en el 2do lugar en el mercado de jugos listos para tomar. Esto lo han logrado a través de una buena comunicación, continuos entrenamientos a su personal, dirigiendo sus estrategias a las expectativas de los clientes y convirtiendo a sus administradores y supervisores en líderes positivos.³⁶

Han innovado con imagen y servicio. Rediseñando procesos claves en producción y distribución para ajustarlos a los nuevos tiempos. Cambian el sistema de recompensa para estimular a sus empleados a que se involucren en el cambio. Reestructuran puestos y funden procesos. Involucran líderes y crean un clima de confianza y positividad.

En las empresas Bon son sinceros y francos con sus empleados, se valora la honradez, proporcionan expectativas claves y les delegan a sus empleados el poder de decidir y actuar en lo que se delegue, por lo que han creado en sus administradores y supervisores grandes habilidades para manejar sus estrategias.

³⁶ <http://www.heladosbon.com>

2.2 ORIENTACION INSTITUCIONAL³⁷

2.2.1 MISIÓN

Ser líder en el ofrecimiento de productos alimenticios, franquicias y servicios de calidad mundial, garantizando la rentabilidad con la participación de nuestros colaboradores y clientes marcando un ejemplo de orgullo nacional.

2.2.2 VISIÓN

Hacer feliz la familia dominicana ofreciendo productos alimenticios adecuados a los requisitos de calidad de precios y servicios, para los mercados nacionales y luego proyectarlos hacia los mercados internacionales.

2.2.3 OBJETIVOS

- El continuo desarrollo personal de sus clientes y colaboradores.
- La búsqueda de una rentabilidad razonable conducida por un alto sentido de la ética y la moral.
- Continuo mejoramiento de sus estándares de productos, servicios e integración positiva de la comunidad y del medio ambiente.

2.2.4 VALORES

- Fidelidad y confianza en la empresa
- Innovación
- Respeto al ser humano

³⁷ <http://www.heladosbon.com>

2.2.5 POLÍTICA DE CALIDAD

Helados Bon tiene como principio básico el cumplimiento de las normas legales que rigen su negocio, promoviendo la calidad de vida y satisfacción al cliente; ejecutando las operaciones de manera eficiente y provechosa, fundamentada en el programa de las normas de buenas prácticas de manufactura y mejoramiento continuo.

Cada colaborador contribuye a la prevención de accidentes, identificando, analizando y controlando los riesgos a la seguridad, la salud ocupacional y al medio ambiente; siendo la seguridad y la salud responsabilidad de todos.³⁸

2.2.6 RESPONSABILIDAD SOCIAL

El aporte social que Grupo Bon tiene en República Dominicana se destaca de diferentes maneras. Por un lado es una generadora de una gran cantidad de empleos directos e indirectos. En sus 315 tiendas emplean a más de 1,600 personas mientras la fabricación y distribución de helados y jugos emplean a 600 empleados para un total de 2,200 empleados.

Helados Bon, es una empresa comprometida con la sociedad dominicana. Hace frente al deterioro ecológico de nuestra tierra implementando programas que activan la producción agropecuaria y a la vez ayuda a la preservación de nuestros bosques y recursos naturales con diversos proyectos ecológicos. Este ha sido el mejor aporte social que Grupo Bon le ofrece a República Dominicana, el rol que toma en su responsabilidad como empresa progresista e innovadora en varios proyectos con miras a preservar el medio ambiente, tales como:³⁹

³⁸ <http://www.heladosbon.com/>

³⁹ <http://economistadominicano.wordpress.com/2009/11/17/grupo-bon-2/>

2.2.6.1 El café orgánico

Más que un procedimiento, es una metodología del cultivo natural, que se cultiva sin el empleo de pesticidas sintéticos, herbicidas o fertilizantes químicos. Helados Bon junto a otras organizaciones ha logrado que los beneficios económicos lleguen directamente al caficultor, sin la necesidad de intermediarios que se apropiaban de los incentivos del caficultor, mejorando así los ingresos y la calidad de vida de quienes lo cultivan.

2.2.6.2 La siembra de Macadamia

No deja de ser menos importante para el incentivo agroindustrial que realiza Helados Bon. Esta finísima nuez ha tenido un enorme y positivo impacto, pues beneficia al campesino, al empresario y a nuestro medio ambiente, y gracias a sus frondas permite la cosecha de otras plantas como naranja, limón y café. Además este árbol es ideal para programas de reforestación.

2.2.6.3 El programa de Mangos en la Frontera

Es otro ejemplo de la mano amiga que estrecha Bon a los agricultores de esta zona, quienes han visto mejorar su calidad de vida, ya que el mango además de ser una riquísima fruta, cada día va ganando más mercado, tanto dentro como fuera del país.

2.2.6.4 Cacao Orgánico

Hoy día el mercado internacional valora y estima el cacao orgánico Hispaniola por encima del cacao Sánchez. Dentro de pocos años sólo el cacao orgánico Hispaniola certificado tendrá posibilidades de venta en los grandes mercados. Por esta razón, Helados Bon ha hecho importantes aportes a través

de la fundación Loma Quita Espuela, promoviendo la sostenibilidad de cultivos ecológicos que son reforestadores por excelencia, especialmente Cacao.⁴⁰

2.2.7 PRODUCTOS

Las Heladerías BON, ofrece una amplia gama de productos para toda la familia que va desde:

- Helados servidos
- Paletas
- Preempacados
- Tartas
- Jugos pasteurizados
- Néctares
- Mermeladas
- Yogen Fruz⁴¹

2.2.7.1 Proceso de elaboración Helados y Yogurt

1. Recepción de Materiales

Helados Bon, cuenta con dos almacenes, uno considerado como almacén general y otro que se usa para el almacenamiento de los materiales que han sido planificados para consumo de la fabricación de una semana. Todos los materiales que llegan a esta empresa (materias primas y empaques) son inspeccionados por el departamento de calidad con el fin de confirmar su cumplimiento con las especificaciones establecidas. De acuerdo a la naturaleza de los materiales comprados el departamento de calidad procede a realizar

⁴⁰ <http://www.heladosbon.com/>

⁴¹ Información Suministrada Depto. de Producción Helados BON C por A.

análisis bioquímicos y físicos de los mismos, hasta ser liberados para su posterior uso.

En esta etapa se procede a recepcionar todos los ingredientes a utilizar en la preparación de la mezcla y se descartaran todos aquellos que presenten algún tipo de defecto o no estén acorde a los estándares de calidad establecidos.

2. Volumetría

Situado en el almacén de materiales primas localizado en las instalaciones de la planta de producción, donde después de seleccionados los insumos, se procederá al pesado de los mismos de acuerdo a la formulación de la mezcla previamente calculada en una balanza. En ésta estación las materias primas son recibidas procedentes del almacén de materias primas en requisición por el encargado de producción. Volumetría procede a pesar los ingredientes de acuerdo al producto a fabricar expresado en el formulario de requisición de materias primas.

3. Mezclado

En esta etapa se procederá a unir, todos los ingredientes líquidos (leche, crema de leche, etc.) en primera instancia y posteriormente se añadirán los sólidos (leche en polvo, azúcar, estabilizantes, etc.). Se procede a mezclar los ingredientes siguiendo el orden de mezclado, los ingredientes líquidos en primer orden y a medida que la temperatura es incrementada, los ingredientes sólidos ó en polvo son depositados; en el caso de Bon los estabilizantes son mezclados con el azúcar granulada y dispersados lentamente para evitar la formación de grumos a 110°F.

El proceso de fabricación del helado de leche se diferencia del proceso de preparación del helado de fruta, básicamente en la forma ó procedimiento de mezclado. Después de ser diluidas las mezclas base se les agregan los demás ingredientes en orden de líquidos a sólidos. El helado de frutas es elaborado en base al porcentaje de sólidos solubles.

Esta operación se efectúa en los tanques de mezcla con la ayuda de un agitador. En primera instancia se mezclará la crema de leche, con la leche en polvo reconstituida, luego se aplicará calor y se agregarán los otros ingredientes secos. La adición del estabilizante se hace con la mitad del azúcar empleada, con el fin de lograr una mejor dispersión del estabilizante en la mezcla del helado. La otra mitad se añade a la temperatura de 50°C aprox. Todos los ingredientes así mezclados reciben el nombre de "mezcla base".

4. Pasteurización

La pasteurización de todas las mezclas es obligatoria puesto que con la misma se destruyen todos los microorganismos patógenos ó bacterias causales de enfermedades, de tal manera que con éste proceso se asegura la calidad de sus productos, garantizándole al consumidor un producto nutritivo, sano y sabroso. Las mezclas requieren de calor para disolver los ingredientes, además para facilitar el proceso de homogenización.

El proceso de pasteurización y su eficiencia dependen básicamente de la relación de tiempo y temperatura. En las instalaciones visitadas utilizan una pasteurización continua en un pasteurizador de placas (HTST), se usa la relación T/T de 180 - 185°F / 30 segundos de retención y un rápido enfriamiento de 32 - 35 °F.

Para asegurarse de haber realizado una efectiva pasteurización ellos llevan un record de temperaturas y su variación a lo largo de un proceso

determinado, cumpliendo éste con las especificaciones, normas y estándares establecidos.

Por medio de esta operación se favorece la disminución de carga microbiana proveniente de los insumos utilizados o la contaminación por manipuleo (aumentando su periodo de conservación), ayuda a disolver los ingredientes de las mezclas, se produce un producto uniforme de mejor sabor.

5. Homogenización

La finalidad del proceso de homogenización es:

- Obtener un tamaño uniforme de los glóbulos de grasa en la emulsión.
- Obtener una buena distribución del emulsificante y las proteínas lácteas en la superficie de los glóbulos de grasa.

Al igual que en la leche el fin primordial es el de favorecer una mezcla uniforme, reduciendo el tamaño de los glóbulos de grasa y evitando de esta forma la separación que pudiera producirse luego.

Los mezclados homogenizados producen un helado con más cuerpo, de textura suave, mejora la incorporación de aire durante el batido y permite utilizar menos emulsificantes. Es aquí donde se agrega la grasa natural al helado para que este sea más cremoso.

Lo cual da como resultado un producto final con las siguientes características:

- Un producto con una estructura lisa, Cremoso.
- Un producto con resistencia al derretido.
- Un producto con resistencia al choque de calor.

La homogenización se realiza a temperatura ambiente facilitando la desintegración de las partículas de grasa a una presión que oscila entre 1500 a 1300 psi con diferencias entre helados de frutas y leche.

El método más común de evaluación de la homogenización es el método de coloración y observación directa al microscopio. El rápido enfriamiento después de la pasteurización es fundamental para obtener un producto de buena calidad, el resultado es un producto con mayor viscosidad. Las mezclas deben ser mantenidas en los tanques de maduración a una temperatura entre 32-40 °F.

6. Maduración

Durante esta etapa la grasa se solidifica (se torna cristalina), los estabilizantes se hinchan así como las proteínas, se mejora la suavidad y el cuerpo del helado, se aumenta la viscosidad y facilita el incremento del aire durante el batido. Sus objetivos son:

- Hidratación completa de las proteínas lácteas
- Hidratación total del estabilizante
- Cristalización de la grasa.

La maduración de la mezcla constituye uno de los elementos más esenciales en la calidad de la textura del helado y sabor del producto final. El período mínimo de maduración de la mezcla es de 3 horas a una temperatura oscilante entre 32 - 40 °F.

Esto facilita un batido más rápido y la obtención del overrum deseado, además le da más suavidad y textura al helado y baja el punto de descongelación.

7. Enfriado

Luego de pasteurizada y homogenizada la mezcla, esta pasa a ser enfriada rápidamente en una cámara de refrigeración a temperaturas entre 2 a 4°C por un tiempo de 4 a 5 hrs.

8. Congelación

Una vez realizados correctamente los pasos anteriores, encontraremos propicio un medio de congelamiento por debajo de los -5°C llegándose hasta los - 10 a -15°C, por un tiempo de sólo segundos o de minutos (15 a 20), dependiendo de la eficiencia de la máquina. Durante esta operación se forman rápidamente los cristales de agua los cuales tienen que ser pequeños para tener una textura suave del helado, siendo por ello necesario el enfriamiento rápido. En el caso de adicionar cualquier tipo de fruta ésta debe hacerse antes.

Objetivos:

- Enfriar la mezcla y ayudar a la formación de cristales hielo.
- Obtener el overrun adecuado.
- Obtener una buena distribución de aire.
- Promover la liberación parcial de la grasa.

Después del proceso de maduración, las mezclas son bombeadas a las sorbeteras continuas, aquí la mezcla entra en contacto con el aire dentro del cilindro de la sorbetera. El propósito general de ésta operación es el de congelar la mezcla a una temperatura aproximada de 21 °F ó - 5.5 °C y la incorporación de aire en células subdivididas.

La congelación debe ser rápida para prevenir el crecimiento de cristales de hielo de alto volumen que podrían afectar la textura del helado y dar uniformidad en la distribución de las células de aire.

9. Endurecimiento

Luego de la congelación y envasado, los productos pasan al túnel de enfriamiento rápido, lo cual contribuye a la formación de cristales de hielo tan pequeños que no afectan a la calidad del producto, resultando este más suave al paladar. Así como aumenta la cristalización del hielo, también aumenta en la misma proporción la concentración de otros materiales solubles como el azúcar.

El tiempo de endurecimiento depende de varios factores entre los que podemos citar:

- Tamaño del envase
- Área del envase expuesta a la temperatura del túnel
- Temperatura del túnel
- El ratio del movimiento del aire.

10. Almacenamiento

La temperatura de almacenamiento oscila entre 20 a - 25 grados Celsius. Es necesario mantener un sistema de inspección y control de rotación de inventarios que les permita asegurar que el primer batch en entrar sea el primero en salir, para de ésta manera asegurar la calidad de entrega y optimizar el uso del producto en la fecha de vida útil establecida.⁴²

2.2.7.2 Yogen Fruz

Es un producto elaborado a partir de la mezcla yogurt y frutas naturales congeladas, al momento de ser ordenado por el cliente.

⁴² Información suministrada por Depto. de Producción de Helados BON C por A.

2.2.7.2.1 Historia

Yogen Fruz fue introducido al mercado por los hermanos Canadienses, Aarón y Michael Serruya, quienes durante una estadía en la Florida observaban con atención la demanda que existía en el mercado por productos naturales y saludables. La inauguración del primer punto de venta se realizó el 6 de agosto de 1986 en Ontario, Canadá. A partir de aquel momento han abierto más 5,000 puntos de venta en más de 80 países.

2.2.7.2.2 Historia en República Dominicana

Yogen Fruz inicio sus operaciones en República Dominicana en el año 1994, siendo la primera tienda ubicada en Plaza Paseo de la Churchill. Al día de hoy cuenta con más de 40 tiendas ubicadas en Santo Domingo, Santiago, La Vega, Puerto Plata, La Romana, Higüey, Bávaro, Bonaó, San Pedro de Macorís y otros. Muchas de ellas comparten ambiente con Helados Bon, lo que fortalece su propuesta a toda la familia

Dominicana, con el mejor Yogurt junto al mejor Helado Dominicano. El nombre YOGEN FRÜZ es imaginario. La palabra "Yogen" hace que el consumidor piense en Yogurt, mientras la palabra "Fruz" da la sensación de fresca o de frutas, lo cual aplica perfectamente a sus productos. Las heladerías tienen un sistema único de mezclar yogurt con frutas frescas congeladas, permitiendo al cliente escoger la fruta de su predilección y combinarla al instante.

Cada cliente hace única su combinación. No existe nada pre-procesado en los productos de YOGEN FRUZ, el sabor dulce y la textura cremosa se consigue a través del proceso de mezclado con el cual se logran captar las

esencias naturales de las frutas frescas. No contiene aditivos, colores o preservativos artificiales.⁴³

2.2.7.2.3 Valores

- Calidad
- Disciplina
- Honestidad
- Rentabilidad
- Respeto por el ser humano
- Servicio

2.2.7.2.4 Frutas utilizadas para la elaboración de los Yogen fruz:

- Fresas
- Blueberry
- Blackberry
- Raspberry
- Ciruelas
- Cherry Marachino
- Melón
- Piña
- Lechoza Papaya
- Kiwi
- Manzanas

⁴³ <http://www.heladosbon.com/Yogenfruz.aspx>

- Frutas del bosque
- Melocotón⁴⁴

2.2.7.2.5 Menú

- Envase de 6oz
- Envase de 12oz
- Envase de 16oz
- Envase de ½ Litro
- Envase de 1 Litro
- Malteadas
- Spinners
- Ensaladas de frutas

2.2.8 SISTEMA

El sistema de franquicias de Helados Bon ofrece concesiones para llenar las necesidades de cada interesado:

- **Franquicias de Múltiples Unidades:** concede los derechos para abrir un número de tiendas en un área geográfica seleccionada.

⁴⁴ http://republicadominicana.acambiode.com/empresa/helados-bon_195700

- **Franquicias de Unidad Simple:** concede los derechos para abrir una tienda. Así como los diferentes tipos de franquicias, Helados Bon también llena tus necesidades con una variedad de tiendas:

- **Free Standing:** este es un tipo de heladería con diseños únicos, decoraciones y una presentación impresionante.
- **Take Out:** este tipo de heladería está localizada en los centros comerciales o en tiendas de artículos varios, así como supermercados.
- **Clásica:** ofrece los mismos servicios que la Free Standing, pero es más pequeña. Bon no es solo un fabricante de helados, somos un sistema de comercio y un programa que hace le mejor helado del mundo.⁴⁵

2.2.9 BENEFICIOS QUE OFRECE A SUS FRANQUICIADOS

- **Emplazamiento:** provee asistencia en la selección de la localización de las tiendas. Esquema de diseños para las tiendas: Brindan especificaciones detalladas de cómo crear ambientes agradables.
- **La Marca:** como un franquiciado usted podrá usar y mercadear la tienda bajo el nombre de la marca Bon.
- **Entrenamientos antes de abrir:** usted y su personal recibirán una semana completa de entrenamiento. El seguimiento será dado en su propio local por uno de los representantes de BON.
- **Soporte:** provee asistencia antes, durante y después de la apertura de la tienda.

⁴⁵ <http://www.heladosbon.com/>

- **Recetas:** proporciona una carpeta con todas las especificaciones de sus productos.
- **Suplidores:** te suministra una lista de los suplidores autorizados. Esta lista es proporcionada por uno de sus representantes, para tu orden inicial y para la administración del inventario.
- **Manual de operaciones:** la mayor parte de la información necesaria para la administración del día a día de su tienda está contenida en su manual, de una forma detallada. Procedimientos y normas para el manejo de su heladería Bon son provistos por igual.
- **Mercadeo:** te ayuda en la comercialización con un soporte directo de su departamento de Mercadeo.⁴⁶

2.2.10 CANAL DE IMPULSO

El canal de Impulso de Helados Bon comprende todos los puntos de venta ubicados fuera de las heladerías. Este se refiere al consumo individual y no planeado realizado por conveniencia, es decir, por la comodidad de adquirir el producto al encontrarse en cualquier lugar tales como: farmacias, colmados, colegios, cafeterías, entre otros.⁴⁷

⁴⁶<http://www.heladosbon.com/>

⁴⁷<http://www.heladosbon.com/>

2.2.10.1 La venta impulsiva es realizada a través de dos canales:

Canal Institucional:

- **Supermercados:** este canal está formado por las principales cadenas de supermercados del país, ofreciendo los cubos preempacados de una pinta, dos pintas y medio galón.
- **Hoteles:** este canal está formado por las grandes cadenas de Hoteles a nivel nacional.
- **Restaurantes:** este canal está formado por restaurantes que incluyen dentro de sus menús de postres con recetas con helado.

Canal puerta a puerta

- **Freezer:** nace en el 1995 con el objetivo de que nuestros consumidores tuvieran el helado más asequible. Ofrecemos a nuestros consumidores una línea completa de productos locales en Línea Tradicional y Etiqueta Negra ya además productos importados.
- **Canal Móvil:** el canal móvil está formado por centros de distribución a nivel nacional que cuenta con triciclos y guaguas heladeras.
- **Mini heladerías Cremita:** este canal nace con la finalidad de tener presencia en lugares de escasos recursos y en zonas rurales donde el costo de la franquicia resulta elevado. En las Miniheladerías se ofrecen sabores limitados y la variedad de paletas.

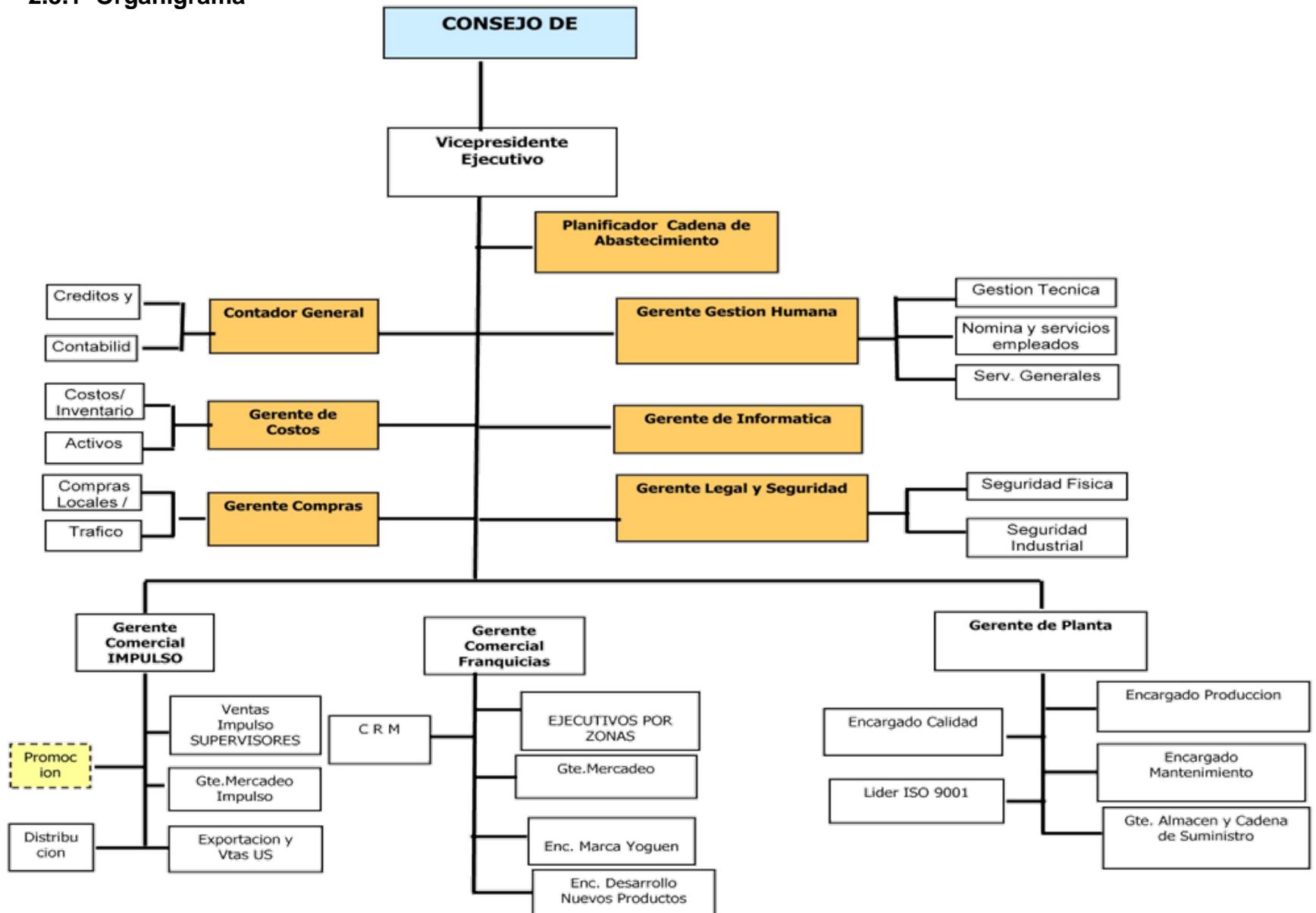
2.3 PERFIL ACTUAL DE LA EMPRESA ⁴⁸

Hoy en día el Consorcio BON cuenta con 315 tiendas de helados, distribuidas en toda la geografía nacional, de las cuales 160 son franquicias y el resto propiedad de la empresa, y 2 franquicias en Haití. Las exportaciones de sus productos hacia Estados Unidos, Haití, Jamaica y Barbados; ha producido entre US\$2.5 y US\$5 millones en ventas anuales. Las mismas son derivadas en un 20% de las heladerías y 80% de los supermercados, tiendas de conveniencia y hoteles.

Helados BON en la República Dominicana es líder en el mercado en la venta de helados, con un porcentaje del mercado de más del 75%. Su negocio está basado en franquicias de helados (Helados BON) y de Yogurts (Yogen Frutz). Una empresa filial fabrica jugos.

⁴⁸ Información suministrados por Helados BON C por A

2.3.1 Organigrama



Fuente: Dato suministrado por Helados BON C. X A.

2.3.2 Análisis FODA

Considerando los indicadores de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, la empresa analizada (Helados BON), posee características que sin lugar a dudas la hacen merecedora de su puesto en el mercado en relación con las demás empresas de este tipo, pero así mismo puede mejorar aquellos aspectos que la debilitan y tomar ventaja de otros que representan una gran oportunidad.

- **Fortalezas:** la empresa tiene habilidades de innovación de productos, uso de tecnologías y buena localización e infraestructura, lo que definitivamente mantendrá la empresa en una buena posición y le ofrece una ventaja competitiva.
- **Oportunidades:** este consorcio se ha aventajado de el surgimiento de nuevos segmento de mercado, pues elabora helados con sabores exóticos para complacer los gustos más exigentes, así como también la implementación de una línea “light”-Yogen Frutz- para aquellos que quieran cuidar su figura. La empresa se mantiene al tanto de los cambios en las necesidades de los consumidores para elaborar estos y otros tipos de productos y mantener su fidelidad ofreciendo productos de calidad y buenos precios. Como la empresa es una franquicia se mantiene creando nuevas sucursales para llegar a todos los puntos del país y así mantener una posición estratégica.
- **Debilidades:** la empresa a simple vista y tomando en cuenta los indicadores, no pareciera tener debilidades, sin embargo, debería trabajar un poco más en su personal ya que parecen desmotivados y un tanto cansados. Se les debería informar más acerca de los orígenes, misión, visión de la empresa pues como se sabe, un empleado facultado y que participe, se integre y se identifique con la cultura de la empresa será mucho más eficiente.

- **Amenazas:** la empresa podría verse intimidada por elementos como la entrada de nuevos competidores, la creación o aumento de las ventas de productos sustitutos, así como también los cambios en los gustos de sus consumidores.⁴⁹

2.3.3 Perfil consumidores

Los clientes o consumidores de BON, se caracterizan por ser niños, jóvenes y adultos de todas las edades, con cierto grado de exigencias en cuanto a calidad y precios en los diferentes productos, así como el servicio que se les brinda en las diferentes tiendas y centros de distribución. También forman parte de los clientes o consumidores de BON, supermercados, restaurantes, colmados, farmacias, entre otros.⁵⁰

2.3.4 Estrategias implementadas por BON en Proyectos Sociales Identificar aliados dispuestos a apoyar la iniciativa.

- Participación de los franquiciados.
- Participación de los empleados en el Comité Ecológico de la Empresa.
- Reconocimiento a los mejores modelos: Campesinos, ONGs, Clientes y medios de comunicación participantes.
- Captación de consumidores. Se retribuye al cliente por su inversión en bonos pre-pagados.
- Educación sobre el medio ambiente.
- Apoyo a las familias campesinas vinculándolas a las actividades productivas.
- Cuenta con la colaboración de organismos internacionales, como:
 - Veterinarios Sin Fronteras, España
 - FIAT-USA

⁴⁹ Información suministrada Dpto. de Ventas Helados BON C por A.

⁵⁰ Entrevista realizada al Gerente de Distribución, Ing. José Taveras, 07/02/2012.

- GTZ Alemana
- Helvetas, Suiza
- Cámara Americana del Comercio
- Exportadora Yacoo S.A.
- Trabajan con instituciones ambientales y ONGs, como:
 - Loma Quita Espuela
 - Consorcio Ambiental Dominicano
 - Plan Sierra
 - Instituto de Desarrollo de la Economía Asociativa
 - Consejo Nacional del Cacao Dominicano
 - Consejo Dominicano del Café
 - Instituto Dominicano de Investigaciones Agrícolas y Forestales
 - Secretaria de Estado de Medio Ambiente.
 - Involucramiento de los medios de comunicación y promoción de la marca
 - Parte del presupuesto de mercadeo de los helados o jugos se emplea para presentar el problema y promover soluciones, a través de modelos de validados
 - Se promueve compradores a gran escala para los productores agrícolas.⁵¹

2.3.5 SISTEMAS DE INSPECCIÓN Y CONTROL DE CALIDAD

BON inspecciona sus procesos y etapas para descubrir si los productos que están siendo procesados cumplen con las determinadas normas ó especificaciones requeridas, implicando la revisión periódica y medición antes, durante y después del proceso de producción. La inspección es parte de control de calidad.

⁵¹ Entrevista realizada al Gerente de Distribución, Ing. José Taveras, el 10/02/2012.

Las inspecciones realizadas por BON son las siguientes:

1. Cuando se recibe las materias primas.
2. Cuando las materias primas entran al proceso de producción.
3. Antes de procesos de altos costos, antes de procesos irreversibles.
4. Antes de procesos que puedan cubrir defectos.
5. Cuando se inicia y durante la producción.
6. Cuando los productos terminados salen de la línea de producción.
7. En el almacén de productos terminados.⁵²

2.3.6 PRACTICAS DE MANUFACTURA⁵³

Helados Bon esta en el proceso de la Certificación para la Norma HACCP, dentro de las prácticas llevadas por ellos podemos citar.

- Existencia de Cortinas de Aire en la entrada o intersección entre almacén Materia Prima y Producción.
- Cortinas plásticas en todas las puertas de la planta.
- Alfombra plástica para la limpieza de los calzados empleados o visitantes.
- Lockers en la entrada o antesala del área de producción.
- Lámpara contra insectos en área de lockers y vestidores de empleados.
- Personal de las áreas de planta y materia prima con uniforme: Gorros, mascarillas y guantes.
- Identificación por colores de uniformes de las áreas.
- Letreros de identificación de áreas y equipos.

⁵² Entrevista realizada al Gerente de Distribución, Ing. José Taveras, el 10/02/2012.

⁵³ Entrevista realizada a la Gerente de Calidad, Lic. Elsa Peña, el 10/02/2012.

2.3.7 Flujograma Orden de Pedidos Yogurt Helado.

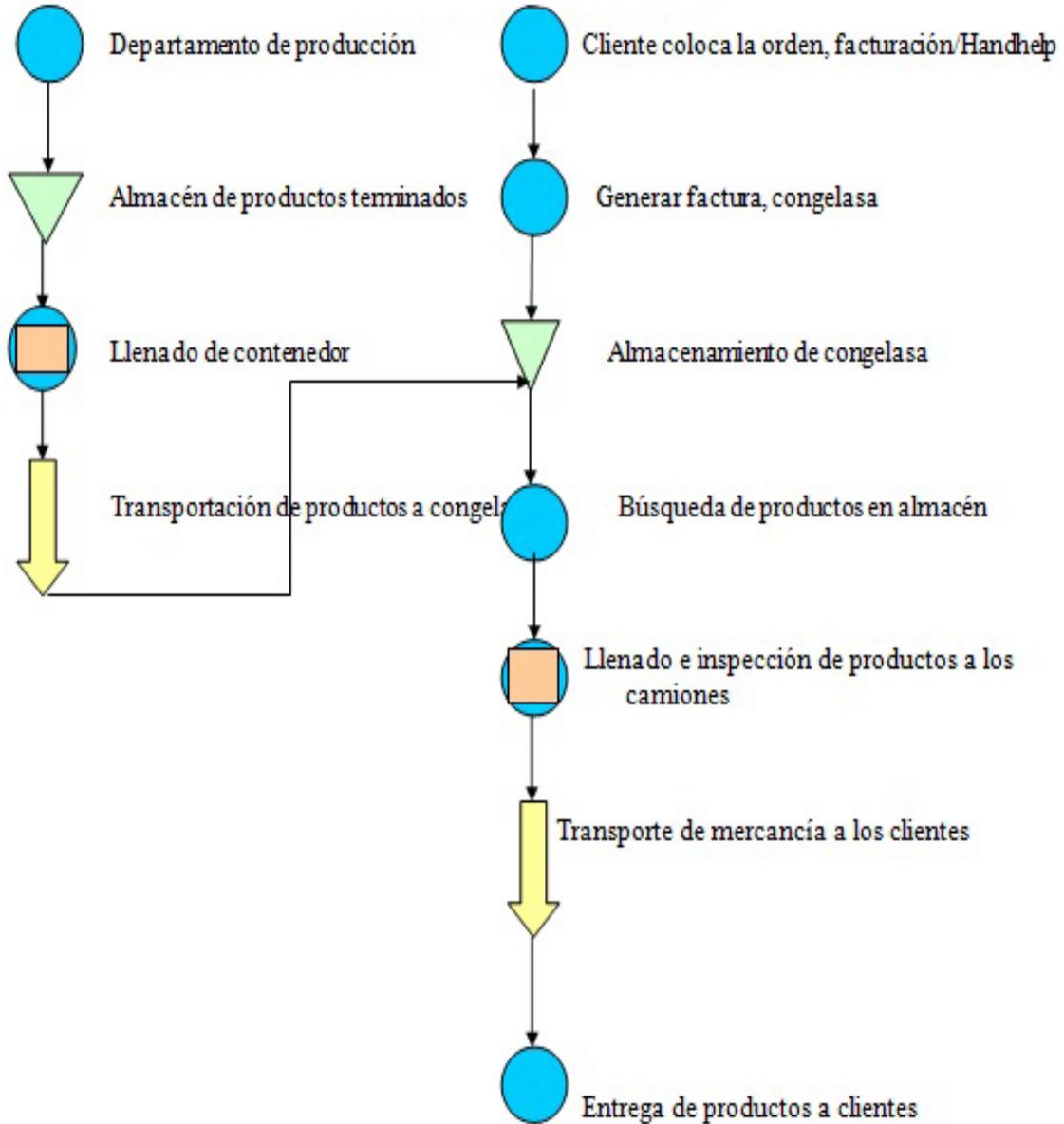


Figura 2.3.7.- Fuente: Dato suministrado por Helados BON C. X A.

CAPITULO III. PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE YOGURT HELADO EN HELADERÍAS BON

Partiendo de los datos arrojados por un levantamiento de información (Entrevistas a empleados, entrevista Gerente de Distribución y Franquicias, visitas periódicas a las diferentes locaciones, Centros de Distribución, etc.) y posterior evaluación de la misma, consideramos necesario realizar una reestructuración del área de Yogurt Helado de las Heladerías BON, con el propósito de que continúen siendo una empresa líder en el mercado, ofrezcan productos de calidad, incrementen sus utilidades y que les permita mejorar, eficientizar y optimizar los procesos y posterior entrega del Yogurt Helado.

3.1 SITUACIÓN ACTUAL ÁREA DE YOGURT HELADO

Actualmente el Consorcio BON cuenta con 315 franquicias ubicadas en diferentes puntos de la ciudad de Santo Domingo, las cuales son abastecidas por el área que fabrica el Yogurt Helado, ubicada en la locación principal (Zona Industrial de Herrera). Esta es muy reducida, las dos sorbeteras (máquinas de producción de helado) ya no son suficientes para el abastecimiento de los inventarios de las distintas tiendas y cuenta con un personal mínimo de 9 empleados, los cuales ya no dan abasto para la fabricación del referido producto.

Debido a la creciente demanda de estos helados y a las constantes aperturas de nuevas locaciones, el área de yogurt Helado, ya no es suficiente para el aprovisionamiento de los inventarios de los franquiciados, lo que está provocando que el producto llegue tarde a las tiendas y lo que es peor, que en ocasiones el cliente no encuentre estos helados en los establecimientos, dando

como resultado el descontento de los mismos y el descenso de las ventas en los últimos periodos de estos demandantes helados.

Hoy en día, el sector de la industria de las heladerías en la República Dominicana, se enfrenta a la situación de buscar nuevas formas de mejorar y optimizar sus procesos de producción, garantizando la calidad en el mismo. Con el tiempo, nuevas alternativas se presentan con los avances tecnológicos, métodos de optimización de procesos y formas de cómo aumentar la calidad en los productos.

Funciones del área de producción de Yogurt Helado en Heladerías BON:

- Mantener un proceso de producción de Yogurt Helado de calidad que garantice una aplicación diaria de lo programado y sustente el buen uso de los recursos asignados para la elaboración de este producto.
- Mantener y mejorar constantemente la calidad de dicho producto.
- Llevar a cabo de manera sistemática cada uno de los pasos para realizar los entregables de este producto, desde su sede principal hasta sus diferentes franquiciados.
- Mantener y mejorar constantemente la calidad del servicio brindado a cada una de las franquicias.
- Vigilar de manera permanente que se respeten cada uno de los reglamentos del proceso de producción y entrega del Yogurt Helado.
- Controlar y mantener el buen uso de los equipos y maquinarias, así como la materia prima para llevar a cabo de manera exitosa este proceso.

3.2 PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA

3.2.1 Alrededores y vías de acceso

Los alrededores y las vías de acceso de la nueva estructura estarán iluminados, deben mantenerse libres de acumulaciones de materiales, equipos mal dispuestos, basuras, desperdicios, chatarra, aguas estancadas, inservibles o cualquier otro elemento que favorezca posibilidad de albergue para contaminantes y plagas. Todo el entorno de la planta será mantenido en condiciones que protejan contra la contaminación de los productos.

Algunos aspectos que se deben considerar para mantener los alrededores de la planta en forma adecuada:

- Almacenamiento de equipo y materiales en forma apropiada.
- Mantener los alrededores, patios y lugares de estacionamiento de forma que estos no constituyan una fuente de contaminación para las áreas en donde el producto o la materia prima estén expuestos.
- Mantener buenos drenajes, de manera que no puedan contribuir a la contaminación de los productos por medio de infiltraciones, o de fango traído por los zapatos.
- Realizar periódicamente inspecciones, exterminaciones, o cualquier otro medio para excluir las plagas, la suciedad y cualquier otra inmundicia que pueda ser una fuente de contaminación de los productos.

3.2.2 Remodelación del área

El tamaño actual del área es de 200mts, por lo que es preciso ampliarla a 300mts, de manera que haya suficiente espacio y disponibilidad para las

maquinas, equipos, materiales y personal actual, así como para las nuevas maquinarias y personal nuevo, que posteriormente la empresa obtendrá.

El área de yogurt será remodelada de manera que facilite su mantenimiento y las operaciones sanitarias para la elaboración de productos lácteos. Los accesos a esta estarán dotados de barreras antiplagas, tales como láminas antiratas, mallas, cortinas de aire, trampas para roedores e insectos, puertas de cierre automático, u otras que cumplan funciones similares. Deben existir espacios suficientes que permitan las maniobras y el fácil flujo de equipos, materiales y personas; de igual manera para el libre acceso para la operación y el mantenimiento de equipos.

Las áreas de proceso estarán separadas físicamente de las áreas destinadas a servicios, para evitar cruces contaminantes; claramente identificadas y señalizadas.

Los flujos para maquinarias y personas estarán claramente señalizados en el piso, al igual que las zonas de almacenamiento temporal, áreas de espera y zonas restringidas.

3.2.3 Nueva estructura

La nueva estructura podrá:

- Proveer suficiente espacio para la colocación tanto de los equipos actuales como de los nuevos y almacenamiento de los materiales según sea necesario para el mantenimiento de las operaciones sanitarias y la elaboración del yogurt helado.

- Los pisos, paredes y techos estarán de tal manera que puedan limpiarse adecuadamente y mantenerse limpios y en buenas condiciones: los ductos, las goteras o la condensación en los tubos del equipo, no contaminen los productos, la superficie de contacto con alimentos o materiales de empaques.

- Estará iluminada adecuadamente en los baños, vestidores, cuartos de armarios y servicios sanitarios y en todas aquellas áreas donde el producto se inspeccione, elabore, o almacene así como donde se lavan los equipos y utensilios.

- Proveerá ventilación adecuada o equipo de control para reducir los olores y vapores en las áreas donde estas puedan contaminar el producto; se instalarán ventiladores y otros equipos que provea aire de una manera que reduzca el potencial de contaminación.

Los pisos serán reconstruidos con materiales resistentes, impermeables para controlar hongos y focos de proliferación de microorganismos, y con desniveles de por lo menos el 2% hacia las canaletas o sifones para facilitar el drenaje de las aguas. La resistencia estructural del piso será cuatro veces la correspondiente a la carga estática o seis veces a la carga móvil prevista, sin que se presenten fisuras o irregularidades en la superficie. Además deben ser construidos en materiales que resistan la acción de las sustancias químicas que se desprendan de las operaciones de proceso. Las uniones de paredes y pisos serán continuas y en forma de media caña para facilitar la limpieza y desinfección.

Las paredes serán lisas, lavables, recubiertas de material sanitario de color claro y fácil limpieza y desinfección. Se emplearán pinturas con componentes con aditivos plaguicidas, aprobados por la autoridad sanitaria para uso en fábricas de alimentos y no emitirán olores o partículas nocivas.

Los techos tendrán una altura en las zonas de proceso no menor a tres metros, no tendrán grietas ni elementos que permitan la acumulación de polvo. Serán fáciles de limpiar y evitara al máximo la condensación, ya que facilita la formación de mohos y el crecimiento de bacterias.

Las ventanas se construirán en materiales inoxidables, sin rebordes que permitan la acumulación de suciedad; los dinteles serán inclinados para facilitar su aseo y evitar que sean usados como estantes. Si las ventanas abren estarán protegidas con mallas o mosquiteros, fáciles de quitar y asear y con al menos 16 hilos por centímetro cuadrado. Si es posible el vidrio de las ventanas debe ser reemplazado por material irrompible (plástico, plexiglás, etc.) para que en caso de rupturas no haya contaminación por fragmentos.

Las puertas serán construidas en materiales lisos, inoxidables e inalterables, con cierre automático y apertura hacia el exterior. Estarán separadas y señalizadas las puertas de entrada de materias primas y de salida de productos terminados. En caso de emergencias habrá dos puertas para facilitar el desalojo; las distancias máximas recomendadas desde cualquier sitio hasta la salida serán de 25 metros para áreas muy peligrosas, 30 metros para riesgos intermedios, y 45 metros para riesgos bajos.

3.2.4 Personal

El recurso humano es el factor más importante para garantizar la seguridad y calidad de la correcta elaboración de cualquier producto, por ello se debe seleccionar con especial atención a este recurso y determinar con claridad las responsabilidades y obligaciones que debe cumplir al ingresar a la empresa. Dos aspectos importantes que se deben considerar son los requerimientos pre y post ocupacionales.

Por lo antes mencionado, consideramos necesario la contratación de un personal de 11 empleados (hombres), para completar un equipo de 20 con los 9 trabajadores que actualmente tiene el área de yogurt. De manera que este equipo pueda hacer el uso adecuado de los equipos y recursos, así como desempeñar de manera eficaz y eficiente cada uno de los procesos pautados para llevar a cabo la correcta y sistemática fabricación del yogurt helado, cumpliendo con los estándares de calidad que caracterizan los pilares de esta empresa.

3.2.5 Capacitación personal

El éxito de cualquier organización depende en gran medida de la capacidad de la misma para administrar el capital humano, las organizaciones compiten a través de las personas y sus procesos. El capital humano es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que poseen un impacto tremendo en el desempeño de la empresa.

Por eso es necesario coordinar y dirigir programas de capacitación, para el personal nuevo una vez sea reestructurada el área de yogurt, de manera que estos estén acorde con los conocimientos, capacidades y aptitudes propias para desempeñar dichas posiciones de manera satisfactoria.

Entre los requisitos que el empleado debe cumplir para desempeñar el cargo, figuran los siguientes:

- **Higiene personal:** es la base fundamental para la aplicación de las buenas prácticas de fabricación; por lo tanto toda persona que entre en contacto con materias primas, ingredientes, material de empaque,

producto en proceso y producto terminado, equipos y utensilios debe de estar en óptimas condiciones higiénicas.

- **Protección personal:** el uniforme caracteriza al empleado de una planta y le confiere una identidad que respalda las actividades que realiza, por ello debe estar acorde con el trabajo que el empleado desempeña y proteger tanto a la persona como el producto que elabora.
- **Uniformes:** elementos básicos de protección que consta de: redecilla para cabello, gorra o gorro que cubra totalmente el cabello, tapabocas que cubra nariz y boca, camisa, blusa y pantalón u overol, delantal impermeable, zapatos o botas impermeables según sea el caso. El uniforme completo es de uso obligatorio para todas las personas que vayan a ingresar a las salas de proceso y no se permite que dentro de ellas permanezca nadie que no lo use.
- **Elementos de protección:** se consideran elementos de protección todos aquellos elementos que por necesidades del oficio deben ser usados por los empleados o personas que ingresan a una planta productora de alimentos. No se permitirá que ninguna persona esté en zonas de riesgos o trabajando en áreas de peligro, si no está usando los elementos de protección establecidos por la empresa.
- **Limpieza:** todas las personas que trabajan en contacto directo con los productos, superficie de contacto de alimento, y materiales de empaque de alimento tendrán que cumplir con prácticas higiénicas cuando estén trabajando al grado necesario para proteger contra la contaminación al producto.

3.2.6 Compra de nuevas maquinarias y equipos



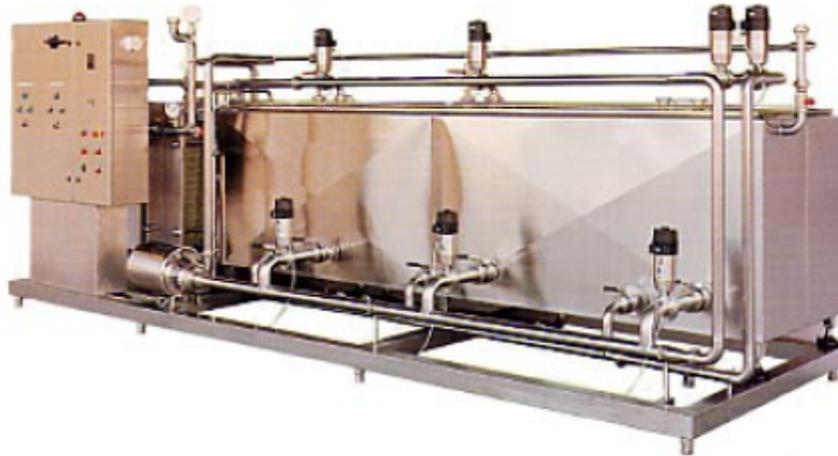
IMPROLAC
INGENIERÍA Y MAQUINARIA PARA LA INDUSTRIA LÁCTEA S.L.



CAMARAS Y EQUIPOS FRIGORIFICOS.

- * Fácilmente montables y desmontables.
- * Con panel frigorífico de 60,80,100 o 150 según la función de la cámara.
- * Equipo frigorífico compacto.
- * Posibilidad de colocación de resistencias y sistema de recirculación forzada de aire para la fabricación de yogur firme.
- * Panel de poliuretano con chapa lacada por sus dos caras.

Figura 3.2.6.- Fuente: Datos proporcionados por Heladerías BON C por A.



INSTALACIONES PARA EL LAVADO C.I.P.

Para el lavado interior de depósitos, tanques y tuberías

- * En versión manual o automática.
- * Pre-montados en plataforma.
- * Depósitos aislados para evitar pérdidas en calor.
- * Intercambiador a placas, para el calentamiento de las soluciones.
- * Control de temperatura de soluciones de forma automática.
- * En versión automática, autómatas programables, con el control de :
 - Disolución en correcta en cada depósito.
 - Control de retorno de soluciones.
 - Adición automática de detergentes.
 - Accionamiento de válvulas neumáticas para la automatización de los diferentes ciclos y fases de lavado.
 - Gestión de recuperación de agua del último aclarado.

Figura 3.2.6.2.- Fuente: Datos proporcionados por Heladerías BON C por A.



ENVASADORA PARA YOGUR Y OTROS POSTRES.

- * Producción: 2.200 env./hora.
- * Para vasos pre-formados de material plástico con un diámetro máximo de 95mm. y un volumen máximo de 500 c.c.
- * Tapa de aluminio lacada.
- * Consumo eléctrico: 1 Kw.
- * Consumo aire: 0,5 m³/h.
- * Medidas máquina: 800x850xh1500.
- * Posibilidad de diferentes formatos.
- * La máquina base se compone de las siguientes estaciones, :
 - Colocación automática de los envases.
 - Dosificación volumétrica.
 - Desapilado y colocación de las tapas.
 - Cierre por termosellado.
 - Fecha de caducidad.
 - Cinta transportadora salida envases terminados.

Figura 3.2.6.3.- Fuente: Datos suministrados por Heladerías BON C por A.



Modelo de homogeneizador	GJB 2000-25
Número de émbolo	Tres
Tipo de homogeneización	Dos etapas de homogeneización
Tipo de procesamiento	Materiales sólidos y fluido
Ámbito de variación del manómetro	Menos que 2 Mpa
Quiebre de gránulos	0.1~0.2 micrón
Tamaño promedio del producto final	≤ 1 micrón
Temperatura de funcionamiento	≤ 70 °C
Presión	25 Mpa
Capacidad	2000 L/H
Mínima presión de alimentación	0~3 Mpa
Especificaciones de la energía	
Energía mínima	2.2 KW
Energía máxima	15 KW
Diámetro de la bomba de pistón	
Diámetro	φ45
Altura de la tubería de la alimentación	φ45
Altura de la tubería de carga	φ25
Utilidades	
Suministro eléctrico	380 V o según su necesidad
Fases	trifásica
Temperatura de limpieza	80 °C to 90 °C
Tiempo de limpieza	Antes y después de su uso
Tamaño	120×105×140 cm
Peso	1150 Kg
Empaque	Caja de Madera estándar fumigada

Figura 3.2.6.4.- Fuente: Datos suministrados por Heladerías BON C por A.

3.2.7 Serie Tetra Hoyer Frigus (Sorbetera)

Dentro de la propuesta está contemplada la compra de 2 sorbeteras, ya que las 2 que actualmente están en la planta, no son suficientes para la elaboración del yogurt.

Los congeladores Tetra Hoyer Frigus KF ofrecen alto desempeño con una muy baja variación de temperatura, flujo y exceso de masa, dando como resultado una excelente estabilidad de salida.

Existen 2 modelos, cada uno equipado con diferentes tipos de sistemas de control; el modelo C manualmente controlado, y el modelo F completamente computarizado. Para expandir las posibilidades de producto, estos congeladores pueden ser suministrados con una bomba de recirculación, una bomba de doble salida y/o un aireador.

3.2.8 Modelos

Tetra Hoyer Frigus KF 80 F 40 - 100

Tetra Hoyer Frigus KF 500 C / F 100 - 900



Figura 3.2.6.5.- Fuente: Datos suministrados por Heladerías BON C por A.

3.3 Operaciones sanitarias

3.3.1 Mantenimiento General

Las instalaciones físicas del área se mantendrán en buenas condiciones sanitarias para prevenir que el yogurt se contamine. Los utensilios y equipos se lavaran y desinfectaran de manera que protejan los alimentos de la contaminación y los materiales para su empaque.

3.3.2 Limpieza y Saneamiento

Los detergentes y desinfectantes empleados en los procedimientos de limpieza y saneamiento estarán libres de microorganismo y serán seguros y eficientes para el uso de los cuales están destinados.

Los productos que pueden ser utilizados o almacenados en la planta son:

- Aquellos que se requieren para mantener condiciones de limpieza y sanitarias.
- Aquellos que se requieren para ser utilizado en el laboratorio para las pruebas de calidad.
- Aquellos que son necesario para el mantenimiento del área, equipo y operación.
- Aquellos que son necesarios para ser utilizados durante la elaboración.

3.3.3 Limpieza de superficies de contacto

- Todas las superficies de contacto con productos, incluyendo utensilios y equipos, se limpiarán con la frecuencia que sea necesaria para proteger el producto de contaminación.
- Las superficies de contacto utilizadas para la elaboración, o para el mantenimiento de productos estarán secas y en condición sanitaria durante el tiempo que van ser utilizados. Aquellas superficies que necesitan ser limpiadas en forma húmeda, cuando sea necesario, serán sanitizadas y secadas antes de su uso.
- Las superficies que no entran en contacto con el yogurt con los equipos utilizados en las plantas de elaboración de alimentos deberán limpiarse con la frecuencia necesaria para protegerlo de contaminación.
- Los artículos desechables (tales como los utensilios para utilizarse solo una vez, vasos de papel y toallas de papel) deberán almacenarse en envase apropiados y serán manejados, servidos, usados y desechados de forma tal que evite la contaminación del producto final.
- Agentes sanitizantes serán adecuados y seguros bajo condiciones de su uso. Cualquier aparato, procedimiento, o maquina puede ser aceptable para limpiar y desinfectar el equipo y los utensilios, si se establece que dichos aparatos, procedimiento, o maquinaria dejara limpios los equipos y utensilios y proveerán un tratamiento desinfectante adecuado.

3.3.4 Almacenamiento y manejo del equipo

El equipo portátil y los utensilios limpios y desinfectadores que tienen superficie de contacto con el yogurt deberán almacenarse en un lugar de manera que la superficie de contacto con alimentos esté protegida de contaminación.

3.4 Condiciones sanitarias

3.4.1 Suministro de agua

El suministro de agua deberá ser suficiente para las operaciones llevarse a cabo. El agua que entra en contacto con la fabricación de este producto o superficie de contacto con la materia prima deberá estar segura y de una calidad sanitaria adecuada.

3.4.2 Plomería

La plomería será de un tamaño, diseño e instalación de manera que:

- Lleve suficiente cantidad de agua a los sitios que se requieren a través de toda el área
- Disponer en forma apropiada las aguas negras y los desperdicios líquidos desechables fuera del área.
- Proveer drenaje adecuado en el piso para todas las áreas en donde los pisos están sujetos a inundaciones por limpieza o donde las operaciones normales liberen o descarguen agua, u otros desperdicios líquidos sobre el piso.

- Proveer que no existe un flujo retrógrado de, o conexión cruzada entre, el sistema de tubería que descarga los desperdicios líquidos o aguas negras y el sistema de plomería que provee agua a los productos o la elaboración de estos.

3.4.3 Aguas residuales y drenajes

En las áreas de proceso donde se utilice agua abundante, se instalara un sifón por cada 30 m² de superficie. Los puntos más altos de drenaje deben estar a no más de 3 metros de un colector maestro; la pendiente máxima del drenaje con respecto a la superficie del piso debe ser superior a 5%.

Los drenajes estarán distribuidos adecuadamente y estarán provistos de trampas contra olores y rejillas antiplagas. Las cañerías serán lisas para evitar la acumulación de residuos y formación de malos olores. La pendiente no debe ser inferior al 3% para permitir el flujo rápido de las aguas residuales. La red de aguas servidas estará por lo menos a tres metros de la red de agua potable para evitar contaminación cruzada.

Todos los residuos sólidos que salgan de la planta deben cumplir los requisitos establecidos por las normas sanitarias y la Secretaria Ambiente. La disposición de las aguas negras se efectuara por un sistema de alcantarillado adecuado o se dispondrán por otro medio adecuado.

3.4.4 Energía eléctrica

La nueva instalación contara con un sistema o planta de energía eléctrica de capacidad suficiente para alimentar las necesidades de consumo, en caso de cortes o fallas imprevistas y especialmente para garantizar la secuencia de operaciones que no pueden ser interrumpidas, como en la conservación de material primas o productos perecibles que requieren de frío, como es el caso del yogurt.

3.5 OBJETIVO

Esta propuesta de reestructuración tiene como objetivo principal captar la mayor cantidad de clientes potenciales, la completa satisfacción de estos, el aumento de las ventas y de igual forma el incremento de las utilidades del Consorcio BON. Así como mantener su posicionamiento en el mercado, el sostenimiento de la marca y seguir siendo una empresa competitiva y retadora en su industria.

Heladerías BON tiene como objetivo a largo plazo, convertirse en una multinacional reconocida en todo el mundo e insertar a nuevos territorios internacionales, con el propósito de establecer su marca como lo ha hecho en otros países.

3.6 ALCANCE DE LA PROPUESTA

Esta propuesta está concentrada en los aspectos de reestructuración y gestión de cambio, por ende, no se presentaran de manera profunda aspectos socio-culturales, ni ambientales, así como tampoco se desglosarán detalles específicos relacionados con las normativas y procedimientos que rigen las actividades operativas de la empresa BON en general.

3.7 JUSTIFICACIÓN

Helados BON en la República Dominicana es líder en el mercado en la venta de helados con un porcentaje de más de 75%, siendo el Yogen Fruz el más vendido de su cartera de productos. Empresa que está a la vanguardia en la adopción de los cambios, que constantemente se producen en el mercado y en los consumidores, ya que las necesidades varían en el transcurso del tiempo, fijándose como objetivo tener heladerías de calidad mundial.

Esta reestructuración tiene como propósito implementar cambios y mejoras en cuanto a la estructura del área de yogurt helado, enfocándose en los siguientes aspectos:

- Abastecimiento a tiempo de las diferentes tiendas.
- Incremento de las ventas.
- Satisfacer la creciente demanda de los Yogen fruz.
- Apertura de nuevas locaciones.
- Importante posicionamiento en el mercado y seguir siendo una marca líder en la industria de los helados.
- Proporcionar comodidad y seguridad laboral a los empleados de esta área.
- Evitar en la medida de lo posible el descontento de los usuarios, garantizando la satisfacción constante de estos.
- Hacer uso adecuado del espacio, recursos y nuevas maquinarias.
- Mejorar continuamente los procesos de fabricación y posterior entrega del yogurt helado.
- El cumplimiento de las normas y estándares que rigen este producto, promoviendo la calidad de vida y satisfacción al cliente.
- Ejecutar las operaciones de manera eficiente y provechosa, fundamentada en el programa de las normas de buenas prácticas de manufactura y mejoramiento continuo.

3.8 PLANIFICACIÓN

Mediante la planeación de los procesos y pautas a seguir se pretende alcanzar los objetivos propuestos, teniendo en cuenta los factores influyentes en la toma de decisiones.

Para llevar a cabo esta fase, se creara un plan estratégico en el cual la planeación guarde estrecha relación con las posibilidades reales de la ejecución. Para el efectivo funcionamiento y ejecución de este plan es necesario tomar en consideración los manuales de reglamentos y normas existentes en Heladerías BON, para evitar que estas obstruyan el proceso de logística en el desarrollo y funcionamiento de algunas actividades.

Se establecerán procedimientos y procesos sistemáticos para llevar a cabo la planificación, programación y posterior ejecución de la reestructuración.

Se establecerán pautas y metodologías para la correcta estimación, control y seguimiento permanente de la condición, el estado y la evolución de la nueva área de fabricación de yogurt, de tal manera que permita alcanzar los resultados óptimos posibles propuestos con anterioridad

3.9 PRESUPUESTO

Heladerías BON es un consorcio solido y establecido en la industria de los helados. A pesar del descenso de sus ventas en el último periodo, esta cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo esta propuesta de reestructuración, la cual dejara grandes beneficios en el corto y mediano plazo.

En esta fase se desglosaran los criterios bajo los cuales serán diseñados los presupuestos mensuales durante la planificación y puesta en marcha de este proyecto, esto con la finalidad de asignar y utilizar los recursos específicos, necesarios o adicionales sin hacer necesario de estos.

PRESUPUESTO	
ÁREA DE YOGURT HELADO	RD\$
Remodelación estructura actual	350,000.00
Pisos, Paredes, Techos, ventanas y Puertas	250,000.00
Gastos Electricidad	50,000.00
Gastos Sanitarios	70,000.00
Mano de Obra Directa	500,000.00
Total	1,220,000.00
COMPRA DE NUEVAS MAQUINARIAS	
Cámara y Equipos Frigoríficos	375,000.00
Máquina para Lavado	900,000.00
Envasadora	800,000.00
Homogenizador	750,000.00
2 Sorbeteras	3,000.000.00
Compra de Utensilios	500,000.00
Total	6,325,000.00
PERSONAL	
Contratación 10 Empleados	50,000.00
Capacitación Empleados	100,000.00
Sueldos	18,000.00
Uniformes	50,000.00
Total	218,000.00

CONTRATACIÓN SERVICIOS EXTERNOS	
Audidores (3)	900,000.00
Dietas	200,000.00
Viajes	100,000.00
Otros Gastos	50,000.00
Total	1,250,000.00
Total Reestructuración	9,013,000.00

Tabla 3.9.- Presupuesto Estimaciones Proyectadas en RD\$, Gastos Reestructuración. Fuente: Elaboración Propia.

3.10 SUPERVISIÓN Y AUDITORIA

Es preciso contar con un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades operativas y otros acontecimientos relacionados.

Por otra parte las auditorías y supervisión constituyen herramientas de control que contribuyen a la creación de una cultura de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la misma.

Helados BON deberá apoyarse de un sistema objetivo para la supervisión, monitoreo, control y evaluación que le permita vigilar de manera permanente que se esté cumpliendo a cabalidad con cada una de las fases del proyecto de reestructuración.

En tal sentido, la empresa tendrá que apoyarse de algunos consultores y auditores externos a esta, de manera que inspeccione la puesta en marcha y el buen funcionamiento de cada una de las fases de este proyecto.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Actualmente vivimos en un mundo cambiante, competitivo, retador y muy globalizado. Así como aumentan los niveles sociales y tecnológicos, de igual manera deben las empresas acelerar sus niveles de cambios, desarrollo y crecimiento.

Heladerías BON C por A no debe ser la excepción, desde sus inicios ha sido una empresa líder, competitiva y muy rentable, logrando establecer su marca en todo el territorio dominicano.

Sin embargo, en los últimos años la empresa se ha quedado rezagada en cuanto a cambios estructurales, tecnológicos y de sus procesos operativos. Lo que ha venido generando el descenso de las ventas de los helados, el descontento de sus consumidores y por ende una baja en la rentabilidad.

Tal es el caso del área de yogurt helado, para lo cual se ha presentado una propuesta de reestructuración con la finalidad, de que este consorcio continúe siendo tan competitivo, rentable, prestigioso y líder en el mercado, como lo ha sido desde sus inicios.

En estos tiempos de crisis una reestructuración puede representar también una gran oportunidad, porque permite consolidar cuotas de mercado, ayuda a mejorar la eficiencia de las operaciones del negocio, y permite configurar nuevos colaboradores que aprovecharán las oportunidades que se presenten en el mercado.

Se espera que con esta reestructura del área de yogurt helado de la referida empresa, se puedan obtener puedan obtener beneficios para esta en los siguientes aspectos:

- Mantener los pilares de calidad que siempre le han caracterizado.
- La completa satisfacción de sus clientes y consumidores finales.

- El incremento de sus utilidades.
- Mayor calidad en menor tiempo y al menor coste.
- Más capacidad de respuesta al cambio de las necesidades y expectativas.
- Mejor posicionamiento ante las oportunidades y cambios del mercado.
- Eficientizar el proceso de elaboración del yogurt y posterior entrega del mismo a las diferentes locaciones, centros de distribución y franquicias.
- Crear un ambiente laboral más como y agradable para el buen desempeño de sus empleados.
- Abastecimiento a tiempo de los inventarios de sus franquiciados.
- Conquistar nuevos mercados.
- Optimización de sus procesos y productos.

Es importante reconocer que actualmente el desarrollo tecnológico, transformaciones estructurales, apertura de nuevos mercados, cambios sociales, entre otros, son variables cada vez más competitivas, no solo en territorio nacional sino también en mercados internacionales. Es por esto que las empresas deben modificar y/o reestructurar sus procesos en caso de que sea necesario. De igual forma, deben modernizar sus maquinarias, sistemas y capacitar constantemente al elemento más importante de la organización, su recurso humano.

Cabe destacar que es muy importante estudiar a profundidad la situación o problema de la empresa, antes de tomar la decisión de implementar una reestructura. Una vez que se tiene una definición clara y el entendimiento del problema, se le asigna una ponderación a los criterios de decisión. Se estudian las posibles alternativas y posteriormente se elige la que se considera más favorable para la empresa.

Para lograr una exitosa reestructura organizacional, es preciso dar seguimiento a su ejecución y a las partes involucradas. Ya que la toma de una decisión incorrecta puede arruinar el plan completo. Después de tomar y ejecutar las decisiones se debe desempeñar las funciones de control y monitoreo por parte de los agentes asignados para tales funciones, con el objetivo de evaluar si la reestructuración está procediendo de forma adecuada y verificar si se están cumpliendo los objetivos propuestos a cabalidad.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- ❖ Balch, James F., “Recetas nutritivas que curan”, 2da. Edición, Nutrición y salud, 2000.
- ❖ Castillo L., Carlos, “Geminación y Malteado de Cebada”, Introducción, 2007.
- ❖ Código de Practicas de Higiene para la Leche y los Productos Lácteos. CAC/RCP 57-2004.
- ❖ Cohen Elorza, Ángel Rubén, “La Asombrosa Historia De Las Palabras”, 2008.
- ❖ Díaz de la Vega, L., “Tecnología de la leche y sus derivados”, La Habana, Editorial Pueblo y Educación, 1991.
- ❖ Dreizer, Carl, “52 Maneras de Perder Peso”, Editorial Caribe, 2004.
- ❖ Floger, Scott, “Elementos de Ingeniería de las Reacciones Químicas”, 3era. Edición, 1995.
- ❖ Hernández, Alicia, “Microbiología Industrial”, Los productos Lácteos, 2003.
- ❖ Hernández, Alicia, “Microbiología Industrial”, Proceso de elaboración del yogurt, pág. 68.
- ❖ M. Geosta, Bylund, “Manual de industrias lácteas”, Edit. Mundi-Prensa, 2006.
- ❖ Millidge, Judith, “El libro de los zumos y batidos”, Séptima Edición, 2006.

- ❖ Monta Gómez, Maritza, “Obtención de yogurt con leche de chocho”, 2002.
- ❖ Organización Mundial de la Salud, “Leche y Productos Lácteos”, CODEX Alimentarius, Vol. 12, 2da. 2000.
- ❖ Romero Del Castillo, Romero, “Productos Lácteos. Tecnología”, Lácteos fermentados, 2007.
- ❖ Valderrama, José O., “Información Tecnológica”, Vol. 12, No 6, 2001.
- ❖ Vukovic, Laurel, Revista “Salud para mujeres”, Guía práctica de salud, 2007.

Manuales

- ❖ Manual “Información Tecnológica”, de Valderrama, José O., Vol. 12 N ° - 2001.
- ❖ Manual de Procedimientos del CODEX.

Artículos

- ❖ Economista Dominicano, Artículo “El Mercado de leche en República Dominicana”, Laboratorios LAM, 27 de Octubre del 2007.
- ❖ PrensaRD.com, Art. “APROLECHE condena importaciones de leche”, 28 de Septiembre del 2001.

- ❖ Situación de la ganadería de leche de La República Dominicana. Plan de competitividad de la cadena Láctea”, por Galván, H., Producción y Competitividad, Fundación Loyola, San Cristóbal, 27 de Septiembre del 2007.
- ❖ Villalobos, Carolina (Nutricionista, Investigación y Desarrollo Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos. R.L.

Estudios

- ❖ IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura) - Nicaragua, “Estudio de la cadena de comercialización de la leche”, Cadena de Comercialización de la Leche, 2001.
- ❖ Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, “Estudio sobre el mercado de leche en República Dominicana”, elaborado por el Ing. José A. Moreta, Santo Domingo, D. N., Marzo 2003.
- ❖ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, “Agroindustria y Competitividad”, Estructura y dinámica en Colombia, 2005.

Internetgrafía:

- ❖ http://es.wikipedia.org/wiki/Yogur_helado
- ❖ <http://www.heladosbon.com>
- ❖ <http://economistadominicano.wordpress.com/2009/11/17/grupo-bon-2/>
- ❖ <http://www.heladosbon.com/Yogenfruz.aspx>
- ❖ http://republicadominicana.acambiode.com/empresa/helados-bon_195700.

A N E X O S

ANEXO #1

ANTEPROYECTO



UNIVERSIDAD APEC

ESCUELA DE GRADUADOS

Anteproyecto de Monografía para Optar por el Título de:

MAESTRÍA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD

**“PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE
YOGURT HELADO EN HELADERÍAS BON, SANTO DOMINGO,
2012.**

Sustentante:

Nombre:	Matrícula:
YOMAIRA GÓMEZ	2003-0080

Asesor (a):

EDDA FREITES, MBA

**SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA
ABRIL 2012**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
1. SELECCIÓN DEL TÍTULO Y DEFINICIÓN DEL TEMA	4
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	9
3.1 Objetivo General.....	9
3.2 Objetivos Específicos	9
4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	10
5. MARCO TEÓRICO.....	11
5.1 Sistemas de Gestión	11
5.2 Estrategias de Operaciones y Competitividad	12
5.3 Gestión de la Calidad	13
5.4 Planeación Estratégica de la Capacidad	13
5.5 Reestructuración	14
6. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	15
6.1 Técnicas utilizadas en el desarrollo de la investigación	15
7. TABLA DE CONTENIDO DEL MONOGRÁFICO	16
BIBLIOGRAFÍA.....	17

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está enfocado en los pasos preliminares del monográfico, consiste fundamentalmente en sistematizar los aspectos relacionados con el mismo. Entre las etapas necesarias para aportar información y llevar a cabo la investigación están: selección y definición del tema de investigación: en esta parte definimos por qué es importante hacer una reestructuración en el área donde se fabrica el Yogurt Helado, en la sede principal de Heladerías BON (Zona Industrial de Herrera) , y lograr una buena gestión de la misma; en los objetivos se plantea lo que se pretende lograr, en la justificación se establece el "por qué" del problema en la investigación seleccionada y marco de referencia, entre otros.

El objetivo principal de esta investigación es dar a conocer una propuesta de reestructuración. La misma no es una medicina de acción inmediata. Sin embargo, partiendo de un levantamiento y recolección de información, para el Consorcio BON representaría una gran oportunidad de mejorar y optimizar el proceso de producción y posteriormente entrega del Yogurt Helado, así como mantener su ventaja competitiva frente a sus competidores y seguir siendo una marca líder en el mercado.

El tipo de estudio en esta investigación es el exploratorio - descriptivo, con el objetivo de llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes a través de la descripción exacta de las actividades. La meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre las variables; así también como la intención de documentar el objeto de estudio tanto como sea posible.

1. SELECCIÓN DEL TÍTULO Y DEFINICIÓN DEL TEMA

“PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE YOGURT HELADO EN HELADERÍAS BON, SANTO DOMINGO, 2012”

Hace varios años las Heladerías Bon amplió su cartera de productos con los famosos helados Yogen Fruz, sin imaginarse que este tendría una fuerte demanda por parte de sus clientes y consumidores, representando esto una fuerte ventaja competitiva frente a sus competidores, arrojando esta situación como resultado un importante posicionamiento en el mercado para este consorcio.

La inclusión de estos helados ha marcado un antes y un después en la calidad, productividad y rentabilidad de Heladerías Bon.

Mediante esta investigación se pretende presentar una propuesta de reestructuración en el área de Yogurt Helado de la planta de producción de Heladerías BON, en su sede principal ubicada en la Zona Industrial de Herrera.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La primera Heladería Bon fue abierta en mayo de 1972, en la esquina conformada por las calles Espaillat y el Conde, esta vía era considerada en ese entonces como el principal centro comercial de Santo Domingo.

Su fundador, el ex candidato presidencial de la República, don Alfonso Moreno Martínez, era pionero en este campo y había adquirido bastante

experiencia con la venta informal de helados en su ciudad natal, San Francisco de Macorís, en los años 50.

Gracias a su estilo ágil y sus innovadores sabores basados en frutas tropicales, Helados Bon conquista el mercado nacional y en 1982 se expande mediante el sistema de franquicias, convirtiéndose en el primer franquiciatario del país, 15 años antes de la llegada de las grandes cadenas mundiales.

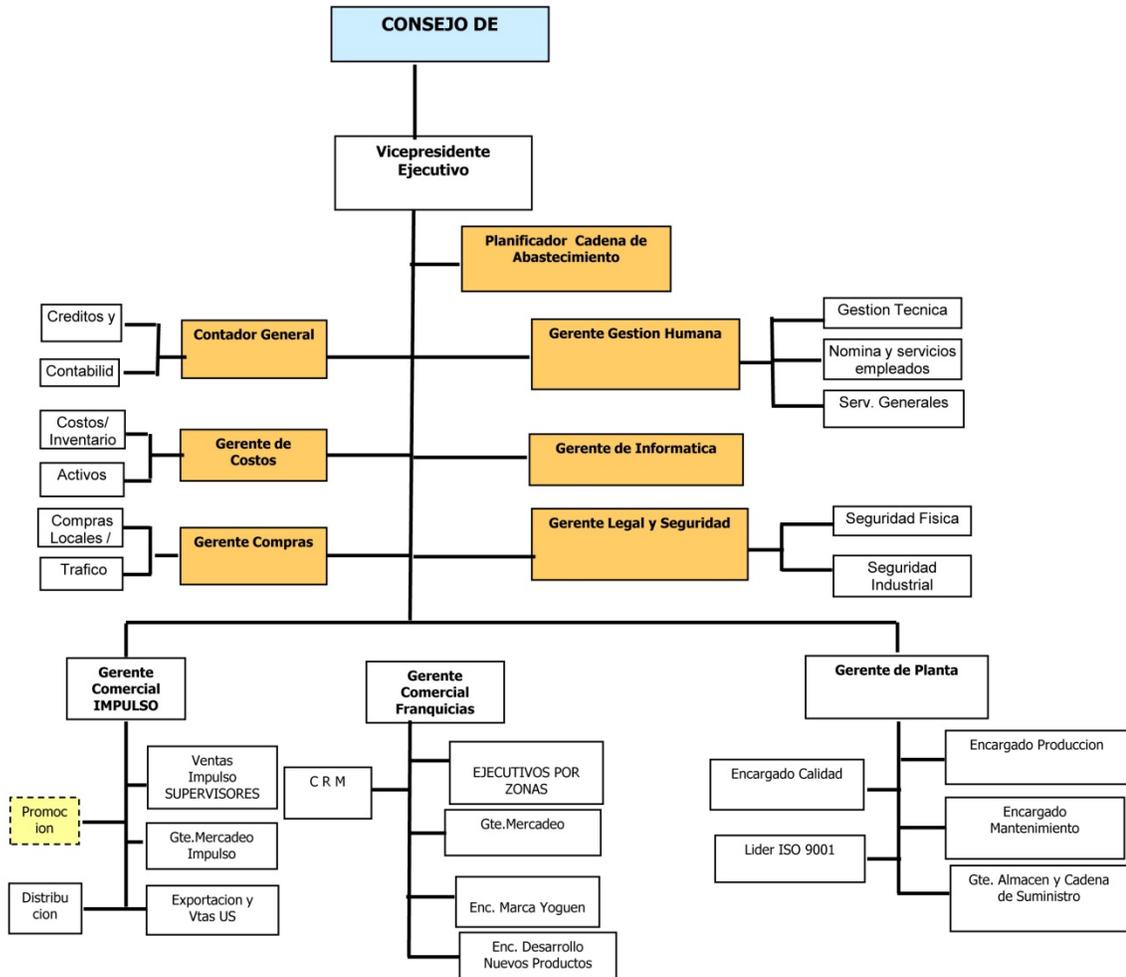
En 1985 construyó una renovada fábrica de helados en la Zona Industrial de Herrera (siendo hoy día su sede principal), para suplir mejor la creciente demanda de los nuevos establecimientos y puntos de ventas externas. En la actualidad esta planta continúa siendo la fábrica más grande helados de la República Dominicana.

En la actualidad Bon no es sólo una compañía, sino que es un consorcio empresarial formado por tres empresas: Helados Bon, Distribuidora Bon y Bon Agroindustrial.

Actualmente Helados BON en la República Dominicana es líder en el mercado en la venta de helados, con un 75% de participación. La esencia de este consorcio está basada en franquicias de helados (Helados BON) y de Yogurts (Yogen Fruz). Una empresa filial fabrica los jugos.

Hoy en día consta de más de 350 tiendas de heladerías distribuidas en toda la República Dominicana y dos en Haití.

Estructura Organizativa



Fuente: Datos suministrados por Heladerías BON.

La situación actual es que el Consorcio BON tiene actualmente 315 franquicias ubicadas en diferentes puntos de la ciudad de Santo Domingo, las cuales son abastecidas por el área que fabrica el Yogurt Helado para la venta de los Yogen Fruz. Esta es muy reducida, cuenta con 6 empleados, los cuales tienen la responsabilidad de fabricar el referido producto.

Debido a la creciente demanda de estos helados y a las constantes aperturas de nuevas locaciones, el área de yogurt Helado, ya no es suficiente para el abastecimiento de los inventarios de los franquiciados, lo que está

provocando que el producto llegue tarde a las tiendas y lo que es peor, que en ocasiones el cliente no encuentre estos helados en los establecimientos, dando como resultado el descontento de los mismos y el descenso de las ventas en el último periodo de los helados Yogen Fruz.

Hoy en día, el sector de la industria de las heladerías en la República Dominicana, se enfrenta a la situación de buscar nuevas formas de mejorar y optimizar sus procesos de producción, garantizando la calidad en el mismo. Con el tiempo, nuevas alternativas se presentan con los avances tecnológicos, métodos de optimización de procesos y formas de cómo aumentar la calidad en los productos.

Funciones del área de producción de Yogurt Helado en Heladerías
BON:

- Mantener un proceso de producción de Yogurt Helado de calidad que garantice una aplicación diaria de lo programado y sustente el buen uso de los recursos asignados para la elaboración de este producto.
- Mantener y mejorar constantemente la calidad de dicho producto.
- Llevar a cabo de manera sistemática cada uno de los pasos para realizar los entregables de este producto, desde su sede principal hasta sus diferentes franquiciados.
- Mantener y mejorar constantemente la calidad del servicio brindado a cada una de las franquicias.
- Vigilar de manera permanente que se respeten cada uno de los reglamentos del proceso de producción y entrega del Yogurt Congelado.
- Controlar y mantener el buen uso de los equipos y maquinarias, así como la materia prima para llevar a cabo de manera exitosa este proceso.

Partiendo de las informaciones obtenidas mediante un levantamiento de información (encuestas a clientes, visitas a sucursales, quejas de franquiciados, etc.), es necesario la elaboración y creación de la reestructura, que permita mejorar, eficientizar y optimizar los procesos y posterior entrega del Yogurt Helado.

Por lo anteriormente mencionado surgen las siguientes interrogantes:

¿De qué manera la reestructuración mejoraría la capacidad de producción del área de Yogurt Helado?

¿Están claramente definidas las funciones correspondientes a cada uno de los empleados del área?

¿Están correctamente establecidas las vías formales para realizar las entregas?

¿Actualmente cuenta la empresa con los recursos financieros necesarios para llevar a cabo la reestructuración?

¿Los empleados están cumpliendo a cabalidad con el sistema de logística establecido?

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Objetivo General

Presentar una propuesta de reestructuración del área de Yogurt Helado en Heladerías BON, en su sede principal, ubicada en la Zona Industrial de Herrera, donde los responsables de la elaboración de dicho producto mantengan los estándares de calidad establecidos, tanto en la fabricación como en la realización de los entregables a las demás locaciones.

a. Objetivos Específicos

- Describir el proceso de producción del Yogurt Helado y posterior entrega a las sucursales.
- Explicar y mostrar las causas que están dificultando las entregas a tiempo del referido producto a las demás locaciones, lo que está provocando niveles bajos de ventas en Heladerías BON.
- Presentar las consecuencias de no aplicar correctamente los procedimientos de servicio a las demás franquicias.
- Identificar aquellas tareas que están afectando el proceso de entrega y re-estructurar el flujo de dicho proceso, modificando los pasos que lo hacen ineficiente, presentando alternativas que lo mejoren y/o eliminando los pasos que sean innecesarios en caso de que los hayan.
- Mostrar la importancia de satisfacer eficientemente las demandas de las franquicias.

- Presentar un plan de mejora (una reestructuración), partiendo de las informaciones que ya tenemos y con el entendido de que esta será de gran beneficio y productividad para el área de Yogurt Helado y obviamente para Heladerías BON.

4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Helados BON en la República Dominicana es líder en el mercado en la venta de helados con un porcentaje de más de 75%, siendo el yogurt (Yogen Fruz) el producto más vendido.

Empresa que está a la vanguardia en la adopción de los cambios, que constantemente se producen en el mercado y en los consumidores, ya que las necesidades varían en el transcurso del tiempo, fijándose como objetivo tener heladerías de calidad mundial.

En la actualidad el Consorcio BON cuenta con 315 franquicias en la ciudad de Santo Domingo, las cuales son abastecidas del Yogurt Helado (para la posterior elaboración de los muy demandados Yogen Fruz) por el área que fabrica el referido producto, ubicada en la planta de producción de la sede principal. Dicha área es muy reducida, cuenta con un personal de 10 empleados, y los mismos ya no son suficientes para la producción y posterior abastecimiento de los inventarios de las tiendas. Situación que ha producido el descenso de las ventas de estos helados en el último periodo ya que en muchas ocasiones el cliente no puede comprarlos por que se agota rápidamente el Yogurt Helado.

En este trabajo de informe final plantearemos una propuesta de reestructuración en el área de Yogurt Helado de Heladerías BON, con el propósito de seguir siendo la empresa líder en la industria de las heladerías y de mantener y mejorar continuamente los procesos de producción y la calidad y competitividad de esta empresa.

Existen diferentes razones por las que el proyecto es justificable, el abastecimiento a tiempo de las diferentes tiendas, el incremento de las ventas, satisfacer la creciente demanda de los clientes y consumidores finales, las constantes aperturas de nuevas locaciones, importante posicionamiento en el mercado y seguir siendo una marca líder en la industria de los helados.

El desafío es plantear y proponer un conjunto de trabajos y pautas a seguir, que cumplidas a cabalidad pueden hacer de este proyecto algo muy beneficioso y rentable para esta empresa.

5. MARCO TEÓRICO

5.1 SISTEMAS DE GESTIÓN

Ogalla Segura, Francisco, "Sistema de gestión". Una guía práctica (2005:p.1), define Sistemas de Gestión como: Esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos. Es una herramienta que permite controlar los efectos económicos de la actividad de la empresa.

Es un método sistemático de control de las actividades, los procesos y asuntos relevantes para una organización, que posibilite alcanzar los objetivos previstos y obtener el resultado deseado, a través de la participación e implicación de todos los miembros de la organización y garantizando la satisfacción del cliente, de la sociedad en general y de cualquier parte interesada. (Fernández García, Ricardo, "Sistemas de gestión de la calidad, ambiente y prevención de riesgos laborales". Su integración (2006: p.11).

La norma ISO 9001:2000 define sistema de gestión como un "sistema para establecer la política y los objetivos y para el logro de dichos objetivos"

5.2 ESTRATEGIA DE OPERACIONES Y COMPETITIVIDAD

Chase, Richard B., "Administración de Producción y Operaciones". (2000: Capítulo 2, sección uno, Pág. 24), sostiene que la estrategia de operaciones se refiere a la formulación de políticas amplias y el diseño de planes para utilizar los recursos de la empresa de modo que apoyen de la mejor manera posible la estrategia competitiva de la firma a largo plazo.

Sustenta, que la estrategia de operaciones implica decisiones relacionadas con el diseño de un proceso y la infraestructura necesaria para servir de soporte a dicho proceso.

Heizer, Jay, "Principios de Administración de Operaciones" (2002: Capítulo 1, Operaciones y Productividad, Pág. 5), define La administración de Operaciones (AO), como el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados.

5.3 GESTIÓN DE LA CALIDAD

Philip Crosby (1926-2001), sustenta que la calidad es gratis, definiéndola como “conformancia a los requerimientos” e indicando que el 100% de la conformancia es igual a cero defectos. Establece que en las organizaciones que no se trabaja con un plan que contemple la calidad, los retrabajos y desperdicios alcanzan del 20 al 40%.

William Edward Deming (considerado el padre de La Revolución Industrial con sus famosos 14 puntos), expresa que la gestión de la calidad, es un sistema de medios para generar económicamente productos y servicios que satisfagan los requerimientos del cliente.

Ediciones Díaz de Santos, S.A., (1996), en su libro “Gestión de la Calidad Total” (Concepto Básico, Pág. 7), contempla que la calidad solo se logra cuando toda la empresa está decidida y claramente orientada a la calidad.

5.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CAPACIDAD

Según Chase, Richard B., en su libro Administración de Producción y Operaciones”, expresa: La planeación estratégica de la capacidad es proveer un enfoque para determinar el nivel de la capacidad general de los recursos con utilización intensiva de capital-instalaciones, equipos y tamaño global de la fuerza laboral-que mejor respalden la estrategia de competitividad de la compañía.

Buffa, Elwood S., en su libro “Administración de la Producción” (2004: Capítulo 12, Distribución de las instalaciones, Pág. 306 y 307), sustenta que al considerar el diseño de una planta nueva o el nuevo diseño o expansión de un

sistema ya existente, se requiere una decisión de alto nivel acerca de la capacidad del diseño.

La capacidad implica decisiones importantes que determinaran la inversión total en planta y los costos futuros de operación de la planta mediante lo siguiente: la selección de niveles de producción en relación con los niveles estacionales de ventas, el nivel de la capacidad existente, etc. La fortaleza y la habilidad financieras de la empresa siempre están presentes como restricciones para la determinación de la aproximación con que se pueda llegar en un momento dado a las condiciones de la capacidad ideal.

5.5 REESTRUCTURACIÓN

El autor Levy, Luis H. en su libro “Reestructuración Integral de las Empresas, como base de la Supervivencia”, (Estrategia y Planeación: Fundamentos del Desarrollo Empresarial, 1999: Pág. 39), sostiene que en todo momento, dentro de la dirección de las empresas, pero con más razón en tiempos de crisis, es indispensable contar con una estrategia de negocios y con procesos de planeación que permitan llevar a esa estrategia a los niveles de ejecución y cumplimiento.

Vicente Montesinos, Julve, en su libro “Introducción a la Contabilidad Financiera” (Provisión de la reestructuración, 2007: Pág. 377), describe que en determinadas circunstancias las empresas pueden verse obligadas a realizar ciertas operaciones de reestructuración, como consecuencias de innovaciones tecnológicas, cambios en los procesos de producción, o simplemente en las formas de gestión. A estos efectos, se entiende por reestructuración un programa de actuación planificado y controlado por la empresa que produzca un

cambio significativo en el alcance de la actividad llevado a cabo por la empresa o en la manera de llevar la gestión de su actividad.

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

La metodología aplicada deberá ante todo garantizar un plan efectivo al problema planteado a tiempo de asegurar su éxito. Verificándose en cualquiera de las etapas del desarrollo del mismo.

El tipo de estudio en esta investigación es el exploratorio - descriptivo, con el objetivo de llegar a conocer los procesos, pautas y actitudes a través de la descripción exacta de las actividades. La meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre las variables; así también como la intención de documentar el objeto de estudio tanto como sea posible. El propósito del estudio es describir su carácter caprichoso al encontrar poco sobre la materia del proyecto.

Visitaremos la empresa Heladerías BON en el desarrollo de la propuesta y observaremos paso a paso cada uno de los ciclos, situaciones y variables que interfieren en la misma. Se analizará el histórico de los indicadores del área de Yogurt Helado, así como el uso de libros, Internet, apuntes y la observación directa de todos los procesos.

6.1 Técnicas a utilizar en el desarrollo metodológico

Técnica documental por medio de la cual se realizarán las ideas sobre el objeto de estudio. Entrevistas con el personal del área de producción de Yogurt Helado, Desarrollo, CRM, Ventas y la encargada de Calidad, con el objetivo de profundizar en el tema y que estos sirvan de guía en la investigación.

Mediante estas técnicas se pretende señalar verdades particulares contenidas en la situación general en cuanto a la evaluación de procesos y la manera de hacerla más eficaz.

7. TABLA DE CONTENIDO DEL MONOGRÁFICO

Dedicatoria

Agradecimientos

Introducción

CAPITULO I. PRODUCTOS LACTEOS

CAPITULO II. RESEÑA HISTORICA

CAPITULO III. PROPUESTA DE REESTRUCTURACION EN EL AREA DE PRODUCCION DE YOGURT HELADO, EN HELADERIAS BON.

Conclusiones y Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

BIBLIOGRAFÍA PRELIMINAR

Libros:

- ✚ Ander-EGG Ezequiel “Técnicas de investigación Social. Ediciones Humanitas, 1992.
- ✚ Buffa, Elwood S., “Administración de la Producción”, 2004.
- ✚ Chase, Richard B., “Administración de Producción y Operaciones”, 2000.
- ✚ Ediciones Díaz de Santos, S.A., “Gestión de la Calidad Total”, 1996.
- ✚ Fernández García, Ricardo, “Sistemas de gestión de la calidad, ambiente y prevención de riesgos laborales”. 2006.
- ✚ Heizer, Jay, “Principios de Administración de Operaciones”, 2002.
- ✚ Levy, Luis H. “Reestructuración Integral de las Empresas, como base de la Supervivencia”, 1999.
- ✚ Méndez Carlos” metodología” Ediciones McGraw Hill. 1988.
- ✚ Ogalla Segura, Francisco, “Sistema de gestión”. Una guía práctica. Ediciones Díaz de Santos Madrid. 2005.
- ✚ Vicente Montesinos, Julve, “Introducción a la Contabilidad Financiera”, 2007.

Intenetgrafía:

 www.heladosbon.com

 www.google.com

 www.monografias.com

 http://republicadominicana.acambiode.com/empresa/helados-bon_195700

 <http://www.monografias.com/trabajos74/incidencia-promocion-consumo-helado/incidencia-promocion-consumo-helado2.shtml>

 BIBLIOTECA LAS CASAS – Fundación Index
<http://www.index-f.com/lascasas/lascasas.php>

ANEXO #2

LISTADO DE PRODUCTOS
HELADERÍAS BON

Material	Texto breve de material	UMB
10100	Helado Fresa C-3.5 onz caj 24/1	CJ
10101	Helado Vainilla C-3.5 onz. Caj.24/1	CJ
10107	Helado Chocolate C-3.5 Onz. Caj 24/1	CJ
10108	Helado Vainilla Imperial 4 oz 24/1	CJ
10109	Helado Fresa Cremita 3.5 onz 24/1	CJ
10112	Tarta Helada Madre	CJ
10200	Helado Fresa 1 Pta. Caja 6/1	CJ
10201	Helado Vainilla 1 Pta. Caj. 6/1	CJ
10202	Helado Whisky 1 Pinta 6/1	CJ
10203	Helado Ciruela 1 Pta. Caj. 6/1	CJ
10204	Helado Bizcocho 1 Pta. Caj. 6/1	CJ
10206	Helado Coco 1 Pta. Caj. 6/1	CJ
10207	Helado Chocolate 1 Pta. Caj. 6/1	CJ
10209	Helado Dulce De Leche 1 Pta. Caj. 6/1	CJ
10210	Helado Bizcocho Cremita 1 Pta Caj 6/1	CJ
10211	Helado Pistacho 1 Pta. Caj. 6/1	CJ
10212	Helado Ron Pasa Cremita Pta Caj 6/1	CJ
10216	Helado Vainilla Imperial 1 Pta. Caj. 6/	CJ
10217	Helado Moscatel 1 Pta 6/1	CJ
10218	Helado Ron Pasa 1 Pta. Caj. 6/1	CJ
10238	Helado Chinola 1 Pta. Caj. 6/1	CJ
10240	Helado Amaretto 1 Pta. Caj. 6/1	CJ
10241	Helado Noche Navidena 1 Pta 6/1	CJ
10270	Helado Biscottino 1 pinta 6/1	CJ
10288	Helado Jaspeado Fresa 1 Pta. Caj. 6/1	CJ
10289	Helado Jaspeado de Chocolate 1 Pta 6/1	CJ
10290	Helado Vainilla Light 1 Pta. Caj. 6/1	CJ
10296	Helado Dulce de Leche Praline 1 Pinta	CJ
10297	Helado Bizcocho Maccine 1 Pta. Caj. 6/1	CJ
10400	Helado Fresa 1/2 Gls. Caj. 3/1	CJ

10401	Helado Vainilla 1/2 Gls.Caj. 3/1	CJ
10403	Helado Ciruela 1/2 Gls. Caj. 3/1	CJ
10404	Helado Bizcocho 1/2 Gls. Caj. 3/1	CJ
10407	Helado Chocolate 1/2 Gls. Caj. 3/1	CJ
10500	Helado Fresa 2 Gls	CU
10501	Helado Vainilla 2 Gls	CU
10503	Helado Ciruela 2 Gls	CU
10504	Helado Bizcocho 2 Gls	CU
10505	Helado Majarete 2 Gls	CU
10506	Helado Coco 2 Gls	CU
10507	Helado Chocolate 2 Gls	CU
10508	Helado Naranja Piña 2 Gls	CU
10509	Helado Dulce de Leche 2 Gls	CU
10510	Helado Habichuela con Dulce 2 Gls	CU
10511	Helados de Mango 2 gls	CU
10516	Helado Vainilla Imperial 2 Gls	CU
10517	Helado Moscatel 2 Gls	CU
10518	Helado Hotwheels 2 gls	CU
10519	Helado Tres Leche 2 Gls	CU
10520	Helado Capuccino E.B 2 Gls C/ Malt Ball	CU
10522	Helado Capuccino E.B 2 Gls C/Coffee Toff	CU
10523	Helado Yogurt con Miel 2 Gls	CU
10524	Helado Chocolate Chips 2 Gls.	CU
10525	Helado Chiclet 2 Gls.	CU
10526	Helado Sesamo 2 Gls	CU
10527	Helado Galletica con Crema 2 Gls.	CU
10528	Helado Choc. Premiun con Cocoa org. 2gls	CU
10529	Helado Brownie 2 Gls.	CU
10530	Helado Ron Pasa 2 Gls.	CU
10531	Helado Choco Maple 2 gls	CU
10532	Helado Macadamia 2 Gls.	CU

10533	Helado Tiramisu 2gls	CU
10534	Helado Barbie 2 Gls	CU
10538	Helado Chinola 2 Gls.	CU
10539	Helado Fresa Natural 2 Gls.	CU
10540	Helado Amaretto 2 Gls.	CU
10541	Helado Limón 2 Gls.	CU
10548	Helado Bizcocho Redondo 8 Lts	CU
10556	Helado Chocolate Priscila 2 Gls	CU
10562	Helado Café Organico 2 Gls	CU
10570	Helado Biscottino 2 Gls. E.N	CU
10573	Helado Pistacho 2 Gls.	CU
10575	Helado Cheese Cake 2 Gls	CU
10577	Helado Pina Colada 2 gls	CU
10578	Helado Licor Strawberry 2 Gls	CU
10579	Helado Fruta del Bosque 2 Gls	CU
10580	Helado Malaga 2 Gls.	CU
10581	Helado Boncherry 2 Gls	CU
10583	Helado Jaspeado de chocolate 2 Gls	CU
10584	Helado Chocolate Viena 2 Gls	CU
10585	Helado Caramelo Crunch 2 Gls	CU
10587	Helado Cinco Cereales 2gls	CU
10588	Helado Jaspeado de Fresa 2 Gls	CU
10589	Helado Whisky 2 gls	CU
10590	Helado Light Vainilla 2 Gls	CU
10593	Helados Tamarindo 2 Gls	CU
10594	Helado Light Fruta del Bosque 2 Gls	CU
10595	Helado Chocolate O. C/ Macadamia 2 Gls.	CU
10596	Helado Dulce de Leche con Pralines 2 Gls	CU
10597	Helado Bizcocho Maccine 2 Gls	CU
10598	Helado Punky Pow 2 gls	CU
10599	Helado Choco Menta 2 gls	CU

10600	Helado Fresa 2.5 GlS	CU
10601	Helado Vainilla 2.5 GlS	CU
10603	Helado Ciruela 2.5 GlS	CU
10604	Copa Bon Chips de Chocolate 16/1	CJ
10605	Copa Bon Con Galletas 16/1	CJ
10606	Helado Coco 2.5 GlS	CU
10607	Helado Chocolate 2.5 GlS	CU
10608	Helado Naranja Piña 2.5 GlS	CU
10609	Helado Dulce de Leche 2.5 GlS	CU
10610	Helado Habichuela con Dulce 2.5 GlS	CU
10614	Helado Bizcocho 2.5 GlS	CU
10615	Helado Majarete 2.5 GlS	CU
10616	Helado Vainilla Imperial 2.5 GlS	CU
10617	Helado Moscatel 2.5 GlS	CJ
10618	Helado Hotwheels 2.5 gls	CU
10619	Helado Tres Leche 2.5 GlS	CU
10623	Helado Yogourt con Miel 2.5 GlS	CU
10624	Helado Chocolate Chips 2.5 GlS.	CU
10625	Helado Chiclet 2.5 GlS.	CU
10626	Helado Sesamo 2.5 GlS	CU
10627	Helado Galletica con Crema 2.5 GlS.	CU
10628	Helado Choc Premium con cocoa org 2.5GlS	CU
10629	Helado Brownie 2.5 GlS.	CU
10630	Helado Ron Pasa 2.5 GlS	CU
10631	Helado Choco Maple 2.5 GlS	CU
10632	Helado Macadamia 2.5 GlS.	CU
10634	Helado Barbie 2.5 GlS	CU
10639	Helado Fresa Natural 2.5 GlS.	CU
10642	Helado Melon 2.5 GlS	CU
10643	Helado Limeta 2.5 GlS	CU
10656	Helado Chocolate Priscila 2.5 GlS	CU

10670	Helado Biscottino 2.5 Gls	CU
10673	Helado Pistacho 2.5 Gls.	CU
10675	Helado Cheese Cake 2.5 Gls	CU
10677	Helado Pina Colada 2.5 Gls	CU
10682	Helado de Guayaba 2.5 GLS	CU
10683	Helado Jaspeado de chocolate 2.5 Gls	CU
10685	Helado Caramelo Crunch 2.5 Gls	CU
10688	Helado Jaspeado de Fresa 2.5 Gls	CU
10689	Helado Whisky 2.5 Gls	CU
10690	Helado Light Vainilla 2.5 Gls	CU
10691	Helado Chocolate O.C/ Macadamia 2.5 Gls.	CU
10696	Helado Dulce de LecheconPralines 2.5 Gls	CU
10697	Helado Bizcocho Maccine 2.5 Gls	CU
10700	Paleta de Coco 36/1	CJ
10702	Paleta de Chinola 36/1	CJ
10703	Paleta de Tamarindo 36/1	CJ
10704	Paleta de Uva 36/1	CJ
10705	Paleta de Manzana 36/1	CJ
10706	Paleta de Frambuesa 36/1	CJ
10707	Paleta Choco Choco 32/1	CJ
10708	Paleta de Choco Crema 32/1	CJ
10709	Paleta Fudge Bizcocho caja 36/1	CJ
10711	Paleta de Fresa Natural 36/1	CJ
10712	Paleta Fudge Chocolate Caja 36/1	CJ
10713	Paleta Fudge Fresa Caja 36/1	CJ
10714	Paleta Fudge Vainilla Caja 36/1	CJ
10715	Paleta Fudge Naranja Caja 36/1	CJ
10723	Paleta Chocolate Cremita 36/1	CJ
10724	Paleta Chinola Crema 36/1	CJ
10725	Paleta Fresa Crema 36/1	CJ
10726	Paleta Vainilla Cremita 36/1	CJ

10727	Paleta Piña Crema 36/1	CJ
10728	Paleta Naranja Crema 36/1	CJ
10737	Paleta Choco Crema Mani 32/1	CJ
10740	Paleta Cohetico Mandarina 36/1	CJ
10742	Paleta Cohetico Cherry 36/1	CJ
10744	Paleta Cohetico Merengue 36/1	CJ
10803	Marshmallow P/ Venta a Heladerías	CU
10805	Tarta Helada Pequeña en Caja.	UN
10806	Tarta Helada Grande en Caja.	UN
10807	Tarta Helada Grande San Valentin	UN
10808	Tarta Helada Especial Macadamia	UN
10809	Tarta Helada Especial Secretaria	UN
10810	Tarta Helada Navidad	UN
10817	Tarta Padre	UN
10910	Manga Yogourt Vainilla C/Probiótico Yog	UN
10911	Manga Yogourt Vainilla Yoguen Fruz	UN
10912	Manga Yogourt Cero Azucar	UN
20008	Cornetto Chocollage 24/1	CJ
20018	Holanda hershey 30/1	CJ
20086	Magnum Blanco 16/1	CJ
20087	Magnum Essence 24/1	CJ
20102	Sandwich Bon Vainilla 24/1	CJ
20103	Sandwich Napolitano 24/1	CJ
20104	Multipack Sandwich 8/12	CJ
20105	Multipack Cajita 3 onz 6/12	CJ
20106	Multipack Tricolor 9/12	CJ
20108	Toffee Bars 24/1	CJ
20109	Sundae Cone 24/1	CJ
102011	Vainilla Ice Cream 8/1	CJ
102071	Chocolate Ice Cream 8/1	CJ
103000	Helado Fresa 2 Ptas Caj. 6/1	CJ

103011	Helado Vainilla 2 Ptas Caj. 6/1	CJ
103022	Helado Chocolate 2 PTA 6/1	CJ
103033	Helado Ciruela 2 Ptas Caj. 6/1	CJ
103044	Helado Bizcocho 2 Ptas Caj. 6/1	CJ
103099	Helado Dulce de Leche 2 Ptas Caj. 6/1	CJ
103300	Helado Ron Pasa 2 Pta 6/1	CJ
105001	Helado Fresa 8 Litros	CU
105002	Helado Fresa E.B 2 Gls	CU
105011	Helado Vainilla E.B 2 Gls	CU
105031	Helado Ciruela 8 litros	CU
105033	Helado Ciruela 2 Gls E.B	CU
105041	Helado Bizcocho E.B 2 Gls	CU
105061	Coconut Ice Cream 8/1	CJ
105071	Helado Chocolate 8 litros	CU
105077	Helado Chocolate 2 Gls EB	CU
105081	Helado Naranja Piña E.B 2 Gls	CU
105082	Helado Naranja Piña 8 Lts	CU
105100	Sample Cup Vainilla 3.5 Oz.	CJ
105101	Helado Habichuela con Dulce 8lts	CU
105102	Sample Cup Cake 3.5 Oz.	CJ
105103	Prune Bulk 3 Gls.	GLN
105105	Sample Cup Coconut 3.5 Oz.	CJ
105106	Pound Cake Ice Cream 8/1	CJ
105171	Helado Choco Chonks 8 Lts	CU
105241	Helado Chocolate Chips 8 litros	CU
105244	Helado Chocolate Chips 2 Gls. E.B	CU
105301	Helado Ron Pasa 2 Gls. E.B	CU
105302	Helado Ron Pasa 8 litros	CU
105303	Helado Chocolate 8 lts E.B	CU
105304	Helado Vainilla 8 Lts E.B	CU
105305	Helado Fresa 8 Lts. E.B	CU

105306	Helado Bizcocho 8 lts EB	CU
105307	Helado Ron Pasa 8Lts E.B	CU
105308	elado Naranja Piña 8 Lts E.B	CU
105381	Passion Fruit Sorbet 8/1	CJ
105382	Prune Ice Cream 8/1	CJ
105391	Strawberry Sorbet 8/1	CJ
105501	Helado Vainilla Redondo 8 Litros	CU
106181	Copa Barbie 16/1	CJ
106331	Helado Tiramisu 2.5 Galones	CJ
106341	Copa Hotwheel 16/1	CJ
107001	Paleta de Coco 24/1	CJ
107411	Paleta Cohetico Mora 36/1	CJ
108061	Tarta de Chocolate	UN
200101	Mordisko Clasico 24/1	CJ
200104	Magnum Clasico 24/1	CJ
200105	Magnum Almendras 24/1	CJ
200106	Napolitano Holanda 3.6 LT	UN
200107	Oreo Micha 16/1(NO USAR)	CJ
200108	Oreo Micha Holanda(pinta)	UN
200109	Napolitano Micha Holanda(pinta)	UN
200110	Solero Coco 24/1	CJ
200111	Magnum Fresa Chocolate 16/1	CJ
200112	Viennetta de Chocolate	CJ
200113	Cornetto Chocollage tradicional de vaini	CJ
200114	Solero Paradise 24/1	CJ
200116	Solero Limon 30/1	CJ
200122	Viennetta de Vainilla	CJ
200158	Mordisko Nuez 24/1	CJ
200159	Solero Fresa 30/1	CJ
200200	Choco crispy 24/1	CJ
200201	Mango Fruit bar 24/1	CJ

200202	Pasion Fruit bar 24/1	CJ
200203	Chocolate Pints 8/1	CJ
200204	Vainilla Pints 8/1	CJ
200205	Fresa Crispy 24/1	CJ
200604	Cornetto Royal Choco Nuez 18/1	CJ
201061	Paleta Chiclibon 24/1	CJ
201071	Paleta Tricolor 24/1	CJ
300001	Fresa Congelada Entera	LB
601203	Wafer macadamia (Chocolate)	CJ
601211	Turrón de Macadamia 180/1	CJ
601214	WAFER DE MACADAMIA 160/1	CJ
610804	Bizcocho Brownie a la moda 5/1	CJ