



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROYECTO DE GRADO
“Valle & Sierras SRL
Desarrollo estructural y comercial”

Tribunal: Prof. Córdoba, Jorge
Prof. Rópolo, Mariela

Profesor Tutor: Prof. Veteri, Liliana
Integrantes: Filippetti, Candelaria Soledad
Stanglino, Gonzalo Martín

2016



ÍNDICE

Dedicatoria	3
Agradecimiento	4
Formulario C: Informe de aceptación del proyecto de grado.....	5
Resumen del proyecto de grado	7
Glosario.....	8
Objetivos y alcances del trabajo.....	12
Introducción.....	13
<i>Capítulo 1. Visión, misión y objetivos.</i>	15
<i>Capítulo 2. Estrategias para el liderazgo competitivo en distribuidoras.</i>	17
<i>Capítulo 3. Estructura y diseño de la organización.</i>	22
<i>Capítulo 4. Ducto logístico</i>	37
<i>Capítulo 5. Reingeniería</i>	43
<i>Capítulo 6. Manual de procedimiento</i>	48
<i>Capítulo 7. Capacitación de los recursos humanos.</i>	57
<i>Análisis costo – beneficio en Valle & Sierras:</i>	
<i>Implementación en capacitación</i>	67
<i>Implementación en manuales de procedimientos</i>	71
Propuestas	76
Conclusión.....	77
Anexos	79
Bibliografía	84



DEDICATORIA

Dedicamos este Trabajo de Grado a nuestras familias, amigos, docentes y a la institución educativa IUA:

Por su apoyo incondicional, por creer en nosotros y crecer junto a nosotros en el desarrollo profesional. Por ser compañeros que nos alientan a apostar por el conocimiento, la cultura, la ciencia y la investigación.

Porque junto a ellos, entendemos que el educarnos es inversión en el presente y sustento para el mañana, para nosotros, nuestra posteridad y el país.

Por hacernos entender que el saber es libertad, autonomía, enaltecimiento y orgullo personal.

Por exigirnos y hacernos comprender que el sacrificio es bueno; que para avanzar es necesario equivocarse y es posible caer, pero no es opción levantarse o quedarse tendido, debemos continuar. Por transmitirnos su sabiduría, por contenernos en los momentos difíciles y animarnos ante la duda.

Por su tiempo entregado a nosotros, por sus sacrificios, por su tolerancia. Por su cariño, por su profesionalismo; por animarnos permanentemente en la búsqueda de la verdad, el bien común, los buenos valores y la ética ciudadana. Por enseñarnos a ser comunitarios y trabajar comunitariamente. Por guiarnos en el camino correcto, muchas veces el estrecho, más largo y con más obstáculos.

Por alentarnos a soñar y elegir ser quienes queramos ser...

Por todo ello, felices, agradecidos y para ustedes, nuestra obra...



AGRADECIMIENTO

Agradecemos a todos aquellos que fueron partícipes de este Proyecto de Grado, quienes permitieron formar, integrar, unir y darle sentido a nuestras palabras:

- **Personal docente** comprometido que nos enseñó y aconsejó durante la investigación: nos orientaron en nuestra exploración y descripción que nos permitió conocer, descubrir y sentir la realidad de Valle & Sierras S.R.L.
- **Colaboradores de Valle & Sierras S.R.L** que nos abrieron las puertas de su organización, confiando en nosotros y permitiendo interpelarnos toda vez que fuera necesario. Por creer en nosotros y en nuestra labor, compartiendo la visión de que se puede mejorar a través del cambio.
- Por último, a todos aquellos **profesionales autores, editores y gráficas** que aportaron a través de sus publicaciones, virtuales y en papel, nuestro fundamento teórico.

A todos ellos, ¡gracias!



FORMULARIO C



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Córdoba, Miércoles 08 de Junio del 2016.

INFORME DE ACEPTACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO

VALLE & SIERRAS SRL: DESARROLLO ESTRUCTURAL Y COMERCIAL

Integrantes: **Filippetti, Candelaria Soledad**
Stanglino, Gonzalo Martín

Profesor Tutor del PG: **Veteri, Liliana**

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: **Córdoba, Jorge**
Vocal 1: **Rópolo, Mariela**
Vocal 2: **Malaman, Rossana**

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.



Observaciones:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



RESUMEN DEL PROYECTO DE GRADO

Las organizaciones deben planear para asegurarse de que el futuro sea tomado en cuenta; y el futuro puede ser tenido en cuenta de tres formas: preparándose para lo inevitable, preparándose para lo no deseable y controlando lo controlable.

Así es que planean para coordinar sus actividades, para ser racionales y para poder controlar. Este curso predeterminado de acción o descripción del proceso estratégico, orienta a definir la visión, para luego declarar la misión y establecer los objetivos.

Una vez que se ha determinado la visión, la misión y los objetivos de una organización, los gerentes deben desarrollar una estructura efectiva que facilite su cumplimiento. Asociado a este concepto, deviene el *organigrama*, que es una representación gráfica de la estructura de la empresa, en la que se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas.

A causa de esto, se genera la *división del trabajo* que desarrolla la necesidad de establecer diferentes cargos con tareas diferentes y con requisitos distintos que el aspirante debe tener para poder cubrir el mismo. Cada puesto de trabajo contiene un conjunto de tareas que fueron establecidas con anterioridad, que son inherentes al mismo y que ocupan una posición formal en el organigrama. La ampliación de cada puesto significa muchas veces comenzar de nuevo, aplicando *reingeniería* para examinar el trabajo que se desarrolla; abandonando (de ser necesario) los procedimientos establecidos quizás hace mucho tiempo.

Esto nos permite detectar cuáles son las actividades que suman valor en el ducto logístico, con el objetivo de posicionar la distribuidora a través de diferenciación, logrando un servicio valorado por el cliente.

Finalmente, aprehender el nuevo saber-hacer depende de manuales de procedimiento y capacitaciones al personal que garanticen el cambio pretendido por la directiva.



GLOSARIO

Cadena de suministro: es otro concepto que ha cobrado fuerza en los últimos años. La cadena de suministro cubre el ciclo de vida entero de un producto o servicio desde que es concebido hasta que es consumido. Y está relacionado con la logística y con la estrategia logística de las empresas. Dentro de la cadena de suministro de una empresa o de un conjunto de empresas se distinguen tres áreas básicas de actividad logística:

1. El proceso de aprovisionamiento: se ocupa de la gestión de materiales entre los proveedores y la empresa.
2. El proceso de producción: gestiona el conjunto de operaciones productivas de los centros de fabricación.
3. El proceso de distribución: comprende la gestión del producto hasta los clientes y consumidores.

Cross-Docking: el flujo directo de mercancía a través de una instalación, de la función de recepción a la función de envío, eliminando la necesidad de almacenamiento.

Coaching: es un método que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas.

Comunicación integral: la comunicación integral de marketing es un concepto de planeación de comunicaciones de marketing que reconoce el valor agregado de un plan completo.

Cultura organizacional: es el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano aplicado al ámbito restringido de una organización.

Datos: son una representación simbólica (numérica, alfabética, etc.) de un atributo o variable cuantitativa o cualitativa. Los datos pueden consistir en números, estadísticas o proposiciones descriptivas.



Desarrollo profesional: el desarrollo profesional es una fase del crecimiento personal que obedece a las necesidades de auto-superación que experimenta cada individuo; asimismo, el desarrollo profesional del personal de una organización hace parte de los procesos de desarrollo de recursos humanos.

Eficacia: capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado.

Eficiencia: capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.

ERP (Enterprise Resource Planning): es el conjunto de sistemas de información gerencial que permite la integración de ciertas operaciones de una empresa, especialmente las que tienen que ver con la producción, la logística, el inventario, los envíos, la contabilidad y los aspectos relacionados con los recursos humanos de la empresa.

Feedback: es un mecanismo por el cual una cierta proporción de la salida de un sistema se dirige a la entrada, con objeto de controlar su comportamiento. Se produce cuando las salidas del sistema o la influencia de las salidas del sistema, vuelven a ingresar al sistema como recursos o información. La misma permite el control de un sistema y que el mismo tome medidas de corrección con base en la información recibida.



Flujo Logístico: existen flujos logísticos internos (de producción) y externos (de suministro y distribución):

Flujo de producción: circulación de materias y componentes en la red de fabricación. Estos flujos son constituidos por la cadena de operaciones de transformación, de mecanizado y de almacenamiento intermedios.

Flujos de suministro: circulación de materia prima, materiales o productos desde el almacén del proveedor hasta el almacén de la empresa cliente.

Flujo de distribución: circulación de los productos acabados o semi-acabados en el almacén de la empresa hasta llegar al consumidor final y/o cliente.

JIT (Just in time): es una estrategia industrial que suaviza el flujo material dentro de las plantas industriales. JIT minimiza la inversión en inventario proporcionando entregas oportunas y secuenciales de producto exactamente donde y cuando se necesita, de una multitud de proveedores.

Información: es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje que cambia el estado de conocimiento del sujeto o sistema que recibe dicho mensaje.

Logística empresarial: la logística empresarial, por medio de la administración logística y de la cadena de suministro, cubre la gestión y la planificación de las actividades de los departamentos de compras, producción, transporte, almacenaje y distribución. La misión fundamental es colocar los productos adecuados (bienes y servicios) en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones deseadas, contribuyendo lo máximo posible a la rentabilidad.

Management: es una metodología corporativa y disciplinaria de gestión, cuyo objetivo es mejorar el desempeño (eficiencia y eficacia) y la optimización de los procesos de negocio de una organización, a través de la *gestión de los procesos* que se deben diseñar, organizar, documentar y optimizar de forma continua.



Procesos: es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que al interactuar juntas en los elementos de entrada los convierten en resultados.

Programa: es la planificación ordenada de las distintas partes o actividades que componen algo que se va a realizar.

Rotación de Inventario: El coste de los bienes vendidos dividido por el nivel promedio de inventario disponible. Este indicador mide cuantas veces el inventario de una compañía se ha vendido durante un período de tiempo. Operacionalmente, las rotaciones del inventario son medidas como el total de los bienes al pasar por la cadena dividida por el nivel del promedio de inventario para un período dado.

Sistema: es un conjunto de elementos relacionados entre sí y que funcionan como un todo. Los elementos que componen un sistema pueden ser variados, como una serie de principios o reglas estructurados sobre una materia o una teoría.

Stock: se usa en español con el sentido de existencias. Es un registro documental de los bienes y demás cosas pertenecientes a una empresa o comunidad, hecho con orden y precisión.

Tecnología: es el conjunto de conocimientos técnicos, científicamente ordenados, que permiten diseñar, crear bienes, servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de la humanidad.



OBJETIVOS Y ALCANCES DEL TRABAJO

Objetivos Generales

- Reestructurar cada puesto de trabajo, con el fin de que las actividades se cumplan eficientemente por medio de un responsable.
- Aumentar los volúmenes de venta, superando la cobertura que exige la embotelladora.
- Definir metas, políticas y secuencias de acción para cumplir los dos objetivos antes descritos.

Objetivos Específicos

- Desarrollar y explicitar: Misión, visión y valores.
- Redefinir el organigrama.
- Organizar, diseñar y desarrollar cada puesto de trabajo a través de la reingeniería.
- Identificar las actividades que suman valor en el ducto logístico.
- Aplicar una estrategia de diferenciación para ser líderes.
- Promover manuales de procedimiento.
- Promover formatos de capacitación.

De acuerdo a los objetivos planteados, la primer instancia de intervención tendrá como ámbito de aplicación exclusiva a la distribuidora Valle & Sierras SRL, considerando las fortalezas y debilidades en su estructura organizativa informal, centralizada y vertical. A continuación, nos centraremos en el área logística comercial: capacitación del personal, uso correcto de materiales y herramientas, poder de negociación con los clientes y la comunicación interna.

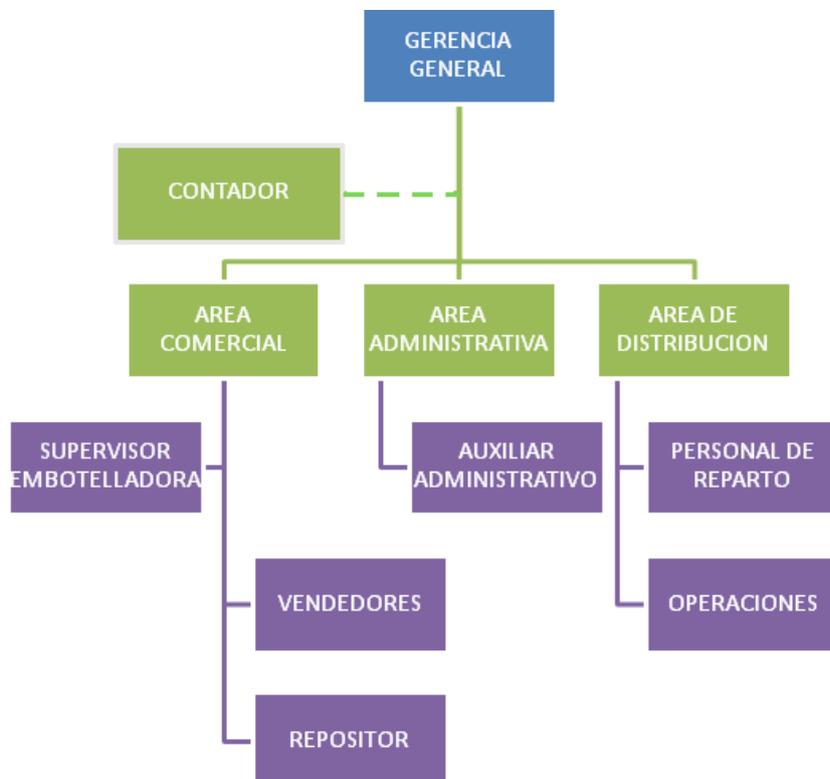


INTRODUCCIÓN

Valle & Sierras SRL es una empresa familiar que se dedica hace 5 años a la comercialización y distribución de bebidas, específicamente es distribuidor autorizado de productos de Coca Cola y de la Compañía Industrial Cervecera.

Su sede central se encuentra en la ciudad de Cruz del Eje, atendiendo las localidades de La Cumbre, Los Cocos, San Esteban, Capilla del Monte, Charbonier, San Marcos Sierras, Villa de Soto, Serrezuela, San Carlos Minas, La Higuera, Salsacate y Tanninga. A demás, en la ciudad de La Calera dispone de un taller de mantenimiento de sus rodados.

La dotación de personal es de 35 personas organizadas en una estructura informal, situación que favorece la ausencia de control y seguimiento de las personas en sus puestos de trabajo, dificultando que cada trabajador comprenda los límites y competencias de su labor. En consecuencia, al no identificar concretamente a los responsables, la solución de conflictos se dilata o demora.





Gerencia General: Gustavo Filippetti y Candelaria Filippetti.

Contador: Estudio Contable Priotto & Asociados.

Área Comercial:

Supervisor: Luciano Benito.

Vendedores: Alexis Pailer, David Romero, Gustavo Barbuyani, Nicolás Zárate, Leandro Pérez.

Repositor: Marcelo Vega.

Área Administrativa:

Supervisor: Candelaria Filippetti.

Auxiliar Administrativo: Mauro Loyola.

Área de Distribución:

Encargado: Abel Filippetti.

Reparto: Julio Canelo, Edgar Llanos, Jorge Ortega, Iván Delgado, Lucas Pereyra, Rodrigo Canelo, Ramón Silva, Claudio Quintero, Paolo Villada, Sergio Ceballos, Sergio Arévalo.

Operaciones: Mayco Zalazar, Joel Pereyra, Adrian Villada, Fernando Bazán, Yair Ortega, Franco Pereyra, Genaro Filippetti, Gabriel Loyola.

Por otra parte, en lo referente a lo comercial, la organización mensualmente debe cumplir el objetivo de superación frente a sus competidores, impuesto y exigido por su principal proveedor quien posee amplio poder de negociación.

En el desarrollo del trabajo de aplicación se determinarán estándares de operación para así asegurar la excelencia en la ejecución y contribuir a establecer un negocio sustentable y rentable en el tiempo.



CAPÍTULO 1. VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS.

Conceptos y alcances.

- La *visión* es una declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige la empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo. Es lo que se desea que sea la compañía en el futuro. Por cierto, esta síntesis (en un proceso de búsqueda de consenso) involucra necesidades, expectativas, intercambios y sustituciones hacia las intenciones de la organización;

- Cada organización necesita una *misión* que defina su propósito y de respuesta a la pregunta ¿Cuál es la razón de estar en el negocio?.

La misión define el propósito actual de la organización especificando que hará ésta a corto plazo. Ésta declaración debería distinguir a la organización del resto de las que sirven la misma necesidad de sus clientes.

- Los *objetivos* son fines específicos, mensurables y su consecución previa es necesaria para poder alcanzar las metas. Ayudan a motivar y a dirigir el personal dando una base para la coordinación de actividades conexas.

- Una vez que se ha determinado la visión, la misión y los objetivos de una organización, los gerentes deben desarrollar una estructura efectiva que facilite su cumplimiento.

Ventajas de su aplicación en las organizaciones.

Desarrollar o definir una *visión* permite obtener una síntesis que moldea las distintas y variadas percepciones de la realidad de quienes toman decisiones estratégicas e integradas, para exponer lo que se desea que la compañía sea en el futuro.

Definir la *misión* de la organización obliga a la gerencia a indentificar el ámbito de sus productos o servicios con mayor cuidado. La orienta hacia un propósito a la organización, le permite generar valores, creencias y una filosofía; aplicando políticas y estándares de comportamiento. Es así como se generan intenciones a escala corporativas: llamados objetivos.



También aporta autovaloración e identidad para generar interés por la supervivencia, estimulando la imagen pública y aplicando mejoras en la tecnología.

Respecto a los *objetivos y estrategias* usadas actualmente, es importante que la gerencia los identifique, estas serán la base de la planificación. Los objetivos de una compañía proporcionan las metas de desempeño medibles que los trabajadores buscan alcanzar.

Desarrollo de la visión, misión y objetivos de Valle & Sierras SRL

Visión: convertirnos en líderes de comercialización y logística, facilitando el consumo inmediato de bebidas.

Misión: Garantizar un servicio de entrega de bebidas óptimo en calidad y tiempo en el Noroeste de la Provincia de Córdoba, desarrollando una relación de excelencia con los actuales-potenciales clientes, proveedores y colaboradores; promoviendo así un crecimiento sostenido de la distribuidora.

Objetivos:

- Ser la distribuidora número uno en la región centro de Coca Cola por volumen de compras y cumplimiento de coberturas.
- Asegurar la excelencia en ejecución, contribuir al negocio sustentable y rentable en el tiempo como distribuidor representante de la Compañía Industrial Cervecera.



CAPÍTULO 2. ESTRATEGIAS PARA EL LIDERAZGO COMPETITIVO EN DISTRIBUIDORAS.

Diversas dimensiones del concepto de estrategia

La estrategia puede considerarse como un concepto multidimensional, que abarca todas las actividades fundamentales de la firma, otorgándole un sentido de unidad, orientación y propósito, facilitando al mismo tiempo las modificaciones necesarias inducidas por su medio.

Las siguientes dimensiones esenciales contribuyen a alcanzar una definición unificada del concepto de estrategia:

1. La estrategia entendida como un medio de establecer el propósito de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus programas de acción y sus prioridades en materia de asignación de recursos.
2. La estrategia como una definición del campo competitivo de la empresa, permite identificar y definir los negocios que la firma desarrolla o pretende desarrollar, abordando temas como el crecimiento, la segmentación, la diversificación y el retiro de los negocios.
3. La estrategia como respuesta a las oportunidades y amenazas externas, puntos débiles y fuertes internos, a fin de alcanzar una ventaja competitiva sostenible de largo plazo; considerando los competidores claves de la empresa en los negocios en que participa.
4. La estrategia como una manera de definir tareas de gestión con perspectivas corporativas, de negocios y funcionales.

La perspectiva corporativa, engloba las tareas que necesitan la visión más amplia para ser abordadas. Se refiere a los temas que corresponden a la definición de la misión global de la empresa, la convalidación de las propuestas que surgen de los niveles de negocios y funcional, la identificación y explotación de vínculos entre unidades de negocios distintas pero relacionadas, y la asignación de recursos, teniendo en cuenta las prioridades estratégicas.

La perspectiva de negocios incluye todas las actividades necesarias para mejorar la posición competitiva de cada unidad de negocios individuales dentro de la propia empresa.



La perspectiva funcional está relacionada con el desarrollo de las competencias funcionales necesarias en el campo de las finanzas, la infraestructura administrativa, los recursos humanos, la tecnología, la logística, la fabricación, la distribución, la comercialización, las ventas y los servicios necesarios para sostener una ventaja competitiva.

5. La estrategia como un modelo de decisiones coherente, unificador e integrador permitiendo la creación de planes que garantizan el cumplimiento de los objetivos básicos de la totalidad de la empresa.

6. La estrategia como expresión del propósito estratégico: exigir la organización.

Las capacidades existentes de la firma y sus recursos actuales deben entenderse como insuficientes para apelar a un desafío drástico que oriente a la organización hacia un estado más ambicioso, quizá inimaginable aún.

El propósito estratégico comprende un proceso activo de gestión que crea un sentido de urgencia, centra a la organización en la esencia de ganar y motiva a la gente a través de acciones tales como: desarrollar una actitud competitiva en todos los niveles a través del uso amplio de la inteligencia competitiva proporcionando a los empleados los conocimientos necesarios para trabajar efectivamente.

Planificación estratégica formal: ventajas de su aplicación.

El proceso de planificación ayuda a unificar las orientaciones de la organización, movilizándolo a todos los directivos claves en busca de objetivos compartidos y convenidos de común acuerdo posibles de lograr, a través de la formalización y la disciplina de este proceso sistémico.

La segmentación de la empresa mejora notoriamente al abordar varios focos estratégicos de atención (corporativos, de negocios y funcionales) y su representación en la estructura de la organización.

El proceso de planificación estratégica introduce una disciplina en el pensamiento a largo plazo de la empresa, elevando la visión de todos los directivos claves y así alentándolos a reflexionar en forma creativa sobre la orientación estratégica de los negocios.



El proceso de administración estratégica

Es un proceso de ocho pasos que cubre la planificación estratégica, su puesta en práctica o implementación y la evaluación: identificar la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias; análisis del entorno externo; identificación de oportunidades y amenazas; análisis de los recursos de la organización; identificación de fortalezas y debilidades; formulación de estrategias; implementación de estrategias; y evaluación de resultados.

Niveles de estrategias

Si una organización produce un solo producto o servicio, sus gerentes podrían desarrollar un plan estratégico único que abarcara todas sus actividades. Pero muchas organizaciones tienen varias líneas de negocios.

Como resultado, necesitamos distinguir distintas estrategias que se adecuen a cada empresa, por eso hablamos de estrategias a nivel corporativo, de negocio y funcional.

Estrategias a Nivel Corporativo: Si una organización está en más de dos líneas de negocios, necesitará una estrategia a nivel corporativo. Esta estrategia busca dar respuesta a la pregunta: ¿en qué negocios debemos participar?, determinando los papeles que desempeñará cada unidad de negocios de la organización.

Estrategias a Nivel de Negocios: Se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible las actividades diferentes productos o mercados, la estrategia a nivel de negocios es generalmente la misma que la estrategia corporativa de la organización. Para organizaciones con negocios múltiples, cada división tendrá su propia estrategia que defina a los productos o servicios que proporcionará los clientes a los que quiera llegar.

Cuando una organización está en varios negocios diferentes, la planificación puede facilitarse al crear unidades de negocios estratégicas. Una unidad estratégica de negocios representa un negocio único o un grupo de negocios relacionados.

Estrategia a Nivel Funcional: Busca responder a la pregunta ¿cómo podemos apoyar la estrategia a nivel de negocios? Para las organizaciones que cuentan con departamentos funcionales tradicionales como producción, marketing,



recursos humanos, investigación-desarrollo y finanzas, estas estrategias deben apoyar la estrategia a nivel de negocios; con el fin de maximizar la productividad de o actividad correspondiente a la unidad estratégica, es decir, en un entorno competitivo. Nos preguntamos entonces, ¿cómo debemos competir en cada uno de nuestros negocios? Para la organización pequeña con una sola línea de negocios o la organización grande que no se ha diversificado en los recursos.

Estrategias competitivas genéricas

Porter, introduce un concepto que es el de “Estrategias Genéricas”, argumentando que existen formas distintas y mutuamente excluyentes para que un negocio logre la ventaja competitiva. Define a la estrategia competitiva como “emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector y así obtener un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa”.

Porter, afirma que un negocio puede gozar de una ventaja competitiva exclusivamente a través de las dos estrategias genéricas: el liderazgo en los costos o la diferenciación. Una comprensión acabada de las fortalezas y debilidades que un negocio podría tener con relación a sus competidores sólo puede explicarse ya sea a través de una ventaja relativa de costos o una capacidad de diferenciación.

Estas dos formas genéricas de competir pueden combinarse con el alcance del mercado en el que la empresa intenta lograr la ventaja competitiva. Las alternativas resultantes conducen entonces a tres estrategias genéricas, dependiendo de que si la empresa busca una posición competitiva en la totalidad de la industria, o bien si concentrará sus actividades en un campo más restringido del mercado. Estas estrategias genéricas son: liderazgo en costos, diferenciación, y/o concentración o segmentación.



Desarrollo de estrategias de Valle & Sierras SRL

Las estrategias de una organización son acciones que una empresa realiza con el fin de alcanzar sus objetivos. Si los objetivos son los “fines” que busca una empresa, las estrategias son los “medios” a través de los cuales pretende alcanzar los objetivos.

Según el alcance de este trabajo de investigación, se plantean dos estrategias:

- Promover el desarrollo de manuales de procedimiento en los niveles estratégicos, funcionales y operativos, que permitan aumentar la cuota de mercado.

- Promover el desarrollo de capacitaciones en los niveles estratégicos, funcionales y operativos, que permitan precisar las funciones y relaciones de cada unidad de trabajo para así, deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.



CAPÍTULO 3. ESTRUCTURA Y DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN.

El rol de la estructura organizacional

El término estructura de la organización, describe el marco formal o el sistema de comunicación y autoridad de la organización.

Crear la estructura de una organización, implica dividir el trabajo a realizar en puesto y departamentos específicos, asignar las tareas y responsabilidades asociadas con los puestos individuales, coordinar las diversas tareas organizacionales, establecer relaciones entre individuos-grupos y departamentos, establecer líneas de autoridad formales asignando y utilizando los recursos de la organización.

La estructura de una organización está expresada por su grado de complejidad, formalidad y centralización; estos tres aspectos pueden combinarse e igualarse para crear diversos diseños de organización. Los gerentes deben diseñar entonces una estructura de organización que les permita desarrollar las metas y objetivos con eficacia y eficiencia. Diseñar una estructura apropiada, significa que los gerentes deben decidir cómo coordinar las actividades y los esfuerzos de trabajo tanto vertical como horizontalmente.

Construcción de la dimensión vertical y horizontal de las organizaciones

Las organizaciones determinan categorías y distintos niveles de interacción, normalmente entre el personal de alta gerencia, gerencia de nivel medio, gerentes de primera línea y personal operativo. ¿Cómo se define la interacción entre estos niveles, cómo se determinan estas categorías, quién se reporta con quién, y quién tiene la autoridad para tomar las decisiones? La construcción de la *dimensión vertical* de las organizaciones debe dar respuesta a estos interrogantes, a través de los siguientes conceptos:

- Unidad de mando: es el principio de que un subordinado sólo debe tener un superior ante quien es directamente responsable.
- Autoridad y responsabilidad: el término autoridad se refiere a los derechos inherentes en una posición gerencial para dar órdenes y esperar que estas se obedezcan. Mientras que la responsabilidad es la obligación de desempeñar las actividades asignadas.



- Intervalo de control: se refiere a cuántos subordinados puede supervisar un gerente de manera eficaz y eficiente. Es otra dimensión vertical que los gerentes deben analizar al diseñar una estructura apropiada para una organización, mientras más amplio o grande sea el intervalo de control, más efectivo será el diseño de la organización.
- Centralización y descentralización: es un concepto relativo, no absoluto. Es decir, que una organización nunca está completamente centralizada o descentralizada; entendiendo a la centralización, como la concentración de autoridad de toma de decisiones en alta gerencia y a la descentralización como la delegación de la autoridad de toma de decisiones a niveles inferiores en una organización.

La estructura de una organización tiene más de una dimensión vertical que hace énfasis en la integración y coordinación de las actividades entre los niveles organizacionales; es la *dimensión horizontal* que contempla como se organizan las actividades de trabajo a cada nivel específico de la empresa.

Los conceptos desarrollados a continuación pretenden dar respuesta a las preguntas de ¿Cómo se dividirán las actividades de trabajo o qué forma de departamentalización funcionará mejor?:

- División del trabajo: significa que en vez que una tarea la realice completamente un solo individuo, se separa en varios pasos y cada paso es completado por un individuo diferente. En esencia, los individuos se especializan en hacer parte de una actividad más que en la actividad completa.



- Departamentalización: es el proceso de agrupar a individuos en unidades separadas o departamentos para alcanzar las metas organizacionales. Existen departamentalización por funciones desempeñadas, por actividades en líneas de productos, por actividades en base a clientes, por actividades en base a un territorio o áreas geográficas y por actividades con base en el flujo de productos o de clientes.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CANTIDAD DE CENTRALIZACIÓN - DESCENTRALIZACIÓN	
MAS CENTRALIZACIÓN	MAS DESCENTRALIZACION
* El entorno es más estable.	* El entorno es complejo e incierto.
* Los gerentes de bajo nivel no son tan capaces o experimentados para tomar decisiones.	* Los gerentes de bajo nivel son capaces y experimentados en la toma de decisiones.
* Los gerentes de bajo nivel no quieren involucrarse en las decisiones.	* Los gerentes de bajo nivel quieren tener voz en las decisiones.
* Las decisiones son más significativas.	* Las decisiones son relativamente menores.
* La organización enfrenta una crisis o el riesgo del fracaso en la compañía.	* La cultura corporativa está más abierta para permitir que los gerentes sean protagonistas de lo que ocurre.
* La compañía es grande.	* La compañía está dispersa geográficamente.
* La puesta en práctica efectiva de las estrategias de la compañía depende de que los gerentes tengan más injerencia sobre lo que ocurre.	* La puesta en práctica efectiva de las estrategias de la compañía depende de que los gerentes tengan mayor participación y flexibilidad para tomar decisiones.



Análisis FODA

Es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planear una estrategia de futuro.

Durante la etapa de planeamiento estratégico y a partir del análisis DAFO se deben contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ✚ ¿Cómo se puede destacar cada fortaleza?
- ✚ ¿Cómo se puede disfrutar cada oportunidad?
- ✚ ¿Cómo se puede defender cada debilidad o carencia?
- ✚ ¿Cómo se puede detener cada amenaza?

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

El análisis consta de cuatro pasos:

- ✚ Análisis Externo (también conocido como "Modelo de las cinco fuerzas de Porter")
- ✚ Análisis Interno
- ✚ Confeción de la matriz DAFO
- ✚ Determinación de la estrategia a emplear

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas.	Recursos y capacidades escasas.
	Ventajas naturales.	Resistencia al cambio.
	Recursos superiores.	Problemas de motivación del personal.
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Nuevas tecnologías.	Altos riesgos.
	Debilitamiento de competidores.	Cambios en el entorno.
	Posicionamiento estratégico.	



De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia. Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable como sería el desarrollo de un nuevo producto.

Un análisis FODA puede utilizarse para:

- ✚ Explorar nuevas soluciones a los problemas.
- ✚ Identificar las barreras que limitarán objetivos.
- ✚ Decidir sobre la dirección más eficaz.
- ✚ Revelar las posibilidades y limitaciones para cambiar algo.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si los objetivos planteados en la formulación estratégica se van alcanzando según lo estipulado. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores se modifican con el paso del tiempo.

El objetivo primario de tal análisis consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto (oportunidades y amenazas), a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Para comenzar se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y determinar qué elementos corresponden a cada una. Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, y sólo se puede tener injerencia sobre ellas modificando los aspectos internos.



FODA de Valle & Sierras

Fortalezas:

- ✓ Clientes fidelizados.
- ✓ Experiencia en el rubro.
- ✓ Migración a nuevo depósito en el corto plazo.
- ✓ Las ventas vienen creciendo de acuerdo al mercado.
- ✓ Sentido de pertenencia apropiado, el conjunto enfocado en un mismo objetivo.

Debilidades:

- ✓ Estructura informal.
- ✓ Comunicación deficiente.
- ✓ Instalaciones obsoletas.
- ✓ Capacitación y formación del personal insuficiente.

Oportunidades:

- ✓ Crecimiento en el consumo de bebidas no alcohólicas en los mercados emergentes.
- ✓ Existencia de un segmento de mercado que podemos atender y todavía no lo estamos haciendo.
- ✓ Competencia débil.

Amenazas:

- ✓ Competidores de bajo costo invaden nuestro mercado.
- ✓ El mercado no está creciendo de acuerdo a lo esperado, recesión económica.
- ✓ Conflictos con los gremios.



Nivel estratégico funcional y operativo de Valle & Sierras SRL

La jornada laboral se desarrolla de la siguiente manera:

- 07:30 hs.: Los choferes realizan control preventivo mecánico del transporte. Control diario de mercadería: comparación del consolidado con los bultos preparados. Salida de los camiones a realizar las entregas de mercadería de las ventas realizadas el día anterior por el vendedor.

- 08:00 hs.: Llegada de los vendedores a la oficina para la búsqueda de palm, afiches, cartelería y actualización del programa de venta. Desarrollo del negocio visitando a cada uno de los clientes. Inicio de atención al cliente en el depósito.

Arribo de camiones de Coca Cola desde Córdoba. Descarga y carga de los mismos.

- 12:30 hs.: Cese parcial de actividades en el depósito. Tiempo de almuerzo.

- 15:30 hs.: Los vendedores transmiten los pedidos a través de internet. Descarga de pedidos y consolidación de bultos a entregar, para de esta forma proceder al armado de las cargas.

- 16:00 hs.: Apertura de depósito; se comienzan a preparar las cargas. Llegada de los vendedores a la oficina. Facturación y control de comprobantes. Reunión diaria de vendedores con el supervisor.

- 18:00 hs.: Llegada de los camiones de reparto: descarga. Se realiza el control y las cargas de los consolidados armados por rutas del día. Fin de la jornada laboral de vendedores.

- 19:30 hs.: Cierre del depósito. Fin del día laboral.



Identificación, descripción, análisis y especificaciones óptimas de los puestos de trabajo.

Debido a la división del trabajo y a la consiguiente especialización de funciones, las necesidades básicas de recursos humanos para la organización, sea en cantidad o calidad, se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos. La *descripción de un cargo* se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que los ocupantes necesitan cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y especificaciones. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo, en tanto que el rol que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción.

La descripción y análisis de cargos son responsabilidad de línea y función del staff, es decir, la línea responde por las informaciones ofrecidas, en tanto que la prestación de servicio de obtención y manejo de información es responsabilidad del analista de cargos, quien puede ser un empleado especializado, el jefe del departamento en que está localizado el cargo que va a describirse y analizarse, o el propio ocupante del cargo.

Los métodos que más se utilizan en la descripción y análisis del cargo son:

- Método de observación directa: es uno de los métodos más utilizados y se efectúa observando al ocupante del cargo de manera directa y dinámica en pleno ejercicio de su función, mientras el analista del cargo anota los datos claves de su observación en la hoja de análisis de cargo.
- Método del cuestionario: para realizar el análisis, se solicita al personal que diligencie un cuestionario de análisis de cargo y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo su contenido y características. El cuestionario debe elaborarse de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil.



- Método de la entrevista: garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianza, principalmente frente a empleados obstrutores y obstinados. Consiste en recolectar los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. Puede realizarse con uno de ellos o con ambos, juntos o separados.
- Métodos mixtos: cada uno de los métodos antes descriptos poseen ciertas características, ventajas y desventajas. Para obtener el mayor provecho posible de las ventajas y contra restar las desventajas, se recomienda utilizar métodos mixtos, combinaciones eclécticas de dos más métodos de análisis. La elección de estas combinaciones dependerá de las particularidades de cada empresa, como objetivo del análisis y descripción de cargos, personal disponible para esta tarea, etc.

Objetivos de la descripción y análisis de puestos

La aplicación de los resultados de los análisis de cargos es muy amplia: reclutamiento y selección del personal, identificación de necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de cargos, proyecto de equipo y método de trabajo. Todas las actividades de recursos humanos, se basan en la información que proporciona el análisis de cargos. Los principales objetivos son: determinar el perfil de los ocupantes del cargo, de acuerdo con el cual se aplicaran las pruebas adecuadas, como base para la capacitación del personal; determinar las escalas salariales según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios; estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional; servir de guía de supervisor en el trabajo con sus subordinados y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.



Etapas del proceso de análisis de puestos:

- ✓ Etapa de planeación: es un periodo de elaboración o laboratorio, en donde se debe establecer el uso que se le dará a la información obtenida en el análisis de puesto. Se reúne la información, se determina los cargos a analizar, se elaboran cronogramas de trabajo y se eligen los métodos de análisis a aplicar.
- ✓ Etapa de preparación: se designa los analistas que intervienen, equipo de trabajo, preparación del material a utilizar e informes a todos los niveles involucrados en el programa.
- ✓ Etapa de ejecución: se analiza realmente el puesto, obteniendo datos sobre actividades, conductas requeridas, requerimientos humanos, y condiciones de trabajo. Se revisan información obtenida con el trabajador y el supervisor, se redacta un análisis provisional, discusión con el supervisor y redacción de las descripciones – especificación final.

En Valle & Sierras SRL:

Gerencia General: Gustavo Filippetti y Candelaria Filippetti

- La planificación de los pedidos es realizada por la gerencia. El pedido se pasará a Coca Cola entre las 19:00 hs hasta las 08:00 hs del día siguiente.
- En el afán de vender, los preventistas muchas veces no miden y no tienen presente la problemática financiera. Muchos clientes, cancelan sus deudas fuera de los plazos convenidos generando problemas de liquidez, que si no son observados por la gerencia, pueden generar una pérdida en el flujo de caja.
- Los gerentes son los responsables de contratar y despedir al personal. Dentro de la selección de personal, la misma puede ser iniciada por el responsable del área comercial si se trata de un puesto para vendedor.
- Por otra parte, se encargan de controlar la cuenta del banco, esto permite saber si se debe hacer depósito en el día o no para cubrir los fondos.
- Planifican los pagos diarios a la embotelladora, teniendo en cuenta las notas de créditos a favor de la empresa.



Área comercial: Luciano Benito

El supervisor de ventas es el encargado de llevar adelante al equipo de vendedores y lidera a los mismos. Es el nexo entre la Gerencia general y los vendedores.

No debe dedicarse a vender, para no perder su función gerencial y la visión estratégica del negocio, debe acompañar al equipo de ventas. La rutina del día a día y los problemas que acarrea, no lo deben desviar de su función de líder.

Es relevante saber tomar distancia y observar a la organización de manera estratégica. La sabiduría del mismo, es la que provoca los resultados del equipo comercial, sin que este lo note. El supervisor de ventas exitoso, cumple la función paternal sobre los vendedores, permitiendo que los vendedores trabajen libremente y corrige en el momento preciso los desvíos.

Dentro de las principales funciones que realiza se enumeran:

- Conocer las tareas a realizar por los vendedores en la actividad diaria.
- Visitar clientes para realizar negociaciones puntuales.
- Solicitar acciones que lleven a la consecución de los objetivos.
- Realizar salidas al mercado con los vendedores, para capacitarlos y transmitirle su conocimiento.
- Lograr una sinergia de trabajo positiva en el equipo de ventas.
- Controlar la correcta ejecución en los puntos de venta.
- Planificar: La planificación es la base de la buena y correcta administración del tiempo. Sirve para organizar las acciones y tareas del equipo comercial.
- Supervisa: Organizar reuniones semanales de ventas y corrige desvíos.
- Lidera: Representa a sus vendedores frente a los gerentes y frente a los clientes. Respalda y defiende las gestiones realizadas y acompaña al equipo en la ardua tarea de vender y captar nuevos clientes.
- Analiza y organiza los tiempos y movimientos de las rutas de ventas.
- Clasifica: Para hacer eficiente el uso del tiempo y optimizar los resultados, el supervisor debe clasificar en categorías a los clientes de la empresa. Hay que saber medir el potencial e importancia de los clientes y separar el grupos de mayor a menor. En momentos críticos, la clasificación ayudará a



tomar decisiones y a dejar de lado, a aquellos clientes que generan baja rentabilidad a la empresa.

- Capacita: El supervisor ha desempeñado la profesión de vendedor y conoce todos los secretos de la misma. Capacitar a los vendedores y transmitir la experiencia acumulada, va a redundar en mejores resultados de ventas y permitirá la formación profesional del vendedor.

El *Supervisor*, se alinea a la política dictada por la gerencia y busca la mejor manera de alcanzar los objetivos y metas planteadas. Éste sabe cuánto deben vender sus vendedores y en qué tiempo pueden y tienen para hacerlo. Conoce las habilidades y excusas que habitualmente manifiestan los vendedores, dado que él ha sido uno anteriormente. La experiencia y sabiduría producto de los años de trabajo, lo distinguen evitando que lo evadan con facilidad.

Área comercial: vendedores: Alexis Pailler, David Romero, Gustavo Barbuyani, Nicolás Zárate, Leandro Perez

Los *Vendedores* y el supervisor trabajan en conjunto, valorando siempre la función del vendedor, lo que les permite estar mejor preparados para enfocar sus actividades hacia el logro de objetivos trazados como meta para la empresa. Para el caso que convoca, el vendedor de gaseosas, debe estar trabajando de la mano con su supervisor de ventas enterándose de las novedades y avances de los nuevos productos.

El vendedor es una parte esencial en toda empresa ya que forma parte de un equipo de ventas, marketing y logística, es la cara visible de la empresa, es quien visita todos los días la cartera de clientes. Debe conocer y entender el mercado; día a día debe maximizar la venta en todos sus clientes por medio de una excelente ejecución en los puntos de venta asumiendo los objetivos de su empresa.

La correcta realización de sus funciones, permite al vendedor vender con beneficio, brindando un buen servicio al cliente difundiendo la imagen de su empresa y la suya propia.



El vendedor mediante su Hand Held, dispositivo que se usa para tomar los pedidos, graba los artículos que les solicita el cliente. Una vez terminado, procede a comunicarle el monto de la factura que deberá abonar al otro día, cuando reciba el pedido.

Las funciones del vendedor son:

- Realizar un conjunto de actividades que le permitan lograr determinados objetivos.
- Retener a los clientes actuales.
- Captar nuevos clientes.
- Lograr determinados volúmenes de venta.
- Mantener o mejorar la participación en el mercado.
- Generar una determinada utilidad o beneficio.

La preventa debe descargar los pedidos como máximo hasta las 16:00hs. Como primera medida, al terminar de descargar la venta diaria se procede a realizar la planilla de venta - carga, la cual contiene la cantidad de packs vendidos por marca, sabor y calibre; para así de esta manera proceder al armado de las mismas.

Área Comercial: Repositor: Marcelo Vega

Es la persona encargada de hacer los pedidos a los supermercados. Tiene el deber de vender, controlar el stock, ejecutar y exhibir los productos en los puestos de ventas de acuerdo a los estándares establecidos para cada uno. Forma parte del equipo de venta, adecuándose a los objetivos de dicha área.



Área Administrativa: Candelaria Filippetti, Mauro Loyola

Esta área es la que se encarga de realizar la liquidación diaria a cada uno de los choferes, permitiendo identificar las operaciones exitosas y aquellas que no lo son.

Además se realizan la carga de facturas al libro de iva, liquidación de haberes, control de la información de la cartera de clientes, gestión administrativa de equipos de frio, carga y descarga de la información de venta, facturación y reporte de consolidados, control de préstamos de envases a los clientes por medio de comodatos.

Encargado de logística: Abel Filippetti

Las principales funciones del encargado de Logística es la gestión del tráfico y transporte, es decir, la coordinación del movimiento físico de los pedidos, entrega diaria y reabastecimiento de stock. La gestión del inventario implica la responsabilidad de la cantidad y surtido de productos de que se ha de disponer para cubrir la demanda de los clientes. Supervisa y controla la toma de decisiones logísticas, en base a información y datos puntuales para lograr optimización en la entrega diaria de las cargas a los clientes.

Encargados de almacenamiento: Muleros: Yair Ortega, Franco Pereyra, Genaro Filippetti

La gestión del almacenamiento y manipulación de productos, permite la utilización eficaz del terreno destinado a inventario y de los medios manuales, mecánicos y/o automatizados para la manipulación física de las bebidas. Esta gestión también tiene la responsabilidad de informar al encargado de realizar los pedidos, el stock y la mercadería a requerir. Este debe controlar el stock y con las ventas realizadas en el día por la preventa, debe controlar la cantidad de vacíos disponibles para pedir. Al arribo de los pedidos se procederá a la descarga en el depósito, y posteriormente la carga de los esqueletos vacíos que correspondiere a lo solicitado.



Área de distribución:

Operaciones: Mayco Zalazar, Joel Pereyra, Adrian Villada, Fernando Bazan.

Reparto: Julio Canelo, Edgar Llanos, Jorge Ortega, Ivan Delgado, Lucas Pereyra, Rodrigo Canelo, Ramón Silva, Claudio Quintero, Paolo Villada, Sergio Ceballos, Sergio Arévalo.

Esta área se divide en dos principales actividades: por un lado tenemos las actividades de reparto, donde se encuentran los operarios destinados a la distribución diaria de la mercadería en cada zona correspondiente. Los *Fleteros*, son quienes se encargan de conducir las mercaderías, debiendo entregar la misma en correcto tiempo y lugar convenido, empleando todas las diligencias y medios para que artículos no se deterioren. Son responsables también de los gastos necesarios y pérdidas o daños que resultaren por malversación y omisión suya o de sus factores, dependientes o de otros agentes.

Serán los encargados de llevar los pedidos a los clientes, su horario de trabajo comenzara a las 7:00 hs y culminará cuando hayan entregado la totalidad de los pedidos que se les asigno para su ruta. Llegaran al comercio, procederán a las descarga de los productos de acuerdo a lo que esta facturado. En caso de que el mismo tenga envases, deberán solicitar la cantidad de vacios que correspondiera controlando que las cantidades recibidas sean las correctas frente al encargado del establecimiento y se procederá al cobro de la boleta. Una vez finalizado el recorrido deberán rendir los valores en la empresa.

Por otra parte, se encuentran los operarios que trabajan diariamente en el depósito encargados del despacho de mercadería en la venta al público, armado y preparado de cargas, donde luego se procede a cargar los camiones para que el día siguiente los productos sean entregados a los diferentes clientes. Los operarios que se encuentran en esta área son también los encargados del mantenimiento en orden y limpieza del depósito.



CAPÍTULO 4. DUCTO LOGÍSTICO.

Logística comercial y centros de distribución

Las estrategias logísticas son las políticas de la organización que se establecen desde o para la logística integral. Estas políticas, que determinan los objetivos de gestión para todos los procesos del ducto, toman como punto de partida la política de servicio a los clientes, objetivo final de la cadena.

La logística integral, partiendo del plan estratégico de la empresa, debe dar respuesta a aspectos que se relacionan con la estrategia comercial (territorial, sectorial, de producto, etc.) y establecer a la par sus propias políticas sobre aspectos como la distribución de los productos hasta su llegada a los diversos clientes.

Se denomina logística comercial al conjunto de conocimientos, técnicas, métodos y procedimientos que pretendan dar respuesta a los problemas que se plantean a propósito del manejo de los flujos reales de la empresa, bien sea de los inputs o materias primas, como de los out-puts o productos terminados. La logística comercial comprende el estudio de todo lo relativo al transporte o distribución física del producto, desde el productor de materias primas hasta el fabricante y desde el fabricante hasta el consumidor final. La determinación del tamaño y la ubicación de los almacenes, la selección de los procedimientos de envase y embalaje, el establecimiento de los niveles del stock de seguridad de los distintos productos en los diferentes almacenes, y la elección de medios y fijación de condiciones para el transporte del producto son algunos de los problemas a los que tiene que dar respuesta la logística comercial. Para resolver estos problemas con criterio económico se utilizan técnicas estadísticas y de investigación operativa y, en particular, métodos y modelos de optimización económica. Pues así como el problema central de la logística militar se reduce a derrotar al enemigo con el menor sacrificio de recursos humanos y materiales, el de la logística comercial consiste en satisfacer la demanda de los clientes o consumidores finales de la manera más eficaz y con el menor coste. Como estos objetivos son generalmente incompatibles, la empresa tiene que sacrificar con frecuencia parte de la eficacia en la distribución para evitar tener que soportar unos costes excesivos.



La misión fundamental de la logística comercial es colocar los productos adecuados (bienes y servicios) en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones deseadas, contribuyendo a la máxima posible rentabilidad.

La logística comercial necesita de una infraestructura, y es el centro de distribución la infraestructura logística en la cual se almacenan productos y se dan órdenes de salida para su distribución al comercio minorista o mayorista. Generalmente se constituye por uno o más almacenes y definir la localización depende del área y de la región en la que se tendrá cobertura, incluyendo los recursos naturales, las características de la población, disponibilidad de fuerzas de trabajo, impuestos, servicios de transporte, consumidores y fuentes de energías entre otras. Así mismo se debe considerar también las rutas desde y hacia las plantas de producción, carreteras principales, ubicación de puertos marítimos, estaciones de carga y zonas francas.

La implementación de centros de distribución dentro de la cadena de suministro, surge de la necesidad de lograr una distribución más eficiente, flexible y dinámica, es decir, asegurar una capacidad de respuesta rápida al cliente, de cara a una demanda cada vez más especializada. La implementación también ofrece una reducción de costos en las empresas y evita cuellos de botellas. Otra ventaja es el hecho de generar mecanismo de vínculos “fabrica-cliente”, lo cual permite una atención adecuada a pequeños puntos de venta, como a kioscos, restaurantes; con una alta tasa de entrada y salida de productos, los cuales tienen habitualmente un corto plazo para hacer sus pedidos a un periodo muy corto para su comercialización.

El método básico de optimizar un sistema estándar de distribución es utilizar una georeferencia de cobertura mínima de distribución, para así diseñar la red del transporte.



Actividades primarias y de apoyo en la cadena de valor.

La gestión óptima de la cadena de suministros implica tanto actividades internas como externas de la empresa y está vinculada con las infraestructuras (depósito, medio de transporte, etc.), los procesos (sistemas de información y su tratamiento así como los métodos de gestión) y la gestión (los recursos humanos y los agentes implicados en la logística de la empresa).

Los clientes requieren cierto tipo de bienes que compran o utilizan, y estos clientes deciden qué tipo de valor tienen. Las organizaciones deben proveer ese valor para atraer y mantener a los clientes. *Valor* se define como la característica de desempeño, cualidades y atributos, y cualesquier otros aspectos de bienes y servicios por los cuales los clientes están dispuestos a entregar recursos.

La cadena de valor es la serie completa de actividades laborales de una organización que añaden valor a cada etapa, desde la materia prima hasta el producto terminado. En su totalidad, la cadena de valor puede abarcar desde los proveedores de los proveedores hasta a los clientes de los clientes.

La administración de la cadena de valor es el proceso de manejar la secuencia de actividades e información a lo largo de toda la cadena de valor. Una administración adecuada nos ayudará a determinar las actividades o competencias distintivas que permitan generar una ventaja competitiva, es decir, tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector en el que se compite que sea sustentable en el tiempo.

Las actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias. El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocios es a lo que se le llama estrategia competitiva o estrategia del negocio, diferente a las estrategias corporativas o a las estrategias de un área funcional.



El modelo de la cadena de valor resalta las actividades específicas del negocio en las que pueden aplicar mejor las estrategias competitivas y en las que es más probable que los sistemas de información tengan un impacto estratégico. El modelo considera a la empresa como una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor a los productos y servicios. Las actividades primarias están relacionadas con la producción y distribución incluyendo logística de entrada, operaciones, logística de salida, ventas, marketing y servicio. Las actividades de apoyo consisten en la infraestructura (administración y gerencia), recursos humanos, tecnología y adquisiciones de la organización.

Herramientas, procedimientos y actividades logísticas.

Herramientas:

Existen muchas prácticas, programas y filosofías de gestión que permiten lograr una mejor performance logística y que, por lo tanto, pueden ayudar a lograr mejoras significativas que se traduzcan en una mayor participación en el mercado, mayores ganancias y mayor potencial de crecimiento. A continuación, se hará una breve referencia a algunas de ellas:

- El concepto Justo a Tiempo es una filosofía de gestión orientada a la eliminación de desperdicios a través de las funciones logísticas y de manufactura.
- La Reingeniería es otra respuesta para la transformación hacia mejores niveles de eficiencia, a través de cambios radicales en la organización: la administración de procesos en lugar de funciones.
- La Administración Total de la Calidad o Total Quality Management (TQM) es una cultura organizacional que tiende al mejoramiento del sistema a través de prácticas que valorizan el "cero defecto", con importantes ahorros en costos por desechos y reproceso coadyuvando, de esta manera, a una producción más ágil con menores tiempos de respuesta.



- Las prácticas conocidas como Respuesta Eficiente al Consumidor o Efficient Consumer Response (ECR), ponen su acento en la obtención de una mayor eficiencia de toda la cadena de productos masivos, integrando proveedores y clientes a través de sus procesos logísticos y de sus estructuras de intercambio de información.
- El Crossdocking es una práctica logística que consiste en la distribución y entrega de productos sin pasar por la fase de almacenamiento, lo que conlleva una importante reducción de costos y un menor lead time total.
- El Diagrama de Flujo de Procesos y las Hojas de Ruta, son algunas de las otras herramientas importantes en el diseño de los procesos logísticos y de manufactura, ya que permiten una mejor visualización del sistema logístico en su conjunto.

Es importante señalar que la mayoría de las técnicas y filosofías de gestión abordados tienen un marco conceptual común: el enfoque en el cliente, la generación de valor, la orientación hacia los procesos, la reducción de ineficiencias y despilfarros. Cada una de ellos aplicadas seriamente y con una alta comprensión de sus alcances, pueden generar enormes beneficios.

Procedimiento y actividades:

- En el cálculo de la *capacidad de almacenaje*, se debe tomar como día de venta el promedio de venta diaria de empaques que posea como objetivo la distribuidora para el mes de mayor volumen de venta, es decir, diciembre.
- El *mobiliario del sector de depósito/logística* deberá ser acorde a la cantidad de personas que trabajen en el área, donde cada usuario deberá poseer un ambiente de trabajo confortable y ergonómico, con cajones y puertas funcionando en perfecto estado, estanterías limpias sin deformaciones y la tapicería en perfecto estado.
- *El flujo operacional* será óptimo cuando las operaciones de carga, descarga y circulación de vehículos se puedan realizar sin interferir una con la otra, permitiendo realizar las actividades típicas de depósito.



- Todas *las cargas de productos* llenos y vacíos deben ser objeto de verificación a la entrada y salida del depósito, estando registrados y pasados a administración/expedición todos los resultados de los conteos de cada vehículo.
- El encargado que tenga bajo su responsabilidad *el control de stock* deberá saber informar en cualquier momento el stock de cualquier producto y las cantidades previstas para llegar a los retiros de planta, así como también las cantidades a entregar del día, siendo capaz de estimar una posición de stock para el fin de la jornada.
- *Rotación de stock*: en la distribuidora deberá haber una preocupación constante por la práctica del FIFO o “primero que entra, primero que sale”. A tal fin, colocado en el pallet frontal de cada bloque de estiba se debe señalar la siguiente información: fecha de recepción, fecha límite de salida, origen: planta, número de lote, cantidad y descripción del producto.

Las cantidades físicas de cada lote escritas en las placas y en las fichas de control deben ser actualizadas en cada salida del producto al mercado.

- *Fletero de entregas*: para que un reparto sea atendido con calidad, la cantidad de clientes no deberán exceder las 50, y el mismo deberá ser efectuado en un periodo no mayor a las 9 horas, permitiendo un descanso al personal de flete, evitando accidentes por casos de fatiga.

Así mismo, se trata que la ventana horaria en la cual se realicen las entregas no se extienda, causando perjuicios a clientes que esperan hasta las primeras horas de la tarde nuestros productos con el fin de poder venderlos fríos por la noche. Recordemos que los puntos de venta trabajan con un stock de piso muy acotado y el retraso en el reparto, puede llegar a originar que nuestras marcas sean desplazadas por la competencia.



CAPÍTULO 5. REINGENIERÍA.

Definición, objetivos e impacto del concepto.

Hamer y Champy definen a la reingeniería como la revisión fundamental y diseño radical de los procesos de negocios, con el fin de obtener mejoras espectaculares en medidas críticas contemporáneas de rendimiento en términos de costos, calidad, servicios y rapidez. Está destinada a incrementar las capacidades de gestión del nivel operativo, complementarias de las apuestas estratégicas y políticas de la organización. Es una reconfiguración del proceso, que implica una visión integral de la organización en la cual se desarrolla.

La reingeniería persigue criterios de simplificación y optimización que permiten alcanzar las metas del cambio, pudiéndose mencionar entre los diversos criterios:

- Elevar la productividad.
- Optimizar el valor de la empresa.
- Eliminar niveles y trabajos innecesarios.
- Incrementar la calidad del servicio.
- Racionalizar las operaciones.
- Reducir los costos
- Mejorar el servicio a los clientes, basándose en: definir responsabilidades, distribuir las cargas de trabajo y acelerar la entrega (reducción de tiempo y papeleo, evitar redundancia de tareas, apoyo informático) del servicio al cliente.

Para lo cual será preciso entender y cuestionar asuntos tales como: estrategias corporativas y de procesos, expectativas y percepciones de los clientes, aspectos de valor agregado de los procesos claves, deficiencia de los procesos actuales y el potencial del cambio radical, visión de lo que puede ser si se satisface las expectativas del cliente y eliminan las deficiencias, oportunidades de combinación e integración del proceso, posicionamiento y capacitación de recursos humanos.



Ventajas de su aplicación.

Algunos de los impactos más destacados que brinda su correcta aplicación en una organización, son los siguientes:

1. Se cambian y simplifican notoriamente los procesos de negocios.
2. Se altera drásticamente la administración y las estructuras jerárquicas tradicionales.
3. Se modifica y simplifica de manera significativa el flujo de trabajo.
4. Se modifican las filosofías, las políticas y las formas de pensar tradicionales.
5. Se desarrollan y emiten nuevas medidas de desempeño.
6. Se realizan cambios masivos en los programas de capacitación para permitir el empowerment de los empleados de menor jerarquía.
7. Cambios en el nivel y magnitud del acceso a la información por parte de los empleados del menor nivel.
8. Eliminación de formularios y documentación, pasan a ser electrónicos, modificando los rastros tradicionales de auditoría.
9. Se obtiene en corto plazo una mejora importante de los costos, la rapidez y los servicios, permitiendo ampliar la brecha en el mercado, con respecto a la competencia.
10. En concreto, los trabajadores podrán tomar sus propias decisiones dentro del ámbito de su labor, combinar varias tareas en unas solas, adaptando los procesos a la producción diversificada, combinando centralización y descentralización.

Identificación de los procesos de negocios dentro de la empresa.

La estrategia de desarrollo de Valle & Sierras, se basa en dos componentes fundamentales:

- 1) Transferencia de conocimientos del proveedor hacia el distribuidor: la empresa proveedora realiza una importante transferencia de conocimientos hacia el distribuidor, brindándole información y capacitación técnica-comercial para que pueda ofrecer el mejor servicio al cliente.



2) Desarrollo de habilidades gerenciales en la red de distribuidores: el distribuidor al ser una empresa familiar ha acompañado a la marca por varias décadas. Así, las modernas técnicas de gestión que se utilizan en las corporaciones suelen demorar en aplicarse.

Para que esta coordinación sea posible es fundamental entonces capacitar al distribuidor en herramientas gerenciales, como el armado de planes de negocios, gestión de costos, manejo de recursos humanos, etc.

El camino no es sencillo, el distribuidor plantea en un comienzo cierta resistencia ante el cambio cultural que propone el proveedor.

El gran desafío de la empresa proveedora radica entonces en convencer al distribuidor que el cambio que propone es una situación ganador-ganador, donde ambos serán socios en la generación de un pastel más grande.

La perseverancia permite alcanzar una recompensa final que valen todos los esfuerzos: se logra una organización verticalmente más integrada, eficiente y profesional en toda la cadena de valor, clientes más satisfechos y la posibilidad de obtener una ventaja competitiva en el mercado.

Algunas de las acciones que tienden a agilizar en forma económica el flujo logístico y a fines de ofrecer una mayor claridad, se enumeran aquí algunas de las prácticas indispensables para su optimización:

- Enfoque en el cliente.
- Adecuar las compras de acuerdo a las necesidades de la demanda.
- Crear y mantener relaciones de mayor colaboración con proveedores y clientes.
- Establecer canales diferenciados para diferentes clientes.
- Optimizar la recepción de mercaderías.
- Disminuir los tiempos muertos.
- Minimizar manipulaciones de materiales y productos.
- Utilizar equipos y herramientas adecuadas para el manejo y transporte de materiales.
- Optimizar el lay-out de almacenes y de planta.
- Implementar políticas efectivas de seguridad.
- Realizar mantenimientos preventivos.



Condiciones para que la reingeniería alcance el éxito.

Existen condiciones que deben formar parte del proceso de reingeniería para alcanzar su buen término. Una de ellas es la *habilidad para guiar* el proceso de reingeniería de acuerdo con una metodología (debe comenzar con la elaboración de diagramas detallados del actual proceso de negocios), sistemática y amplia.

Otro factor es *la administración coordinada del cambio* para todas las función del negocio que se vean afectadas, como por ejemplo; mercadeo, planificación, calidad, recursos humanos, finanzas, contabilidad y tecnología de información; todas actividades con un alto grado de interdependencia.

La habilidad para evaluar, planificar e implementar el cambio sobre una base continua es otra condición que se debe cumplir, quizás iniciándose sobre una base continúa de proyectos pequeños que reestructuren la empresa gradualmente y le permita obtener una ventaja competitiva.

Se necesita también habilidad para analizar el impacto total de los cambios propuestos. Resulta imprescindible tener la capacidad para pronosticar el impacto de cualquier cambio en todos los procesos asociados de la empresa, ya que normalmente interactúan entre sí.

En quinto lugar, es necesario visualizar y simular los cambios propuestos, permitiendo el ensayo y la comparación de cualquier número de diseños alternativos.

Utilizar estos modelos sobre una base continúa, es otra de las habilidades requeridas, para así respaldar los esfuerzos futuros a través de las operaciones diarias de negocios, aplicando una iniciativa de calidad total para cambiar sus procesos sobre una base común cuando las mejoras se implanten.

Por último, se requiere habilidad para asociar entre sí, todos los parámetros administrativos de la compañía: acceso rápido a toda la información relacionada con los procesos que se van a trabajar, a los planes de la compañía, los sistemas de información utilizados, la tecnología, los organigramas, la declaración de la misión de la empresa y la descripción de funciones, al igual que muchos otros detalles de la administración de la empresa y la organización laboral.



A la hora de incorporar a la organización cualquier mejora en el ámbito de la logística y de la cadena de suministro, es preciso diagnosticar previamente las áreas sobre las que actuar, seleccionar las soluciones y herramientas que, de forma más óptima, permitan obtener resultados competitivos reales tras su aplicación.

En otras palabras, su gestión implica coordinar las diferentes áreas de la empresa integrando flujos de materiales e información de toda la cadena logística, con una orientación al servicio al cliente situando los productos donde se requieren, en la forma y plazo deseados.

¿Cómo alcanzar entonces el mayor impacto competitivo con la implementación de cualquier buena práctica logística para la empresa?

La primera alternativa puede ser el mayor uso de tecnologías (información y comunicación) que faciliten la visibilidad de la cadena, el intercambio de información y por tanto que habiliten las prácticas de integración y colaboración entre los miembros de la cadena.

Por otro lado, es fundamental el desarrollo de relaciones más formales con proveedores, que fomentaran la confianza y que conducirán hacia prácticas más colaborativas.

Por último, la adopción rápida de mejores prácticas de gestión logística favorecerá el uso particular de los sistemas de gestión de inventario y de proveedores logísticos integrados en el corto plazo. Y en el largo plazo lo que refiera a la integración de procesos operativos.



CAPÍTULO 6. MANUAL DE PROCEDIMIENTO.

Utilidad

Un manual de procedimiento es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipos de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades de la empresa. Además, permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución; auxiliando en la inducción del puesto, al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

Promueve el análisis o revisión de los procedimientos, facilitando la consulta a todo el personal que desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos y delegación de autoridad, para establecer un sistema de información o modificar el ya existente. En consecuencia, el manual de procedimiento impulsa el control y la uniformidad en el cumplimiento de las rutinas de trabajo evitando su alteración arbitraria.

Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores y también facilita las labores de auditoría y la evaluación del control interno.

Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo, ayudando a la coordinación de actividades y evitando duplicidades.

Por último, construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.



Conformación del manual de procedimiento

La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, ya que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta. Es por ello que se debe poner mucha atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consiguen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del trabajo.

Para iniciar los trabajos que conducen a la integración de un manual, es indispensable prever que no queda diluida la responsabilidad de la conducción de las acciones en diversas personas, sino que debe designarse a un coordinador, auxiliado por un equipo técnico, al que se le debe encomendar la conducción del proyecto en sus fases de diseño, implantación y actualización. De esta manera se logra homogeneidad en el contenido y presentación de la información.

Por lo que respecta a las características del equipo técnico, es conveniente que sea personal con un buen manejo de las relaciones humanas y que conozca a la organización en lo que concierne a sus objetivos, estructura, funciones y personal.

Para este tipo de trabajo, una organización puede nombrar a la persona que tenga los conocimientos y la experiencia necesarios para llevarlo a cabo. Por la naturaleza de sus funciones puede encargarlo al titular de la unidad de mejoramiento administrativo (en caso de contar con este mecanismo). Asimismo, puede contratar los servicios de consultores externos.

Los responsables de efectuar los manuales administrativos de una organización tienen que definir y delimitar su universo de trabajo para estar en posibilidad de actuar en él. Para ello es necesario que se realice un *estudio preliminar*. Este paso es indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va a actuar. Con base en él, se puede definir la estrategia global para el levantamiento de información, identificando las fuentes de la misma, actividades por realizar, magnitud y alcances del proyecto, instrumentos



requeridos para el trabajo y en general, prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar el estudio.

Seis pasos para realizar un manual de procedimiento:

1. Todo manual debe contener la información básica de cualquier documento, como es una portada de identificación y nombre del procedimiento a describir, así como el logo tipo de la empresa. Adicionalmente un índice y una introducción al mismo. En detalle:

* IDENTIFICACIÓN: Logotipo de la organización, nombre oficial de la organización, denominación y extensión, lugar y fecha de elaboración, número de revisión, unidades responsables de su elaboración, etc.

* ÍNDICE: Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

* INTRODUCCIÓN: Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

2. Para que el manual tenga sentido, debe tener un objetivo claro del procedimiento que se detallará, pues como hemos indicado, es una descripción de tareas pero que ordenadas y en secuencias nos llevarán a una meta, lo cual desde un principio debe quedar claro para el lector y plasmado en el objetivo.

En detalle: los objetivos son la explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

3. Toda tarea debe siempre tener claramente definido los responsables y los alcances de las tareas a realizar, esto es, explicar detenidamente que personas y/o departamentos de la empresa se involucrarán y quiénes son los responsables de cada acción a realizarse. En detalle:

* AREAS DE APLICACIÓN Y/O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS: es la esfera de acción que cubren los procedimientos.

* RESPONSABLES: Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.



* **POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN:** En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos. Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos.

4. Definidos y establecidos los pasos previos, corresponde ahora describir las actividades, es decir, explicar el procedimiento. Describir paso a paso lo que se debe realizar, definiendo quien es el responsable de cada tarea o acción.

En detalle: Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y en cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

5. En las empresas, los procesos exigen llevar a cabo el seguimiento de las acciones a través de una serie de formatos, documentos, mensajes, comunicados, etc. Para cada una de las acciones corresponde entonces completar un formato, enviar un correo electrónico, elaborar un oficio, en fin documentos que sustentan que las acciones se hayan llevado a cabo. El manual debe contener los formatos de cada uno de esos documentos que se utilizaran. En detalle:



* **FORMULARIO DE IMPRESOS:** son formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

6. Con toda esta información recabada se deben incluir en el manual, diagramas de flujo que permitan saber cuál es la secuencia de la información o de los documentos a lo largo del procedimiento que se describe; como así también un glosario adecuado. En detalle:

* **DIAGRAMA DE FLUJO:** Es una representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

* **GLOSARIO DE TÉRMINOS:** es una lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta.

El objetivo de un manual de procedimientos no termina el día que se concluye su redacción, más bien ahí es apenas cuando comienza la tarea de un manual de procedimientos, ya que si su objetivo es estandarizar los procesos de la empresa, eso quiere decir que todos en la organización deberán apegarse al procedimiento planteado en el propio manual.



De esta manera, la tarea del manual de procedimiento es también ser una guía para que al final de algún periodo o como parte de una auditoría de calidad, la persona responsable de revisar que los procesos se cumplan como se indicaron en el manual, pueda comprobar que lo escrito en el manual sea efectivamente lo que en la práctica se lleva a cabo.

El manual de procedimientos, de acuerdo a lo desarrollado, es una importante herramienta para asegurar que la empresa opera siempre bajo los mismos criterios además de asegurar que las personas no se lleven el conocimiento generado y que es propiedad de la empresa.

Indicadores

Para realizar un eficiente manual de procedimientos en Valle & Sierras, debemos tener en cuenta que existen una serie de indicadores básicos que reflejan, de forma sencilla y directa, si la gestión y las operaciones logísticas se están llevando a cabo de la manera más eficaz posible en toda la cadena de suministro. Estos indicadores forman parte del ducto logístico y atraviesan transversalmente toda la actividad comercial de la organización:

ADMINISTRACIÓN

- Aplicación continua de mejoras organizativas.
- Alta flexibilidad con proveedores y clientes.
- Niveles altos de Innovación.
- Niveles altos de Desempeño logístico.
- Minimización de las operaciones logísticas.

GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

- Integración alta de conocimiento en la Cadena de Suministro.
- Reducción del riesgo operacional, al dar visibilidad a la Cadena de Suministro y disponer de servicios de ayuda a la toma de decisiones.
- Bajos costos totales de transacción entre socios empresariales, proveedores y clientes.



ALMACENAMIENTO

- Costos bajo de almacenamiento por unidad.
- Costos bajo de envío al cliente de las unidades almacenadas.

INVENTARIO

- Elevado índice de rotación de mercancías.
- Bajos niveles de duración de mercancías.
- Exactitud del inventario.

TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN

- Niveles bajos de emisiones en el transporte.
- Uso de intermodalidad en sus operaciones de transporte.
- Empleo de medios eficientes desde el punto de vista medioambiental.
- Índice bajo de pérdidas de trazabilidad en la cadena.

SERVICIO AL CLIENTE

- Alto nivel de Servicio al cliente.
- Reducción del ciclo de los procesos, tiempo mínimo desde que se recibe un pedido hasta que se distribuye al cliente final.
- Alta calidad de la facturación.
- Imagen corporativa positiva de la empresa.

VARIABLES A CONSIDERAR PARA SU DESARROLLO

Utilización de aplicaciones tecnológicas: La integración de sistemas y aplicaciones tecnológicas permite gestionar mejor los flujos de producto y la información relacionada. Se trata de herramientas que facilitan la visibilidad en la cadena de suministro sobre todos los procesos, facilitando el intercambio de datos entre todos los miembros de la misma.

Prácticas de gestión de Almacenes: El almacén es un centro de trabajo que puede llegar a significar un 60% de sus costos totales, de ahí la importancia de incorporar las mejores prácticas de gestión, integrando el almacén dentro de la cadena logística para convertirlo en un depósito dinámico de mercadería. Cómo gestionar el almacén es clave para la competitividad de la empresa.



Gestión de inventarios: El objetivo fundamental de la gestión de inventarios es asegurar la disposición de productos, para satisfacer las necesidades de la demanda. Este punto se centra en conocer cuáles son las claves para ser eficaces a la hora de gestionar de forma eficiente los productos, cómo mantener un stock óptimo y reducir los costos de almacenamiento, cumpliendo el nivel de servicio deseado por el cliente.

Gestión del Transporte: El transporte es una de las áreas de la empresa que representa un alto valor de sus costos totales. La optimización de la gestión del transporte y la distribución, desde las decisiones estratégicas que influyen en el diseño de las redes, hasta las más tácticas y operativas, representa una oportunidad para ser más competitivos en costos y en servicio.

Interrelaciones con Proveedores de la Cadena de Suministro: Las cadenas de suministro deben ser impulsadas por el mercado (market-driven), lo cual conlleva la integración de los procesos clave del negocio para poder responder con exactitud y de manera oportuna a los requerimientos del cliente. Esto, a su vez, requiere un alto grado de colaboración entre los miembros de la cadena para facilitar los procesos de integración. La siguiente es una lista de prácticas que debe desarrollar el responsable de la cadena de suministro sobre cómo establecer relaciones formales de largo plazo con sus proveedores, en las que se fomente la confianza mutua, favoreciendo el intercambio de información, y en última instancia se alcancen los niveles de colaboración esperados:

- * Proveer de una retroalimentación oportuna y completa al proveedor en relación a su desempeño, de forma personal o utilizando herramientas de medición tales como programas informáticos que exige la embotelladora.
- * Hacer hincapié en aquellas actividades y acciones que ayuden a fomentar la confianza.
- * Desarrollar la gestión de bajos costos.
- * Proveer recursos para desarrollar las competencias de desempeño del proveedor.
- * Efectuar reuniones periódica y regularmente con los proveedores para conocer y entender sus expectativas.



- * Invitar a los proveedores a participar en talleres de análisis de valor y mejora conjunta.
- * Compartir los planes de negocio a largo plazo.

Tácticas frente a proveedores: A un nivel más operativo de relaciones con proveedores se observa un alto nivel de interdependencia y un grado de coordinación más estratégico que operativo. El intercambio de información operacional se centra más en cuestiones a corto plazo que en el establecimiento de relaciones de largo plazo, mientras que en materia de cooperación estratégica se establece relaciones estratégicas conjuntas con los proveedores.

Sistemas y tecnologías de la información: Los sistemas de información son utilizados sobre todo para fines transaccionales. Aunque los sistemas integrados de información y de gestión de almacenes son ampliamente utilizados; el uso de sistemas de información administrativos reportan interés en la adopción futura de los facilitadores tecnológicos. De las tecnologías de la información utilizadas en la cadena de suministro sólo tecnologías básicas tales como el uso de dispositivos portátiles de captura de dato (hand held), el intercambio electrónico de datos y e-mails muestran altos valores de utilización.

Logística y sostenibilidad medioambiental: En las operaciones que tradicionalmente se han asociado a la logística, como son el movimiento y almacenamiento que facilita el flujo de productos hasta el punto de venta, resulta imprescindible incluir aquellas operaciones logísticas capaces de poner en manos del fabricante o recuperador los productos desechados por los consumidores. Es decir, tener en cuenta no solo los flujos directos sino también los flujos de retorno de productos, desde el consumidor al fabricante o recuperador, en lo que se denomina la Función Inversa de la Logística o Logística Inversa.

Existe una necesidad de gestionar de forma correcta dichas devoluciones y residuos, desde un punto de vista económico pues determina la viabilidad de la empresa, y lo más importante, desde la perspectiva de la sostenibilidad, de manera que la empresa pueda mantener una política que genere competitividad económica y medioambiental.



CAPÍTULO 7. CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Conceptos

Para poder tener un concepto claro sobre la capacitación, es necesario entender que el mismo es un vocablo amplio que incluye y se diferencia del entrenamiento, el adiestramiento, y desarrollo profesional.

La capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad. Representa para las unidades productivas, uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos, respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancia de competencia a cualquier persona.

Bajo este marco, la capacitación busca básicamente:

- ✓ Promover el desarrollo integral del personal y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- ✓ Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el desempeño de las actividades laborales.

Tipos de capacitación

Vamos a considerar tres tipos de capacitación, ellas son:

- ✓ Capacitación al ingreso, orientación y ubicación: es un procedimiento a fin de brindar a los empleados nueva información sobre antecedentes básicos de la empresa. Es costumbre entregar un manual o material que indique desde los horarios, hasta una guía de las instalaciones para la parte introductoria organizada por el área de recursos humanos. Luego será el supervisor del puesto de trabajo el que explique la naturaleza del puesto y presente a los compañeros del área.



- ✓ Entrenamiento: es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.
- ✓ Desarrollo profesional: tiene por fin mejorar el desempeño actual o futuro de los gerentes, mediante nuevos conocimientos, cambios en las aptitudes y mayores capacidades. De igual manera para los empleados que poseen potencialidades, sin ser gerentes, esta capacitación los prepara a fin de que asuman mayores responsabilidades a futuro.

Elaboración del programa

Una vez hecho el diagnóstico del entrenamiento, sigue la elección y prescripción de los medios de tratamientos para satisfacer las necesidades indicadas o percibidas. Se procede a la programación del entrenamiento, sistematizada y fundamentada en los siguientes aspectos, que deben analizarse durante el inventario:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue señalada por primera vez?
3. ¿Cuál es su causa?
4. ¿Es parte de una necesidad mayor?
5. ¿Cómo satisfacerla, por separado o en conjunto?
6. ¿La necesidad es permanente o temporal / mediata o inmediata?
7. ¿Cuál es el tiempo disponible para el entrenamiento?
8. ¿A cuántas personas y servicios alcanzará?
9. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
10. ¿Quién va a impartir la capacitación?

Este inventario de necesidades debe suministrar la siguiente información para diseñar la programación de entrenamiento:

- ✓ ¿Qué debe enseñarse?
- ✓ ¿Quién debe aprender?
- ✓ ¿Cuándo debe enseñarse?
- ✓ ¿Dónde debe enseñarse?
- ✓ ¿Cómo debe enseñarse?
- ✓ ¿Y quién debe enseñar?



Paso siguiente, se debe planear incluyendo los siguientes aspectos:

1. Enfoque de una necesidad específica cada vez.
2. Definición clara del objetivo de la capacitación.
3. División del trabajo por desarrollar en módulos, paquetes o ciclos.
4. Determinación del contenido de la capacitación.
5. Elección de los métodos de capacitación y de la tecnología disponible.
6. Definición de los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento, como tipo de entrenador, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, etc.
7. Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser entrenado: número de personas, disponibilidad de tiempos, grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes, características personales de comportamiento.
8. Lugar donde se efectuará la capacitación, considerando las alternativas: en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
9. Época o periodicidad de la capacitación, considerando también el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
10. Calculo de la relación costo-beneficio del programa.
11. Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficacia.

La planeación de la capacitación es consecuencia del diagnóstico de las necesidades de entrenamiento. En general, los recursos puestos a disposición del entrenamiento están relacionados con la problemática diagnosticada.

Identificación de necesidades de capacitación

Es el punto de partida de todo plan sistemático de capacitación, es la parte medular del proceso que determina en forma adelantada las necesidades que posee la empresa y/o sus empleados para realizar eficientemente su trabajo y cumplir con los respectivos objetivos.

Es necesario entender la capacitación bajo el concepto sistémico para analizar cuáles son las habilidades, conocimientos, competencias y técnicas especiales que la organización necesita que los recursos humanos posean para lograr el



grado de calidad esperado. Y por otro lado, para poder relevar cuanto de estas necesidades se disponen en los recursos humanos que están en la organización.

De esta comparación entre lo que tengo en estos elementos versus lo que debería contar para lograr calidad y eficiencia, me determinarán la brecha a cubrir mediante el sistema de capacitación que implementaremos.

El análisis de los recursos humanos nos permitirá identificar las necesidades de capacitación, sabiendo si las actividades actuales y futuras de la organización son llevadas a cabo por personal idóneo cuantitativa y cualitativamente. Se recomienda analizar los recursos humanos mediante el examen de los siguientes datos:

1. Números de empleados en la clasificación de cargos.
2. Números de empleados necesarios en la clasificación de cargos.
3. Nivel de calificación exigido por el trabajo de cada empleado.
4. Nivel de conocimientos exigido por el trabajo de cada empleado.
5. Actitud de cada empleado con relación al trabajo y a la empresa.
6. Nivel de desempeño cualitativo y cuantitativo de cada empleado.
7. Nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros trabajos.
8. Potencialidades de reclutamiento interno.
9. Potencialidades de reclutamiento externo.
10. Tiempo de entrenamiento para la fuerza laboral reclutable.
11. Tiempo de entrenamiento para los nuevos empleados.
12. Índice de ausentismo
13. Índice de rotación de fuerza laboral.
14. Descripción del cargo.

Estos datos analizados continuamente, permitirán evaluar las lagunas actuales y las previstas dentro de ciertos plazos, en función de obligaciones laborales, legales, económicas y de planes de expansión de la propia empresa.

Una vez determinadas las necesidades, es necesario fijar los objetivos:



Objetivos de la capacitación

El objetivo general de la capacitación es lograr la adaptación de personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en una organización. Entre los objetivos principales se encuentran los siguientes:

- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para el eficiente desempeño del trabajador.
- Facilitar la supervisión del personal
- Lograr que se perfeccionen los ejecutivos y empleados en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros.
- Incrementar la productividad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Lograr cambios en el comportamiento del empleado con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa, logrando condiciones de trabajo más satisfactorias.

Capacitación en Comunicación Interna

La comunicación con el público interno es fundamental para generar, afianzar e introducir cambios en la cultura organizacional y repercute directamente en la comunicación de toda la organización. Tener en cuenta el perfil de los empleados, el entorno propio de la empresa - sector, los factores sociales, políticos y económicos que influyen en forma externa es fundamental para la elaboración de *planes de comunicación interna* efectivos.

Las organizaciones son sistemas económicos y sociales con características particulares e irrepetibles que demandan en consecuencia lenguajes, mensajes y canales de comunicación específicos diseñados a partir de la investigación y no de la aplicación de experiencias que han sido exitosas en otras organizaciones. Además, planificar la comunicación interna atendiendo al



mensaje corporativo de la empresa facilita la construcción de una imagen interna coherente con la imagen percibida por los públicos externos.

La cultura, el lenguaje y la comunicación en Valle & Sierras es única e irrepetible.

Este modo y forma de ser específico nos hace identificar actualmente necesidades de capacitación que refieran exclusivamente a las relaciones públicas internas, concretamente la comunicación. Optar por esta perspectiva y su forma de abordaje es un criterio compartido por quienes desarrollamos este trabajo de grado y el personal de Valle & Sierras.

La comunicación como variable organizacional

El arte de comunicar se ha convertido con el transcurso del tiempo y con la evolución de las estructuras y dinámicas sociales, en un trabajo sistemático y organizado orientado a la concreción de objetivos específicos en el ámbito de las organizaciones. La comunicación como sistema integrado es hoy una variable fundamental del complejo y multifacético entretejido organizacional que sostiene el proyecto estratégico de las empresas.

La comunicación interna y la cultura organizacional

Teniendo en cuenta que la comunicación interna es la forma de relación entre personas que comparten un mismo entorno laboral y cultural, podemos decir que los factores que influyen y afectan esas relaciones involucran básicamente a tres actores: las personas, la empresa y el entorno.

Ningún Plan de Comunicación interna puede ser efectivo si no contempla la interrelación propia y especial de estos factores que se dan en forma única y particular en cada organización.

La investigación y evaluación permanente de los canales y de los actores de la comunicación interna es imprescindible para obtener los resultados esperados. La aplicación de fórmulas exitosas para otras organizaciones no garantiza la efectividad en un grupo diferente, con otras expectativas, necesidades y realidades. Sí será útil estar actualizados sobre las últimas tendencias que de alguna forma afectan o afectarán a las personas, empresas y entornos en un momento determinado.



El rol de las relaciones públicas es fundamental para lograr, a través del diseño de un plan estratégico efectivo, esta difícil combinación de fuerzas culturales internas atravesadas por los condicionamientos inmanejables del entorno que afectan a cada organización de acuerdo su magnitud y a la industria en la cual opera. Y esta construcción de la cultura organizacional es una de las responsabilidades fundamentales de las relaciones públicas y uno de los contenidos principales de la comunicación interna.

Los miembros de una organización deben conocer y compartir los principios y valores que direccionan la actividad de la compañía y que definen al mismo tiempo su rol y su aporte a la concreción de los objetivos organizacionales. Sólo se puede generar sentido de pertenencia y adhesión cuando los integrantes de un grupo tienen claro por qué y para qué hacen lo que hacen y porqué y para qué la compañía toma determinadas decisiones y traza determinados objetivos.

Escuchar, planificar, evaluar

Escuchar:

Es el primer axioma de la comunicación interna. Escuchar activa y proactivamente a quienes son los destinatarios de los mensajes de la compañía. El discurso solitario de las carteleras que nadie lee se identifica como `falta de interés´.

Tendríamos que preguntarnos en realidad si esos son los mensajes que los empleados esperan recibir, o si es la información adecuada para hacer mejor su trabajo, o el discurso motivador para afianzar su sentido de pertenencia a la organización. Los superiores deben ser los responsables de conocer y entender cómo funciona ese mecanismo complejo de expectativas, directivas, rumores y mensajes implícitos que circulan en forma permanente y anárquica. Encontrar el hilo conductor de ese flujo, darle un orden y sentido, traducirlo en mensajes y canales que direccionen la información en forma adecuada y coherente, sólo se logra escuchando y entendiendo las necesidades comunicativas de cada grupo humano específico.

Sugerimos la utilización de valiosas herramientas de comunicación como: las auditorías de comunicación interna, la organización de reuniones de empleados



para escuchar sus opiniones o sugerencias, las instancias de comunicación interpersonal empleado-supervisor ya sea a través del *coaching*, de las evaluaciones de desempeño, las encuestas anuales de empleados, los recursos de buzones de sugerencia físicos o virtuales a través de la Intranet y las encuestas y sondeos entre otros. La clave para que estas herramientas sean efectivas es devolver a quienes presentaron sus inquietudes un resultado, una respuesta y lo que es óptimo, una solución.

Planificar:

Es la clave de toda comunicación efectiva y tiene una importancia fundamental cuando se trabaja con el público interno. Investigar, segmentar, analizar flujos y canales, tipos de relaciones interpersonales informales y jerárquicas, detectar las fuentes de rumores y el nivel de credibilidad del mensaje corporativo son algunas de las herramientas que permiten recabar la información necesaria y pertinente para elaborar un buen *Plan de Comunicación Interna*. El compromiso de la dirección y su definición de objetivos claros para la organización también es imprescindible para que el Plan de Comunicación Interna tenga sentido y coherencia comunicativa para los empleados.

No se trata de sobre informar sino de definir claramente los tipos de comunicación (operativa o motivacional), generar los mensajes adecuados para cada una, diseñar los canales pertinentes para esa organización y manejar estratégicamente la oportunidad para la emisión de cada uno de ellos respetando los tiempos y necesidades tanto de los emisores como de los receptores.

Evaluar:

Por último, evaluar es otro de los factores clave para el éxito de la comunicación interna. El seguimiento constante, el monitoreo permanente de los mensajes y sus efectos, de los canales, su nivel de cobertura, frecuencia y la generación de *feedback* son acciones orientadas a “sentir el pulso de la organización” que facilitan la detección de desvíos, permiten comprobar el efecto de anuncios sensibles para los empleados y detectar los cambios culturales que la misma empresa va produciendo a medida que evoluciona en el tiempo.



Comunicación interna de 360º

El plan de comunicación interna debe formar parte del plan estratégico de comunicación de la organización.

No debemos considerar a los empleados de Valle & Sierras como un público cautivo aislado de las necesidades y acciones comunicacionales de la empresa en su conjunto, ya que así se generaría un desvío entre la imagen percibida por los públicos externos y la imagen interna.

La comunicación interna de 360º apunta a aplicar el mismo concepto de comunicación integral aplicado desde hace tiempo a la comunicación externa (publicidad, relaciones públicas, marketing). Y en este caso la integralidad se refiere no sólo a considerar que todos los mensajes que emite la organización llegan a los empleados por canales tanto internos como externos sino que los mismos canales de comunicación interna deben reunir esas características de diversificación y globalidad.

Proponemos identificar por un lado las distintas oportunidades y medios a los que los empleados están expuestos y en los cuales reciben o pueden recibir mensajes externos de la compañía y, por otro lado, esa información serán valiosos para diseñar los canales y mensajes de comunicación interna en forma coherente con la imagen visual y el discurso corporativo. Si los empleados reciben información sobre su empresa tanto de los medios publicitarios como de los medios de prensa en formatos atractivos, claros y cuidados y como empleados la comunicación que reciben es insuficiente, difusa o contradictoria y a través de canales obsoletos y poco trabajados, el efecto será una pérdida de identificación con la compañía y un sentido de desvaloración de su rol de colaborador.

El concepto de integralidad en la comunicación interna debe entenderse como un proceso y un producto que involucra a los actores intervinientes en el proceso mismo de la comunicación.

Comunicación y management

Las habilidades de comunicación son una de las características propias esperadas de quienes ocupan posiciones de liderazgo. Su desarrollo y perfeccionamiento son tan imprescindibles como la actualización de



habilidades tecnológicas o específicas del negocio. Los líderes son el contacto directo del empleado con la organización y son los responsables naturales de la correcta transmisión de los mensajes.

La completa participación y adhesión de los mandos directivos superiores y medios al proyecto y a las acciones de comunicación interna son absolutamente necesarios para poner en práctica planes exitosos y efectivos.

Los líderes deben capacitarse para aplicar correctamente la escucha activa y el feedback constructivo con sus empleados y para ser promotores directos que incentiven a la consulta de los medios de comunicación internos y a la participación de los empleados en la construcción de contenidos. Y lo que es más importante, lograr que estén convencidos del valor de la comunicación como herramienta estratégica imprescindible para el crecimiento de la organización y el negocio de la compañía.



ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO EN VALLE & SIERRAS: “IMPLEMENTACIÓN EN CAPACITACIÓN”

El análisis de costo-beneficio refiere a una técnica a utilizarse para evaluar un proyecto o propuesta. El proceso involucra, ya sea explícita o implícitamente, un peso total de los gastos previstos en contra del total de los beneficios previstos de una o más acciones con el fin de seleccionar la mejor opción o la más rentable.

El costo-beneficio es una lógica o razonamiento basado en el principio de obtener los mayores y mejores resultados al menor esfuerzo invertido, tanto por eficiencia técnica como por motivación humana. Se supone que todos los hechos y actos pueden evaluarse bajo esta lógica; aquellos dónde los beneficios superan el costo son exitosos, caso contrario fracasan.

Pretende determinar la conveniencia de proyectos mediante la enumeración y valoración posterior en términos monetarios de todos los costos y beneficios derivados directa e indirectamente de dicho proyecto.

Los componentes del gasto en capacitación:

Hay distintos cursos y oferentes en el mercado, cada uno prestando servicios de capacitación con distintos precios, duración, calidad y soportes pedagógicos para la educación de adultos. Gran parte de estos cursos tienen lugar en las instalaciones propias de las instituciones de capacitación laboral.

- ✓ La capacitación puede ser abordada por instructores internos, y que esta capacitación puede tener lugar en la planta, fuera o dentro de la situación de trabajo. Por tanto, los gastos de cada modalidad, y los recursos humanos y materiales para implementarla, son distintos en cada caso.
- ✓ Los honorarios de los instructores externos constituyen un componente de peso en el presupuesto de cada curso. Sin embargo, una buena aproximación al cálculo de los gastos de capacitación de cada curso debiera considerar otros gastos, por ejemplo:
 - Los salarios por tiempos no trabajados cuando la capacitación ocurre en horarios de trabajo o los salarios adicionales cuando la capacitación tiene lugar fuera de los horarios de trabajo.



- Una estimación de la pérdida adicional de valor agregado (cuando la capacitación se realiza en horarios de trabajo) que resulta de aplicar un porcentaje (estimado) sobre los salarios pagados.
- Las remuneraciones y otros gastos asociados al ejercicio de las funciones de programación e implementación del programa de capacitación debieran prorratearse entre los cursos, atendiendo lo más ajustadamente posible a los tiempos involucrados en la organización de cada curso.



ESTADO DE RESULTADOS	NOTAS	DICIEMBRE 2015	DICIEMBRE 2015 PROYECTADO CON EL 5%	PROYECTO CON INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN
Ventas		4.300.901	4.515.946	4.601.964
Costo de ventas		-3.372.517	- 3.541.143	- 3.608.593
Ganancia Bruta		928.384	974.803	993.371
Gastos de Administración	Nota I	- 100.309	- 105.324	- 105.721
Gastos de Comercialización	Nota II	- 736.860	- 773.703	- 776.614
Costos de Implementación de la Capacitación	Nota III			- 3.680
Impuestos a las ganancias		- 31.899	- 33.521	- 37.574
Utilidad Neta		59.316	62.255	69.782

NOTA I

Gastos de Administración

Gracias a la implementación de la capacitación, en el tercer Estado de Resultados se han reducido los errores de facturación lo cual ha permitido un ahorro en comprobantes pre impresos, papel tamaño A4, tóner de las impresoras y tiempos de las labores. Todo ello hace a una reducción del gasto en un 1,5% del total de los mismos.



NOTA II

Gastos de Comercialización

La mejor eficiencia en la distribución ha permitido una reducción en combustibles, neumáticos y traslados de mercadería. Por otro lado, la mayor especialización en técnicas de ventas ha contribuido a optimizar los tiempos de trabajo y la ejecución de los pedidos de acuerdo a lo pactado. Estas dos situaciones se ven reflejadas en el tercer Estado de Resultados con una disminución del 1,5% en los gastos de comercialización.

NOTA III

Costos de implementación en la Capacitación

Para obtener los costos de implementación en la Capacitación a vendedores, considerando un valor mensual, se tuvo en cuenta dos variables:

* Honorarios Capacitador	\$	3.200
* Gastos de útiles y materiales para cada capacitación	\$	480
(\$20 x 6 vendedores = \$120 x 4 semanas)		
TOTAL COSTO MENSUAL EN CAPACITACION	\$	3.680

Conclusión Costo – Beneficio “Implementación de Capacitación”

El porcentaje de aumento de las ventas a través del tiempo es el mismo que el de los costos. Sin embargo, este porcentaje de los costos refiere únicamente a los variables ya que los fijos se han reducido por el incremento de unidades vendidas, aumentando así el beneficio.

A fin de calcular el Costo – Beneficio de introducir la Capacitación y su implementación se tomó como base el estado de resultado del año 2015 y se lo mensualizó. Como conclusión se comprueba que el costo de capacitación (\$3680) no es representativo ni significativo en comparación al aumento de las ventas, por lo cual se aconseja a la empresa realizar la capacitación e implementarla.



ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO EN VALLE & SIERRAS: “IMPLEMENTACIÓN EN MANUALES DE PROCEDIMIENTOS”

Hemos comprendido, de acuerdo a lo anterior expuesto, que cada organización es diferente en cuanto a tamaño, procesos, estructura y posición en la cantidad adecuada de procedimientos. Se requiere cuando menos un procedimiento por cada subproceso identificado en el correspondiente mapeo de procesos. Sin embargo, más que pensar en la cantidad de procedimientos que se necesitan, es más importante asegurar que, con la implantación de cada uno de ellos, se estén haciendo las cosas correctamente y se están obteniendo los resultados y objetivos esperados. Además, una vez que la gente y la organización disfrutan del orden y control de sus procesos y actividades, la elaboración de procedimientos irá formando parte de la rutina de mejora. Los procedimientos mejoran la calidad y la consistencia de las operaciones. Hay predicción y no confusión.

En términos económicos, si se paga a un “consultor” para que elabore los manuales, probablemente el costo sea “mucho mayor” que el costo involucrado cuando todas las personas de la organización participan en su elaboración. Si se hace internamente, el mayor costo corresponderá al tiempo que el personal de la organización dedique a la elaboración, revisión, adecuación e implantación de las políticas, procedimientos y manuales y al costo de las actividades que deja de realizar por estar dedicado a esta actividad. Además, la ventaja es que generalmente este tiempo estará cubierto dentro de la nómina del personal (vale la pena recordar que el costo de no tener manuales es mucho mayor debido a que, todos los días, la gente se la pasa persiguiendo la información, corrigiendo problemas por “malos entendidos” y por “fallas de comunicación”, autorizando “desviaciones”, “negociando” cambios con las diferentes áreas y departamentos de la organización, modificando compromisos con los clientes, “capacitando al vapor” a la gente de nuevo ingreso y atendiendo otras actividades desgastantes e improductivas).



¿Cuándo es conveniente contratar a un consultor externo?

- Cuando se requiere una metodología práctica y probada exitosamente en otras organizaciones.
- Cuando la organización está muy ocupada con sus operaciones cotidianas y necesita brazos y mentes para hacer sus manuales.
- Cuando hay una fecha límite para tener los manuales.
- Cuando se requiere evaluar el estatus, efectividad y funcionamiento de la organización.
- Cuando se requiere sensibilizar al equipo directivo acerca de los beneficios de contar con un sistema documentado.
- Cuando se desea capacitar al equipo directivo y a sus brazos derechos sobre las técnicas y metodologías para elaborar políticas, procedimientos, formatos y manuales.
- Cuando se requiere incorporar rápidamente la tecnología probada en otras organizaciones similares.

Contratar a un consultor para que elabore los manuales de políticas y procedimientos puede ser bueno, en algunos casos, siempre y cuando no haga a la organización dependiente de él porque, al momento de actualizar los manuales, los usuarios, quienes no participaron en su elaboración, no sabrían cómo revisarlos. Es más recomendable y saludable para la organización que la gente aprenda, junto con el consultor, a elaborar sus propios manuales.



ESTADO DE RESULTADOS	NOTAS	DICIEMBRE 2015	DICIEMBRE 2015 PROYECTADO CON EL 5%	PROYECTO CON INVERSIÓN EN MANUALES DE PROCEDIMIENTOS
Ventas		4.300.901	4.515.946	4.730.991
Costo de ventas		-3.372.517	- 3.541.143	-3.709.769
Ganancia Bruta		928.384	974.803	1.021.222
Gastos de Administración	Nota I	- 100.309	- 105.324	-100.340
Gastos de Comercialización	Nota II	- 736.860	- 773.703	-810.546
Costos de Implementación en manuales de procedimientos	Nota III			-52.000
Impuestos a las ganancias		- 31.899	- 33.521	-20417
Utilidad Neta		59.316	62.255	37.919



NOTA I

Gastos Administrativos

(Ídem Implementación Capacitación)

NOTA II

Gastos Comerciales

(Ídem Implementación Capacitación)

NOTA III

Costo de implementación en Manuales de Procedimientos

Para obtener los costos de implementación en Manuales de Procedimientos del área comercial, considerando un valor mensual, se tuvieron en cuenta los siguientes rubros que intervienen en la elaboración:

Actividad semanal	Tiempo estimado
Recopilar información	De 1 a 2 hrs.
Elaborar el borrador del diagrama de flujo	De 1 a 2 hrs.
Revisar el diagrama de flujo (con los involucrados)	De 1 a 2 hrs.
Elaborar el procedimiento	De 4 a 8 hrs.
Revisar y corregir el procedimiento (por parte del elaborador)	De 1 a 2 hrs.
Revisar y autorizar el procedimiento (por las personas autorizadas)	De 1 a 2 hrs.
Hacer correcciones finales	De 1 a 2 hrs.
Total	De 10 a 20 hrs

Considerando entonces la actividad mensual máxima, la carga horaria sería de 80 horas; a un valor de:

Categoría	Horas destinadas	Honorarios por hora	Total Honorarios
Profesional Sénior	80 hs	\$450	\$ 36.000
Junior	80 hs	\$200	\$ 16.000
Pago mensual en honorarios			\$ 52.000



Conclusión Costo – Beneficio “Implementación en Manuales de procedimientos”

El porcentaje de aumento de las ventas a través del tiempo es el mismo que el de los costos. Sin embargo, este porcentaje de los costos refiere únicamente a los variables ya que los fijos se han reducido por el incremento de unidades vendidas, aumentando así el beneficio.

A fin de calcular el Costo – Beneficio de introducir Manuales de procedimientos y su implementación, se tomó como base el estado de resultado del año 2015 y se lo mensualizó.

Como conclusión se demuestra que el costo de la implementación en manuales de procedimientos (\$52000) es un valor representativo y significativo para el tercer estado expuesto, ya que al ser realizado por un consultor externo los costos son elevados y han sido imputados completamente en un único periodo. Esto mismo nos permite comprobar que el beneficio en éste último es menor, y es por ello que se sugiere prorratarlo e imputarlo en varios periodos.



PROPUESTAS

Estructuralmente:

El desarrollo de capacitaciones cuyo eje sea beneficiar la comunicación interna organizacional será el primer paso para empezar a formalizar la estructura de Valle & Sierras SRL.

Estas acciones llevadas a cabo por los directivos serán las bases para que todo el conjunto, todo el equipo y fuerza laboral comprenda que se puede trabajar de un modo eficaz pero a su vez eficientemente.

Comercialmente:

Planificar, diseñar, redactar y ejecutar manuales de procedimiento a nivel comercial permitirá a Valle & Sierras SRL optimizar los procesos logísticos actuales y pensar aquellos que remitan corrección alguna o reemplazo directo. El desarrollo de nuevas prácticas comerciales sugeridas en este trabajo, significarán un aumento en la cuota de mercado a mediano plazo.



CONCLUSIÓN

Para poder incorporar Manuales de Procedimiento y Capacitaciones en una organización, primero debemos detectar y reconocer las necesidades que nos inducen a buscar estas herramientas.

Aceptar y entender que es posible mejorar fue el primer desafío que le planteamos a los directivos de Valle & Sierras SRL. Debieron reconocer y estar más allá del cuestionamiento “¿si siempre nos funcionó y fue bien así, porqué cambiar ahora?”

A través de los meses en que desarrollamos nuestra exploración, descubrimos fundamentalmente que el personal debía entender - reconocer sus labores y ser autocríticos. Reconocer en que fallaban o que podrían mejorar no fue tarea fácil, significó sincerarse en las encuestas y entrevistas. Cada pregunta y conversación dejaba entrever cierto nerviosismo en un principio e incertidumbre respecto a nuestras preguntas. Pero luego, después de aclarar nuestro fin, cada persona entendía que hablar con la verdad en el relato de la realidad era lo mejor para el porvenir de toda la organización. El concepto de equipo y trabajo en familia significó de mucha ayuda para nosotros, lo que nos permitió avanzar.

Finalizado el relevamiento de la información, logramos detectar dos necesidades claves a satisfacer: mejorar la comunicación interna y optimizar los procesos logísticos comerciales. Para ello, y entendiendo fundamentalmente que la cultura es implícita, decidimos que la opción más acertada para comunicarnos mejor era a través de capacitaciones. Y que, para los procesos logísticos comerciales, la solución óptima era el desarrollo de manuales de procedimientos.



Este trabajo de aplicación no tuvo por fin hacer los manuales que la empresa necesitaba, ni dictar las capacitaciones por los directivos. El fin de este trabajo fue transmitir el conocimiento oportuno, generar la motivación suficiente y necesaria, e inspirar a sus directivos para que desarrollen de forma autónoma aquellos manuales y capacitaciones que necesiten.

Creemos que hemos aportado una herramienta útil para esta organización. Nada más y nada menos, hemos indicamos un camino que ellos mismos decidirán recorrer o no.



ANEXOS

ENCUESTA EXPLORATORIA A EMPLEADOS DE VALLE & SIERRAS SRL ANALISIS Y EVALUACION DE LOS RESULTADOS

De una muestra de 16 trabajadores, los resultados a las siguientes preguntas, considerando en una escala de 1 a 5 como “1” completamente en desacuerdo y “5” como completamente de acuerdo, fueron:

1. ¿Te sentís cómodo en tu lugar de trabajo en Valle & Sierras?

- 15 opción 5
- 1 opción 4

2. ¿Estás de acuerdo con el horario de trabajo?

- 12 opción 5
- 3 opción 4
- 1 opción 3

3. ¿Necesitas que te supervisen y motiven constantemente?

- 3 opción 5
- 2 opción 4
- 5 opción 3
- 1 opción 2
- 5 opción 1

4. ¿Preferís trabajar de un modo independiente?

- 2 opción 2
- 14 opción 1



- 5. ¿Existe solidaridad y compañerismo en el equipo de trabajo?**
- 4 opción 5
 - 4 opción 4
 - 5 opción 3
 - 1 opción 2
 - 2 opción 1
- 6. ¿Pensás que sería útil un manual donde te especifique las actividades a realizar?**
- 5 opción 5
 - 2 opción 4
 - 3 opción 3
 - 2 opción 2
 - 4 opción 1
- 7. ¿Pensás que tus opiniones son tenidas en cuenta?**
- 10 opción 5
 - 4 opción 4
 - 1 opción 3
 - 1 opción 2
- 8. ¿Te ayuda la tecnología en tus labores?**
- 7 opción 5
 - 1 opción 3
 - 2 opción 2
 - 6 opción 1



9. **¿Crees que puedes mejorar con respecto a tus actividades diarias?**
- 15 opción 5
 - 1 opción 4
10. **¿Sentís que tu buen desempeño es valorado por tus superiores?**
- 10 opción 5
 - 6 opción 4
11. **¿Cómo describirías tu relación con tu superior?**
- 10 opción 5
 - 6 opción 4
12. **¿Crees que trajo beneficios la incorporación de un delegado?**
- 6 opción 5
 - 1 opción 4
 - 3 opción 3
 - 3 opción 2
 - 3 opción 1

De una muestra de **16 trabajadores**, los resultados a las siguientes preguntas, considerando como opciones de respuestas “SI” o “NO”, fueron:

- **¿Crees que necesitas capacitarte o aprender cosas nuevas?**
 - 4 personas optaron por NO
 - 12 personas optaron por SI
- **Si tu respuesta fue afirmativa: ¿En qué necesitarías capacitarte?**
 - 7 prefirieron no responder
 - 4 optaron por técnicas en ventas
 - 1 optó por tecnología
 - 2 optaron por administración de stock y mantenimiento de depósito
- **¿Crees que nos beneficiará operar desde el nuevo depósito?**
 - 16 personas optaron por SI



RESPUESTAS CERRADAS DE ENCUESTA A TRABAJADORES: OPCIONES 1 A 5																
	TRABAJADORES															
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5
3	1	1	4	5	1	3	5	1	5	3	3	1	2	3	3	4
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1
5	3	3	3	4	1	1	5	5	4	3	4	3	2	5	4	5
6	2	1	2	4	5	1	3	1	5	5	1	3	4	3	5	5
7	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4	5
8	5	1	1	5	1	5	5	5	2	5	3	1	1	2	1	5
9	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4
11	5	5	5	5	5	3	3	3	4	5	4	3	5	5	3	5
12	3	5	5	5	5	3	1	5	1	5	2	2	2	4	3	1

Conclusión

Después de haber realizado las encuestas a los trabajadores, llegamos a la siguiente resolución:

- ✓ Valle & Sierras es un lugar placentero de trabajo.
- ✓ El horario de trabajo diario, es el conveniente para la gran mayoría de los trabajadores.
- ✓ Respecto a motivación y supervisión constante, las respuestas fueron muy diversas. Porcentualmente las opiniones están diversificadas, al menos una persona siempre eligió una de las opciones entre 1 y 5.
- ✓ Trabajar de modo dependiente es la elección preferida por los encuestados.
- ✓ El 31,25% de los trabajadores dio una respuesta media (3), considerando que la solidaridad y el compañerismo se expresa moderadamente. El 50% integra las respuestas 4 y 5, considerando que la solidaridad y el compañerismo se manifiesta en todo el equipo de trabajo. El 18,75% del personal restante consideró que existe poca solidaridad y compañerismo en el trabajo.



- ✓ Existen distintas posturas respecto a la utilidad del manual de procedimientos, pero 10 encuestados afirmaron que un manual de procedimiento es de mediano a muy útil de aplicarse en la labor diaria. En cambio, otras 6 no lo vieron necesario.
 - ✓ Ninguno de los encuestados está completamente en desacuerdo respecto a que su opinión no es tenida en cuenta; una sola persona optó por la opción 2, lo que significa un 6,25% del total. El resto (93,75%), sostiene que sus dichos son respetados por sus superiores y compañeros.
 - ✓ En cuanto al uso de la tecnología, las respuestas mayoritarias están los extremos. El 43,75% afirmó de que la tecnología es fundamental en su trabajo diario, mientras que el 37,5% asegura que puede prescindir de la misma.
 - ✓ El 93,5% eligió la opción 5, considerando ampliamente que cada uno puede mejorar en sus actividades diarias.
 - ✓ Las opciones de respuestas elegidas oscilan en la opción 5 y 4 únicamente, asegurando entonces que sus desempeños son tenidos en cuenta por sus superiores. Coincide también que la relación con los superiores es de buena a excelente.
 - ✓ Según lo manifestado por los encuestados, el 43,75% asegura que la incorporación de un delegado al equipo de trabajo ha traído beneficios. Por otro lado, el 18,5% sostiene que su incorporación no ha traído beneficio alguno.
 - ✓ Respecto a las necesidades de capacitación, la mayoría optó por el SI. De esa respuesta afirmativa, aquellos que decidieron argumentarla, eligieron capacitarse mayoritariamente en técnicas de ventas.
- En lo referente al nuevo depósito, el 100% cree que será beneficioso operar desde las nuevas instalaciones.



BIBLIOGRAFÍA

- Manual de distribuidores. Compañía Industrial Cervecera.
- GUIA ADMINISTRACION 6 – Estrategia y Política de negocios. Juan Emilio Torres
- GUIA ADMINISTRACIÓN 2 – Logística Empresarial.- Gambino Alfonso.
- GUIA ADMINISTRACIÓN DE RRH II – Norry Carlos.
- LAS ORGANIZACIONES. Comportamiento, Estructura, Procesos. Gibson- Decima edición.
- ADMINISTRACIÓN.- Robbins, Coulter. 5ta edición
- PRODUCCION Y OPERACIONES.- Adler Martin. Ed 2004
- INTRODUCCIÓN A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN.- Chiavenatto Idalberto. 4ta edición.
- ADMINISTRACIÓN DE RRHH.- Chiavenatto Idalberto. Novena edición.
- ESTRATEGIAS PARA EL LIDERAZGO COMPETITIVO. Hax Arnoldo. Edición 1997
- PSICOLOGIA EN LA ORGANIZACIÓN.- Peiró José.
- COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO.- Newstrom John.
- SUPERVISIÓN.- Mosley MEGGINSON Pietri -6ta edición.
- INTERNET: Wikipedia, buscador Google y Yahoo, Embotelladora del atlántico, Universidad de Bs AS, Universidad de Palermo.