



**SEMINARIO DE TESIS**  
**ORGANIZACIÓN EMPRESARIA**

Profesor: Dr. Marcos Gallacher

**PROCESOS ESTANDARIZADOS: EL CASO DE UNA  
EMPRESA Y SUS DISTRIBUIDORES**

Octubre de 2009

Autor: Helia Caffoni

## Indice

I. Introducción.....	1
II. Estructura de las organizaciones y coordinación.....	3
II.1. Mecanismos de coordinación y formalización del comportamiento.....	3
II.2. Sistemas de planeamiento y control.....	4
II.3. Centralización, Descentralización y Poder.....	5
III. Caso práctico.....	6
III.1. Condiciones generales del Programa de gestión de la calidad X.....	6
III.2 Contexto.....	8
III.3. Análisis de caso.....	9
III.4. Análisis de las áreas del programa – Problemática.....	14
III.5. Líneas de acción según tipo de distribuidor.....	27
IV. Conclusión y apreciación personal.....	29
V. Bibliografía.....	30

## **I. Introducción**

El objetivo del trabajo es analizar las dificultades que surgen entre una gran organización y otras más pequeñas dependientes de ella, al querer la primera implementar su cultura, estructura organizacional, visión y forma de gestionar el negocio. El tema es importante dado que en la actualidad, muchas grandes organizaciones invierten en planes de capacitación y de calidad en la gestión comercial y sin embargo, por diversos motivos, esta inversión no resulta en mejoras apreciables.

El análisis se centrará en una organización compuesta por una empresa y los distribuidores de los productos, donde cada uno de ellos es una entidad de negocio separada que busca maximizar sus propios beneficios, incluso aunque a veces reduzca el del sistema en su totalidad. En este tipo de organización, si bien ningún miembro tiene un control completo sobre los demás, suele haber una gran influencia de la jerarquía de la empresa fabricante en el funcionamiento de los distribuidores.

Se analizará el caso de una importante empresa<sup>1</sup> que implementó un programa de entrenamiento para la calidad en la gestión comercial y cuya finalidad es optimizar el desempeño de todas las áreas de gestión de las empresas distribuidoras. Se busca reemplazar mecanismos improvisados y contratos implícitos entre los distribuidores y la empresa por procesos estandarizados. Su diseño, puesta en marcha y seguimiento implica una importante inversión económica, de tiempo y personal. Sin embargo, aunque el programa diseñado por la empresa es de excelente calidad, causa dificultades entre ambos y sus resultados no son los esperados por la organización. A partir de su puesta en marcha, los distribuidores generaron un comportamiento adaptado en parte a las exigencias de la empresa, pero que a su vez les permite continuar trabajando diariamente con sus propios procesos.

Los datos a utilizar se obtuvieron a partir del material bibliográfico y manuales que utilizan los distribuidores y que es proporcionado por la empresa como parte de la capacitación. Se distinguirán los distintos tipos de distribuidores según tamaño y capacidad de poner en práctica el programa y a partir de allí, se revisarán los conceptos

---

<sup>1</sup> Por privacidad, no se dará el nombre de la Empresa ni del programa implementado. La empresa proveedora será llamada “Empresa X” y el programa será llamado “Programa X”

que la empresa exige se cumplan y cuáles pueden ser cumplidos y cuáles no por los distintos distribuidores. También se analizará la alineación de los objetivos de la organización y de los distribuidores, los incentivos aplicados, el grado de estandarización aplicado en el programa y la necesidad de establecer mecanismos de coordinación según el distribuidor.

El programa bajo análisis está estructurado en seis áreas de gestión que abarcan todos los aspectos de la estructura organizacional. Dentro de cada área, se presentan módulos o rubros que son grandes bloques temáticos y cada rubro está compuesto por una serie de preguntas que lo abordan con mayor profundidad. Cada una de ellas tiene un puntaje asignado por la empresa en función del direccionamiento que se le pretende otorgar al programa.

Como primer paso de análisis se detallarán las seis áreas de gestión definidas, su composición y los puntos mínimos que periódicamente cada distribuidor debe lograr en cada una de ellas. También se dará un ejemplo de la estructura y se analizarán los factores claves para que los resultados finales del programa no sean los esperados por la empresa. Como segundo paso se analizarán cuáles de los rubros de cada área de gestión antes mencionados son los que el pequeño distribuidor puede cumplir y cuáles no y cómo a partir de estos ítems inalcanzables para la pequeña empresa, se genera una adaptación con el fin de no perder la representación del producto.

El paso siguiente será analizar los seis mecanismos básicos de la coordinación que establece Henry Mintzberg y cómo la empresa estandariza mecanismos para coordinar la gestión, en lugar de coordinar acciones para estandarizar dicha gestión<sup>2</sup>. Esta estandarización se debe a que el programa se implementó por igual para todos los distribuidores, sin diferenciarlos según su tamaño y capacidad. También se analizará la desalineación de objetivos de la empresa con los distribuidores y la conjunción de factores (falta de incentivos por parte de la Empresa, débil presencia de la misma en el desarrollo del programa y falta de recursos de los distribuidores, entre otros) a partir de la cual, los resultados del programa no son los esperados a pesar que algunos de ellos han tratado de ser revertidos (diferenciación de exigencias según tamaño y capacidad del distribuidor).

---

<sup>2</sup> Mintzberg, H. (2004): Diseño de organizaciones eficientes. 2° Edición, 2° reimp. Buenos Aires. El Ateneo

## II. Estructura de las organizaciones y coordinación

### II.1. Mecanismos de coordinación y formalización del comportamiento

Las organizaciones nacieron de la necesidad humana de cooperar, organizarse y coordinar actividades e implicaron el desarrollo y establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social. Dos factores fundamentales intervienen en toda estructura de una organización: la división del trabajo en distintas áreas-entendida como la separación de actividades con el fin de lograr mayor precisión, eficiencia y especialización- y la coordinación o sincronización de los esfuerzos que integren y balanceen estas tareas. Según Mintzberg la estructura de una organización puede definirse a partir de estos dos factores: “simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas”<sup>3</sup>.

La coordinación en las organizaciones puede lograrse a través de la estandarización y para ello, existen cinco formas o mecanismos coordinadores:

- Ajuste mutuo: logra la coordinación del trabajo mediante la comunicación informal y la adaptación mutua de los trabajadores a partir de la interacción. Este mecanismo simple es utilizado generalmente en organizaciones más simples, aunque muchas veces también es usado en las más complicadas.
- Supervisión directa: este mecanismo se utiliza en organizaciones no tan simples y establece que la coordinación se logra a partir de tener una persona que toma la responsabilidad por el trabajo de otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones.
- Estandarización de procesos de trabajo: se logra a partir de la especificación o programación de los contenidos del trabajo directamente y los procedimientos a seguir; se aplica con gran facilidad cuando las tareas a coordinar son simples y rutinarias.
- Estandarización de producciones de trabajo o resultados: significa la especificación no de lo que se requiere hacer sino de sus resultados.

---

<sup>3</sup> Mintzberg, H. (2004): Diseño de organizaciones eficientes. 2º Edición, 2º reimp. Buenos Aires. El Ateneo, p. 6

- Estandarización de destreza de trabajadores: se obtiene especificando el tipo de capacitación requerida para efectuar el trabajo; el trabajador es estandarizado al adquirir ciertos conocimientos necesarios para el trabajo; la capacitación es el parámetro de diseño para este mecanismo y generalmente dicha estandarización tiene lugar fuera de la organización (Ej.: Universidades). A mayor nivel de capacitación de los empleados, menos supervisión se necesita y mayores pueden ser las unidades de trabajo.

A partir de estos mecanismos, las organizaciones logran coordinar las tareas y si bien cada organización prefiere unos mecanismos a otros, también se debe considerar que cuánto más desarrollada es la organización, mayor es la cantidad de mecanismos que en ella se encuentran presentes.

Las organizaciones formalizan el comportamiento con distintos fines: reducir su variabilidad, predecirlo y controlarlo, coordinar actividades, obtener mayor eficiencia (a través de asegurar la consistencia mecánica) y asegurar imparcialidad a los clientes. En función de la formalización, Max Weber define dos tipos de organizaciones: *burocráticas* y *orgánicas*. Las organizaciones burocráticas son aquellas que se basan en la formalización del comportamiento para lograr la coordinación, y las orgánicas son las que carecen de estandarización. En términos de Weber, la burocracia debe ser entendida como un “tipo ideal” de estructura que debe funcionar con exactitud para lograr la eficiencia planeada y para lograr esto, se debe detallar y precisar por anticipado cómo deben hacerse las cosas; es decir que una estructura será burocrática cuando su comportamiento sea predeterminado o predecible y en consecuencia estandarizado.

## **II.2. Sistemas de planeamiento y control**

Otros factores importantes en la organización son los sistemas de planeamiento y control cuyo objetivo es regular tanto el comportamiento general como acciones específicas. El *control de desempeño* es aquel que se ocupa de la supervisión de resultados después del hecho mientras que el *planeamiento de la acción* está orientado a las actividades específicas que se realizarán. El control de desempeño mide los resultados en un periodo de tiempo determinado, su propósito es regular los resultados generales de la unidad de trabajo y la medición del desempeño se realiza en función del cumplimiento de las

normas previamente establecidas. El planeamiento de la acción especifica decisiones que requieren acciones determinadas a ser ejecutadas en momentos previamente especificados y son el medio por el cual las acciones y decisiones no rutinarias de la organización puede ser diseñada como un sistema integrado.

### **II.3. Centralización, Descentralización y Poder**

En términos de estructura de la organización, la centralización puede ser vista como un “medio cerrado de coordinar la toma de decisión en la organización” que surge de la necesidad de coordinación y en la cual todas las decisiones son tomadas desde un centro y luego implementadas a través de la supervisión directa<sup>4</sup>. Si la estructura es demasiado grande, es posible que no todas las decisiones puedan surgir de un centro ya que si bien la información puede ser transmitida, quizás no puede ser comprendida por un exceso de información o simplemente porque quienes están en contacto con la realidad son las personas de menor jerarquía. Otra de las razones a favor de la estructura descentralizada es que esta estructura permite responder rápidamente a cambios de las condiciones locales, se beneficia del conocimiento local y aumenta la motivación de los empleados brindándoles mayor poder de toma de decisiones.

La estructura será más centralizada y formal, cuánto mayor sea el control externo sobre la organización –directa o indirectamente como ser proveedores importantes con fuerte poder sobre la organización-. El mayor control de una organización tiende a alentar la formalización, regulación y mayor control interno. Las organizaciones se logran controlar desde afuera de dos maneras: manteniendo al más poderoso como responsable de sus acciones (centralización de la estructura) e imponiendo sobre ellas normas, reglas y regulaciones (formalización). Sin embargo, cuando una organización logra un fuerte control externo sobre otra más pequeña, hay una importante pérdida de autonomía dada por la cesión de poder al controlador externo y significativos cambios en el interior de la estructura misma de la organización.

---

<sup>4</sup> Mintzberg, H. (2004): Diseño de organizaciones eficientes. 2º Edición, 2º reimp. Buenos Aires. El Ateneo, p. 118

### **III. Caso práctico**

#### **III.1. Condiciones generales del programa de gestión de la calidad X**

El análisis está centrado un programa de entrenamiento para la calidad en la gestión comercial implementado en una organización que está compuesta por una empresa proveedora y los distribuidores de los productos, donde cada uno de ellos es una entidad de negocio separada que busca maximizar sus propios beneficios. En este caso de estudio, el proveedor tiene un importante poder frente a los distribuidores y a través del programa implementado busca tener mayor control sobre las demás organizaciones formalizando sus estructuras e influenciando sobre el funcionamiento de los distribuidores.

Existen en el país 174 distribuidores con distintas capacidades operativas que dependen del proveedor. Además de los distribuidores, el proveedor tiene venta directa en las zonas donde tiempo atrás había distribuidores que concentraban la mayor cantidad de puntos de venta. Dentro de los 174 distribuidores, un 45 por ciento son “pequeños” con una capacidad operativa de hasta 1,000 puntos de venta, 35 por ciento son “medianos” atendiendo entre 1,000 y 3,000 puntos de venta y el restante 20 por ciento son “grandes” distribuidores con más de 3,000 puntos de venta en su zona de atención.

El Programa X implementado por el proveedor es responsabilidad de la Gerencia de Planeamiento de Ventas y tiene una duración anual, al final de la cual se asignan puntos a través de un proceso de evaluación que se realiza a lo largo del desarrollo del programa<sup>5</sup>. La evaluación anual se realiza en base a aquellos rubros cuya gestión requiere alto grado de planificación o desarrollo de cambios estructurales y la evaluación semestral se realiza en rubros de alto dinamismo que requieren foco permanente de gestión. Además hay una evaluación aleatoria que surge del relevamiento que hace el personal de la compañía que en cualquier momento se encuentre de visita en la distribuidora, pudiendo evaluar cualquiera de los rubros mencionados.

Cada año, en función del nivel de gestión desarrollado en cada área, el programa le asigna a los distribuidores un puntaje final que se compone de tres tipos de puntos:

---

<sup>5</sup> Manual del Programa de Calidad de Gestión Comercial X

- Puntos fijos: cada rubro del programa tiene asociado un puntaje fijo definido de acuerdo a las características del requisito evaluado.
- Puntos de escala: son propios sólo de algunos rubros en particular con el objeto de hacer comparables a distribuidores de distintas dimensiones
  - Puntos de escala por mérito: reconocen a los distribuidores de menores dimensiones de operación que gestionan su negocio con las herramientas, infraestructura, procesos y calidad de gestión propios de los altos estándares de calidad buscados por la empresa X.
  - Puntos de escala por complejidad: asociados a rubros cuya dificultad de ejecución y esfuerzo necesario para cumplirlos está relacionado con la cantidad de puntos de venta atendidos.
- Puntos bonus: surgen de oportunidades que se presentan por el cumplimiento de objetivos especiales que surjan en cada edición del programa. Parte de los puntos bonus corresponderán a proyectos genéricos para toda la red y parte a objetivos concretos de cada distribuidor fijados por las gerencias regionales de ventas en conjunto con la gerencia de planeamiento y gestión de ventas.

Además antes del cierre de cada período se le solicita a cada distribuidor una autoevaluación. Las distribuidoras que más puntaje alcancen al final de año reciben distintas distinciones de parte de la empresa proveedora, premios, reconocimiento y becas de capacitación para el personal de alta jerarquía.

El objetivo del programa es optimizar el desempeño de todas las áreas de gestión de las empresas distribuidoras y está estructurado en seis áreas de gestión que abarcan todos los aspectos de la estructura organizacional y dentro de cada área hay módulos –grandes bloques temáticos dentro del área definida- a evaluar, algunos de los cuales son de cumplimiento básico sin excepción. A su vez, dentro de cada módulo se presentan los rubros que son unidades temáticas más específicas; cada rubro está compuesto por una serie de preguntas que lo abordan con mayor profundidad y cada una de ellas, tiene un puntaje asignado por la Empresa en función del direccionamiento que se le pretende otorgar al programa.

### III.2. Contexto

A partir de las áreas de gestión, módulos y rubros, se realiza un análisis con énfasis en los puntos problemáticos que producen desequilibrio en la interacción empresa-distribuidora. Para una mejor comprensión de la problemática y del contexto, es necesario mencionar que la distribuidora que se analiza cuenta con el siguiente personal: dueño (es el titular), su esposa, dos choferes de reparto, dos ayudantes de reparto, un “preventista” (es quien visita a los clientes y toma el pedido de la mercadería) y un administrativo que sólo trabaja medio día.

Las tareas están distribuidas de la siguiente forma:

- Titular de la distribuidora: gerencia la distribuidora y realiza múltiples funciones tales como ser el activador del programa, supervisión y mantención del depósito, negociaciones y atención a clientes, solicitud de pedidos, reclamos y otros a la empresa X; además es quien lleva los estados bancarios y sueldos.
- Esposa del titular: colabora con la distribuidora y se ocupa de las capacitaciones de los empleados dentro y fuera del ámbito de la distribuidora, control de cargas, facturación, supervisión de empleados, organización de reuniones (diarias, semanales, mensuales, bimestrales, semestrales y anuales), atención telefónica y atención personal de clientes; cumplimiento de censos, encuestas y puesta de POP (POP se llama al material publicitario utilizado por la empresa, como carteles, promociones, mesas, sillas y sombrillas entre otros).
- Choferes de reparto: son quienes diariamente entregan los pedidos solicitados en cada punto de venta. Si alguno de ellos se ausenta, el dueño de la distribuidora realiza estas tareas.
- Preventista: es la persona encargada de realizar las ventas diarias tanto en el punto de venta como telefónicamente. Como en el caso anterior, en caso de ausencia, el dueño o su esposa hacen las veces de back up.
- Empleado administrativo es quien colabora en la confección de planillas, censos, objetivos, comodatos y otros.
- Tareas tercerizadas: los temas concernientes a empleados y contabilidad son llevados por un estudio contable y una empresa propuesta por la empresa X es

quien se encarga del área de sistemas y de mantener actualizado el software exigido por X

### **III.3. Análisis de caso**

Del análisis de cada área de gestión, módulos y rubros se detectan variables que presentan dificultades para el correcto cumplimiento del programa X. Dichas variables, el nivel de exigencia y los puntos problemáticos que presentan se encuentran detalladas en el cuadro 1.

Toda organización posee una estructura compuesta por dos factores imprescindibles como son la división del trabajo en las distintas áreas y la coordinación que se debe lograr entre estas. A partir de la construcción de manera explícita y formal de su estructura y de la creencia en la formalización del comportamiento para lograr la coordinación, la empresa X puede ser definida como una organización *burocrática*. En el caso de las distribuidoras, si bien poseen una estructura definida, ésta es consecuencia de un proceso de comunicación informal y ajuste mutuo entre los trabajadores de la organización.

El comportamiento de la empresa X es claramente estandarizado y diferente a las distribuidoras que en su mayoría poseen una estructura orgánica basada en la ausencia de estandarización y aún en su núcleo operativo tienden a ser orgánicamente poco estructuradas. Como se observa en el cuadro 1, el programa busca formalizar el comportamiento de los distribuidores y así conseguir mayor eficiencia. Sin embargo, a causa de las dificultades mencionadas y como consecuencia de no considerar que cada distribuidor y empresa es única es si misma, no le resulta fácil alcanzar dichos objetivos.

Las distribuidoras pequeñas y medianas concentran el poder de decisión en manos de un sólo individuo que es quien toma las decisiones importantes y mantiene el poder tanto formal como informal. En cambio, la empresa X está dividida en unidades de negocio con gerentes asignados a cada una de ellas y que toman únicamente decisiones concernientes a ellas. Con el programa X, la empresa quiere centralizar (como forma de coordinar) la toma de decisiones. Sin embargo, con esta cesión de poder, no sólo estaría modificando drásticamente la estructura y autonomía de las distribuidoras sino también

**Cuadro 1:** Variables y dificultades del programa X

Variable	Nivel exigencia	Dificultad	Detalle
Personal	Alta	Las exigencias del programa en cuanto a requerimientos de personal son elevadas en relación a la capacidad del distribuidor pequeño y del personal con que cuenta. En el caso bajo análisis, hay seis personas trabajando y de cumplirse con todos los requerimientos del programa X, se deberían incorporar más de siete empleados sobre la nómina ya existente	<p>Los puestos que deberían incorporarse son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de Merchandising</li> <li>• Jefe de ventas</li> <li>• Supervisor de ventas</li> <li>• Persona encargada del programa X</li> <li>• Persona encargada del sistema y entrega de información</li> <li>• Supervisor de depósito</li> <li>• Jefe de logística</li> </ul>
Tareas Operativas	Alta	El programa define las tareas a ser realizadas en cada puesto de trabajo, muchas de las cuales, en el caso bajo análisis, no pueden concretarse por falta de disponibilidad de empleados	<p>Algunas de las tareas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preventista: colocación de cartelería, seguimiento de préstamos de envases y heladeras, promociones, limpieza y mantenimiento de gondolas, asistencia a reuniones diarias de fijación de objetivos y capacitaciones.</li> <li>• Supervisor de ventas: control diario del preventista y repartidores en la calle, reuniones con el equipo, confección de planillas de seguimiento, control de censos, de acciones de la competencia y promociones.</li> <li>• Vendedor: manejar las ofertas de la competencia, colocación de POP, exhibidores, controles de stock y calidad de las mercaderías de los clientes, confección de planillas de avance diario, seguimiento de préstamo de envases y heladeras, promociones, gondolas y cambios de productos</li> </ul>
Canales de Comunicación	Alta	La falta de responsables con quien tratar en la empresa X y la ausencia de comunicación entre dicha empresa y los distribuidores es una de las mayores dificultades que presenta el programa. La burocracia en el seno de la compañía provoca el desconocimiento de la realidad de los pequeños distribuidores del interior del país y genera desalineamiento de los objetivos a alcanzar, impidiendo el buen cumplimiento del programa X.	<p>Algunos ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Envases: al retirar mercadería, si la empresa no tiene el producto solicitado en stock, igual retiene los envases del distribuidor y envía otro producto distinto al solicitado; el recupero de los envases retenidos es un problema dado que no hay personal responsable ante quien reclamar</li> <li>• Pedidos: los pedidos realizados por el distribuidor generalmente no son respetados enviando la mercadería que la empresa desea o enviando de regreso el camión de flete con capacidad ociosa, que termina incrementando los costos del distribuidor</li> <li>• Promociones: por falta de envío en tiempo de los materiales necesarios para las promociones, el distribuidor debe financiar dichas promociones y luego perder la mercadería o esperar varios meses para recuperarla.</li> </ul>
Servicios adicionales	Medio	Si bien los servicios adicionales exigidos por el programa X tienen sentido para los distribuidores medianos y grandes, lo pierden totalmente para aquellos que atienden ciudades pequeñas donde estos servicios no son requeridos por los clientes.	<p>Los servicios adicionales exigidos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio nocturno</li> <li>• Venta de producto frío</li> <li>• Atención días domingos</li> </ul>

Variable	Nivel exigencia	Dificultad	Detalle
Recolección de información	Alta	La cantidad de información a recolectar es mucha y referida a varios aspectos: clientes, mercado, competencia, envases (en depósito y en manos de clientes), comodatos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización periódica de censos de cobertura de marcas propias</li> <li>• Realización periódica de censos de cobertura de la competencia</li> <li>• Censos de participación de mercado</li> <li>• Relevamientos de POP cada tres meses</li> <li>• Encuestas de servicios a los puntos de venta</li> <li>• Censos de cobertura de puntos de venta con cartelería</li> <li>• Continuo seguimiento y notificación de heladeras invadidas con productos de la competencia</li> <li>• Encuesta del servicio de distribución: trato y servicio de choferes, cumplimiento de fecha y horario de entrega, estado en que llegan los productos y posible brecha entre lo pedido y lo entregado</li> <li>• Cálculo de indicadores de distribución y operaciones</li> </ul>
Análisis de información	Alta	El análisis de información debe ser exhaustivo y dependiendo de qué se analice, debe realizarse varias veces por día, una vez por día, cada mes, semestre o año. Si bien contar con la información exigida puede brindar una clara visión del negocio, para el pequeño distribuidor sólo son indicadores que le consumen tiempo de confección y que en última instancia, terminarán brindándole la información que dado su volumen de operaciones, ya conocía.	<p>Algunos casos de información a analizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de cumplimiento de los objetivos fijados por la empresa X</li> <li>• Análisis por producto y rubro de pedidos rechazados y comparación con objetivos fijados por la empresa X</li> <li>• Análisis de venta acumulada, tendencia, porcentaje de avance, venta promedio y venta en última visita, planificado y real.</li> <li>• Análisis de indicadores de eficiencia y efectividad</li> <li>• Seguimiento de problemas de contaminación con productos de la competencia</li> <li>• Seguimiento de objetivos de compras definidos para cada cliente</li> <li>• Medición de retorno de envases vacíos (semanal, mensual y tendencia)</li> <li>• Estadísticas de reclamos</li> <li>• Análisis de indicadores de distribución y operaciones</li> <li>• Se exige realizar plan de cuentas, flujo de fondos, cuadro de resultados y presupuestos de volumen, de ingresos y de costos.</li> </ul>
Infraestructura	Alta	Algunas exigencias del programa carecen de sentido para distribuidores pequeños que de cumplir con todas ellas, tendrían una infraestructura mucho mayor a la requerida por su negocio. Además, se requiere una importante inversión que dados los márgenes de ganancia, los distribuidores con una cartera de clientes pequeña, no pueden afrontar	<p>Requerimientos del programa X relacionados con infraestructura:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sala de ventas: de uso exclusivo para ventas y ninguna otra actividad puede realizarse en ella. Se necesitarían nuevas oficinas para realizar las demás tareas</li> <li>• Contar con vehículo exclusivo para merchandising</li> <li>• Flota de distribución: los camiones deben tener menos de diez años de antigüedad, identificación y capacidad definida por la empresa X, techo y cerramiento</li> <li>• Flota adicional: se exige dimensionamiento de flota para temporada alta</li> <li>• Depósito: se exige depósito identificado con la marca, piso de hormigón, paredes en excelente estado, ausencia de herrumbres, áreas definidas (productos terminados, productos vacíos, carga y descarga, separación de pedidos con inconvenientes, áreas auxiliares, etc)</li> <li>• Autoelevadores: se debe cumplir con las especificaciones de la empresa</li> <li>• Parque de envases: se debe cumplir con las exigencias pero a su vez la empresa captura envases de un producto y envía al distribuidor otro provocando descalces en los envases recibidos y enviados</li> </ul>

Variable	Nivel exigencia	Dificultad	Detalle
Objetivos	Alta	Si bien los objetivos que mensualmente fija la empresa X a los distribuidores son altos, a veces serían alcanzables de no mediar inconsistencias generadas por la misma empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volumen: el distribuidor debe alcanzar las ventas objetivo definidas por la empresa y sin embargo muchas veces no puede a causa del faltante de stock del proveedor</li> <li>• Precios: el distribuidor debe respetar los precios fijados por la empresa proveedora aún cuando los supermercados compitan con menores precios y mayores márgenes de ganancia</li> <li>• Margenes: los precios son fijados por la empresa X para todos los distribuidores sin considerar gastos de fletes y peajes que disminuyen los márgenes de ganancia para los distribuidores que se encuentran más alejados de los centros de distribución</li> <li>• Stock: el distribuidor debe contar con stock mínimo para tres días en todos los productos; esto es difícil de lograr por distribuidores pequeños que se encuentran lejos de los centros de distribución y deben comprar mercadería sólo cuando logran completar el camión del flete</li> </ul>
Inversión y financiación / Rentabilidad	Alta	Los costos que implica el programa X son elevados respecto a inversiones y capacitaciones de personal entre otros. Además muchas veces la mercadería entregada en promociones de la empresa X no se recupera, bajando los márgenes de ganancia del distribuidor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en POP pesado: mesas, sillones, sombrillas y equipos de frío. Si bien la empresa exige que el distribuidor invierta dinero en su ciudad para evitar el avance de la competencia y aumentar la presencia de la marca, los impuestos municipales cobrados por estos conceptos, deben ser afrontados por el distribuidor</li> <li>• Promociones: se exige el cumplimiento de promociones pero sin el envío en tiempo y forma del producto; de manera que es el distribuidor quien termina financiando la promoción exigida por la empresa</li> <li>• Acciones promocionales complementarias: prestamos de freezer, vasos y colaboración con instituciones para conseguir exclusividad en eventos también son solventadas por los distribuidores</li> <li>• Comodatos: se exige que el distribuidor entregue envases a clientes en comodato, pero además la empresa X solo envía mercadería contra entrega de envases, con lo cual el distribuidor debe financiar nuevamente las exigencias de la empresa X</li> <li>• Capacitación: dadas las exigencias del programa X, el distribuidor debe enviar a su personal a capacitarse a los grandes centros de distribución afrontando los gastos tanto de la capacitación como del personal que reemplazará a aquel que recibe el entrenamiento</li> <li>• Software: se debe disponer del software exclusivamente diseñado para los distribuidores que trabajan con la empresa X, además de software para sueldos, control de stock, de comodatos de envases, de POP y de ruteo de distribución</li> <li>• Otros: se exige contar con grupo electrógeno, palms y hand helds</li> </ul>

cayendo en un estado de recargo de información y en consecuencia pérdida de eficiencia. En efecto, los distribuidores ya no podrán responder rápidamente a las condiciones locales cuando así sea requerido.

Por lo visto, la empresa X puede asociarse a una burocracia mecánica que se basa en la formalización del comportamiento, el control, el planeamiento y la estandarización. También puede ser definida en términos de Mintzberg como una “organización de desempeño”, no de “resolución de problemas” que constantemente busca maneras más eficientes de producir. Las dificultades al implementar el programa surgen porque éste está orientado a ambientes simples y estables y a organizaciones maduras y muchas veces éste no es el caso de las distribuidoras, quienes generalmente no tienen el volumen operativo suficiente para lograr repetición y estandarización de sus procesos. La empresa X también puede relacionarse con una burocracia profesional en cuanto a la estandarización de destrezas existente, es decir que no sólo hay estandarización sino también especialización y capacitación de los profesionales. En el otro extremo se encuentran las distribuidoras que pueden asimilarse a una adhocracia donde el principal mecanismo coordinador es el ajuste mutuo y se desarrollan en ambientes complejos y dinámicos. La formalización del comportamiento es casi inexistente y no se busca estandarizar para coordinar.

Los objetivos de la empresa X y los distribuidores no se encuentran alineados: la empresa busca estandarizar los procesos pero los objetivos de los distribuidores distan de aquellos que la empresa proveedora quiere imponer. Una posible solución para alinear los incentivos de ambas partes sería readecuar el programa contemplando una mayor apertura de tamaño de los distribuidores. No es suficiente agruparlos en pequeños, medianos y grandes ya que los rangos de cantidad de puntos de venta que cada categoría tiene son demasiado amplios. Otra alternativa para mejorar los resultados del programa sería mejorar los canales de comunicación entre la empresa y los distribuidores, de forma de oír sus reclamos y sugerencias e implementar las mejoras necesarias para el éxito del programa. Por último, dado que la empresa es quien obtiene los mayores beneficios del programa, podría incentivar al distribuidor cubriendo los costos de contratar personal en la distribuidora dedicado exclusivamente a gestionar el programa X.

### III.4. Análisis de las áreas del programa – Problemática

A continuación se analizan de las problemáticas según área, módulo y rubros. Para una mayor comprensión, la siguiente tabla define la estructura del programa:

**Cuadro 2:** Estructura del programa

Áreas de Gestión	Módulo	Rubros
A - Gestión de Ventas	• Nivel de servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Configuración del servicio</li> <li>• Funciones del Jefe de Ventas</li> <li>• Funciones del Supervisor de Ventas</li> <li>• Funciones de la Preventa</li> <li>• Imagen y presentación de la preventa</li> <li>• Servicios adicionales</li> <li>• Cartera de otros productos</li> </ul>
	• Gestión de información de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos y avances de ventas</li> <li>• Segmentación de clientes</li> <li>• Utilización de indicadores de preventa</li> <li>• Maestro de clientes</li> <li>• Créditos y comodatos</li> </ul>
	• Gestión de información de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevamiento de mercado</li> <li>• Estadísticas</li> </ul>
	• Sala de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones</li> <li>• Calidad de la sala de ventas</li> <li>• Información en la sala de ventas</li> </ul>
	• Ventas contra objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bebidas con alcohol (distintas marcas, sabores, tamaños)</li> <li>• Bebidas gaseosas (distintas marcas, sabores, tamaños)</li> <li>• Aguas</li> </ul>
	• Merchandising	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depósito de POP</li> <li>• Cantidad de vehículos de merchandising</li> <li>• Imagen de la flota de merchandising</li> <li>• Inversión en POP</li> </ul>
	• Promociones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promociones de Empresa X</li> <li>• Acciones promocionales complementarias</li> <li>• Acciones de la competencia</li> </ul>
B - Gestión-Ejecución en el PDV	• Precios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de las pautas de precios</li> </ul>
	• Calificación del servicio de preventa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frecuencia de visita del vendedor</li> <li>• Tiempo de dedicación del vendedor</li> <li>• Presentación y amabilidad</li> <li>• Capacidad del vendedor</li> <li>• Colocación de material de publicidad</li> <li>• Preocupación en la exhibición de productos</li> <li>• Control de stock y calidad de la mercadería en el PDV</li> <li>• Servicio telefónico</li> </ul>
	• Gestión de POP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobertura-POP</li> <li>• Control de invasión de heladeras</li> <li>• Utilización adecuada del POP de bebidas con alcohol</li> <li>• Utilización adecuada de POP de bebidas sin alcohol</li> <li>• Utilización adecuada de POP de aguas</li> </ul>
	• Calificación del servicio de distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trato y servicio del chofer</li> <li>• Cumplimiento de fechas y horarios de entrega</li> <li>• Estado en que llegan los productos</li> <li>• Entrega exacta de los productos que se pidieron</li> </ul>
	• Cambios de productos y comodatos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comodato de cajones y envases</li> <li>• Cambio de productos vencidos o en mal estado</li> </ul>

Áreas de Gestión	Módulo	Rubros
C - Estructura de la Organización	• Gestión de la estructura de personal	• Incentivos para la fuerza de ventas • Incentivos a choferes de distribución • Obligaciones básicas laborales y disposiciones legales • Capacitación
	• Gestión Programa X	• Plan de acción • Programa X
	• Gestión de información para empresa x	• Utilización de extranet corporativa • Ingreso de pedidos por Internet • Sistema de intercambio de información de empresa x • Generación y entrega de información especial en tiempo y forma
D - Gestión Logística	• Distribución y acarreo	• Imagen de la flota de distribución • Imagen y presentación del personal de distribución • Dimensionamiento de la flota de distribución • Capacidad de la flota de distribución • Subcontratación de distribución • Ruteo • Identificación de la flota de acarreo
	• Estructura logística y administrativa	• Coordinación logística • Cumplimiento de las funciones administrativas • Cumplimiento de las funciones operativas
	• Gestión de información logística	• Utilización de indicadores de distribución • Utilización de indicadores de operación
	• Gestión de stock	• Nivel de stock. • Control de stock • Rotación de productos
	• Infraestructura	• Ubicación del depósito • Identificación externa del depósito • Distribución lógica de áreas • Orden y limpieza del depósito • Dimensionamiento del depósito • Estado • Condiciones adecuadas para la conservación de productos. • Autoelevadores • Condiciones de seguridad • Parque de envases de bebidas alcohólicas
E - Tecnología y sistemas	• Software	• Sistema comercial • Información estadística • Sistemas de gestión
	• Hardware	• Dimensionamiento de equipos • Calidad de los equipos • Seguridad
	• Automatización	• Automatización de los procesos
F - Administración y finanzas	• Gestión económico-financiera	• Contabilidad de gestión • Planificación y presupuestación
	• Impuestos	• Situación impositiva
	• Seguros	• Seguros
	• Antecedentes judiciales	• Situación Judicial

**Área: gestión de ventas**

**Módulo: Nivel de servicio**

**Rubros: Configuración del servicio, funciones del jefe de ventas, funciones del supervisor de ventas, funciones de la preventa, imagen y presentación de la preventa, servicios adicionales y cartera de otros productos**

Dado que la distribuidora cuenta con pocos empleados abocados a varias tareas, la exigencia de la empresa X de contar con un responsable de merchandising (persona encargada de presentar el producto en los puntos de venta de forma atractiva y de manera que aumente la rentabilidad) es de difícil cumplimiento, como así también las funciones de jefe de ventas y supervisor de ventas. En el caso bajo análisis es el dueño de la distribuidora quien realiza las tareas de control diario del preventista y repartidores en la calle, reuniones con el equipo, confección de planillas de seguimiento, control de censos, de acciones de la competencia y promociones.

Respecto al preventista, las tareas definidas por el programa son: colocación de POP (cartelería), seguimiento de préstamos de envases y heladeras, promociones, limpieza y mantenimiento de góndolas y puntas de góndolas y cambios de productos; además debe cumplir con dos reuniones diarias de fijación y análisis de objetivos y reuniones de capacitación. Está claro que la labor definida es tan extensa que si el preventista ocupara su tiempo cumpliendo estas tareas, no podría realizar eficientemente las ventas, fuente indispensable de ganancias de la distribuidora.

Otro punto de conflicto es la solicitud de servicios adicionales como servicio nocturno, entrega fría del producto y atención los días domingo cuya incorporación implica para el distribuidor una inversión adicional en personal y servicios no justificada para la pequeña ciudad donde se encuentra ubicada la distribuidora.

**Área: gestión de ventas**

**Módulo: Gestión de información de ventas**

**Rubros: Objetivos y avance de ventas, segmentación de clientes, utilización de indicadores de preventa, maestro de clientes, créditos y comodatos.**

La problemática surge de la importante cantidad de información que se exige se recolecte y analice diariamente, incluso varias veces por día: los objetivos exigidos por la empresa X deben ser cargados diariamente y entregados por la mañana al preventista. Al finalizar el día, se debe analizar conjuntamente el cumplimiento de dichos objetivos. Además, analizar de cada producto la cantidad de pedidos rechazados, volumen medido en bultos, volumen en hectolitros y clientes con compras; todo esto considerando objetivos, venta acumulada, tendencia, porcentaje de avance, venta promedio, venta en

penúltima y última visita, planificado y real. Si bien los indicadores de preventa se obtienen del sistema, tienen que ser analizados diariamente y con informes mensuales.

Respecto a los créditos y comodatos deben ser periódicamente actualizados y registrados con chequeos continuos de envases, heladeras, seguimiento de problemas de contaminación con productos de la competencia y seguimiento de objetivos de compras definidos para el cliente. El mismo seguimiento debe ser realizado para comodatos de sillones, mesas, carteles y bicicleteros, haciéndose cargo el distribuidor de los daños en los equipos que pudieran ocurrir.

**Área: gestión de ventas**

**Módulo: Gestión de información de mercado**

**Rubros: Relevamientos de mercado y estadísticas.**

Los requerimientos de difícil cumplimiento en este módulo son referidos a los censos y relevamientos exigidos: periódicamente se deben realizar censos de cobertura de marcas propias (con alcohol y sin alcohol) y de la competencia en más del 90% de los puntos de venta y censos de participación de mercado, como así también relevamientos de POP cada tres meses, encuestas de servicios a los puntos de venta, medición de retorno de envases vacíos (semanal, mensual y tendencia) y estadísticas de reclamos. Si bien disponer de estos datos puede resultar útil, recolectar los datos, volcarlos al sistema y analizarlos requiere una dedicación y disponibilidad de los empleados difícil de cumplir en pequeñas distribuidoras.

**Área: gestión de ventas**

**Módulo: Sala de ventas**

**Rubros: Instalaciones, calidad de la sala de ventas e información en la sala de ventas.**

Respecto a las instalaciones de la sala de ventas, el programa exige que sean utilizadas únicamente para actividades relacionadas con ventas, es decir que ninguna otra actividad podría realizarse en ella. Este rubro plantea un problema dado que la distribuidora debería disponer de nuevas oficinas para realizar las demás tareas, requisito sin sentido en aquellas distribuidoras con sólo uno o pocos preventistas.

Diariamente las carteleras de la sala de ventas deben proveer información actualizada de avances diarios de ventas por categorías, acciones comerciales vigentes, acciones promocionales, acciones complementarias, reportes de cierre de ventas, eficiencia de la FDV(fuerza de venta), rechazos de pedidos , retorno de envases vacíos, detalle de principales clientes por categorías de productos, avances diarios por preventista, efectividad por categoría de producto y por preventista e informe de frescura(vencimientos). La cartelera también debe contener un organigrama de la FDV y carteles con detalle de funciones del supervisor y del preventista. Todos estos requerimientos son de difícil cumplimiento para distribuidoras que por el tamaño de la zona que atienden, no cuentan con una estructura suficientemente grande que les permita realizar las tareas exigidas.

**Área: gestión de ventas**

**Módulo: Ventas contra objetivos**

**Rubros: Se incluyen distintas marcas, tamaños y sabores de los productos.**

Mensualmente la empresa X define objetivos a cumplir por el distribuidor quien debe esmerarse por alcanzarlos; sin embargo, el distribuidor generalmente se encuentra con inconsistencias tales como faltante del producto cuando quiere comprar al proveedor (con lo cual no puede llegar a los objetivos dado que no cuenta con la mercadería) o precios mucho más bajos a los suyos (que son fijados por el proveedor) en los supermercados de la ciudad dado que éstos son clientes directos de la empresa X. Estas inconsistencias sumadas al hecho de que ante tales problemas causados por el mismo proveedor, los objetivos y márgenes de rentabilidad no son modificados y por el contrario, el proveedor castiga al distribuidor que no alcanza los objetivos fijados, genera continuas situaciones de tensión con clientes y desmotivación general tanto en los empleados como en los dueños de las distribuidoras.

**Área: gestión de ventas**

**Módulo: Merchandising**

**Rubros: Depósito de POP, cantidad de vehículos de merchandising, imagen de la flota de merchandising e inversión en POP.**

Un problema importante es la inversión que el distribuidor debe hacer en POP pesado, es decir, en mesas, sillones, sombrillas y equipos de frío pero es realmente problemático el hecho de que se deba contar con un vehículo exclusivo para merchandising, incrementando fuertemente los costos en personal, vehículos y seguros en un mercado que por su tamaño, no lo requiere y sería absolutamente ineficiente.

**Área: gestión de ventas**

**Módulo: Promociones**

**Rubros: Promociones de Empresa X, acciones promocionales complementarias y acciones de la competencia.**

El programa presenta aquí problemas con las promociones dado que la empresa X exige el cumplimiento de ellas al distribuidor pero generalmente no le envía en tiempo y forma el material necesario para su cumplimiento. Esto desmotiva a distribuidores quienes generalmente deben financiar las promociones de la empresa X y recuperan su inversión luego de varios meses, tramites burocráticos y búsqueda de responsables.

Las acciones promocionales complementarias exigidas (prestamos de freezer, vasos, dinero a instituciones para conseguir exclusividad) también son solventadas por los distribuidores. Todos estos requerimientos son exigidos por el programa X, pero a su vez debido a las inconsistencias detalladas, colocan al distribuidor en situaciones de tensión con clientes y de fuerte desventaja frente a la competencia

**Área: gestión-ejecución en el punto de venta**

**Módulo: Precios**

**Rubros: Cumplimiento de las pautas de precios.**

Respecto a la evaluación de las pautas de precios, surgen dos problemas que afectan su cumplimiento; en primera instancia, los precios son fijados por X y son iguales para todos los distribuidores (pequeños, medianos o grandes) no considerando gastos de fletes y peajes que disminuyen significativamente los márgenes de ganancia para quienes se encuentran más alejados de los centros de distribución. Pero además surge el problema de los supermercados, quienes son clientes directos de la empresa X y generalmente tienen

precios más bajos que los que exige X al distribuidor, afectando también este punto el cumplimiento de las pautas de precios.

**Área: gestión-ejecución en el punto de venta**

**Módulo: Calificación del servicio de preventa**

**Rubros: Frecuencia de visita del vendedor, tiempo de dedicación del vendedor, presentación y amabilidad, capacidad del vendedor, colocación de material de publicidad, preocupación en la exhibición de productos, control de stock y calidad de la mercadería en el punto de venta y servicio telefónico.**

Si bien las tareas definidas para el preventista son necesarias, en distribuidoras pequeñas que cuentan con sólo uno o dos preventistas para recorrer toda la ciudad, no disponen de tiempo suficiente para realizarlas en su totalidad y dados los problemas de rentabilidad con que conviven los pequeños y medianos distribuidores, generalmente no es posible aumentar la cantidad de empleados para que realicen las acciones exigidas por el programa X: manejar las ofertas de la competencia, colocación de POP, exhibiciones, controles de stock y calidad de las mercaderías de los clientes, confección de planillas de avance diario, seguimiento de préstamo de envases y heladeras, promociones, góndolas y cambios de productos entre otras.

**Área: gestión-ejecución en el punto de venta**

**Módulo: Gestión de POP.**

**Rubros: Cobertura POP, control de invasión de heladeras, utilización adecuada del POP en los distintos productos.**

El problema subyacente en este requerimiento del programa X es nuevamente la poca disponibilidad de empleados con los que cuenta el pequeño distribuidor y la imposibilidad de aumentarlos dados los márgenes de ganancia permitidos por la empresa X. El programa evalúa la confección de censos para analizar la cobertura de puntos de venta con cartelería y el continuo seguimiento y notificación de heladeras invadidas con productos de la competencia y si bien esto puede hacerse, no es posible realizarlo con la frecuencia definida por el programa.

**Área: gestión-ejecución en el punto de venta**

**Módulo: Calificación del servicio de distribución**

**Rubros: Trato y servicio del chofer, cumplimiento de fechas y horarios de entrega, estado en que llegan los productos, entrega exacta de los productos que se pidieron.**

Se evalúa el trato y servicio de los choferes y el cumplimiento de la fecha de entrega y horario de los pedidos. También se evalúa el estado en que llegan los productos y si lo entregado es realmente lo pedido por el cliente. Para realizar este análisis, el distribuidor debe realizar encuestas a los clientes y definir su posición respecto a la competencia, pero nuevamente se encuentra con que dada la cantidad de tareas que debe realizar diariamente, no cuenta con personal ni tiempo disponible para llevarlo a cabo.

**Área: gestión-ejecución en el punto de venta**

**Módulo: Cambios de productos y comodatos**

**Rubros: Comodato de cajones y envases y cambio de productos vencidos o en mal estado.**

Se exige entregar en comodato cajones y envases y analizar posición relativa a la competencia; el problema subyacente es que el distribuidor debe financiar las entregas dado que la empresa le exige que tenga dichos cajones y envases para entregarle mercadería, con lo cual debe aumentar el stock para poder entregar en comodato a clientes y a su vez entregar a la empresa X para que le permita retirar mercadería.

**Área: Estructura de la organización**

**Módulo: Gestión de la estructura de personal**

**Rubros: Incentivos para la fuerza de ventas, incentivos a choferes de distribución, obligaciones básicas laborales y disposiciones legales y capacitación.**

El problema detectado aquí se basa en que el programa X exige que el personal de la distribuidora reciba capacitación y entrenamiento en ciudades donde se encuentran los grandes centros de distribución perjudicando al pequeño distribuidor que no sólo debe hacerse cargo de todos los gastos sino que también debe conseguir personal extra que reemplace a quienes se están capacitando.

**Área: Estructura de la organización**

**Módulo: Gestión programa X**

**Rubros: Plan de acción y programa X.**

El cumplimiento de estos rubros demandan mucho tiempo e inclusive requieren la contratación de personal adicional que esté a cargo de desarrollar el programa X con sus requerimientos: elaborar un plan de acción, hacerlo conocer y realizar su seguimiento a través de reuniones; de cada reunión se debe confeccionar su respectiva minuta con el detalle de los temas tratados, conclusiones y compromisos adoptados y se deben publicar en la cartelera. Luego se exige la confección de afiches con el detalle de lo planeado y su correcta colocación en lugares visibles. Adicionalmente se solicita cartelera con las funciones de preventa, del supervisor de ventas, del personal de distribución y de depósito. Para finalizar, la autoevaluación del programa debe cumplirse en tiempo y forma.

**Área: Estructura de la organización**

**Módulo: Gestión de información para empresa X**

**Rubros: Utilización de extranet corporativa, ingreso de pedidos por Internet, sistema de intercambio de información de empresa X y generación y entrega de información especial en tiempo y forma.**

Requiere la contratación de personal dedicado tiempo completo a consultar en forma permanente la extranet corporativa y el sistema de intercambio de información así como el cumplimiento estricto en tiempo y forma de toda la información solicitada diariamente por la empresa.

**Área: Gestión de logística**

**Módulo: Distribución y acarreo**

**Rubros: Imagen de la flota de distribución, imagen y presentación del personal de distribución, dimensionamiento de la flota de distribución, capacidad de la flota de distribución, subcontratación de distribución, ruteo e identificación de la flota de acarreo.**

Las exigencias de estos rubros conllevan una importante inversión que no siempre el pequeño distribuidor puede afrontar: los camiones de distribución deben tener menos de diez años de antigüedad, su correspondiente identificación según las normas de la compañía X, contar con techo y cerramiento y poseer una capacidad menor a veinte paletas; adicionalmente debe haber dimensionamiento de flota para temporada alta, que provocará exceso de capacidad y aumento de costos fijos en temporada baja.

También el distribuidor debe comprar a la empresa X uniformes para choferes, ayudantes y demás personal de la distribuidora con identificación.

**Área: Gestión de logística**

**Módulo: Estructura logística y administrativa**

**Rubros: Coordinación logística, cumplimiento de las funciones administrativas y cumplimiento de las funciones operativas.**

El programa exige una persona que cumple el cargo de jefe de logística; sin embargo en el caso de estudio estas tareas también son desarrolladas por el dueño de la distribuidora con la colaboración de la persona encargada de la administración y la esposa del dueño. En conjunto, realizan las tareas de jefe de logística quien debe llevar un histórico del mantenimiento de la flota, registro de costos de la gestión logística, planilla de costeo, reuniones semanales, manejo de stock, seguimiento de faltantes, salidas a rutas con choferes dos veces a la semana como mínimo, control de cargas y descargas y manejo de indicadores logísticos: rechazos, drop size, fueros de ruta y roturas.

Adicionalmente como tareas administrativas se debe realizar diariamente el ingreso de pedidos, órdenes de carga, picking, rutas de reparto y cierre diario de caja. En cuanto a las tareas operativas se debe realizar la supervisión del depósito y los controles de cargas y descargas con la documentación correspondiente que acredite facturas rechazadas, productos devueltos y envases.

**Área: Gestión de logística**

**Módulo: Gestión de información logística**

**Rubros: Utilización de indicadores de distribución e indicadores de operaciones.**

Cálculo y análisis diario de gran cantidad de indicadores de distribución y de operaciones para luego trabajar en función de ellos. Algunos de los indicadores de distribución son costos/bultos, bultos/puntos de venta, porcentaje de rechazos en bultos, motivos de rechazos, puntos de venta/ruta-camión, porcentaje de entrega de pedidos fuera de ruta. Algunos de los indicadores de operaciones son: porcentaje de roturas/bultos mensuales y costos/bultos mensuales.

**Área: Gestión de logística**

**Módulo: Gestión de stock**

**Rubros: Nivel de stock, control de stock y rotación de productos.**

El programa exige que diariamente se controle que haya stock por los próximos tres días y de detectarse quiebres de stock, se confeccione planilla con productos faltantes, se comunique a la fuerza de venta y se solicite la mercadería al proveedor. También se debe hacer un relevamiento semanal de los vencimientos de los productos y detallarlo en la cartelera y se debe cruzar la información de stock del sistema con el relevamiento físico del depósito al menos dos veces por semana. El problema con el stock surge con el pequeño distribuidor que se encuentra ubicado lejos del centro de distribución; cuando realiza pedidos a la empresa X debe asegurarse de que el camión se complete para no incurrir en costos innecesarios impidiendo el estricto cumplimiento respecto al stock

**Área: Gestión de logística**

**Módulo: Infraestructura**

**Rubros: Ubicación del depósito, identificación externa del depósito, distribución lógica de áreas, orden y limpieza del depósito, dimensionamiento del depósito, estado, condiciones adecuadas para la conservación de productos, autoelevadores, condiciones de seguridad y parque de envases.**

El módulo de infraestructura es de difícil cumplimiento para el pequeño distribuidor dados los altos costos en que se debe incurrir para alcanzar los requerimientos: depósito con condiciones básicas de identificación de la marca, pisos de hormigón, paredes en excelente estado, ausencia de herrumbres, áreas claramente definidas (de productos terminados, de vacíos, de operaciones de carga y descarga, de productos con inconvenientes –devoluciones-, áreas auxiliares -ejemplo: arreglos de choperas-, y área de oficinas).

Adicionalmente las paletas que contienen cajones deben ser estibadas de a tres y no tener columnas en el área, con distancia de un metro como mínimo entre paletas. Dado que la mayoría de las distribuidoras poseen depósitos que han sido construidos hace varios años, si bien dichos depósitos son amplios, generalmente no posee las medidas exactas exigidas para estibar las paletas y la distancia que entre ellas debe haber. Para cumplir con los requerimientos exigidos, nuevamente el distribuidor debe incurrir en

altos costos de infraestructura. Lo mismo sucede con los auto elevadores exigidos, los cuales deben ser nuevos en el mercado para que la empresa X apruebe el trabajo con ellos.

En relación al parque de envases los requerimientos son altos y también las trabas que la misma empresa X pone para su cumplimiento: la empresa debe recibir todos los pallets de envases completos para que acceda a cargar el pedido del distribuidor y a su vez muchas veces captura los envases de determinados productos premium pero envía al distribuidor otros productos distintos, provocando descalces en los tipos de envases recibidos y enviados. Esto afecta al distribuidor así como también los cobros en concepto de deterioro de paletas y los costos provocados por paletas enviadas con cajones faltantes o directamente botellas vacías. Dado que es la empresa quien provoca este tipo de problemas, termina siendo ella misma quien dificulta el cumplimiento de los requisitos que ha establecido.

**Área: Tecnología y sistemas**

**Módulo: Software**

**Rubros: Sistema comercial, información estadística y sistemas de gestión.**

El software es costoso dado que es de uso exclusivo para la empresa X y sus distribuidores permitiendo ingresar pedidos en forma simple y rápida, el manejo de descuentos, bajas de stock y estadísticas de ventas. Además debe permitir consultas combinadas según variables definidas: por marca, canal, categoría, calibre, preventista, supervisor y ruta de preventa. También se exige software para sueldos, software para control de stock, de comodatos de envases, de POP y de ruteo de distribución.

**Área: Tecnología y sistemas**

**Módulo: Hardware**

**Rubros: Dimensionamiento de equipos, calidad de los equipos y seguridad.**

Se exige contar con una computadora exclusiva para el supervisor y que no forme parte del proceso de cargas, pedidos y facturación. En relación con la seguridad si bien se exigen requisitos alcanzables como contar con antivirus y UPS, también hay requerimientos de altos costos como contar con grupos electrógenos.

**Área: Tecnología y sistemas**  
**Módulo: Automatización**  
**Rubros: Automatización de los procesos.**

Se exige inversión en hand helds/Palms para que preventista levante pedidos y la automatización de la administración de liquidaciones de choferes de distribución.

**Área: Administración y finanzas**  
**Módulo: Gestión económica financiera**  
**Rubros: Contabilidad de gestión y planificación y presupuestación.**

Las exigencias de estos rubros no se adaptan a distribuidoras pequeñas con una cartera de aproximadamente 300 clientes. Los requerimientos del programa incluyen plan de cuentas que contemple apertura por centro de costos, cuadro de resultados, flujo de fondos del período, flujo de fondos para prever necesidades diarias, mensuales y anuales de caja con su correspondiente análisis posterior de desvío mensual y tablero gerencial con indicadores de gestión del negocio: indicadores comerciales, gestión logística, de recursos humanos y de gestión financiera. Además se exige trabajar con presupuestos de volumen por categoría actualizado de acuerdo a las cambiantes condiciones del mercado y presupuestos de ingresos y costos. Si bien todos estos indicadores pueden brindar una clara visión del estado económico financiero de una empresa, para el pequeño distribuidor sólo son indicadores que le consumen tiempo confeccionarlos y que terminarán brindándole la información que por el volumen de su operatoria, él ya conocía.

**Área: Administración y finanzas**  
**Módulo: Impuestos**  
**Rubros: Situación impositiva.**

No se detectan inconvenientes en los requerimientos del programa X.

**Área: Administración y finanzas**  
**Módulo: Seguros**  
**Rubros: Seguros.**

Los requerimientos son del tipo elección de compañía de seguros dentro de las elegidas por la empresa X, mantener todos los vehículos asegurados, contratar seguro de responsabilidad civil y mantener el depósito con todas las normas de seguridad estipuladas. El problema que se detecta es que la empresa exige que un profesional de seguros capacite, controle y visite periódicamente las instalaciones dejando constancia de su revisión y generalmente en pequeñas ciudades, no hay quien realice dichas tareas.

**Área: Administración y finanzas**

**Módulo: Antecedentes judiciales**

**Rubros: Situación judicial**

No se detectan inconvenientes en los requerimientos del programa X.

### **III.5. Líneas de acción según tipo de distribuidor**

En el cuadro 3 se explicita en qué área cada uno de los distribuidores focalizó sus recursos limitados en función de sus necesidades y requerimientos. Además se detallan los procesos priorizados en función de las áreas especialmente importantes en relación a costos/beneficios.

**Cuadro 3:** Asignación de recursos por tipo de distribuidor

Distribuidor	Prioridad	Área de gestión prioritaria	Asignación de recursos	Beneficios/Costos
Pequeño	1	Gestión-Ejecución en el PDV	Los recursos de los distribuidores pequeños se orientaron a servicios, preventiva, trato con los clientes, precios y publicidad en los puntos de venta.	A partir de la asignación de recursos, se obtuvieron mayores ventas/ Mayor dedicación y reasignación de tareas del personal
	2	Administración y finanzas	Recursos orientados a la gestión administrativa y contabilidad	Mejoras en la gestión y aumento de rentabilidad/ Mayor dedicación y aumento de costos
	3	Gestión de ventas	Recursos orientados a brindar servicios adicionales, cumplimiento de objetivos, relevamiento de mercado y acciones promocionales complementarias	Mejoras en la organización de la distribuidora y mayor conocimiento de las condiciones del mercado para poder actuar en consecuencia/ Mayor dedicación de tiempo y aumento de la inversión
Mediano	1	Estructura de la Organización	Recursos orientados a plan de acción, incentivos, capacitación y mejoras en sistemas de intercambio e información	Se obtuvo una mejor organización interna y preparación para aumentos de demanda estacionales / inversión no significativa
	2	Administración y finanzas	Recursos orientados a la planificación y contabilidad	Equilibrio en las finanzas y mayor conocimiento de la realidad económica de la empresa/ Costos necesarios y razonables
	3	Gestión-ejecución en el PDV	Recursos orientados a mejorar el servicio de preventiva y distribución, precios y cobertura de cartelera y publicidad	Aumento de ventas, mayor y mejor cobertura de productos / Inversión en cartelera (no significativa) y capacitación
Grande	1	Estructura de la Organización	Recursos orientados a la gestión del programa, plan de acción, gestión de información, incentivos y capacitación	Mejor organización y aumento de ganancias/ inversión significativa
	2	Administración y finanzas	Recursos orientados a la contabilidad, planificación financiera, presupuestos y seguros	Estructura con costos definidos e inversiones planificadas, mayor seguridad financiera/ Inversión necesaria
	3	Tecnología y sistemas	Recursos orientados a implementar sistema de gestión comercial con automatización de procesos, calidad, seguridad y disponibilidad de información necesaria.	Organización más eficiente y efectiva, ahorro de tiempo y gastos innecesarios. Mayor poder de gestión, aumento de rentabilidad y menores costos / Inversión necesaria

Las distribuidoras pequeñas establecieron sus prioridades en función de la creencia generalizada de que lo más importante es centralizar esfuerzos en las ventas, relaciones humanas y servicios. En ciudades pequeñas, las relaciones, contactos y reconocimiento por parte de la comunidad son valiosos para obtener ganancias. Además la labor en el mercado (relevamientos, acciones promocionales, cartelería) también apoya este accionar. Las distribuidoras medianas, quienes tienen un número considerable de personal y numerosos puntos de ventas, establecieron sus prioridades con el objeto de realizar un plan de acción que organice las tareas especialmente del área de ventas. A su vez, buscaron priorizar la administración y sector de finanzas para poder accionar conociendo mejor la realidad económica de la empresa. Las distribuidoras grandes establecieron sus prioridades con el objetivo de implementar un programa de gestión para todas las áreas que sea el punto de partida del desarrollo profesional y proporcione mayor claridad en relación a las finanzas y planificación.

#### **IV. Conclusión y apreciación personal**

Al analizar las áreas del programa de gestión comercial X, se ve claramente la magnitud de la labor de una distribuidora y el desembolso económico que implica el cumplimiento de dicho programa. Si bien el programa de la empresa X es atractivo, su alto grado de estandarización no considera a los distribuidores de pequeña envergadura superándolos en cuanto a tiempo, personal y costos. Por este motivo es que a ningún distribuidor del interior le es posible alcanzar muchas de las propuestas de la empresa X. Adicionalmente hay una burocracia en el seno de la compañía X que con sus actitudes, acciones y desconocimiento de la realidad de los pequeños distribuidores del interior del país, genera un desalineamiento tal de los distribuidores con la compañía que impide el buen cumplimiento del programa X.

Los programas de desarrollo de proveedores/distribuidores son “procesos de intervención sistémicos enfocados a desarrollar empresarialmente a un grupo de empresas proveedoras/distribuidoras, relacionadas con una misma empresa líder generándose así, condiciones propicias para el establecimiento de relaciones estables y de mutuo

beneficio”<sup>6</sup>. Estos programas, buscan aumentar la competitividad y así terminar influyendo sobre la rentabilidad de todas las partes que intervienen en el programa.

Dada la división de trabajo existente en todas las organizaciones (tanto en la empresa X como en los distribuidores y en el sistema vertical que los contempla), el programa X busca lograr la coordinación entre estas tareas. Sin embargo, por las exigencias definidas, los distribuidores que a partir del programa deberían convertirse en socios estratégicos y beneficiarse de una relación a largo plazo, se ven cada vez más asfixiados por el programa que en contra de sus objetivos, hace cada vez menos eficiente y productiva toda la cadena. El programa debería mejorar los canales de comunicación y permitir que la empresa X traspase su experiencia a los distribuidores; sin embargo, estos objetivos tampoco se alcanzan.

## V. Bibliografía

- Mintzberg, H. (2004): Diseño de organizaciones eficientes. 2° Edición, 2° reimp. Buenos Aires. El Ateneo, 365 p.
- Brickley, James; Smith, Jr. Clifford W; Zimmerman Jerold L.: Economía Empresarial y Arquitectura de la Organización. 3° Edición, McGraw-Hill, Interamericana de España, S.A.U, 496 p.
- Weber Max: ¿Qué es la burocracia?, online, [http://www.cema.edu.ar/~ame/Weber\\_burocracia.pdf](http://www.cema.edu.ar/~ame/Weber_burocracia.pdf)
- Mintzberg, Henry; QUINN, James Brian; VOYER John: El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. 2° Edición, México D.F. Prentice Hall Hispanoamericana, 1207 p.

---

<sup>6</sup> Vega, E. (2007): Programas de vinculación empresarial FUNDES: Desarrollo competitivo de las cadenas de valor. Quito. <http://www.iberpymeonline.org/Quito0907/EduardoVega.pdf>

- Vega Eduardo: Programas de vinculación empresarial FUNDES: Desarrollo competitivo de las cadenas de valor, Quito, online, <http://www.iberpymeonline.org/Quito0907/EduardoVega.pdf>, septiembre de 2007.
- Organización – Conceptos y elementos, online, [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/organizacion/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organizacion/)

Si autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir, a los fines exclusivamente académicos y didácticos, la Tesis/Trabajo Final de mi autoría correspondiente a la carrera cursada en esta institución educativa.

Helia Caffoni

DNI: 28.300.763

22 de abril de 2010