



Universidad Nacional del Litoral  
Facultad de Ciencias Económicas



**Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional del Litoral  
Maestría en Administración de Empresas**

**Trabajo Final**

*“Propuesta de mejora en la gestión de administración del canal de  
venta Consignación para una Empresa elaboradora y  
comercializadora de bebidas”*

**Maestrando:  
CPN María Soledad Alvarez**

**Director:  
CPN Marcelo Álvarez Cavia**

**Lugar y Fecha:  
Santa Fe, Abril 2012**

RESUMEN EJECUTIVO:	4
Capítulo 1: INTRODUCCION	5
1.1. Descripción de la empresa:	5
1.1.1. Canales de distribución:	5
1.1.2. Objetivos estratégicos:	6
1.1.3. Evolución de las ventas por canal:	7
1.2. Situación problemática	8
1.3. Justificación del tema:	8
1.4. Objetivos del trabajo final:	8
1.5. Metodología de análisis:	9
Capítulo 2: MARCO TEÓRICO	10
2.1. La naturaleza de los sistemas:	10
2.2. El pensamiento sistémico:	10
2.3. Reseña histórica de diferentes enfoques o teorías vinculados a ingeniería de procesos:	10
2.4. La reingeniería de procesos como precursor de BPM:	11
2.5. Definiciones	12
2.5.1. ¿Qué es un proceso?	12
2.5.2. Procesos de negocios	12
2.5.3. “Gestión de procesos” versus “Gestión por procesos”:	13
2.6. Cómo enfocar a procesos un Sistema de Gestión:	13
2.7. El tablero de control operativo	15
Capítulo 3: LA EMPRESA	16
3.1. Misión/Visión	16
3.2. Principios o Valores Corporativos:	16
3.3. Pilares Estratégicos:	17
3.4. Indicadores de Gestión:	17
3.5. Modelo de Negocios: Procesos Directivos	17
3.6. Políticas y normativas:	18
Capítulo 4: CONSIGNACIONES	19
4.1. Definición de consignación:	19
4.1.1. Diferencias entre venta y consignación:	19
4.2. Historia y razones que motivaron el uso del esquema de consignación:	19
4.2.1. Antecedentes:	19
4.2.2. Razones de tipo estratégico / comercial:	20
4.2.3. Razones de tipo impositivo:	21
4.3. Deberes y Derechos de las partes:	22
4.4. Descripción general de la operación de venta por consignación:	23
4.4.1. Entrega de mercadería en consignación y devolución de envases:	24
4.4.2. Venta por cuenta y orden de CICSA y cobranza:	24

4.4.3. Cuenta de Venta de Líquido Producto, Descuentos, comisiones y cobranza:	24
4.5. Descripción de los Consignatarios actuales:	24
4.6. Principales factores que dificultan la gestión general del canal:	25
Capítulo 5: EL AREA DE ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITOS	27
5.1. Organigrama resumido de la empresa:	27
5.2. Subgerencia Administración de Créditos:	27
5.2.1. Generalidades:	27
5.3.2. Cronología:	28
5.3.3. Departamentos que la conforman:	28
Capítulo 6: DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITOS CONSIGNACIONES.	30
6.1. Introducción:	30
6.2. Misión, visión y objetivos del área:	30
6.2.1. Situación actual:	30
6.2.2. Problemas / Oportunidades de mejora detectadas:	30
6.3. Procesos administrativos vinculados al Canal Consignaciones:	31
6.3.1. Determinación, gestión y registración de garantías:	31
6.3.2. Problemas / Oportunidades de mejora detectadas:	32
6.3.3. Mantenimiento de la base de clientes Consignatarios:	32
6.3.4. Problemas / Oportunidades de mejora detectadas:	32
6.3.5. Control de entrega a Supermercados y autorización de facturas por comisiones:	33
6.3.6. Problemas / Oportunidades de mejora detectadas:	34
6.3.7. Rendición de cuentas: recepción, autorización y registración de CVLP y comisiones:	35
6.3.8. Problemas / Oportunidades de mejora detectadas:	35
6.3.9. Control de stock: conteos y conciliaciones:	36
6.3.10. Problemas / Oportunidades de mejora detectadas:	36
6.3.11. Gestión de cobranza:	38
6.3.12. Problemas / Oportunidades de mejora detectadas:	38
6.4. Sistemas de información e informáticos y control de gestión:	39
6.4.1. Situación actual de los sistemas de información y control de gestión de la empresa:	39
6.4.2. Problemas / Oportunidades de mejora detectadas:	39
6.4.3. Situación actual de los sistemas informáticos utilizados en la empresa:	39
6.4.4. Problemas / Oportunidades de mejora detectadas:	40
6.5. Estructura y Recursos Humanos	41
6.5.1. Organigrama del área:	41
6.5.2. Distribución de actividades al momento del relevamiento:	42
6.5.3. Problemas / Oportunidades de mejora detectadas:	42
6.6. Resumen general del diagnóstico efectuado:	44
6.7. Análisis FODA del departamento:	44
Capítulo 7: DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORAS	46
7.1. Propuesta de Misión y Visión del área:	46

7.2. Procesos administrativos vinculados al Canal Consignatarios:	46
7.2.1. Determinación, gestión y registración de garantías:	47
7.2.2. Mantenimiento de la base de clientes Consignatarios:	48
7.2.3. Control de entrega a Supermercados y autorización de facturas por comisiones:	48
7.2.4. Rendición de cuentas: recepción, gestión de autorización y registración de CVLP y comisiones:	49
7.2.5. Control de stock: conteos y conciliaciones:	51
7.2.6. Seguimiento de cuentas corrientes y gestión de cobranzas:	53
7.2.7. Auditoría de ingresos:	54
7.3. Sistemas de información e informáticos y control de gestión:	54
7.4. Estructura y Recursos humanos	60
7.4.1 Redefinición de puestos de trabajo:	60
7.5. Plan de Implementación	62
7.5.1. Principios Generales	62
7.5.1.1. Equipo de implementación	62
7.5.1.2. Definición de Tareas y Actividades	62
7.5.1.3. Recursos necesarios para la implementación	62
7.5.1.4. Identificación de Riesgos en al implementación	62
7.5.2. Principales issues o temas a implementar	63
CAPITULO 8: CONCLUSIONES	64
BIBLIOGRAFÍA CITADA:	65
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA:	66
Glosario de definiciones y abreviaturas empleadas:	67
Anexo N° 1: “Principales artículos del Código de Comercio Argentino referidos a Consignación”	68
Anexo N° 2: Modelo de comprobante fiscal “Cuenta de Venta y Líquido Producto”	71
Anexo N°3: Formulario utilizado para la realización del relevamiento de tareas y tiempos	72
Anexo N° 4: Propuesta de Manual de Procedimientos para el Canal Consignaciones:	73
Anexo N°5: Propuesta de formulario para Alta, Baja y Modificación de Consignatarios.	85



## **RESUMEN EJECUTIVO:**

El presente trabajo se desarrolla en torno a una empresa multinacional elaboradora y comercializadora de bebidas que se encuentra en un proceso de expansión y diversificación de sus actividades. Está enfocado a mejorar los procesos administrativos del canal de venta a través de Consignatarios.

En primer lugar se realizó un marco teórico fundamentalmente referido a mejora de procesos y sistemas de información para toma de decisiones.

Se efectuó un diagnóstico situacional del área bajo estudio detectando inconvenientes de gestión y oportunidades de mejora a partir de la redefinición y readecuación de sus procesos, sistemas de información e informáticos, estructuras y recursos humanos con el fin de adecuarlos a las nuevas exigencias y desafíos del contexto en que se encuentra inmersa.

A partir del mismo se presenta una propuesta que pretende ser el inicio de un proceso de mejora continua.

Finalmente se concluye con la elaboración de plan de implementación de dichas mejoras.

## Capítulo 1: INTRODUCCION

### 1.1. Descripción de la empresa:

Para el desarrollo del presente trabajo final se ha seleccionado la empresa “Compañía Industrial Cervecera S.A.” (CICSA), perteneciente al Grupo Chileno “Compañías Cerveceras Unidas S.A.”, del rubro alimenticio, dedicada a la fabricación de cervezas y a la comercialización de cervezas, sidras, generosos, licores, aperitivos, vinos y energizantes.

El Grupo CCU Chile es una empresa multinacional diversificada de bebestibles y alimentos que participa en los negocios de cervezas, pisco, ron, vino, sidra, gaseosas, néctares, aguas envasadas, bebidas funcionales y confites. Su casa matriz se encuentra en Chile, y ha desembarcado en el año 1994 con su filial en Argentina, entre otros países. Aquí se instaló en un principio para dedicarse a la elaboración y comercialización de bebidas cerveceras, y recientemente ha incorporado a su “porfolio” de productos: sidras, aperitivos, licores y vinos a través de la compra de las empresas Saenz Briones y Sidra La Victoria.

Asimismo posee una política de expansión y diversificación de mercados constante, buscando siempre optimizar la calidad de sus productos y procesos de elaboración y comercialización; priorizando mantener una atención directa y personalizada con sus clientes.

CICSA es propietaria y productora de prestigiosas marcas de cerveza de alcance nacional Schneider, Imperial, Palermo y Bieckert y las regionales Salta, Santa Fe, Córdoba. A su vez, elabora bajo licencia y comercializa cervezas líderes a escala mundial, como Heineken y Budweiser y en el segmento superpremium (cervezas importadas/especiales/de mayor precio) es distribuidora exclusiva en la Argentina de las cervezas Otro Mundo, Guinness, Corona, Negra Modelo, Paulaner, Kunstmann, Amstel y Birra Moretti.

Desde el año 2007, la empresa posee un Acuerdo de distribución exclusiva del energizante Red Bull en Argentina.

Además CICSA comercializa los siguientes productos de otras compañías que también pertenecen al Grupo CCU:

- Sidras: marca Real, La Victoria y Saénz Briones 1888.
- Variedades fizz distintos sabores de las marcas Real y La Victoria.
- Vinos Generosos (oport, jeréz, marsala y moscato), licores (de crema y fruta) y aperitivos (americano y vermouth) de la marca El Abuelo.
- Piscos importados de Chile marca Mistral y Control C, en sus diferentes formatos y especialidades.
- Variedades de vinos marca Tamarí.

En 2011, CICSA tuvo una facturación de \$ 2.090 millones por sus ventas de bebidas en el mercado local y exportó por más de \$ 136 millones a países del Mercosur, Estados Unidos, Chile, Israel y Reino Unido. Emplea directamente a más de 1.000 empleados, cuenta con tres plantas productoras de cerveza (Santa Fe, Salta y Luján) y tres depósitos propios situados en Munro, Rosario y Córdoba.

### 1.1.1. Canales de comercialización / distribución:

Según definición política de la empresa, canal de venta o comercialización, es el circuito o la red de intermediarios a través de los cuales los productores ponen a disposición del cliente las cantidades demandadas de producto, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo. Puede ser largo o corto según la cantidad de intermediarios que se utilicen. En el caso de CICSA los canales utilizados son los siguientes:

- Supermercados: canal de venta directa sin intermediarios a cadenas de supermercados y mayoristas de alcance nacional.

- Preventa: canal de venta directa sin intermediarios, fuerza de ventas de la compañía visita los clientes (autoservicios, minoristas, kioscos, bares, restaurantes, supermercados regionales no incluidos en el canal Supermercados) y realiza las ventas por pedidos que se entregan al día siguiente en las ciudades de Santa Fe, Rosario, Córdoba, y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Distribuidores: empresas o personas físicas independientes que adquieren los productos para luego revenderlos en determinadas zonas de cobertura predefinidas por la empresa. Históricamente, estos distribuidores han trabajado de manera autónoma, siguiendo sus propios indicadores de cobertura de clientes, mix de Canales/Productos de venta, formato de distribución, etc
- Consignatarios: empresas o personas físicas (terceros) que reciben los productos en consignación (no se transfiere el derecho de propiedad) para luego venderlos en nombre propio pero por cuenta de CICSA, en determinadas zonas de cobertura exclusiva predefinidas, rindiendo cuentas de dichas ventas periódicamente, descontando del producido una comisión. Dentro de este sistema, la compañía diferencia:
  - Operadores Logísticos: se incluyen en esta categoría los agentes tercerizados que prestan un servicio de logística, proceso que comprende la operatoria desde la carga de pedidos, facturación, ruteo, entrega y cobro de la mercadería entregada, siendo la venta y gestión en el punto de venta controlada por personal de CICSA y exclusiva de los productos de esta compañía. Si bien el personal es contratado por el Operador logístico, se posee pleno control y supervisión sobre los mismos. Esto hace que a nivel estratégico, se lo asimile a una “venta directa”.
  - Consignatarios no corporativos: la gestión del punto de venta y emisión de pedido no cuenta con personal de venta exclusiva de productos del grupo CCU (fuerza de venta no exclusiva), aunque poseen supervisión de personal de CICSA (Jefes y Supervisores de ventas) por dicho motivo la compañía no define sus operaciones como de “venta directa”. Actualmente solo quedan en este esquema 4 Consignatarios ya que, se pretende continuar expandiendo el esquema directo siendo la intención de la compañía migrarlas al siguiente esquema anterior.
  - Consignatarios Corporativos: se incluyen en esta categoría los embotelladores de Coca-Cola que distribuyen cerveza en el norte y sur del país. Se distinguen, no tanto por su operatoria, que no dista de la operatoria de las Consignaciones no corporativas, sino más bien por las diferentes condiciones de negociación que se manejan. Consecuencia del reciente ingreso al país de SABMiller (la segunda mayor cervecería del mundo) a través de la compra de la cervecería argentina Isenbeck al grupo Warsteiner a fines de 2010, el acuerdo con estos embotelladores adquiere mayor importancia lo que significa ceder en algunas condiciones (plazos, diferencias de inventario, etc) por la amenaza que dicho ingreso significa, aún cuando a largo plazo el acuerdo con embotelladores complique la expansión a nuevos productos, ya que los mismos solo abarcan venta y distribución cerveza y ello obligó a generar un esquema de distribuidores independientes para la comercialización de los restantes productos de la compañía (Red Bull, sidras, licores, vinos y generosos) en las mismas zonas geográficas.

En este punto es conveniente aclarar que la empresa considera venta directa a la que se realiza a través de fuerza de ventas exclusiva de los productos de la compañía y sobre la que se ejerce pleno control y supervisión. Es así que engloba a nivel estratégico en esta definición los siguientes Canales: Supermercados, Preventa y Operadores Logísticos.

### **1.1.2. Objetivos estratégicos:**

En Argentina, el Plan Estratégico 2011-2013 de la compañía, incluye cinco objetivos estratégicos:

- ✓ Fortalecer el portafolio de marcas a través del crecimiento en Primera Preferencia en los segmentos Mainstream y Super-Premium con foco en las marcas Schneider y Heineken.
- ✓ MaxEO: Lograr máxima eficiencia operacional.
- ✓ Fortalecer sustentabilidad de largo plazo en dos dimensiones: medioambiental y marco regulatorio. Esta última dimensión implica fortalecer la participación directa y a través de

asociaciones gremiales en la discusión de temas regulatorios de las categorías en que participa la compañía, buscando conciliar éstas con el sano desarrollo del negocio

- ✓ Concretar el ingreso al negocio de otras categorías de bebestibles.
- ✓ Maximizar el crecimiento de la Distribución Directa (Supermercados, Preventa y Operadores Logísticos) con foco en alcanzar excelencia en los procesos de Ventas y Distribución. El objetivo para 2013 es continuar expandiendo y mejorando este sistema de distribución llegando la misma a superar el 50% del mix de ventas (en volumen) total compañía.

De los cinco objetivos estratégicos, los últimos dos tienen implicancia directa sobre el canal Consignaciones, objeto del presente trabajo, ya que significan un aumento del volumen comercializado e incorporación de nuevas categorías de productos y, por otra parte, un incremento en la venta directa (impacto sobre Operadores logísticos, uno de los tipos de consignación)

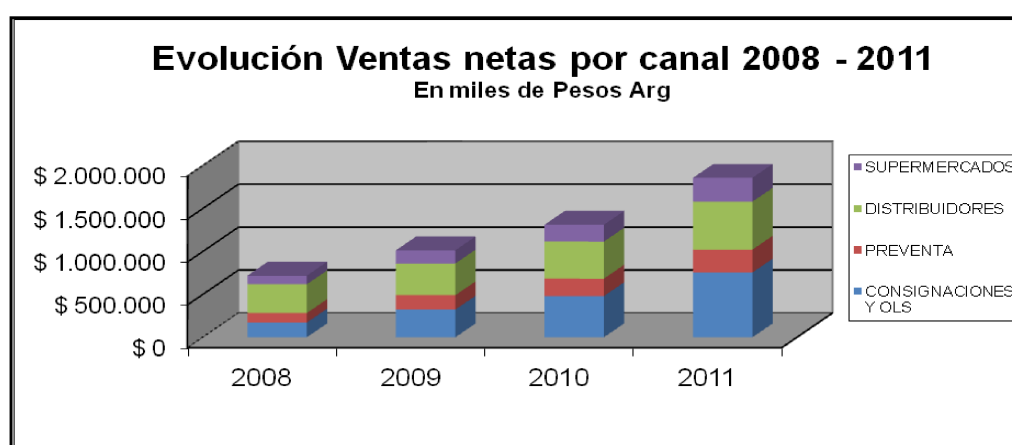
En relación al cuarto objetivo de los enunciados hacia fines de 2010, CCU Argentina adquiere el control de las empresas Sáenz Briones y Sidra La Victoria. Estas adquisiciones también permitieron el ingreso al negocio de licores, generosos y aperitivos por cuanto estas compañías elaboran y comercializan dichos productos bajo la marca El Abuelo.

### 1.1.3. Evolución de las ventas por canal:

El siguiente cuadro muestra la evolución 2008 a 2011 porcentual de los canales sobre el total de ventas netas anuales y su crecimiento también porcentual:

Ventas netas (en miles de \$)	2008 % s/ventas	2009 % s/ventas	2010 % s/ventas	2011 % s/ventas	Crecimiento 2008/2011
CONSIGNACIONES	24%	32%	37%	41%	340%
PREVENTA	15%	16%	16%	14%	141%
DISTRIBUIDORES	47%	36%	33%	30%	67%
SUPERMERCADOS	14%	15%	15%	15%	177%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>159%</b>

Fuente: elaboración propia en base a reportes del software de la compañía Power Play.



Fuente: elaboración propia en base a reportes del software de la compañía Power Play.

En el cuadro y gráfico anterior, vemos que las ventas a través del canal Consignaciones han experimentado un crecimiento explosivo, triplicándose a lo largo de los últimos 4 años creciendo muy por encima de la media de la compañía.

## **1.2. Situación problemática**

En este contexto presentado, se evidencian algunas debilidades de gestión administrativa del canal Consignaciones:

- Falta de claridad en cuanto a alcance y profundidad del control y responsabilidades de cada una de las áreas intervinientes en el canal. Actualmente se observan algunas zonas grises fundamentalmente entre las áreas de Logística, Comercial y Administración de Créditos.
- De igual manera se evidencian objetivos, responsabilidades y expectativas no claras entre los integrantes del equipo de Administración de Créditos Consignatarios.
- Se encuentran procesos no estructurados, procedimientos desactualizados y problemas de comunicación y estandarización de conductas que se agravan por la dispersión geográfica del personal del área en distintas localidades y oficinas, incluso dos personas trabajan en los mismos consignatarios.
- Incongruencias en la información contable (stocks negativos).
- Carencia de información de gestión de cobranzas y stock para el control del canal.

Por otro lado, existen una serie de desafíos a cumplir:

- Aumentar el nivel de control del canal haciendo eficaz y eficiente la operación debido a que se prevé su expansión a nuevos Operadores Logísticos.
- Prever un mayor volumen y mix de productos comercializados, por la incorporación de nuevos productos (multicategoría).
- Implementar el software de la compañía en los Operadores logísticos, para lo cual se necesita analizar y definir procesos.

## **1.3. Justificación del tema:**

Desde el año 2004 trabajo en Compañía Industrial Cervecera S.A. y he tenido la posibilidad de desempeñarme en diferentes funciones de las áreas de Recursos Humanos y Cuentas por Pagar. Asimismo, he participado como fuerza de implementación –especialidad Medición Visual del Desempeño- del Programa de Calidad “OCA” (Optimización de la Cadena de Abastecimientos) en el área de Logística y Almacenes.

Habiendo culminado mis estudios de maestría como parte de la capacitación facilitada por la empresa, advierto la importancia de aplicar los conocimientos y experiencias adquiridas sobre la otra parte de “cadena de abastecimientos”, más vinculada hacia los canales de comercialización y clientes, y siempre con una mirada de administración de los mismos, para así lograr una visión más general de la compañía y de los procesos que involucra.

A esta inquietud se suma lo mencionado anteriormente en la situación problemática justificándose una revisión integral de procesos, responsabilidades, procedimientos y políticas vigentes para el área administrativa del canal de venta Consignaciones haciendo foco en la solución de problemas e inconvenientes ocasionados por un súbito desarrollo del canal y detectando oportunidades de mejora, con una visión sistémica, basada en procesos de negocios y orientada hacia la mejora continua.

## **1.4. Objetivos del trabajo final:**

Como **objetivo general** la presente investigación se propone elaborar un plan de mejoras para la gestión de administración de ventas canal Consignaciones de una empresa elaboradora y comercializadora de bebidas.

Para ello, se plantean los siguientes **objetivos específicos**:

- Realizar un marco teórico de los actuales conceptos de mejora continua de procesos, evaluando posibles aportes a la gestión de la administración de Consignaciones.
- Realizar un diagnóstico del estado de situación de la gestión administrativa del área de administración de venta por consignaciones.
- Identificar y seleccionar problemas y oportunidades de mejora.
- Elaborar un plan de mejoras que permita optimizar la medición, el control y la gestión de procesos administrativos vinculados al área de créditos Consignaciones.
- Elaborar un plan de implementación de las mejoras propuestas.

### **1.5. Metodología de análisis:**

Seguidamente se presenta en forma resumida cómo se estructurará la metodología de análisis del presente trabajo:

1. **Marco Teórico:** se elaborará a partir del análisis de material bibliográfico sobre mejora continua de procesos administrativos, liderazgo y gestión del cambio organizacional y sistemas de información para toma de decisiones.
2. **Diagnóstico:** a los fines de efectuar un diagnóstico del estado de situación se prevé:
  - Relevar y analizar información secundaria de la empresa tales como documentos institucionales (políticas, procedimientos, declaración de objetivos estratégicos y tácticos, organigrama, descripciones y especificaciones de puestos) y documentos legales (contratos vigentes con Consignaciones).
  - Relevar tareas y tiempos del equipo actual de trabajo mediante formulario estructurado, realización de entrevistas no estructuradas y observación.
  - Realizar entrevistas no estructuradas con responsables de las áreas vinculadas (logística, comercial, planificación, control interno, etc)
  - Obtener información cuantitativa.
  - Realizar mapa de los principales procesos.
3. **Identificar y seleccionar problemas y oportunidades de mejora:** análisis del estado de situación dentro del marco teórico elaborado, determinación de las causas-raíz de problemas. Se delimitarán y priorizarán los temas a abordar en función de los objetivos del área.
4. **Elaborar un plan de mejora:** el mismo incluirá la delimitación/redefinición de responsabilidades entre las áreas vinculadas al canal de venta por consignaciones, elaboración de un tablero de comando para la jefatura de consignaciones (Identificar, definir y operacionalizar variables e indicadores, encadenarlos hacia un objetivo estratégico), redefinir y estandarizar tareas y responsabilidades (organigrama), estandarización de procesos (manuales de procedimiento).
5. **Elaborar un plan de implementación:** el mismo incluirá las etapas y los responsables de implementar las mejoras acordadas.

## Capítulo 2: MARCO TEÓRICO

### **2.1. La naturaleza de los sistemas:**

Según Ackoff, Russell Lincoln “un sistema es un conjunto de dos o más elementos que satisface las siguientes tres condiciones:

1. La conducta de cada elemento tiene un efecto sobre la conducta del todo. (...)
2. La conducta de los elementos y sus efectos sobre el todo son interdependientes. (...)
3. Sin importar cómo se formen los subgrupos de elementos, cada uno tiene un efecto sobre la conducta del todo, y ninguno tiene efectos independiente sobre él.”(Ackoff 1997:s/n )

En virtud de esta definición, sólo el análisis contextualizado de cada una de las partes que componen el sistema y las interacciones y vinculaciones entre éstas, permiten obtener una visión cierta o más completa del conjunto. En el caso particular de las empresas, si bien se puede medir o evaluar cada área, lo importante es que el conjunto funcione y se articule bien. Bien dice la popular frase: “el equipo de los grandes campeones no necesariamente es el mejor”.

### **2.2. El pensamiento sistémico:**

Siguiendo con el pensamiento de Ackoff “la síntesis, poner juntas las cosas, es la clave de un pensamiento sistémico”, (...) “La síntesis y el análisis son procesos complementarios. Como las dos caras de una moneda, pueden considerarse separadamente, pero no pueden separarse.” (...)

En el enfoque sistémico existen tres pasos:

1. Identificar un todo que contenga (un sistema) del cual el objeto que se va a explicar es una parte.
2. Explicar la conducta o las propiedades del todo que contiene.
3. Finalmente, explicar la conducta o las propiedades del objeto que va a ser explicado, en términos de su(s) función(es) dentro del todo.” (Ackoff 1997:s/n)

Aplicando esta concepción de la organización como sistema y la metodología del pensamiento sistémico, el alcance del presente trabajo incluirá un análisis y evaluación por separado de las actividades de un área de la compañía sin descuidar ni desconocer la visión global y las interacciones y relaciones que dentro del mismo se presentan.

### **2.3. Visión estratégica:**

La creación eficaz de la estrategia comienza con una visión de la dirección hacia la cual la empresa se dirige, es decir, planteándose a qué mercados, qué necesidades del cliente busca satisfacer, que tipo de posición a largo plazo se plantea la compañía y cómo se ocupará de la creación y generación de valor para las mismos.

Siguiendo a Thompson y Strickland “Los administradores llevan a cabo tres tareas discernibles al crear una visión estratégica y al convertirla en una herramienta útil que indique la dirección a seguir:

- Proponer una declaración de la misión que defina en qué negocios está actualmente la empresa y que exprese la esencia de “quiénes somos, lo que hacemos y dónde estamos ahora”.
- Utilizar la declaración de la misión como una base para decidir el curso a largo plazo; elegir “hacia dónde vamos” y planear una ruta estratégica que la empresa deba recorrer.
- Comunicar la visión estratégica en términos claros, apasionantes, que propicien el compromiso en toda la organización.” (Thompson, Strickland III 2004:34)

Por otra parte, según Johnson, Scholes y Whittington, “Una misión es una expresión general del fin global de la organización que, en principio, debería estar acorde con los valores y expectativas de las principales partes interesadas, y se ocupa del alcance y los límites de la organización. A veces se plantea con la pregunta, aparentemente sencilla pero desafiante a la vez: ¿En qué negocio estamos?” (Johnson, Scholes, Whittington 2006: 13)

## **2.4. Declaración de misión para departamentos funcionales:**

También es importante definir la misión para funciones clave (finanzas, recursos humanos, servicio a clientes, sistemas de información, etc).

Continuando con lo mencionado por Thompson y Strickland "Todo departamento puede ayudar a dirigir los esfuerzos de su personal mediante el desarrollo de una declaración de la misión que exprese su papel y actividades principales, la dirección hacia donde se dirige y su contribución a la misión general de la empresa. Los administradores funcionales y departamentales que piensan a fondo y debaten con sus subordinados y superiores acerca de aquello en lo que deben enfocarse sus unidades tienen una visión más clara de cómo guiar a la unidad." (Thompson, Strickland III 2004:38)

## **2.5. Establecer objetivos:**

Muy vinculado a la visión y misión de la compañía y de los departamentos, se encuentra la determinación de objetivos que deben explicar resultados esperados en determinado tiempo, convirtiéndose así en una medida para evaluar el desempeño y performance de una organización. Los objetivos son un compromiso administrativo para con esos resultados y efectos deseados.

Los objetivos son necesarios para cada uno de los resultados clave que los administradores consideren importantes para el éxito. Es necesario establecer objetivos de corto y de largo alcance (estratégicos), de modo que los primeros se conviertan en escalones o etapas con el fin de llegar a los niveles de desempeño deseados en el futuro. "Al explicar en forma detallada los resultados que se deben lograr a corto plazo, los objetivos de gran alcance indican la rapidez con la cual la administración quiere que progrese la organización, así como el nivel de desempeño que se pretende lograr durante los dos o tres periodos siguientes." (Thompson, Strickland III 2004:48)

Es deseable que los objetivos fijados cumplan con las características de ser SMART, es decir, específicos, medibles, auditables, razonables y alcanzables en el período para el que se plantean.

Los objetivos establecidos, a su vez, deben plasmarse consistente y encadenadamente en metas de desempeño para cada uno de sus negocios independientes, líneas de productos, áreas funcionales y departamentos siempre considerando los resultados deseados para la organización en su conjunto. "La consistencia entre los objetivos de la empresa y los de sus subunidades indica que cada parte de la organización conoce su papel estratégico y está cooperando a fin de que la compañía transite por el camino elegido y produzca los resultados deseados." (Thompson, Strickland III 2004:48)

Este proceso de determinación necesariamente deberá llevarse a cabo de arriba hacia abajo. Esto brindará las siguientes ventajas: por un lado, garantizar la cohesión entre los objetivos y las estrategias de diferentes partes de la organización; y por otro, unificar los esfuerzos de las subunidades para que la compañía avance acorde la visión establecida.

Más adelante veremos cómo medir el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo a partir de la elaboración y seguimiento del Tablero de Control.

## **2.6. Definiciones**

### **2.6.1. ¿Qué es un proceso?**

Según la norma ISO 9000:2000 un proceso es "un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados". ("Guía para una gestión basada en procesos".2009:13)

De esta definición se deduce que en la consideración de los procesos, los mismos deberán estar orientados a un resultado, aportar valor, determinar áreas de resultados que son importantes conocer, analizar y medir.

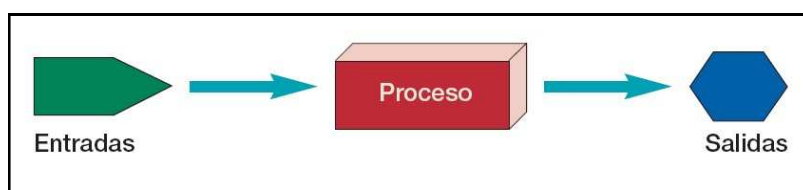


Siguiendo la definición del autor Hitpass un proceso es “una concatenación lógica de actividades que cumplen un determinado fin, a través del tiempo y lugar, impulsadas por eventos” (Hitpass B 2012:10)

En esta definición se encuentran contenidos los principales elementos que describen un proceso:

- Necesidad de un evento/s: ocurrencia/s externa/s que inicia/n un proceso. Un proceso no se inicia por sí solo, reacciona.
- Cumplir un determinado fin o resultado.
- Las actividades en un proceso consumen tiempo y recursos (a diferencia de los eventos) y están encadenadas a través de una secuencia lógica que determinan en su conjunto las condiciones del negocio. (Ibídem)

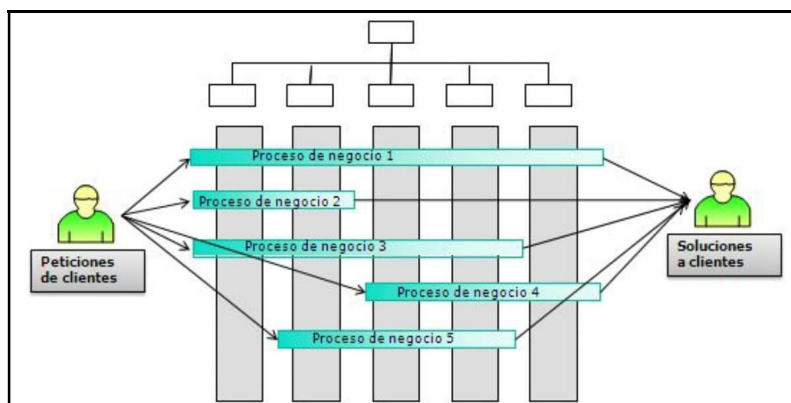
Gráficamente se suelen representar los procesos con el siguiente esquema:



Fuente: “Guía para una gestión basada en procesos”.2009:14.

### **2.6.2. Procesos de negocios**

Los procesos de negocios se definen como aquellos que crean valor para un cliente (interno o externo). Éstos se inician/impulsan y terminan en un cliente, siendo sus resultados de valor para los mismos. El proceso de negocio, indistintamente de qué tipo de cliente lo inicia, es transversal a las áreas funcionales y atraviesa la cadena de valor de principio a fin (o por su término en inglés “end to end”). Esto puede visualizarse claramente en la siguiente figura:



Fuente: Hitpass B 2012:14.

### **2.6.3. “Gestión de procesos” o “Gestión por procesos”:**

En esta instancia, es preciso clarificar la diferencia entre “Gestión de procesos” y “Gestión por procesos”. Cuando nos referimos al primero, hablamos de gestionar un proceso en particular. Gestionar un proceso significa lograr un mayor control y monitoreo del mismo de forma de implementar acciones preventivas o correctivas, evitando o minimizando el impacto en resultados negativos ante desvíos en el cumplimiento de objetivos funcionales.

Por otro lado, "Gestión por procesos" significa incluir en la gestión de procesos, la planificación y alineamiento a la estrategia y sus objetivos de negocio así como también integración con la capa de tecnología.

(Hitpass B 2012:15)

## **2.7. Reseña histórica de diferentes enfoques o teorías vinculados a procesos:**

### **1911 - 1980: Frederick W. Taylor:**

La idea de que las actividades se pueden describir como un proceso no es un fenómeno novedoso. Habitualmente se conoce a Frederick Winslow Taylor como el "padre" de la ingeniería industrial y mejora de procesos, quién a través de su libro "The Principles of Scientific Management" publicado en 1911, desarrolló los principios de la especialización y estandarización de los procesos (o tareas) en la producción industrial como forma de incrementar la productividad y lograr economías de escala. En aquel contexto histórico, todo lo que se producía tenía demanda, ya que la oferta escaseaba, de allí que se lo denominó "mercado de oferta".

Este enfoque fue empleado con éxito durante el siglo XIX y principios del siglo XX, pero estaba restringido fundamentalmente a procesos manuales y a producción industrial y no incluía el seguimiento de los procesos de gestión.

### **1980: Cuando la oferta superó a la demanda:**

Con el correr de los años y la saturación de la demanda (mayor producción que demanda), aparecieron nuevos enfoques con el objetivo de mejorar los procesos de control y quienes reconocieron el cambio, fueron orientando sus negocios a la satisfacción de necesidades de los clientes (externos e internos). Entre ellos se destacan los conceptos de:

- *TQM (Total Quality Management)* basado en control estadístico para mejorar continuamente la calidad de productos y procesos y cuya aplicación requiere estricta disciplina e incluye una visión amplia (total) de un sistema de gestión y mejora continua con pasos tales como planificar, organizar, controlar, liderar o lo que se conoce actualmente como el ciclo PHVA - Planear, Hacer, Verificar y Actuar.
- *TPS (Toyota Production System)* caracterizado por contar con una estructura organizacional muy plana, equipos multidisciplinarios en centros de producción y con el encargo de resolver en forma autónoma propuestas de mejora continua en los procesos de producción (alta participación en la decisión de sus empleados). A este sistema de trabajo se le llamó también Lean Production, indicando en "quitarle grasa" a las estructuras organizacionales burocráticas y lentas en sus procesos de decisiones.
- *Six Sigma*, este enfoque surgió en Motorola Inc. y su caso práctico más conocido fue General Electric en los '90. Se caracteriza por ser una metodología de mejora de procesos, centrada en la reducción de la variabilidad de los mismos, consiguiendo reducir o eliminar los defectos o fallas en la entrega de un producto o servicio al cliente y con firme compromiso en una reducción de los tiempos de ciclo y eliminación de desperdicios. La letra griega Sigma ( $\sigma$ ), asociada a la desviación típica o estándar, se utiliza en Estadística para representar la dispersión de datos en una población o en una muestra. En la gestión de calidad, Sigma representa una medida de la capacidad de elaborar productos o servicios conforme a los requisitos o especificaciones aplicables. La meta de Seis Sigma es llegar a un máximo de 3,4 defectos por millón de eventos u oportunidades, entendiéndose como defecto cualquier evento en que un producto o servicio no logra cumplir los requisitos del cliente. Un proceso con capacidad Seis Sigma prácticamente se encuentra en niveles próximos a la perfección. Las técnicas de Six Sigma no incorporan un pensamiento de mejora continua. Muchas empresas combinan este enfoque con TPS o Lean Production.

### **1990: La reingeniería de procesos:**

Cuando en los años '90 muchas empresas occidentales fueron azotadas o amenazadas por la recesión, debido a que los mercados habían llegado a una situación de la sobreoferta (saturación) causada fundamentalmente por la eficiencia de la industria asiática y la globalización, aparece el Business Process Reengineering (BPR, en español Reingeniería de procesos, Hammer and Champy, 1993). El BPR tiene como foco principal repensar y rediseñar radicalmente los procesos de negocios alineándolos con sus objetivos y atacando estructuras jerárquicas funcionales, buscando alto impacto positivo a corto plazo en resultados y desempeño de las principales y críticas medidas de performance, como por ejemplo, costos, servicio, velocidad de respuesta,

calidad, etc. El BPR se basa y apoya fuertemente en la incorporación de tecnologías de la información, se trata del primer enfoque integral por introducir como gestión “procesos de negocios” transversales a las organizaciones funcionales, centrados en el concepto de “valor para el cliente” y no en los procesos de producción, sin embargo esto no fue fácil, y debido a su enfoque radical, muchos proyectos terminaron fracasando, traduciéndose en racionalización de recursos con una fuerte reducción de personal.

A mediados de dicha década la industria occidental comienza a enfocarse en la administración de los recursos empresariales y aparecen en escena los ERP's (Enterprise Resource Planning, en español, Sistemas de planificación de recursos empresariales). Así, los ERP's, diseñados para mejorar la eficiencia administrativa, son sistemas de gestión de información que automatizan muchos aspectos operativos o productivos de una empresa. Se caracterizan por estar compuestos por diferentes módulos, por ejemplo: producción, ventas, compras, logística, contabilidad, gestión de proyectos, inventarios y control de almacenes, pedidos, administración de recursos humanos, etc. En este sentido ayudaron a ordenar las funcionalidades e integrar la información corporativa, pero los procesos de negocios están sobre los sistemas o aplicaciones informáticas. A fines de los años '90 y a principios del 2000 aparecieron los sistemas Customer Relation Management (CRM) como medida para mejorar los servicios a los clientes, pero aun no se contaba con una integración entre los procesos del front office (CRM) con los del back office (ERP).

A su vez, desde ese mismo año, el enfoque de “gestión por procesos de negocio” empieza paulatinamente a cobrar relevancia en círculos académicos y profesionales. En el año 2002, Howard Smith and Peter Fingar en su libro “BPM: the third wave” mencionan por primera vez el acrónimo BPM y, a partir de 2005 y 2006, se instaura como disciplina de gestión integrada basada en procesos de negocio.

## **2.8. Cómo enfocar a procesos un Sistema de Gestión:**

Según la Guía para gestión basada en procesos del Instituto Andaluz de Tecnología a los fines de “dotar de un enfoque basado en procesos a un sistema de gestión se pueden detallar cuatro grandes pasos:

- 1- La identificación y secuencia e interacción de los procesos.
- 2- La descripción de cada uno de los procesos.
- 3- El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.
- 4- La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada.”

(“Guía para una gestión basada en procesos”.2009:19)

En relación al primer punto, se recomienda analizar cuáles procesos son lo suficientemente significativos y en qué nivel de detalle incluirlos en la estructura de estos.

“Una vez efectuado lo anterior, es necesario definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos. La manera más representativa para ello es a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.”  
(“Guía para una gestión basada en procesos”.2009:20)

Existen varias formas de agrupar dichos procesos. En el presente trabajo se optó por la siguiente:



Fuente: Guía para una gestión basada en procesos, IAT, página 21

Identificando:

“Procesos estratégicos como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.

Procesos operativos como aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de “línea”.

Procesos de apoyo como aquellos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.”

(Guía para una gestión basada en procesos, IAT, página 22)

Luego de realizar el mapa de proceso es importante representar los mismos, describirlos, analizar las funciones y actividades que implica cada una de las partes y las características relevantes que permitan el control de las mismas.

En el presente trabajo la representación gráfica de los procesos se realizó a través de flujogramas o diagramas de procesos.

Es importante diferenciar el concepto de proceso del de procedimiento ya que el primero refiere, como se mencionó anteriormente “al conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas” mientras que el segundo “implica una forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso”. (Guía para una gestión basada en procesos, IAT, página 32).

Siguiendo con los pasos mencionados, luego de la realización del mapa y la descripción de los procesos, se deben analizar las mediciones de los resultados que los mismos generan. De esta manera se analiza si coinciden con los deseados y en qué aspectos se pueden orientar las mejoras. Es en esta instancia donde se definen los indicadores de cada proceso, como instrumentos que permiten monitorear la efectividad y eficiencia de cada uno.

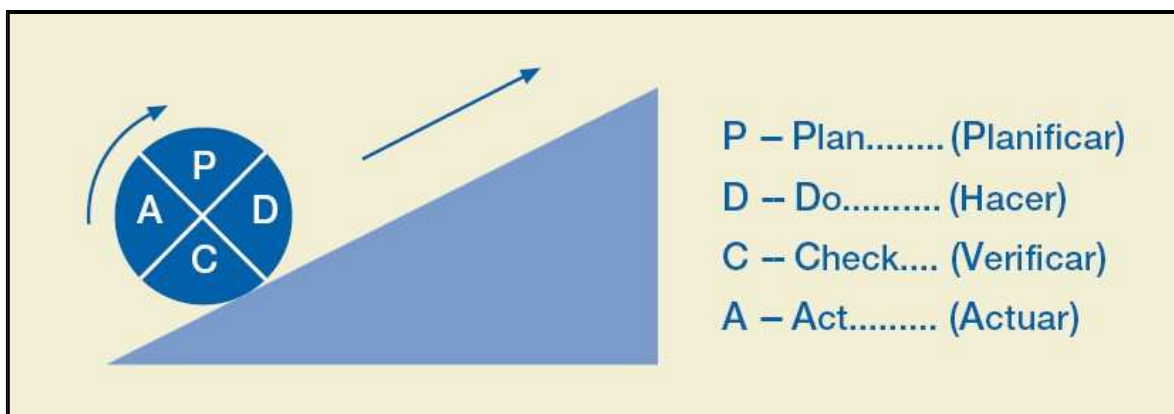
(Guía para una gestión basada en procesos, IAT, página 34).

Una vez que se realizó el seguimiento del proceso a través de sus indicadores, se puede plantear una mejora a partir de las no conformidades y/o del análisis de oportunidades que surgen de su medición y observación.

Para implementar una mejora es necesario seguir una serie de pasos que permitan implementarla. Estos pasos se pueden encontrar en el clásico ciclo de mejora continua de Deming o ciclo PDCA. La definición de mejora continua según la ISO 9001:2000 “es una actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir con los requisitos.”

(Guía para una gestión basada en procesos, IAT, página 46).

El siguiente gráfico representa el ciclo de mejora continua como una forma para aumentar la eficiencia y eficacia de los procesos.



Fuente: Guía para una gestión basada en procesos, IAT, página 46.

Planificar implica determinar los objetivos que se pretende alcanzar.

Hacer refiere a la implementación de las mejoras

Verificar implica retroalimentar el circuito, analizar si las acciones permitieron alcanzar los objetivos (efectividad). Esta comprobación puede implicar tomar acciones correctivas o preventivas de desvíos (ajustes) o se convierten las mejoras alcanzadas en una “forma estabilizada” de ejecutar el proceso (actualización).

(ibídem)

## **2.9. Las herramientas de medición de performance:**

Las mediciones de desempeño se realizan a través de la definición y seguimiento de indicadores. Estos constituyen instrumentos que permiten recabar adecuadamente información relevante para conocer o diagnosticar la ejecución y resultados de uno o varios procesos y para comunicar y alinear a la organización a objetivos globales.

También son útiles como forma de retroalimentar la gestión y tomar acciones preventivas o correctivas, ante desvíos o tendencias de incumplimiento en los objetivos.

Según Ballvé, en los años '50 como forma de medir la performance se utilizaban para el diagnóstico solo mediciones financieras. En los años '60 y '70 se puso de moda la medición por objetivos que seleccionaba pocas mediciones y las usaba con el propósito de alinear la acción directiva con los objetivos de la organización. Durante los '80 se comenzaron a utilizar nuevos sistemas de mediciones como el EVA (Economic Value Added) focalizado en un indicador financiero y el Benchmarking muy útil para realizar diagnósticos comparados.

La guerra entre la cortoplacista perspectiva financiera y la no financiera de largo plazo continúa, así como la posibilidad de usar sistemas más amplios diseñados especialmente para diagnosticar, y la de emplear sistemas más restringidos para alinear, a objetivos ya priorizados y seleccionados. (Ballvé, 2000:43)

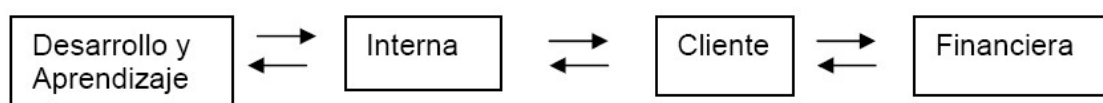
### **2.9.1. Balanced Scorecard:**

En 1992 Robert S. Kaplan y David P. Norton presentan el Balanced Scorecard (Harvard Business Review, "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance"). El mismo es un sistema de administración, que va más allá de la perspectiva de gestionar solo con indicadores financieros. Es un sistema muy útil para definir el negocio y medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia.

Los indicadores financieros informaban sobre los resultados (indicadores tardíos) pero no comunicaban cuales serían los inductores de los resultados futuros, los inductores que indican cómo crear valor a través de las inversiones en clientes, proveedores, empleados, tecnología e innovación. Según Kaplan y Norton, “El Cuadro de mando integral proporciona un marco para considerar la estrategia utilizada en la creación de valor desde cuatro perspectivas diferentes:

1. Financiera. La estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista desde la perspectiva del accionista.
2. Cliente. La estrategia para crear valor y diferenciación, desde la perspectiva del cliente.
3. Proceso interno. Las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas.
4. Aprendizaje y crecimiento. Las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.” (KAPLAN Robert y NORTON David, 2009:31)

La metodología parte de definir unos veinte o veinticinco Factores críticos de éxito (FCE), clasificadores en las cuatro perspectivas mencionadas:



Se determinan uno o dos indicadores críticos para monitorear cada FCE y las relaciones causa-efecto entre los mismos para entender el modelo de negocio. Las perspectivas están encadenadas. Trabajando en Aprendizaje impactará en los Procesos internos, con esto en los del Cliente y mejorando los FCE del cliente mejorarán mis resultados financieros de largo plazo.

“El BSC se presentó como una herramienta adecuada para contextos relativamente estables que comenzaban a mostrar algunos síntomas de dinamismo. Es mucho más que un sistema de mediciones para diagnóstico o alineación, ya que el mismo debe incluir todos los factores clave de éxito que reflejan el modelo de negocio de la empresa con sus relaciones causa-efecto, formalizando relaciones estratégicas clave existentes hasta ese momento sólo en la cabeza de los directivos.” (Ballvé, 2000:44)

### **2.9.2. Tablero de control:**

En el año 2000, Alberto M. Ballvé, como fruto de sus estudios e investigación de cómo adaptar la herramienta anterior a entornos dinámicos como lo es la realidad latinoamericana, desarrolla y presenta un esquema muy útil que denomina “Tablero de Control”. Esta herramienta parte de la idea de constituir un tablero de información con el objetivo de diagnosticar adecuadamente una situación. “Se lo define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimientos de las situación de su empresa o sector.” (Ballvé, 2000:47)

La metodología comienza identificando como áreas clave a aquellos “temas relevantes a monitorear y cuyo fracaso permanente impediría la continuidad y el progreso de su empresa o sector dentro de un entorno competitivo, aún cuando el resultado de todas las demás áreas fuera bueno”.

“La misma fue creada inicialmente para ser destinada a la empresa en su conjunto, con una visión global, pero demostró ser aplicable también a un sector o función dentro de la organización.”

“Los indicadores clave son los datos, índices o ratios que dan información de la situación de cada área clave.”  
(Ballvé, 2000:47)

Se mencionan en su libro cuatro tipos genéricos de Tableros:

Tablero de Control Operativo; es aquel que permite hacer un seguimiento al menos diario del estado de situación de un sector o proceso de la empresa, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias en áreas como finanzas, compras, ventas, etc.

La información que los mismos debe proveer debe ser precisa, simple y en lo posible gráfica de modo de “con un golpe de vista” poder detectarse la necesidad de tomar medidas.

Tablero de Control Directivo; es el que posibilita monitorear los resultados de la empresa en su conjunto de las diferentes áreas clave en que se puede segmentarlos. Está más orientado al seguimiento de indicadores de los resultados internos de la empresa en su conjunto y en el corto plazo.

Tablero de Control Estratégico; nos brinda información interna y externa necesaria para conocer la situación y posicionamiento estratégico a largo plazo de la empresa.

Tablero de Control Integral; nos nuclea la información más relevante de las tres perspectivas anteriores para que el equipo directivo de la alta dirección de una empresa pueda acceder a aquella que sea necesaria para conocer la situación integral de la misma.

En todos los casos, después de la definición de las áreas y de los indicadores clave se deberán definir los siguientes parámetros:

Período del indicador: día, mes, acumulado del ejercicio, proyectado, etc.

Apertura: forma en la cual se podrá abrir y clasificar la información para acceder a sucesivos niveles de desagregación, en matrices multidivisionales por producto, sector geográfico, tipo de cliente, etc.

Frecuencia de actualización: on line, diaria, semanal, mensual, etc.

Referencia: base sobre la cual se desean calcular las desviaciones. Puede ser un estándar, un valor histórico, del mes anterior, mismo mes del año anterior, promedio de los últimos meses o bien, un objetivo o meta, etc.

Parámetro de alarma: niveles por encima o por debajo de los cuales el indicador es preocupante y requieren de medidas preventivas o correctivas para evitar incumplimientos de objetivos.

Gráfico: la mejor forma de representar gráficamente la realidad. Ejemplo: gráfico de barras, tortas, líneas, etc.

Responsable del monitoreo: es quién debe informar al nivel superior cuando haya en el indicador alguna situación indeseable.

Esta herramienta se destaca por su sencillez y claridad, útil para acortar distancias y permite leer a tiempo toda la información definida y compartirla en los distintos niveles y áreas organizacionales.

Estas nociones pueden ser un primer, pero fundamental paso en el desarrollo de una dirección con visión estratégica.

(Ballvé, 2000:48 y 49)

## Capítulo 3: LA EMPRESA

En el primer capítulo se realizó una descripción global de la empresa seleccionada para el trabajo, mientras que el objetivo del presente capítulo consiste en examinar la filosofía de gestión del negocio que la misma ha definido y proclama, la cual pretende orientar el accionar de quienes se desempeñan en ella.

### **3.1. Misión/Visión**

Según lo publicado en la página web institucional del grupo CCU Argentina y aplicable a CIGSA, la empresa posee la siguiente misión y visión:

*“En CCU nos gusta el trabajo bien hecho, por el bien de las personas. Y nos hemos propuesto como misión, gratificar responsablemente a nuestros consumidores, en todas sus ocasiones de consumo, mediante marcas de alta preferencia”.*

Asimismo se aclaran los siguientes puntos:

*“el trabajo bien hecho”* significa aspirar a la excelencia operacional en cada uno de sus procesos y se expresa en la excelencia en el servicio a sus clientes, en la calidad y confianza que imprime en todos sus desarrollos, y en las mejores prácticas de su gestión. La compañía cuenta con un Proceso Directivo de Calidad que permite alinear e inspirar a toda la organización bajo un concepto integral de calidad, que de manera transversal apoya el Plan Estratégico de toda la Compañía.

*“Por el bien de las personas”* implica actuar buscando el legítimo beneficio de la empresa y, también, de sus trabajadores, accionistas, consumidores, clientes y comunidad en general.

*“Gratificar responsablemente a nuestros consumidores”.* Implica que a través de sus productos y el resto de su accionar, la empresa busca que los consumidores disfruten y vivan buenos momentos en forma responsable.

*“Mediante marcas de alta preferencia”* implica que es una empresa orientada al marketing, y vela por construir marcas fuertes y valoradas en la mente y en el corazón de sus consumidores.

### **3.2. Principios o Valores Corporativos:**

Asimismo se enuncian los denominados “principios o valores corporativos”, indicando que “CCU avanza y se desarrolla guiada por cuatro principios que determinan el accionar de todos quienes trabajan en la compañía”

#### Calidad:

Es tarea fundamental de la empresa el velar por la calidad de sus productos, aspirando a los más altos estándares operacionales en cada uno de sus procesos, a la excelencia en el servicio a los clientes y desarrollando las mejores prácticas de gestión.

#### Innovación:

La innovación se traduce en el conocimiento de las necesidades e intereses del público con que se relaciona, buscando desarrollar novedosos procesos, productos, empaques y negocios, que superen las expectativas del mismo.

#### Acción Inspiradora:

La compañía se compromete además con lo que denomina la “Acción Inspiradora”, motivando a sus consumidores a elegir libremente, de manera responsable e informada entre las diversas opciones de calidad y productos que ofrece; apoyando el negocio de sus clientes, potenciando sus capacidades y el trabajo mancomunado; inspirando a su gente a dar lo mejor de sí, valorando la creatividad, la iniciativa y el entusiasmo por el cumplimiento de nuevos desafíos; y promoviendo el



desarrollo integral de sus empleados, entregándoles a ellos y a la comunidad la capacidad de tomar decisiones de manera informada y responsablemente.

#### Responsabilidad Social:

Finalmente, en el plano de la Responsabilidad Social hacia la comunidad, sus objetivos fundamentales son la promoción de un consumo responsable de sus productos, el acercamiento de la cultura y el deporte a la gente, y su apoyo a la comunidad en forma solidaria.

### **3.3. Pilares Estratégicos:**

También se señalan en la página web institucional los siguientes pilares estratégicos con sus definiciones que son la base sobre la cual se desarrolla la misión y visión anteriormente mencionada. Los pilares son rentabilidad, crecimiento y sustentabilidad.

El pilar *rentabilidad* refiere a maximizar el valor de los negocios en su dimensión actual, optimizando el capital empleado, márgenes directos, reduciendo gastos y, en general, generando eficiencia operacional en todos sus procesos.

El pilar *crecimiento* refiere a incrementar la dimensión actual del valor de los negocios, a través de nuevos productos, atendiendo nuevas necesidades, nuevos canales, nuevas ocasiones de consumo y participando en nuevos negocios y categorías.

El pilar *sustentabilidad* refiere a asegurar el valor de la compañía con una visión a largo plazo, sobre las anteriores bases, fundamentadas en la consideración de que la empresa busca perdurar en el tiempo y que debe contribuir a que el medio ambiente también lo haga.

El trabajo por alcanzar un desarrollo sustentable se da en tres niveles:

- A nivel económico a través del valor de sus marcas, el capital físico y sus activos tangibles e intangibles.
- A nivel social a través de sus personas y la relación con sus grupos de interés. Busca potenciar un mejor vivir entregando productos de calidad para todas las ocasiones y focalizando sus esfuerzos en programas que sean instancias de encuentro, que impulsen el crecimiento social y que transmitan valores positivos.
- A nivel medioambiental a través de procesos y productos que maximicen la preservación de los recursos.

### **3.4. Indicadores de Gestión:**

La empresa ha desarrollado un Modelo de tablero de Indicadores de Gestión de seguimiento mensual y acumulado a partir de sus Pilares Estratégicos: rentabilidad, crecimiento y sustentabilidad. El mismo ha sido elaborado para los niveles Gerenciales con objetivos para cada uno.

### **3.5. Modelo de Negocios: Procesos Directivos**

La compañía ha desarrollado un modelo de gestión basado en su amplia experiencia y que considera una de sus mayores fortalezas. Este modelo comprende seis grandes Procesos Directivos, representados en el gráfico a continuación:



Fuente: material "Taller rol del supervisor CCU"

Todas las empresas del grupo CCU deben ordenar su gestión en torno a estos seis procesos directivos mediante actividades definidas y agendadas en detalle con un año de anticipación, asegurando que las decisiones de alto nivel se ordenan y planifican para garantizar el mismo estándar. Adicionalmente, es parte integral de cada proceso la definición y control de los Indicadores de Gestión o KPIs que permiten medir y gestionar los avances de los planes estratégicos y presupuestos operativos.

Con el fin de garantizar prácticas de gestión homogéneas a lo largo de todo el grupo económico los procesos directivos son dirigidos y supervisados centralmente desde la casa matriz.

El proceso Plan Estratégico es la guía fundamental y define objetivos estratégicos a tres años y prioridades estratégicas a un año.

El proceso Modelo de Preferencia apoya el proceso anterior a través de la construcción de un prototipo de marcas, mediante la definición y control de objetivos en términos publicitarios, de punto de venta, de producto, de posicionamiento y preferencia de marca, de participación de mercado y de precio. Las empresas del grupo deben focalizar su atención en la gestión de estas siete dimensiones para cada una de sus marcas buscando entregar más valor a consumidores y clientes.

El proceso Recursos Humanos define y controla los sistemas de incentivos del personal, la gestión del talento, la cultura y el clima organizacional, el tamaño de la fuerza laboral y el presupuesto de remuneraciones.

El proceso Calidad y Medioambiente define y controla actividades, metas y compromisos de calidad (plantas, procesos y productos) y de medioambiente.

Los procesos de Presupuesto Operativo y de Inversiones apoyan el proceso de Planificación Estratégica, definiendo y controlando los parámetros de ingresos y egresos en forma anual, con revisiones trimestrales. A partir de éstos presupuestos, se establecen los objetivos de cada una de las áreas.

### **3.6. Políticas y normativas:**

CICSA determina políticas y procesos que orientan el accionar de quienes trabajan en la empresa o que se relacionan de algún modo con ésta y que se encuentran descritas en "Manuales de Procedimientos". La preparación de estos manuales, su estructura estandarizada en cuanto a forma y contenido, su aprobación y actualización se hallan establecidos también en un Manual de Procedimientos de "Emisión y actualización de políticas, procedimientos y documentos internos". Todos los documentos mencionados anteriormente están disponibles para todo el personal y publicados en la intranet de la compañía en la denominada "Biblioteca de políticas y procedimientos".

## **Capítulo 4: CONSIGNACIONES**

### **4.1. Definición de consignación:**

Según el Código de Comercio Argentino en su artículo 221 “El mandato comercial, en general, es un contrato por el cual una persona se obliga a administrar uno o más negocios lícitos de comercio que otra le encomienda. El mandato comercial no se presume gratuito” y en el artículo 222 se distingue a la Consignación como una forma de Mandato Comercial indicando que “se llama comisión o consignación, cuando la persona que desempeña por otros, negocios individualmente determinados, obra a nombre propio o bajo la razón social que representa.”

En este caso, CICSA (Consignador), a través de la aceptación de la Carta Oferta que recibe de sus Consignatarios, encomienda a los mismos la prestación de determinados servicios comerciales que se ofrecen en las condiciones que en la misma se detallan. Así en el artículo 1 de Otorgamiento de derechos de la Carta Oferta (ver Anexos de Carta Oferta Modelo) se establece lo siguiente “Con sujeción a los términos y condiciones de esta Oferta, CICSA otorga a El CONSIGNATARIO el derecho exclusivo (pero no transferible) de distribuir y comercializar, en nombre propio y por cuenta y orden de CICSA, los productos listados en el Anexo 1 del presente y los que CICSA eventualmente decidiera incorporar en lo sucesivo (los “Productos”), en el área geográfica identificada en el Anexo 2 del presente (el “Territorio”), todo ello sujeto a las condiciones que más abajo se detallan...”, y luego se indica en el mismo apartado que “El CONSIGNATARIO distribuirá el Producto exclusivamente en el Territorio y no podrá, directamente o través de terceros, vender el Producto en un Territorio distinto al asignado.”

La entrega de la mercadería, en este esquema, se realiza a título de depósito o guarda.

### **4.1.1. Diferencias entre venta y consignación:**

Según el Código de Comercio Argentino en su artículo 450 “La compraventa mercantil es un contrato por el cual una persona, sea o no propietaria o poseedora de la cosa objeto de la convención, se obliga a entregarla o a hacerla adquirir en propiedad a otra persona, que se obliga por su parte, a pagar un precio convenido, y la compra para revenderla o alquilar su uso” mientras que en su artículo 451 se aclara “sólo se considera mercantil la compraventa de cosas muebles, para revenderlas por mayor o menor, bien sea en la misma forma que se compraron o en otra diferente, o para alquilar su uso, comprendiéndose la moneda metálica, títulos de fondos públicos, acciones de compañías y papeles de crédito comerciales.”

Como se desprende de las definiciones antes transcritas, la distinción fundamental entre una venta y una consignación radica en que en una venta, el título de propiedad de las mercaderías pasa del vendedor al comprador, mientras que en una consignación las mercaderías son entregadas en depósito. Esta distinción es importante principalmente por tres razones:

1. Debido a que una consignación no es una venta, no se realiza ninguna ganancia en la transacción de entrega de las mercaderías, y no debe reconocerse ninguna utilidad hasta que el consignatario las haya vendido.
2. Debido a que el consignador conserva el título de propiedad de las mercaderías, las mismas deben seguir perteneciendo a su inventario hasta tanto se registren las ventas o bajas de activos por otros motivos.
3. Si el consignatario se convierte en insolvente, el consignador puede recuperar la tenencia de sus mercaderías y no ingresan a la masa de activos del concurso o quiebra.

### **4.2. Historia y razones que motivaron el uso del esquema de consignación:**

#### **4.2.1. Antecedentes:**

El esquema de consignación en CICSA tiene sus orígenes en un acuerdo de distribución firmado con Coca-Cola Company en el año 2003, el cual ha venido renovándose trianualmente hasta la actualidad, y con los embotelladores de ésta última en el norte (Actualmente Grupo ARCA: Salta Refrescos SA y Formosa Refrescos SA) y sur (Coca Cola Polar Argentina SA) del país por el cual

los mismos distribuyen sólo las cervezas de CICSA junto con sus bebidas gaseosas. Esto le permitió a la compañía penetrar ambos mercados ampliando su cobertura en los mismos y utilizando la fuerza de ventas y cobertura de distribución de Coca-Cola.

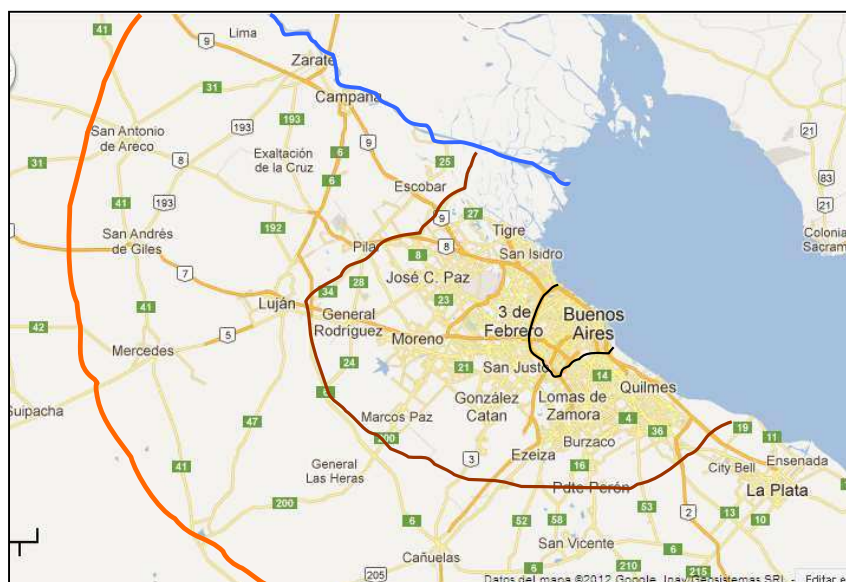
#### **4.2.2. Razones de tipo estratégico / comercial:**

En el año 2007 la compañía adquiere la empresa ICESA (Inversora Cervecera S.A.) y, con ella, una planta productora de cerveza en la localidad de Luján y las marcas Palermo, Bieckert e Imperial.

Con la llegada de nuevas marcas se realizaron análisis comerciales y logísticos para determinar las zonas de potencialidad y viabilidad del proyecto de expansión de ventas directas ya que el plan estratégico 2008-2010 establecía como uno de sus objetivos preparar a la compañía para incursionar en nuevas categorías de bebidas, consolidarla como segundo participante del mercado de cerveza en Argentina y alcanzar una distribución directa del 45% para 2010. Como se vio anteriormente para el plan 2011-2013 el porcentaje de distribución directa que se propone alcanzar es del 50%, es decir, año a año la compañía busca crecer priorizando ese esquema de distribución sobre los demás.

Para lograr este objetivo de crecimiento en ventas directas se busca comenzar por ciudades o localidades en donde se halle lo que se denomina “masa crítica”, es decir, se buscan primero los lugares con mayor cantidad y densidad de clientes y, por ende, potencial volumen de consumo, por kilómetro cuadrado.

El principal análisis se centró en el Gran Buenos Aires (GBA) que es el área que comprende la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), los 25 partidos de la Provincia de Buenos Aires (PBA) cercanos a CABA denominado “Conurbano Bonaerense”, o “GBA”, y el Tercer Cordón (Partidos Exteriores de la PBA). El siguiente mapa muestra la región en análisis, comprendida entre el límite físico que separa la CABA de la provincia de Buenos Aires (línea negra – “Av. Gral Paz y río Riachuelo”) hasta una distancia promedio de 35 a 60 Km (línea marrón), y el área comprendida entre esta distancia hasta los 100 a 120 km de distancia promedio de Capital Federal se denomina “tercer cordón” (línea naranja).



Fuente: elaboración propia en base a Google Maps

Datos del territorio en ese momento:

	Población	Superficie Km2	Densidad Poblacional
<i>Capital Ferreal</i>	2.936.000	200	14.680
<i>Conurbano (GBA)</i>	10.425.000	3.066	3.400
<i>3er Cordón</i>	497.000	36.957	13
<b>TOTAL</b>	<b>13.858.000</b>	<b>40.223</b>	<b>18.093</b>

\* Fuente INDEC para el año 2007 según las localidades comprendidas.

En ese momento, año 2007, la participación de mercado de la compañía en GBA era muy baja y no venía presentando crecimiento en los últimos años. Según la Consultora Nielsen la participación del mercado "SOM Nielsen GBA" era del 10,3%, siendo la distribución física del 32%. La compañía tenía en la zona diez Distribuidores independientes compartidos con Danone. A su vez, se presentaba una situación de fuerte debilitamiento del peso de CICSA en esa red de distribución debido a un avance progresivo de Danone que mejoraba constantemente el negocio para los distribuidores a través de subsidios mensuales para hacer frente a los salarios sindicales, planes especiales de flexibilidad en los límites de crédito, fuertes planes de acción que acaparan el foco de la fuerza de ventas (Incentivos). A esto se suma que Danone cierra un acuerdo de exclusividad con energizantes competencia de Red Bull y por lo tanto, prohíbe la comercialización de mismo por su red de distribuidores.

Es así que CICSA decide comenzar un proyecto de migración del esquema Distribuidores independientes a Consignaciones y fundamentalmente, Operadores Logísticos.

En las ciudades o zonas en donde había masa crítica se buscó convertir algunos distribuidores en consignaciones o bien crear Operadores logísticos, es decir, agregándoles fuerza de venta exclusiva para los productos de CICSA y controlada por la misma (lo que a nivel interno se considera como una distribución directa). Por otra parte, en las ciudades o zonas en donde no había masa crítica se buscó convertir algunos distribuidores en consignaciones o bien crear nuevas consignaciones, sin agregarles fuerza de venta exclusiva, es decir, consignaciones no corporativas.

#### **4.2.3. Razones de tipo impositivo:**

Este esquema de Consignación, además de permitir penetrar un mercado nuevo, posee algunas ventajas de tipo impositivo en relación a un esquema de Distribuidor (venta de los productos a los intermediarios) que colaboraron en su desarrollo y que seguidamente se comentan brevemente.

El tratamiento en cuanto al Impuesto al Valor Agregado para el consignatario, en este caso, es el propio del comisionista (art. 20, ley 23.349, IVA), que considera valor de venta el facturado a los clientes, pero toma crédito fiscal por el valor neto liquidado al comitente (CICSA), que a su vez es tenido por vendedor por ese valor. El hecho imponible para CICSA no se perfecciona al momento de la entrega de la mercadería, pues se realiza a título de consignación, sino al tiempo de la venta efectiva y rendición de cuentas.

Comparando este esquema con una venta, no se presentan ventajas en cuanto a carga impositiva, sino más bien, una ventaja de tipo financiera, por cuanto el IVA se ingresa al organismo recaudador con posterioridad, es decir, luego de la venta a los clientes efectuada por el consignatario, cuando se procede a la liquidación del producido de la misma.

Respecto del impuesto sobre los ingresos brutos, el consignatario tributará solo por el valor de su comisión mientras que la base imponible para CICSA será el valor de venta del producto al cliente por parte del consignador menos la comisión que debe abonar al mismo. Es aquí donde se produce un ahorro importante en la cadena de comercialización, ya que si se efectuarían dos ventas (de CICSA al intermediario y luego de éste al cliente), se tributaría sobre los ingresos brutos de cada uno, ahorro que se produce a pesar de las diferentes alícuotas que gravan la actividad de comisión por la venta en consignación y venta que, según el lugar donde se radique el consignatario, varían. En este caso, principalmente rigen las siguientes, según entrevista con el Subgerente de Contabilidad e impuestos (vigencia año 2013):

Provincia	Comisión	Venta mayorista de cerveza
BUENOS AIRES	8,00%	5,00%
MENDOZA	5,00%	5,00%
SALTA	5,00%	2,50%
SAN JUAN	5,00%	3,00%
SAN LUIS	4,90%	2,50%

#### Impuestos internos:

Este impuesto es de tipo monofásico, es decir, sólo grava a nivel de fabricante final o importador.

El hecho imponible en el caso de bebidas alcohólicas, se produce con el expendio y se refiere exclusivamente a la transferencia efectuada por el fabricante, el importador o por aquellos por cuya cuenta se efectuó la elaboración.

La base imponible está dada por el precio neto facturado por el responsable, entendiéndose por precio neto el que resulta una vez deducidos descuentos y bonificaciones, intereses de financiación y el IVA generado por la operación. En todos los casos la base imponible incluye al propio impuesto.

La alícuota nominal del gravamen es del 8% pero al aplicarse sobre el precio incluido el impuesto, la alícuota efectiva es 8,70%.

En el caso de la consignación la base imponible (para CICSA) es la que corresponde a la factura que el consignatario realiza al tercero adquirente (Precio al PDV), ya que recién en ese momento se produce el expendio (anteriormente el producto, aunque en el depósito del consignador, sigue perteneciendo a CICSA).

#### **4.3. Deberes y Derechos de las partes:**

Los derechos y deberes de las partes se establecen en la Carta Oferta que presenta el Consignatario a aceptación del Consignador (CICSA) y que, una vez aceptada, regirán las relaciones entre las empresas. En la misma se contemplan claramente las siguientes cláusulas:

- ✓ Otorgamiento de Derechos de ambas partes.
- ✓ Circuito operativo de la consignación.
- ✓ Montos mínimos de los pedidos.
- ✓ Precios y Descuentos, donde se incluyen las liquidaciones y comisiones.
- ✓ Entrega de Productos y Riesgo de Pérdida.
- ✓ Pago.
- ✓ Marcas comerciales de CICSA.
- ✓ Publicidad.
- ✓ Control de Calidad y facultades de Inspección.
- ✓ Requisitos de Información.
- ✓ Comercialización.
- ✓ Aceptación de la oferta y plazo de la misma.
- ✓ Terminación.
- ✓ Garantías.
- ✓ Indemnidad.
- ✓ Indemnización.
- ✓ Fuerza mayor.
- ✓ Prohibición de Cesión.
- ✓ Cumplimiento de Leyes y Reglamentaciones.
- ✓ Inexistencia de sociedad o joint venture.
- ✓ Falta de consentimiento.
- ✓ Confidencialidad, entre otras cláusulas.

Además en los Anexos, que forman parte de la Oferta, se consigna lo siguiente: detalle de productos a comercializar, territorios asignados, estructura mínima del sistema de distribución, obligaciones mínimas referidas a frecuencia de servicio y distribución, volúmenes, listas de precios aplicables por artículo, canal de venta (minorista o mayorista) y por tipo de cliente (On Premisse, Off premise, Autoservicios, Subdistribuidor), cantidades mínimas por paleta, descuentos, facturación, política en materia de envases y activos de marketing, condiciones de pago, aseguramiento de la calidad, información estadística y garantías que ofrece el consignatario.

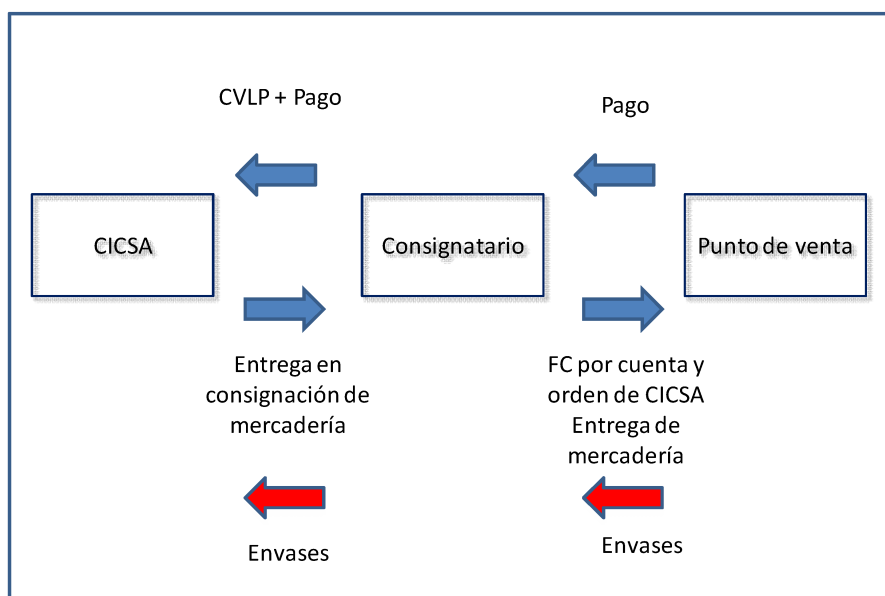
En los aspectos no establecidos por la Carta oferta, el esquema de consignación se rige por el Código de Comercio de la República Argentina. Se incluyen en el Anexo N° 1 los “Principales artículos del Código de Comercio Argentino referidos a Consignación”.

#### **4.4. Descripción general de la operación de venta por consignación:**

En este apartado se incluye una descripción simplificada de la operación general de venta por consignación con el fin de contextualizar los principales procesos que posee y sus interrelaciones, algunos de los cuales son responsabilidad del área de Administración de Crédito Consignatarios, mientras que otros lo son de otras áreas dentro de la empresa o bien, del Consignatario.

Como se mencionó anteriormente el Consignatario recibe de su Consignador (CICSA) los productos en consignación para que luego, realice las operaciones de venta a nombre propio y por cuenta y orden del consignador y finalmente, rinda el producido de las mismas descontándose la comisión acordada, mediante la emisión de un documento fiscal “Cuenta de Venta y Líquido Producto” (Ver Anexo N° 2).

En el caso de productos con envase retornable (canastos y botellas de cervezas de 970 cm<sup>3</sup> o 650 cm<sup>3</sup> o barriles), los mismos pueden adquirirse o entregarse en comodato a los Consignatarios y también a los Puntos de venta. En general la política de la compañía es entregar los envases en comodato y luego operar según la modalidad que se denomina “1x1”, es decir, cuando se entrega producto lleno se devuelve envase vacío en ese mismo momento. Es por ello que en el gráfico general del proceso de venta por consignación que se presenta a continuación, los envases recorren un circuito inverso al producto lleno.



Fuente: elaboración propia.

A continuación se analizan más detalladamente las etapas del gráfico anterior.

#### **4.4.1. Entrega de mercadería en consignación y devolución de envases:**

Este proceso es responsabilidad del departamento de Logística (dependiente del área de Supply Chain, ver organigrama resumido en punto 5.1 del siguiente capítulo), la cual recibe los pedidos de producto que el Consignatario ingresa en el sistema provisto por CICSA y se encarga de su envío.

La recepción de los productos también se realiza por sistema, aceptación o rechazo, total o parcial y, en el mismo momento, el Consignatario debe devolver los envases vacíos, disminuyendo la cantidad de los mismos en su depósito o suscribir un contrato de comodato de envases si el préstamo fue autorizado.

Bajo la misma modalidad se contempla el envío o devolución de otros bienes, tales como elementos de publicidad, choperas, picos de barriles y tubos de gas, entre otros.

#### **4.4.2. Venta por cuenta y orden de CICSA y cobranza:**

Este proceso es realizado por el Consignatario y su supervisión directa y seguimiento es responsabilidad del área Comercial de la compañía (ver organigrama resumido punto 5.1, Gerencia de Ventas).

El Consignatario factura a nombre propio y por cuenta de CICSA y entrega en el territorio asignado los productos recibidos en consignación de acuerdo a los términos y condiciones establecidos en la Carta oferta. Por política de la compañía, el Consignatario deberá vender los productos al punto de venta en calidad de contado, es decir, el mismo transportista realiza la cobranza al momento de descargar la mercadería. Si el Consignatario otorga crédito, el mismo no se traslada a CICSA, sino que deberá realizarse bajo su responsabilidad.

Como se mencionó al inicio, para el caso de productos con envases retornables, el cliente (punto de venta) deberá cumplir la política "1x1" de intercambiabilidad de envases retornables (por cada producto lleno que se le entrega deberá devolver un envase vacío), salvo que medie autorización de préstamo de envases en el mercado en cuyo caso deberá suscribir un comodato.

#### **4.4.3. Cuenta de Venta de Líquido Producto, Descuentos, comisiones y cobranza:**

Este proceso es responsabilidad del área de Administración de Créditos Consignaciones.

Periódicamente (semanal o quincenal), los Consignatarios deben emitir el comprobante fiscal "Cuenta de Venta de Líquido Producto" (CVLP) que debe responder a las ventas a minoristas y mayoristas con los precios, condiciones y descuentos comerciales aprobados y discriminando la comisión a descontar de acuerdo a los porcentajes o valores, según lo establecido en la carta oferta.

El Área de Administración de Créditos Consignaciones es responsable de controlar los aspectos anteriormente enunciados y registrar en tiempo y forma en el sistema de CICSA las mismas.

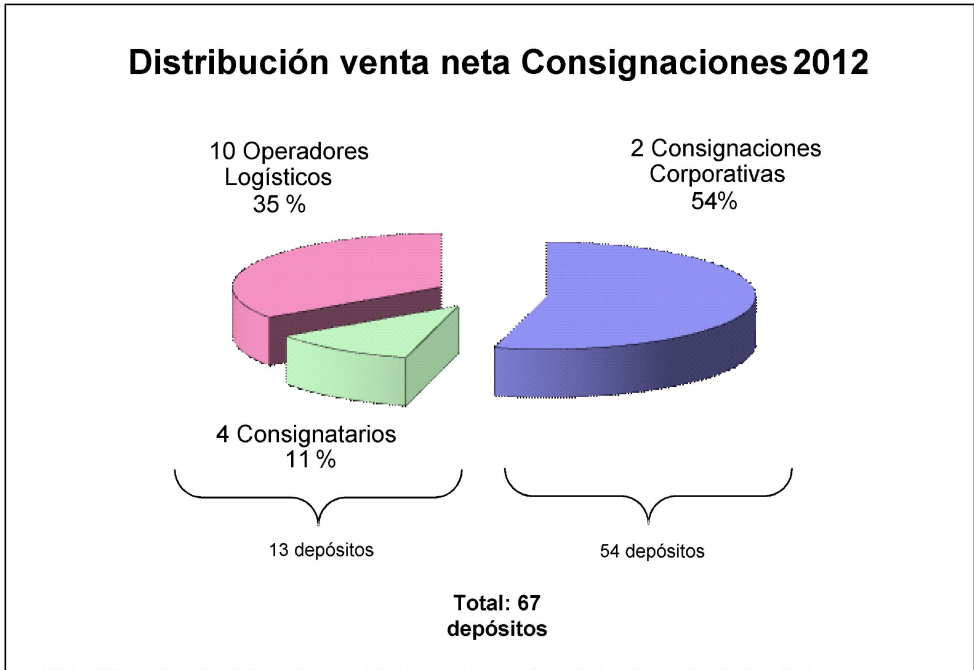
En los casos de registrarse ventas de producto que posea envase retornable, la registración en sistema de la Cuenta de venta y Líquido Producto, a la vez de implicar una disminución de stocks de producto terminado, generará un aumento de stock de envases vacíos (política 1x1) en el depósito del Consignatario.

Las CVLP son abonadas con transferencias o depósitos bancarios de acuerdo a los plazos establecidos para cada Consignatario, según política fijada por la compañía y su carta oferta aceptada. La utilización de otros medios de pago debe ser expresamente autorizada por la Subgerencia de Administración de Créditos (Cheques de pago diferido o cheques de terceros).

#### **4.5. Descripción de los Consignatarios actuales:**

Actualmente CICSA cuenta con un total de 16 Consignatarios distribuidos en el país, abarcando un total de 67 depósitos.





Fuente: elaboración propia según información Power Play.

**4.6. Principales factores que dificultan la gestión general del canal:**

A continuación se mencionan los principales factores que complican la gestión general del canal, muchos de los cuales, requieren para mitigarlos de una decisión de la más alta jerarquía de la compañía, razón por la cual, sólo se dejan planteados en esta instancia descriptiva y no son parte de la mejora propuesta por exceder el alcance del presente trabajo.

- La intervención de diferentes áreas de la empresa en el canal requiere de un trabajo conjunto y coordinado hacia el logro de los objetivos estratégicos planteados (un sistema organizacional) principalmente entre Ventas, Supply Chain, Logística, Contabilidad y Administración, trabajo que no se evidencia al momento del relevamiento.
- No se dispone de un sistema de información integrado capaz de generar información resumida y útil para la toma de decisiones.
- Gran importancia y presencia de personal de ventas en el canal frente a relativamente poca de las áreas de Logística y Administración de CICSA, lo que genera que los Consignatarios, presionados o en complicidad con dicho personal descuiden aspectos de control u omitan o adulteren información de ventas. Se han detectado por mencionar ejemplos facturaciones de cierre de mes para lograr objetivos comerciales que luego se anulan el primer día hábil del siguiente, no registro de devoluciones de clientes (lo que genera sobrantes de stock), descuentos comerciales otorgados pero declarados en distinto período para mejorar los resultados, acuerdos de financiación no autorizados por el área de Administración de créditos, etc. Todos estos aspectos de fondo, que son ajenos al área bajo estudio, complican su performance: aumento de los días crédito por dificultad en las cobranzas (ya que las ventas no existieron o se autorizaron los mismos), stocks negativos (se registran ventas que superan los inventarios que tiene el Consignatario), etc.
- Lo anterior se relaciona y fundamenta en parte en el esquema de incentivos de ventas de dicho personal: la empresa posee un sistema de premios a través de bonos variables de pago mensual y trimestral basado únicamente en las ventas (volumen y precio). Al no considerar el aspecto de cobranzas (incobrables y días crédito) dentro los mismos, esta actividad se concentra fundamentalmente en el área de Administración. Por otro lado, la particularidad del canal y a diferencia de los distribuidores independientes que tienen un monto de crédito asignado acorde su capacidad de pago, es que la obligación de pago recién se genera cuando la mercadería se entrega desde el consignatario al punto de venta, información que se recibe del Consignatario.

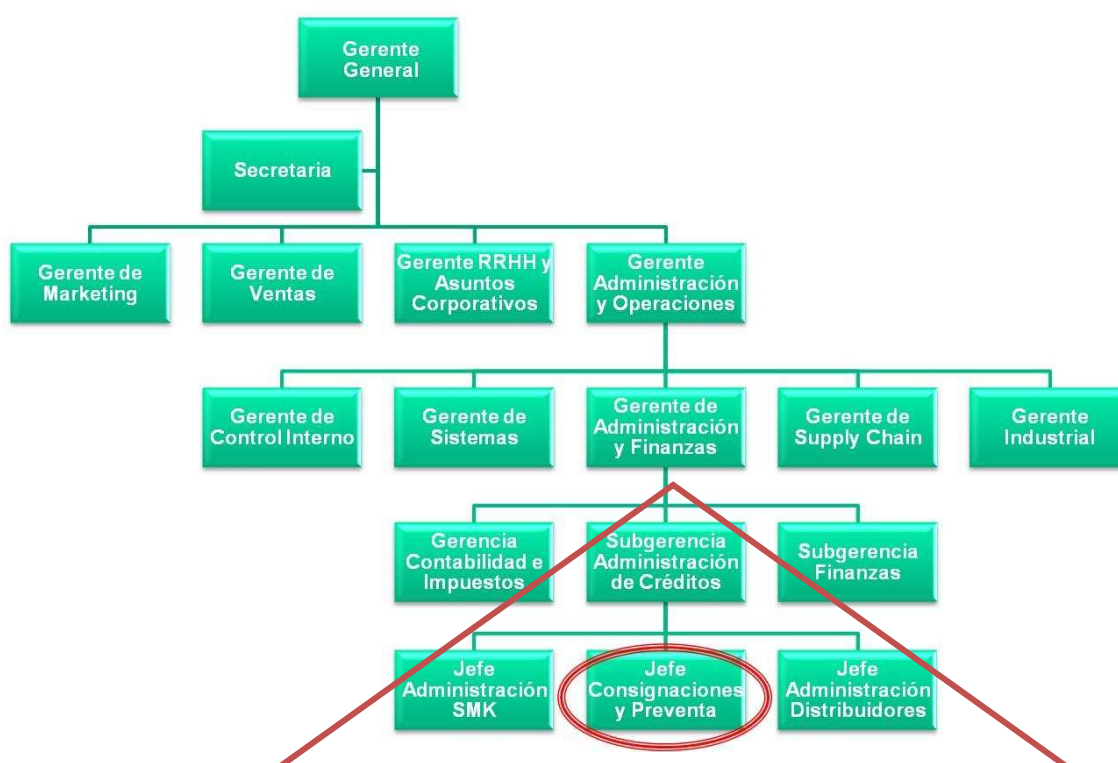
- Los Consignatarios son terceros ajenos a la empresa y, por tanto, poseen distintas culturas de trabajo, sistemas de organización y estructuras. A pesar de este hecho, en muchas ocasiones los límites organizacionales no son claros.
- Los Consignatarios poseen sus propios sistemas informáticos y además, deben utilizar los provistos por CICSA, lo que les genera, en muchos casos, duplicación de tareas.
- Otro aspecto a mencionar que otorga mucho poder a los mismos es el manejo de la caja, ya que realizan las cobranzas de los puntos de venta que atienden en el momento de descargar las mercaderías. Este manejo provoca que, ante desacuerdos con CICSA relacionados a comisiones, márgenes de rentabilidad, gastos que reclaman su reconocimiento, facturaciones que desaprueban, etc. proceden a retener dichos fondos. De todas formas, estos manejos han sido consentidos bajo la forma de “acuerdos implícitos” por el área de Administración, ya que nunca se han facturado intereses ni aplicado sanciones económicas para los mismos resultantes de estas prácticas.
- Vinculado al punto anterior relacionado con la cobranzas de clientes, debe aclararse que el mercado en que operan los Operadores Logísticos y Consignatarios no corporativos (GBA fundamentalmente), es altamente informal (kioscos, autoservicios, supermercados chinos, etc), razón por la cual, intentar cambios genera riesgo de pérdidas ventas, ya que el manejo operativo de la competencia es similar (ventas mayormente de contado que se pagan al transportista al momento de descargar las mercaderías).
- Cantidad y dispersión geográfica de los depósitos de los Consignatarios. Un total de 67 depósitos distribuidos en 21 provincias argentinas (Córdoba y Santa Fe poseen depósitos de CICSA solamente).
- Acuerdo con Embotelladores de Coca Cola, como se mencionó anteriormente, es una decisión estratégica de la compañía mantener el mismo, a pesar de las desventajas económicas que implique para la misma o en relación a otros Consignatarios.

## Capítulo 5: EL AREA DE ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITOS

En este capítulo se presenta brevemente la Subgerencia de Administración de créditos y los departamentos que la componen, entre los cuales se encuentra el área de Consignaciones sobre el cual versará la propuesta de mejora objeto del presente trabajo final.

### 5.1. Organigrama resumido de la empresa:

A continuación se elabora una síntesis del organigrama de la compañía a los fines de ubicación jerárquica y relacional del área de Administración de Créditos:



Fuente: elaboración propia

Como puede visualizarse en el organigrama anterior, la Subgerencia de Administración de Créditos reporta funcionalmente a la Gerencia de Administración y Finanzas y cuenta en su estructura con tres Jefaturas que tienen a su cargo la administración de los cuatro canales de venta de la compañía.

Debido a que la compañía no posee un Manual de la Organización, en donde se indiquen misiones y funciones de cada área y sus respectivos departamentos, a partir de las descripciones de puestos de los integrantes del área y las entrevistas realizadas, se construye el siguiente resumen que podría asimilarse a las mismas.

### 5.2. Subgerencia Administración de Créditos:

#### 5.2.1. Generalidades:

La Subgerencia de Administración de Crédito es responsable de elaborar, coordinar, implementar y controlar el cumplimiento de las políticas de Créditos, Cobranzas y Administración de Activos de

la empresa en poder de terceros, con el objeto de apoyar la gestión Comercial y Logística, en función de los niveles de riesgo asumidos, y conforme con la política de negocios de la empresa.

Sus principales roles y actividades abarcan:

- ✓ Elaborar, proponer y controlar las políticas de crédito y dirigir las actividades de gestión de créditos vinculadas con índice de Días Créditos.
- ✓ Elaborar, proponer y controlar la política de cobranzas y dirigir las actividades de gestión de cobranzas vinculadas con Índices de Incobrabilidad, a fin de garantizar las cobranzas, mantener actualizadas las cuentas corrientes y minimizar el plazo de cobro.
- ✓ Coordinar las actividades de respaldo contractual con los distribuidores de la empresa y sus calificaciones crediticias y obtención de garantías reales.
- ✓ Coordinar las actividades de control de supermercados (créditos y cobranzas) con Plan de Anticipo de Deudas con Objetivos por cuatrimestre.
- ✓ Elaborar y controlar la operatoria administrativa de las Consignaciones (control cuenta corriente, envases y planes de reestructuración de deudas).
- ✓ Dirigir las actividades de control de fletos y fijar políticas de créditos y cobranzas en el canal preventa.

### **5.2.2. Cronología:**

Hasta el año 2005, el área de Administración de Créditos tenía un Gerente y dos Jefaturas que le reportaban directamente. Una con sede en Buenos Aires (con responsabilidad desde Buenos Aires hacia el sur del país) y otra con sede en Santa Fe (con responsabilidad sobre el territorio desde Buenos Aires hacia el norte). Así el área tenía una distribución de responsabilidades en función del territorio, independientemente del canal que operaba en el mismo.

A partir del año 2005, se decide regionalizar aún más, producto del continuo crecimiento de la empresa, estableciendo jefaturas por regiones más pequeñas y con ubicación en las ciudades en donde la misma poseía depósitos u oficinas de ventas. Así se crearon las siguientes seis Jefaturas de Administración de Créditos: Santa Fe y Entre Ríos, Rosario, Córdoba y Cuyo, NOA, NEA, Buenos Aires y Sur. Todas estas jefaturas reportaban a la Gerencia que tenía sede en Santa Fe.

A partir del año 2008, y junto con la compra de ICESA y lanzamiento fuerte de los Operadores Logísticos, se resuelve modificar nuevamente la estructura del área con un criterio de departamentalización por canales de comercialización.

Actualmente pueden observarse resabios de la antigua departamentalización por regiones en la estructura de la actual Subgerencia (que cambió de nombre a partir del año 2010) principalmente en cuanto a la dispersión geográfica del personal, los recursos compartidos (personal con doble jefatura) y la circunstancia de personas que, teniendo un cargo de jefe, reportan a otro.

### **5.2.3. Departamentos que la conforman:**

La Subgerencia de Administración de Créditos, está compuesta por tres departamentos:

- Administración de Créditos Supermercados.
- Administración de Créditos Distribuidores
- Administración de Créditos Consignaciones y Preventas.

El departamento de Administración de Créditos Supermercados, tiene a su cargo las actividades relacionadas con la gestión de créditos y cobranzas del canal Supermercados y Mayoristas de alcance nacional, acorde las políticas y procedimientos vigentes.

Asimismo es responsable de:

- ✓ Proponer procesos, procedimientos y/o nuevas prácticas necesarias para eficientizar el modelo operativo actual y optimizar el control interno (mejora continua)
- ✓ Controlar la exposición crediticia del canal Supermercados en función a lo establecido en el MP de Créditos y Cobranzas.

- ✓ Garantizar la integridad y veracidad de los saldos de las cuentas contables a su cargo.
- ✓ Negociar, gestionar con las cadenas de supermercados y mayoristas, para un mejor desarrollo de la relación.
- ✓ Incorporar las operaciones de nuevas unidades de negocios (productos), alcanzando su estabilización dentro del marco de políticas y procedimientos vigentes.
- ✓ Generar información de control y gestión para las áreas de Finanzas, Comercial y Logística, colaborando en la correcta toma de decisiones.

El departamento de Administración de Créditos de Distribuidores tiene a su cargo el control, gestión y dirección de las actividades relacionadas con la gestión de créditos (saldos y plazos) y cobranzas de los Distribuidores independientes del país y del exterior así como también la elaboración las rendiciones de cuentas (Cuentas de venta y Líquido Producto) a otras empresas del Grupo CCU y Consignadores (Red Bull, Otro Mundo) por los productos comercializados por su cuenta y orden.

A su vez, es responsable de:

- ✓ Elaborar informes de gestión requeridos.
- ✓ Materializar acuerdos de refinanciación dentro de los niveles de riesgo asumidos
- ✓ Minimizar los objetivos de castigos por créditos incobrables.
- ✓ Incorporación de las nuevas unidades de negocio (productos), alcanzando su estabilización dentro del marco de políticas y procedimientos de la compañía.

El departamento de Administración de Consignaciones y Preventa es el encargado de controlar y dirigir las actividades relacionadas con las gestiones administrativas de créditos y cobranzas de las Consignaciones y Preventas, abarcando las siguientes actividades:

- ✓ En relación al Canal Consignaciones:
  - Controlar las operaciones físicas (inventarios y conciliaciones de productos y envases) y monetarias (control de las Cuentas de Venta y Líquido Producto) efectuadas por los consignatarios
  - Procesamiento y registración de Cuentas de Venta y Líquido Producto en sistema. Controlar y reclamar, si corresponde, las diferencias de precios, descuentos y/o comisiones descontadas.
  - Seguimiento de firmas de Cartas oferta con los consignatarios
  - Confección y seguimiento de provisiones contables de la operación.
  - Control de la recaudación diaria, y seguimiento de cuenta corriente de los Operadores Logísticos y Consignaciones no Corporativas.
  - Gestión de negocios y reuniones con los operadores de cada consignación
  - Control legajos de entrega a Supermercados y Mayoristas de alcance nacional por parte de Consignatarios.
  - Control y gestión de autorización de facturas por gastos y comisión por entregas mencionadas en el punto anterior.
- ✓ En relación al Canal Preventa:
  - Control de los créditos de preventa y seguimiento de las cuentas corrientes de los fleteros.
  - Armado de legajos de solicitudes de crédito y autorización de las que corresponden de acuerdo al manual de procedimientos y políticas de crédito.
  - Aprobación de pedidos diarios.
  - Confección de otras notas de crédito/débito/facturas
  - Efectuar las liquidaciones monetarias de los camiones que entregan preventa
  - Aplicación de recibos y notas de crédito de: clientes créditos, oficina atención al cliente en Planta Santa Fe y Salta, Sindicato y cuentas varias.
- ✓ Para ambos canales:
  - Revisión de garantías
  - Mantenimiento de la base de clientes.

## **Capítulo 6: DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITOS CONSIGNACIONES.**

### **6.1. Introducción:**

En este Capítulo se presenta el diagnóstico realizado de la situación actual del área bajo estudio. Tal como se planteó en la metodología de trabajo, a los fines del mismo, se realizaron las siguientes actividades:

- ✓ Relevamiento y análisis de información de la empresa tales como documentos institucionales (políticas, procedimientos, declaración de objetivos estratégicos, organigrama, descripciones y especificaciones de puestos, legajos de clientes) y documentos legales (cartas oferta vigentes con Consignaciones).
- ✓ Relevamiento de legislación aplicable a Consignaciones.
- ✓ Visita a todas las Consignaciones Corporativas (embotelladores de Coca-Cola), a 3 Operadores logísticos y 2 Consignaciones.
- ✓ Observación in situ y entrevistas con los usuarios internos y externos al área
- ✓ Relevamiento de tareas y tiempos del equipo actual de trabajo mediante formulario estructurado, realización de entrevistas no estructuradas.
- ✓ Entrevistas no estructuradas con responsables de las áreas vinculadas (Logística, Comercial, Planning, Control interno, Contabilidad e Impuestos, Sistemas)
- ✓ Obtención de información cuantitativa.

El diagnóstico se presenta para el canal Consignaciones y a nivel de unidad de organización, abarcando los siguientes aspectos:

- Misión, visión y objetivos del área,
- Procesos administrativos vinculados al Canal Consignaciones,
- Estructura y recursos humanos,
- Sistemas de información e informáticos y control de gestión.

### **6.2. Misión, visión y objetivos del área:**

#### **6.2.1. Situación actual:**

Como se mencionó anteriormente, la compañía, dentro de su modelo de negocios, desarrolla un Plan Estratégico con un horizonte y objetivos a tres años que revisa anualmente, y posee una misión, pilares estratégicos y valores definidos y publicados, los cuales implican una constante expansión y, en los últimos años, también un fuerte proceso de diversificación de mercados que requieren el desarrollo de nuevas competencias y habilidades, nuevos y/o mejores procesos y estructuras capaces de superar dichos desafíos.

Sin embargo, de las entrevistas realizadas con el personal del área se derivó que esta información estratégica no se dispone en la unidad de organización que abarca el presente trabajo.

Los integrantes desconocen la existencia de una misión, es decir, la razón de ser de la empresa así como también la correspondiente al departamento, por lo tanto no tienen claro el propósito básico de su proceso de gestión y, de acuerdo a lo relevado para el caso del área bajo análisis, se puede afirmar que, actualmente no se cuenta con una misión definida para la misma.

De igual manera, no se dispone de una visión formulada, por lo tanto, se evidencia desconocimiento de la idea o imagen que se pretende alcanzar en el futuro.

#### **6.2.2. Problemas / Oportunidades de mejora detectadas:**

- ✓ **Falta de difusión de Estrategia y Modelo de Negocios y su impacto en el área bajo estudio:**  
Durante las entrevistas, fue posible observar que los integrantes del equipo (jefatura y supervisores), manifiestan desconocimiento acerca de los objetivos estratégicos de la

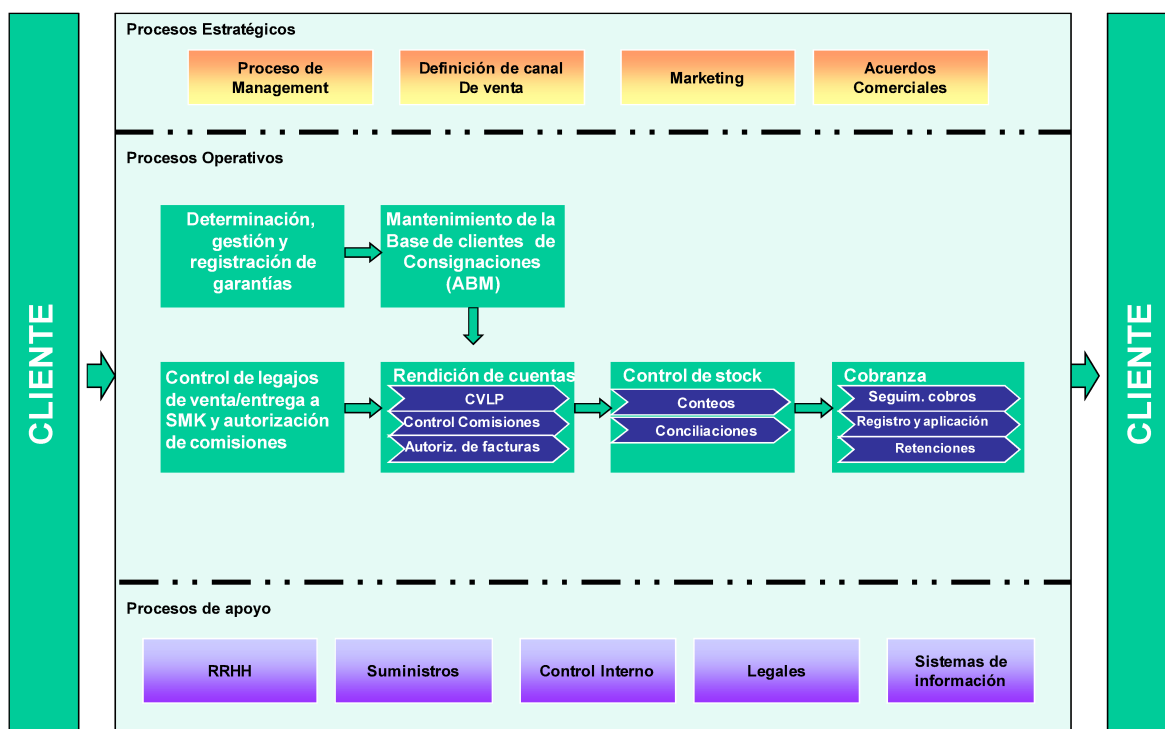
empresa e incertidumbre respecto de su impacto en sus actividades en forma directa. Las principales inquietudes refieren a incorporación de nuevas unidades de negocio y productos que tiene prevista la empresa, comprensión de nuevos procesos e integración de diferentes culturas de trabajo dentro de los mismos.

✓ **Falta de misión, visión y objetivos para la unidad de organización:**

Del relevamiento surge también que, a nivel del departamento, se evidencia falta de claridad en los objetivos así como en la visión y misión del mismo. Esto es fundamentalmente importante, en la medida de que esta situación y lo mencionado en el párrafo anterior, generan que los colaboradores desconozcan la importancia y sus nuevas funciones, y no tengan en claro la dirección de sus acciones, dificultando de esta forma la implementación de los Planes estratégicos de la compañía en los aspectos responsabilidad del área analizada.

**6.3. Procesos administrativos vinculados al Canal Consignaciones:**

Las debilidades generales y situaciones de contexto fueron planteadas en la justificación del tema al inicio del presente trabajo y en el capítulo 4. A los fines del diagnóstico más detallado de los procesos administrativos que son responsabilidad del área bajo estudio, se identificaron los procesos en general y se agruparon según se presenta en el siguiente mapa reflejando las interacciones entre los mismos, considerando los aspectos mencionados en el capítulo 2 sobre el tema. Los procesos identificados se clasificaron en estratégicos, operativos o de apoyo.



Fuente: Elaboración propia

A continuación se enunciará una breve descripción de la situación actual y de los problemas u oportunidades de mejora detectadas para cada uno de los procesos administrativos bajo responsabilidad del área de administración de Consignaciones:

**6.3.1. Determinación, gestión y registración de garantías:**

Este proceso abarca, en primer lugar, la determinación de la necesidad de garantizar la operación con el Consignatario ya que si bien, no se le otorga un crédito propiamente dicho (ya que no existe una venta al momento de la entrega de mercaderías), por el hecho de recibir las mismas en guarda se requiere el ofrecimiento de garantías. Determinada la necesidad, se acuerda con el

Consignatario, el tipo y monto de las mismas y la propuesta es sometida a autorización de la Subgerencia de Administración de Créditos. Una vez aprobada, el área de Administración de Créditos Consignatarios procede a gestionar la documental y registro de las mismas en los organismos que correspondan como en los sistemas informáticos de CICSA. El legajo con todos los antecedentes y documentos es archivado bajo llave en cajas de seguridad dentro del sector.

Cabe aclarar que por política de la compañía, no se requiere de ningún tipo de garantías a las Consignaciones Corporativas.

Las garantías a las que refiere este punto pueden ser garantías reales (prendas e hipotecas), fianzas, cheques y documentos (pagaré).

### **6.3.2. Problemas / Oportunidades de mejora detectadas:**

✓ **Proceso no estandarizado, no incluido en manuales de procedimientos:**

Del relevamiento surge que no se encuentra claramente definido el proceso ni definidos los procedimientos aplicables para la determinación de los montos de garantías a solicitar así como tampoco los plazos de vigencia de las mismas (periodicidad de revisión).

### **6.3.3. Mantenimiento de la base de clientes Consignatarios:**

Este proceso consiste en gestionar y registrar en los tres sistemas informáticos de la compañía las altas, bajas y modificaciones de clientes Consignatarios.

El proceso de Alta, Baja o Modificación (ABM) se inicia con una solicitud que es generada por parte de personal de Ventas (si se trata de un Consignatario Corporativo o no) o personal de Logística (si se trata de un Operador Logístico). Para tal fin, es obligatorio el uso del Formulario ABM impreso en papel y debe contener varias firmas (Jefatura y Gerente de Ventas de la zona, Gerente Nacional de Ventas, Gerente de Logística, Gerente de Supply Chain y Gerente de Operaciones y Finanzas). Una vez autorizado, el formulario firmado y con la documentación solicitada, se envía al área de Administración de Créditos para que controle la información y registre la solicitud en el sistema. Luego, el formulario junto con la documentación (que conforman el "legajo del cliente") se archiva en Administración de créditos. El alta se informa vía mail al área solicitante y al área de logística.

### **6.3.4. Problemas / Oportunidades de mejora detectadas:**

✓ **Proceso no estandarizado, se reciben datos imprecisos o incompletos:**

Del relevamiento surge que este proceso actual responde por similitud al proceso de ABM Distribuidores, no se dispone de un formulario adaptado a las necesidades de información del canal. Asimismo se observa que en muchos casos no se reciben los formularios autorizados, sino más bien información por mail y autorizaciones también por dicho medio. En los casos en que recibe el formulario, es habitual que el mismo se encuentre incompleto o con información imprecisa.

✓ **Campos de auditoría en base de clientes (SGC):**

Los sistemas informáticos en que se registra el maestro de clientes no poseen registros de auditoría de los parámetros de alta, baja y/o modificación. Esto es importante por cuestiones de control como ser plazos de pagos, situación impositiva y fundamentalmente en relación al siguiente punto, ya que al no existir pistas de auditoría, en caso de determinarse algún fraude, es difícil investigar responsables involucrados.

✓ **Asignación de listas de precio (SGC):**

La empresa posee distintas listas de precio que resultan de la combinación de los siguientes factores: Canal, Tipo de cliente y Zona geográfica. Como se mencionó anteriormente, los Consignatarios están obligados a realizar las ventas acorde a los precios fijados por CICSA. El sistema informático actual controla los precios unitarios de ventas declaradas en la CVLP contra el precio unitario de la lista que indica manualmente el supervisor al momento de registrar la venta (no valida si esa lista de precios es la que corresponde a esa Zona, Canal



y Tipo de cliente). Lo mencionado se convierte en una importante deficiencia de control, ya que la información contra la cual el sistema realiza los controles puede manipularse e incluso dejarse sin efecto, no detectando diferencias de precios a cobrar y, de esta forma, afectando negativamente los resultados de la compañía.

### **6.3.5. Control de entrega a Supermercados y autorización de facturas por comisiones:**

Algunas Consignaciones, además de las actividades de venta por cuenta y orden de CICSA, realizan operaciones de entrega de mercaderías a Supermercados y Cadenas Mayoristas de alcance nacional percibiendo por dichos servicios una comisión.

Dichas entregas se realizan con documentación (Factura y Remito) emitida por CICSA a través del sistema provisto por ésta y su inclusión en el presente trabajo es debido a que el control de las operaciones y comisiones vinculadas, han sido asignados al área de Administración de Consignaciones, representando además dichas ventas, una disminución del stock entregado al Consignatario.

Se aclara que por tratarse de facturas emitidas directamente por CICSA la gestión de cobranza correspondiente a dichas ventas es responsabilidad del área de Administración de créditos Supermercados de CICSA.

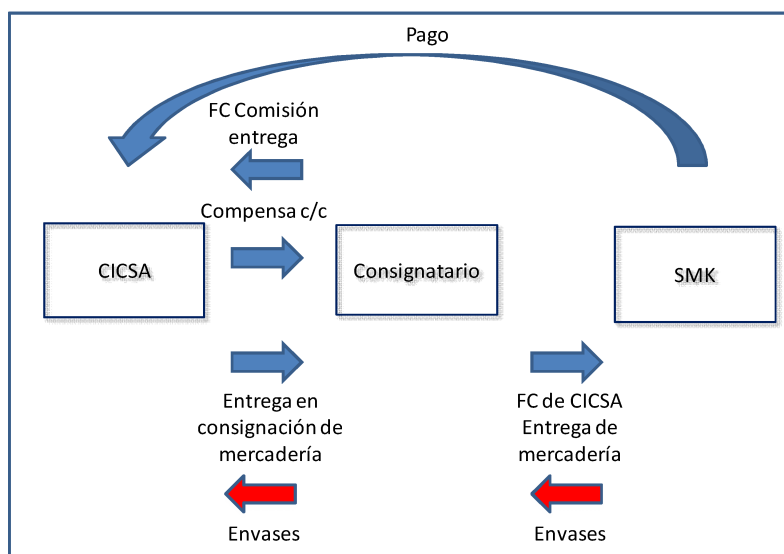
La contratación de este servicio es necesaria para reducir gastos logísticos de entrega a los depósitos del interior pertenecientes a las grandes cadenas de supermercados de alcance nacional, que realizan las compras en forma centralizada directamente a CICSA y solicitan la entrega en sus depósitos que se encuentran en distintos puntos del país (Ejemplo: Wall Mart, COTO, etc.). La participación del Consignatario en este proceso se circunscribe a:

- Ingresar los pedidos de compra de Supermercados recibidos de CICSA en el sistema provisto por la misma.
- Emitir Facturas y Remitos a nombre de CICSA en función de los stocks de mercadería que posee.
- Emitir las Notas de crédito que corresponda por las devoluciones, rechazos o imposibilidad de entrega de producto o recepción envases retornables vacíos al regreso del camión (debido a que los envases se facturan, su devolución genera siempre una Nota de Crédito).
- Entregar los legajos de documentación correspondientes a la venta y entrega.

A los fines de dimensionar la importancia y la necesidad de eficientizar este servicio se menciona que:

- Del monto neto facturado al canal Supermercados en el año 2012, aproximadamente el 30 % se entregó a través del canal Consignaciones y el 70% desde depósitos propios de la compañía.
- Del total de créditos vencidos reclamados a las cadenas, el 40% correspondió a productos entregados a través del canal de Consignaciones. Cabe mencionar aquí que la empresa registra retrasos en el reconocimiento de créditos incobrables, si bien por política todos los créditos de supermercados que superan los 60 días de vencidos son provisionados en su totalidad, la Gerencia de Administración y Finanzas insiste en seguir reclamando los mismos hasta cumplidos los dos años de su emisión.

Continuando con el esquema gráfico anterior, es posible representar este servicio de la siguiente manera:



Fuente: elaboración propia.

### **6.3.6. Problemas / Oportunidades de mejora detectadas:**

✓ **Responsabilidades que no debieran corresponder al área:**

En primer lugar y como se expresará en apartado de Estructura, la responsabilidad sobre las entregas de mercaderías así como la contratación y pago de dichos servicios correspondería ser asignada al área de logística. De igual manera, la emisión de provisiones contables de comisiones devengadas pendientes de pago debiera corresponder al área contable.

Independientemente de lo anterior, se presentan los siguientes puntos relevados relacionados al proceso en sí:

✓ **Acuerdo de nivel de servicios:**

La prestación de estos servicios logísticos de entrega se regula a través de la Carta Oferta con el Consignatario. En la misma no se establece un plazo máximo ni la forma de entrega de la documentación respaldatoria del servicio así como tampoco acuerdo sobre procedimientos en caso de incumplimientos (que implique consecuencias, más allá de la no percepción de la comisión, por la implicancia que tiene la misma en materia de atención al cliente).

✓ **Pago de comisiones sin control documental:**

Se han observado pago de comisiones sin el correspondiente control de documentación (factura y remito conformado por el cliente y nota de crédito de corresponder; documentación que es necesaria para poder efectuar la gestión de cobranzas).

✓ **Retrasos en los envíos de documentación de entrega:**

Como consecuencia de los puntos anteriores se registran retrasos importantes en las rendiciones de documentación por parte de las consignaciones así como en la emisión de las notas de crédito.

✓ **Controles manuales de entregas y devoluciones de productos y envases:**

Los controles sobre entregas y devoluciones son totalmente manuales (tildando la documentación), se registran en planillas Excel no estandarizadas, siendo por tanto, difíciles de auditar y propensos a errores humanos y/o fraudes. Es necesario informatizar parcialmente los mismos, no solamente para eficientizar los recursos humanos afectados sino para mejorar la eficacia de aquellos, solicitando que el sistema controle el “cierre del viaje”, es decir que toda facturación de producto o envases tenga su correspondiente

contrapartida registrada en sistema (recibido de entrega, comodato de préstamo de envases o nota de crédito por devolución o rechazo de cualquiera de ambos). De esta manera, una vez registrado dicho "cierre" puede liquidarse y autorizarse el pago de la comisión correspondiente al Consignatario que se controlaría también automáticamente asegurando que se paguen una sola vez por cada entrega efectivamente realizada y por el importe acordado.

✓ **Dificultades en la gestión de cobro:**

La consecuencia final de los puntos mencionados es económica y financiera, ya que dichos aspectos dificultan o impiden la gestión de cobranzas, provocando pérdidas de importante magnitud para la empresa (ya sea por incobrables o necesidad de aumentar el capital de trabajo por retrasos en las cobranzas, sin posibilidad de facturar intereses ya que no son admitidos por dichos clientes).

✓ **Duplicación de tareas:**

De las visitas a los Consignatarios se desprende que la operación por parte de los mismos del sistema provisto por CICSA, les genera la necesidad de realizar dos veces los mismos registros: en sus sistemas de gestión y en el de CICSA. Es aquí donde, el desarrollo de interfaces de sistemas (sobre todo con Embotelladores de Coca Cola) mejoraría los tiempos de respuesta, disminuyendo los costos de la operación (incluso podría plantearse de la comisión) y minimizando errores humanos.

### **6.3.7. Rendición de cuentas: recepción, autorización y registración de CVLP y comisiones:**

La descripción del proceso se efectuó en el capítulo 4 y como se mencionó en dicho apartado, periódicamente los consignatarios deben emitir las Cuentas de Venta de Líquido Producto (CVLP) siendo el área de Administración de Créditos Consignaciones responsable del proceso de control y registración en tiempo y forma de las mismas. En el momento de registración de estos comprobantes, el sistema actualiza el stock en poder de consignatarios y devenga las ventas de la compañía, motivo por el cual se convierte en un proceso muy importante.

### **6.3.8. Problemas / Oportunidades de mejora detectadas:**

✓ **Proceso no estandarizado:**

Nuevamente en el caso de control y registración de CVLP, se observa falta de estandarización y criterios en aspectos de los detalles de las ventas efectuadas no se envían en forma uniforme ni importable al sistema. Los supervisores deben efectuar, en muchos casos, procesamientos previos al registro en forma manual: cálculos, adaptación de códigos de artículos (aplicación de tablas de equivalencias que no siempre están actualizadas), eliminación de columnas, formatos, etc.

✓ **Aprobación de ventas y descuentos:**

La aprobación de las ventas y descuentos se realizar por mail. Se solicita aprobación de supervisor de ventas o jefatura.

✓ **Control de diferencias de precios:**

El control de diferencias de precios facturados por el Consignatario contra las listas aprobadas por CICSA en SGC siendo la asignación de mismas manualmente por personal de créditos. No está definida una tolerancia/criterio, se imprime listado de diferencias y adjunta el mismo al legajo. Si debe hacerse algún reclamo se envía a la consignación para que rehagan la CVLP con correcciones pero no se dispone de un trackeo de diferencias y su correspondiente explicación o acción en consecuencia (emisión de Factura por diferencia de precios por ejemplo).

✓ **Control de comisiones:**

Jefatura da un OK por mail antes del registro debido a un requerimiento del manual de procedimientos pero según se menciona en la entrevista se trata de un control que no agrega valor porque no se realiza verdaderamente. Luego se realiza un control global.

✓ **ABM Comisiones:**

Los ABM de comisiones de los Consignatarios se deben entregar a Administración de Créditos por parte del área de Ventas si se trata de Consignaciones Corporativas y No Corporativas o Logística si se trata de un Operador Logístico. En ambos casos debe contener las siguientes firmas: Gerencia General, Gerencia de Finanzas y Operaciones, Gerencia de Supply Chain y Subgerencia de Finanzas.

**6.3.9. Control de stock: conteos y conciliaciones:**

El control de stock en poder de Consignatarios es un tema que reviste vital importancia, no sólo desde el punto de vista contable y financiero, sino también desde la óptica de servicio al cliente.

En una empresa de consumo masivo como CICSA, es fundamental, para la satisfacción de las demandas de los clientes, disponer del producto en el lugar y condiciones requeridas para evitar quiebres de stock y por consecuencia, pérdida de ventas. Es por ello que para poder asignar los inventarios a los depósitos es necesario disponer de información veraz y actualizada sobre los mismos. Este último punto, que impacta en los anteriores, es responsabilidad delegada actualmente del área de Administración de créditos, aunque el área de Logística es competente en relación a los inventarios generales de la compañía.

Una aclaración particular merece el tratamiento de los envases retornables. Debido a su durabilidad, contablemente son considerados bienes de uso para la empresa y, por lo tanto, se amortizan mensualmente en un período de dos años. Este tratamiento implica que los ajustes de stock por roturas y/o diferencias de inventario, no tengan impacto monetario en los balances, razón por la cual, muchas veces no reciben demasiada atención o bien, se posterga su realización. Ahora bien, son estos mismos envases los que permiten la continuidad de la operación de producción y comercialización, y por tanto, no disponer de información actualizada respecto de los mismos ha obligado al área de Supply Chain a solicitar a los Consignatarios un informe diario por mail en relación a los mismos y al desarrollo de un software a medida que se emplea para la toma de decisiones de asignación de stock.

Se relevó la siguiente información de situación:

✓ **Consignaciones Corporativas:**

- **Grupo ARCA NEA:** supervisor de administración de créditos realiza un conteo en forma mensual de los 4 depósitos. La información resultante de los mismos se compara con un reporte de stock que emite el responsable de cada depósito. La última conciliación de stock realizada y cerrada con el Consignatario data de fecha 31/12/2007.
- **Grupo ARCA NOA:** un servicio contratado realiza conteos en 10 depósitos rotativos sobre los 23 que posee el grupo en el noroeste argentino. Al igual que en el caso anterior, la información resultante se compara con un reporte de stock que emite el responsable de cada depósito. No se dispone de información sobre conciliación de stock cerrada con el Consignatario.
- **Coca Cola Polar Argentina SA:** un servicio contratado realiza el conteo rotativo mensual de un depósito, sobre un total de 31 distribuidos en el sur del país. Esta información también se compara con los registros del embotellador solamente. La última conciliación cerrada con este Consignatario es de fecha 31/12/2008 y sus ajustes de stock se realizaron en marzo de 2011.

- ✓ **Consignaciones no corporativas y Operadores logísticos:** se realizan conteos semanales, en su mayoría por supervisores de CICSA con el objetivo de cerrar conciliaciones de stock mensuales, si bien con retrasos de un máximo de 3 meses, en una situación bastante mejor a la mencionada anteriormente.

### **6.3.10. Problemas / Oportunidades de mejora detectadas:**

✓ **Inversión de responsabilidades con el área de Logística:**

Como se mencionó al inicio del apartado anterior, el control y conciliación de stocks de la compañía, cualquiera sea el depósito en que se encuentre (propio o de un tercero) debe ser competencia del área de Logística. Como control por oposición de dichos activos, el área de administración de créditos debe participar de algunos inventarios para evitar manipulación de los resultados.

Independientemente de lo anterior, el diagnóstico de situación de stocks que se presentan los siguientes puntos relevados relacionados al proceso en sí, además de la situación de contexto mencionada en el último apartado del capítulo 4:

✓ **Bajo nivel de control de stocks en poder de Embotelladores:**

En los Consignatarios corporativos, se evidencia muy baja frecuencia de conteos y conciliación.

✓ **Proceso no estandarizado:**

Los distintos encargados de realizar los controles poseen diferentes criterios en relación a su tarea, los registros manuales de los conteos no están unificados ni archivados debidamente. Tampoco se encuentran definidas pautas de actuación posteriores (comparación de los conteos contra información contable de CICSA –en lugar de comparar contra información del Consignatario-, facturación de diferencias, precios de dichas facturaciones, plazos para realizar ajustes de stock, autorizaciones necesarias, etc).

✓ **Demoras en las registraciones de ajustes por diferencias y cierres de operación de supermercados:**

Se evidencian demoras o retrasos en los registros de ajustes de inventario, producto de lo anterior y de la no existencia de plazos para registrar los mismos o falta de acuerdo sobre tales con el consignatario. Otro motivo expresado ha sido la intención de no registrar los ajustes hasta no se acuerde facturación de los mismos (por el recupero de las pérdidas). Lo mencionado en el apartado de entrega por supermercados afecta este proceso de conciliación también.

✓ **Necesidad de capacitación y entrenamiento y desconfianza en los sistemas disponibles:**

Desde el año 2009 los inventarios oficiales de la compañía se contabilizan en el sistema Peoplesoft. A pesar de la migración que se realizó en ese año, se observa que el equipo de Consignaciones sigue utilizando el sistema anterior a los fines de conciliar la mercadería y envases en consignación. Según expresan, han tenido inconvenientes con las interfaces y debido a que los movimientos del área se registran primariamente en el viejo sistema, sólo confían en sus registros. Además manifiestan no haber recibido adecuada capacitación del sistema “nuevo”.

✓ **No se dispone de información en línea respecto de inventarios en poder de terceros:**

Esto se debe a que sólo se actualizan a partir de la registración de las CVLP, las cuales se realizan por períodos semanales o quincenales según cada caso.

✓ **Información sobre comodatos de envases a puntos de ventas:**

Los préstamos de envases al mercado requieren, según procedimiento vigente en CICSA, autorización del área de ventas. Debido a que dicha autorización se otorga pero no se registra en ningún sistema ni está estandarizada (se realiza por mail o telefónicamente) la misma suele estar dispersa dificultando la tarea de conciliación de envases.

✓ **Sobrantes de stock:**

La presencia habitual de dichos sobrantes, que en todos los casos significan errores de procesamiento, con origen en:

- Devoluciones de producto no ingresadas
- Errores en entrega (faltante de un producto y sobrante en otro) o de facturación
- Errores en procesamiento de CVLP
- Mercadería facturada no entregada

- Recepción de mercadería desde CICSA pendiente de aprobación en sistema  
Lo mencionado implica, para quién debe conciliar los stocks, revisar las operaciones rastreando el origen, ya que no se establece en ningún procedimiento un proceder al respecto ni plazos para definir estas situaciones ni sanciones para el Consignatario (facturación de diferencias automáticas por ejemplo). Incluso, algunos supervisores en relación al tema han mencionado que ante esta situación de sobrantes, los mismos eran acreditados a favor del Consignatario (descontados de los importes faltantes a los efectos de la facturación de diferencias), procedimiento que, a todas luces, es incorrecto.

✓ **Stocks negativos:**

Se producen cuando una salida de mercaderías se contabiliza con una cantidad mayor que la cantidad teórica (ingresada). En la operación de venta a través de Consignatarios la presencia de los mismos, al igual que los sobrantes mencionados anteriormente, evidencia errores que deben regularizarse y prevenir su ocurrencia en el futuro. En los registros contables de la compañía este tipo de stock se presenta a nivel de artículos e incluso a nivel global en la valorización de los stocks de algunos depósitos.

Durante la investigación de las causas de esta situación se detectó que, en este punto, además de influir todo lo anteriormente mencionado en este apartado y para el caso de Embotelladores de Coca-Cola, existen depósitos que no han sido dados de alta en el sistema contable de CICSA. Sólo se han gestionado las altas correspondientes a los depósitos a los cuales se envía producto o desde los que se entrega a supermercados. A su vez, los embotelladores han concentrado la información de ventas en algunas CVLP a los fines de generar menos cantidad de las mismas, al tiempo que se niegan a registrar en el sistema de CICSA las transferencias internas que realizan de las mercaderías.

### **6.3.11. Gestión de cobranza:**

El seguimiento y la gestión de cobranzas se encuentran a cargo de los supervisores del área.

Como se mencionó anteriormente, los Consignatarios están obligados (a excepción de Corporativos que poseen un plazo de pago de 7 días desde la fecha de la CVLP) a depositar diariamente el importe de las ventas efectuadas descontando la comisión correspondiente. Debido a que no se dispone de información en línea sobre las mismas, los mismos están obligados a informarlas

Según se establece en las Cartas oferta aceptadas, CICSA, ante incumplimientos tiene el derecho de facturar intereses.

El área de Tesorería diariamente visualiza los depósitos o transferencias bancarias efectuadas y genera "recibos a cuenta" (sin aplicación) en las cuentas corrientes correspondientes.

Semanalmente Administración de Créditos Consignaciones realiza la imputación de los mismos a los saldos más antiguos. No se recibe de los Consignatarios detalle de órdenes de pago con información sobre retenciones practicadas.

Con igual frecuencia se envía por mail a los mismos un listado de movimientos pero que no incluye un saldo (no es un proceso formal de conciliación de saldos).

En el caso de retenciones, las mismas las recibe Administración de créditos Consignaciones y luego de controlar que no se dupliquen (por medio de una planilla Excel) solicita a Tesorería la emisión del correspondiente recibo también emitido "a cuenta".

Como indicador cuantitativo de performance de este proceso de cobranzas y seguimiento de cuenta corriente se elabora mensualmente un indicador de días crédito (promedio de días desde la fecha de CVLP y el cobro efectivo de la misma) que en el mes de diciembre de 2012 ascendió a 11 días.

### **6.3.12. Problemas / Oportunidades de mejora detectadas:**

✓ **Plazos de cobranza:**

Si los depósitos de las ventas diarias se realizan correctamente, al momento en que registre la CVLP la misma debería estar prácticamente cobrada. El indicador mencionado en el punto anterior, en este contexto, evidencia inconvenientes en la gestión de cobranza.

✓ **Seguimiento de las cobranzas diarias:**

Este seguimiento se realiza parcialmente ya que sólo se verifica que diariamente se efectúen depósitos pero no se dispone de la información adecuada de las ventas para determinar si las mismas se corresponden con aquellas (son pocos los consignatarios que las envían y aún así, el control se realiza contra información emitida por ellos).

✓ **Órdenes de pago, conciliación de cuentas corrientes:**

Los Embotelladores de Coca – Cola son los únicos Consignatarios que emiten órdenes de pago y por tanto, permiten aplicar las cobranzas efectuadas para mantener iguales registros de situación. Respecto de los demás se aplican los depósitos a la deuda más antigua. En este punto sería importante incorporar un proceso de conciliación de cuentas, de modo de asegurar manejar misma información sobre las cuentas corrientes (CICSA – Consignatario).

### **6.4. Sistemas de información e informáticos y control de gestión:**

#### **6.4.1. Situación actual de los sistemas de información y control de gestión de la empresa:**

Del relevamiento surge que el área bajo estudio cuenta con un sistema de información limitado y desintegrado, que no brinda emisión de información crítica para la toma de decisiones. Sólo se realizan informes mensuales elaborados por la Jefatura dirigidos a la Subgerencia que contienen información estática y general de cada Consignatario, a mencionar: saldos en cuenta corriente al cierre de mes con explicación breve de motivos, comentario sobre el cumplimiento o incumplimiento de plazos (sin evidencia numérica), control de precios (indicando que no se realizan), importe y tipo de garantías si hubiere, fecha de última conciliación de stock, periodicidad de los conteos realizados, importes facturados en el mes por diferencias o faltantes de stock, vencimiento de carta oferta, CVLP pendientes de envío, fecha de última reunión de relacionamiento (visita de la Jefatura al Consignatario). Estos informes no son divulgados entre los integrantes del equipo.

Asimismo, a nivel Subgerencia se elabora mensualmente un indicador de días crédito por canal, así como un seguimiento de incobrables y generación de provisiones contables para los mismos.

De acuerdo a lo mencionado, podemos concluir que en el área no se observa la elaboración de indicadores en condiciones de medir o controlar la performance de los procesos del área y destinados a generar información para toma de decisiones, monitorear y retroalimentar la ejecución de los planes estratégicos.

Los indicadores de gestión debieran ser una manifestación de los objetivos de una organización a partir de su Misión y Visión. Surgen de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la empresa.

#### **6.4.2. Problemas / Oportunidades de mejora detectadas:**

✓ **No se dispone de sistemas de información de gestión ni indicadores de medición de performance procesos.**

En relación a este tema se produce una de las principales oportunidades de mejora del área ya que la implementación de un sistema de información de gestión permitirá fijar metas y objetivos acordes a la misión y visión del área y alineados a los planes y objetivos estratégicos que actualmente elabora la empresa. Es importante que la información que se genere se encuentre a disposición de los integrantes del equipo, los cuales deberán, a su

vez, poder visualizar cómo su accionar puede colaborar con los mismos, a través de su desempeño y generando iniciativas de mejora continua de procesos.

#### **6.4.3. Situación actual de los sistemas informáticos utilizados en la empresa:**

Los sistemas que se utilizan para llevar a cabo las tareas y procesos son los siguientes:

- ✓ People Soft (PS): software de Planificación de Recursos Empresariales (E.R.P. - Enterprise Resource Planning). Se utilizan los módulos de Contabilidad, Abastecimientos, Cuentas a pagar y Tesorería. Desde el año 2009 se implementó el módulo de inventario registrando las existencias oficiales de la Compañía.
- ✓ Sistema de Gestión Comercial (SGC): se trata de un software hecho a medida para la gestión comercial de la empresa. Debido a su condición de software a medida, tenía varias limitaciones para su expansión y mantenimiento, por lo que se está realizando progresivamente su migración a Truck (el siguiente software que se describe). Actualmente se utiliza solamente para registrar las Cuentas de Venta y Líquido Producto de consignatarios, pedidos de mercaderías, ajustes de stock y sus interdepósitos.
- ✓ Truck: software transaccional en base web diseñado para controlar la venta y distribución a través de terceros en tiempo real. Se utiliza para la gestión de preventa, supermercados, distribución (gestión de fletes), liquidaciones de viajes, caja y cuenta corriente y se prevee su implementación para la operación de Consignatarios.
- ✓ Cognos Powerplay: software de IBM para Business Intelligence (inteligencia de negocios). Permite el análisis de grandes volúmenes de datos para crear reportes, gráficos y consultas, generando información resumen para toma de decisiones. Este software convierte los datos del negocio en un cubo multidimensional (Powercube), permitiendo monitorear los diferentes aspectos de la organización. Dicho cubo está formado por *dimensiones* (agrupaciones de datos descriptivos. Ejemplo: productos, clientes, años) e *indicadores* (datos cuantitativos. Ejemplo: ventas, monto cobrado, hectólitros despachados).
- ✓ Planillas Excel elaboradas por el personal de la compañía (no son estandarizadas)

La empresa se encuentra en un proceso migratorio de sistemas: desde Sistema de Gestión Comercial (que antes, además de utilizarse como software de facturación, registraba el stock de la compañía y sus movimientos) hacia Truck (Ventas y Distribución, Caja y Cuentas Corrientes).

Los Consignatarios por el momento sólo tienen acceso remoto a SGC. Ingresan al mismo a los fines de: ingresar pedidos de mercaderías, aceptar o rechazar y devolver transferencias interdepósitos de productos y envases y, en los casos que corresponda, facturar a supermercados y mayoristas (ver cuadro del punto 6.3.5) y registrar los rechazos de producto o devoluciones de envases de los mismos (lo que se denomina "cierre del viaje"), generando las Notas de crédito que correspondan.

No poseen permiso para bajar reportes de ningún tipo. Lógicamente, tampoco tienen acceso para generar ajustes de stock manuales por diferencias de inventario o roturas.

#### **6.4.4. Problemas / Oportunidades de mejora detectadas**

Además de los mencionados en apartados anteriores, se mencionan las siguientes:

- ✓ **Necesidad de capacitación y desconfianza en los sistemas disponibles:**  
Este tema se ha mencionado en el apartado de Stock, del relevamiento surge la necesidad de coordinar con el área de sistemas capacitaciones en la utilización de los sistemas así como garantizar interfaces confiables entre los mismos.
- ✓ **Dependencia de Planillas Excel:**  
Se observa que existe gran dependencia de planillas Excel para el desarrollo de las siguientes actividades:
  - Cálculo de días crédito
  - Seguimiento de cuentas corrientes
  - Control de Comisiones



- Control de Cartas oferta
- Provisión de incobrables
- Provisión de Comisiones Variables
- Control y conciliación de comodatos para informar al área de Control Interno
- Reportes/informes manuales
- Conteo y conciliación de stocks, facturación de diferencias.

Esta situación puede generar errores u omisiones de datos por el ingreso manual de los mismos o por el traspaso de información entre planillas.

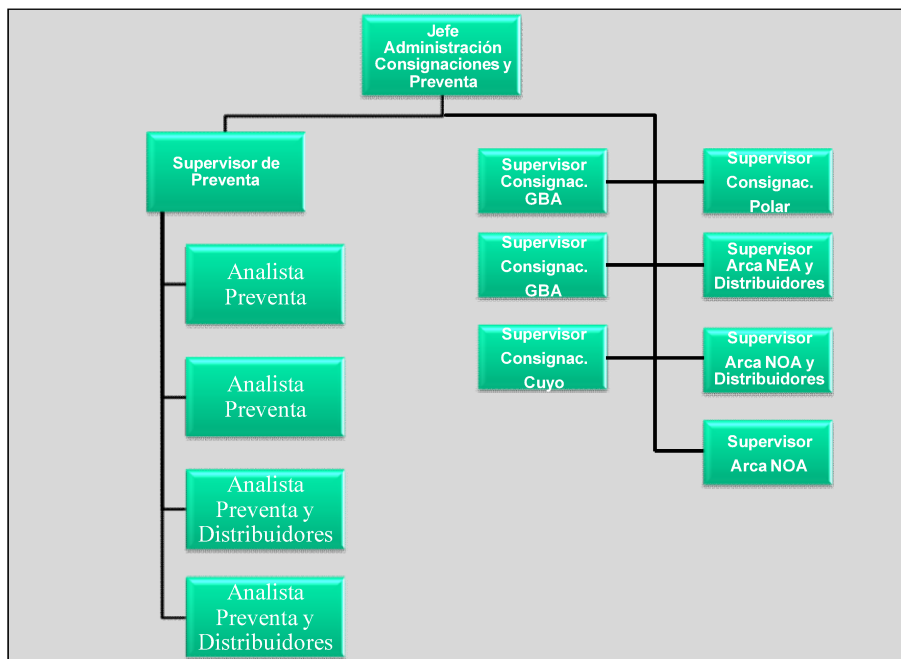
✓ **Subutilización del sistema Cognos Powerplay:**

En el relevamiento se observa que los supervisores no tienen acceso ni han sido capacitados en el uso del sistema Powerplay. El mismo es muy utilizado fundamentalmente por personal del área de ventas, ya que facilita la obtención de información resumen sobre las mismas para la toma de decisiones. Dicho sistema podría utilizarse para elaborar informes de gestión del área, creando y configurando los cubos e indicadores que son necesarios a tal fin, automatizando en parte lo mencionado anteriormente sobre planillas Excel.

## **6.5. Estructura y Recursos Humanos**

### **6.5.1. Organigrama del área:**

Se representa a continuación la estructura formal que posee el área de Consignaciones y Preventa:



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, el equipo de consignaciones está compuesto por siete supervisores que reportan directamente a un jefe compartido con el área de Preventa.

Los integrantes del equipo trabajan en oficinas situadas en diferentes ciudades mientras que la jefatura tiene sede en la ciudad de Santa Fe. Esto es en parte, una consecuencia de la vieja estructura de la subgerencia explicada en el capítulo anterior y en parte debido al diagrama de procesos actuales.

A continuación se detallan las sedes de cada uno:

Equipo de trabajo	Ubicación geográfica
Supervisor 1	Santa Fe
Supervisor 2	Buenos Aires
Supervisor 3	Corrientes
Supervisor 4	Salta
Supervisor 5	Salta
Supervisor 6	Luján
Supervisor 7	Bahía Blanca

A esta estructura formal, se suman ciertas actividades que, siendo responsabilidad del área, son realizadas por personal externo contratado, personal a préstamo o proveedores.

### **6.5.2. Distribución de actividades al momento del relevamiento:**

El siguiente es un detalle de las principales tareas con indicación de responsabilidades. A cada integrante del equipo se le asignó un código de referencia y color, como forma de identificarlos en el siguiente cuadro de tareas resumen:

Consignatario	Seguimiento Cta. Cte.	Conteo de producto y envases	Conciliación de stock	Registro CVLP / control comisiones	Revisión mensual de comisiones	Control entregas a SMK	Control facturación de gastos
Consig corp. 1	7	E	7	7	1	7	7
Consig corp. 2	3	3	3	3	1	3	3
Consig corp. 3	4	E	E	5	1	E + 4	4
Consig no corp. 1	2	6	6	E	1	N/A	2
Consig no corp. 2	2	E	6	E	1	N/A	2
Consig no corp. 3	2	6	6	E	1	N/A	2
Consig no corp. 4	2	2	2	2	1	N/A	2
Operador log 1	2	2	2	6	1	N/A	2
Operador log 2	1	6	6	E	1	N/A	6
Operador log 3	2	6	6	E	1	N/A	6
Operador log 4	2	6	6	E	1	N/A	6
Operador log 5	1	2	2	E	1	N/A	2
Operador log 6	1	E	1	1	1	1	1
Operador log 7	2	2	2	E	1	N/A	2
Operador log 8	1	E	1	1	1	1	1
Operador log 9	4	5	5	5	1	N/A	5
Operador log 10	1	6	6	6	1	N/A	6

Fuente: elaboración propia.

Referencias:

Equipo de trabajo	Ubicación geográfica	Código
Supervisor 1	Santa Fe	1
Supervisor 2	Buenos Aires	2
Supervisor 3	Corrientes	3
Supervisor 4	Salta	4
Supervisor 5	Salta	5
Supervisor 6	Luján	6
Supervisor 7	Bahía Blanca	7
Externo 1	Mar del Plata	E
Externo 2	Salta	E
Externo 3	Corrientes	E
Externo 4	Santa Fe	E

### **6.5.3. Problemas / Oportunidades de mejora detectadas:**

A continuación se describen los principales inconvenientes y, a la vez, oportunidades de mejora relevadas durante el proceso de diagnóstico:

✓ **Inexistencia de Manual de la Organización que genera responsabilidades, competencias, objetivos, expectativas no claras y descripciones de puestos desactualizadas:**

En la empresa, y por ende, en el área, no se han elaborado Manuales de la Organización con indicación de misiones y funciones que corresponden a cada una. Existen por cada puesto de trabajo, descripciones de los mismos que, en el caso de los integrantes del equipo de Consignaciones, se encuentran desactualizadas o tienen un contenido tan genérico que no delimitan alcance ni responsabilidades claras de cada uno ni especifican objetivos a cumplir.

✓ **Débil o inexistente estructura de reemplazos:**

Se observa que no existe dentro del equipo de Consignaciones personal capacitado para la ejecución de las tareas de la Jefatura en caso de ausencia. De igual modo en el caso de algunos analistas, sobre todo los que se trabajan solos en ciudades más alejadas (Salta, Corrientes y Bahía Blanca, fundamentalmente). La situación descrita genera que exista probabilidad de discontinuidad operacional en caso de determinadas ausencias, lo que podría generar retrasos o errores en la ejecución de tareas principales del proceso transaccional en períodos de cierre.

✓ **Dispersión geográfica y desborde en Jefatura (ocho reportes directos y responsabilidad de coordinación y control de tareas tercerizadas):**

El área carece de estructura interna y la amplitud de control de la jefatura, considerando los procesos actuales no estandarizados, se convierte en inapropiada. En este contexto, la dispersión geográfica del equipo amplifica las diferencias, ya que no permite el ajuste mutuo entre los integrantes ni una correcta supervisión de las tareas.

✓ **Doble jefatura (consignaciones y distribuidores) agravado por la falta de procesos y de definición de prioridades que exacerba problemas en el cierre de mes.**

Como se observa en el organigrama, dos integrantes del equipo realizan tareas para el área de Consignaciones y, al mismo tiempo para Distribuidores, reportando en consecuencia a dos Jefaturas diferentes.

✓ **Criterios de distribución de tareas:**

Se observa en el cuadro de tareas del apartado 6.5.2 que no existe un criterio uniforme para la distribución de las mismas. La mayoría de las personas hace "un poco de todo" aunque podría decirse que, en general, el criterio que prima es que una sola persona tenga responsabilidad sobre uno o más consignatarios siendo el interlocutor con la misma respecto de todos los temas (habitualmente quien realiza la conciliación de stock).

✓ **Criterios de asignación tareas a terceros (registraiones, conteos, control legajos, conciliaciones):**

Durante el levantamiento se observa que personal ajeno a la empresa posee acceso al sistema con permisos de registración de comprobantes fiscales, así como acceso a la base de clientes.

✓ **Funciones que no corresponden al Área:**

Como se mencionó en el apartado de análisis de procesos administrativos se observa que en el área se realizan tareas que se encuentran fuera del objetivo principal de la misma.

✓ **Exceso de competencias erróneo en la jefatura. Reconfiguración de la jefatura de preventa:**

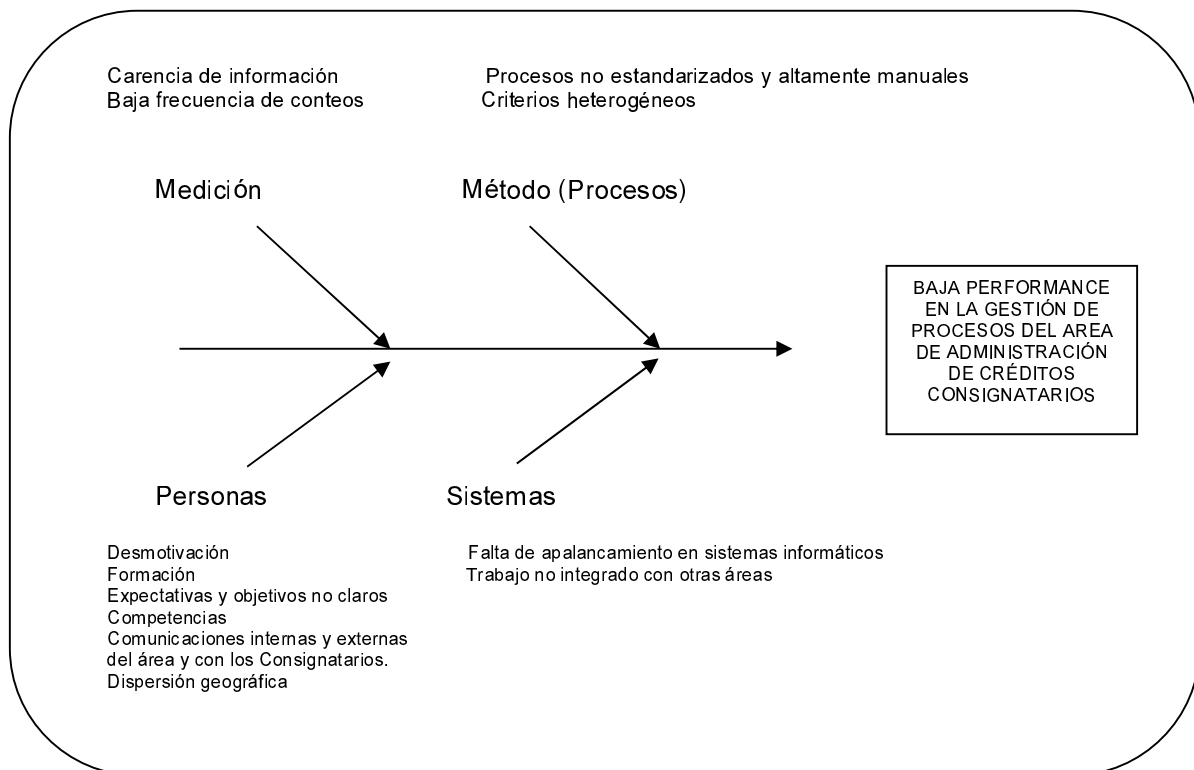
La operación de preventa, junto con la de supermercados y mayoristas, son operaciones de venta directa muy similares en sus transacciones, los clientes realizan pedidos y le son entregados directamente por la empresa, a través de un centro de distribución o planta productiva o un consignatario, se les otorga plazo de pago y crédito, si corresponde. Si bien el área de preventa, en el organigrama reporta a la Jefatura de Consignaciones, de las

entrevistas se desprende que, debido a lo mencionado anteriormente y a la presencia de un supervisor con mucha experiencia y capacidad, la misma le dedica un porcentaje muy bajo de su tiempo, manejándose prácticamente en forma autónoma.

- ✓ **Necesidad de formalizar Capacitaciones e Inducciones a los equipos de trabajo**  
Producto de las entrevistas efectuadas se observa que no se ha formalizado el proceso de capacitación e inducción de la Compañía. Las inducciones a los nuevos colaboradores son realizadas por los compañeros de área con mayor experiencia, los cuales son designados informalmente y realizan esta función durante sus labores diarias. Adicionalmente, no existe un proceso formal de capacitación y que además sea permanente para los antiguos supervisores, por lo que, generalmente, el aprendizaje se genera en el día a día y entre sus compañeros.
- ✓ **Carencia de dirección del área y liderazgo.**
- ✓ **Debilidades en la comunicación interna del departamento y necesidad de desarrollar fluidos canales de comunicación con los agentes críticos de distribución (Consignatarios).**
- ✓ **Falta de actividades de integración del equipo de trabajo, cultura de trabajo y motivación (reconocimiento por logros)**

#### **6.6. Resumen general del diagnóstico efectuado:**

Durante el desarrollo del diagnóstico de los distintos aspectos analizados se han presentado algunas variables comunes que inciden en la situación actual del área de Administración de Consignatarios. Es por ello que se presenta un diagrama “espina de pescado” para visualizarlas y resumirlas:



Fuente: elaboración propia.

### **6.7. Análisis FODA del departamento:**

Para finalizar el diagnóstico, se realizó un Análisis FODA del departamento, considerando los puntos relevados anteriormente:

#### **Fortalezas:**

- ✓ Actitud positiva del personal hacia su trabajo.
- ✓ Buenas interrelaciones personales y clima laboral.
- ✓ Solidaridad y colaboración entre los integrantes.
- ✓ Disponibilidad y compromiso para cumplir nuevos proyectos.
- ✓ Perfil profesional de algunos integrantes del equipo.

#### **Debilidades:**

- ✓ Falta de liderazgo.
- ✓ Falta de actividades de integración del equipo de trabajo y motivación.
- ✓ Debilidades en la comunicación interna del departamento.
- ✓ Dispersión geográfica.
- ✓ Falta de entrenamiento y capacitación adecuada a los desafíos actuales.
- ✓ Esquema de reemplazos.
- ✓ Carencia de información para toma de decisiones del canal (indicadores).
- ✓ Desconocimiento de objetivos estratégicos y carencia de objetivos operacionales.
- ✓ Perfiles de algunos integrantes del equipo.
- ✓ Procesos no estandarizados, criterios uniformes de trabajo.
- ✓ Procedimientos desactualizados.
- ✓ Sin apalancamiento en sistemas para el desarrollo de las tareas/procesos.
- ✓ No existe Manual de la Organización.

#### **Oportunidades:**

- ✓ Decisión gerencial de implementación de Truck en los Consignatarios (sistema de gestión de venta y distribución que permitirá contar con información en línea sobre las operaciones realizadas por los mismos).
- ✓ Decisión Gerencial de regularizar la situación y apoyar la gestión de control del canal.

#### **Amenazas:**

- ✓ No aceptación por parte de Embotelladores de la realización de interfaces de sistemas.
- ✓ No aceptación por parte de Consignatarios de la implementación del sistema informático Truck.
- ✓ Aumento de la demanda de trabajo sin estructura para afrontarla.
- ✓ Flujos de comunicación indefinidos con Consignatarios.

## Capítulo 7: DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORAS

En el presente capítulo se desarrolla el plan de mejoras propuesto acorde los objetivos planteados. El mismo, según lo descrito en la metodología de trabajo, incluirá la definición de una misión y visión para el departamento, delimitando y redefiniendo responsabilidades entre las áreas vinculadas al canal de venta por consignaciones, elaboración de un tablero de comando operativo para la jefatura de consignaciones (Identificar, definir y operacionalizar variables e indicadores, encadenarlos hacia un objetivo estratégico), redefinir y estandarizar tareas y responsabilidades (organigrama), estandarización de procesos (manuales de procedimiento y flujos de procesos)

El plan de mejora se estructura y constituye de propuestas referidas a los cuatro aspectos incluidos en el capítulo anterior a saber:

- Misión, visión y objetivos del área
- Procesos administrativos vinculados al Canal Consignatarios
- Sistemas de información e informáticos y control de gestión
- Estructura y recursos humanos

### **7.1. Propuesta de Misión y Visión del área:**

Como se mencionó en el marco teórico “Una misión es una expresión general del fin global de la organización que, en principio, debería estar acorde con los valores y expectativas de las principales partes interesadas, y se ocupa del alcance y los límites de la organización. A veces se plantea con la pregunta, aparentemente sencilla pero desafiante a la vez: ¿En qué negocio estamos?” (Johnson, Scholes, Whittington 2006: 13)

Asimismo en el capítulo 3 se indica que la empresa ha definido su misión y visión de la siguiente manera:

*“En CICSA nos gusta el trabajo bien hecho, por el bien de las personas. Y nos hemos propuesto como misión, gratificar responsablemente a nuestros consumidores, en todas sus ocasiones de consumo, mediante marcas de alta preferencia”.*

Considerando la misma y luego del diagnóstico efectuado se propone como misión del área de Administración de venta canal Consignaciones, la siguiente:

*“El departamento de Administración de ventas del canal Consignaciones, tiene como misión el seguimiento y control de las rendiciones monetarias de los Consignatarios por las ventas efectuadas a su nombre y por cuenta de CICSA así como las cobranzas de las mismas, de acuerdo a los términos contractuales, políticas y procedimientos vigentes y con una perspectiva de excelencia y mejoramiento continuo de procesos, con el fin de apoyar la gestión de ventas y distribución de la compañía.”*

Por otra parte, “Una visión o intención estratégica es el estado futuro deseado para la organización.” (Johnson, Scholes, Whittington 2006:14)

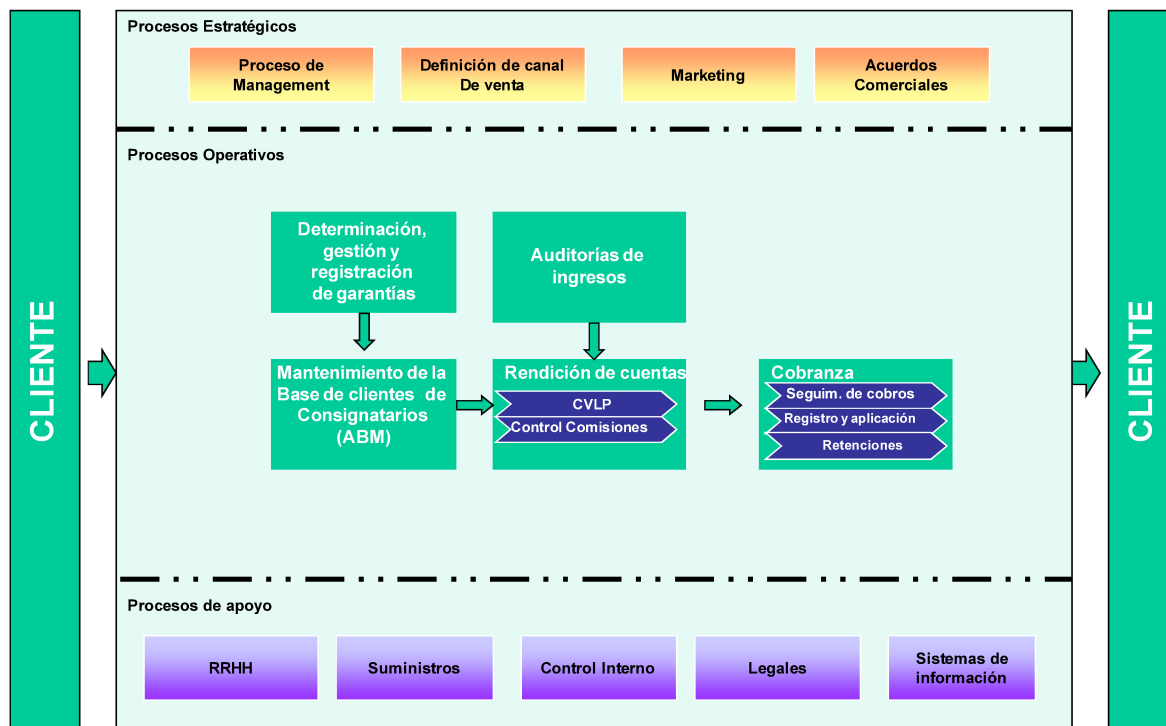
Se propone definir una visión para el departamento como aspiración deseada en torno al mismo. A continuación se enuncia una propuesta de definición:

*“Ser un departamento de Administración de ventas para el Canal Consignatarios modelo en términos de calidad, control, innovación, flexibilidad y eficiencia, a fin de brindar un servicio de administración de excelencia para las distintas unidades de negocios de la empresa.”*

Ambos conceptos, deberán incluirse en el Manual de la Organización, junto con las responsabilidades del área, el organigrama y las descripciones y especificaciones de puestos.

## **7.2. Procesos administrativos vinculados al Canal Consignatarios:**

A partir del diagnóstico de situación, considerando la definición de misión y visión propuesta en el apartado anterior y los desafíos que el área deberá afrontar próximamente, se propone un nuevo Mapa de procesos bajo responsabilidad del departamento de Administración de Créditos Consignatarios.



Fuente: elaboración propia.

A continuación se detallan las propuestas de mejora para cada uno de los procesos operativos analizados y para los nuevos a incorporarse acorde el nuevo mapa propuesto.

Como se mencionó en el primer capítulo, la compañía se encuentra desarrollando un proyecto de integración de sus sistemas con los Consignatarios, situación que se convierte en una oportunidad para plantear necesidades de información y nuevos controles a través del mismo, motivo por el cual se incluyen éstos requerimientos para cada uno de los procesos.

### **7.2.1. Determinación, gestión y registración de garantías:**

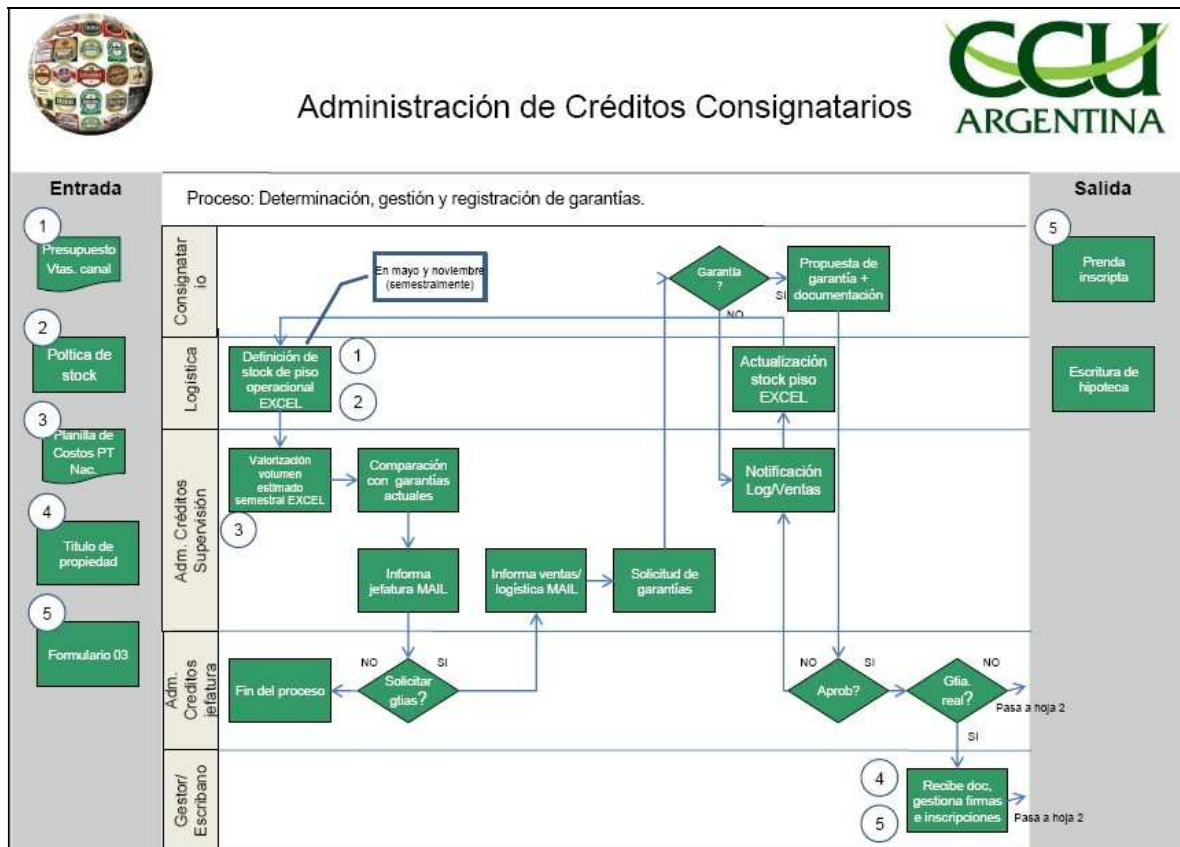
En relación a este proceso se proponen las siguientes mejoras:

- ✓ Incluir dicho proceso en el Manual de Procedimientos de Administración de Consignatarios, explicitando las autorizaciones requeridas referidas a tipo de garantías (Subgerencia de Administración de Créditos) y la frecuencia de revisión y análisis. Esto último se sugiere se realice semestralmente durante los meses de mayo y noviembre, inicio y fin de la temporada alta de ventas de la compañía.
- ✓ Incorporar controles mensuales de la existencia física de garantías constituidas y registradas en el sistema (autoarqueo), solicitando periódicamente su valorización (tasación), por parte de peritos para asegurarnos que están disponibles y actualizadas, en caso de ser necesaria su ejecución.

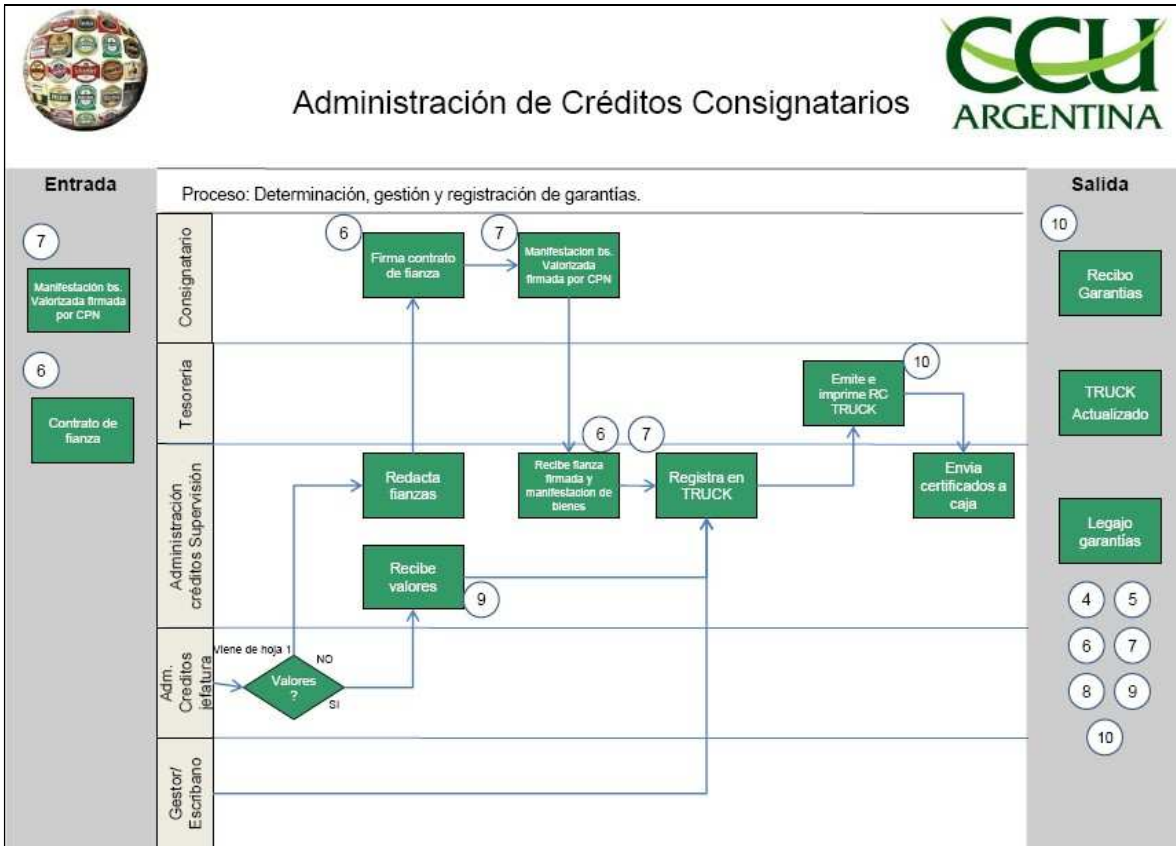
✓ Para la determinación de los montos de garantías a solicitar se propone tener en cuenta la siguiente información:

- Planificación de Stock de piso Operacional (días de inventario) valorizada en función del costo promedio por hectólitro a la fecha de análisis. Información que deberá ser brindada por el área de Logística.
- Situación e historial de cada Consignatario.

A continuación se esquematiza a través del siguiente flujograma el proceso propuesto:







Fuente: elaboración propia.

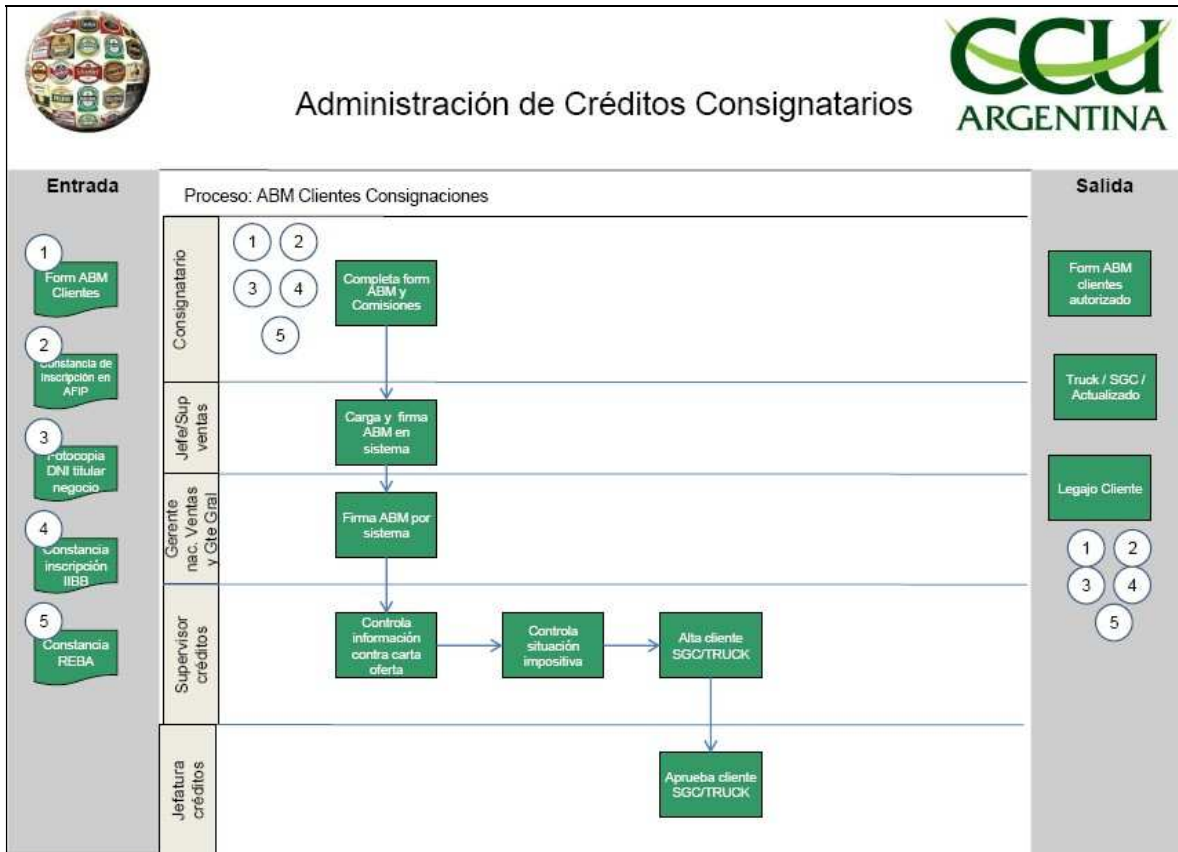
### **7.2.2. Mantenimiento de la base de clientes Consignatarios:**

En primer lugar se recomienda la emisión de un formulario específico para el proceso de Alta, Baja y Mantenimiento de la base de clientes Consignatarios con detalle de información sobre los mismos: datos generales, situación impositiva, vigencia contractual e información comercial. El modelo de formulario se adjunta como Anexo del Manual de Procedimientos propuesto.

A su vez, se solicitan los siguientes desarrollos a ser considerados en la implementación del sistema informático Truck:

- ✓ Emisión de un Flujo de aprobación por sistema del formulario mencionado, como forma de agilizar su procesamiento en reemplazo del actual impreso que debe enviarse a las distintas oficinas autorizantes. De no ser factible su inclusión en el sistema Truck, puede utilizarse el Software de Gestión Documental que la empresa dispone para publicación de documentos (Biblioteca de políticas y procedimientos) y que permite el diseño de formularios en forma muy sencilla.
- ✓ Desarrollo de pistas de auditoría en la base de clientes para los campos de plazos de cobro, límite de crédito, situación impositiva, garantías y asignación de parámetros vinculados a listas de precio.
- ✓ Se solicita que la asignación de listas de precio a cada cliente se realice automáticamente en función de los parámetros de: Canal, Tipo de cliente y Zona geográfica que corresponde. Modificaciones a la lista asignada automáticamente solo podrán ser realizadas mediante aprobación por sistema (flujo) que registre las autorizaciones respectivas.

A continuación se esquematiza a través de un flujograma el proceso propuesto:



Fuente: elaboración propia.

Las mencionadas mejoras tienen por objetivo la obtención de los siguientes beneficios:

- ✓ Definición clara de los requisitos de información a solicitar a los Clientes Consignatarios a los fines de su alta en los sistemas informáticos de CICSA.
- ✓ Registro de autorizaciones en sistema.
- ✓ Disminución en los tiempos de procesamiento de solicitudes.
- ✓ Eliminación de registros manuales y en papel y, en consecuencia, disminución de espacios de archivos documentales.
- ✓ Posibilidad de seguimiento de modificaciones en las bases de clientes con determinación de fecha y usuario, para determinar responsables ante situaciones de fraudes.
- ✓ Aprobación por sistema de excepciones referidas a listas de precio aplicable por cliente por su impacto posible en resultados de la compañía.

### **7.2.3. Control de entrega a Supermercados y autorización de facturas por comisiones:**

En relación a este proceso analizado se propone el traspaso de su responsabilidad al área de Administración de Créditos Supermercados.

No obstante, debido al relevamiento realizado se presentan algunas propuestas de mejora para ser tenidas en cuenta por este departamento:

- ✓ Negociación, en conjunto con el área de Logística, de un Acuerdo de nivel de servicios de entrega al cliente y rendición a CICSA de documentación respaldatoria que incluya plazos, forma y consecuencias ante incumplimientos.
- ✓ En ningún caso se deberán abonar comisiones sin control documental previo.

A su vez, se solicitan los siguientes desarrollos a ser considerados en la implementación del sistema informático Truck:

- ✓ Implementación del módulo Truck Supermercados en los Consignatarios. El proceso de emisión de factura y liquidación física del viaje debiera estar a cargo del Consignatario, mientras que la liquidación monetaria del área de Administración de Créditos Supermercados, según funciona actualmente el mencionado sistema para las entregas realizadas desde depósitos propios. Truck controla el “cierre del viaje”, es decir que toda facturación de producto o envases tenga su correspondiente contrapartida registrada en sistema, liquidando la comisión respectiva al transportista o consignatario.
- ✓ Para el caso de Consignatarios Corporativos se propone el desarrollo de interfaces entre los sistemas que utilizan y Truck para evitar las duplicaciones de trabajo que actualmente implica el proceso.

Las mencionadas mejoras tienen por objetivo la obtención de los siguientes beneficios:

- ✓ Clarificar y especificar los requisitos de fondo y forma que requiere el servicio de entrega a Supermercados, mejorando el nivel del mismo a clientes por parte de CICSA y facilitando la posterior tarea de cobranza del área de administración de créditos, disminuyendo los incobrables registrados.
- ✓ Regularizar los retrasos en los envíos de documentación, incentivados por la demora en la autorización de la comisión, el acuerdo de nivel de servicios que se propone realizar y la duplicación de tareas que se propone eliminar a través de las interfaces.
- ✓ Las interfaces con Consignatarios Corporativos permitirán eficientizar la operación, disponer de información actualizada sobre stocks, disminuir costos de operación (incluso podría plantearse de la comisión) y minimizar errores humanos, ya que se elimina la duplicación de tareas.
- ✓ Informatizar controles sobre documentación de entregas y comisiones asociadas.

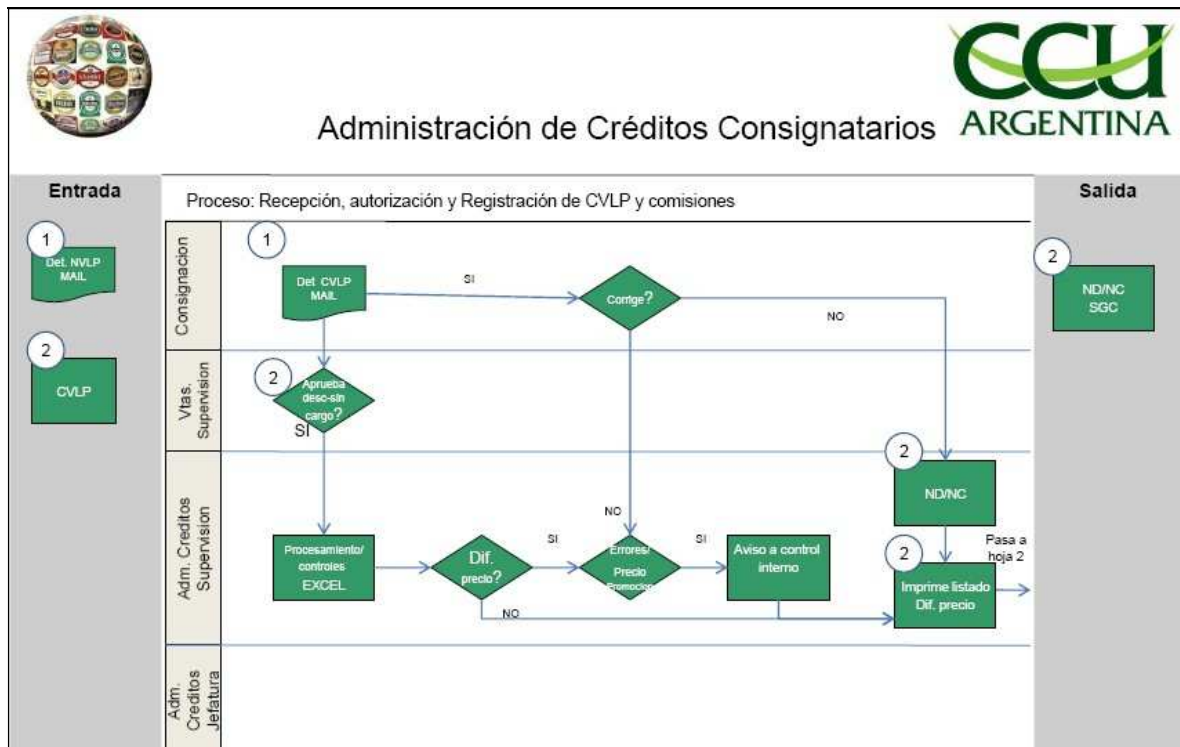
#### **7.2.4. Rendición de cuentas: recepción, gestión de autorización y registración de CVLP y comisiones:**

En relación a este proceso se plantean los siguientes aspectos y necesidades a tener en cuenta en el diseño e implementación del sistema informático Truck:

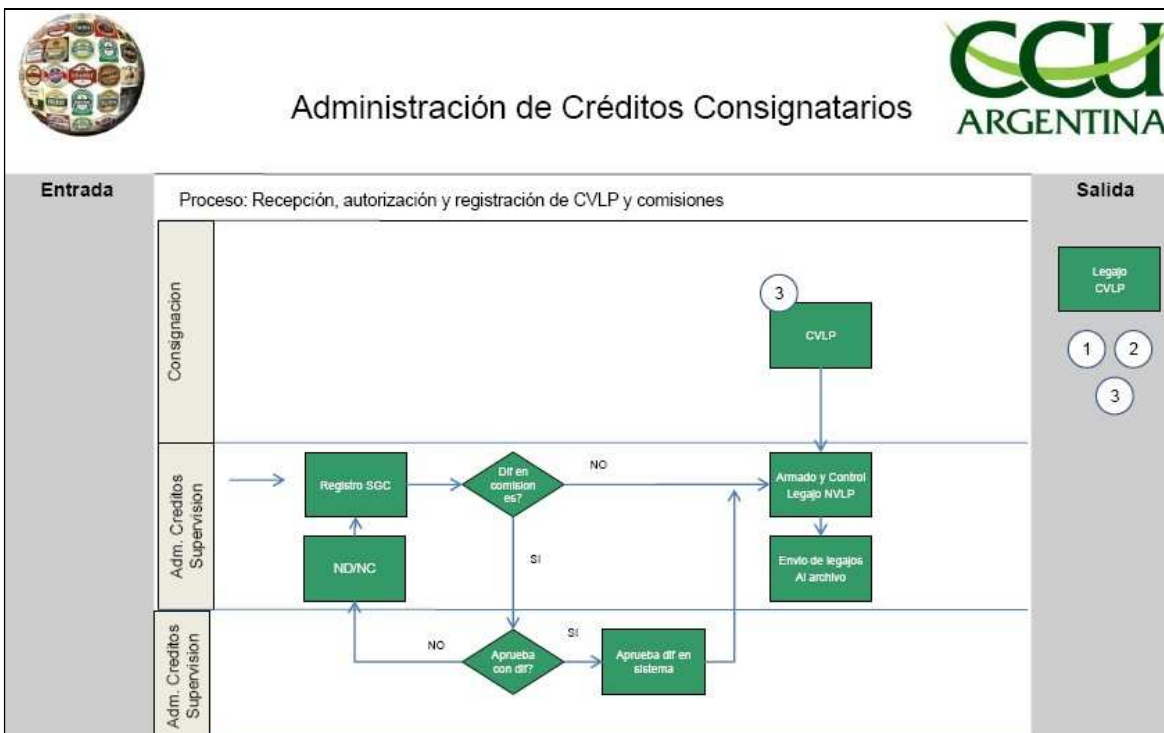
- ✓ Posibilidad de emisión diaria de “Cuentas de Venta y Líquido Producto” y reportes de ventas importables al sistema de registración de CICSA.
- ✓ Aprobación por sistema de las ventas y descuentos efectuados por parte del área Comercial.
- ✓ Realización automática del control de diferencias de precios facturados por el Consignatario a los clientes contra las listas aprobadas por CICSA. El sistema deberá emitir un reporte de las mismas, a partir de lo cual se plantean las siguientes situaciones:
  - Si las diferencias son a favor (facturación a precios mayores que los fijados por la empresa): se permite su aprobación por parte de Jefatura de Administración de Créditos Consignaciones.
  - Si las diferencias son en contra (facturación a precios menores a los fijados por la empresa): se somete a consideración de personal de Ventas la situación, siendo las opciones que se plantean:
    - Autorización de las mismas a cargo de CICSA, en cuyo caso, contablemente se deberán imputar las diferencias como descuento comercial que impactará en el cumplimiento de los objetivos de dicha área

- Generación de un pedido de facturación de diferencias para que las mismas sean cobradas al Consignatario.
  - Aclaración: actualmente estas diferencias en contra no tienen impacto contable.
- ✓ Se propone reemplazar el actual control manual de comisiones por uno realizado a través del sistema al momento de registración de las CVLP. De presentarse diferencias a favor o en contra, se deberá generar automáticamente a partir de las mismas, pedidos de facturación o acreditación de los importes.
- ✓ Tal como fuera planteado para el caso de ABM de Clientes Consignatarios, se propone generar un flujo de aprobación sistémico del formulario ABM de Comisiones de los mismos.
- ✓ Reportes de sistema solicitados:
- Informe de Rendiciones ingresadas comparado con las devengadas.
  - Reporte de diferencias de precio por Consignación y la solución para cada caso presentado (autorización, pedido de facturación, datos de la factura emitida)
  - Gráfico e informe de ventas en monto y hectólitros en el período seleccionado.
  - Gráfico e informe de ventas por Consignatario y listas de precio en hectólitros y monto facturado.
  - Gráfico e informe por tipo de descuento abierto por Consignatario.
  - Gráfico e informe sobre comisiones pagadas en el período seleccionado, aperturable por Consignatario y con indicación de detalle de pedidos de facturación o acreditación resultantes por diferencias y sus documentos fiscales emitidos.

A continuación se esquematiza a través de un flujograma el proceso propuesto:



Fuente: elaboración propia.



Fuente: elaboración propia.

Las mencionadas mejoras tienen por objetivo la obtención de los siguientes beneficios:

- ✓ La registración diaria de CVLP permitirá información para gestionar diariamente las cobranzas y depósitos, además de disponer de inventarios actualizados en línea para la toma de decisiones, conciliaciones y conteos.
- ✓ Automatización de tareas de registración de ventas, eficientizando tiempos del personal de Administración, liberando a los mismos para la realización de controles de mayor valor agregado para el negocio.
- ✓ Minimizar errores de procesamiento.
- ✓ Aumentar el nivel y la frecuencia de control sobre el proceso.
- ✓ En el caso de las diferencias de precio, se genera un sistema por el cual todas las diferencias tienen su contrapartida contable (blanqueo) y se permite seguir la trazabilidad de las medidas adoptadas en caso de presentarse las mismas (cargo a resultados o recuperos).
- ✓ Obtención de información para la gestión del canal.

### **7.2.5. Control de stock: conteos y conciliaciones:**

En relación a este proceso se propone el traspaso de su responsabilidad al área de Logística. Como control por oposición de dichos activos, el área de Administración de Créditos deberá participar de algunos inventarios rotativos con el fin de evitar manipulación de los resultados.

No obstante lo mencionado en el párrafo anterior, debido al relevamiento realizado se presentan algunas propuestas de mejora para ser tenidas en cuenta por el departamento de Logística:

- ✓ Estandarizar el proceso y unificar criterios, acorde a los vigentes para conteos y conciliaciones en depósitos propios ya que los distintos encargados de realizar los controles actualmente poseen diferentes pautas en relación a su tarea. En este punto se sugiere:
  - Unificar planillas de conteo y documentar y archivar las mismas adecuadamente (deben indicar fecha, hora, nombre y responsable y firma de ambas partes)
  - Definir claramente normas de actuación posteriores: comparación de los conteos contra información contable de CICSA –en lugar de comparar contra información

- del Consignatario-, cómputo de tolerancias de roturas de envases, facturación de diferencias, registración los ajustes de inventario en un plazo máximo de 48 horas, autorizaciones necesarias, etc.
  - En relación a la aparición de sobrantes se deberán ajustar los mismos positivamente pero en ningún caso descontar los importes resultantes de su valorización de los faltantes registrados. Si luego el Consignatario informa las causas (errores) que los ocasionaron se analiza su reconocimiento (vía ajuste de inventario de signo contrario).
  - En referencia al tema de las existencias negativas se propone solicitar al área de sistemas que inhabilite la opción de descontar artículos inexistentes para evitar su ocurrencia.
- ✓ Capacitar al personal encargado de realizar conteos y conciliaciones acorde a los procesos estandarizados y plasmados en procedimientos publicados en biblioteca digital de la empresa como asimismo en el manejo del software de la empresa que registra los mismos (Peoplesoft).
- ✓ Tercerizar la actividad de conteos en una empresa de logística, de forma de asegurar la imparcialidad de los mismos, la experiencia y la rotación de los auditores, asegurando criterios establecidos con ellos (Acuerdo de nivel de servicios). Del relevamiento de tiempos surgió que los viajes para toma de inventario son importantes en algunos casos, producto de la dispersión geográfica de los depósitos.
- ✓ Validar con el área de sistemas las interfaces actuales y una vez, garantizadas las transferencias de información entre los sistemas se propone inhabilitar los accesos a saldos del viejo software (Sistema de Gestión Comercial).

Con respecto a la situación de retrasos expuesta para Consignatarios Corporativos, se propone lo siguiente:

- ✓ Acordar la realización de un corte de situación, materializado a través de un conteo general conjunto, a partir del cual CICSA realizará los ajustes de inventario en su sistema e intentará recuperar parte del costo de los mismos del Consignatario.
- ✓ A dichos fines se propone la contratación de auditores que facturen por este servicio de conteo simultáneo de todos los depósitos y conjunto. Costo estimado \$ 75.000.
- ✓ Luego del corte de situación se deberá acordar una operación logística y administrativa para evitar la desactualización de la información contable, preferentemente mediante el desarrollo de interfaces de sistemas. El acuerdo alcanzado deberá plasmarse en la Carta Oferta que rige la relación comercial.
- ✓ Durante el tiempo de desarrollo de la interfaz, se propone destinar dos recursos exclusivamente al control y conciliación de inventario mediante comparación con detalles de información enviada diariamente por los consignatarios (Grupo Arca y Polar) y la realización de inventarios globales trimestrales tercerizados, a partir de los cuales actualizar la información contable y facturar las diferencias resultantes.
- ✓ Asimismo deberán darse de alta todos los depósitos en el sistema y exigir que se registren en el mismo las transferencias internas hasta tanto se desarrolle la interfaz. Esta medida se orienta a evitar la repetición de existencias negativas.
- ✓ Acordar también el envío de una CVLP por cada Consignatario, que incluya en los detalles de ventas los depósitos desde los que se entregó la mercadería al cliente.

Con respecto a la situación expuesta para el resto de los Consignatarios, se propone lo siguiente:

- ✓ Tercerizar la actividad de conteos semanales en una empresa de logística, tal como se expresó anteriormente.
- ✓ Liberar mediante lo anterior, tiempos del personal del área de Administración de Créditos Consignatarios para la tarea de control, conciliación y ajuste de diferencias para poder facturar las mismas y regularizar los retrasos en estos aspectos que se evidenciaron

durante el diagnóstico efectuado. Se aclara que, previo a esta tarea, deberá estar acordado el procedimiento y pautas de acción ante diferencias.

Luego de la regularización de los retrasos se deberá coordinar una fecha de traspaso de responsabilidades entre las áreas.

En relación a la implementación del sistema Truck para este proceso se plantean los siguientes aspectos y necesidades a tener en cuenta:

- ✓ Es necesario generar un flujo de autorización de los préstamos de envases y activos a los puntos de venta. Según el procedimiento vigente en CICSA dichos préstamos deberán ser autorizados por personal del área de venta. El comodato deberá ser suscripto por el punto de venta junto con la entrega del envase o activo y ser archivado en el Consignatario, a disposición de CICSA para auditorías de muestras.
- ✓ Es necesario disponer de los inventarios de Consignatarios no corporativos actualizados mediante la registración diaria de las CVLP, como se mencionó anteriormente en el apartado de este último proceso.
- ✓ Reporte sugeridos:
  - Reporte de stock detallado a una fecha por Consignatario (cantidad y valor).
  - Reporte de comodatos en el mercado con detalle de: cantidad, número de formulario, punto de venta, autorizante del área comercial de CICSA y fecha de la misma.
  - Reporte de Ajustes de stock con inclusión de información sobre los pedidos de facturación asociados a cada uno y sus comprobantes fiscales emitidos o su autorización para registrar los mismos como pérdida.
  - Listado de movimientos.
  - Listado de interdepósitos.
  - Listado de interdepósitos pendientes de aprobación.

Las mencionadas mejoras tienen por objetivo la obtención de los siguientes beneficios:

- ✓ Regularizar la situación de inventarios en poder de terceros, blanqueando las diferencias en los mismos, de forma que los registros contables sean ajustados a la realidad y útiles a los fines de tomar decisiones.
- ✓ El punto anterior pretende tener impacto positivo en la definición de días de inventario por artículo en poder del canal ya que disponer de información ajustada permitiría bajar los niveles de stock sin afectar el nivel del servicio al cliente.
- ✓ Trasladar la responsabilidad sobre las mercancías al área especializada en su manejo, permitiendo homogeneizar procedimientos y políticas.
- ✓ Regularizar la situación de activos (envases fundamentalmente) prestados al mercado, asegurando que se cuenten con las autorizaciones correspondientes, mejorando el control sobre los mismos.
- ✓ Establecer y acordar con el Consignatario un proceso normalizado de conteo y conciliación de inventario permitirá además, facturar y cobrar las diferencias resultantes del mismo.

#### **7.2.6. Seguimiento de cuentas corrientes y gestión de cobranzas:**

En relación a este proceso se proponen las siguientes mejoras:

- ✓ Aplicación de recibos. Se sugiere que la aplicación de recibos a las cuentas corrientes sea realizada por personal de Tesorería (Caja) al momento de verificar los depósitos en forma diaria en base a los siguientes criterios:
- ✓ Consignatarios no corporativos y Operadores Logísticos: créditos más antiguos.

- ✓ Consignatarios Corporativos: según Orden de pago, las que serán remitidas por mail al Cajero junto con los certificados de retenciones correspondientes.
- ✓ Ante incumplimiento en los plazos de depósito de cobranzas, se propone elevar dicha información a consideración de la Subgerencia de Crédito, quién tendrá la facultad de suspender la entrega a un cliente, solicitando al departamento de Tráfico (dependiente del área de Logística) el cumplimiento de la medida adoptada.
- ✓ Seguimiento de cuenta corriente y conciliación de saldos. Se propone adicionar al actual envío por mail de movimientos semanales, un detalle mensual por igual medio de movimientos y saldos de cuenta corriente para su verificación y aceptación.
- ✓ En virtud de los nuevos desafíos que se presentan, que incluyen en un futuro cercano la necesidad de otorgar crédito a clientes atendidos por Consignatarios, es que se propone la creación de un Comité de créditos Consignatarios con reuniones al menos mensuales y con una agenda definida de temas que abarcan:
  - Análisis de la evolución de las principales variables de gestión.
  - Seguimiento de cobranzas
  - Revisión de políticas de crédito generales, y particulares para cada zona y línea de producto.
  - Calificación de clientes crédito a través de consignatarios (límites de crédito, plazos, garantías necesarias).
  - Coordinación de acciones en conjunto.

El mencionado Comité estará integrado por los Jefes de Ventas de los Consignatarios y el Jefe de Administración de Créditos del canal.

También se sugiere la conformación de un Comité Senior integrado por la Gerencia de Ventas Regional y la Subgerencia de Créditos que se deberá reunir bimestralmente o a solicitud del Comité de menor jerarquía con el objetivo de analizar y delimitar las políticas generales de crédito a través del canal y sus indicadores de gestión.

- ✓ El proyecto de implementación del sistema Truck implicará disponer de información diaria sobre ventas efectuadas con el fin de controlar y exigir el cumplimiento diario de los depósitos de cobranzas. A continuación se establecen los reportes de sistema solicitados a tales fines:
  - Sumatoria de Ventas comparado con Depósitos diarios abierto por Consignatario.
  - Reporte de créditos pendientes de cobro por cliente detallado.
  - Reporte de créditos vencidos por cliente detallado.
  - Reporte de días crédito del canal.

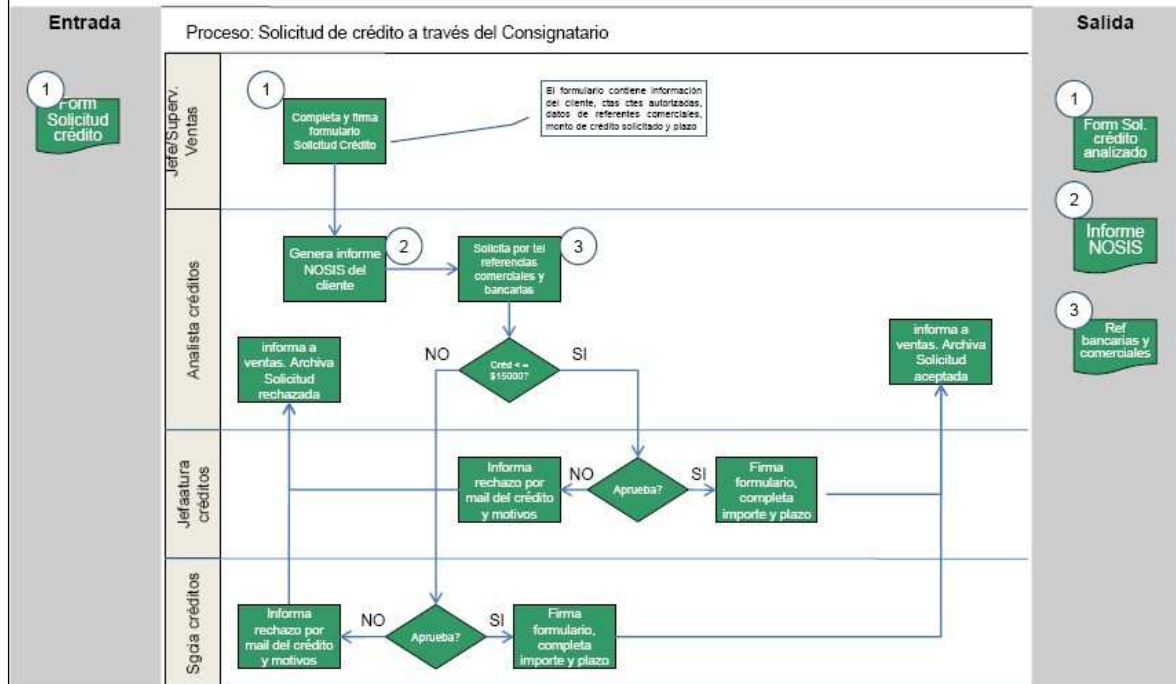
La implementación del Sistema Truck permitirá controlar la emisión y seguimiento de este tipo de créditos, de igual manera que se realiza actualmente con los créditos propios. Debido a que el área de ventas que depende de CICSA solicita montos y clientes créditos, los créditos otorgados deberán traducirse en plazos de pago para esos importes incluidos en las CVLP.

A continuación se esquematiza a través de un flujograma el proceso propuesto para Otorgamiento de créditos a través de Consignatarios:





## Administración de Créditos Consignatarios



Fuente: elaboración propia.

Las mencionadas mejoras tienen por objetivo la obtención de los siguientes beneficios:

- ✓ Mejorar la eficiencia del proceso de aplicación de recibos, ya que desde el módulo de generación de los mismos se habilita directamente la opción, en comparación con el sistema actual en donde para cada aplicación debe generarse una “Planilla” a tal fin.
- ✓ Mantener actualizados los saldos de las cuentas corrientes de Consignatarios.
- ✓ Liberar recursos de Administración para realizar tareas de gestión de cobranzas y conciliación de saldos que agregan más valor al proceso.
- ✓ Coordinar acciones en conjunto con el área de ventas para mejorar la performance del canal y redefinir procesos acorde a los desafíos del negocio.

### **7.2.7. Auditoría de ingresos:**

Se propone la incorporación de este nuevo proceso al área de Administración de Créditos con el fin de realizar un Plan de Auditorías para asegurar los ingresos de la compañía a través del canal y asimismo la realización de conteos por oposición en depósitos propios y de los Consignatarios.

Sus objetivos serán:

- ✓ Ejecutar un programa de controles para evaluar la consistencia de las liquidaciones de venta (CVLP) en comparación con las ventas reales efectuadas por los Consignatarios.
- ✓ Realizar auditorías de muestras para verificar: aplicación de listas de precio correspondientes a cada canal, verificar que las ventas informadas (ya sea en informes diarios o en rendiciones) están respaldadas por los comprobantes correspondientes (facturas, remitos, etc.).
- ✓ Realizar Auditorías de muestra de puntos de venta y verificar su correcta categorización.
- ✓ Realizar controles que detecten Ventas simuladas.

- ✓ Realizar controles de stock por oposición rotativos y por muestra en depósitos propios y de Consignatarios.
- ✓ Prevenir y advertir a la Jefatura de AC Consignaciones acerca de posibles fraudes.

El producto de este proceso consiste en informes que serán presentados a la Subgerencia de Administración de créditos para su análisis y tomas de decisión. Asimismo es importante coordinar los requerimientos de información del mismo que, en muchos casos, deberán ser brindados por los Consignatarios. Se revisaron las Cartas oferta y en las mismas se prevé esta posibilidad por lo cual no se requiere de su modificación a los fines de implementar esta mejora propuesta.

#### **7.2.8. Propuesta de Manual de Procedimientos:**

Las propuestas de mejora de procesos administrativos se deben incluir en los Manuales de Procedimientos de la Compañía para que sean aplicables y exigibles. Los mismos, como ya fue mencionado anteriormente, son de público acceso al personal a través de la intranet "Biblioteca de Políticas y Procedimientos" y requieren nivel gerencial de aprobación. Es por ello que, resultado de la investigación realizada se propone el siguiente texto, realizado acorde las normas y contenidos establecidos para su confección.

## CONSIGNACIONES

Número de Revisión: 15  
Edición: 26/10/2012

Página 1 de

GAC-MAN-CIC-005

### 1. OBJETIVO

El presente Manual de Procedimientos es de aplicación para las **CONSIGNACIONES** de Cía. Industrial Cervecera S.A. (C.I.C.S.A.), y tiene como objetivo mantener lineamientos comunes de aplicación, logrando la uniformidad de pautas y métodos operativos, comerciales, logísticos y administrativos.

### 2. ALCANCE

El alcance del presente manual de procedimientos es delimitar las funciones y responsabilidades de las Gerencias de Supply Chain, Comercial, Control Interno y de Administración de Créditos en la operación y control de los consignatarios de CICSA.

### 3. RESPONSABILIDAD

- Gerencia de Supply Chain y Logística: responsabilidad sobre los stocks de la compañía, conteos y conciliaciones, pedidos en consignación, entrega de producto, recepción de envases vacíos y gestionar cartas oferta operadores logísticos.
- Gerencia de Control Interno: responsabilidad por controles e informes de stocks de piso mensuales, revisar las variaciones de mercado de envases en poder de Consignatarios.
- Subgerencia de Administración de Créditos: responsabilidad sobre los controles de las operaciones monetarias (control de las líquido productos) efectuadas por los consignatario y las cobranzas.
- Gerencia de ventas: responsable de gestionar firma de cartas oferta con los consignatarios, cumplir con todas las pautas y cláusulas vinculadas a Comercial establecidas en los Anexos de la Carta Oferta (ejemplo, política de precios y descuentos). Responsable de los gastos de reconocimiento propio de la operación a cargo de CICSA y de su control y autorización.
- Subgerencia de Planeamiento y Finanzas: análisis previos a las altas de Consiganatarios y seguimiento de performance.

### 4. NORMAS GENERALES

#### 4.1 Definiciones:

Una consignación es el traspaso de la posesión de mercancías de su dueño, llamado consignador, a otro sujeto, denominado consignatario, que se convierte en un agente de aquél a los fines de vender las mercancías. La consignación es una entrega en depósito.

Las operaciones de venta que realiza el consignatario son a nombre propio pero por cuenta y orden del consignador y por las mismas deberá:

**CONSIGNACIONES**Número de Revisión: 15  
Edición: 26/10/2012

Página 1 de

GAC-MAN-CIC-005

- Generar una Nota de venta y líquido producto
- Entregar al consignador el producido de la venta descontando la comisión que le fuere asignada por contrato o carta oferta.
- Registración de ventas diariamente en el Sistema de Gestión Comercial o envío de Excel con información de ventas.

Dentro de las consignaciones que distribuyen productos de CICSA se distinguen:

- Operadores Logísticos.
- Consignaciones Corporativas: embotelladores de Coca Cola en el norte (Grupo ARCA: Salta Refrescos SA y Formosa Refrescos SA) y sur (Coca Cola Polar Argentina SA) del país.
- Consignaciones no Corporativas: resto de Consignaciones.

**4.2 Abreviaturas utilizadas en el presente manual:**

- OL: Operador Logístico.
- SMK: Supermercado
- ABM: Alta, baja o modificación.
- PDV: Punto de venta.
- NVLP: Notas de Venta de Líquido Producto.
- AS: Ajustes de stock.
- NA: No Acreditable.

**5. DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS****5.1 PROCESO DE ALTA DE OL / CONSIGNATARIO**

(Algunos de los siguientes pasos se pueden dar de manera conjunta)

- a) Análisis previos sugeridos a la operación de consignación.
- b) Firma de Carta oferta en donde se definen derechos y obligaciones de las partes.
- c) Confección formulario "ABM clientes" según procedimiento GCM-PRO-CIC-005.
- d) Establecer comisiones mediante formulario "ABM Comisiones".
- e) Firma de un Comodato de Envases y Activos de Marketing (Piso operacional + mercado) en donde consten las cantidades físicas entregadas a la Consignación / OL.
- f) Gestión o revisión de garantías
- g) Inscripciones impositivas de los depósitos consignados.
- h) Alta de depósitos y usuarios en los sistemas de CICSA. A estos fines es de aplicación el Manual de Procedimientos GSI-PRO-CIC-008 ABM Usuarios Sistemas

**a) Análisis Previos sugeridos:**

**Proceso de Análisis para alta de nuevas Consignaciones u Ols o la conversión de un Distribuidor a Consignación u OL:**

## CONSIGNACIONES

Número de Revisión: 15  
Edición: 26/10/2012

Página 1 de

GAC-MAN-CIC-005

1- La **Gerencia Regional de Ventas** inicia el circuito con una solicitud a **Desarrollo y Planificación Comercial**. A su vez deberá entregar la siguiente información:

- Razones por las cuales se hace la solicitud.
- Volumen objetivo por marca para los siguientes 12 meses abierta por canal y con la propuesta de comisión por canal.
- Propuesta de días de inventario para el mes de diciembre.
- Si se trata de un distribuidor se agrega evolución de volúmenes por marca de los últimos 12 meses.

2.- El área de **Planning** deberá realizar:

Si se trata de una conversión de Distribuidor a Consignación:

- Análisis de Contribución Margen Directo (CMD) como Consignatario vs. Distribuidor tanto en términos unitarios como en términos absolutos.
- Análisis de margen directo del Distribuidor de los últimos 12 meses y la proyección de los próximos 12 meses teniendo en cuenta el impacto de impuestos para cuantificar en cuanto le mejora su margen por el menor pago de impuestos.
- Seguimiento mensual de los resultados de volúmenes y mix de canales según lo informado por Ventas.

3.- El área de **Administración de Créditos** analiza:

- El impacto del costo del headcount en base a los controles futuros a realizar (acreditación de cobranzas diaria / Nota de Venta y Líquido-Producto/cobranzas).
- Estimación de importe de garantías necesarias para respaldar el líquido promedio en el piso valuado al costo de venta, exceptuando Consignatarios Corporativos de Coca Cola.
- Análisis de los requerimientos de tipos de garantías a constituir y comunicación de propuesta ofrecida por la consignación a Subgerencia.
- Si se trata de **distribuidor** analiza:
  - Antigüedad como Distribuidor de CICSA, perfil, relación con la Compañía, etc. Es importante la opinión del área de Administración de Crédito respecto a cómo calificarían al Distribuidor basados en su experiencia a través de los años.
  - Si la deuda existente al día del cambio se financiará se deberá elaborar una propuesta con la tasa de interés fijada por Finanzas.
  - Impacto en los resultados de la Compañía de la recompra del líquido en el inventario del Distribuidor.
  - Activos en poder del Distribuidor (envases, heladeras, etc.) con detalle de cuanto es nuestro y cuanto es de él (asumiendo que en algún momento le hayamos vendido envases o activos de marketing). Firmar nuevo comodato por el piso de envases. Tarea en conjunto con Control Interno.

4. El área de **Legales** en conjunto con Logística (para el caso de OL) o Ventas (para el caso de Consignación): deberá analizar la disposición del Distribuidor a firmar la terminación del contrato de distribución vigente y firmar nuevo contrato de consignación, donde debe quedar plasmada la situación sindical del consignatario, su personal y choferes.

## CONSIGNACIONES

Número de Revisión: 15  
Edición: 26/10/2012

Página 1 de

GAC-MAN-CIC-005

5.- La **Gerencia de Supply Chain** analizará el impacto que el cambio tiene en la inversión de envases, teniendo en cuenta que el stock de piso del Consignatario será de la Compañía y se deberá adecuarlo a la necesidad del mes de diciembre.

- En el momento de la **conversión de Distribuidor a Consignación** se evaluará la recompra de los envases del Distribuidor. En caso de finalizar la relación comercial, CICSA la recomprará los envases, oportunamente vendidos, previa devolución de los envases prestados en comodato, siempre y cuando no se le recompró en la conversión. Es responsabilidad de Gerencia de logística la dirección de este proceso.
- Dentro de los **análisis de alta de OLs** (armado del P&L y definición de la Comisión) el área de Logística, hace una evaluación técnica del OL (se verifica el sistema, la flota de camiones, las instalaciones, nomina del personal, etc.) Con esos inputs y los datos de mercado y el plan de venta de Comercial se arma una matriz de distribución que define la flota a utilizar más la nomina de personal fijo y temporal, etc., con los gastos operativos e impositivos acordados se define la comisión.

6.- El área de **Control interno** deberá:

- Verificar la existencia del ABM de precios autorizado por la Gerencia General en forma previa al lanzamiento de la operación. Para el armado de listas, debe existir una definición clara de los canales y su participación.


7- Las áreas mencionadas son responsables de enviar los análisis realizados al **Jefe de Administración de Consignaciones** de modos que sean archivados en el **legajo** de la consignación.

### **b) Carta oferta:**

La existencia de depósitos en consignación en espacios físicos de propiedad de terceros requiere de la firma de una **Carta Oferta de Servicios entre CICSA y el consignatario u operador logístico**, en dos ejemplares, donde se contemplen las siguientes cláusulas:

- Otorgamiento de Derechos de ambas partes.
- Circuito operativo de la consignación.
- Montos mínimos de los pedidos.
- Precios y Descuentos, donde se incluyen las liquidaciones y comisiones.
- Entrega de Productos y Riesgo de Pérdida.
- Pago.
- Marcas comerciales de CICSA.
- Publicidad.
- Control de Calidad y facultades de Inspección.
- Requisitos de Información.
- Comercialización.
- Aceptación de la oferta y plazo de la misma.
- Terminación.
- Garantías.
- Indemnidad.

- Indemnización.

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	
<b>CONSIGNACIONES</b>		
Número de Revisión: 15 Edición: 26/10/2012	Página 1 de	GAC-MAN-CIC-005
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerza mayor.</li> <li>• Prohibición de Cesión.</li> <li>• Cumplimiento de Leyes y Reglamentaciones.</li> <li>• Inexistencia de sociedad o joint venture.</li> <li>• Falta de consentimiento.</li> <li>• Confidencialidad, entre otras cláusulas.</li> <li>• Anexos: Productos, Territorios asignados, Estructura sistema de distribución, Volúmenes, Precios, Cantidades mínimas por paleta, Descuentos, facturación, Política en materia de envases y activos de marketing, Condiciones de Pago, Aseguramiento de la Calidad, Información Estadística.</li> </ul> <p style="text-align: center;">Ante la falta de carta compromiso o renovación de la misma por motivos comerciales con el Ok vía mail del Gerente de Ventas es suficiente para continuar operando.</p> <p><b><u>d) ABM de Comisiones o gastos de distribución:</u></b></p> <p>Los ABM de comisiones de las consignaciones u OL se deben entregar a Administración de Créditos por parte del área de Ventas si se trata de Consignaciones o Logística si se trata de un OL. En ambos casos debe contener las siguientes firmas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia General</li> <li>• Gerencia de Finanzas y Operaciones</li> <li>• Gerencia de Supply Chain</li> <li>• Subgerencia de Finanzas y Planificación</li> </ul> <p><b><u>e) Comodatos de Envases y Activos de Marketing:</u></b></p> <p>El stock de Envases y Activos de Marketing en poder de la consignación está compuesto de la siguiente manera:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <math display="block">\text{Stock de piso Operacional} + \text{Stock en el mercado} = \text{Stock en poder de Consignaciones/OL}</math> <p style="text-align: right;">(Stock People Soft)</p> </div> <p><b>Comodatos de Envases de los Stocks de Piso Operacional</b></p> <p>Definidos los Stocks de Piso Operacional para temporada alta y baja por parte de Logística, Control Interno de Envases confeccionará los Comodatos y Administración de créditos gestionará la firma con el consignatario u OL. Luego de su firma, los mismos deberán ser entregados a Control Interno de Envases para su seguimiento y archivo.</p> <p><b>Comodatos de Envases y Activos de Marketing de los Stocks de Mercado</b></p> <p>Definida la asignación de dichos activos, Control Interno de Envases confeccionará un Comodato global y Administración de créditos deberá hacerlo firmar con el Consignatario u OL.</p>		

**CONSIGNACIONES**Número de Revisión: 15  
Edición: 26/10/2012

Página 1 de

GAC-MAN-CIC-005

Asimismo, las Consignaciones u OL por todos aquellos envases y activos de marketing que se encuentren en el mercado (autorizado por la Gerencia de Distribución, según pedido del Área Comercial), deberán poseer su respectivo comodato con el punto de venta o disponer de un listado de activos en el mercado. En forma trimestral, el Consignatario/OL deberá enviar a CICSA un listado de Activos en el mercado con el detalle de donde se encuentren dichos envases y activos de Marketing de CICSA. Este listado puede ser enviado vía correo electrónico.

Los comodatos y/o listados deberán ser entregados a Control Interno de Envases para su seguimiento y archivo.

Para mayor detalle ver GAC-PRO-CIC-003 Contrato de Comodatos de Envases y GAC-PRO-CIC-003 Contrato de Comodatos de Elementos de Marketing.

**f) Garantías:**

Las solicitudes y gestiones sobre garantías a Consignaciones u OL son realizadas por Administración de Créditos teniendo en cuenta:

- Planificación de Stock de piso Operacional valorizada en función del costo promedio por hectólitro a la fecha de análisis.
- Situación e historial de cada Consignación u OL.

A los fines de la definición de los tipos de garantías, gestiones y archivo se tomarán en cuenta los lineamientos indicados en el Manual GAC-MAN-CIC-001 Créditos y cobranzas.

**d) Inscripciones impositivas correspondientes a los depósitos en consignación:**

El área de Impuestos CICSA deberá solicitar las altas de los depósitos consignados ante los organismos impositivos que correspondan, a solicitud e información del área de Administración de Créditos Consignatarios, previa autorización del Gerente de Logística.

Considerando que las consignaciones tendrán acceso al sistema provisto por CICSA y que desde el mismo emitirán remitos (y facturas si entregan a SMK) deberán darse de alta estos depósitos como puntos de emisión de dichos documentos.

Según lo expresado en el artículo 26 de la R.G. 100 (AFIP) y sus modificatorias, se debe declarar el alta del punto de venta para Remitos presentando el F. 446 en la Dependencia de AFIP y a través de Internet.

Con periodicidad mensual (hasta el día 10 del mes inmediato posterior), debe informarse por el mismo medio a la AFIP, el último número emitido al cierre de mes de los comprobantes mencionados.

Similar requerimiento debe cumplimentarse cuando corresponda informar la baja de los documentos declarados.

En el caso de realizar entregas a SMK, se solicitará puntos de venta para facturas, notas de crédito y notas de débito A y B electrónicas, de acuerdo al Art. 3 de la RG 2904, en la página de Internet de AFIP.

Estos comprobantes se informan diariamente a través del intercambio de información entre la página web de Planexware y AFIP.

Con respecto a los domicilios hay que tener en cuenta el art. 3 de Ley 11.683 de Procedimiento Fiscal:



**CONSIGNACIONES**

Número de Revisión: 15  
Edición: 26/10/2012

Página 1 de

GAC-MAN-CIC-005

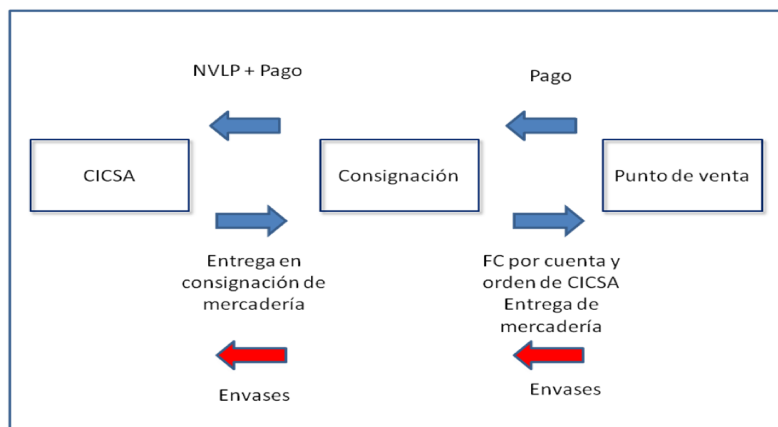
“Todo responsable que haya presentado una vez declaración jurada u otra comunicación a la Administración Federal de Ingresos Públicos está obligado a denunciar cualquier cambio de domicilio dentro de los 10 (diez) días de efectuado, quedando en caso contrario sujeto a las sanciones de esta ley. La Administración Federal de Ingresos Públicos sólo quedará obligada a tener en cuenta el cambio de domicilio si la respectiva notificación hubiera sido hecha por el responsable en la forma que determine la reglamentación”.

**Alta para Impuestos Internos**

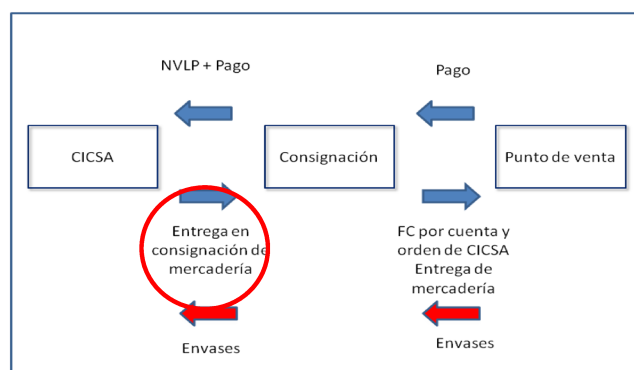
A tal efecto debe completarse el Formulario Nro. 561 (dorso) con los datos referentes al espacio físico que genera la salida de mercadería, determinando la generación del hecho imponible sujeto al gravamen de impuestos internos a la Cerveza.

**5.2 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO DE VENTA POR CONSIGNACIÓN:**

A continuación se detalla el proceso general de venta por consignación.



**5.2.1 Entrega de Productos de C.I.C.S.A. al Consignatario u Operador Logístico:**



**CONSIGNACIONES**

Número de Revisión: 15  
Edición: 26/10/2012

Página 1 de

GAC-MAN-CIC-005

El envío de productos es solicitado por el consignatario a través del sistema provisto por CICSА. El área de Tráfico CICSА, previa verificación de los stocks de piso disponible en depósitos, le asigna un camión para la entrega. Luego Movimiento Interno (o Despacho) genera una Transferencia Interdepósito al Sector Destino "Consignación (nombre)" y el Remito correspondiente.

El envío de productos debe ser aceptado o rechazado, total o parcialmente, por el Consignatario u Operador Logístico en el sistema provisto por CICSА luego de su descarga en el depósito.

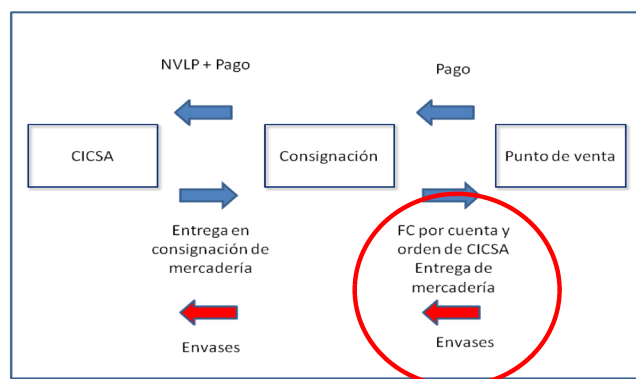
Las Existencias se incrementarán automáticamente de acuerdo a la operación efectuada, conformando así el stock disponible para la venta a clientes atendidos por la consignación.

Bajo la misma modalidad se contempla el envío de otros bienes, tales como elementos de publicidad, choperas, picos de barriles y tubos de gas, entre otros.

El formulario de remito es emitido por cuadruplicado en C.I.C.S.A., con los siguientes destinos:

- Original: se entrega al Transportista, con destino final a la Consignación.
- Duplicado: archivo en Sector de Origen. Integra el legajo de cada operación.
- Triplicado: destino final al Transportista.
- Cuadruplicado: permanece en el sector de origen.

**5.2.2 Venta por cuenta y orden de CICSА:**



El Consignatario u OL deberá distribuir y comercializar en el territorio asignado, en nombre propio y por cuenta de CICSА, los productos recibidos en consignación de acuerdo a los términos y condiciones establecidos en la Carta oferta oportunamente firmada.

El cliente deberá cumplir la política 1x1 de intercambiabilidad de envases retornables, salvo autorización de introducción de envases en el mercado (Comodato).

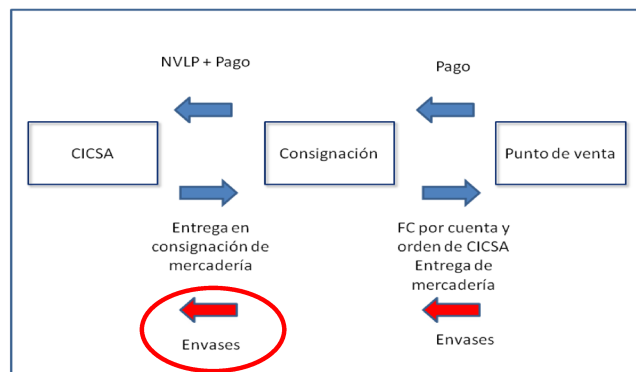
CONSIGNACIONES

Número de Revisión: 15  
Edición: 26/10/2012

Página 1 de

GAC-MAN-CIC-005

**5.2.3 Devolución de Envases Vacíos del Consignatario u Operador Logístico a C.I.C.S.A.**



Las devoluciones de envases vacíos del Consignatario u Operador Logístico a C.I.C.S.A. deben ser realizados por equipo completo, disminuyendo el stock de vacíos del Consignatario u Operador Logístico.

El envío se realizará a través de una Transferencia Interdepósito al Sector Destino “Descarga Planta Santa Fe, Descarga Planta Salta o Descarga Planta Luján”, desde el Sector Origen “Consignación (nombre)”, utilizándose el formulario de remito desde el origen.

Cabe aclarar que si la entrega de envases corresponde a barriles, se emitirá una Transferencia Interdepósito por separado al Sector Destino “Expedición Barriles Santa Fe o Planta Salta”, desde el Sector Origen “Consignación (nombre)”.

Bajo la misma modalidad se contempla el envío a C.I.C.S.A. de otros bienes que se encuentren en stock en el consignatario u operador logístico, tales como producto, elementos de publicidad, choperas, picos de barriles, tubos de gas, etc. en carácter de devolución.

El formulario de Remito que acompañará los bienes enviados es emitido por cuadruplicado en el Consignatario, con los siguientes destinos:

- Original: Se entrega al Transportista con destino final a C.I.C.S.A.
- Duplicado: Archivo en Consignatario.
- Triplicado: Destino final al Transportista. Debe ser conformado por C.I.C.S.A.
- Cuadruplicado: permanece en el consignatario u operador logístico. Archivo correlativo.

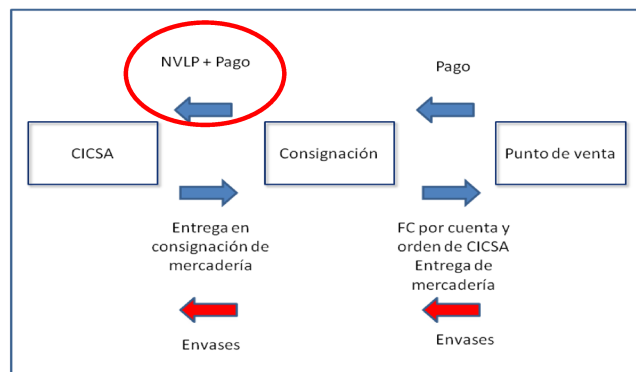
CONSIGNACIONES

Número de Revisión: 15  
Edición: 26/10/2012

Página 1 de

GAC-MAN-CIC-005

5.2.4 Nota de Venta de Líquido Producto, Descuentos y Pago de comisiones



Periódicamente (semanal o quincenal), los consignatarios u operadores logísticos deben emitir las Notas de Venta de Líquido Producto que deben responder a las ventas a minoristas y mayoristas con los precios, condiciones y retornos comerciales aprobados y discriminando la comisión a cobrar de acuerdo a los porcentajes o valores, según lo establecido en la carta oferta.

Anexo Nro. 2 Modelo de Formulario Nota de Venta y Líquido Producto publicado en Biblioteca CCU.

El Área de Administración de Créditos Consignaciones es responsable de controlar y registrar en tiempo y forma las Cuentas de Líquido Producto.

La registración en Sistema de la Nota de venta de Líquido Producto a su vez implicará una disminución de stocks de producto terminado y aumento de stock de envases retornables vacíos (política 1x1) en el Depósito de Consignación.

Administración de Créditos Consignaciones solicita:

- El caso de Consignaciones No Corporativas: **Autorización** del Supervisor de ventas por las **ventas, sin cargos incluidos y descuentos comerciales** exclusivamente.
- En el caso de las Consignaciones Corporativas, los Supervisores / Jefes de Ventas realizan un control posterior al ingreso de NVLP, de lo sin cargos y descuentos y envían autorización por períodos. Las diferencias, de existir, se corregirán a través de NC/ND o en la NVLP posterior.
- Los Gerentes de Ventas realizan un control macro de los puntos anteriores posteriormente.
- **Comisiones deducidas:** acorde lo pactado contractualmente y formulario ABM Comisiones firmado. En cada líquido producto se controla y confecciona un resumen de las mismas que es notificado por mail a las partes interesadas (Ventas/Consignatarios) y a la Jefatura. En los casos de montos superiores a \$ 50.000 se exige la aprobación correspondiente por mail de la Jefatura de Administración Consignaciones. **Control SOX CR060201.** Mensualmente se realiza un control del cálculo de las comisiones, verificando su correcto cálculo y se gira el informe a Planning, Logística y Contabilidad, de existir diferencias se informan y se ajustan en el período siguiente. **Control SOX CR 060502.**

**CONSIGNACIONES**

Número de Revisión: 15  
Edición: 26/10/2012

Página 1 de

GAC-MAN-CIC-005

- **Precios de venta liquidados por canal:** las consignaciones deberán rendir las ventas según precios autorizados por CICSA en el período en que se realizaron. El control de precios liquidados se realizará por sistema contra las listas vigentes, en el momento de la registración de la NVLP. Cuando las diferencias no se puedan corregir, se deberá solicitar autorización a Jefatura para proceder a su registración con diferencias.
  - Se deberá realizar un seguimiento de las diferencias detectadas para lo cual, todas las acciones implementadas serán reflejadas, justificadas y documentadas a través de una carpeta compartida por el área de Créditos. Este resumen se informa mensualmente a la Subgerencia de Créditos. **Control SOX CR 060101.**
  - Ante cambios de precios en fechas no coincidentes con fechas de cierre de NVLP se deberán confeccionar NVLP por los subperíodos incluidos a las listas vigentes a cada momento. En el caso que por algún motivo no se pueda confeccionar la NVLP en el subperíodo, (Consignaciones Corporativas) se deberá solicitar la autorización de Gerencia de Planeamiento Comercial.

Se enuncian a continuación situaciones que pueden generar diferencias de precios y procedimientos aplicables a cada caso:

<b>Causas de diferencias de precio:</b>	<b>Procedimiento aplicable:</b>
Diferencias de precio reales (ventas liquidadas a precios menores a los fijados por CICSA)	Deberá solicitarse corrección de NVLP o generar Nota de débito a nombre de la consignación según corresponda.
Diferencias "sin precio CCU"	Las consignaciones no deben vender productos para los cuales no se les ha informado precio. De lo contrario se deberá solicitar a Control Interno confirmación sobre los mismos y realizar el control de la venta manualmente. De corresponder, generar notas de débito.
Error de carga de precios en sistema de la Consignación	Notificar inmediatamente a la consignación para su corrección a futuro, generar ND de corresponder.
Ajustes de los cambios de precio	Control manual documentado, autorización de control interno de las diferencias y generación de débito si corresponde.
Tope "lista madre"	Cuando los % de variación de precio superan el 1000% en relación a la lista madre, el Sistema Gestión Comercial no permite modificar el precio, generando diferencias. Administración de créditos informa al área de Control interno las diferencias detectadas por este motivo para su corrección.

**CONSIGNACIONES**

Número de Revisión: 15  
Edición: 26/10/2012

Página 1 de

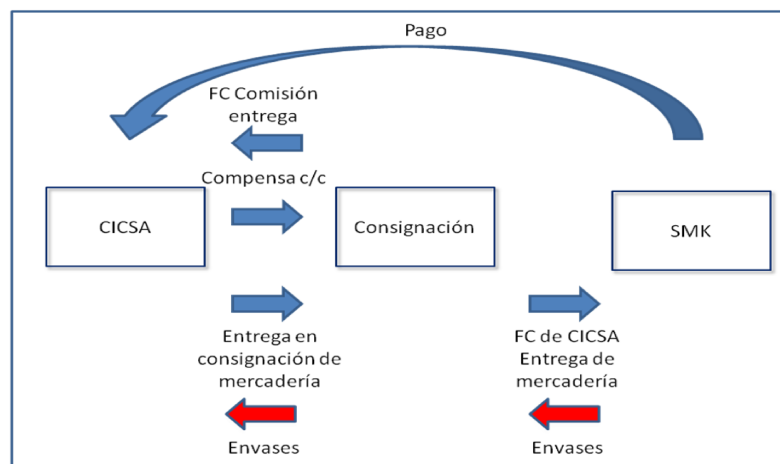
GAC-MAN-CIC-005

Las cuentas de LP se abonarán con transferencias o depósitos bancarios de acuerdo a los plazos establecidos para cada consignación, según política fijada por la compañía y carta oferta firmada. La utilización de otros medios de pago deberá ser expresamente autorizadas por la Subgerencia de Administración de Créditos (Cheques de pago diferido o cheques de terceros).

Semanalmente se envía a las Consignaciones/Operadores Logísticos las cuentas corrientes, en caso de existir contingencias que la Subgerencia de Crédito considere relevantes para suspender la entrega a un cliente, deberá solicitar a Tráfico la medida adoptada.

Según **Control SOX CR 060401**, mensualmente deberá enviarse a las consignaciones el detalle de movimientos y saldos de cuenta corriente para su verificación.

**5.3 ENTREGA DE PRODUCTOS A SMK A TRAVÉS DE CONSIGNATARIO U OPERADOR LOGÍSTICO (para los casos previstos en Carta oferta)**



Las operaciones de entrega a SMK deberán realizarse con documentación emitida a nombre de CICSA y en cumplimiento de los procedimientos: GAC-PRO-CIC-002 Facturación y entrega de productos a SMK y SGL-MAN-CIC-008 Confección de legajos a SMK.

Todo el circuito, entrega y devolución, a SMK deberá ser registrado por la Consignación directamente en el sistema provisto por CICSA y generarán una disminución en el stock del Depósito en Consignación.

La gestión de cobranza es responsabilidad del área de Créditos SMK CICSA debido a que las facturas se registran en cuenta corriente de CICSA

Por dichas operaciones la Consignación u OL percibirá una comisión según indique la carta oferta que deberá ser facturada por separado y que será aprobada una vez presentados los legajos respaldatorios de las entregas acorde procedimientos detallados.

**CONSIGNACIONES**Número de Revisión: 15  
Edición: 26/10/2012

Página 1 de

GAC-MAN-CIC-005

**5.4 TOMA DE INVENTARIOS Y CONCILIACIÓN DE STOCK EN CONSIGNACIONES**

Trimestralmente, o en el período acordado con el Consignatario, se realizarán inventarios en los depósitos en consignación (solo cantidades).<sup>1</sup> **Control SOX CR060301**

El proceso de toma de inventarios se debe realizar de acuerdo al Instructivo publicado GGP-INS-CIC-007 Toma de Inventarios.

Luego se procede a conciliar, este proceso consiste en comparar el stock de sistema People Soft a una determinada fecha contra un conteo del físico a la misma fecha con el objetivo de:

1. Determinar las diferencias reales
2. Facturar faltantes de stock descontando, si existe, % de tolerancia por contrato o determinar las causas de los sobrantes y tomar cursos de acción.
3. Ajustar el sistema de manera que este último refleje el stock real.

Las diferencias resultantes deben ser aclaradas como máximo dentro de los 30 días siguientes al conteo físico.

Se deberán tener en cuenta las siguientes posibilidades:

- Movimientos pendientes de registrar o registrados con posterioridad a la fecha de corte y que reflejan movimientos físicos del periodo bajo análisis. Ejemplo: LP no rendida (ventas no impactadas en el sistema), ID pendientes de aprobación al cierre, TD posteriores al cierre por entregas de períodos anteriores.
- Movimientos registrados en el periodo bajo análisis pero que reflejan movimientos físicos de periodo anterior. En este punto considerar los movimientos posteriores de la anterior conciliación o regularizaciones.

Estos conceptos deberán restarse o sumarse al stock del sistema teórico.

**5.4.1. Facturar faltantes de stock descontando, si existe, % de tolerancia por contrato o determinar las causas de los sobrantes y tomar cursos de acción:**

Si la carta oferta con el consignatario incluye un porcentaje de tolerancia por roturas o diferencias de inventario a cargo de CICSA, el mismo deberá calcularse según lo indicado en el contrato y descontarse previo a la facturación.

Los **sobrantes** no podrán ser acreditados, solamente deberán ser ajustados en el sistema.

Los **faltantes** se deberán Facturar según las Cartas Ofertas a la "lista de precios vigente menos gravosa para la Consignación" (Lista menor precio Distribuidor, en SGC lista número 444) vigente al momento de la toma del inventario base.

Para la solicitud de Factura se deberá enviar mail a Customer Service para que genere Pedido indicando número de cliente, cuenta contable facturar: (SGC Venta de producto: 4010101, SGC Venta de envases: 4010301), código y cantidad de producto/envases, depósito. El Pedido pasa a flow de aprobación, genera factura y remito el responsable de la conciliación.

**5.4.2 Ajustar el sistema de manera que este último refleje el stock real:**

Finalmente el total de las diferencias deberán dejarse registradas como ajustes en el sistema.

En el caso **diferencias facturadas** (cantidades por sobre tolerancia) → los ajustes quedarán registrados vía remito al solicitarse la facturación con salida desde el depósito de la consignación.

<sup>1</sup> Estos inventarios serán la base para el informe de Stock de Piso de Control Interno de Envases.

**CONSIGNACIONES**Número de Revisión: 15  
Edición: 26/10/2012

Página 1 de

GAC-MAN-CIC-005

En el caso **diferencias no facturadas** (cantidades dentro de tolerancia) → los ajustes deberán ser realizados manualmente por el supervisor de créditos con autorización del Jefe de Consignaciones

Importante:

Tener en cuenta al momento de conciliar / facturar / ajustar stock la Política de No acreditable, lo mencionado en el siguiente punto del presente Manual y el Manual GAC-PRO-CIC-006 de Facturación de envases

**5.5 FACTURACIÓN Y COBRO DE NO ACREDITABLE:****5.5.1 OLs:**

*Remitirse al instructivo: SGL-INST-OPL-010 No Acreditable Operadores Logísticos publicado en biblioteca de procedimientos.*

**5.5.2 Consignaciones Corporativas**

Mensualmente Logística deberá analizar el total de las Roturas/faltantes por No acreditable registrados por los Depósitos de CICSA en sistema (Ajustes de stock automáticos, motivo: proyección de faltantes) y luego de descontar la tolerancia de envases prevista en Carta oferta, informará a Control interno de envases para que este proceda a solicitar su facturación.

**5.5.3 Ajustes de stock y cobranza:**

En ambos casos, luego de emitido el comprobante de facturación, Administración de créditos consignaciones gestionará su cobranza y Logística deberá realizar los ajustes correspondientes en sistema.

**5.6 FACTURACIÓN Y COBRO DE PRODUCTO FUERA DE ESTÁNDAR:**

El producto fuera de estándar (por no estar apto para la venta) deberá enviarse a las Plantas de CICSA para proceder a su baja (derrame) de acuerdo a las especificaciones ambientales vigentes.

**En ningún caso puede derramarse en el depósito del Operador logístico o Consignación.**

Acorde lo establecido en las cartas oferta, cuando el producto fuera de estándar no fue devuelto en tiempo y forma a las plantas de CICSA., porque no fue manipulado correctamente o por falta de cumplimiento de FIFO, su costo deberá ser soportado por el Consignatario u Operador logístico). El OL puede devolver el producto antes de que se le esté por vencer a CICSA.

Una vez recibido en las plantas de CICSA el interdepósito con producto fuera de estándar, Logística deberá informar al área Comercial para que autorice su derrame (Castigo) o informe a Customer Service con copia a Administración de Créditos Consignaciones para que se facture con la lista menos gravosa, el producto vencido en depósito del Operador logístico o Consignación.

**5.7 STOCK DE PISO DE ENVASES EN PODER DE OLS Y CONSIGNATARIOS NO CORPORATIVOS**



## CONSIGNACIONES

Número de Revisión: 15  
Edición: 26/10/2012

Página 1 de

GAC-MAN-CIC-005

### **5.7.1 Determinación de los Variaciones en Stocks de Piso de Envases de los Consignatarios u OLs**

El Área de Logística determinará los stocks de piso de las consignaciones, conformando parte de depósitos de C.I.C.S.A. de acuerdo a las necesidades de Comercial y serán informados por Administración-

Sólo el Área de Logística es la autorizada para modificar dichos stocks de piso, por ende cuando se realizan los controles físicos de stocks ante cualquier situación de faltante (por encima del pactado contractualmente y comodatos de mercado autorizados), el consignatario deberá responder por dichas diferencias, caso contrario, le serán facturados los envases.

### **5.7.2 Política oficial de préstamos de envases con los consignatarios u Ols.**

**Préstamos definitivos de envases:** deben estar autorizados por la Gerencia de Ventas de CICSA y por la Gerencia de Distribución. Estos préstamos serán aplicados por Control Interno de Envases a las introducciones aprobadas que dispone la Gerencia de Distribución.

**Préstamos temporarios de envases:** no están permitidos desde las consignaciones. Los consignatarios no pueden realizar préstamos temporarios desde sus stocks de piso. Solo pueden ser realizados desde plantas y/o depósitos de CICSA para eventos ya planificados y con envases asignados. Esta asignación la revisan la Gerencia de Distribución y el Gerente de Supply Chain.

*Cualquier préstamo que no cumpla con estos requisitos será Facturado y Cobrado a los Consignatarios.*

### **5.8 LISTA DE PRECIOS Y CONDICIONES DE VENTA**

- La comunicación de las listas de precios es responsabilidad exclusiva del área de Control interno quien es la única facultada para introducir las modificaciones autorizadas en orden a la cumplimentación del procedimiento interno correspondiente.
- Proceso de cambio de precios:
  1. Control Interno informará a Administración de Créditos de Consignaciones los ABM de precios autorizados.
  2. Administración deberá informar a la Consignación en tiempo y forma los precios y su vigencia.
  3. El analista de créditos deberá confirmar a Control Interno cuando se puedan impactar los precios nuevos en el sistema (Luego de impactar todas las NVLP a precios anteriores al aumento).

## CONSIGNACIONES

Número de Revisión: 15  
Edición: 26/10/2012

Página 1 de

GAC-MAN-CIC-005

### **7.3. Sistemas de información e informáticos y control de gestión:**

En relación a los sistemas de información para la toma de decisiones se propone la implementación de un tablero de comando para el área. El mismo se compone de los indicadores claves de cada uno de los procesos y se vincula a las descripciones de puestos de los integrantes del área. De esta manera, les servirá de retroalimentación en relación a las metas planteadas y desafíos de su desempeño.

Los objetivos se deben alinear a las estrategias planteadas por la organización. En este punto, se presenta la limitante mencionada en el diagnóstico en relación a que la empresa no cuenta con un sistema de información unificado ni un tablero de control a nivel de Subgerencia.


Los objetivos planteados se definieron para un horizonte temporal de 6 meses. Durante su implantación se pueden ir ajustando. Es deseable que cumplan con las características de ser SMART, es decir, específicos, medibles, auditables, razonables y alcanzables en el período para el que se plantean.

### **Aclaraciones:**

- En el tablero propuesto se incluyeron algunos indicadores de tareas o procesos que se propone trasladar a otras áreas. Como la implementación de dichas propuestas será en etapas, se incluyen de todos modos para ir formando una base de datos.
- Algunos valores referenciales no pudieron obtenerse, deberá comenzar a registrarse de modo de poder medir la gestión.
- De igual manera algunos objetivos deberán acordarse con los equipos de trabajo en la etapa de ajuste del plan de implementación.

**Anexo n°1 del Manual de Procedimientos propuesto: Formulario para Alta, Baja y Modificación de Consignatarios.**

Se incluyen en la segunda columna los requerimientos de sistema para su procesamiento informático

	
<b>ABM CONSIGNATARIOS</b>	
Alta - Baja (*) - Modificación	Check list
(*) Código de Cliente: opcional	Motivo de Iopcional
Tipo de cliente:	Obligatorio lista desplegable: Consignatario Corporativo - Consignatario no corporativo - Operador Logístico.
Fecha solicitud:	obligatorio (formato fecha, por defecto la fecha de carga del formulario)
<b>Datos del cliente:</b>	
Razón Social / Apellido y Nombre:	obligatorio
CUIT / CUIL:	obligatorio
Teléfono:	obligatorio
Nombre de Contacto:	opcional
Correo Electrónico:	opcional
Domicilio:	obligatorio
Localidad:	obligatorio
Dpto / Partido:	opcional
Provincia:	obligatorio
Código Postal:	obligatorio
País:	obligatorio
Cantidad de depósitos:	obligatorio
Fecha Vigencia Contrato                    / /                    / /	opcional
<b>Datos impositivos:</b>	
Condición IVA	obligatorio desplegable: Responsable inscripto - Sujeto no categorizado - Monotributista - Exento
Condición IIBB	obligatorio
Nro de inscripción IIBB	obligatorio
Convenio multilateral (CM05)	check list SI - NO
Certificado no percepción IIBB	opcional
Agente recaudación IIBB	opcional
Inscripción Tasa Municipal (Solo Córdoba y Salta)	opcional
<b>REBA (solo para Buenos Aires y Salta)</b>	
Número de REBA	opcional
Vencimiento REBA (día/mes/año)	opcional
<b>Información Comercial:</b>	
Tipos de producto comercializados	Obligatorio - check list de prouctos CCU. Además una opción que indique TODOS
Marcas autorizadas	Obligatorio - check list de marcas CCU. Además una opción que indique TODAS
Gerencia comercial	obligatorio
Jefe comercial	obligatorio
Supervisor comercial	opcional
Zona comercial	obligatorio - lista desplegable
Subzona comercial	obligatorio - lista desplegable
Canal	obligatorio - desplegable. Opciones: MAYORISTA - MINORISTA - SMK
<b>IMPORTANTE: Adjuntar archivo con constancia de inscripción en AFIP e inscripción Ingresos Brutos.</b>	

**Anexo N° 2 del Manual de Procedimientos propuesto: Modelo de comprobante fiscal  
"Cuenta de Venta y Líquido Producto"**

RAZÓN SOCIAL CONSIGNACIÓN  <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; text-align: center; font-size: 24px; font-weight: bold; line-height: 40px;">A</div> Dirección xxx – Tel.: (xxxxxxxxxx xxxxxx)	CUENTA DE VENTA Y LÍQUIDO PRODUCTO  N° XXXX-XXXXXXXXXX																																																																																																																
I.V.A. RESPONSABLE INSCRIPTO SR (ES): Cia Industrial Cervecera SA DOMICILIO: Calchines 1401 - Santa Fe IVA: Responsable Inscripto CUIT: 30-50577985-8	FECHA:  CUENTA DE VENTA Y LÍQUIDO PRODUCTO COMPRENDIDA ENTRE DESDE: HASTA:																																																																																																																
I.V.A. RESPONSABLE INSCRIPTO CUIT: xxxxxx ING BRUTOS: xxxxxxxxxxxx INICIOACT: xxxxxxxx																																																																																																																	
SR (ES): Cia Industrial Cervecera SA DOMICILIO: Calchines 1401 - Santa Fe IVA: Responsable Inscripto CUIT: 30-50577985-8	CUENTA DE VENTA Y LÍQUIDO PRODUCTO COMPRENDIDA ENTRE DESDE: HASTA:																																																																																																																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;">DESCRIPCIÓN</th> <th style="width: 10%;">CANTIDAD</th> <th style="width: 10%;">DEBITO</th> <th style="width: 10%;">CREDITO</th> <th style="width: 10%;">TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ventas Minoristas (MIN-OP-AUT)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>Ventas Mayoristas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td><b>Descuentos Minoristas</b></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>Sin Cargo - MKT</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>Descuentos MKT</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>Sin Cargo - V&amp;P</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>Descuentos V&amp;P</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td><b>Descuentos Mayoristas</b></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>Sin Cargo - MKT</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>Descuentos MKT</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>Sin Cargo - V&amp;P</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>Descuentos V&amp;P</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> </tbody> </table>	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	DEBITO	CREDITO	TOTAL	Ventas Minoristas (MIN-OP-AUT)				0,00	Ventas Mayoristas				0,00	<b>Descuentos Minoristas</b>				0,00	Sin Cargo - MKT				0,00	Descuentos MKT				0,00	Sin Cargo - V&P				0,00	Descuentos V&P				0,00	<b>Descuentos Mayoristas</b>				0,00	Sin Cargo - MKT				0,00	Descuentos MKT				0,00	Sin Cargo - V&P				0,00	Descuentos V&P				0,00		0	0,00	0,00	0,00	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">CONDICIONES DE PAGO</td> <td style="width: 40%; text-align: right;">TOTAL VENTA (a)</td> <td style="width: 30%; text-align: right;"><b>0,00</b></td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">DEDUCCIONES</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">CONCEPTOS</td> <td style="text-align: center;">PARCIAL</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">TOTAL</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Comisión</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">TOTAL DEDUCCIONES (b)</td> <td style="text-align: right;"><b>0,00</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">SUBTOTAL (c) = (a) - (b)</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>CONFORMIDAD DEL COMITENTE</td> <td style="text-align: right;">IMPUESTOS QUE SUMAN (d)</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td></td> <td>IMPUESTO AL VALOR AGREGADO</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td></td> <td>IMPUESTOS INTERNOS</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">LÍQUIDO PRODUCTO (f) = (c) + (d) - (e)</td> <td style="text-align: right;"><b>0,00</b></td> </tr> </table>	CONDICIONES DE PAGO	TOTAL VENTA (a)	<b>0,00</b>	DEDUCCIONES				CONCEPTOS	PARCIAL		TOTAL			Comisión				0,00		TOTAL DEDUCCIONES (b)	<b>0,00</b>		SUBTOTAL (c) = (a) - (b)	0,00	CONFORMIDAD DEL COMITENTE	IMPUESTOS QUE SUMAN (d)	0,00		IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	0,00		IMPUESTOS INTERNOS	0,00								LÍQUIDO PRODUCTO (f) = (c) + (d) - (e)	<b>0,00</b>
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	DEBITO	CREDITO	TOTAL																																																																																																													
Ventas Minoristas (MIN-OP-AUT)				0,00																																																																																																													
Ventas Mayoristas				0,00																																																																																																													
<b>Descuentos Minoristas</b>				0,00																																																																																																													
Sin Cargo - MKT				0,00																																																																																																													
Descuentos MKT				0,00																																																																																																													
Sin Cargo - V&P				0,00																																																																																																													
Descuentos V&P				0,00																																																																																																													
<b>Descuentos Mayoristas</b>				0,00																																																																																																													
Sin Cargo - MKT				0,00																																																																																																													
Descuentos MKT				0,00																																																																																																													
Sin Cargo - V&P				0,00																																																																																																													
Descuentos V&P				0,00																																																																																																													
	0	0,00	0,00	0,00																																																																																																													
CONDICIONES DE PAGO	TOTAL VENTA (a)	<b>0,00</b>																																																																																																															
DEDUCCIONES																																																																																																																	
	CONCEPTOS	PARCIAL																																																																																																															
	TOTAL																																																																																																																
	Comisión																																																																																																																
		0,00																																																																																																															
	TOTAL DEDUCCIONES (b)	<b>0,00</b>																																																																																																															
	SUBTOTAL (c) = (a) - (b)	0,00																																																																																																															
CONFORMIDAD DEL COMITENTE	IMPUESTOS QUE SUMAN (d)	0,00																																																																																																															
	IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	0,00																																																																																																															
	IMPUESTOS INTERNOS	0,00																																																																																																															
	LÍQUIDO PRODUCTO (f) = (c) + (d) - (e)	<b>0,00</b>																																																																																																															
Nro de CAI: Vencimiento:																																																																																																																	

**Tablero de comando operativo propuesto:**

Tema Clave	Vinculación con descripciones de puestos	Objetivo o metas estratégicas	Factor Críticos de éxito	Parámetro o indicador	Fórmula	Fte. de Inf.	Atributos				
							Unidad de medida	Periodicidad	Período del indic.	Valor de ref (nov 2012)	Explotación
CVLP	Seguimiento, análisis y registración de CVLP en tiempo y forma	Disminuir a 3 días el promedio de días que transcurren entre la registración de las CVLP y el cierre del período de liquidación.	Eficiencia	Días de gestión	Cantidad de días promedio de (Fecha registración - Fecha cierre período o aprobación ventas)	Lista de CVLP SGC	Prom días / Período	sem anal	semanal	4,29	NO
		Registrar todas las ventas a través de consignatarios y Ols en el mes de su devengamiento.	Eficacia	Cantidad de NVLP pendiente de registro.	Cantidad de NVLP pendiente de registro a la fecha.	Lista de CVLP SGC	Pendientes / Período	sem anal	semanal	1	Por causas (imputables o no al área AC)
		Aumentar al 40% la cantidad de CVLP que se registran en un plazo promedio de 3 días desde el cierre del período de liquidación	Eficacia	% LP registradas en 3 o menos días corridos	% de LP registradas en 3 o menos días desde el cierre del período en SGC sobre total de LP registradas a la fecha.	Lista de CVLP SGC	%	sem anal	semanal	33%	NO
Diferencias de precio	Accionar y documentar el tratamiento de las diferencias generadas en el proceso de registración de liquidaciones de ventas y cobro.	Disminuir a un 0,45% sobre ventas brutas las diferencias de precios no recuperadas	Costos / Rentabilidad	% diferencias de precio no recuperadas / justificadas	Importe (p*q) dif precio / Total ventas brutas LP	CVLP SGC / Investigación	%	sem anal	semanal	0.59% (s/vtas brutas totales CVLP)	Por causas
		Disminuir un 10% el importe de diferencias de precio no facturadas	Costos / Rentabilidad	Dif de precio no facturadas / acreditadas	Importe de diferencias de precios no facturadas	CVLP SGC / Investigación	Importe / Período	sem anal	semanal	(150.000)	Por causas

Control comisiones	Controlar comisiones	Cumplir con las comisiones presupuestadas	Eficacia	Comisiones pagadas vs presupuesto/CO/ABM Comisiones	% (Importe de comisiones pagadas - Comisiones/CO/ABM) / Comisiones/CO/ABM	CVLP SGC / Investigación	%	sem anal	semanal	100%	Por causas
Cobranzas	En OL y consignaciones no corporativas verificar que los informes de ventas parciales coincidan con lo informado en las LP y los depósitos bancarios.	Definir objetivo	Costos	Ventas diarias vs depósitos	Promedio de (Ventas diarias - depósitos)	SGC, PS, detalles de ventas	Desvío en \$ / Período	sem anal	semanal	N/D	Por consignación
Ctas. Ctes.	Gestión de cobranzas y seguimiento de cuenta corriente asegurando el cumplimiento de las condiciones de pago pactadas en la Carta Oferta	Disminuir a 10 días crédito el indicador	Costos	Días crédito	Saldo AR cierre de mes (o promedio) / (Facturación mes/30) o año móvil	PS / SGC	Días prom	sem anal	semanal	12	Por consignatario
		Conciliar mensualmente los saldos de las cuentas corrientes	Eficacia	Conciliaciones de saldos de cuentas	% montos de saldos conciliados en consideración sobre total de saldos	AR	%	sem anal	semanal	Proceso nuevo N/D	Por consignatario
Conciliaciones stock	Dirigir, controlar y acordar proceso de conteo y conciliación de producto terminado, envases y equipos de frío	Disminuir a 40 días el promedio de días desde la última conciliación.	Eficacia	Ds prom desde la última conciliación cerrada abierta entre OL y Corporativos y por tipo: Producto y Envases	Cantidad de días promedio desde la última conciliación cerrada abierta por tipo.	PS / SGC	Días prom	sem anal	semanal	45 (no incluye Corporativas)	Por consignatario
Análisis y seguimiento del	Análisis y seguimiento del riesgo crediticio.	No disponer de deuda vencida superior a 20 días sin garantizar	Cobertura del crédito	Cobertura del crédito	deuda vencida > 20 días vs importe de las	PS / Truck	%	sem estral	semestraral	No se dispone de deuda vencida	Por consignatario

riesgo crediticio.					garantías					a > 20 días	
Incobrables	Gestión de cobranza	Definir objetivo y plazo	Costos	Incobrables por canal	Importe de incobrables declarados en el período abierto por canal (SMK-entregas a través de consig. y Consignaciones)	Truck	\$	Mensual	Mensual y acumulado	Valor no disponible, analizar con Subgerencia	Por canal
Entregas SMK	Coordinación, seguimiento y control de facturación	Definir objetivo y plazo	Costos	Legajos pendientes de recepción	Q e importe de legajos adeudados o con problemas superiores a los 60 días de emitida	Excel de control	\$ / Cant	Definir	Definir	N/D	Por consignatario
Auditorías de ingresos	Realizar auditorías de ingresos	Cumplir en un 100 % el plan de plan de auditorías previsto	Eficacia	Cumplimiento del plan de auditorías	Auditorías realizadas / Auditorías previstas	Interna	%	Mensual	Mensual y acumulado	N/D	NO
Gestión del área	Proponer y desarrollar mejoras en los procesos a su cargo e incentivar a la mejora continua.	Incrementar en un 10 % las reuniones internas y externas del área de manera de fortalecer la relación entre los integrantes del grupo, la coordinación y optimización de métodos de trabajo y la relación con Consignatarios	Mejora continua	Cantidad de proyectos presentados y concretados (de mejora de gestión, proceso, ahorro, etc)	Σ proyectos presentados y concretados por integrantes del sector Consignaciones	Interna	proyectos / período	Semestral	Semestral y acumulado	1	NO
			Eficacia / Calidad	Cantidad o tiempo invertido en reuniones internas y externas	Σ reuniones en el transcurso del período a la que asistieron integrantes del sector Consignaciones	Interna	Q reuniones uhs / período	Mensual	Mensual y acumulado	N/D	Por tipo de reunión
Desarrollo RRHH	Desarrollar competencias y habilidades	Clima Laboral: incrementar el índice de satisfacción del	Calidad	% alcanzado por el sector	Puntaje % del sector	RRHH	%	Anual	Anual	N/D	NO

del personal a cargo	personal en la encuesta de clima en un 5 %.		Consignaciones en la encuesta								
	Evaluación de desempeño del empleado	Calidad	Promedio de calificaciones de evaluaciones de desempeño del área	$\sum$ puntaje ED de cada empleado / Cantidad total de empleados	Interna	%	Anual	Anual	6	NO	
	Cumplir en un 100 % el plan de capacitación	Eficacia	Cumplimiento de plan de capacitación	% cumplimiento plan de capacitación del área	Interna	%	Mensual	Mensual y acumulado	No existieron capacitaciones	NO	
		Eficacia	Inversión en capacitación por empleado	Inversión en capacitación del período / Total de empleados	Interna	\$ / Empleados / Período	Anual	Anual	No existieron capacitaciones	NO	

Con relación a las mejoras en los sistemas informáticos, como se mencionó anteriormente la empresa se encuentra en un proceso migratorio y se ha definido la integración del software de venta y distribución (Truck) que utiliza con los de los Consignatarios, ya sea a través del desarrollo de interfaces con los Embotelladores de Coca Cola o bien a través de un concepto que maneja dicho sistema de "Oficina comercial". Cada Consignatario se constituye como una oficina comercial, a la cual se importa la información de los pedidos de ventas extraída directamente desde la Palm de los vendedores. De esta manera se pueden aplicar a las mismas las políticas de precios de la compañía, flujos de aprobación de pedidos y descuentos y luego se envía dicha información de las facturas a emitir para que sean impresas y remitadas desde el software de cada Consignatario.

Al regreso del viaje, se ingresan las devoluciones, rechazos, etc. (el "cierre del camión") y esa información se importa nuevamente a la oficina comercial para efectuar el mismo cierre de la venta en Truck.

Esta integración permitirá generar CVLP diarias importables al sistema contable de la compañía para disponer de información actualizada de inventarios en poder de terceros, gestionar las cobranzas diarias para disminuir el capital de trabajo, etc.

Es considerando esta oportunidad que en cada proceso se fueron realizando los requerimientos de información y desarrollo de aplicaciones que se necesitan para hacer más eficiente y eficaz la gestión del área administrativa sobre la cual se trabajó.



## **7.4. Estructura y Recursos humanos**

### **7.4.1 Redefinición de puestos de trabajo:**

En el mapa de procesos propuesto en el punto 7.2 del presente trabajo continúan dentro de la órbita del área de Administración de Créditos Consignatarios, responsabilidad sobre los siguientes:

- ✓ Determinación, gestión y registración de garantías.
- ✓ Mantenimiento de la base de clientes Consignatarios.
- ✓ Rendición de cuentas: recepción, gestión de autorización y registración de CVLP y comisiones.
- ✓ Seguimiento de cuenta corriente y gestión de cobranza.

Se incorpora el proceso de realización de auditorías de ingresos y activos y se trasladan a otros departamentos los siguientes:

- ✓ Control de entrega a Supermercados y liquidación de comisiones.
- ✓ Control de stock: conteos y conciliaciones.

Además, y en consideración de las mejoras propuestas en los procesos se incorporarán nuevas tareas y controles que deberán asumirse, entre las que se mencionan:

- ✓ Verificar que los informes de ventas parciales coincidan con lo informado en las NVLP y los depósitos bancarios.
- ✓ Análisis y seguimiento del riesgo crediticio de Consignatarios.
- ✓ Conciliaciones de movimientos de cuenta corriente y saldos.
- ✓ Verificar y controlar mensualmente la existencia física de las garantías constituidas y registradas en el sistema (arqueo), solicitando periódicamente su valorización (tasación), por parte de peritos.
- ✓ Emisión semanal de informes de gestión del área, monitoreando y generando alertas ante desvíos aconsejando las modificaciones cuando la eficiencia de los controles así lo requieran.
- ✓ Funciones del Auditor interno

Con el fin de trasladar las funciones de control de inventarios y conciliaciones a Logística se propone lo siguiente:

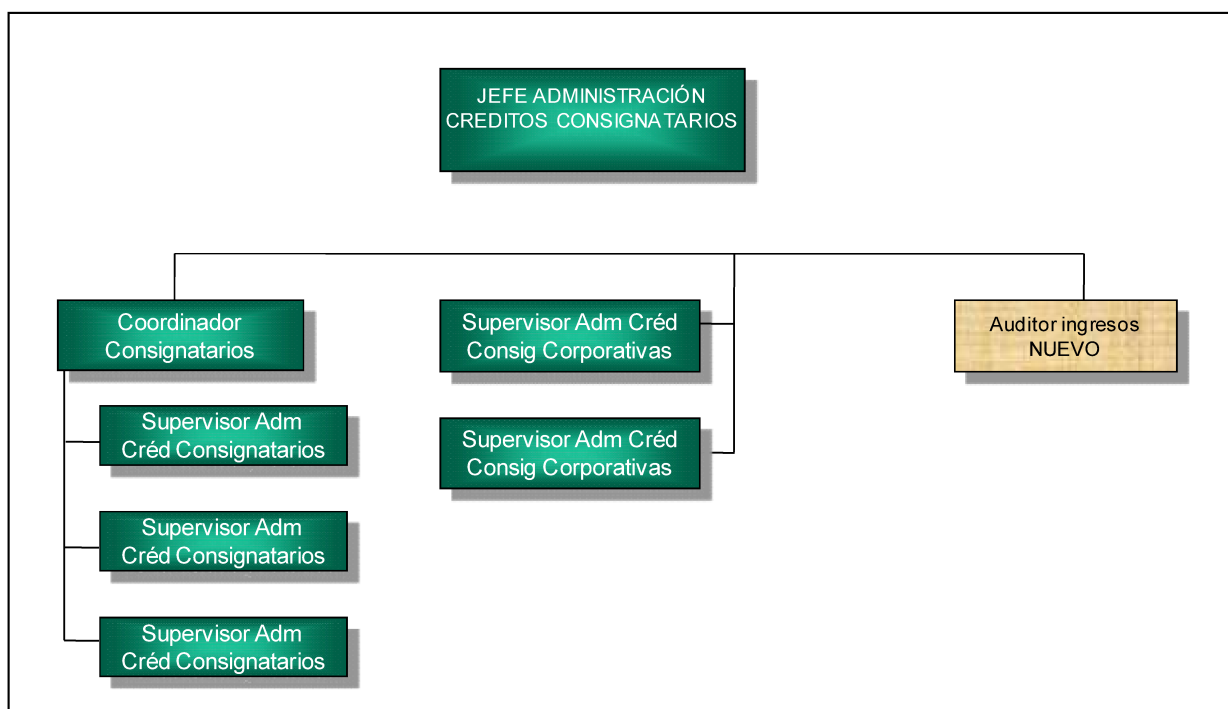
- ✓ Ceder un supervisor para conciliaciones y seguimientos de stocks mensuales en Consignatarios no corporativos y Operadores logísticos y trimestrales para Consignaciones Corporativas hasta tanto se desarrolle la interfaz y acuerde una operación con mayor frecuencia.
- ✓ Tercerización de conteos semanales.
- ✓ Presupuesto mensual para ejecutar dicha tercerización de: \$ 75.000.

En relación al traslado de las funciones vinculadas al proceso de control de legajos de entregas a Supermercados, la cesión de las mismas se propone sin recursos en virtud de ser una tarea repetitiva que puede asumirse por personal actual del área o contratar nuevos recursos. La persona que realiza esta tarea en el área posee mucha experiencia, la cual es necesaria con el fin de asumir las nuevas tareas de mayor valor agregado.

En vistas a implementar los cambios propuestos en los procesos y regularizar los retrasos, se propone focalizar las tareas de la Jefatura de Administración de Consignatarios, trasladando estructura y funciones del canal de Preventa a la Jefatura de Administración de Créditos Supermercados. Por tratarse de operaciones similares y lo mencionado en el diagnóstico en relación al manejo casi autónomo del canal, no debiera interferir en la performance del área.

Se propone la incorporación (ampliación de personal) de un Coordinador de Consignatarios y Operadores logísticos. Esta posición además de encargarse de la mencionada coordinación tendrá como objetivo capacitarse en las tareas de la Jefatura para reemplazarla en caso de ausencias. Se propone para esta posición la incorporación de una persona interna a la empresa o externa ya que no se cuenta en el área de personal con competencias para asumir dichas funciones.

En síntesis, se propone la siguiente estructura interna para el área de Administración de Consignatarios:



Fuente: elaboración propia

A continuación se detallan otras propuestas de mejora para cada uno de los puntos relevados en el capítulo de diagnóstico:

- ✓ Se propone la redacción de un Manual del área, que además de incluir la misión y visión definida en el punto 7.1, incorpore las responsabilidades, funciones, organigrama, descripciones y especificaciones de puestos de quienes pertenecen a la misma.
- ✓ Criterios de distribución de tareas: se propone que las personas sean responsables de un proceso en particular para todas las consignaciones (cobranzas, por ejemplo), de esta manera se logra mayor eficiencia y homogeneización de criterios.
- ✓ En referencia a la asignación de tareas a terceros, se plantea tercerizar las tareas de conteo para ceder dichas responsabilidades al área de logística. Asimismo y debido a las mejoras resultantes de la implementación de Truck en Consignatarios se podrá discontinuar las tareas de soporte en el cierre para registración de CVLP.

- ✓ Se propone armar un Plan de capacitación anual para el área y formalizar capacitaciones a los equipos de trabajo en relación a los siguientes temas:
  - Aspectos estratégicos del negocio
  - Nuevos procesos y procedimientos a implementar
  - Nuevos sistemas de información y medición de performance
  - Sistemas de incentivos
  - Capacitación y traspaso de funciones entre integrantes del equipo.
  
- ✓ Carencia de dirección del área y liderazgo. En relación a este punto se propone capacitar en habilidades de liderazgo a la Jefatura y motivarla para que pueda asumir los desafíos propuestos e impulsar al equipo a la concreción de los objetivos planteados.
  
- ✓ Se propone desarrollar actividades de integración del equipo, incentivar una cultura uniforme de trabajo, a través de reuniones al menos semestrales de todos los integrantes en diferentes sedes y reuniones semanales realizadas por teleconferencia a los fines de mejorar los canales de comunicación y favorecer al ajuste de conductas y criterios.

## **7.5. Plan de Implementación**

En el contexto de la estrategia para lograr resultados que favorezcan la implementación del Plan de Mejoras, se sintetizan los “**lineamientos**” necesarios para llevarlo adelante.

### **7.5.1. Principios Generales**

#### **7.5.1.1. Equipo de implementación**

Se deberá establecer un equipo interdisciplinario (que agrupe todas las áreas involucradas), el cual debe contar con un líder de implementación, participantes activos y participantes pasivos. El equipo deberá tener una rutina de reuniones mensuales, donde se establezca una agenda y la posterior minuta de la misma.

#### **7.5.1.2. Definición de Tareas y Actividades**

Para la correcta implementación, se deberán definir las tareas y actividades, asignándoles un valor tiempo, responsables y correlatividad entre las mismas. Mediante gráficos de tipo Gantt se debe enunciar el plan a los responsables.

El directorio de la empresa y los responsables deberán expresar su concreto apoyo a la implementación.

#### **7.5.1.3. Recursos necesarios para la implementación**

Una vez determinada las tareas y actividades, la empresa deberá definir los recursos necesarios, saber si cuenta con ellos o deberá convocar recursos extras. Es fundamental que esta tarea sea realizada a conciencia, de lo contrario será imposible cumplir con los tiempos establecidos.

#### **7.5.1.4. Identificación de Riesgos en la implementación**

La correcta y continua gestión de riesgos no eliminará la existencia de riesgos, pero ayudará a mejorar la probabilidad de alcanzar satisfactoriamente los resultados e impactos de la implementación. La gestión de riesgos deberá adoptar un enfoque integral, ser un proceso continuo y asegurarse la correcta comunicación entre las partes.

Los riesgos son eventos que afectan el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Estos eventos no son ciertos, son posibles. No obstante si se cumplen afectan el proyecto, por lo tanto se deben tomar acciones para mitigarlos (bajar su posibilidad de ocurrencia y/o de impacto). Se tendrán que calificar (alto-medio-bajo) según su impacto y su posibilidad de ocurrencia.

### **7.5.2. Principales issues o temas a implementar**

1. Implementación de mejoras en conjunto con logística de traspaso de responsabilidades sobre stock.
2. Implementación de mejoras en conjunto con Tesorería de traspaso de responsabilidades sobre aplicación de recibos de Consignatarios (excepto Embotelladores de Coca Cola).
3. Implementación del Software de CICSA (Truck) en los Consignatarios.
4. Realización e implementación de interfaces de sistemas con Embotelladores de Coca – Cola.
5. Implementación de mejoras dentro del área de administración:
  - a. Elaboración de los requerimientos de mejoras de sistemas
  - b. Plan de capacitación del personal del área:
    - i. Aspectos estratégicos del negocio
    - ii. Nuevos procesos y procedimientos
    - iii. Nuevos sistemas de información y medición de performance
    - iv. Sistemas de incentivos
    - v. Capacitación y traspaso de funciones entre integrantes del equipo.
6. Incorporación de personal nuevo: Auditor de ingresos
7. Retroalimentación y ajuste de las mejoras implementadas.

## CAPITULO 8: CONCLUSIONES

Este trabajo tuvo por objetivo desarrollar un plan de mejoras para eficientizar los procesos administrativos del Canal de Venta a través de Consignatarios de la empresa “Compañía Industrial Cervecera S.A.” (CICSA), perteneciente al Grupo Chileno “Compañías Cerveceras Unidas S.A.”. La propuesta se enmarca en una activa política de expansión y diversificación de mercados, donde la prioridad es mantener una atención directa y personalizada con los clientes.

Esta propuesta permitiría aumentar la performance del canal de venta, el cuál ha crecido de manera acelerada en el último tiempo, e incorpora el triple desafío (generado por los objetivos estratégicos de la empresa) de: incrementar el número de consignatarios, aumentar las ventas a través del canal (en monto y cantidad) y diversificar el porfolio de productos (agregando nuevas categorías de bebestibles).

Para su realización se movilizaron conceptos teóricos y metodológicos que resultaron útiles a la propuesta, como son: la definición de la visión y misión de la empresa, las nociones de proceso y mejora de procesos (ISO 9000:2000) y herramientas de medición de performance como el tablero de control operativo (Alberto M. Ballvé). Estos aportes conceptuales llevaron a la construcción de indicadores los cuáles se consideran acordes. Sin embargo, se estima que hubiese sido enriquecedor recurrir a más autores para ampliar la mirada, especialmente para el mejor diagnóstico de la situación inicial.

Durante la etapa de diagnóstico se presentaron inconvenientes en lo referido a la disponibilidad de información, confidencialidad de la misma, dispersión del personal y de los consignatarios. Sin embargo se lograron clarificar los factores concurrentes. Durante esta etapa se identificaron aspectos ajenos a la gestión administrativa del canal pero con impacto en la misma. Pero para mitigar los efectos de estos últimos se requería de una decisión de la más alta jerarquía y por lo tanto, se convirtieron en un marco limitativo para las propuestas que se elaboraron. Entre ellos se destacan:

- Fuerte presencia del personal del Ventas frente a relativamente poca presencia de las áreas de Logística y Administración de CICSA
- Esquema de incentivos del personal de Ventas basado en volumen y precio, sin considerar el porcentaje de cobranzas.
- Manejo de caja por parte de los consignatarios.
- Mercado informal en que actúan algunos Operadores Logísticos y Consignatarios no corporativos (GBA fundamentalmente, kioscos, autoservicios, supermercados chinos, etc), razón por la cual, intentar cambios genera riesgo de pérdidas ventas, ya que el manejo operativo de la competencia es similar.

- Acuerdo con Embotelladores de Coca Cola. Es una decisión estratégica mantener el mismo, a pesar de las desventajas económicas que implique para la empresa y la afectación de la relación a otros Consignatarios.

Considerando lo anterior, resultaría interesante en un futuro poder realizar el mismo ejercicio de relevamiento y diagnóstico para la mejora coordinada en la totalidad de la gestión del canal, a través de un equipo interdisciplinario con participantes de las diferentes áreas, a saber: Planning, Logística, Control interno, Administración, Sistemas y Ventas.

A partir del diagnóstico y considerando las limitaciones e inconvenientes planteados, se elaboró un plan de mejoras continua sobre la base de cuatro aspectos: 1) Misión y visión del área centrada en sus competencias claves; 2) Procesos administrativos vinculados al Canal; 3) Sistemas de información, informáticos y control de gestión y 4) Estructura y recursos humanos

En referencia al primer punto, se propone una definición de visión y misión del área, la cual se considera necesaria como guía en este proceso y en el accionar de quienes integran el equipo. Se sugiere su revisión cada tres años en forma coincidente con la definición de objetivos estratégicos que realiza la compañía.

En relación a los procesos administrativos vinculados al canal, se propone un nuevo Mapa de Procesos bajo responsabilidad del departamento de Administración de Ventas Consignatarios, que se focaliza en aquellos procesos directamente vinculados con los objetivos y la visión y misión del área, e incorpora algunos nuevos. De este modo, dentro de la órbita del área bajo estudio se tendrá responsabilidad sobre los siguientes aspectos:

- Determinación, gestión y registración de garantías.
- Mantenimiento de la base de clientes Consignatarios.
- Rendición de cuentas: recepción, gestión de autorización y registración de Cuentas de Venta y Líquido Producto y comisiones.
- Seguimiento de cuenta corriente y gestión de cobranza.

Asimismo, se incorpora la realización de auditorías de ingresos y activos y se trasladan a otros departamentos: el Control de legajos de entrega a Supermercados, la Liquidación de su comisiones por entrega, y el Control de stock: conteos y conciliaciones.

A su vez, se clarificaron y estructuraron los procesos y responsabilidades y se enunciaron propuestas de mejora acorde los inconvenientes u oportunidades detectadas. Cabe aclarar que las mismas fueron seleccionadas por ser las más oportunas y factibles entre un abanico de posibilidades analizadas. Asimismo, y existiendo la decisión de la compañía de implementar el software Truck en los Consignatarios (excepto Coca Cola), se dejan explicitadas las necesidades de información y automatizaciones requeridas.

Finalmente, se elaboró una propuesta de Manual de Procedimientos como síntesis de lo anteriormente descrito.

Se observa que los procesos planteados son perfectibles y se recomienda el continuo seguimiento de los mismos teniendo presente la misión y visión definida como norte.

Se considera que la implementación de las mejoras propuestas acarreará, entre otros, los siguientes beneficios:

- Trasladar responsabilidades a las áreas especializadas, permitiendo homogeneizar procedimientos y políticas (stock, control legajos supermercados, recibos).
- Mejorar el control y eficiencia de los procesos y actividades, a través de la automatización de los mismos, minimizando errores y permitiendo liberar recursos humanos para la realización de actividades de mayor valor agregado para el negocio.
- Eliminación de registros manuales y en papel y, en consecuencia, disminución de espacios de archivos documentales.
- Regularizar los registros contables y mejorar la información para la toma de decisiones.
- Regularizar la situación de activos (envases fundamentalmente) prestados al mercado, asegurando que se cuenten con las autorizaciones correspondientes, mejorando el control sobre los mismos.
- Mantener actualizados los saldos de las cuentas corrientes de Consignatarios.

En relación a los sistemas de información y control se propone la implementación de un tablero de comando operativo. Como se aclara en el cuerpo del trabajo, el tablero pretende ser completado cuando comience la implementación, de modo de ir formando una base de datos. No obstante, se sugiere se revisen anualmente los indicadores y objetivos.

Durante el proceso de elaboración se comprobó la importancia de las mediciones y de los indicadores como herramienta de información y seguimiento de cumplimiento de metas, como magnitudes referenciales que comparados con los objetivos planteados permitirá diagnosticar su cumplimiento y de ser necesarias, tomar acciones correctivas o preventivas.

En relación a los sistemas informáticos, la implementación del Sistema Truck genera un desafío muy importante para el área. Se supone que traerá beneficios vinculados a la eficiencia y el control, que son prioritarios para poder crecer acorde a los desafíos planteados. Es por ello que se incorporan los requerimientos de sistemas en los análisis de cada uno de los procesos. No obstante, durante la implementación del mismo será importante que el área participe activamente en las capacitaciones y parametrizaciones para asegurar los resultados.

En referencia a la estructura y recursos humanos se propone un nuevo organigrama así como descripciones de puestos más específicas y acorde los objetivos planteados (que, a su vez,

se plasman en el tablero de comando) y la realización de un trabajo de capacitación y consolidación de equipo de trabajo y habilidades de liderazgo para su líder.

Posteriormente, se establecieron lineamientos para implementar el plan de mejoras propuesto así como la necesidad de identificar los principales riesgos y acciones para mitigarlos. En este punto, será muy importante la decisión gerencial de acompañar y promover las mejoras.

Finalmente, se concluye que están dadas las condiciones para una mejora significativa en el área de administración del Canal Consignatarios.



## **BIBLIOGRAFÍA CITADA:**

### **Libros:**

ACKOFF, Russell Lincoln, 1997, *Planificación de la empresa del futuro*, Limusa Editores, México.

BALLVE, Alberto M., 2000, *Tablero de control. Organizando información para crear valor*, Segunda impresión, Ediciones Macchi, Argentina.

HITPASS, Bernhard, 2012, *BPM, Business Process Management - Fundamentos y Conceptos de Implementación*, BBH Ltda., Chile.

JOHNSON Gerry, SCHOLES Kevan, WHITTINGTON Richard, *Dirección estratégica*, 2006 7ma ed. Editorial Pearson Education SA, Madrid.

KAPLAN Robert y NORTON David, 2009, *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, para implantar y gestionar su estrategia*. 2da edición revisada, Editorial Gestión 2000, España.

THOMPSON, Jr. Arthur A. y STRICKLAND III, A.J., *Administración estratégica, textos y casos*, 2004, 13era. Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana.

### **Artículos y publicaciones en sitios especializados:**

BELTRÁN SANZ, Jaime; CARMONA CALVO, Miguel A.; CARRASCO PÉREZ, Remigio; RIVAS ZAPATA, Miguel A.; TEJEDOR PANCHON, Fernando, "Guía para una gestión basada en procesos", Centro Andaluz de Excelencia para la gestión, Instituto Andaluz de Tecnología, Imprenta Berekintza, 2009.

Informe ACNielsen de Marzo 2012.

### **Material interno de la empresa:**

Manual de Inducción CCU Argentina.

Material "Taller Rol del supervisor CCU"

### **Recursos tomados de internet:**

Sitio web oficial de CCU Argentina.  
[www.ccu.com.ar](http://www.ccu.com.ar)

Sitio web oficial CCU Chile  
[www.ccu.cl](http://www.ccu.cl)

## **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA:**

### **Libros:**

- LAUDON, Kenneth C. y LAUDON Jane P., "*Sistemas de Información Gerencial*", 2004, 8va ed., Editorial Pearson Educación, México.
- KAPLAN Robert y NORTON David, *Cuadro de Mando Integral (the balanced scorecard)*, 1997, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- KAPLAN Robert y NORTON David, *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, 1996, Harvard Business School Press, Boston.
- KAPLAN, S. Robert y NORTON, David, *Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2003.
- RICHARD TANNER Pascale, *Managing on the Edge: How the Smartest Companies Use Conflict to Stay Ahead*, 1991, Touchstone Books.
- SANTESMASES MESTRE, Miguel, *Marketing. Conceptos y estrategia*, 2004, 3ra ed., Ediciones Pirámide, S.A, Madrid.

### **Artículos y publicaciones en sitios especializados:**

- "Orientación Acerca del Enfoque Basado en Procesos para los Sistemas de la Gestión de la Calidad", Documento ISO TC/176 STTG, 2001.
- POSADA ARANGO Jaime, "*Guía de Diseño y Mejora Continua de Procesos Administrativos y Asistenciales*", 2004.

## **Glosario de definiciones y abreviaturas empleadas:**

- **CICSA:** abreviatura de “Compañía Industrial Cervecera S.A.” (Empresa sobre la cual se basa el presente trabajo).
- **CCU:** abreviatura de “Compañía Cerveceras Unidas S.A.”. Según si se refiere CCU Chile o Argentina, nos referimos a la Casa Matriz del Grupo CCU o bien su filial en Argentina, empresa propietaria de CICSA.
- **OL:** Operador Logístico
- **SMK:** Supermercado
- **ABM:** Alta, baja o modificación.
- **PDV:** Punto de venta.
- **CVLP o NVLP:** Cuenta de Venta de Líquido Producto o Nota de Venta y Líquido Producto.
- **AS:** Ajustes de stock.
- **Joint Venture:** alianza estratégica, que implica la colaboración entre dos o más empresas para generar una ventaja competitiva y lograr objetivos que difícilmente serían alcanzables de manera individual.
- **Misión:** Propósito que se propone la organización (el para qué), razón fundamental para la existencia de la organización. Sintetiza los principales propósitos estratégicos, así como los valores esenciales que deberían ser conocidos, comprendidos y compartidos por todos los individuos que conforman una organización. La Misión mira hacia adentro de la organización y tiene su horizonte en el mediano plazo.
- **Visión:** es la definición de lo que la empresa quiere ser en un futuro (hacia dónde quiere llegar). Recoge las metas y logros planteados por las organizaciones. Una declaración de visión es una breve representación filosófica de cómo quiere ser la empresa y cómo desea ser percibida en un futuro por sus clientes, empleados, propietarios y otras personas importantes.
- **On premise:** corresponde a los puntos de venta en los cuales se expende la cerveza en botellas o envases abiertos, es decir botellas destapadas o chopp. Incluye: bares, restaurantes, pizzerías, discotecas, etc.
- **Off premise:** corresponde a los puntos de venta en los cuales se expende la cerveza en botellas o envases cerrados, es decir botellas no abiertas o destapadas. Incluye: minoristas tradicionales (almacenes), quioscos, vinotecas, etc.
- **Carta Oferta:** es una proposición unilateral que una de las partes dirige a la otra para celebrar con ella un contrato. Una Carta Oferta aceptada por la otra parte, se convierte en vinculante para las mismas, ya que se convierte en una forma de consentimiento. Esta modalidad es la utilizada por la empresa en lugar de celebrar contratos con las Consignaciones o Distribuidores. Una de las ventajas que posee es que no abona impuesto a los sellos que poseen los contratos.
- **Picking:** es la preparación del pedido con los diversos productos solicitados. Comprende el ordenamiento de los productos extrayendo unidades o conjuntos empaquetados de una unidad de empaquetado superior que contiene más unidades que las extraídas. En general, se podría decir que se produce cuando se extraen productos abriendo una unidad de empaquetado.

## **Anexo N° 1: “Principales artículos del Código de Comercio Argentino referidos a Consignación”**

### **Título 2: Del mandato y de las comisiones o consignaciones**

**221.** El mandato comercial, en general, es un contrato por el cual una persona se obliga a administrar uno o más negocios lícitos de comercio que otra le encomienda. El mandato comercial no se presume gratuito.

**222.** Se llama especialmente mandato, cuando el que administra el negocio obra en nombre de la persona que se lo ha encomendado. Se llama comisión o consignación, cuando la persona que desempeña por otros, negocios individualmente determinados obra a nombre propio o bajo la razón social que representa.

### **Capítulo 2: De las comisiones o consignaciones**

**232.** Entre el comitente y el comisionista, hay la misma relación de derechos y obligaciones que entre el mandante y mandatario, con las ampliaciones o limitaciones que se prescriben en este Capítulo.

**233.** El comisionista queda directamente obligado hacia las personas con quienes contratare, sin que éstas tengan acción contra el comitente, ni éste contra aquéllas, a no ser que el comisionista hiciera cesión de sus derechos a favor de una de las partes.

**234.** Competen al comitente, mediante la cesión, todas las excepciones que podría oponer el comisionista; pero no podrá alegar la incapacidad de éste, aunque resulte justificada, para anular los efectos de la obligación que contrajo el comisionista.

**235.** El comisionista es libre de aceptar o rehusar el encargo que se le hace. Si rehúsa, debe dar aviso al comitente dentro de las veinticuatro horas, o por el segundo correo; si no lo hiciera, será responsable de los daños y perjuicios que hayan sobrevenido al comitente, por no haber recibido dicho aviso. Sin embargo, el comerciante que fuese encargado por otro comerciante de diligencias para conservar un crédito, o las acciones que las leyes otorguen, no puede dejar de aceptar la comisión, en el caso de que, rehusándola, se perdiera el crédito o los derechos cuya conservación se trataba de asegurar.

**238.** El comisionista que aceptase el mandato, expresa o tácitamente, está obligado a cumplirlo, conforme a las órdenes e instrucciones del comitente. En defecto de éstas, o en la imposibilidad de recibirlas en tiempo oportuno, o si le hubiese autorizado para obrar a su arbitrio u ocurriese suceso imprevisto, podrá ejecutar la comisión, obrando como lo haría en negocio propio, y conformándose al uso del comercio, en casos semejantes.

**239.** La comisión es indivisible. Aceptada en una parte, se considera aceptada en el todo, y dura mientras el negocio encomendado no esté completamente concluido.

**240.** Sean cuales fuesen las palabras que el comitente use en la correspondencia, desde que pida u ordene a su corresponsal que haga alguna cosa, se entiende que le da facultad suficiente para todo lo que tiene relación con la operación ordenada.

**243.** Todas las consecuencias perjudiciales de un contrato hecho por un comisionista contra las instrucciones de su comitente, o con abuso de sus facultades, serán de cuenta del mismo comisionista, sin perjuicio de la validez del contrato. En consecuencia de esta disposición, el comisionista que haga una enajenación por cuenta ajena a inferior precio del que le estaba marcado, abonará a su comitente el perjuicio que se le haya seguido por la diferencia del precio, subsistiendo, no obstante, la venta. En cuanto al comisionista, que encargado de hacer una compra, se hubiere excedido del precio que le estaba señalado por el comitente, queda a arbitrio de éste aceptar el contrato tal como se hizo, o dejarlo por cuenta del comisionista, a menos que éste se conforme en percibir solamente el precio que le estaba designado, en cuyo caso no podrá el comitente desechar la compra que se hizo de su orden. Si el exceso del comisionista estuviere en que la cosa comprada no fuese de la calidad que se le había encomendado, no tiene obligación el comitente de hacerse cargo de ella.

**244.** Es de cargo del comisionista cumplir con las obligaciones prescriptas por las leyes y reglamentos fiscales, en razón de las negociaciones que se le han encomendado. Si contraviniera a ellas o fuese omiso en su cumplimiento, será suya la responsabilidad, aunque alegase haber procedido con orden expresa del comitente.

**245.** El comisionista debe comunicar puntualmente a su comitente, todas las noticias convenientes sobre las negociaciones que puso a su cuidado, para que éste pueda confirmar, reformar o modificar sus órdenes, y en el caso de haber concluido la negociación, deberá indefectiblemente, darle aviso dentro de las veinticuatro horas, o por el correo más inmediato al día en que se creó el convenio. De no hacerlo, además de las responsabilidades ordinarias, serán de su cargo todos los perjuicios que pudieran resultar de cualquier mudanza que acordare el comitente sobre las instrucciones.

**246.** El comitente que no responde dentro de las veinticuatro horas, o por el segundo correo, a la carta de aviso en que el comisionista le informe del resultado de la comisión, se presume que aprueba la conducta del comisionista, aunque hubiese excedido los límites del mandato.

**247.** El comisionista responde de la buena conservación de los efectos, ya sea que le hayan sido consignados, que los haya comprado o recibido en depósito, o para remitirlos a otro lugar salvo caso fortuito o de fuerza mayor, o si el deterioro proviniese de vicio inherente a la cosa.

**248.** El comisionista está obligado a dar aviso al comitente dentro de las veinticuatro horas o por segundo correo, de cualquier daño que sufriesen los efectos existentes en su poder, y a hacer constar en forma legal el verdadero origen del daño.

**249.** Las mismas diligencias debe practicar el comisionista, siempre que al recibirse de los efectos consignados, notare que se hallan averiados, disminuidos, o en estado distinto del que conste en las cartas de porte o fletamento, facturas o cartas de aviso. Si el comisionista fuere omiso, tendrá acción el comitente para exigirle que responda de los efectos en los términos designados por los conocimientos, cartas de porte, facturas o cartas de aviso, sin que pueda admitírsele otra excepción que no sea la prueba de haber practicado las referidas diligencias.

**254.** El comisionista no puede alterar las marcas de los efectos que hubiere comprado o vendido por cuenta ajena, a no ser que tuviere para ello orden expresa del comitente.

**255.** Todas las economías y ventajas que consiga un comisionista en los contratos que haga por cuenta ajena, redundarán en provecho del comitente.

**256.** Cuando el comisionista, además de la comisión ordinaria, percibe otra llamada de "garantía", corren de su cuenta los riesgos de la cobranza, quedando en la obligación directa de satisfacer al comitente el saldo que resulte a su favor a los mismos plazos estipulados, como si el propio comisionista hubiese sido el comprador. Si la comisión de garantía no se hubiese determinado por escrito, y sin embargo el comitente la hubiese aceptado o consentido, pero impugnare la cantidad, se entenderá la que fuese de estilo en el lugar donde residiere el comisionista, y en defecto de estilo, la que fuere determinada por arbitradores.

**257.** El comisionista que sin autorización de su comitente, haga préstamos, anticipaciones o ventas al fiado, toma a su cargo todos los riesgos de la cobranza, cuyo importe podrá el comitente exigir de contado, cediendo al comisionista todos los intereses, ventajas o beneficios que resultaren del crédito acordado por éste, y desaprobado por aquél. Sin embargo, el comisionista se presume autorizado para conceder los plazos que fueren de uso en la plaza, siempre que no tuviere orden en contrario del comitente.

**258.** El comisionista no responde en caso de insolvencia de las personas con quienes contratare en cumplimiento de su comisión, siempre que al tiempo del contrato, fuesen reputadas idóneas, salvo los casos del artículo 256, o si obrare con culpa o dolo.

**259.** Siempre que el comisionista venda a plazos, deberá expresar, en las cuentas y avisos que dé al comitente, los nombres y domicilios de los compradores y plazos estipulados. Si no hiciere esa

declaración explícita, se presume que las ventas fueron al contado, sin que le sea admitida la prueba contraria.

**260.** El comisionista que no verifica la cobranza de los capitales de su comitente a la época en que son exigibles según las condiciones y pactos de cada negociación, responde de las consecuencias de su omisión.

**262.** Los comisionistas no pueden adquirir por sí ni por interpósita persona, efectos cuya enajenación les haya sido confiada, a no ser que medie consentimiento expreso del comitente.

**263.** Es indispensable también el consentimiento expreso del comitente, para que el comisionista pueda ejecutar una adquisición que le está encargada con efectos que tenga en su poder, ya sean suyos o ajenos.

**264.** En los casos a que se refieren los dos artículos antecedentes, no tiene derecho el comisionista a percibir la comisión ordinaria, si no lo que se haya expresamente estipulado. No mediando estipulación, ni convenio de partes, se reducirá la comisión a la mitad de la ordinaria.

**269.** El comisionista que distrajere del destino ordenado los fondos de su comitente, responderá por los intereses, desde el día que entraron en su poder dichos fondos, y por los daños resultantes de la falta de cumplimiento de la orden; sin perjuicio de las acciones criminales a que pudiera haber lugar, en caso de dolo o fraude.

**270.** Todo comisionista es responsable de la pérdida o extravío de los fondos metálicos o moneda corriente que tenga en su poder, pertenecientes al comitente, aunque el daño o pérdida provenga de caso fortuito o de violencia, a no ser que lo contrario se haya pactado expresamente, y salvas las excepciones que nacieren de circunstancias especiales, cuya apreciación queda librada a la prudencia y circunspección de los tribunales.

**271.** Los riesgos que ocurran en la devolución de los fondos del poder del comisionista a manos del comitente, corren por cuenta de éste, a no ser que aquél se separase en el modo de hacer la remesa, de las órdenes recibidas, o si ninguna tuviese, de los medios usados en el lugar de la remesa.

**274.** Todo comisionista tiene derecho a exigir del comitente una comisión por su trabajo, la cual no habiendo sido expresamente pactada, será determinada por el uso comercial del lugar donde se hubiese ejecutado la comisión.

**275.** Si se ha concluido la operación o mandato, la comisión se debe íntegra; pero en caso de muerte o separación del comisionista, se debe únicamente la cuota correspondiente a los actos que haya practicado. Sin embargo, cuando el comitente revoque el mandato antes de concluido, sin causa justificada procedente de culpa del comisionista, nunca podrá pagarse menos de la mitad de la comisión, aunque no sea la que exactamente corresponda a los trabajos practicados.

**277.** El comisionista, por su parte, está obligado a rendir al comitente, luego de evacuada la comisión, cuenta detallada y justificada de todas las operaciones y cantidades entregadas o percibidas, reintegrando al comitente, por los medios que éste le prescriba, el sobrante que resulte a su favor.

En caso de mora, responde por los intereses desde la fecha de la interpelación.

## Anexo N°2: Formulario utilizado para la realización del relevamiento de tareas y tiempos

### Planilla de Relevamiento de tareas y tiempos – Equipo Consignaciones

Objetivo del Relevamiento: Relevar tareas realizadas y tiempos asociados a cada una, buscando mejores prácticas.

Instrucciones para completar la planilla: La planilla deberá completarse diariamente con indicación de cantidad de repeticiones y horas (o fracción) insumidas en cada tarea durante 2 semanas a partir del 27/06/2012.

Nombre y Apellido	
Puesto	

N° tarea	Tarea	Descripción larga	27- Jun	28- Jun	29- Jun	30- Jun	1- Jul	4- Jul	5- Jul	6- Jul	7- Jul	8- Jul
1	Cuenta de Venta y Líquido Producto	Analizar, procesar y registrar CVLP										
		Solicitar autorizaciones correspondientes (Ventas, descuentos, entregas SC incluidas en CVLP)										
		Controlar diferencias de precio										
		Armado del legajo de CVLP										
2	Control comisiones	Controlar comisiones (fijas, variables), excepto entregas SMK										
3	Control entregas SMK	Gestionar la recepción de legajos de SMK, analizarlos y efectuar los reclamos correspondientes.										
		Controlar comisiones por entregas a SMK y autorizar su pago										
4	Cuenta corriente	Seguimiento de cuenta corriente (cobranzas, compensaciones de facturas)										
		Gestión de recepción y autorización de facturas por gastos, fletes, entregas SC, fideicomiso.										
		Aplicación de recibos										
5	Toma de inventario	Conteo de producto terminado y envases										
		Viajes para toma de inventario										
6	Conciliación de stock	Conciliar movimientos de productos y envases (SGC, PS), determinando faltantes a facturar según contrato. Firma de las partes de la conciliación.										
7	Comodatos	Comparación préstamos de envases a los puntos de ventas, informando incrementos y justificando los mismos a Control Interno										
8	Soporte SGC	Soporte de uso del Sistema de Gestión Comercial										
9	Garantías	Gestión y revisión de garantías										
10	Provisiones	Constitución y seguimiento provisiones contables										
11	Otras	Otras tareas que se realicen para consignaciones u otras áreas, describir en pocas palabras.										