

**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**PROPOSICIÓN DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA
FAMILIAR VIGNOLA S.A.**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

Profesor Guía: Oscar L. Fariña Hinojosa

Bernardo A. Aravena Rodríguez

Jorge I. Muñoz Rodríguez

VIÑA DEL MAR - CHILE

2012

Dedicatoria:

Esta memoria va dirigida a las familias Aravena Rodríguez y Muñoz Rodríguez, quienes en todo nuestro proceso de vida y universitario nos apoyaron y enseñaron a ser responsables, consecuentes y persistentes en lograr nuestros objetivos.

Esta memoria fue un proceso de arduo trabajo que queremos dedicar a nuestras familias en señal de agradecimiento por todo el cariño entregado.

Agradecimientos:

Queremos agradecer a nuestro profesor guía Don Oscar Fariña por todo el apoyo, paciencia y consejos brindados durante todo el proceso de titulación.

De igual manera queremos dar las gracias a la empresa Vignola S.A por toda la disposición entregada y dejarnos ser parte de un proyecto que se reflejará en nuestra memoria. Un especial agradecimiento a don Robert Varas, Marcelo Fuentes y William Hughes, quienes fueron las personas más involucradas en la realización de nuestra tesis.

Yo Bernardo quiero agradecer a mis padres Lorena Rodríguez y Bernardo Aravena, a mis hermanos Lorena, Paolo y Tomás, a mi pareja Karen Orellana y especialmente a mi hijo Bernardo quien ha sido la principal motivación de mi vida.

Yo Jorge quiero dar las gracias a mi madre Lucía Rodríguez y a mi hermano Juan Pablo Muñoz porque siempre estuvieron presentes en toda mi carrera universitaria. Los amo mucho

Indice:

Dedicatoria	i
Agradecimientos	ii
Resumen	v
Abstract	vi
Introducción	1
Capítulo 1: Marco Teórico	2
1. Breve Reseña de la Empresa	2
2. Situación Actual de la Empresa	3
3. De las Empresas familiares en General.....	6
• Características de las Empresas Familiares	6
• Finalidad y esencia de la empresa familiar y la familia	6
• Sistema Familiar y Sistema Empresarial.....	6
• Ventajas principales de las Empresas Familiares	7
• Desventajas existentes de una Empresa Familiar	8
• Ciclo de vida de la Empresa Familiar	8
• Modelo de los tres círculos de la Empresa Familiar	10
• Problemas de continuidad de la Empresa Familiar.....	11
• El modelo de los cinco círculos.....	12
• Generaciones de la Empresa Familiar	14
• Cambios en la Empresa Familiar	16
• Convocatorias en las Empresas Familiares.....	16
4. De Conceptos administrativos relacionados	18
• Capacitación	18
• Departamentalización	19
• Análisis y Descripción de Cargos	20

Capítulo 2: Vignola S.A.....	21
1. Situación Administrativa de la Empresa.....	21
• Vignola S.A	21
• Vignola Empresa.....	22
2. El Departamento de Adquisiciones	23
• Situación Actual.....	23
3. El Departamento de Ventas.....	29
• Situación Actual.....	29
Capítulo 3: Análisis de la Empresa Vignola S.A	31
1. Encuesta a Departamento de Ventas	31
• Objetivo	31
• Preguntas.....	31
• Análisis de encuesta a vendedores sucursal Santiago	34
2. Análisis FODA	37
• Conclusión FODA Dinámico	47
3. Las Cinco fuerzas de Porter aplicadas a Vignola S.A.....	49
• Amenaza de los nuevos competidores.....	49
• Rivalidad entre Competidores.....	50
• Amenaza de ingreso de productos sustitutos	52
• Poder de negociación de los clientes	52
• Poder de negociación de los proveedores	53
Capítulo 4: Propuesta	55
1. Reestructuración Administrativa General.....	55
2. Departamento de Adquisiciones	59
• Introducción	59
• Objetivos	59

• Integrantes del Departamento de Adquisiciones	60
• Relaciones laborales directas	61
• Remuneraciones	61
• Funciones	61
• Especificaciones para los Cargos	62
• Flujo de una Compra Interna.....	63
• Flujo de una Reventa.....	64
3. Departamento de Ventas	65
• Introducción	65
• Capacitación	65
Conclusión.....	67
Bibliografía.....	69
Anexos	70

Resumen:

Este proyecto se realizó en la empresa Vignola S.A, la cual es de origen familiar y está atravesando por un periodo de profesionalización de sus trabajadores por lo que ha tenido que ir adaptándose a ciertos cambios en su estructura administrativa debido a su alto crecimiento como empresa.

La memoria tiene como primera función principal analizar si es rentable la implementación de un departamento de adquisiciones, el cual deberá responsabilizarse por las compras internas de la empresa y las compras de reventa para dar un mayor control a la empresa. En segundo lugar, se examina el departamento de ventas, que tiene una importante rotación de vendedores y la empresa pretende que no continúe repitiendo esta irregularidad.

Para poder analizar y llegar a una propuesta, se elaboró una encuesta a los vendedores de Santiago, además de recabar información interna de la empresa, dispuesta por sus jefes y trabajadores.

El proyecto recomienda la implementación de un departamento de adquisiciones, el cual entregaría un control total de todos los movimientos de compra en la empresa. Asimismo, se aconseja fortalecer a todos los vendedores, a través de constantes capacitaciones que ayuden a incrementar sus ventas que son lo más importante para la empresa.

Abstract:

This project was performed in the Vignola SA company, which has a familiar origin and is going through a period of professionalization of the workers, this is why the company had to adapt to certain changes in the structure due to its high growth.

The memory has the main function if is it profitable to analyze the implementation of the acquisition department, which will have to be responsible for domestic purchases of the company and purchases of resale to give more control to the company. In second place, we examine the sales department, which has a high turnover of salespeople and the company intends to keep them searching their best adaption.

To be able to analyze and come to a proposal, we made a survey to the sellers of Santiago, also collect internal company information arranged by their bosses and workers.

The project recommends the implementation of a acquisition department, which would give full control of all movements of purchase in the company. Also, we advised to strengthen all the sellers through a constant training to help increase their sales.

Introducción:

La empresa Vignola S.A es una organización de origen familiar iniciada en la región de Valparaíso y que cuenta hoy en día con más de 4 sucursales a lo largo de del país.

Actualmente su fundador, Mario Vignola Riesle, sigue a cargo de la empresa y es el presidente y accionista principal de la organización.

Vignola se encuentra en el rubro de capacitación, producción y comercialización de productos industriales importados, los cuales han presentado una gran demanda en las últimas décadas por parte de las empresas chilenas.

Debido al rápido crecimiento de la organización, no alcanzó a adaptarse de manera progresiva a los constantes cambios generados en estos últimos 20 años, implicando hasta el día de hoy, una serie de problemas internos los cuales podrían solucionarse con una reestructuración administrativa de la empresa, remediando de tal manera, los síntomas problemáticos detectados en las áreas de compra, venta y distribución de sus productos.

Este proyecto está enfocado en dar inicio al proceso de reestructuración administrativa en la empresa Vignola S.A, diagnosticando y sugiriendo posibles soluciones a los indicios de problemas detectados en su actual administración.

Capítulo 1. Marco Teórico

1. Breve Reseña de la empresa

Vignola S.A fue fundada en el año 1946, en la ciudad de Valparaíso, por su actual Presidente Ejecutivo Mario Vignola Riesle.

Para poder dimensionar el tamaño actual de la empresa, se debe saber que en Chile, una gran empresa es aquella que tiene ventas anuales sobre las 100.000,1 UF, o sea, alrededor de \$2.246.000.000 . En el año 2011, Vignola obtuvo ventas por un total de \$6.307.772.570 (Ver Anexo 1), cifra que la sitúa como una Gran empresa.

La organización comercializa más de 8000 componentes y accesorios del rubro industrial, los cuales se agrupan en 10 líneas de productos diferentes. Dentro de estas 10 líneas, Vignola trabaja 4 líneas en mayor magnitud, Oleohidráulica, Neumática, Instrumentación Industrial y Control de Procesos Industriales, las cuales representan un 80% de sus ventas anuales.

Más del 80% de los productos que vende la empresa son importados. En el año 2011, la empresa efectuó importaciones de Estados Unidos e Italia por un total de \$1.760.000.000¹,

¹ Fuente: Informes Internos Vignola S.A.

“Vignola S.A” ha establecido oficinas de venta en Antofagasta, Valparaíso, Santiago, Talcahuano, Puerto Montt y cuenta con ingenieros residentes en Iquique, Calama, Copiapó, Talca, Valdivia, Los Ángeles y Rancagua, conformándose en total por 160 trabajadores repartidos a lo largo del país, para contribuir así, al desarrollo de la industria nacional.

2. Situación Actual de la empresa.

El grupo Vignola se subdivide en 4 empresas: Vignola S.A, Vignola Capacitación Ltda., Vignola Industrial Ltda. y Vignola y Cía. Ltda.

Cada una de estas organizaciones si bien están interrelacionadas, son independientes entre sí y prestan servicios a Vignola S.A.

Para una mayor comprensión de la organización, se ha agregado un cuadro resumen del Estado de Resultados 2011 (Anexo 1) que permite dilucidar el tamaño de empresa que es actualmente.

Cuadro Resumen de la Empresa Vignola:²

N° Empleados	Cifra Ventas	Cantidad Sucursales	Cifra Importaciones	Cifra Remuneraciones	Cifra Utilidades
160	\$6.307.772.570	6	\$1.760.000.000	\$1.275.430.669	\$371.248.709

² Fuente: EERR 2011 e informes internos de Vignola S.A.

Vignola desde el punto de vista generacional como empresa familiar, se establece en su tercera generación de descendientes, sin embargo, su fundador, Don Mario Vignola sigue siendo el dueño y presidente hasta el día de hoy.

La empresa hoy en día, se encuentra en el punto de la profesionalización en el gráfico de la línea de tiempo de una empresa familiar, recurriendo al contrato de profesionales capacitados en su dirección.

Gráfico Línea de Tiempo-Crecimiento de la Empresa Familiar:³



La familia de a poco se ha distanciado de la organización dejándola en manos de terceros en cuanto su administración, pero ellos continúan siendo sus dueños al ser accionistas de la sociedad.

³ Fuente: Creación Propia

Desde el punto de vista administrativo, como la empresa en sus inicios obtuvo un gran crecimiento en cortos periodos de tiempo, se vio en la obligación de contratar personal para las nuevas tareas que aparecían a medida que la empresa crecía y de igual manera las personas que ya trabajaban desde antes, adquirieron nuevas tareas fuera de sus funciones del cargo correspondiente.

La empresa creció de manera “inorgánica” y a pesar de poseer un organigrama, no cuenta con manuales de procedimiento ni un análisis de cargo para las tareas de los diferentes puestos de trabajo

Los encargados de las compras directas, muchas veces se hacen cargo de compras fuera de su índole, como artículos de aseo y de oficina, en vez de dedicarse por completo a sus funciones, si se considera que Vignola S.A importa US \$300.000 mensual promedio y cuenta con más de 8000 productos.⁴

Al detectar los síntomas anteriormente mencionados, podemos deducir que el problema principal de Vignola, es que no se inició con una estructura administrativa definida y esto es debido a su origen como empresa familiar teniendo que “definirse durante la marcha”, una reestructuración administrativa es la propuesta de solución a todos sus problemas.

⁴ Fuente: Informes internos de la empresa Vignola S.A.

3. De las Empresas Familiares en General.

3.1. Características de las Empresas Familiares

La característica principal de las empresas familiares es que su propiedad y dirección pertenece a uno o más miembros de una familia y que existe la intención de que la empresa siga en manos de la misma.

3.2. Finalidad y esencia de la empresa familiar y la familia.

Para una empresa el fin es generar ingresos, aumentar la productividad y darle un valor económico al negocio, mientras que el fin de una familia es el desarrollo de cada uno de sus miembros.

La esencia principal de la familia es la unión de todos sus integrantes, donde cada uno se considera por quién es, en cambio en una empresa no familiar, se consideran a las personas como un puesto de trabajo con tareas que deben realizar. Dentro de una empresa familiar las decisiones relacionadas al negocio son influenciadas por los criterios de la familia por sobre los empresariales.

3.3. Sistema familiar y sistema empresarial.

El sistema familiar surge del hombre, en donde las normas de la familia aparecen según su cultura, en la que cada miembro de ella ejerce un rol individual y posee una aceptación total dentro del núcleo familiar.

En el sistema empresarial, la relación principal entre las personas es la rentabilidad, cada individuo se comportan según sus valores familiares y donde la aceptación se condiciona según la productividad de cada uno.

Tabla de Comparación entre el Sistema Familiar y el Sistema Empresarial.⁵

Sistema Familiar	Sistema Empresarial
Emocional	Va a lo concreto
Enfoque hacia adentro	Enfoque hacia afuera
Poco cambio	Mucho cambio
Aceptación incondicional	Aceptación condicional

Fuente: Soto, E y Braidot, N. 1999. Las Pymes Latinoamericanas: herramientas competitivas para un mundo globalizado. Ifema. Argentina, p. 62-93

3.4. Ventajas principales de las empresas familiares.

- Compromiso: Para el creador, la empresa significa su vida, lo que hace que se traspase ese sentimiento de pertenencia a los familiares que hacen que la empresa sea más competitiva.
- Conocimiento: Al ser familia, en especial los hijos del creador, conocen los procedimientos a seguir haciendo que la empresa funcione.
- Flexibilidad: La familia que trabaja en la empresa está dispuesta a ceder en temas de salarios y de horas trabajadas si es que están dedicados a ella.
- Planear a largo plazo: Los miembros de la familia son más cautelosos al momento de hacer proyectos para la empresa.
- Orgullo y Confiabilidad: Al existir un creador, provoca un sentido de orgullo para los descendientes que se refleja en la razón social de la empresa.

⁵ Fuente: Soto, E y Braidot, N. 1999. Las Pymes Latinoamericanas: herramientas competitivas para un mundo globalizado. Ifema. Argentina, p. 62-93

- Cultura estable: Al tener años en la empresa, los empleados se adaptan a la cultura de esta.

3.5. Desventajas existentes en una empresa familiar.

- Rigidez: Al ser más tradicionales, les cuesta adaptarse a cambios del mercado.
- Desafíos Comerciales: El tener un aprecio a los productos y a estrategias antiguas que no permiten hacer que la empresa se renueve en esos ámbitos.
- Sucesión: El liderazgo se ve afectado al momento de haber una transición de la empresa con problemas emocionales de la familia.
- Conflictos emocionales: Al ser una empresa familiar, debe lidiar con el rendimiento y resultados a nivel de empresa contra la lealtad de la familia.
- Liderazgo y Legitimidad: Al pasar a otra generación, el liderazgo tiende a ser confuso y se recomienda que se resuelvan los conflictos y se pueda facultar a descendientes para una nueva administración.

3.6. Ciclo de vida de la empresa familiar.

Existen cuatro fases dentro del ciclo de la empresa familiar:

3.6.1. Creación de la empresa.

El fundador debe sobreponerse a diversos problemas al momento de iniciar una empresa, como buscar financiamiento, crear un producto rentable, atraer clientes y contratar personal de confianza.

3.6.2. Desarrollo de la empresa

Se deben tomar decisiones estratégicas para mantener la ventaja competitiva de la empresa, el fundador debe delegar tareas y traspasar la cultura de la empresa a sus empleados. Comienzan a existir conflictos de liderazgo entre los empleados familiares y los que no, debido al interés de quienes continuarán con el futuro de la organización.

3.6.3. Sucesión y nueva generación.

Al ser una empresa madura, ya existen empleados, familiares, inversionistas o directivos. Los familiares buscan su beneficio propio como recibir dividendos.

3.6.4. Empresa Pública.

Ya la empresa deja de ser familiar, pasando a ser pública y buscando administración más profesional.

Todas estas fases de la empresa pueden ser bien abordadas si existe una buena administración por parte de la familia fundadora.

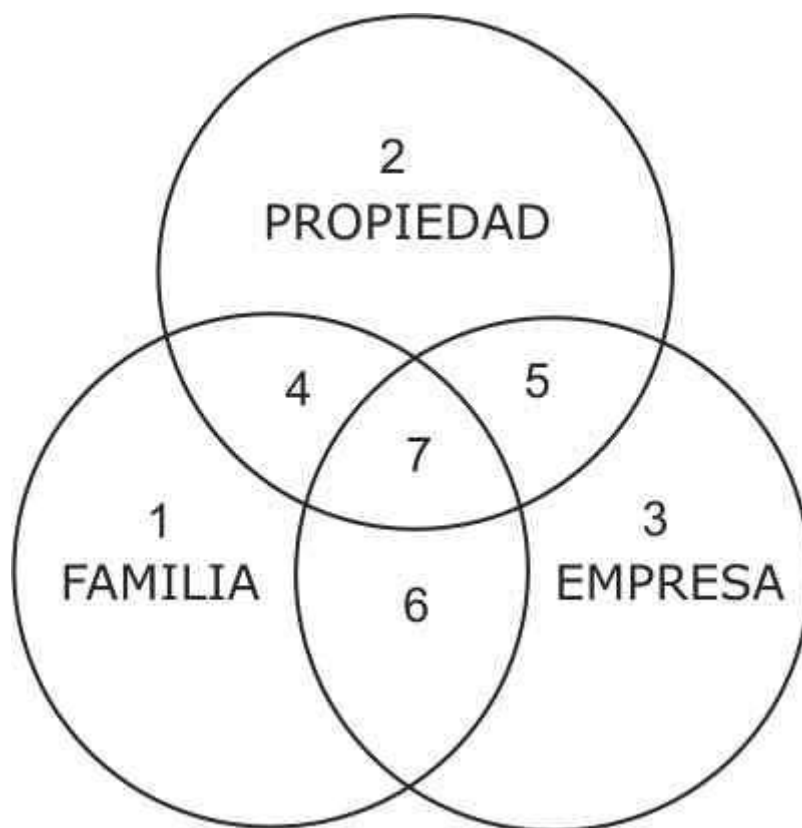
3.7. Modelo de los tres círculos de la empresa familiar.

Este modelo creado por los autores John Davis y Renato Tagiuri trata de explicar cómo se relacionan tres círculos que componen a la empresa familiar, estos son: la propiedad (socios o accionistas), la familia y la empresa (empleados). Dentro de estos círculos se desprenden siete grupos de personas, donde cada uno tiene un rol dentro de la empresa e intereses propios. Estos son los grupos e intereses:

1. Familia: Ingresos para vivir.
2. Accionistas no familiares: Dividendos, retorno de inversión.
3. Empleados no familiares: Seguridad y compromiso laboral.
4. Empleados familiares: Seguridad laboral, mayores responsabilidades.
5. Socios no familiares que trabajan en la empresa: Dividendos, seguridad laboral.
6. Accionistas familiares: ingresos para vivir, dividendos.
7. Directivos, familiar y accionistas: Ingresos, dividendos y compromiso con la empresa.

A medida que la empresa crece y el tiempo transcurre, comienzan a llegar nuevos empleados, los cuales pueden ser familiares del dueño de la empresa o no, provocando cambios en los grupos dentro de los círculos, como también sus expectativas e intereses.

Figura del Modelo de los tres círculos:⁶



Fuente: Amat, J. (2000). La continuidad de la empresa familiar. Segunda edición. Gestion 2000. Barcelona, p. 102-103

3.8. Problemas de continuidad de la Empresa Familiar.

Una empresa familiar en comparación con una empresa no familiar posee la gran desventaja que no supera los 50 o 60 años de vida, debido a que los descendientes del fundador, en su gran mayoría no siguen con la empresa o deciden buscar nuevos aires en vez ligarse a la misma y expandirla.

⁶ Fuente: Amat, J. (2000). La continuidad de la empresa familiar. Segunda edición. Gestión 2000. Barcelona, p. 102-103

El porqué de que los descendientes no continúan con la empresa o que problemas afectan la continuidad de esta, se explica a través de un modelo, denominado “el modelo de los cinco círculos”

3.9. El modelo de los cinco círculos

Este modelo propuesto por el profesor español Joan Amat dice que la empresa familiar, se ve afectada por cinco factores que pueden alterar la continuidad de la empresa. Estos cinco factores son: familia, propiedad, negocio, gestión y sucesión.

En la familia, se encuentra un incierto referente a la influencia que se pueda ejercer las primeras generaciones sobre los futuros dueños de la empresa para lograr un grado de compromiso y así continuar con la empresa, de no ser así predominarán los intereses personales de las siguientes generaciones y se dará fin a la empresa familiar.

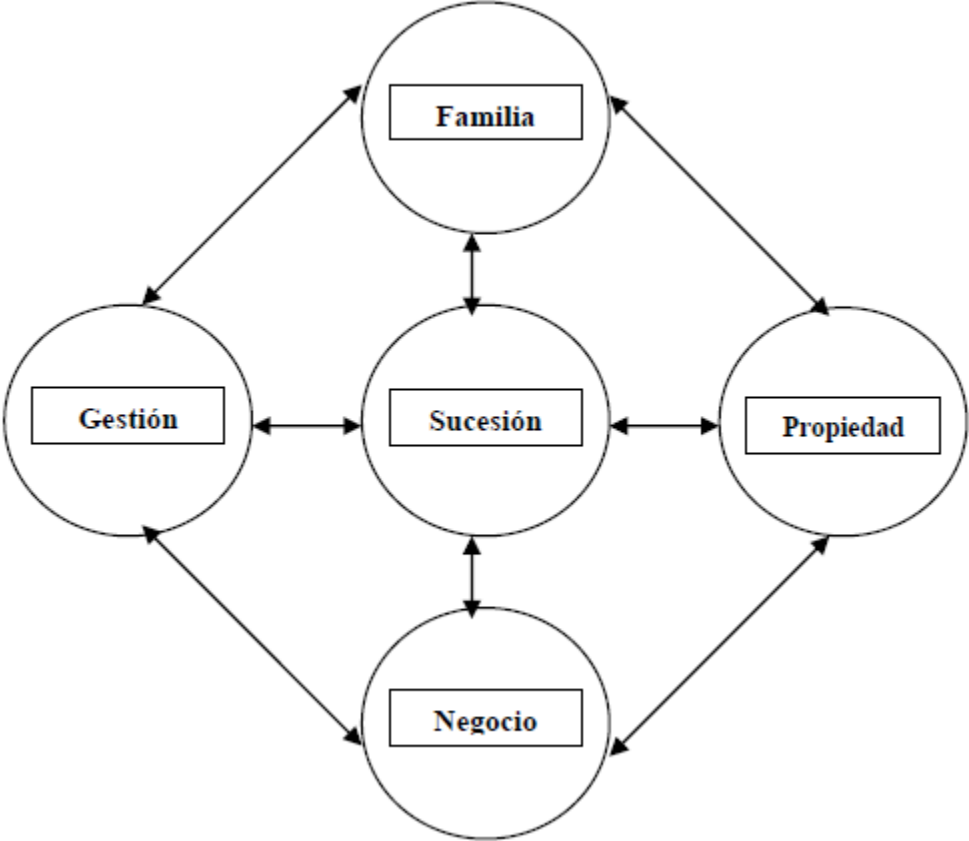
La propiedad nos indica sobre si se incorporarán accionistas o consejeros fuera del grupo familiar, es decir, alterar la estructura del patrimonio incluyendo nuevos dueños ajenos a la familia.

En cuanto al negocio, afecta a la empresa dependiendo el tipo de estrategia que se elija para actuar en el mercado y de igual manera las políticas que se aplican, de no existir un buen estudio y una estrategia idónea, la empresa podría desaparecer fácilmente y ni siquiera trascender.

La gestión es explicada por los factores humanos, tecnológicos y materiales de la organización que conllevan al logro de objetivos.

La sucesión es la última variable considerada y una de las más importantes, el dueño de la empresa debe saber desde un inicio que en algún momento se retirará y dejará a uno de sus sucesores a cargo de la empresa, para ello debe moldear lo más temprano posible al futuro dueño de la empresa familiar y lograr así, su trascendencia en las mejores manos.

Figura del Modelo de los cinco círculos:



3.9.1. Posibles conflictos entre los 5 factores:

La familia siempre se verá afectada por conflictos y rivalidades entre los familiares, por ello, las empresas familiares deberían estar dotadas de normas y existencia de consejos familiares, para la disminución de problemáticas.

En el negocio, constantemente se darán problemas respecto a cambios internos de la empresa, por ejemplo cambio de estrategias o tecnologías que alteren el funcionamiento de la empresa.

La gestión de la empresa, puede tener dificultades al modificar el sistema interno de ella, como alterar la estructura organizativa o que se le dé más importancia al bienestar de la familia en vez de pensar en el desarrollo de la empresa.

El otorgar el poder de la propiedad a un sucesor, es un tema bastante complicado, sobre todo si existe más de uno para el cargo de nuevo líder de la empresa, elegir al más apto al puesto es bastante complicado ya que se puede anteponer lo sentimental a lo profesional, alterando una decisión que afectará la trascendencia de la empresa.

3.10. Generaciones en la empresa familiar:

Primera Generación, el fundador:

Los fundadores siempre serán líderes que transmitirán convicciones, creencias, valores y objetivos claros. Sus trabajadores serán seguidores que en el andar de la empresa establecerán vínculos y aprenderán mutuamente.

El fundador siempre será visto como el padre de la empresa, quien protegerá y velará por la existencia de ella.

La desventaja, es que los trabajadores serán demasiado dependientes del mando del fundador, es decir, no saben qué hacer si él nos se encuentra presente y provoca ineficiencia en la toma de decisiones. Se concentra demasiado el poder en una sola persona.

Segunda y tercera generación:

Se debe comprender que, el fundador siempre tendrá aversión al cambio, porque la empresa fue creada por él y piensa que el cambio puede afectar el funcionamiento de esta, por ello su forma de dirigir la empresa no cambiará hasta cuando los sucesores se hagan cargo.

Lo paternal seguirá existiendo una vez que asuma el hijo que más se ha acercado a la empresa y sea elegido por el padre a ser el nuevo dueño de esta. En la mayoría de los casos, este hijo siempre ha sido conocido por los trabajadores y la lealtad si bien era hacia el fundador, los valores del hijo son otorgados por el padre y asumirán como personas parecidas al padre e hijo entregando lealtad al nuevo líder.

El nuevo dueño, provocará cambios a la empresa desde un comienzo, otorgando responsabilidades a los trabajadores, motivándolos a nuevos objetivos y haciéndolos partícipes de su crecimiento.

Los líderes de las siguientes generaciones, deben poseer la capacidad suficiente para satisfacer las necesidades de la empresa y resolver los problemas que

puedan aparecer en la misma, por ello, es necesario que las siguientes generaciones estén bien preparadas para asumir el liderazgo.

3.11. Cambios en la empresa familiar:

Es normal que al cambiar el líder de la empresa existirán modificaciones, por ello, se debe tratar de que todos los componentes de la organización comprendan que esto pueda suceder y ver los cambios no como algo malo, más bien, como nuevas oportunidades para todos.

Estos posibles cambios traen incertidumbre a la empresa y sobretodo ansiedad. Es necesario siempre replantearse objetivos, debido a que en primera instancia el fundador solo hizo nacer y crecer a la empresa, las siguientes generaciones deben desarrollar. La empresa familiar debe tener claro su rumbo y sobretodo que debe trascender.

3.12. Convocatorias en las empresas familiares:

Es de suma importancia que los familiares dueños de la empresa, se vayan profesionalizando y puliendo en habilidades empresariales y de igual manera es indispensable contar con sistemas de dirección bien definidos para poder desarrollar la empresa familiar. Las juntas más importantes para la empresa son:

- Asamblea o junta de accionistas

Aquí se deben nombrar los miembros del directorio y resolver los problemas económicos y financieros.

- Consejo de administración

En estos consejos se busca proteger las inversiones a través de la elección de un equipo de trabajo, que se haga cargo de la empresa siempre y cuando respeten los principios de la familia.

De igual manera en los consejos de administración se establecen misiones y objetivos y se fijan estrategias corporativas. El consejo de administración es clave para que la empresa pueda seguir existiendo.

- Asamblea familiar y consejo familiar

La asamblea familiar y consejo familiar tratan de lograr una unión de familia y espíritu de cuerpo.

En las asambleas familiares se trata de lograr el mayor compromiso por parte de los familiares vinculados a la empresa.

En los consejos familiares se resuelven los posibles conflictos familiares para que estos no impacten en el trabajo realizado en la empresa.

- Protocolo familiar

Es necesario que existan reglas en la empresa familiar, definiendo de manera concisa el protocolo que se seguirá en el proceso, desde la sucesión a la siguiente generación hasta las tareas y responsabilidades desempeñadas por los mismos.

4. De Conceptos Administrativos Relacionados:

4.1. Capacitación.

La empresa Vignola S.A tiene la necesidad de realizar una reestructuración organizacional y es por eso, que al efectuar la departamentalización, se debe capacitar a nuevos empleados y de igual manera a los vendedores que ya trabajan en la empresa, concluyendo en la normalización del proceso de trabajo.

La capacitación es *“el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”*⁷

La capacitación tiene como componentes los insumos, el proceso de la capacitación, los productos, o sea el resultado de la capacitación y la retroalimentación producidas por las evaluaciones.

Para saber quién es el responsable que la capacitación se efectúe sin problemas, debemos verla como una responsabilidad de línea y una función de staff. La línea en la que se está realizando la capacitación debe asumir la responsabilidad de capacitar, mientras que es el staff es el encargado de asesorar al departamento detectando las necesidades de capacitación, hacer un diagnóstico e implementar el programa en la empresa.

Los beneficios que se pueden ver reflejados gracias a la capacitación efectiva en la empresa, pueden ser a nivel de la organización, a nivel de los recursos humanos y a nivel de operaciones.

⁷ Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos: capital humano de la Organización, McGraw-Hill 2007, 386 p.

4.2. Departamentalización:

La departamentalización es la agrupación y división de las funciones y actividades de una empresa, formando una unidad común según el tipo de empresa y sus necesidades. Existen cuatro tipos de departamentalización, los cuales son:

1. Departamentalización por función de la empresa: las actividades de la empresa se agrupan de acuerdo a las funciones que tienen, como finanzas, administración, ventas, etc.
2. Departamentalización por territorio o geografía: es ocupada por empresas que operan en áreas geográficas amplias.
3. Departamentalización por grupo de clientes: cada grupo de clientes es administrado por un jefe de departamento.
4. Departamentalización por productos: Consiste en el agrupamiento de las actividades de la empresa, según las líneas de productos o servicios que ofrece.

Cada uno de los tipos de departamentalización tiene ventajas y desventajas, es por esto, que la empresa que las adopta, debe aplicar una departamentalización que sepa adaptarse a los cambios de la empresa y a su funcionamiento.

4.3. Análisis y descripción de cargos

Toda empresa cuenta con puestos de trabajo para cada empleado. Para saber cuáles son las tareas correspondientes a cargo, es necesario describirlos y analizarlos para comprender cuáles son los requerimientos necesarios que utiliza el puesto.

Es necesario realizar en una primera instancia una descripción del cargo, que es el procedimiento por el cual se obtiene información de los deberes y naturaleza de los puestos de trabajo de cada empleado. Este permite delimitar obligaciones, todas las tareas y atribuciones.

El análisis de cargos tiene una estructura que se refiere a cuatro áreas de requisitos: intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo.

Los beneficios que otorgan el análisis y descripción de cargo para los directivos y supervisores de la empresa son:

- Les permite distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.

Los beneficios que otorga a los trabajadores son:

- Les permite identificar cuales son sus tareas en sus puestos de trabajo.

Capítulo 2. La Empresa Vignola S.A.

1. Situación Administrativa de la Empresa.

1.1 Vignola S.A

Vignola S.A fue fundada en el año 1946 por Don Mario Vignola Riesle.

Don Mario Vignola en el año 1945 emprendió un viaje a Estados Unidos en busca de posibles negocios en Chile, trayendo consigo repuestos de maquinaria y maquinaria industrial que en Chile eran bastante escasos.

Para comenzar con su negocio, Don Mario se asocia con un compañero de su trabajo anterior, formando Vignola y Cabrera (Cabrera por el apellido de su socio), sociedad que duró poco tiempo debido a que Vignola compró a su socio la participación en la empresa quedando como único dueño.

La empresa en sus inicios tan solo poseía un edificio con una pequeña bodega que sigue vigente en Valparaíso.

Con el fin de expandir su negocio, en 1988 don Mario inaugura la sucursal de Santiago y posteriormente en 1992 comienza su negocio en Concepción.

Para el año 1995, se adquiere la oficina de Talcahuano, trasladando las oficinas de Concepción para esta nueva sucursal.

Vignola crece aún más con la creación de Vignola Ingeniería, consistente en un taller manufacturero que se ha convertido en una prestigiosa maestranza para la venta de productos fabricados.

En 1997 se inaugura la oficina de Antofagasta, en el 2004 la de Puerto Montt y el 2011 la oficina ubicada en Rancagua.

1.2 Vignola Empresa:

Vignola se divide en “Vignola S.A”, “Vignola Ingeniería Industrial”, “Vignola Capacitación”, “Vignola Limitada” y “Vignola Inversiones”. Cada una de estas unidades de negocio opera por su cuenta, siendo independientes entre sí.

Vignola Ingeniería Industrial está dedicada al desarrollo de proyectos y soluciones industriales los ámbitos de minería, forestal, pulpa papel, manufactura, pesca, etc.

Vignola Capacitación, como su nombre lo indica es la encargada de capacitar a los clientes que adquieran nuevas maquinarias o a las personas interesadas en aprender el uso de estas, las capacitaciones se implantan a través de seminarios, charlas, cursos y diplomados. Está certificada por la norma NCh 2728, sistema de calidad para las empresas de capacitación.

Vignola Inversiones se refiere a las inversiones bursátiles efectuadas por la empresa.

Vignola Limitada se dedica a la importación de todos los productos que comercializa la empresa.

Vignola S.A es la unidad estratégica de negocio encargada de la comercialización de todos los artículos adquiridos por Vignola Limitada y Vignola Ingeniería.

Para un mediano plazo, se pretende potenciar nuevas áreas para Vignola, tales como Vignola Minería, que se realizaran servicios especiales para este sector y Vignola Inspecciones, el cual estará dedicado al control e inspección para el correcto funcionamiento de procesos productivos.

2. El Departamento de Adquisiciones

2.1 Situación Actual:

Vignola S.A presenta una serie de síntomas problemáticos al no existir un control definido en las compras internas de la empresa, por esto, se desconoce en qué se ha gastado dinero o si existe una fiscalización de las compras realizadas por los diferentes departamentos de la organización.

Los trabajadores necesitan de productos como computadores, vehículos e incluso lápices para realizar las tareas en los diferentes departamentos, pero muchas veces estas compras no quedan registradas o controladas por algún ente encargado en la empresa, por ello, no se sabe con exactitud cuándo y a cuánto fueron adquiridos dichos productos.

La empresa no ha asignado un trabajador dedicado a la fiscalización y control de todas las necesidades de los distintos departamentos dentro de la empresa. Por lo mismo, muchas veces existen gastos inexplicables que no poseen un respaldo escrito y terminan representando altos costos.

Para interiorizarnos en el funcionamiento de la empresa, la adquisición de los productos internos se divide en 3 segmentos, definidos de la siguiente manera:

- a. Las compras domésticas: productos de oficina, el pago de cuentas básicas, útiles de aseo, mantención de vehículos. Actualmente es realizada por los jefes de departamentos que dejan algún trabajador encargado de estar tareas.

- b. Reventa: estas compras solo se dan cuando no se existe un producto en inventario y es más conveniente comprarlas en el mercado nacional, esto se explica por el costo de oportunidad asociado a pedir el producto al extranjero. Los vendedores son los encargados de obtener el artículo para su posterior venta.

- c. En último lugar tenemos las compras e inversiones de envergadura: Que se refiere a la compra de computadores, vehículos, propiedades y productos que signifiquen una mayor inversión a la empresa, las cuales son encargadas a la casa matriz y aprobadas por el gerente general.

Se debe entender que dependiendo del tipo de necesidad del departamento, los empleados más entendidos en el tema serán los que propongan opciones de compra, a modo de ejemplo si se necesitan computadores, informática se encargará de ello.

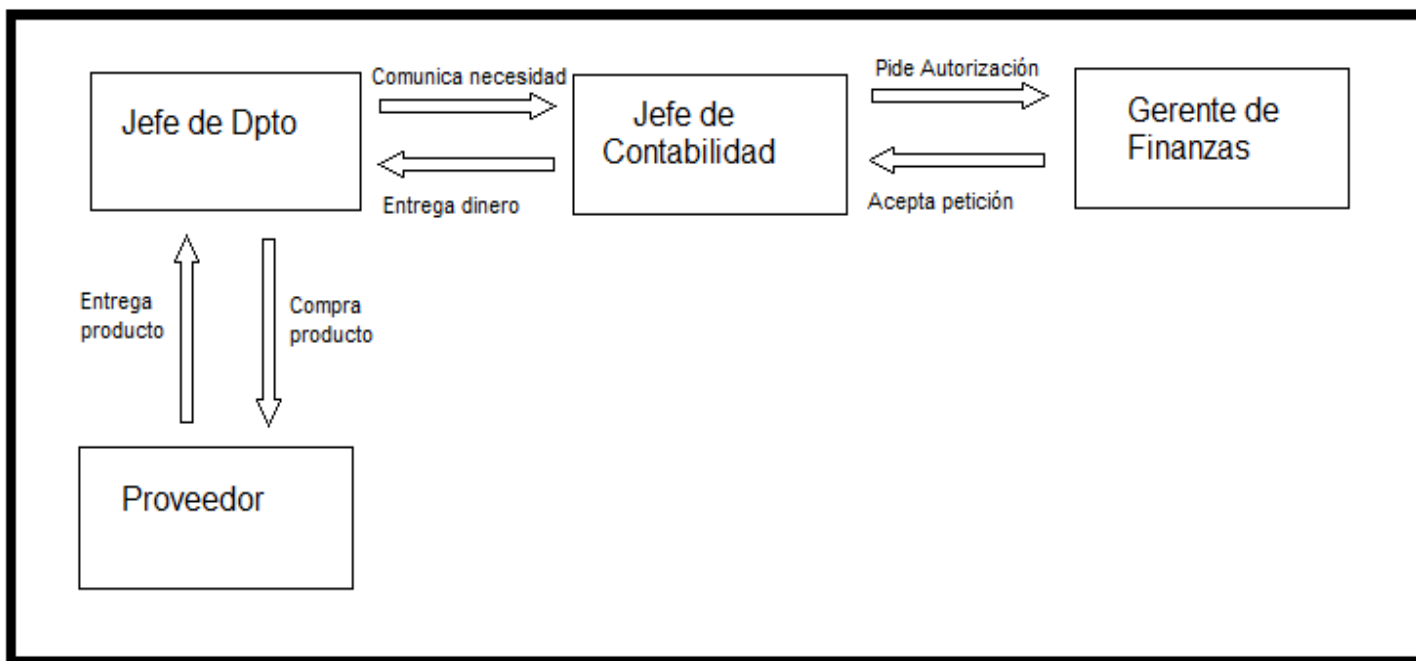
Una vez definidos los productos, el Jefe de contabilidad es quien entrega el dinero para su compra. Se deja a cargo la obtención del producto, al departamento solicitante.

Vignola no puede controlar ni cuantificar de manera exacta los gastos asociados a productos internos, debido a que las compras domésticas y de reventa, son encargadas por cada departamento en las diferentes sucursales del país. Se aconseja la creación de un departamento de adquisiciones, para centralizar, controlar y fiscalizar las compras internas de la empresa.

Como se mencionó anteriormente, las compras de artículos en los distintos departamentos son realizadas por sus jefes o encargados, tarea que podría realizar el posible departamento de adquisiciones para así lograr un verdadero y eficiente control de los productos obtenidos.

Los departamentos solo deberían informar las carencias de productos y no hacerse cargo de las compras. El nuevo departamento, tendrá como deber, cotizar y comprar los artículos requeridos, además de mantener un estricto control en sus gastos.

Flujo de adquisición de un producto interno⁸



El jefe de departamento dentro de cualquier sucursal de la empresa, si necesita de algún producto, debe solicitar al jefe de contabilidad cual es el componente requerido, el cual, solo si el activo requiere una inversión de envergadura mayor, debe pedir autorización al Gerente de finanzas para poder hacer efectiva la compra.

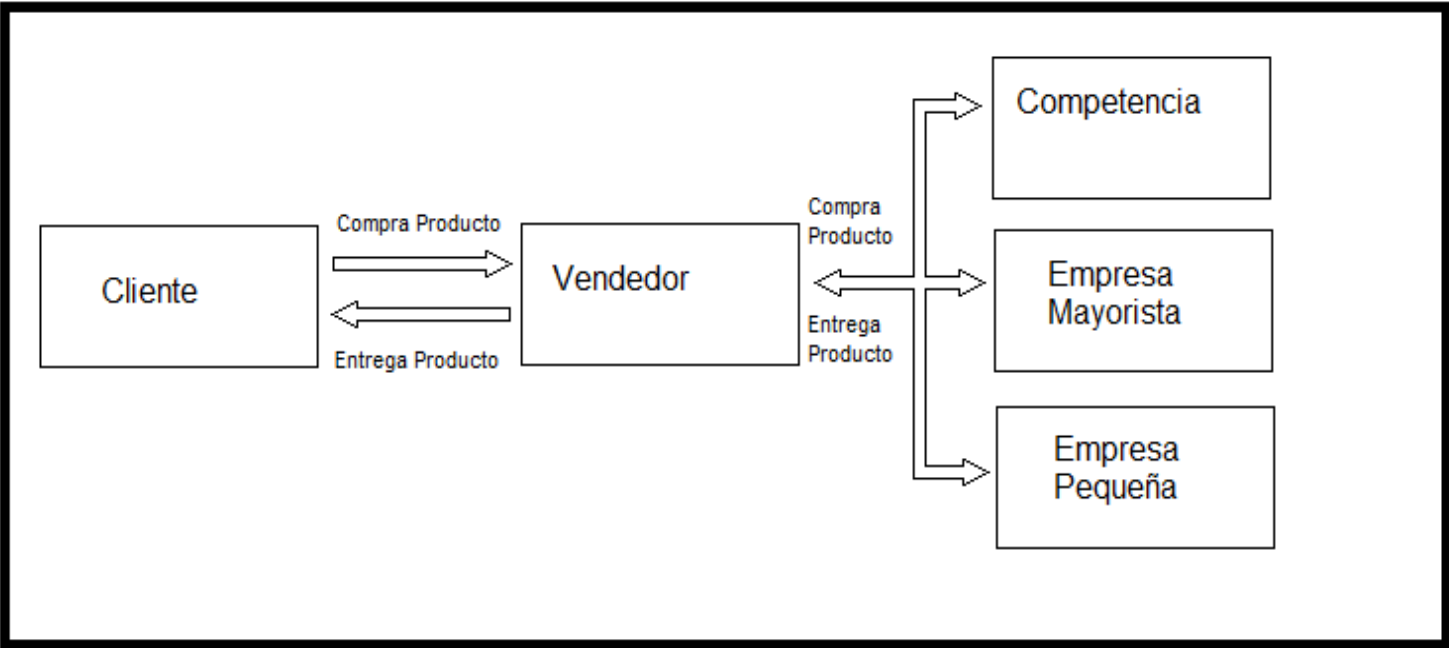
Después de que el gerente de finanzas acepta la petición, el jefe de contabilidad, quien maneja todo el dinero destinado a las compras internas, hace entrega de los recursos monetarios al jefe del departamento tras una previa cotización del producto a comprar por parte del departamento solicitante.

⁸ Fuente: Creación propia.

El jefe del departamento, es el encargado de comprar el producto al proveedor y el proveedor entregar el producto al departamento.

Para solicitudes de compras internas siempre y cuando no signifiquen de una gran inversión por parte de la empresa, el jefe de contabilidad está facultado para poder autorizar o rechazar la petición del departamento, además de hacer entrega del dinero para adquirir dicho activo.

Flujo de adquisiciones de un producto para reventa⁹



El flujo de adquisiciones para realizar una reventa se realiza de la siguiente manera, en primera instancia un cliente llama o envía un email con la intención de comprar un producto, el producto puede que no se encuentre en inventario o la

⁹ Fuente: Creación Propia.

empresa no trabaja, debido a que la marca requerida en particular es comercializada por una empresa mayorista que cuenta con una sucursal en Chile, pero no es proveedor de Vignola, otra opción es que el producto lo vende la competencia o quizás solo es fabricado por una empresa nacional más pequeña.

El vendedor debe en primera instancia asegurar al cliente que obtendrá el producto en el tiempo que sea posible (obviamente entendiendo que no dirá que lo adquirió en otra empresa) para ello se debe contactar con un proveedor, cualquiera sea el caso de los 3 mencionados, después del contacto, el vendedor realizará una cotización y calculará el precio de la venta marginando como mínimo un 40% de su costo.

Una vez calculado el precio de venta y tiempo en plazo de entrega, se le comunica al cliente las condiciones de venta, en el caso de este aceptar, se envía una orden de compra al proveedor, el cual aceptando la forma de pago, envía el producto al vendedor para finalmente ser entregado al cliente.

3. El departamento de Ventas

3.1 Situación Actual

El departamento de ventas al igual que los demás departamentos de la empresa, se creó de manera informal, es decir, a medida que la empresa crecía, se contrataban más vendedores. No existía un organigrama definido y las tareas de los vendedores se adecuaban a las necesidades de la empresa. Actualmente los vendedores aún cuentan con tareas que no les corresponde realizar, dentro de las cuales, la más llamativa, es la de poder comprar en el mercado nacional productos para revender, asumiendo la empresa el riesgo, del contacto directo del vendedor con la competencia.

Hasta el año 2007 la organización funcionaba con un sistema de bonificación grupal, en el cual, los vendedores trabajaban con un pozo común y se les asignaba una comisión equitativa sobre todas las ventas mensuales realizadas. Este sistema se modificó en el año 2008, transformando el sistema de bonificación grupal a bonificación individualizada, todo esto con el fin de premiar a los mejores vendedores y buscar un mayor esfuerzo por parte de los menos hábiles. Al año siguiente, se alteró el sistema de bonificación individual por un sistema individual post pago cliente, es decir, que una vez pagada la venta, se aplicaría la comisión correspondiente, esto se explica, porque como al pasar de una bonificación grupal a una individual, los vendedores comenzaron a vender a cualquier empresa o persona, tan solo con el fin de aumentar sus ventas.

Varios vendedores no quedaron conformes con el nuevo sistema, por lo que decidieron abandonar la compañía e independizarse.

En el año 2010 la empresa decidió contratar profesionales para el área de ventas, estudiantes en prácticas de la USACH o técnicos mecánicos e instrumentistas titulados con el fin de suplir la partida de los antiguos trabajadores y contratar solo vendedores especializados.

Como se originó una rotación de puestos de trabajo, la mayoría de los vendedores actuales son jóvenes e inexpertos en ventas y haciendo una comparación con los más antiguos, estos no alcanzan a vender ni un cuarto de sus ventas mensuales.

A fines del año 2010, Vignola decidió regresar al sistema de beneficio individual sin post pago cliente, el cual prevalece en la empresa.

Se sugiere, diseñar un sistema de capacitación en técnicas de venta para los nuevos trabajadores, con el fin de lograr una adaptación más rápida y sólida, que se vea reflejada en el aumento constante o fluido en las ventas de cada uno. Además, la creación de un protocolo de ventas, que funcione como guía en la realización de las ventas diarias.

Capítulo 3. Análisis Empresa Vignola S.A.

1. Encuesta a departamento de ventas:

1.1 Objetivo:

Determinar el procedimiento que efectúa el departamento de ventas en su trabajo cotidiano, con el fin de lograr recopilar información suficiente que respalde la sugerencia de capacitación de personal y creación de un protocolo de ventas para los vendedores con menos tiempo de trabajo.

Muestra representativa

Vignola S.A cuenta 6 sucursales a nivel nacional, con 34 vendedores repartidos a lo largo del país.¹⁰

Santiago posee 7 vendedores, los cuales representan el 42% de las ventas mensuales de Vignola S.A., por lo cual, se decidió escoger la sucursal de Santiago como muestra representativa.

1.2 Preguntas

1. ¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo como vendedor en la empresa?
2. Aproximadamente, ¿cuántas ventas realiza mensualmente? ¿Y en dinero?
3. Por mes, ¿tiene un cierto número de nuevos clientes o clientes potenciales?, aproximadamente, ¿cuántos?
4. Aproximadamente, ¿cuánto porcentaje de posibles ventas no logra concretar mensualmente?
5. A grandes rasgos, ¿cuál es su procedimiento de ventas?

¹⁰ Fuente: Informes internos de la empresa.

6. ¿Cree que el departamento de ventas en general puede ser más productivo?
7. En su opinión, ¿cree que necesita mejorar algunos aspectos en su trabajo como vendedor?
8. Si su respuesta anterior fue "si", ¿qué aspectos de su trabajo como vendedor cree que necesita mejorar?
9. ¿Considera necesario recibir un protocolo de ventas como ayuda para su proceder como vendedor?
10. ¿ Considera necesario realizar capacitaciones continuas en técnicas de ventas?
11. ¿Cómo realiza usted, el procedimiento de reventa?
12. ¿Cuánto tiempo tarda, en efectuar una reventa?
13. ¿Realiza algún tipo de cotización para esto? o, ¿tiene un proveedor fijo?
14. En su opinión, ¿sería eficiente para su trabajo, contar un departamento organizado, que se dedique al procedimiento de reventa?

	Mes es	Ventas mensuales	Dinero	Clientes nuevos	Ventas no concretadas	Necesario protocolo	Capacitación	Tiempo de Reventa	Necesario departamento
Deenis Acevedo	17	95	20.000.000	17	60%	si	si	15	si
Cristian Achurra	1	11	4.000.000	6	50%	si	si	25	no
Paulina Álvarez	8	60	15.000.000	9	35%	no	si	15	no
Robinson Arellano	408	200	40.000.000	10	30%	no	no	10	no
Camila Díaz	7	70	12.000.000	10	75%	si	si	15	si
Pedro Inostroza	120	120	22.000.000	15	30%	no	no	15	no
Eduardo López	2	30	5.000.000	5	70%	si	si	30	si
Promedio		586	118.000.000	72	50%			17,85714286	

1.3 Análisis encuesta a vendedores Sucursal Santiago

Para poder comprender de mejor manera el contexto existente en el departamento de ventas, se debe comprender que desde hace dos años atrás se reestructuró el departamento de ventas e ingresaron varios trabajadores que no son vendedores de profesión ejercer esta labor. Por esto, la mayoría de los vendedores son jóvenes inexpertos en comercialización, pero si profesionales con conocimiento del área industrial.

Se efectuó una encuesta a los 7 vendedores de Santiago para poder diagnosticar y concluir los problemas que acarrea el departamento actualmente.

-Según los datos obtenidos, la sucursal de Santiago no logra concretar un 50% de sus ventas.

En la entrevista realizada al jefe del departamento de ventas, se pudo aclarar que estas pérdidas se deben fundamentalmente a 3 razones.

- La primera causa, es por el precio de los productos de la empresa, que son relativamente altos debido a lo específico de sus productos.
- La segunda razón, es que no existe un stock suficiente en bodega y al tratar de realizar una reventa se complica la adquisición del producto por parte de los menos experimentados y la venta se pierde.
- La tercera causa, es de carácter interno y se debe a que no existe un seguimiento de los clientes después de realizada la venta, es decir, los vendedores no aplican técnicas de post venta.

- En la encuesta queda en total evidencia la diferencia en la cantidad de ventas mensuales entre los nuevos trabajadores y los más antiguos. Los vendedores más antiguos sobrepasan las 100 ventas mensuales, esto se explica por la gran cartera de clientes que han logrado concretar a lo largo de los años, pero más importante aún, es la experiencia, el trato con el cliente y la rapidez en ejecutar una venta.

El jefe de departamento de ventas aclara que los trabajadores más antiguos, son los que menos tiempo pierden en sus actividades diarias, ellos dedican toda la jornada laboral a solo captar clientes y ejecutar ventas, en comparación a uno más nuevo que debe adaptarse al proceso de venta y también al de compra para el procedimiento de reventa, sin contar que deben aprender a utilizar toda la documentación que trabaja la empresa.

- Los tiempos de reventa de cada trabajador varía dependiendo del producto que se necesita comprar y la habilidad del trabajador en realizar las órdenes de cotización, compra y despacho del producto.

De la encuesta se puede desprender, que el tiempo promedio que se demoran los vendedores en realizar una reventa es de unos 18 minutos aproximadamente.

- En la creación de un protocolo para el departamento de ventas, la respuesta mayoritaria fue de sí, reflejada en los trabajadores más nuevos, en cambio los que pensaron en no necesitar del protocolo fueron los trabajadores más experimentados.

- La capacitación debe ser realizada en el departamento, sobre todo en los trabajadores que llevan menos tiempo ejerciendo de vendedores. Esto queda totalmente demostrado en la encuesta, en la cual la gran mayoría afirma necesita ser capacitado y se explica en que ninguno de ellos adquirió o estudió ventas, son profesionales con conocimiento en productos industriales que recién están adquiriendo habilidades de ventas.
- En la pregunta final, si encontraban necesario la creación de un departamento de adquisiciones que se encargara del procedimiento de reventa para hacer su labor más eficiente, la mayoría de los trabajadores respondieron que no.

En la entrevista realizada al Jefe del departamento de ventas, el ve la negativa a la creación del departamento de adquisiciones por la pérdida de control por parte de los vendedores.

Esto se debe a que como el empleado, no podrá realizar cotizaciones para reventa por su cuenta, disminuirán sus ingresos por bonificaciones en las reventas.

Se recomienda la capacitación del personal sobre técnicas de venta, que ponga total énfasis en la atención al cliente y obligue a los vendedores a replantear su método de ventas.

También se sugiere la creación de un protocolo de ventas sirva de guía para los nuevos trabajadores, con el fin de lograr una adaptación más rápida que se refleje en un aumento constante o fluido en las ventas de la empresa.

2. Análisis FODA Empresa Vignola S.A.

Para realizar este análisis, en primera instancia definiremos la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en que se desenvuelve la empresa, para luego dar a conocer el desarrollo de los 4 tipos de estrategias del FODA dinámico.

Fortalezas:

- Los productos ofrecidos por Vignola son especializados y difíciles de imitar.
- Todos los vendedores poseen estudios profesionales y entienden el funcionamiento de los productos.
- Vignola cuenta con una solidez financiera y un gran poder adquisitivo. Pueden optar a grandes créditos.
- Existe un crecimiento constante de la empresa y el mercado.
- Abarca gran parte de su mercado.
- Los productos comercializados son de alta calidad.
- Como Vignola importa la mayor parte de sus productos y compra en grandes cantidades, obtiene todo a menor costo por economías de escala.
- La empresa cuenta con clientes leales.
- Vignola maneja una gran cantidad de ventas mensuales reflejada en grandes ingresos para la empresa.
- La organización se encuentra en puntos específicos del país para llegar a lo largo de todo este.
- Trabajan más de 160 empleados especializados en el rubro.
- Importante inversión en activos fijos y tecnología.
- Vignola se subdivide en varias filiales que se complementan entre sí.

- Todos los trabajadores en la empresa cuentan con un sueldo justo muy superior al sueldo mínimo, hasta triplicándolo los trabajadores que reciben menores ingresos.
- Eficiente sistema de pago y cobranza.
- Marca de la empresa conocida en el mercado, representa calidad.
- Manejan una vasta información de los productos ofrecidos por el mercado.
- La empresa dispone de las ISOS correspondientes, lo cual les permite vender a grandes empresas que las exigen.

Debilidades:

- No existe control de las compras internas de la empresa.
- Cada departamento posee una cierta independencia al momento de adquirir activos para su sucursal, procedimiento que no se fiscaliza.
- Mala distribución de tareas en los vendedores y otros puestos de trabajos.
- Alta rotación de vendedores.
- Trabajadores más jóvenes del departamento de ventas no poseen técnicas de ventas.
- Falta de capacitación al personal de ventas.
- Vendedores pierden muchas ventas potenciales al no realizar un seguimiento de los clientes.
- No existe servicio postventa exceptuando garantías.

- Mucha diferencia en cantidad de ventas entre trabajadores nuevos y antiguos.
- Vendedores pierden mucho tiempo en las reventas.
- No existe un protocolo de ventas.
- Productos ofrecidos por Vignola son más caros que su competencia.
- En el proceso de reventa el vendedor se involucra con proveedores y competencia al tener que comprar productos a ellos.
- La empresa trabaja muchas líneas de productos, algunos de los cuales no se venden o su margen es mínimo, no son competitivas en el mercado.

Amenazas:

- Proveedores extranjeros decidan crear sucursales en el país.
- Competencia posee precios inferiores a Vignola
- Productos sustitutos de menor calidad como Chinos y Taiwaneses comenzaron a comercializarse en el mercado.
- El sector industrial evoluciona de manera constante y es necesario que la empresa se adapte a estos cambios antes que su competencia.

Oportunidades

- Existe poca competencia en sus líneas más vendidas.
- Buena relación con los proveedores.
- Barreras de entrada para nuevos competidores por alta inversión.
- Nichos con necesidad de productos que Vignola ofrece.
- Constantes nuevos clientes en el mercado.
- Clientes buscan calidad en los productos.
- Competencia directa consta de problemas administrativos al ser una empresa familiar que no se profesionalizó.
- Cantidad de proyectos ofrecidos por mineras para control de procesos. Estas exigen ISOS correspondientes que Vignola ya las implementó.

El análisis FODA para la empresa Vignola S.A cuenta con una mayor cantidad de fortalezas en comparación a las otras variables, esto se explica fundamentalmente por la solidez económica que posee la empresa que les permite desarrollar los aspectos más importante de la organización, como la importación de productos, los sistemas de ventas y logística, además de poder abarcar el mercado nacional ubicándose en puntos específicos del país para poder llegar a una mayor cantidad de clientes y abarcar mayor parte del mercado.

Las debilidades detectadas en la empresa se deben principalmente a procesos de control y deficiencias de los vendedores, los cuales necesitan ser reparados con urgencia para obtener un mejor desempeño del departamento de ventas.

Las amenazas emergentes se relacionan en cuanto a posibles competidores que puedan ingresar al mercado y lo complicado que puede ser adaptarse a los constantes cambios tecnológicos del sector industrial.

En cuanto a las oportunidades que Vignola podría sacar provecho, en su mayoría se debe a que sus productos especializados son dirigidos a ciertos nichos en los cuales, la empresa es una de las pocas que satisfacen esta necesidad. Además se debe considerar que están ingresando nuevos clientes al mercado que buscan mejorar la tecnología de sus industrias.

FACTORES INTERNOS	
Fortalezas	Debilidades
<p>F1. Los productos ofrecidos por Vignola son especializados y difíciles de imitar.</p> <p>F2. Todos los vendedores poseen estudios profesionales y entienden el funcionamiento de los productos.</p> <p>F3. Vignola cuenta con una solidez financiera y un gran poder adquisitivo. Pueden optar a grandes créditos.</p> <p>F4. Existe un crecimiento constante de la empresa y el mercado.</p> <p>F5. Abarca gran parte del mercado</p> <p>F6. Los productos comercializados son de alta calidad.</p> <p>F7. Vignola obtiene todo a menor costo por economías de escala.</p> <p>F8. Vignola maneja una gran cantidad de ventas mensuales</p> <p>F9. La organización se encuentra en puntos específicos del país</p> <p>F10. Trabajan más de 160 empleados especializados en el rubro.</p> <p>F11. Importante inversión en activos fijos y tecnología.</p> <p>F12. Vignola se subdivide en varias filiales que se complementan entre sí.</p> <p>F13. Todos los trabajadores en la empresa cuentan con un buen sueldo.</p> <p>F14. Eficiente sistema de pago y cobranza.</p> <p>F15. Marca de la empresa conocida en el mercado, representa calidad.</p> <p>F16. Manejan una vasta información de los productos ofrecidos por el mercado.</p> <p>F17. La empresa dispone de las ISOS correspondientes.</p>	<p>D1. No existe control de las compras internas de la empresa.</p> <p>D2. Cada departamento posee una cierta independencia al momento de adquirir activos para su sucursal, procedimiento que no se fiscaliza.</p> <p>D3. Mala distribución de tareas en los vendedores y otros puestos de trabajos.</p> <p>D4. Alta rotación de vendedores.</p> <p>D5. Trabajadores más jóvenes del departamento de ventas no poseen técnicas de ventas.</p> <p>D6. Falta de capacitación al personal de ventas.</p> <p>D7. Vendedores pierden muchas ventas potenciales al no realizar un seguimiento de los clientes.</p> <p>D.8 No existe servicio postventa exceptuando garantías</p> <p>D9. Mucha diferencia en cantidad de ventas entre trabajadores nuevos y antiguos.</p> <p>D10. Vendedores pierden mucho tiempo en las reventas.</p> <p>D11. No existe un protocolo de ventas.</p> <p>D12. Productos ofrecidos por Vignola son más caros que su competencia.</p> <p>D13. En el proceso de reventa el vendedor se involucra con proveedores y competencia al tener que comprar productos a ellos</p> <p>D14. La empresa trabaja muchas líneas de productos, algunos de los cuales no se venden o su margen es mínimo, no son competitivas en el mercado.</p>

FACTORES EXTERNOS

Oportunidades

- O1. Existe poca competencia en sus líneas más vendidas
- O2. Buena relación con los proveedores.
- O3. Barreras de entrada para nuevos competidores por alta inversión.
- O4. Nichos con necesidad de productos que Vignola ofrece.
- O5. Constantes nuevos clientes en el mercado.
- O6. Clientes buscan calidad en los productos.
- O7. Competencia directa consta de problemas administrativos al ser una empresa familiar que no se profesionalizó.
- O8. Cantidad de proyectos ofrecidos por mineras para control de procesos. Estas exigen ISOS correspondientes que Vignola ya las implementó.

Amenzas

- A1. Proveedores extranjeros decidan crear sucursales en el país.
- A2. Competencia posee precios inferiores a Vignola.
- A3. Productos sustitutos de menor calidad como Chinos y Taiwanesees comenzaron a comercializarse en el mercado.
- A4. El sector industrial evoluciona de manera constante y es necesario que la empresa se adapte a estos cambios antes que su competencia.

FODA Dinámico

ESTRATEGIA Fortaleza/Oportunidad	ESTRATEGIA Debilidad/Oportunidad
(O1,F3,F4,F5,F7,F8,F16) (O2,F3,F7,F10,F15) (O5,F2,F5,F6,F9,F10,F11,F16,F18) (O8,F12,F18)	(O1,D7,D8,D12,D14) (O2,D10,D13) (O4,D12) (O5,D4,D5,D6,D9,D11)
ESTRATEGIA Fortaleza/Amenaza	ESTRATEGIA Debilidad/Amenaza
(A1,F5,F8,F12,F16,F17) (A2,F8,F16) (A4,F3,F12,F17)	(A1,D14) (A3,D12) (A4,D5.D6)

Estrategia FO

- (O1,F3,F4,F5,F7,F8,F16) Potenciar las líneas de productos en que Vignola es líder, aprovechando su poder adquisitivo y restar sus inversiones en los nichos que no tengan mayor relevancia para la empresa.
- (O2,F3,F7,F10,F15) Aprovechar el buen sistema de pago y las buenas relaciones con los proveedores para desarrollar economías de escala con los productos más demandados por la empresa.
- (O5,F2,F5,F6,F9,F10,F11,F16,F18) Por medio de capacitaciones para los vendedores, fortalecer seguimiento a clientes potenciales para finiquitar las negociaciones.
- (O8,F12,F18) Fortalecer el la unidad de negocios de Vignola Minería, aumentando el número de proyectos para aprovechar la gran cantidad que las mineras ofrecen.

Estrategia FA

- (A1,F5,F8,F12,F16,F17) Mantener buenas relaciones con proveedores y fortalecer el mercado de las líneas de productos principales.
- (A2,F8,F16) Potenciar las capacitaciones de los vendedores, para que los clientes tengan en conocimiento de la alta calidad de los productos ofrecidos por Vignola.

- (A4,F3,F12,F17) Invertir en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías aplicables al mercado, para continuar liderando las líneas de productos más importantes para la empresa.

Estrategia DO

- (O1,D7,D8,D12,D14) Fortalecer las líneas de productos más importantes, hacer un seguimiento a los clientes potenciales para completar las negociaciones y de apoco, retirar los productos que ya no sean de utilidad para la empresa.
- (O2,D10,D13) Creación del departamento de Adquisiciones para se ocupe de las reventas, el que mantendrá las buenas relaciones con los proveedores y dejar a los vendedores realizar las ventas, que es su tarea principal.
- (O4,D12) Para evitar el alto nivel de rotación de vendedores en la empresa, realizar constantemente capacitaciones, ya que sus conocimientos principales son técnicos sobre los productos que venden, se debe potenciar el área de estudios de ventas y así complementar ambos campos.
- (O5,D4,D5,D6,D9,D11) Crear un protocolo de ventas para que la adaptación de los nuevos vendedores sea más rápida, con el fin de disminuir la brecha de ventas entre vendedores nuevos y antiguos.

Estrategia DA

- (A1,D14) Dejar de invertir en aquellas líneas de productos que sean de poca utilidad para la empresa, con el fin de competir en los nichos realmente importantes.
- (A3,D12) Mantener a los clientes, dándoles a conocer de la calidad superior de los productos que Vignola comercia y crear servicios postventas que dejen al cliente más satisfecho.
- (A4,D5.D6) Desarrollar capacitaciones constantemente, para que los vendedores tengan conocimientos de todas las nuevas tecnologías aplicadas en la industria. Investigar sobre nuevas tecnologías, con el fin de ser líderes en innovación dentro del mercado.

Conclusión Análisis FODA Dinámico:

Las estrategias FO van focalizadas en aprovechar la buena situación financiera que tiene la empresa para invertir en los nichos realmente necesarios. Desechar los productos menos relevantes en las ventas de la empresa, potenciando con economías de escala a las líneas de productos principales de la compañía y finalmente, invirtiendo en Vignola Minería para ganar proyectos que traen importantes ganancias.

Potenciar las líneas de productos más relevantes para la empresa también es parte de la estrategia FA, la que también recomienda invertir en investigación y desarrollo de tecnologías, preparar a los vendedores por medio de capacitaciones y mantener las buenas relaciones con los proveedores.

Si se aplica esta estrategia, la empresa conservaría su espacio dentro del mercado como una de las que posee mayor implementación tecnológica y con el valor agregado de que sus vendedores están totalmente actualizados en este ámbito.

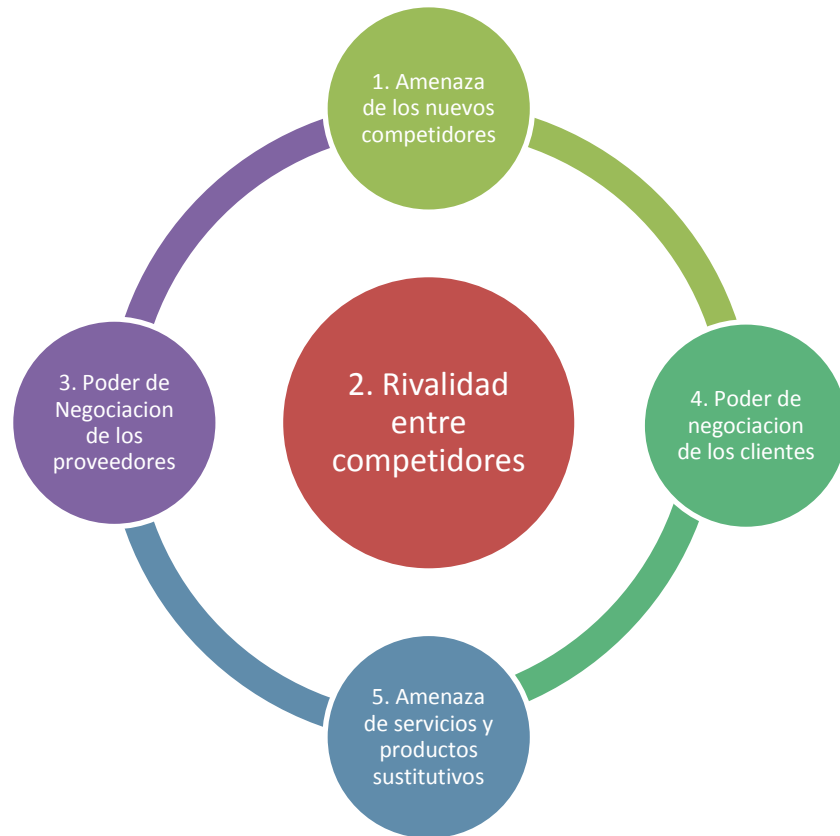
La estrategia DO está enfocada fundamentalmente al departamento de ventas, donde se pretende evitar la rotación de vendedores por medio de capacitaciones constantes, creación de un protocolo de ventas y la creación de un Departamento de Adquisiciones, que se encargaría de las reventas, dejando que los vendedores realicen su trabajo que son las ventas.

Como se menciona en las estrategias anteriores, la estrategia DA también va focalizada en el desarrollo de nuevas tecnologías, hacer capacitaciones y dejar de invertir en los productos que no sean destacados para la empresa.

En general, lo más importante para la empresa, es mejorar el departamento de ventas, por medio de las capacitaciones, protocolo de ventas y la creación del departamento de adquisiciones, que aportara con el proceso de la reventa.

Otro punto importante es desechar las líneas de productos que no dejan mayor utilidad a la empresa y potenciar los nichos más destacados, además de desarrollar tecnologías de última generación con el fin de seguir liderando esos mercados.

1. Las cinco fuerzas de Porter aplicadas a Vingola S.A.



3.1 Amenaza de los nuevos competidores

Depende del atractivo del mercado y la cantidad de barreras de entrada, la aparición de nuevos competidores.

En el mercado existen pocas empresas que participan de este rubro y esto se explica porque los productos ofrecidos son de una alta especialización.

Es complicado intentar competir en este sector industrial, todos los productos son importados o fabricados en una maestría, además si se consideran los costos en transporte, mano de obra e infraestructura. Se necesita de un gran patrimonio para ingresar al mercado.

Otra amenaza para la empresa podría ser, si los proveedores actuales deciden involucrarse en el mercado chileno con sucursales propias, pero se debe considerar que esto, requiere de una gran inversión y pérdida de control por la lejanía de la casa matriz para los exportadores, por ello, consideran más conveniente contar con empresas nacionales como Vignola, que se dediquen a la venta exclusiva de sus marcas.

1.2 Rivalidad entre Competidores.

Vignola S.A comercializa más de 8000 componentes y repuestos para procesos industriales, los cuales se agrupan en 12 líneas de productos.

La empresa da gran énfasis a solamente 4 líneas que representan el 80% de sus ventas mensuales.

Las principales empresas dedicadas al rubro de venta de productos y repuestos para procesos industriales, que comparten las mismas 4 principales líneas principales de productos que Vignola son dos: Sargent y Ducasse.

Es complicado que una guerra de precios afecte a Vignola S.A, la competencia directa, Sargent y Ducasse, ya poseen un público cautivo a quien proveer, además independientemente de los precios implicados en cada una, sus clientes poseen preferencias por trato, formas de pago y lealtad. Por otro lado, se debe considerar que Vignola representa a ciertas marcas internacionales en Chile, que solo ellos pueden comercializar, de esta manera, aíslan a su competencia y muchos clientes están obligados a adquirir dichos productos solo en esta empresa.

De las 8 líneas de productos restantes, Vignola compite con muchas más empresas, un estimado de 4 a 6 compañías por línea, lo cual complica a la organización en poder ser líder de este mercado, sin embargo, como no representan más de un 20% de sus ventas totales, Vignola no se involucra totalmente, a pesar de no poder competir con mejores precios que su competencia en las 8 líneas secundarias, el nombre Vignola, para muchos clientes representa calidad, por lo cual, poseen preferencia respecto a otras empresas más pequeñas que pueden ofrecer los productos a menor costo y terminan comprando de todas maneras estos productos a Vignola.

Desde el punto de vista publicitario y marketing, no hay un conflicto que pueda complicar a las empresas, el mercado es muy específico, o sea no es masivo y los tipos de clientes que se interesan por adquirir los productos, son empresas que pertenecen a un segmento muy particular, por ello, la empresa solo necesita publicitarse por página web o guías telefónicas. La publicidad por medios masivos, no es el mejor medio si se considera la alta especialización del producto y el nicho o segmento al que se desea alcanzar.

3.3 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

En un mercado, los productos pierden el interés de las personas si se pueden encontrar productos sustitutos, aún más, pueden perder el completo interés si estos son más avanzados que los primeros.

En este aspecto, Vignola no posee amenaza alguna, esto se debe a que los productos ofrecidos son muy específicos y costosos de imitar, explicándose por la avanzada tecnología implicada en su fabricación.

Por ello, todos los artículos vendidos por la empresa son únicos en el país, además si se considera que las competencias directas no son más de dos empresas, se puede concluir que Vignola es a una de las pocas empresas que suple necesidades para este tipo de productos en el país.

3.4 Poder de negociación de los clientes

Un mercado se puede complicar si los clientes están bien organizados, el producto cuenta con muchos sustitutos, o no posee una gran diferenciación con artículos ofrecidos por la competencia.

El poder de negociación de los clientes frente a la empresa no es muy alto, esto se debe, en gran parte, a las pocas empresas existentes en el rubro de productos para control de procesos industriales.

Los productos de control de procesos industriales que se pueden adquirir en Chile, son muy limitados, los clientes están obligados a comprarlos en Vignola S.A o importarlos, pero como importar productos específicos o unitarios es más costoso, adquirirlos en la empresa es la mejor opción.

3.5 Poder de negociación de los proveedores

Un mercado no será atractivo cuando los proveedores se encuentren bien organizados, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio, por ello, las empresas deben saber adecuarse al contexto y poder negociar precios para poder disminuir sus costos de compra.

Vignola importa un 90% de sus productos de diferentes países de Norteamérica, Europa y Asia, entre los cuales se encuentran Estados Unidos, Italia, China y Taiwán.

EL 10% restante se adquiere en el mercado nacional en las empresas Danferchile, Danfosschile y Siemenschile, las cuales son empresas internacionales con filiales en Chile dedicadas a la venta de productos solo a empresas mayoristas como Vignola Sargent y Ducasse, las que luego se encargan de vender al detalle. Para Vignola estas empresas son sus proveedores para las reventas que deben realizar constantemente.

Entendiendo que la cantidad de componentes que se compran mensualmente es bastante alta y estas empresas no cuentan con más de 10 clientes a quienes vender en el país, su poder de negociación no es tan elevado para imponer precios y condiciones que ellos quieran, o si no, lo más probables, es que las empresas nacionales pueden comprar a sus competencias directas en el extranjero.

Por todo lo nombrado anteriormente, Vignola cuenta con un gran poder de negociación con los proveedores y puede hacer la suficiente presión para adquirir mejores precios, entendiendo que tanto las compras realizadas en el extranjero como en Chile, para sus proveedores, ellos son de los pocos clientes que pueden tener en el país.

Capítulo 4. Propuesta.

1. Reestructuración Administrativa General:

El presente proyecto, involucra los departamentos de ventas y futuro departamento de adquisiciones.

Se propone una reasignación en las tareas de los empleados del área venta, explicado porque los vendedores están realizando funciones de compra en algunos procesos, si bien la reventa es una de sus labores, la adquisición del producto en el mercado nacional es una tarea que no les corresponde. El contacto directo con la competencia es un riesgo que la empresa no debe asumir, y esto se explica por dos motivos fundamentales, el primero es que si el vendedor sigue sosteniendo un lazo con la competencia, puede ser fácilmente contratado por ella si es que posee un buen desempeño en su labor, de esta manera se perderá poder de ventas y mercado inmediatamente si el vendedor se lleva su cartera de clientes. Como segundo motivo, es que el vendedor podría llegar a obtener un catálogo de venta mucho más amplio por el contacto con proveedores y competencia en la obtención de un producto, consiguiendo hasta componentes más baratos que Vignola, concluyendo en una posible venta por su propia cuenta.

Existen serias presunciones de que el sistema de reventa ha sido perjudicial para la empresa y posiblemente los trabajadores que han renunciado, puede que ahora trabajen para la competencia y si es de manera independiente, esto se debería a que en empresa el sistema estaría mal diseñado y sin intención, se les entregó todas las herramientas a los vendedores para trabajar como gestores de ventas adquiriendo un mayor conocimiento de cómo involucrarse en el mercado.

Se sugiere la creación de un departamento de adquisiciones con el fin de controlar las compras internas y de reventas en la empresa, manteniendo una constante e infalible fiscalización de todos los procesos de adquisiciones internas que involucren a personal de Vignola con proveedores o competencia.

El departamento de Adquisiciones será la única unidad de la empresa responsable de todo tipo de compra necesaria para el funcionamiento de todas las sucursales, exceptuando a las compras domésticas que son parte de la caja chica de cada oficina y cuenta con un responsable de su uso que debe hacerse responsable de demostrar todos sus gastos.

Además de las compras internas, el departamento de Adquisiciones estará en disposición para todos los vendedores que requieran de una reventa, comunicando inmediatamente el pedido adquisiciones, quienes se harán responsables de la entrega del producto al vendedor, de esta manera, optimizara su tiempo enfocándose solamente a sus tareas.

Para que el personal de adquisiciones pueda acomodarse rápidamente a su cargo, se dispone como anexo de un protocolo de compras. Además, se crea un análisis y descripción de cargos, definiendo todas las funciones y responsabilidades que debe asumir tanto el jefe del departamento de adquisiciones como su asistente.

El departamento de ventas es la arteria principal de la compañía, si los vendedores no tienen un buen desempeño, la empresa vende de forma insuficiente y podría llegar a caer en problemas de endeudamiento y no pago.

Para que lo anterior no suceda, se aconseja capacitar a los vendedores constantemente sobre técnicas de ventas y actualizarlos en conocimientos técnicos de la industria, lo que produciría un perfeccionamiento de sus capacidades, que se vería reflejado en un aumento constante de sus ventas.

Como existe una alta rotación de vendedores, se debe hacer lo posible por retenerlos, se le debe dar la importancia correspondiente a su labor, entregándoles las herramientas necesarias para no perder mercado.

Se aconseja realiza un procedimiento de adaptación para los recién contratados, apoyarlos con un protocolo de ventas, además de constantes capacitaciones que potencien su rápida aclimatación en su función y en la empresa.

En el organigrama, la reestructuración administrativa se ve reflejada en los anexos 5 y 6, donde se realizan una serie de transformaciones para buscar el orden de las funciones de Vignola S.A

Las modificaciones en el nuevo organigrama se reflejan de la siguiente manera:

4.1 Desplazamiento del departamento de fabricaciones para ser parte de Vignola Ingeniería, formando parte de esta unidad de negocios que está enfocada en todo el uso de tecnología que ocupa la empresa para fabricar sus propios productos y donde el departamento de fabricaciones ocupará un lugar importante dentro de este sector.

4.2 La gerencia técnica siempre estuvo dentro de la administración de la empresa, pero no estaba a la vista dentro del organigrama anterior, error que se corrige ahora en el nuevo organigrama, se agregan los jefes de los productos de neumática, oleohidráulica , el control de los procesos productivos y los soportes que son el apoyo de cada jefe.

4.3 La creación del departamento de adquisiciones se incorpora en el nuevo organigrama, donde forma parte el jefe de adquisiciones y los encargados de las importaciones directas-stock con sus respectivos asistentes.

4.4 Los jefes de venta de cada zona se especificarán según su distribución en el país, además por formato ISO se cambió el nombre de BackOffice por soporte, cargo similar al anterior, que son el apoyo de los vendedores y vendedores en terreno.

2. Departamento de Adquisiciones:

2.1. Introducción:

La reestructuración administrativa general explica la razón de ser del departamento de adquisiciones, las funciones que realizará y su distribución en el organigrama de la empresa.

En este punto se especificará más sobre los objetivos del departamento, los integrantes que lo representarán y las tareas de cada uno de los cargos.

2.2. Objetivos:

2.2.1 General:

Efectuar las órdenes, control y obtención de todas las compras internas de la empresa, además de realizar la cotización, control y adquisición de los productos requeridos para el proceso de reventa.

2.2.2. Específicos:

- Mantener un control exacto de las compras internas de la empresa.
- Responder con prontitud y eficacia a la solicitud de las necesidades de los departamentos.
- Adquirir los materiales o productos acorde a las necesidades de la empresa vigilando que cumplan con las exigencias de los mismos.
- Crear una red de aprovisionamiento que le permita obtener buenos precios, mantener el flujo de la compra y evitar concentrar compras en varios proveedores que pueda resultar en precios más caros o menor calidad.

- Ocuparse de obtener los productos requeridos por los vendedores en el proceso de reventa.

2.3. Integrantes del departamento de Adquisiciones:

El departamento de adquisiciones contará con dos representantes, el jefe de adquisiciones y el asistente de adquisiciones.

2.3.1. Perfil del Jefe de Adquisiciones:

Coordinación, formalización y control de las compras internas y de reventa de la empresa.

Gestionar la cotización en el mercado nacional, para la adquisición de productos solicitados por las sucursales de la empresa y por los vendedores que realicen una reventa.

Coordinación con departamento de contabilidad para ingreso y costeo de productos para las compras internas.

2.3.2. Perfil del Asistente de Adquisiciones:

Recepción de los pedidos por parte de los departamentos.

Coordinación con las sucursales solicitantes para la entrega del activo requerido.

Pre costeo de compra para evaluar la conveniencia del negocio.

2.4. Relaciones laborales directas:

El departamento de adquisiciones estará vinculado con todas las sucursales de la empresa.

2.5. Remuneraciones:

Los jefes de los demás departamentos reciben, en promedio, una remuneración de \$1.200.000, por lo que si se contrata a un nuevo jefe para este cargo es un sueldo razonable según los parámetros de la empresa.

Los asistentes de los distintos departamentos de la empresa en promedio, perciben un sueldo de \$500.000.

Si cualquiera de los dos cargos es adjudicado por un trabajador de la empresa, se mantiene su remuneración o se aumenta según las funciones adicionales que efectúe.

2.6 Funciones

2.6.1. Funciones del Jefe de Adquisiciones:

- Dirigir y coordinar las diversas actividades de compras.
- Cotizar en los mercados de los productos requeridos.
- Gestionar la compra y obtención del producto interno y de reventa.
- Controlar y fiscalizar la compra de productos internos de la empresa y de reventa.
- Controlar y fiscalizar la mantención de todos los activos de la empresa.

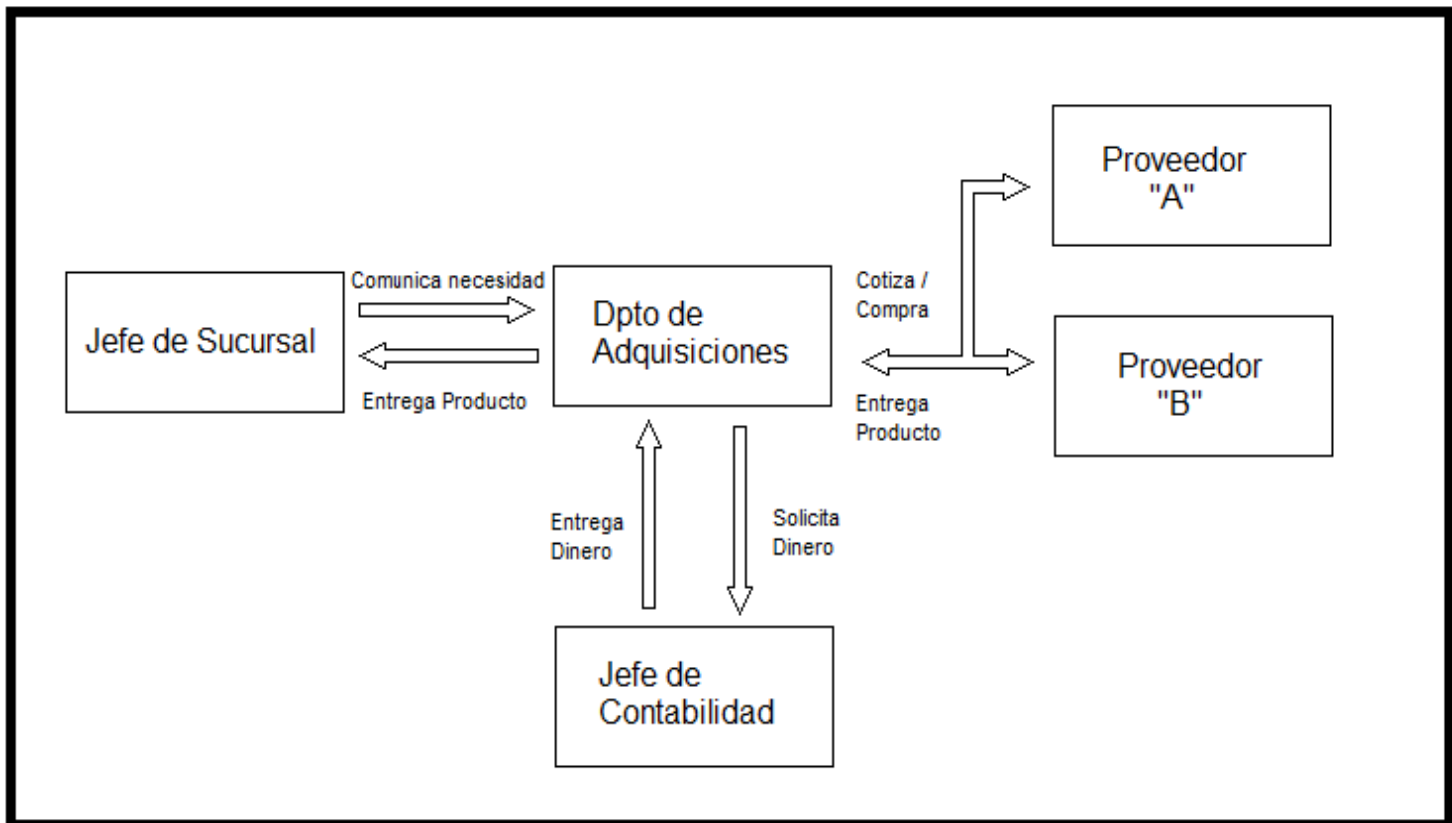
2.6.2. Funciones del Asistente de Adquisiciones:

- Recepción de pedidos por parte de los departamentos.
- Cotizar en el mercado de los productos requeridos.
- Informar de las posibles comprar al jefe de adquisiciones.
- Fiscalización de la compra de productos internos y de reventa.

2.7. Especificaciones para los cargos:

- El sexo de la persona que esté ejerciendo cualquiera de los cargos del departamento no es de importancia.
- Se pide que el trabajador haya desempeñado a lo menos 5 años en cargos similares y cuente con disponibilidad de tiempo para un horario de oficina comprendido entre las 08:00 – 18:00.
- El lugar físico recomendable para este departamento será en la sucursal Santiago, ya que ahí se concentra el departamento de importaciones y gran parte de los vendedores. Además es la sucursal más centralizada donde hay un mayor contacto con proveedores, clientes y el resto de las oficinas de la empresa.
- Ambos cargos deben tener conocimientos respecto al sector industrial y de los productos que se comercializan en la empresa.
- En el anexo N°2 se presenta el Protocolo de Compras, que servirá de apoyo para los nuevos integrantes del departamento.

2.8. Flujo de una compra interna¹¹



Una de las tareas más habituales que se le presentara al departamento de adquisiciones son las compras internas, el cual su procedimiento sería el siguiente:

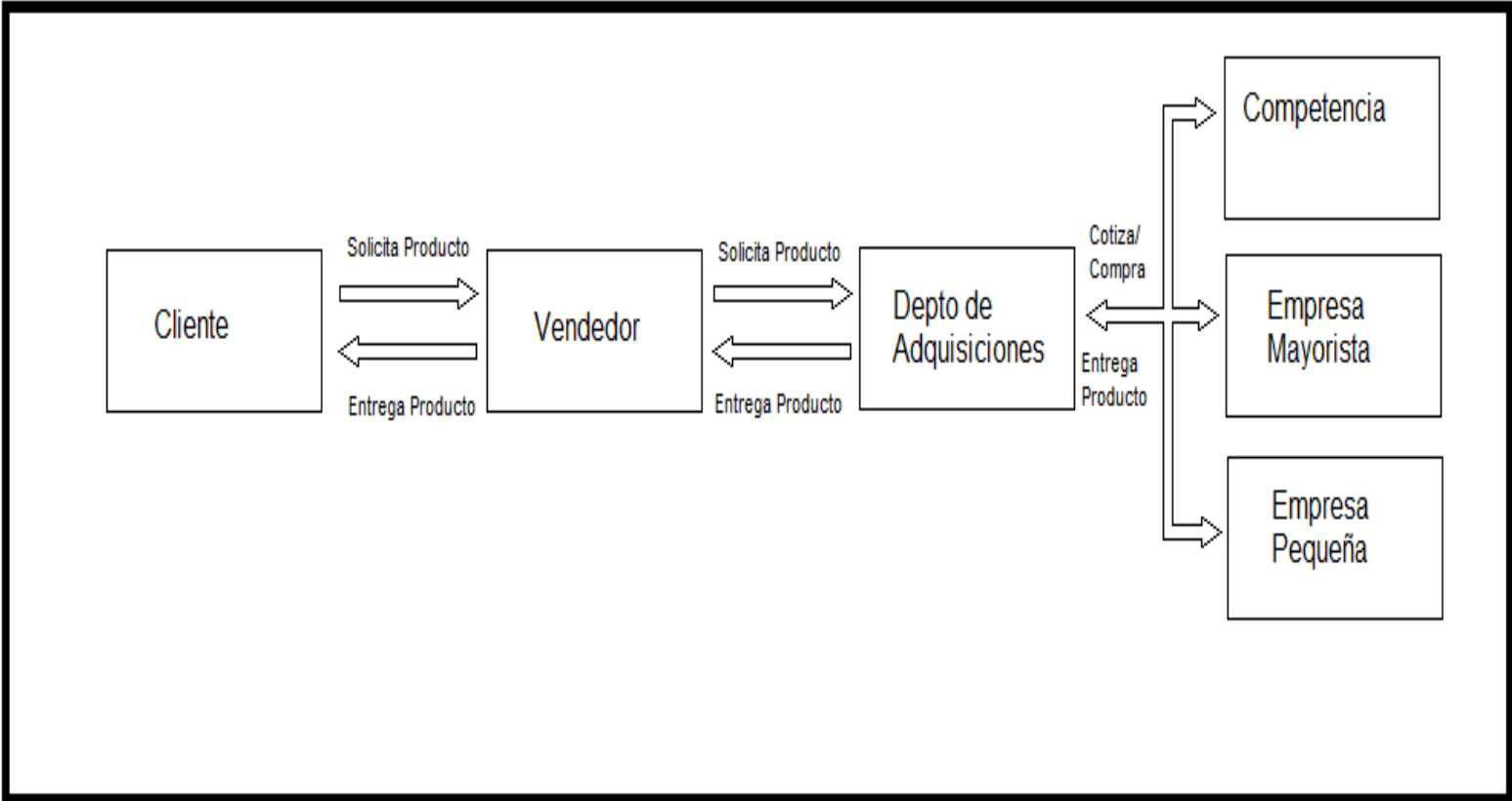
El jefe de cierta sucursal se comunica con el Departamento de Adquisiciones para solicitar un activo.

El Departamento de Adquisiciones¹¹ revisa si tal solicitud tiene sentido y si resulta efectiva, se cotiza la alternativa más conveniente, para informar al Jefe de contabilidad y que autorice tal transacción, si esta tiene una envergadura mayor, se le deberá comunicar al gerente general.

¹¹ Fuente: Creación Propia

Al autorizarse la compra del activo requerido, se hace entrega a la sucursal que lo solícito.

2.9. Flujo de una reventa¹²



El proceso de reventa comienza cuando un cliente requiere con urgencia un producto del cual no hay stock, no se puede importar de manera inmediata y que Vignola S.A. no puede fabricar.

El vendedor se comunicara con el Departamento de Adquisiciones, que se ocupará de cotizar el producto en el mercado nacional, el cual se puede encontrar

¹² Fuente: Creación Propia

o en la competencia, en los proveedores mayoristas o empresas pequeñas que se dedican a la fabricación del artículo, a este producto se le debe aplicar un 40% de margen sobre su precio. Cuando se logra ubicar, se le informa al vendedor para que notifique con el cliente la aceptación de dicho producto.

Cuando el cliente afirma su petición, el Departamento de Adquisiciones emite una orden de compra al proveedor, quien entrega el producto a la empresa.

Adquisiciones se comunica con el vendedor para que el cliente emita la orden de compra correspondiente y posteriormente se le envíe dicho producto.

3. Departamento de Ventas:

3.1. Introducción:

El departamento de ventas ha pasado por un periodo de rotación importante de vendedores debido a las modificaciones que hubo en las comisiones de los mismos.

El departamento de ventas es el más importante, ya que las ventas de la empresa son su razón de ser, y sin ellas, la empresa pierde su curso.

Como se menciona en la reestructuración administrativa, se recomienda a la empresa apoyar constantemente a sus vendedores con capacitaciones.

3.2. Capacitación:

La gran mayoría de los vendedores de la empresa tienen escasos conocimientos en el área de ventas, ya que desde hace un par de años, Vignola S.A. solo contrata a estudiantes de la USACH en mecánica o instrumentación, y a técnicos de estas áreas, los cuales no tienen grandes conocimientos en ventas, además de tener que ejecutar las compras para reventa, área que no maneja ni siquiera un

vendedor, por lo que su adaptación como vendedor de la empresa es bastante complicada.

Se recomiendan tres puntos para fortalecer el departamento de ventas:

- Creación del Departamento de Adquisiciones: Se encargara de todas las compras para reventa, con el fin de dejar al vendedor exclusivamente con las ventas, que es su labor principal. Es necesario comunicarle a los vendedores que sus comisiones por concepto de reventa no se verán afectadas, ya que ellos reciben su comisión acorde a las ventas realizadas y no al proceso de compra.
- Protocolo de ventas: este protocolo será una forma de apoyar a los nuevos vendedores que se incorporan a la empresa. Este protocolo se presenta en el anexo N°3. Además del protocolo, se cuenta con un flujo de todo el proceso de ventas, el cual se presenta en el anexo N°8.
- Capacitaciones: debido a los escasos conocimientos de ventas que tienen los vendedores al ser contratados por Vignola S.A., es de suma importancia capacitarlos constantemente, cada 4 o 6 meses, para que no hayan perdidas de clientes potenciales, para que haya un seguimiento más exhaustivo de las negociaciones y con el fin de aumentar las ventas de la empresa. La empresa cuenta con un área de capacitación que podría dedicarse a instruir a los vendedores en este ámbito.

Conclusión:

Vignola S.A es una empresa familiar que ya se encuentra profesionalizada y el único miembro de la familia que permanece en la empresa es su fundador y presidente Don Mario Vignola Riesle.

La empresa se administró de manera informal, es decir que a medida que aparecían necesidades, se contrataba personal y creaban departamentos que hasta el día de hoy acarrean con funciones que no les corresponden. El departamento de ventas es aquel más afectado al existir un problema de diseño de procedimiento adecuado y de control, que fiscalice el proceder de su sistema de ventas. Los vendedores en su mayoría son empleados nuevos por la alta rotación en sus puestos de trabajos, concluyendo que la empresa solo contratara profesionales con conocimientos en el área de productos industriales. En este momento los vendedores realizan tareas de compras, dejando de lado su principal función que es vender. Se debe reconocer la fortaleza e importancia del departamento, dándole la preponderancia que corresponde para que puedan desplegar todas sus fuerzas en las tareas que realmente deberían atribuirles y así incrementar las ventas y utilidades de la empresa.

La propuesta presentada en el Capítulo 4 consiste en lo siguiente:

Crear un departamento de adquisiciones que tenga como labor dedicarse a la compra de todos los productos internos para los departamentos de la empresa, además de hacerse cargo de todas las compras del proceso de reventa y así cortar el canal de comunicación entre los vendedores y los proveedores..

Con este departamento, el vendedor no perderá tiempo en las compras para las reventas, además a nivel de empresa existirá un control de la adquisición de todos los bienes internos, manejando de mejor manera las compras y reducción de costos, sin contar la sensación de control generada en los departamentos que desarrollará mejor seguridad para la gerencia.

También se recomienda la constante capacitación de vendedores en técnicas de ventas para aumentar su productividad y saber dirigirse a sus clientes. La creación de un protocolo de ventas, es una buena herramienta para alcanzar una adaptación rápida de los nuevos vendedores y formalizar así los procedimientos de ventas.

Ambas recomendaciones buscan mejorar el sistema de procedimiento de la empresa, donde los trabajadores realizarán las tareas que efectivamente les corresponde a su cargo y la empresa se logrará obtener una completa fiscalización de todo el procedimiento de compras internas y de reventas, evitando posibles mermas o malas prácticas.

Este proyecto es necesario para que Vignola S.A alcance un orden y control total de su administración, lo que facilitará todos los procesos de compra y venta, permitiendo que la empresa incremente sus ventas y continúe creciendo dentro de la industria en la que se especializa.

Referencia Bibliográfica:

“Dirección estratégica”

Gerry Jonson, Kevan Scholes y Richard Whittington

Pearson Educación 2006

“Administración de recursos humanos: capital humano de la organización”

Adalberto Chiavenato

McGraw-Hill 2007

Anexos:

Anexo N°1

IMPORTADORA TECNICA VIGNOLA SAIC

RUT : 93.075.000-K

25.885.717

15.823.829

EERR AL 31.12.2011

(COMPARATIVO AL 31.12.2010)

	2011
DETALLE DE CUENTAS	
INGRESOS POR VENTAS	
Ventas Peral	1.108.440.858
Ventas Hoevel	2.211.170.282
Ventas Talcahuano	977.182.196
Ventas Antofagasta	1.226.735.243
Ventas Puerto Montt	532.377.766
Ventas Rancagua	251.866.225
Ventas Pedidos Directos	0
Total Ventas Brutas	6.307.772.570
(-) DESCUENTOS S/VENTAS	
Descuentos s/Ventas Peral	
Descuentos s/Ventas Hoevel	
Descuentos s/Ventas Talcahuano	
Descuentos s/Ventas Antofagasta	
Descuentos s/Ventas Puerto Montt	
Descuentos s/Ventas Ingeniería	
Descuentos s/Ventas Pedidos Direc	
Total Descuentos de Ventas	0
TOTAL VENTAS NETAS	6.307.772.570
(-) COSTOS DE VENTAS	
Costos de Ventas Valparaíso	1.000.291.984
Costos de Ventas Hoevel	1.424.239.961
Costos de Ventas Talcahuano	530.119.165
Costos de Ventas Antofagasta	727.727.142
Costos de Ventas Puerto Montt	304.649.735
Costo de Ventas Ingeniería	0
Costo de Ventas Pedidos Directos	0
Total Costos de Ventas	3.987.027.987
= Ingresos Brutos de la Operación	2.320.744.583
	1,58
GASTOS DE COMERCIALIZACION	
Fletes y Conducciones	36.116.142
Comisiones s/Ventas	3.074.721
Publicidad	20.365.141
Informes Comerciales	6.026.193
Movilización y Viáticos Vendedores	28.461.740

Servicio Taller de Corte	791.084
Gastos Fabricacion Proyectos	3.445.600
Gastos Cobranza Judicial	0
Gastos Varios Exportaciones	0

Total Gastos de Comercialización	98.280.621
---	-------------------

GASTOS GENERALES

Gastos Extraordinarios	0
Gastos de Importaciones	6.951.599
Arriendo Oficinas	32.096.540
Aseo, Agua y Gastos Comunes	19.981.484
Energía Eléctrica	27.407.973
Arriendo Estacionamiento	2.268.906
Combustible y Lubric. Camionetas	60.387.158
Mantenición y Reparación Camionetas	37.129.245
Mantenición y Reparación Grúas	1.865.305
Mantenición y Reparación Edificios y Locales	8.545.242
Útiles de Oficina	16.293.119
Franqueo y Correspondencia	6.315.908
Gastos de Movilización del Personal	23.171.941
Gastos Judiciales y Notariales	1.853.032
Seguros	31.619.901
Gastos Viajes del Personal	9.920.560
Seguridad y Ropa de Trabajo	14.064.478
Mantenición y Repar. Equipos Ofic. Taller	1.372.835
Gastos Capacitación y Selecc. Personal	12.652.363
Suscripción Diarios y Revistas	993.773
Beneficios y Regalías al Personal	17.743.752
Gastos Bodegas	7.385.364
Gastos Taller	4.909.470
Gastos Computación	22.291.917
Honorarios Profesionales	16.046.998
Gastos Colación del Personal	40.385.422
Teléfonos y Fax	67.503.926
Gastos Representación	20.382.788
Aportes a Instituc. y Cuotas Socios	3.350.886
Donaciones	158.000
Castigo Deudores Incobrables	0
Castigo Documentos Protestados	0
Castigo Existencias	0
Gastos Explot BS RS DFL# 2	0
Gastos Varios (Ajustes y Diferencias)	-54.366
Gastos Operación Automóviles	0
Depreciaciones	139.879.952
Depreciaciones Activos Leasing	21.516.593

Total Gastos Generales	676.392.064
-------------------------------	--------------------

REMUNERACIONES

Remuneración Fijas Valparaíso	24.413.834
-------------------------------	------------

Remuneración Variables Valparaíso	33.655.347
Remuneración Fijas Santiago	185.115.309
Remuneración Variables Santiago	115.098.778
Remuneración Fijas Talcahuano	166.126.453
Remuneración Variables Talcahuano	70.704.279
Remuneración Fijas Antofagasta	222.890.248
Remuneración Variables Antofagasta	191.059.173
Remuneración Fijas Puerto Montt	36.627.653
Remuneración Variables Puerto Montt	37.311.958
Remuneración Fijas Rancagua	5.000.000
Remuneración Variables Rancagua	3.578.960
Semana Corrida	42.637.135
Seguro Accidentes del Trabajo	13.096.736
Seguro de Cesantía	20.695.712
Seguro Invalidez y Supervivencia	8.836.120
Gratificación Legal	62.524.601
Aguinaldos y Bonificaciones	10.045.961
Participación del Directorio	23.245.110
Dietas por Asist. Sesión directorio	2.767.302
Total Remuneraciones	1.275.430.669

GASTOS TRIBUTARIOS

Patentes Municipales	25.621.707
Permisos de Circulación	6.343.262
Permisos Municipales de Carga y Desc	77.681
Contribuciones de Bs Raíces	15.991.044
Impuestos Ley Timbres y Estamp	0
Impto Renta 1ª Categoría LIR	0
Total Gastos Tributarios	48.033.694
TOTAL GASTOS ADMINISTRACION	2.081.345.022
RESULTADO OPERACIONAL	239.399.561

INGRESOS OPERACIONALES

Dividendos Percibidos	0
Ingresos Percibidos	16.792.026
Ingresos por Ventas Acciones S.A.	0
Ingresos por Ventas Bienes Raíces	0
Ingresos por Arriendos DFL # 2	0
Descuento Recibido Pronto Pago	0
Total Ingresos del Giro	16.792.026

RESULTADO FUERA EXPLOTACION

Ingresos Fuera Explotación:

Otros Ingresos	158.055
Intereses Percibidos	1.166.662
Dividendos s/Acciones	0
Indemnización Cías. de Seguro	17.166.070

Otros Ingresos Financieros	0
Gastos Financieros:	
Intereses x Ptmo. Bancario	-15.335.109
Gastos SAP	0
Gastos y Comisiones Bancarias	-25.217.032
Intereses y Multas	-1.922.773
Indemnizaciones Años de Servicio	-63.006.502
Diferencia de Cambio Activos	680.526
Diferencia de Cambio Pasivos	-3.279.725
Intereses Diferido Leasing	-17.543.500
CM (Otros Activos)	0
Total Ingresos (Egresos) Fuera Explotacion	-107.133.328
PERDIDAS Y GANANCIAS	
Utilidad (Pérdida) x Vta Act Fijos	237.425.800
Utilidad (Pérdida) x Siniestro Act Fijos	0
Utilidad (Pérdida) x Vta Acciones SA	0
Utilidad (Pérdida) x Reajuste PPM y CF	0
Utilidad (Pérdida) x Ingreso x Ut. Absorv. 1°C	0
Utilidad (Pérdida) x Ajuste x Inventario	0
Total Pérdidas y Ganancias	237.425.800
Castigo Deudores Incobrables	
Castigo Existencias	
Indemnizaciones Años de Servicio	
=RESULTADO FUERA EXPLOTACION	130.292.472
RESULTADO ANTES C.M. E IMPTOS	369.692.033
Corrección Monetaria	20.529.948
RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS	390.221.981
Impuesto a la Renta	-18.973.272
UTILIDAD (PERDIDA) LIQUIDA	371.248.709

Anexo N°2

Protocolo de Compras

Objetivo

Señalar el procedimiento que Vignola S.A. debe realizar para la adquisición de productos internos con el fin de satisfacer las diferentes necesidades de los departamentos de la empresa y servicios de calidad según los requerimientos de la organización, además de poseer un completo control y fiscalización de los productos a obtener.

Quedarán exceptuadas de la aplicación del siguiente procedimiento aquellas compras de productos y servicios que correspondan a insumos básicos tales como luz, agua, gas, teléfono, colaciones, peajes, etc. Y todos aquellos adquiridos al por menor bajo la modalidad de caja chica.

Responsabilidades:

Es responsabilidad del jefe de Compras Internas y encargado de área, el cumplir y hacer cumplir el presente procedimiento, además de controlar la correcta aplicación del protocolo.

Es responsabilidad de los jefes de oficina y encargados de área o a quien se le asigne la tarea a petición del Departamento de Compras, la correcta emisión de petición con las especificaciones del producto deseado.

Es responsabilidad del departamento de Compras y del encargado de Bodega el verificar si, efectivamente, no existe stock del producto solicitado por un trabajador de la empresa.

Es responsabilidad del departamento de Compras, cotizar en distintos lugares del mercado nacional, el producto solicitado por los departamentos o vendedores, además de informar el precio al vendedor y hacer que el insumo llegue lo antes posible a las bodegas de Vignola S.A.

Definiciones Relevantes:

Orden de compra: Documento que se envía al proveedor en el que se establecen las características, cantidades, precio y condiciones requeridas en un producto o servicio a comprar.

Producto o servicio de reventa: Son aquellos que por no tenerlos en existencia al momento de la venta, son adquiridos en el mercado nacional para ser revendidos. Se cotiza con proveedores que dispongan de productos similares a los comercializados o de la misma marca, se trata de conseguir un buen precio y se margina sobre dicho precio.

Producto o servicio de mantención: Son los necesarios para la normal operación del edificio o de distintas instalaciones y maquinarias de la empresa.

Compras e Inversiones de envergadura: Son aquellos que por su monto y su importancia en los procesos, implican una evaluación exhaustiva del Gerente del área involucrada.

Procedimiento:

Recibir requerimiento del vendedor:

El departamento de compras estará a disposición de todos los vendedores que requieran productos para los casos de reventa, se comunicarán vía telefónica o e-mail con el departamento de compras y procederán a conseguir el producto que se necesite.

Todos estos productos deben ser antes cotizados en el mercado e ingresados de manera inmediata al sistema computacional para no alterar el inventario.

Verificar stock en bodega:

El departamento de Compras se comunicará directamente con el encargado de Bodega, para que este revise si existe stock del producto solicitado anteriormente.

Si el producto está en bodega, se le informa inmediatamente al vendedor para que haga efectiva la venta y posteriormente se despacha.

En el caso que el producto no se encuentra en la bodega y se deba adquirir con urgencia, entonces se procederá a realizar una orden de compra.

La orden de compra:

Para esto, el personal de Compras deberá estar facultado de conocimientos técnicos sobre los productos manejados por la empresa, por lo tanto, podrá cotizar en el mercado el producto que se le ha requerido, acordar con el proveedor el tiempo de llegada a bodega y realizar la compra.

Compras Internas:

Se inicia cuando cualquier trabajador de la empresa o un departamento en particular, necesitan un producto o servicio. Este debe ser pedido al departamento

de adquisiciones y según la necesidad de la petición, la compra se puede llevar a cabo.

Solicitud

El departamento demandante ante la necesidad de adquirir un producto o servicio para la realización de una actividad que forme parte de los procesos relacionados con la calidad y el área que requiere el abastecimiento, se debe proceder a completar el formulario de “solicitud de compra” y enviárselo al departamento de compras internas con los siguientes datos:

- Nombre del solicitante
- Descripción completa del producto o servicio que se requiere.
- Unidad de medición de la compra
- Firma de autorización del Jefe del área respectiva.

Orden de compra:

La emisión de Orden de Compra se efectúa una vez que se han identificado en forma oportuna, eficaz y precisa las necesidades y especificaciones del producto y/o servicio, las cuales deben detallarse en forma clara dentro del documento, con el fin de señalar al proveedor los requisitos que debe cumplir en relación al producto o servicio mismo, sus condiciones de entrega y su garantía post-venta.

Las órdenes de compra deben incluir:

- producto o servicio a comprar.
- requisitos y especificaciones correspondientes a cada caso.
- condiciones de entrega pactadas con anterioridad.

- precios claramente detallados.
- eventualmente, certificado de calidad del producto

Compras para reventa:

Este proceso se da inicio cuando un vendedor requiere un producto que no se encuentra en bodega y el cual se debe adquirir en el mercado nacional con urgencia para concretar una venta.

El vendedor se comunica con el departamento de ventas que solicito el producto, informándole sobre la disponibilidad, precio y tiempo de entrega de este, el vendedor se contacta con el cliente para acordar todos los detalles y finalmente se realiza la reventa.

Todas estas compras deben quedar registradas en el sistema SAP.

En la eventualidad de no tener los materiales en stock, tal como es el caso de productos nacionales para su reventa, el vendedor que atiende a un cliente o un asistente si corresponde, deben pedir al departamento de compras internas hacer los contactos en el mercado para conseguir el producto, como se trata de componentes de complejidad técnica y no es posible siempre evaluar alternativas, el jefe de Compras internas goza de la facultad para escoger el producto específico, generar la orden de compra y coordinar con el proveedor las condiciones de entrega en nuestras bodegas para hacer su ingreso cuando corresponda.

Anexo N°3

Protocolo de Ventas

Objetivo

Señalar la forma en que Vignola S.A. establece todo el proceso de ventas, especificando las tareas del vendedor y del administrativo de bodega, para que sea una entrega eficiente según todos los requerimientos del cliente.

Responsabilidades:

Al ponerse en contacto con un cliente antiguo o potencial, es de responsabilidad de todos los trabajadores de Vignola S.A. regirse en este procedimiento.

Los encargados de dar atención al cliente y continuar con en este proceso, son los vendedores técnicos de oficina, vendedores de terreno, asistentes de ventas de terreno, jefes de ventas de cada oficina, gerente técnico y gerente de ventas.

Definición de clientes:

Antes de definir el procedimiento del protocolo, se explicarán los tipos de clientes dentro de este proceso, los cuales son:

-Cliente antiguo: Es aquel cliente que recibió o está recibiendo productos o servicios por parte de Vignola S.A.

-Cliente potencial: Es aquel cliente que está en contacto con la empresa pero aun no ha recibido ningún tipo de servicio o producto.

Procedimiento:

El procedimiento de ventas estará constituido por los siguientes pasos:

Contacto con el cliente

La negociación comienza en el momento en que existe un contacto con el cliente antiguo o cliente potencial, la cual se da a través de una llamada telefónica, un email o de forma presencial.

El vendedor debe atender al cliente, tomar nota de sus datos e informarle en lo que necesite, además de mantener un contacto o seguimiento de la venta.

Comunicación Verbal:

- Debe ser claro y sencillo, evitando usar demasiados tecnicismos o palabras rebuscadas.
- Ser gráfico y descriptivo para que el cliente pueda tener imágenes sobre de lo que se le está hablando y pueda captar de mejor manera el mensaje.
- Entender que si “el receptor no entiende, es culpa del emisor”, por lo tanto nunca decir “es que usted no me entiende”, sino “he debido explicarme mal”.

Comunicación No Verbal en caso de venta presencial:

- La mirada: Al momento en que el cliente esté hablando, hay que mirarlo constantemente a los ojos para que sepa que está siendo escuchado, mientras que al momento de hablar, no mirar a los ojos todo el tiempo, sino que esporádicamente para no incomodar al cliente.

- Gestos faciales: Esta comprobado que una sonrisa predispone a relajarnos, por lo que hace que sea importante a la hora de negociar y mostrar siempre animo.
- Las manos: Siempre mostrando seguridad, sin frotarse las manos constantemente porque expresa una inseguridad que en la cara no está.
- La voz: La dicción y la voz refleja el estado de ánimo, por lo que debe reflejar cortesía, sonreír mientras se habla mostrando amabilidad, mostrar interés a través del entusiasmo pero sin exagerar y confianza.

Hay que pronunciar correctamente cada palabra, separando cada palabra entre si y solo hacer pausas importante cuando haya que subrayar una palabra, despertar el interés del cliente o escuchar al cliente

Atención al cliente Vía Email

Para este caso hay que tener en cuenta el modelo “5ps del email costumer service”, en donde se toman en cuenta las siguientes cinco dimensiones:

- Prompt: es la rapidez de respuesta, nunca hay que dejar demasiado tiempo en espera a un email ya que puede ser que el cliente lo necesite con urgencia.
- Polite: hace referencia a la cortesía, educación y otros formalismos con los que se debe enviar el email en donde existan agradecimiento, saludos, etc.
- Personal: Personalizar mas la respuesta enviada, en donde al ser una conversación no se quede solo en el clásico “Estimado Sr”.
- Profesional: El profesionalismo con el que se envían los email, donde la calidad y la cantidad de la información es indispensable.

- Promocional: Promocionar. Aprovechar el espacio individualizado que ofrece el email para aprovechar de mostrar otros productos que podrían ser del interés del cliente.

Determinar necesidades y existencias:

Una vez atendiendo al cliente, se deben determinar las necesidades que posea y verificar en bodega si es que existe un stock suficiente de los componentes requeridos.

Posteriormente, se envía al cliente la cotización formal a su requerimiento. Si es que el cliente está de acuerdo con el precio, se procede a emitir la nota de venta respectiva, preparar la facturación y se despacha.

Si el cliente no está de acuerdo con el precio o del producto que se le ofrece, el vendedor puede negociar alguna alternativa para poder convencer al cliente.

Identificación y revisión de los requisitos del cliente

Determinación de los requisitos relacionados con el servicio:

El vendedor, tiene la responsabilidad de asegurar que los siguientes requisitos del cliente se identifiquen e incorporen en los procesos de venta.

- Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para la actividad de despacho.
- Los requisitos no especificados por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto.

- Los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el servicio; y cualquier requisito adicional determinado por la organización.

Revisión de los requisitos relacionados con el producto

Las revisiones de los requisitos relacionados con el producto se coordinan con el cliente según lo descrito en los procedimientos: Ventas de Productos y Equipos y Diseño de Proyectos de Ingeniería.

El Gerente de Ventas tiene la responsabilidad de coordinar las revisiones de órdenes de compra, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambio en los contratos o pedidos antes de que la organización se comprometa a proporcionar servicios a los clientes, además se debe asegurar que:

- Estén definidos los requisitos del servicio, los requisitos legales aplicables y otros requisitos asociados a calidad, medioambiente, seguridad y salud ocupacional.
- Cualquier diferencia existente entre los requisitos de las órdenes de compra, contrato o pedido, esté resuelta previamente, y se tenga la capacidad para cumplir con la condición definida.
- VIGNOLA S.A. no aceptará ninguna Orden de Compra, contrato o pedido para el cual no cuente con la capacidad de poder satisfacer los requerimientos del cliente, los requisitos legales aplicables y otros requisitos asociados a calidad, medioambiente, seguridad y salud ocupacional.
- Los resultados de la Revisión de los requisitos del cliente, son documentados en base a registros. Estos son mantenidos por el Gerente de

Ventas según el Procedimiento de “Control documentos y Control de registros”.

- Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, VIGNOLA S.A. confirma los requisitos del cliente antes de la aceptación, quedando constancia documentada en la Gerencia de Ventas

El Gerente de Ventas es responsable de coordinar, notificar y documentar las modificaciones de las Ordenes de Compra, Contrato o pedido del cliente asegurando que dichas modificaciones son comunicadas a las áreas pertinentes al más breve plazo, a fin de que tome conocimiento de los nuevos requerimientos. Las modificaciones de pedido son coordinadas, revisadas, aceptadas y comunicadas según los procedimientos: Ventas de Productos y Equipos y Diseño de Proyectos de Ingeniería.

El cliente acepta la transacción

El cliente puede pagar con efectivo, cheque, transferencia electrónica, cheque al día o cualquier medio de pago que acepte la empresa.

Una vez recibido el pago, se procede a hacer la nota de venta respectiva.

Para confeccionar la nota de venta se requiere cumplir con los requerimientos que el software solicita (SAP) e incluir los siguientes datos si es que el cliente no se encuentra en el sistema:

- Rut del cliente
- Nombre del cliente
- Condición de pago
- Detalle sobre el producto o servicio

- Monto de pago
- Precio Unitario
- Lugar de entrega
- Numero de orden de compra

Teniendo los datos del cliente, dentro del sistema SAP, se revisa si existe alguna oferta o descuento en el producto para ingresarlo, luego se ingresa la cantidad de artículos que se venderán, revisando si existen en el inventario la cantidad que ha requerido el cliente y finalmente se emite la nota de venta respectiva.

Nota de Venta

Una vez realizada la nota de venta, si el cliente se encuentra físicamente en la empresa, se le entrega el producto de inmediato con su factura o guía de despacho según lo solicite.

Si el cliente solicita el despacho, entonces se envía al administrativo de bodega que confecciona la factura o guía de despacho según los requerimientos del cliente, mientras se preparan los productos vendidos.

Embalaje

Se procede a embalar los materiales con el fin de cuidar su integridad, para el posterior despacho del mismo, según los plazos previamente establecidos.

Pago

Se activa el proceso de pago, donde se espera a que la factura haya sido cancelada, si esto no sucede entonces se activa el proceso de cobro de factura.

Sistema SAP

Todos estos procesos deben quedar registrados dentro del sistema SAP

Satisfacción del cliente

Los Gerentes de las unidades de negocio son responsables de asegurar que la comunicación con el cliente se mantiene y los datos de satisfacción del cliente se recopilan, analizan y usan conforme a lo señalado en el Procedimiento Reclamos de Clientes. Para lo anterior se usan los siguientes métodos para medir la satisfacción del cliente:

- Registro de quejas, reclamos y sugerencias
- Análisis de tendencias
- Informes
- Comunicación directa con los clientes
- Otros

Los Gerentes de áreas de negocios son responsables de asegurar que los datos de satisfacción de cliente sirven como un medio para evaluar la gestión global y la mejora continua del sistema de gestión, debiendo presentar en forma semestral al Representante de Gerencia estos datos, los cuales serán analizados en las Revisiones por la Dirección a fin de obtener una retroalimentación del servicio

dado por la empresa, y de establecer las acciones necesarias para mejorar la satisfacción de los clientes.

Siempre se debe recordar

- Determinación y revisión de los requisitos relacionados con el servicio.
- Satisfacción del cliente
- Seguimiento y monitoreo del servicio efectuado

Anexo N°4

Análisis del cargo Jefe de compras Internas:

Respetar normas de higiene y seguridad

- 1.-Mantener la presentación personal
- 2.- Respetar y mantener normas de higiene
- 3.- Respetar normas de seguridad y mantener un comportamiento adecuado

Orientar a la efectividad personal

- 1.- Autoconocimiento y gestión de sí mismo.
- 2.- Gestionar el desarrollo de la propia carrera
- 3.- Trabajar con confianza y seguridad

Orientar a la iniciativa y emprendimiento

- 1.- Enfrentar nuevas situaciones flexiblemente
- 2.- Actuar creativamente
- 3.- Traducir ideas en acciones
- 4.- Mantener la energía en el logro de un objetivo

Gestionar la resolución de problemas

- 1.- Recolectar, organizar y analizar la información que resuelve el problema
- 2.- Aplicar alternativas de solución de problemas
- 3.- Resolver problemas interpersonales

Desarrollar el trabajo en equipo

- 1.- Identificar objetivos comunes y coordinarse con otros
- 2.- Colaborar y generar confianza en el equipo
- 3.- Resolver problemas en equipo

Usar tecnologías computacionales

- 1.- Aplicar destrezas básicas para el uso del PC
- 2.- Manejar aplicaciones básicas de un PC
- 3.- Aprender y transferir al trabajo el uso de nuevas tecnologías computacionales (TIC)

Supervisar el desempeño de las personas

- 1.- Administrar información del personal
- 2.- Supervisar el rendimiento y productividad de las personas

Gestionar el propio desempeño

- 1.- Planificar el tiempo personal
- 2.- Desarrollar las propias habilidades y conocimientos

Gestionar la información

Gestionar la Calidad

- 1.- Auditar la calidad de insumos, procesos y productos
- 2.- Ejecutar programas de mejoramiento

Gestionar el inventario

- 1. Proyectar la capacidad de espacio en la bodega según las características del producto y unidades a almacenar
- 2. Estimar la cantidad de productos y unidades en la cadena de abastecimiento según stock
- 3. Controlar y emitir informes, estadísticas del movimiento interno y externo de productos y unidades
- 4. Emitir informe final del inventario de productos y unidades

Planificar y programar tareas y actividades

- 1.- Recopilar antecedentes técnicos e información general
- 2.- Dimensionar los recursos
- 3.- Programar en detalle la ejecución

Confeccionar informes escritos

- 1. Evaluar información y resultados.
- 2. Confeccionar documento
- 3. Revisar y enviar documento

Operar vehículo de transporte

1. Revisar estado de vehículo
- 2.- Manejar vehículo de transporte
- 3.- Transportar productos y elementos

Manejo de Idiomas

Informar de costos a Contabilidad

Desarrollar a las personas

- 1. Evaluar el desempeño de las personas del equipo
- 2. Administrar el plan de desarrollo de competencias de las personas del equipo
- 3. Capacitar y entrenar

Realizar Reventas

1. Estar a disposición de los vendedores para realizar las reventas correspondientes.

Anexo N°5

	DESCRIPCION DE CARGO	Fecha : 14/ 11/ 2011 Revisión: 0.7 Páginas: 2
--	-----------------------------	---

<i>I.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</i>		
Nombre del cargo	Jefe de Adquisiciones Internas	
Área	Compras	
Misión del cargo (razón de ser)	Adquisición y control de activos internos.	
Relaciones laborales Frecuentes	Todos los departamentos y Gerente de Contabilidad	
II.- FUNCIONES	Actividades o tareas detalladas por función	Frecuencia
	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y coordinar las diversas actividades de compras • Cotizaciones en el mercado de los productos requeridos • Gestión de la compra y obtención del producto • Control y fiscalización de la compra de productos internos de la empresa. 	Diariamente Diariamente Diariamente

PERFIL BASICO

Sexo(género de Preferencia)		No tiene importancia	<input checked="" type="checkbox"/>	Masculino		Femenino	
Edad óptima		No tiene importancia	<input checked="" type="checkbox"/>	18-25		26-30	<input checked="" type="checkbox"/>
Nivel de Estudios	Enseñanza Básica	Enseñanza Media	Enseñanza Técnica Industrial	Técnico Superior		Universitario	Post-Título
			<input checked="" type="checkbox"/>				
Nivel de instrucción Específica para el cargo		Mínimo			Ideal		
		Enseñanza técnico industrial			Universitario		
Experiencia previa (en qué cargo y cuanto tiempo)		Mínimo			Ideal		
		5 años en cargos similares			10 años en cargos similares		
Disponibilidad horario (la que mejor se ajuste)		Jornada Excepcional			J. Normal	<input checked="" type="checkbox"/>	
					08:00-18:00		

Anexo N°6

Análisis del cargo Asistente de compras Internas

- **Respetar normas de higiene y seguridad**
 - 1.- Mantener la presentación personal
 - 2.- Respetar y mantener normas de higiene
 - 3.- Respetar normas de seguridad y mantener un comportamiento adecuado

- **Orientar a la efectividad personal**
 - 1.- Autoconocimiento y gestión de sí mismo.
 - 2.- Gestionar el desarrollo de la propia carrera
 - 3.- Trabajar con confianza y seguridad

- **Usar tecnologías computacionales**
 - 1.- Aplicar destrezas básicas para el uso del PC
 - 2.- Manejar aplicaciones básicas de un PC
 - 3.- Aprender y transferir al trabajo el uso de nuevas tecnologías computacionales (TIC)

- **Gestionar el propio desempeño**
 - 1.- Planificar el tiempo personal
 - 2.- Desarrollar las propias habilidades y conocimientos

- **Gestionar la información**

- **Confeccionar informes escritos**
 - 1. Evaluar información y resultados.
 - 2. Confeccionar documento

- 3. Revisar y enviar documento
- **Operar vehículo de transporte**
 - 2. Revisar estado de vehículo
 - 2.- Manejar vehículo de transporte
 - 3.- Transportar productos y elementos
- **Informar de costos a Contabilidad**

Anexo N°7

	DESCRIPCION DE CARGO	Fecha : 14/ 11/ 2011 Revisión: 0.7 Páginas: 2
--	-----------------------------	---

<i>I.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</i>		
Nombre del cargo	Asistente de Adquisiciones Internas	
Área	Compras	
Misión del cargo (razón de ser)	Soporte del Jefe de adquisiciones en la compra de productos para los departamentos de la empresa.	
Relaciones laborales Frecuentes	Todos los departamentos, Jefe de Adquisiciones y Gerente de Contabilidad	
II.- FUNCIONES	Actividades o tareas detalladas por función	Frecuencia

<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de pedidos por parte de los departamentos • Cotizaciones en el mercado de los productos requeridos • Informar de la posible compra al jefe de adquisiciones. • Fiscalización de la compra de productos internos de la empresa. 	<p>Diariamente</p> <p>Diariamente</p> <p>Diariamente</p>
---	--

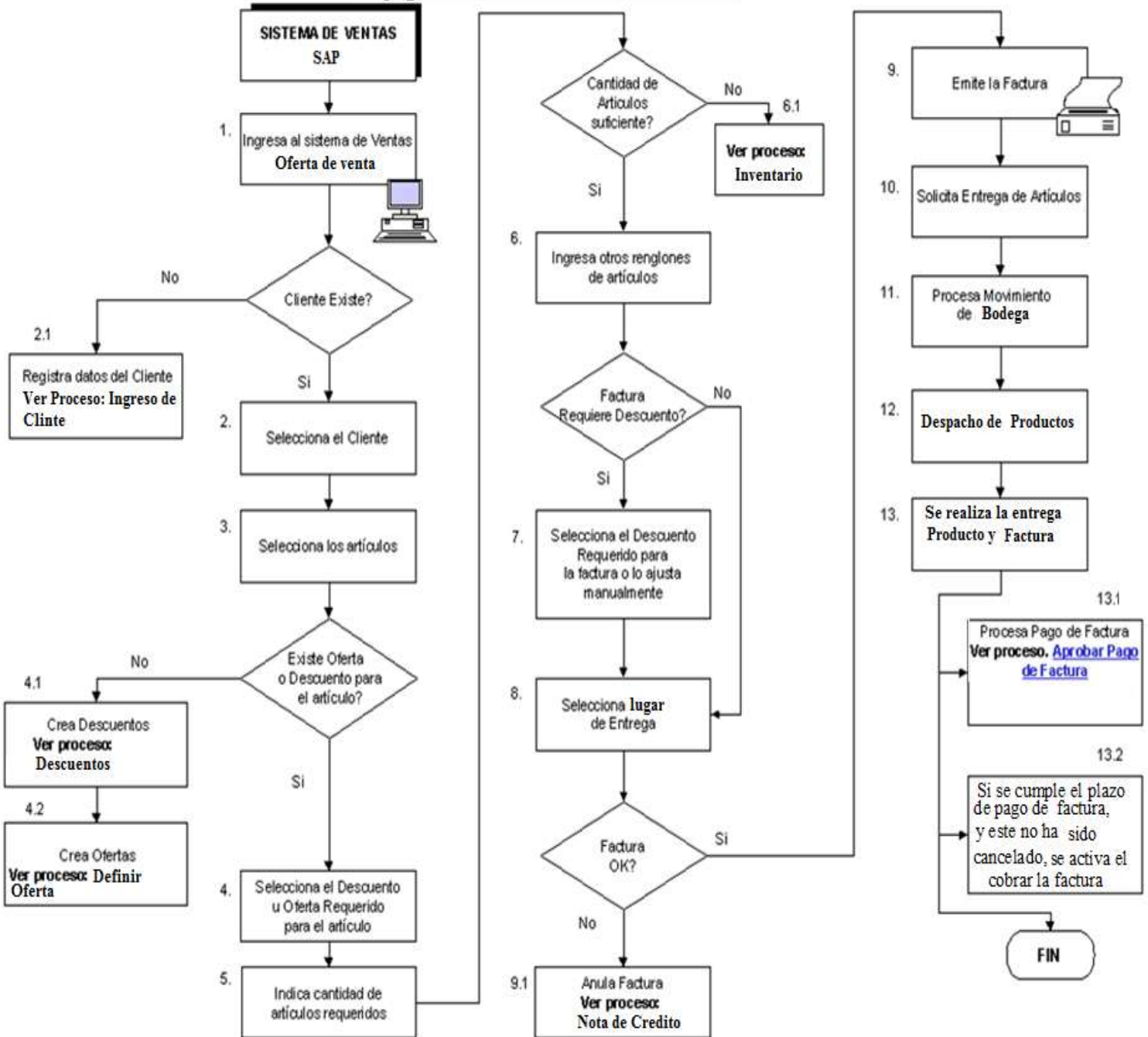
PERFIL BASICO

Sexo(género de Preferencia)	No tiene importancia	<input checked="" type="checkbox"/>	Masculino		Femenino	
Edad óptima	No tiene importancia	<input checked="" type="checkbox"/>	18-25		26-30	<input checked="" type="checkbox"/>
Nivel de Estudios	Enseñanza Básica	Enseñanza Media	Enseñanza Técnica Industrial	Técnico Superior	Universitario	Post-Titulo
			<input checked="" type="checkbox"/>			
Nivel de instrucción	Mínimo			Ideal		

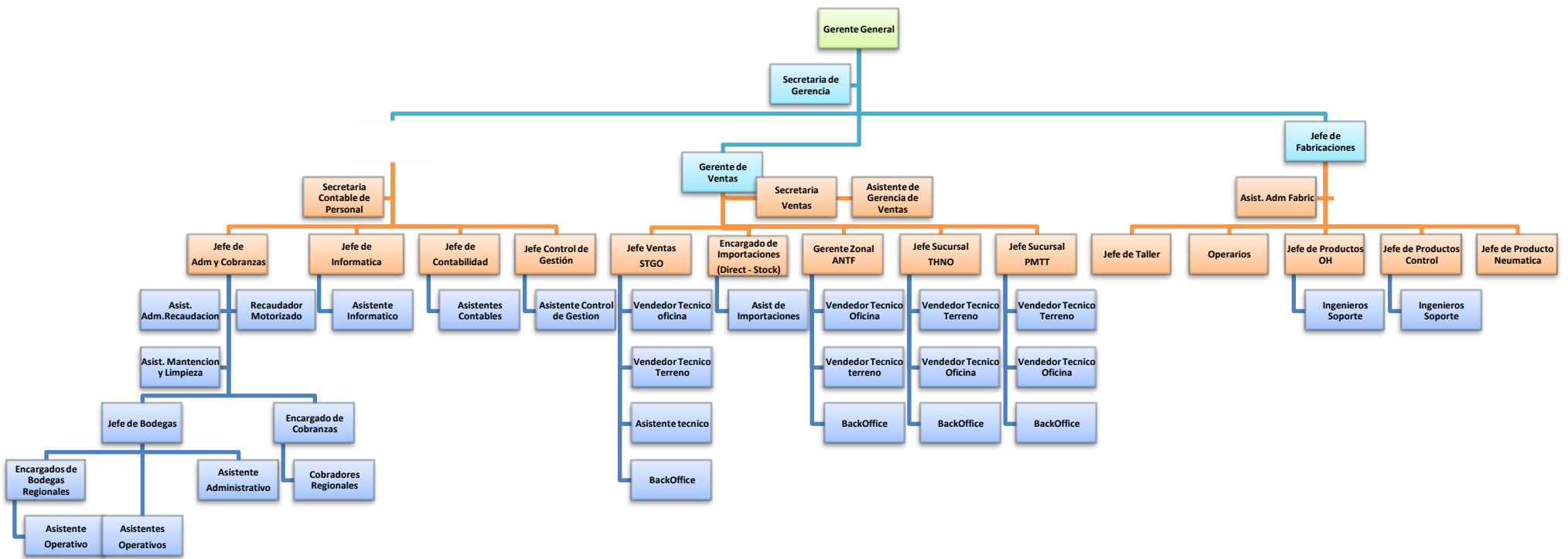
Específica para el cargo	Enseñanza técnico industrial		Universitario	
Experiencia previa	Mínimo		Ideal	
(en qué cargo y cuanto tiempo)	2 años en cargos similares		5 años en cargos similares	
Disponibilidad horario	Jornada Excepcional		J. Normal	X
(la que mejor se ajuste)			08:00-18:00	

Anexo N°8

Flujograma de ventas VIGNOLA S.A



Anexo N°9



Anexo N°10

