



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



# Coordinación vs. diferenciación ¿un problema específico para el área comercial?

Pérez, Andrea V.

2007

Cita APA: Pérez, A. (2007). Coordinación vs. diferenciación ¿un problema específico para el área comercial?.

Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires.

Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

Col. 1502/0451



Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de Buenos Aires



CATALOGADO

POGRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE  
RECURSOS HUMANOS

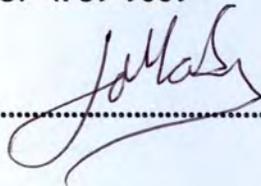
## Coordinación vs. Diferenciación ¿Un problema específico para el Área Comercial?

dep. G. 33534, G. 330;  
P2C  
Trabajo Final

  
Luis Pérez Van Morlegan

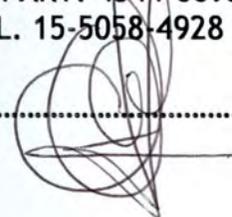
TUTOR: Lic. Javier Serrano  
serranoconsultores@fibertel.com.ar  
TEL OF 4789-9069

FIRMA:.....



AUTORA: Lic. Andrea V. Pérez  
avperez@avperez.com.ar  
TEL PART. 4544-6093  
CEL. 15-5058-4928

FIRMA:.....



Diciembre 2007



Posgrado Económicas  
 Universidad de Buenos Aires  
 Facultad de Ciencias Económicas - Secretaría de Posgrado



ARANCEL N° 6702

Buenos Aires, 28 de diciembre de 2005

Se certifica que la interesada ha cursado y aprobado los módulos de la Carrera de Especialización de Posgrado que se detallan a continuación.

La Carrera de Posgrado de Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos, aprobada por Resolución del Consejo Superior de la Universidad de Buenos Aires N° 3424 de fecha 24 de Abril de 1996, consta de 16 asignaturas y Trabajo Final.

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se extiende el presente certificado a pedido de la interesada y a efectos de ser presentado ante quien corresponda.

Alumno: **Lic. en Administración Pérez Andrea Verónica (Documento Nro: 27826081)**

Posgrado: **Dirección Estratégica de Recursos Humanos**

Módulo E83 01	- El Hombre en el Trabajo	5	Sobresaliente	25-05-2004
Módulo E83 02	- Planeamiento Estratégico de Recursos Humanos	3	Buena	18-05-2004
Módulo E83 03	- Modelos de Gestión y Cambio Cultural	4	Distinguido	04-08-2004
Módulo E83 04	- Evolución de las Relaciones Sindicales en la Argentina	4	Distinguido	28-07-2004
Módulo E83 05	- Derecho Laboral Aplicado	4	Distinguido	23-10-2004
Módulo E83 06	- Desarrollo de los Recursos Humanos	4	Distinguido	25-10-2004
Módulo E83 07	- Estructura y Recursos Humanos	3	Buena	06-12-2004
Módulo E83 08	- Nuevas Aplicaciones de Sistemas de Información y Administración de RR.HH.	5	Sobresaliente	14-10-2004
Módulo E83 09	- Actualización en Materia de Convenciones Colectivas de Trabajo	5	Sobresaliente	20-07-2005
Módulo E83 10	- Desarrollo Organizacional y Gerencial	5	Sobresaliente	30-05-2005
Módulo E83 11	- La Problemática del Empleo	4	Distinguido	01-08-2005
Módulo E83 12	- Educación Empresaria	5	Sobresaliente	13-10-2005
Módulo E83 13	- Política de Compensaciones y Beneficios	3	Buena	18-10-2005
Módulo E83 14	- Higiene y Seguridad. Calidad de Vida Laboral	5	Sobresaliente	23-05-2005
Módulo E83 15	- Negociación Laboral	4	Distinguido	02-12-2005
Módulo E83 16	- La Gestión Integral de Recursos Humanos, su Evolución Histórica y su Relación con los distintos Escenarios y Actividades	4	Distinguido	09-12-2005

SECRETARÍA DE POSGRADO

**Promedio: 4,19**

**Escala de Notas:** 0 Reprobado, 1 Insuficiente, 2 Aprobado, 3 Buena, 4 Distinguido, 5 Sobresaliente, A Ausente, C Aceptable, E Equivalencia, N No Aceptable

REG

## ÍNDICE

### **I PARTE: Introducción**

Fundamentos que motivan este estudio.....	1 y 2
Objetivos y alcance.....	3
Objetivos generales.....	3
Objetivos particulares.....	3

### **II PARTE: Problemática planteada**

Hipótesis de trabajo.....	4
Metodología de la Investigación.....	5
Disciplinas comprometidas en la Investigación.....	5, 6 y 7
Supuestos de trabajo.....	8

### **III PARTE: Marco Teórico**

#### **Palabras claves, conceptos y desglose de definiciones**

El comercial. Concepto.....	9
El comercial. Competencias.....	10, 11 y 12

#### **El comercial. Características internas.**

Personalidad.....	13 y 14
Particularidades en el ejercicio de su función. De las tareas.....	14
Particularidades en el ejercicio de su función. De sus objetivos.....	15

#### **El comercial. Características externas.**

Trabajo externo.....	15
Riesgo de convocatoria externa.....	15
Importancia de su contribución.....	16

#### **Relaciones Interdepartamentales.**

Relaciones del departamento de ventas con otras áreas funcionales.....	16, 17 y 18
Perfil comercial vs. Visión de negocios. Diferencia.....	18
Coordinación. Concepto.....	19, 20 y 21
Cadena de valor y coordinación. Relaciones.....	21 y 22
Cadena de Valor y Cultura Organizacional. Relaciones.....	22
Visión compartida. Concepto.....	23
Visión Sistémica y un Patrón Integrado de Comportamiento.....	23 y 24

### **IV PARTE: Trabajo de campo**

De las empresas estudiadas.....	25, 26 y 27
Entrevista con Especialistas.....	28

#### **Estudio de Casos N° 1**

Presentación Nobleza Piccardo.....	29
Ciclo productivo.....	30, 31 y 32
Programas y Procesos de Mejora Continua.....	33
Productos.....	33, 34 y 35
Competidores.....	36
Estructura de precios.....	36 y 37
Resultado Operativo.....	38
Estrategia Corporativa.....	38
Cultura Corporativa.....	38 y 39
Ventaja Competitiva.....	40

Estructura Jerárquica.....	40 y 41
Estructura Organizacional.....	41, 42, 43, 44, 45 y 46
Marketing vs. Operaciones y Supply Chain.....	47
Zoom del Organigrama de los departamentos de MKTG y Operaciones y Supply Chain.....	47 y 48
Perfiles Comerciales: Preventistas - Televendedores – Repartidores.....	49
Competencias requeridas y funciones.....	49, 50 y 51
Capacitación.....	52
Características del trabajo externo.....	52
Índice de Rotación.....	52
Importancia de su contribución.....	53
Relaciones Interdepartamentales.....	53, 54 y 55
<b>Estudio de Casos N° 2</b>	
Presentación Petróleos Brasileños S.A. (PETROBRAS).....	56
Presentación Petrobras Energía Participaciones S.A. (PEPSA).....	57
Negocios Principales.....	57
Área de negocios Fertilizantes.....	57
Las participaciones.....	57 y 58
Cultura Corporativa.....	59
Política de Calidad.....	60
Política de Seguridad, Medio Ambiente y Salud.....	60 y 61
Dividendos Petrobras Energía S.A.....	61
Ventas Junio 2007.....	62
Locaciones.....	62
Productos y Servicios.....	62 y 63
Ventaja Competitiva.....	63
Administración de Ventas Fertilizantes Vs. Ventas Fertilizantes	
Administración de Ventas y Ventas Fertilizantes Vs. Servicios Comerciales Centrales PASA.....	
64	
Gerencia Comercial Fertilizantes	
Cedulas de Trabajo.....	65
Funciones y Características generales de cada perfil.....	65, 66 y 67
Competencias Requeridas por los perfiles comerciales.....	67
Características Particulares de cada Perfil y Análisis de conflictos.....	68 y 69
Gerencia de Servicios Comerciales (Área centralizada de PESA)	
Funciones que representan focos de conflictos.....	70 y 71

## **V PARTE: Comentarios finales y propuestas**

### **Fuentes de Información**

## INTRODUCCIÓN

### FUNDAMENTOS QUE MOTIVAN ESTE ESTUDIO

“De todas las funciones que se llevan a cabo en una organización, quizás la más compleja sea la función comercial. Los equipos comerciales deben ser capaces, por una parte, de lidiar con restricciones organizativas a menudo difíciles de revertir: presupuestos acotados, procesos poco alineados con las necesidades del cliente, circuitos administrativos innecesariamente complejos. Por otra parte, deben poder responder a cambios en el mercado tan veloces como sutiles: en el contexto macroeconómico, en las iniciativas de la competencia, en las preferencias de las diferentes audiencias de clientes. Por eso la formación [la función] comercial no puede reducirse a un repertorio de "técnicas", sino que debe apuntar a una comprensión profunda de todas las variables en juego y de la interrelación entre tales variables.”<sup>1</sup>

Entre los fundamentos que motivan este estudio podríamos resaltar los siguientes:

Creemos que, en la actualidad, la función comercial es el vector de crecimiento más importante de las empresas.

Según Diego Ghidini y Silvia Rodil, en Noviembre 2006, el área Comercial lideró la publicación de búsquedas.

El estudio que hizo el equipo de Research de Ghidini-Rodil recopiló todos los avisos publicados en los diarios de mayor tirada, tanto en el sector Agrupados como en los suplementos Económicos<sup>2</sup>

El 40% de los empleadores a nivel mundial está enfrentando dificultades para encontrar candidatos calificados, revela una encuesta de Manpower.

Los profesionales de ventas, los ingenieros y los técnicos especializados son los más solicitados.

La encuesta realizada por Manpower Inc. (NYSE: MAN) entrevistó a cerca de 33.000 empleadores en 23 países a fines de enero para determinar el alcance que la escasez de talentos está teniendo en el mercado laboral.<sup>3</sup>

Por estar insertos en una economía globalizada, las exigencias en cuanto a competitividad, la aceleración del cambio, las innovaciones constantes en cuanto a tecnologías y la necesidad constante de generar ventajas competitivas, se plantea la necesidad de poseer perfil comercial – visión de negocios - en las mayorías de las posiciones de la organización.

---

1 Vázquez Mazzini, M; Ondarts, A. **Fortalecimiento al equipo comercial**. Consultora Huatana. Disponible en: <http://www.huatana.com.ar>

2 Ghidini, D; Rodin, S (Junio 2006) **Perfiles Comerciales a la cabeza**. Bumeran Artículos y Servicios. [Revista electrónica]. Disponible en: <http://www.bumeran.com.ar/aplicantes/contenidos/zonas/13920/articulo.html>

3 Manpower Inc. (Febrero 2006). **Encuesta de escasez de talentos**. Nuestro Servicios/Noticias [Revista electrónica]. Disponible en: [http://www.manpower.com.ar/noticia\\_completa.asp?noticia=75](http://www.manpower.com.ar/noticia_completa.asp?noticia=75).

Al representar un sector de bastante movilidad. Los comerciales están mucho tiempo fuera, en contacto con clientes y competidores. Con frecuencia acaban, si son buenos comerciales, recibiendo ofertas que mejoran la que tienen y pueden “volar” hacia otras empresas, quizás de nuestra competencia.

[El éxito de la compañía depende no sólo de que tan bien desempeña su trabajo cada departamento, sino también de lo bien que se coordinen las distintas actividades departamentales. Cada departamento puede, no obstante, erigir paredes que representen un obstáculo para ofrecer servicio de calidad a los clientes.

Con demasiada frecuencia los departamentos de las empresas actúan buscando maximizar sus propios intereses en lugar de los intereses de la empresa. Así, el departamento de créditos, puede tomarse mucho tiempo en valorar el riesgo de un cliente potencial, mientras tanto el cliente espera y el vendedor se frustra; el departamento de logística, no envía los productos con la rapidez necesaria, creando barreras que alargan realmente el tiempo de entrega de los productos a los clientes.

La respuesta a este problema consiste en hacer mayor énfasis en la administración fluida de los procesos centrales de la empresa, que en su mayor parte implican una interacción de funciones basadas en la cooperación].<sup>4</sup>

Por último, una afirmación cuyo análisis representara uno de los objetivos centrales de nuestra investigación:

Consideramos que existe un potencial área de conflicto entre áreas cuyas actividades de coordinación se establecen con el cliente interno y externo (Comercial) y aquellas áreas en contacto directo en mayor medida con el cliente interno (staff o soporte comercial).

Observándose descoordinación, visión asistémica, pérdida de visión global del negocio, comportamientos estancos, reprocesos...

Según el Sociólogo Consultor J. Serrano, “Con lo anterior se describe un proceso de pérdida de energía, que puede ser importante para el logro de los objetivos empresarios. Medir en términos monetarios esa pérdida se torna muy incierto pero, la suma de observaciones e intervención como ejercicio de consultaría, nos indica que es sumamente importante para la operación eficaz de la compañía”.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Kotler, P y Amstring, G. (1996). **Mercadotecnia. 6º Edición.** Parte V. Capítulo N° 9: Como satisfacer a los clientes con calidad, valor y precio. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.

<sup>5</sup> Serrano, J. (2005). **¿Quién se hace cargo en nuestras empresas? La doble ruptura de la coordinación.**

## OBJETIVOS Y ALCANCE

Este trabajo implicara una *investigación de tipo descriptiva* porque nos proponemos conocer grupos homogéneos de fenómenos utilizando criterios que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento.

No nos ocupa, pues, la verificación/validación de la hipótesis, sino la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico que se definirá previamente.

Se presentaran dos casos, Nobleza Piccardo y Petrobras, se buscaran las similitudes que pongan de manifiesto la problemática planteada en la hipótesis, independientemente de las diferentes particularidades de las mismas.

*Nos interesa investigar la existencia de las características propias del comercial (VI) sus diferentes manifestaciones y su incidencia sobre la productividad, en tanto asociadas con la descoordinación, rivalidad y pérdida de visión compartida (VD).*

### OBJETIVOS GENERALES

- Describir las variables necesarias para la comprensión profunda del comercial:
  - Desglosándolo conceptualmente;
  - Describiendo sus características internas: su personalidad, particularidades del ejercicio de su función;
  - Describiendo sus características externas: trabajo externo, riesgo de convocatoria externa, importancia de su contribución e interfaces con otros equipos.
- Describir los requisitos necesarios para que exista visión sistémica y un patrón integrado de comportamiento.
- Describir las situaciones/comportamientos que nos llevan a considerar que existe un potencial área de conflicto entre áreas cuyas actividades de coordinación se establecen con el cliente interno y externo (Comercial) y aquellas áreas en contacto directo en mayor medida con el cliente interno (staff o comercial).
- Observar las relaciones entre la VI y la VD.

### OBJETIVOS PARTICULARES

- Definir conceptos claves para el análisis de la hipótesis planteada.
- Detallar explícitamente los supuestos de trabajo.

## PROBLEMÁTICA PLANTEADA HIPÓTESIS DE TRABAJO

Las dificultades en la coordinación interna dentro de las empresas se originan en debilidades en cuanto a objetivos y modalidades de trabajo compartidos, esto se hace más sensible en los puntos de interfaz entre proveedores y clientes internos (Cadena de valor) a partir de una probable falencia en los acuerdos necesarios sobre requerimientos.

A nuestro entender, la falta de coordinación se hace sensiblemente operativa en el hecho de que determinados sectores toman decisiones que pueden afectar a terceros, sin anticiparles a ellos el contenido de dichas decisiones, colocándolos en situaciones de indefensión.

Partiendo de las funciones comerciales como unidad de análisis se planteara que **ciertas características propias del comercial, originadas en su tipo de tarea (trabajo externo, importancia de su contribución, riesgo de convocatoria externa) y en las exigencias externas (mercado, clientes, competencia) generan descoordinación, rivalidad y pérdida de visión compartida entre las restantes áreas que integran la misma cadena de valor (áreas de staff o soporte comercial).**

En los estudios realizados, se comprueban interfases potencialmente conflictivas con Administración de Ventas, Finanzas (Análisis Crediticio) y Logística y Distribución.

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

**MÉTODO INDUCTIVO.** Trabajare según el “método de inducción”; con unas pocas observaciones se inferirán conclusiones sobre la totalidad del universo.

“El Método Inductivo crea leyes a partir de la observación de los hechos, mediante la generalización del comportamiento observado; en realidad, lo que realiza es una especie de generalización, sin que por medio de la lógica pueda conseguir una demostración de las citadas leyes o conjunto de conclusiones. Estas conclusiones podrían ser falsas y, al mismo tiempo, la aplicación parcial efectuada de la lógica podría mantener su validez; por eso, el método inductivo necesita una condición adicional, su aplicación se considera válida mientras no se encuentre ningún caso que no cumpla el modelo propuesto”<sup>6</sup>

### DISCIPLINAS COMPROMETIDAS EN LA INVESTIGACIÓN

[Según C. Altschul en el campo del diagnóstico organizacional, no existe una única herramienta para trabajar.

En el área organizacional gravitan diferentes disciplinas, porque no corresponden a ninguna en particular].<sup>7</sup>

Pero del intentar definir cuales disciplinas abarcaran esta tesis, puedo citar las siguientes:

*La Teoría General de los Sistemas*, si bien no cuenta con un instrumental técnico específico, plantea un enfoque metodológico general. Por ejemplo: “No analice fenómenos aislados porque no va a entender nada y se va a equivocar”.

La comprensión de los sistemas solo ocurre cuando se estudia globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes.

En resumen:

- La teoría de sistemas busca integrar las diferentes ciencias en un todo.
- La comprensión de un sistema solo puede existir cuando se estudia como un todo y no por sus elementos separados.
- Los sistemas existen dentro de los sistemas.
- El sistema es un conjunto de cosas que forman un todo unitario.
- Todas las partes del sistema están interrelacionadas, por lo tanto, el cambio en una parte genera un cambio en todo el sistema.
- Hay una relación de causa-efecto entre todas las partes de un sistema.
- Según el objetivo del sistema total se define la finalidad para la cual fueron ordenados los componentes.
- Los límites o las fronteras marcan como es que debe operar el sistema.

---

<sup>6</sup> Sabino, C. (1994) **Como hacer una tesis. “El proceso de elaboración y redacción”**. Cap. 6.4 Tipo de tesis. Ed. Panapo. Caracas.

<sup>7</sup> Altschul, C; Bertoni, E. y otros. (1978) **La Organización: Nuevas perspectivas para su conocimiento. “Métodos y técnicas para el diagnóstico organizacional. Algunos comentarios”**. Layetana Ediciones. Buenos Aires.

- Un sistema esta integrado por subsistemas y estos a su vez están integrados por secciones o sectores.
- Los elementos de un sistema van a variar de acuerdo a la complejidad que este tenga.
- En cuanto a su constitución los sistemas son codependientes por que uno depende del otro para poder funcionar.
- Los sistemas totalmente cerrados no pueden existir por que se colapsan al no tener ninguna especie de intercambio con el ambiente.
- Los sistemas totalmente abiertos no existen por que se contaminarían y perderían su esencia y por lo tanto no alcanzarían su objetivo.
- Cada uno de los elementos o parámetros de los sistemas son importantes pero hay uno en especial que nos permite saber si lo que estamos realizando esta de acuerdo con lo que se había planeado en un principio y este parámetro es la retroalimentación.
- No solo dentro del sistema es afectado el mismo, también se afecta por cambios en el exterior por lo que al desarrollar un sistema hay que tomar en cuenta el medio ambiente en el que se va a desarrollar.<sup>8</sup>

Desde las Ciencias de La Administración, el Planeamiento Estratégico será otro enfoque elegido.

*El Planeamiento Estratégico* es un proceso que en la práctica debe mantener unido al equipo administrativo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles. Así permite reducir los conflictos y fomentar la participación y compromiso con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que desea.

En resumen, brinda la perspectiva de largo plazo para la gestión de los negocios, el lugar donde queremos estar en el futuro.

### *¿Que es la estrategia?*

Una forma fácil de abarcarlo y analizarlo, es considerarlo como cuatro elementos que se complementan y forman un todo: Visión – Posicionamiento – Plan – Patrón integrado de comportamiento.

#### VISIÓN.

- Lo que el N° 1 quiere que la empresa sea en el futuro.
- Implica una concepción clara del entorno local, regional e internacional.
- Requiere ser comprendida, compartida y comprometida.

#### POSICIONAMIENTO.

- El lugar que la empresa ocupa para su marca y productos en la mente del consumidor.
- Seleccionar un tipo de consumidores y elegir la estrategia de posicionamiento adecuada.
- Impulsores del posicionamiento: cuatro o cinco elementos clave que la empresa debe manejar coherentemente a través del tiempo.

<sup>8</sup> Chiavenato, I (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. "Teoría General de Sistemas". Ed. Mc Graw Hill

- Los impulsores no se modifican, cambiarlos implica una decisión importante de re-posicionamiento.

#### PLAN.

- La visión y el posicionamiento permiten fijar objetivos y metas. A partir de éstos se puede elaborar un plan estratégico, que es la forma de alcanzar la visión con el posicionamiento deseado.

#### PATRÓN INTEGRADO DE COMPORTAMIENTO.

- Todos los integrantes de la empresa conocen la estrategia y trabajan en función de ésta.
- Hay una relación directa entre la estrategia, la estructura, los valores y la cultura.
- Estrategia explícita.

Es en este cuarto elemento en donde focalizaremos nuestro análisis.

Y por ultimo, La *Psicología* es la disciplina que abarca el estudio presentado con en el intento de definir una de las características particulares del comercial: Su personalidad.

## SUPUESTOS DE TRABAJO

Uno de los supuestos sobre los que se basa este trabajo es que las mismas características de los comerciales que lo definirán como exitoso (según la investigación de la Lic. Ana Inés Di Gianni) sumado a factores organizacionales particulares, favorecen la descoordinación, la rivalidad y pérdida de visión compartida.

¿Podríamos decir entonces que, cuanto mas “exitoso” es el comercial mayor descoordinación, rivalidad y pérdida de visión compartida existirá entre las áreas que le dan soporte?

Para elegir los portales de búsqueda laboral (Execuzone, Bumeran y Búsquedas RH), en donde llegue a la conclusión por ejemplo de la importancia de la contribución del comercial y determinar las competencias requeridas, me base en:

- Cantidad de búsquedas publicadas.
- Importancia de las empresas que buscan recursos en esos portales.
- Material de la clase Selección de Personal de la Cátedra La problemática del empleo y el desempleo: “Fuentes de reclutamiento”.<sup>9</sup>

La Profesora Lic. Ana Inés Di Gianni referencia como portales de reclutamiento por Internet a los siguientes: Bumeran, Execuzone, Cumputrabajo, Laborum y Weblaboral, habla de sus ventajas y le asigna grados de efectividad.

- Criterios personales.

También estoy suponiendo que esta problemática se presenta en el área comercial independientemente el mercado en el cual este inserto; pero mas adelante se verá (“En Palabras Claves: Conceptos y desglose de definiciones”), que resulta muy diferente “el concepto de comercial” dependiendo del mercado en el cual se desempeña y los requerimientos en cuanto a conocimientos específicos y profesionalismo.

Un intento de sumar objetividad a este supuesto será justamente poner a prueba la hipótesis de trabajo en dos empresas bien diferenciadas, en cuanto a mercados y perfiles comerciales.

Indirectamente estoy suponiendo que lo que falla es la coordinación entre dos áreas y no el planeamiento estratégico de la organización.

¿Cuál es la causa y cual el efecto?

Según C. Altschul, en las Ciencias Sociales no puedo existir un observador totalmente objetivo. Pero esta certidumbre no anula la importancia de la observación, solo la relativiza.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Di Gianni, A. (2005). **Cátedra La problemática del empleo y el desempleo**. Posgrado de Especialización en Dirección Estratégica de RRH. FCE UBA.

<sup>10</sup> Altschul, C; Bertoni, E. y otros. (1978) **La Organización: Nuevas perspectivas para su conocimiento. “Métodos y técnicas para el diagnostico organizacional. Algunos comentarios”**. Layetana Ediciones. Buenos Aires.

## MARCO TEÓRICO

### PALABRAS CLAVES, CONCEPTOS Y DESGLOSE DE DEFINICIONES

#### EL COMERCIAL. CONCEPTO.

A continuación se realizara una aproximación al concepto de comercial a los fines de este trabajo.

Ejecutivo de Cuentas, Oficial de negocios, Consultor comercial, Asesor comercial, Vendedor, Promotor de ventas...

Son muchos los nombres que se utilizan para denominar "al comercial".

Podríamos decir que su denominación tendría relación directa con el grado de conocimiento técnico y profesionalismo (ver Nota 1) y el mercado en el que se desempeña.

Entonces, si el mercado es de Tecnología e Intangibles (Ver Nota 2), los comerciales deberán tener un mayor grado de posesión de las competencias mencionadas.

En este caso, el perfil se lo denomina Ejecutivo de cuentas, Oficial de negocios, Consultor comercial, Asesor comercial.

Por otro lado, en Consumo masivo y Retail (Ver Nota 2) el grado de posesión requerido disminuye y al perfil se lo denomina Vendedor, Promotor de ventas, Preventista, entro otros.

[Esta diferenciación no es tajante, lo observamos por ejemplo en el local Sony Style de Cabildo; su arma central es su equipo de vendedores, son 40 expertos en tecnología, con alguna especialización (imagen, sonido, informática, juegos).

Sony se baso en la debilidad de los restantes locales que venden su marca: falta de asesoramiento.

Hoy no son vendedores, sino consultores, incluso se los llaman *personal trainees* de la tecnología].<sup>11</sup>

Podríamos nombrar muchos otros ejemplos en donde los mercados abarcados tampoco pueden diferenciarse, pero a los fines de explicitar la denominación y alcance del concepto "comercial" nos serviremos de este.

---

<sup>11</sup> Liascovich, C (Enero 2006), **Secretos para vender más**, "Vendedores fuertes, empresa rentable", Revista Pymes Clarín, Buenos Aires.

Nota 1: **Profesionalismo**: El compromiso de obtener y mantener el conocimiento y destrezas requeridos en un campo específico y utilizar ese conocimiento y destrezas para proveer la más alta calidad de servicios.

Nota 2: **Mercado de tecnología e intangibles**: AFJP, Banco/Financiera, Consultaría, Internet, Informática, Telecomunicaciones, Jurídica, Servicios, Publicidad/Marketing/RRPP, Seguros, Turismo, entre otras.

**Mercado de consumo masivo y Retail**: Alimenticia, Comercio, Supermercado/Hipermercado, Casa de electrodomésticos, entre otros.

## **EL COMERCIAL. COMPETENCIAS.**

Para definir las competencias del comercial me basare en las descripciones del perfil Ejecutivo de Cuentas Sr/SemiSr de las búsquedas laborales de los principales portales de búsqueda en la actualidad: Execuzone, Bumeran y Búsquedas RH.

A continuación enunciare un listado de competencias del perfil comercial, entendiendo las mismas como los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para apoyar la misión de la empresa.

Aunque en las búsquedas laborales no se conceptualizan las competencias requeridas intentare definir las basándome en profesionales de la materia y en mi experiencia.

## **CONOCIMIENTOS.**

Profesionalización: El compromiso de obtener y mantener el conocimiento y destrezas requeridos en un campo específico y utilizar ese conocimiento y destrezas para proveer la más alta calidad de servicios.

Amplio conocimiento técnico: Conjunto de saberes y destrezas requeridos en un campo específico.

Know-how del negocio: Es el conjunto de conocimiento y experiencias adquiridas; es el "Saber Cómo": ¿Cómo hacemos para que el negocio funcione y esencialmente, cómo hacemos para que el negocio reditúe?

## **HABILIDADES.**

Resolución de conflictos: Habilidad para responder rápidamente y activamente ante diferentes situaciones imprevistas.

Negociaron: Según Roger Fisher la negociación debe ser un proceso conjunto en el cual uno intenta lograr, a través de la persuasión, más de lo que podría tener actuando por su propia cuenta.<sup>12</sup>

Elegí la definición de negociación según Fisher porque introduce el termino persuasión; habilidad que también se detalla como competencias requeridas por el perfil.

Persuasión: Es aquella que logra que el receptor extraiga conclusiones por si mismo y que lo lleven a estar de acuerdo finalmente con aquel del cual recibe dicha información, es decir constituye un mecanismo que apela a la reflexión de la persona.

Influencia: Según Katz, D la base común para deducir que hay influencia, es una transacción interpersonal en la que alguien actúa de tal modo que logra en otro el cambio de conducta que se había propuesto.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Fisher, R, Ury, W y otros (1993) **Si... de acuerdo**, "Introducción". Grupo Editorial Norma. Colombia. Págs. 225

Relaciones interpersonales: ¿Qué significa tener buenas relaciones interpersonales?

Para aproximarnos a su entendimiento presentaré algunas ideas formuladas por P. Drucker y recopiladas por la Lic. Graciela Garona.

[Muy pocas personas trabajan solas y logran resultados por sí mismas: tal vez sólo algunos grandes artistas, científicos o atletas. La mayoría trabaja junto a otras personas, y así logran la eficacia. Este principio se aplica tanto a los miembros de una organización como a los trabajadores independientes.

Para poder manejarnos a nosotros mismos tenemos que hacernos responsables de las relaciones. Una responsabilidad que tiene dos partes. La primera consiste en aceptar el hecho de que los demás son tan individuos como nosotros. Esto significa que tienen sus propias fortalezas, su propia manera de hacer las cosas y sus propios valores.

Para ser eficaz, usted tendrá que conocer las fortalezas, las modalidades de trabajo y los valores de sus colaboradores.

La segunda parte de hacernos cargo de las relaciones tiene que ver con asumir la responsabilidad de la comunicación.

Cada vez que empiezo a trabajar con una organización, de lo primero que escucho hablar es de conflictos de personalidad.

Muchos se originan en que las personas no saben qué están haciendo las demás, cómo lo hacen, en qué aportes están concentradas y qué resultados esperan. La razón de esa ignorancia es que no han preguntado y, por lo tanto, nadie les ha dado explicaciones.]<sup>14</sup>

Dinamismo: Notable por su energía y actividad.

Autonomía e Iniciativa: Esta competencia se refiere, por una parte, a la adquisición de la conciencia y aplicación de un conjunto de valores y actitudes personales interrelacionadas, como la responsabilidad, la perseverancia, el conocimiento de sí mismo y la autoestima, la creatividad, la autocrítica, el control emocional, la capacidad de elegir, de calcular riesgos y de afrontar los problemas, así como la capacidad de demorar la necesidad de satisfacción inmediata, de aprender de los errores y de asumir riesgos.

Por otra parte, remite a la capacidad de elegir con criterio propio, de imaginar proyectos, y de llevar adelante las acciones necesarias para desarrollar las opciones y planes personales en el marco de proyectos individuales o colectivos- responsabilizándose de ellos, tanto en el ámbito personal, como social y laboral.

Supone poder transformar las ideas en acciones; es decir, proponerse objetivos y planificar y llevar a cabo proyectos.

---

<sup>13</sup> Katz, D, Kahn, R (1983) **Psicología social de las organizaciones, "Poder y autoridad"**. Editorial Trilla. México.

<sup>14</sup> Ideas recopiladas por Garone, G. de Drucker, P. **Los desafíos de la administración del Siglo XXI**. Capítulo 6: "La administración de uno mismo. Hacerse cargo de las relaciones". Ed. Sudamericana.

En síntesis, la autonomía y la iniciativa personal suponen ser capaz de imaginar, emprender, desarrollar y evaluar acciones o proyectos individuales o colectivos con creatividad, confianza, responsabilidad y sentido crítico.<sup>15</sup>

Comunicación: Comunicar significa informar y recibir información, persuadir y dejarse influir, motivar y ser motivado; interpretar y ser interpretado, educar y ser educado. Comunicar es más que hablar, es escuchar atentamente y entender lo que la otra persona está transmitiendo.<sup>16</sup>

Empatía: Según Goleman, es la habilidad de saber lo que siente el otro. La empatía se construye sobre uno mismo; cuanto más abiertos estemos a nuestras propias emociones, más hábiles seremos para interpretar los sentimientos.<sup>17</sup>

## ACTITUDES.

Orientación al cliente interno y externo: El primero significa no tener un funcionamiento con comportamientos estancos. Entender a la organización como un proceso (sistema), en donde cada uno forma parte del mismo y en donde una parte es recurso del inmediatamente posterior y resultado del inmediatamente anterior. Implica no defender la "quintita".

La orientación al cliente externo requiere saber quien es nuestro cliente y que es lo que desea.

¿Cómo saber que desea nuestro cliente?

- Preparación para la Comunicación con el cliente
- Que es lo que uno quiere versus que es lo que el cliente necesita.
- Investigación de los clientes que quiero.
- Como puedo acercarme de la mejor manera a mi cliente.
- Conocer a la competencia.
- Análisis de mi oferta.

Flexibilidad y Adaptabilidad: Es la capacidad de adecuarse a las características y perfil del cliente interno y externo, actual y futuro.

Orientación a resultados: Debe cumplir los objetivos que le han marcado.

## EL COMERCIAL. CARACTERÍSTICAS INTERNAS.

### PERSONALIDAD Y PARTICULARIDADES EN EL EJERCICIO DE SU FUNCIÓN.

Se presentara a continuación el producto de una investigación realizada por la Lic. Ana Inés di Gianni en 1988.

<sup>15</sup> Grupo SM. [www.profes.net](http://www.profes.net) Las competencias básicas. Disponible en: [http://www.profes.net/rep\\_documentos/Noticias/LAS\\_COMPETENCIAS\\_BASICAS.doc](http://www.profes.net/rep_documentos/Noticias/LAS_COMPETENCIAS_BASICAS.doc)

<sup>16</sup> (2000, Septiembre) **Revista Mercado** "Hoy en Management. Saber escuchar."

<sup>17</sup> Goleman, D (1996) **La inteligencia emocional**. "Las raíces de la empatía". Javier Vergara Editor S.A. Bs. As

Como resultado de esta investigación, llego a la caracterización del 50 % de la población estudiada, es decir, los vendedores exitosos dentro de las empresas de consumo masivo.

Se observara de ahora en más, que se dejara de utilizar el término "comercial" y será utilizado el termino "vendedor", tan cual lo denomina la Lic. Ana Ines Di Gianni en su investigación.

Como se detallo en "El comercial" Concepto (Pág. 9), consideramos que la forma en que se denomina al comercial no es inocente. Diré entonces que, en el año 1988 el comercial era un vendedor.

La investigación detallo las características particulares que describen al vendedor exitoso, características que fueran divididas en las siguientes dimensiones: I) Tipo de inteligencia, capacidad de aprendizaje; II) Responsabilidad, capacidad para organizar; III) Rendimiento o tipo de motivación: esparcimiento, dinero.

**PERSONALIDAD DEL VENDEDOR.** Se presentaran solo las conclusiones de la investigación que describen una de las variables necesarias para la comprensión del "comercial": su personalidad.

#### I. Tipo de inteligencia, capacidad de aprendizaje.

De acuerdo con los datos obtenidos, podemos decir que la inteligencia de los vendedores de nuestra muestra, es una inteligencia en la que predomina el aborde intuitivo de la realidad, siendo la preocupación general de estos vendedores lo mas concreto e inmediato y la forma mas fácil de resolución de los problemas. El nivel de esta inteligencia esta en niveles medios y aun superiores pero aparentemente no esta puesta al servicio de la tarea, ya sea por falta de requerimientos o por la modalidad dinámica de la personalidad de estos vendedores. Si estos datos los unimos a las conductas impulsivas guiadas por el afecto, por la intuición rápida, mas que por un deseo de esfuerzo o por una disponibilidad activa, comprenderemos mejor que en la capacidad de aprendizaje esta presente una gran inclinación a la superficialidad en la absorción del conocimiento.

*Esta característica determinaría que para enriquecer y aprovechar la capacidad de aprendizaje y el buen nivel que estos sujetos tienen y evitar que esto se pierda, estas personas necesitarán una capacitación permanente que renovara y reiterara los conocimientos.*

Es decir, que una capacitación errática o siempre centrada en lo más nuevo no sería del todo útil para un tipo de personal para el cual el reciclaje cobra valor absoluto.

#### II. Responsabilidad, capacidad para organizar.

En relación a las características de la personalidad y la capacidad para organizar. En este sentido nos encontramos con un grupo humano con dificultades para establecer sus propios límites, con tendencia a ambicionar más de lo que sus propias posibilidades le indican y, por supuesto, con suma

necesidad de encontrar límites externos bien claros. En cuanto a su capacidad de organización esta está restringida a la posibilidad, mas simple, de ordenamiento de su propia tarea, con un refugio en la banalidad y en el acople sin mas, a las formas de pensamiento colectivo.

Estas particularidades indicaran muy claramente la importancia de una supervisión coherente y efectiva que haga más sencillo el accionar de la gente de ventas y la necesidad de trabajar intensamente en la formación del grupo de supervisores, para que perciban claramente que es lo que los vendedores esperan de ellos. Los controles internos deberán ajustarse para que resulten un alivio y no un agobio para la gente de ventas, más necesitada que otras de tener una supervisión que les deje la sensación de libertad que ellos necesitan tener dentro de un marco de adecuada continencia.

III. Rendimiento o tipo de motivación: esparcimiento, dinero.

El rendimiento observado en esta muestra es promedio, detectándose como característica principal que el gusto por la tarea y el convertir la tarea en algo agradable, es un elemento de peso en la personalidad predominantemente extratensiva de estos vendedores. Tendríamos de esta manera, un aporte interesante para deliberar pautas de motivación con este tipo de sujetos. Habría que repensar seriamente la carga abrumadora que a estas personas les significa el intenso manejo de papeles que también son propios de la función.

#### **PARTICULARIDADES EN EL EJERCICIO DE SU FUNCIÓN. DE LAS TAREAS.**

Relacionadas con el producto o servicio:

- Conocer los atributos del producto o servicio (físicos, precio, condiciones de venta, etc.).

Relacionados con el mercado:

- Informar al cliente;
- Aconsejar al cliente;
- Efectuar demostraciones del producto o servicio;
- Capacitar en el uso del producto o servicio;
- Atender las reclamaciones del cliente;
- Proporcionar servicio al cliente;
- Conocer características de los clientes;
- Relacionarse con prescriptores;
- Recopilar información del mercado.

Relacionadas con la competencia o partners:

- Conocer las empresas competidoras o partners del negocio;
- Conocer los productos/marcas de los competidores o partners del negocio.

Relacionadas con su propia empresa:

- Conseguir pedidos;
- Prospectar nuevos clientes;
- Planificar visitas;
- Controlar los gastos de venta;

- Desarrollar actitudes favorables hacia la empresa y sus productos o servicios;
- Comunicar ideas de nuevos productos o servicios;
- Conseguir nuevos distribuidores o socios estratégicos;
- Adiestrar a los nuevos comerciales;
- Colaborar con otros departamentos.

Las debilidades en el ejercicio de este grupo de tareas, alimentarían la problemática planteada.

#### **DE SUS OBJETIVOS.**

Expresiones que pueden adoptar los objetivos:

- Volumen de ventas: Términos absolutos o relativos (cuota, variación, término medio); Unidades vendidas o unidades monetarias;
- Nuevos clientes: Captación de nuevos clientes; Volumen de ventas procedente de nuevos clientes; Penetración en nuevos mercados (tipos de clientes, área geográfica), Retención o recupero de clientes;
- Gastos de ventas;
- Rentabilidad de las ventas (margen);
- Número de visitas;
- Distribución del tiempo.

#### **EL COMERCIAL. CARACTERÍSTICAS EXTERNAS.**

**TRABAJO EXTERNO, RIESGO DE CONVOCATORIA EXTERNA E IMPORTANCIA DE SU CONTRIBUCIÓN.**

**TRABAJO EXTERNO.** Deberá estar cerca de los clientes y de los partners del negocio/competidores según el mercado en particular, para cumplir con sus objetivos y mantenerse “dentro del negocio o en carrera”.

Como se comentó en “El comercial”. Concepto (Pág. 9) hay excepciones en determinados tipos de comerciales, según el mercado y grado de profesionalismo y conocimiento técnico requeridos; un por ejemplo en la excepción de esta característica son los Asesores de venta telefónica en el mercado de Contac Centers.

**RIESGO DE CONVOCATORIA EXTERNA.** La característica de “trabajo externo” esta estrechamente relacionada con el riesgo a la convocatoria externa.

Las “claves del marketing” enfatizan que el vendedor debe venderse a si mismo antes de esperar vender el producto. Por lo tanto, y como ya se menciono en los fundamentos que motivan este estudio, los comerciales están mucho tiempo fuera, en contacto con clientes y competidores o partners y con frecuencia acaban, si son buenos comerciales, recibiendo ofertas que mejoran la que tienen y pueden “volar” hacia otras empresas, quizás de la competencia.

**IMPORTANCIA DE SU CONTRIBUCIÓN.** El vendedor es un profesional de la gestión comercial de su empresa. Su presencia y su labor son fundamentales en el seno de la misma, y máxime en tiempos de crisis.

La importancia de la contribución del comercial derivada de sus propias funciones: Informar, Persuadir, Desarrollar actitudes (representación, crear imagen), Prestar servicio, Captar y transmitir cambios en el mercado (desarrollar, expandir o crear nichos de mercado) y depende de la situación competitiva y del nivel de demanda existente en el contexto en el cual este inserto:

- Competencia reducida y demanda elevada: poco importante.
- Competencia intensa: sumamente importante.

Estaría demás decir en que tipo de competencia nos encontramos insertos. Y como se detallara en los fundamentos que motivan este estudio, esto vale no solo para los mercados sino para todas las profesiones.

#### **RELACIONES ÍNTERDEPARTAMENTALES. RELACIONES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CON OTRAS ÁREAS FUNCIONALES.**

Todas las funciones de una empresa deben interactuar armoniosamente para lograr los objetivos generales.

En la práctica, las relaciones interdepartamentales suelen caracterizarse por profundas rivalidades y desconfianza.

Algunos conflictos interdepartamentales se deben a diferencias de opinión acerca de cuál es el mejor interés de la compañía, algunos emanan de verdaderas negociaciones entre lo que es el bienestar del departamento y el bienestar de la compañía y otros provienen de desafortunados estereotipos y prejuicios del departamento; corresponden a diferentes Modelos o Mapas Mentales. (Ver Nota N° 3).

En una organización, todos los departamentos necesitan pensar en el cliente y trabajar en conjunto para satisfacer las necesidades y expectativas de él.

Hay muchos aspectos los cuales no controla Mercadeo y Ventas como contratar personal, determinar honorarios, establecer tarifas etc. pero si debe trabajar a través de otros departamentos como Finanzas, Personal, Tecnología, etc. para dar forma a los determinantes cruciales de la satisfacción del cliente.

Del mismo modo en que las ventas hacen énfasis en el punto de vista del cliente, otros departamentos se lo dan a la importancia de sus funciones.

Inevitablemente, los departamentos definen los objetivos y problemas de la compañía desde su punto de vista. Como resultado, los conflictos de interés son inevitables.

A continuación se examinarán las preocupaciones de cada departamento.

**INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.** El impulso de la compañía para obtener nuevos productos es muchas veces obstaculizado por una mala relación de trabajo entre Investigación y Desarrollo y Ventas.

En muchos aspectos, estos grupos representan dos distintas culturas en la organización. El departamento de Organización y Desarrollo tiene un personal de científicos y técnicos quienes se enorgullecen de su curiosidad y conocimiento científico, les agrada trabajar en problemas técnicos y complejos,

no les interesa en gran medida las utilidades inmediatas y prefieren trabajar con poca supervisión y obligación de rendir cuentas acerca de los costos de su investigación.

El personal del departamento de Ventas esta integrado por personas que se orienta hacia los negocios, que se enorgullecen de comprender al mercado en términos prácticos, les agrada contar con diversos productos nuevos cuyas características de venta deben moverse entre los clientes y se sienten obligados a poner especial cuidado en los costos.

Con frecuencia cada grupo representa, estereotipos negativos para el otro grupo. Los ejecutivos de venta ven al personal de Investigación y Desarrollo como quienes tratan de descubrir o maximizar las cualidades técnicas en vez de diseñar en función de los requisitos que exige el cliente, en tanto que el personal de Investigación y Desarrollo ve a los de Ventas como estafadores que gustan de los trucos y están más interesados en las ventas que en las características técnicas del producto.

**INGENIERÍA.** El departamento de Ingeniería es responsable de hallar formas prácticas de diseñar nuevos productos y nuevos procesos de producción.

Los ingenieros están interesados en lograr calidad técnica, economía de costos y simplicidad de fabricación.

Entra en conflicto con los ejecutivos de Venta cuando estos últimos quieren que se produzcan varios modelos que, con frecuencia, son productos que requieren piezas hechas a las medidas más que convencionales.

Los ingenieros perciben a los ejecutivos de Venta como quienes desean bombos y platillos en productos más que en calidad intrínseca. Piensan que los ejecutivos de Venta son técnicamente ineptos como personas que cambian sus prioridades en forma constante y que no son personas totalmente confiables.

Estos problemas son más acuciosos en aquellas compañías en que los ejecutivos de ventas tienen formación técnica y son capaces de comunicarse de manera clara con los ingenieros.

**COMPRAS.** Los ejecutivos de Compras son responsables de obtener materiales con la calidad y en las cantidades correctas al menor costo posible.

Perciben a los ejecutivos de Ventas como quienes presionan para obtener varios modelos en una línea de productos, los que requieren comprar pequeñas cantidades en muchos artículos en vez de grandes cantidades de unos cuantos.

Piensan que Ventas insiste en una calidad demasiada alta de materiales y piezas que se ordenan. Les disgusta la inexactitud de los pronósticos de ventas; esto causa que levanten pedidos a precios desfavorables y en otras ocasiones que existan excedentes en el inventario.

**FABRICACIÓN.** El personal del departamento de Fabricación es responsable del buen funcionamiento de la fabrica para producir los productos correctos, en cantidad adecuada, con puntualidad y adhiriéndose a los costos previstos.

Por los general han pasado sus vidas en la fabrica, con sus consiguientes problemas de falla de maquinaria y dispuestas laborales.

Perciben a los ejecutivos de Ventas como personas que comprenden poco la economía de la fábrica o sus políticas.

Los ejecutivos de ventas se quejan de una capacidad de planta insuficiente, retrasos en la producción y de deficiencias en servicios a clientes.

Los ejecutivos de Ventas no ven los problemas de la fábrica sino que más bien ven los de sus clientes, quienes necesitan los artículos con rapidez, que reciben mercancías defectuosas y que no pueden obtener servicios post venta de fábrica.

**FINANZAS.** Los ejecutivos de Finanzas se enorgullecen de ser capaces de evaluar las utilidades de distintas acciones empresariales. Cuando se refieren a gastos de Ventas se sienten frustrados.

Los ejecutivos de Ventas piden presupuestos considerables para publicidad, promociones de ventas y fuerzas de ventas, sin ser capaces de demostrar cuantas ventas rinden dividendos en función de esos gastos.

Por otra parte los ejecutivos de Ventas ven al departamento de Finanzas como personas que se obsesionan en respetar los presupuestos y se niegan a invertir fondos en el desarrollo a largo plazo del mercado.

La solución radica en dar más capacidad financiera al personal de Ventas y dar al personal de Finanzas más capacitación en ventas.

**CONTABILIDAD.** Los contadores consideran que los ejecutivos de Ventas no les preocupan entregar a tiempo sus reportes de ventas. Y a los ejecutivos de Ventas por otra parte, les disgusta la forma en que los contadores asignan cargas de costos fijos a distintos productos en la línea generando desventajas a la hora de competir por precios en el mercado.

**CRÉDITO.** Los funcionarios de Crédito evalúan el crédito efectivo de los clientes potenciales y niegan o limitan el crédito a los clientes dudosos.

Piensan que los ejecutivos de Ventas venden a cualquiera, incluyendo aquellos cuya puntualidad para pagar es dudosa.

Por otra parte los ejecutivos de Ventas con frecuencia sienten que las normas de Crédito son demasiado altas. Sienten que trabajan para hallar clientes solo para escuchar que estos no son lo suficientemente buenos.<sup>18</sup>

#### **PERFIL COMERCIAL VS VISIÓN DE NEGOCIOS. DIFERENCIA.**

La Visión de Negocios representa el ideario básico de una empresa.

En algunas empresas, puede estar sólo a nivel implícito pero cada vez requiere más que sea explícito, razonado y sobre todo compartido por todos.

Considero oportuno diferenciar el significado de quien posee perfil comercial al de quien posee visión de negocios.

---

<sup>18</sup> Mora, F y Schupnik, W. (2006, Junio). **Evaluación interna de las ventas.** Disponible en [www.wikilearning.com](http://www.wikilearning.com) by Magister.com

Nota N° 3: **Los modelos mentales**, como sostiene Peter Senge, son supuestos profundamente arraigados, generalizaciones, ilustraciones, imágenes o historias que influyen sobre como entendemos al mundo y como actuamos en el.

Los modelos mentales condicionan todas nuestras interpretaciones y acciones.

Visión de negocios implicaría una competencia a nivel más macro que el primero. Implicaría poseer una visión de la estrategia de la compañía, entender el significado de los diferentes procesos interrelacionados con el fin de obtener el objetivo principal de la compañía.

Por lo que considero que es una competencia básica que debería poseer cualquier perfil en una empresa.

Como ya se menciona en los fundamentos que motivan este estudio: "Por estar insertos en una economía globalizada, las exigencias en cuanto a competitividad, la aceleración del cambio, las innovaciones constantes en cuanto a tecnologías y la necesidad constante de generar ventajas competitivas, se plantea la necesidad de poseer visión de negocios en las mayorías de las profesiones".

Por otro lado, el perfil comercial es una competencia específica del área comercial, de quien tiene por objeto atraer y retener clientes. Sus particularidades se determinarían según los productos o servicios sujetos a comercialización.

#### **COORDINACIÓN. CONCEPTO.**

[Son cuatro las piedras angulares del proceso organizacional:

- a. Dividir la carga de trabajo entera en tareas que pueden ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas y grupos. Esto se conoce como la *división del trabajo*.
- b. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la *departamentalización*.
- c. Especificar quien depende de quien en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una *jerarquía* en la organización.
- d. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como *Coordinación*.

La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento a expensas de las metas de la organización.

El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existan entre las personas de las diversas unidades que las realizan.

Cuando estas tareas requieren que exista comunicación entre unidades, o se puedan beneficiar con ella, entonces es recomendable un mayor grado de coordinación.

Cuando el intercambio de información es menos importante, el trabajo se puede efectuar con mayor eficiencia con menos interacción entre unidades. Un grado importante de coordinación con toda probabilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia. Las organizaciones que establecen objetivos altos para sus resultados requieren un mayor nivel de coordinación.

La coordinación es un complemento, incluso un contrapeso, para la división del trabajo y la especialización laboral. La especialización suele separar a las personas en las organizaciones, porque los trabajos son, por definición, un grupo de actividades particulares e identificables.

La coordinación entraña volver a reunir a la gente con el propósito de asegurar que las relaciones de trabajo entre personas que desempeñan labores diferentes, pero relacionadas, pueden contribuir a las metas organizacionales.

Irónicamente, cuanto más requiere una organización que exista una coordinación eficiente, tanto más difícil resulta conseguirla. Esto suele ocurrir cuando las tareas son muy especializadas.

Stoner, J y otros, mencionan opiniones de Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch: "Estos autores han señalado que la división del trabajo implica algo más que las obligaciones de trabajo individuales, por ejemplo, administrar un almacén o escribir el texto de un anuncio. Además, influye en la forma que los empleados perciben a la organización y su papel dentro de la misma, así como la forma en que las personas se relacionan con los demás".

Estas diferencias, que Lawrence y Lorsch llamaron *diferenciación*, pueden complicar la tarea de coordinar, con eficacia, las actividades del trabajo. Estos autores identificaron cuatro tipos de diferenciación:

En primer lugar, las personas de diferentes unidades de trabajo tienden a desarrollar su propia *perspectiva* en cuanto a las metas de la organización y las formas de perseguirlas. Por ejemplo, los contadores podrían ver el control de costos como el elemento más importante para el éxito de la organización, mientras que los comercializadores quieren más variedad de productos y mejor calidad.

En segundo lugar, personas de la misma unidad de trabajo suelen tener una *percepción del tiempo* diferente. Por ejemplo, el personal de Producción está acostumbrado a manejar crisis que se tienen que resolver de inmediato, mientras que el personal de Investigación y Desarrollo quizás esté preocupado por problemas cuya solución tardará muchos años.

La percepción del tiempo influye sobre un tercer tipo de diferenciación: los *estilos interpersonales*. Por ejemplo, en Producción, donde las personas por regla general tienen que tomar decisiones rápidas, éstas podrían favorecer una comunicación un tanto abrupta y respuestas bien claras. Los empleados de Investigación y Desarrollo podrían preferir una comunicación más tranquila, una que fomente el torbellino de ideas y el análisis de muchas alternativas.

Por último, la *formalidad* de los departamentos pueden ser diferentes, mientras que una unidad de producción quizás necesite normas muy específicas para los resultados, en el departamento de Personal pueden existir normas más generales.

Las diferencias pueden producir conflictos entre las personas y entre las unidades de la organización. Sin embargo, la solución constructiva de conflictos es muy saludable para las operaciones de una organización. Cuando diversos miembros de la organización presentan sus puntos de vista, los discuten abiertamente y, en general, se aseguran que se escuche su voz cuando hay problemas, obligan a los administradores a considerar las necesidades y los conocimientos específicos de lo departamento independientes.

En lugar del término *coordinación*, Lawrence y Lorsch usaron *integración* para describir la medida en que los miembros de diversos departamentos trabajan juntos y unidos. Subrayan que mientras los departamentos debieran cooperar y sus tareas debiesen estar integradas en la medida de lo necesario, es importante no reducir las diferencias que contribuyen a realizar las tareas.

Quizás sea útil que el departamento de Ventas ofrezca su opinión sobre los anuncios a los artistas gráficos que los preparan. Sin embargo, si los vendedores se consideran adjuntos del departamento de Publicidad, entonces el funcionamiento de las unidades de Ventas y de Publicidad se verá afectado en forma negativa].<sup>19</sup>

#### **CADENA DE VALOR Y COORDINACIÓN. RELACIONES.**

[Según Porter, la *Cadena de Valor* es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Toda empresa consiste en un conjunto de actividades que se llevan a cabo para diseñar, fabricar, comercializar y brindar apoyo a sus productos. La cadena de valor identifica nueve actividades relevantes en términos de estrategia que generan valor y costo en un negocio específico; éstas comprenden cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo.

---

<sup>19</sup> Stoner, J, Freeman, A, Gilbert Jr., D (1996) **Administración 6º Edición**. Cáp. Nº 12: Diseño y Estructura Organizacional. Pág. 344. Ed. Pearson.



Las actividades primarias representan la secuencia de llevar materiales a la empresa, operar con base en esos materiales, comercializarlos y darles servicio.

Las actividades de apoyo tienen lugar al mismo tiempo que se desarrollan las actividades primarias.

La tarea de la empresa es valorar los costos y rendimientos en cada actividad creadora de valor, así como los costos y rendimientos de los competidores, como puntos de referencia para buscar mejoras. En la medida en que la empresa desarrolle una actividad mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva.

El éxito de la compañía depende no sólo de que tan bien desempeña su trabajo cada departamento, sino también de lo bien que se coordinen las distintas actividades departamentales. Cada departamento puede, no obstante, erigir paredes que representen un obstáculo para ofrecer servicio de calidad a los clientes.

Con demasiada frecuencia los departamentos de las empresas actúan buscando maximizar sus propios intereses en lugar de los intereses de la empresa. Así, el departamento de créditos, puede tomarse mucho tiempo en valorar el riesgo de un cliente potencial, mientras tanto el cliente espera y el vendedor se frustra; el departamento de logística, no envía los productos con la rapidez necesaria, creando barreras que alargan realmente el tiempo de entrega de los productos a los clientes.

La respuesta a este problema consiste en hacer mayor énfasis en la administración fluida de los procesos centrales de la empresa, que en su mayor parte implican una interacción de funciones basadas en la cooperación].<sup>20</sup>

#### **CADENA DE VALOR Y CULTURA ORGANIZACIONAL. RELACIONES.**

[Toda organización debe tener una cultura organizacional fuerte, que es la forma como las personas se desarrollan y construyen relaciones al interior de la empresa, a veces la cultura organizacional es un impedimento para desarrollar

<sup>20</sup> Porter, M. (1986) **Ventajas Competitivas**. Ed. Mexicana Continental. México, DF.

acciones que permitan ganarse el mercado, por ejemplo, cuando las personas tienen resistencia a hacer cambios dentro de su métodos de trabajo o la utilización de tecnología que facilite las relaciones, también, cuando al interior de la empresa se crean islas o pequeños grupos que están enfrentados permanentemente y por lo tanto no se puede garantizar una adecuada relación con los clientes.

Es importante echarle un vistazo detallado a la organización en su interior, para poder garantizar lo que se llama alineamiento estratégico de la compañía con el mercado, pues a veces, vemos grandes oportunidades, pero no podemos aprovecharlas porque internamente no estamos preparados, o al contrario, podemos ver grandes amenazas, y no podemos hacer nada para hacerles frente porque no tenemos fortalecidos ciertos aspectos de la organización].<sup>21</sup>

#### **VISIÓN COMPARTIDA. CONCEPTO.**

Según Senge, P. “una visión compartida no es una idea, es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente para lograr el respaldo de más de una persona cesa de ser una abstracción. Es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida.

En el nivel mas simple, una visión compartida es la respuesta a la pregunta ¿Qué deseamos hacer? Así como las visiones personales son imágenes que la gente lleva en la cabeza y el corazón, las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente de una organización. Crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispersas”.<sup>22</sup>

Según Dessler, en todas las áreas de la compañía se debe desarrollar una colaboración mutua entre las áreas.

Lo importante es que no se generen problemas o envidias al momento de complementar tareas o funciones que, sin ninguna duda, ayudarán para el buen desarrollo y el excelente clima de trabajo que se quiera implantar en una organización.<sup>23</sup>

#### **VISIÓN SISTÉMICA Y UN PATRÓN INTEGRADO DE COMPORTAMIENTO.**

Los requisitos necesarios para que existan:

[Para enriquecer la visión de la organización y aprender a trabajar colaborativamente, Senge propone un modelo que consta de cinco disciplinas; la primera disciplina es el “Dominio Personal” y a través de ella aprendemos a reconocer nuestras verdaderas capacidades y las de la gente que nos rodea,

---

<sup>21</sup> Porter, M. (1986) **Ventajas Competitivas**. Ed. Mexicana Continental. México, DF.

<sup>22</sup> Senge, P. (2004), **La Quinta Disciplina**, “Visión compartida”. Ed. Granica. Buenos Aires, México, Santiago, Montevideo. 490 Págs.

<sup>23</sup> Dessler, G. (1996). **Administración de Personal**. “Capitulo 1: Introducción a la Administración de los RRHH: Filosofía y Planificación”. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. México 6ª edición.

hacemos uso de nuestra creatividad, reconociendo nuestra propias cualidades y limitaciones y aprendemos a crecer a partir de ellas.

La Segunda Disciplina son los “Modelos Mentales”, representa nuestra forma de pensar o sea, nuestros pensamientos e ideologías; conocerlos y manejarlos nos permitirá promover formas de comunicación claras y efectivas dentro de la empresa en la que trabajamos, éstas deberán ser un apoyo para el crecimiento de la empresa y no un obstáculo.

La Tercera Disciplina, La “Visión Compartida” es la clave para lograr la misión y visión de la empresa.

Con la visión compartida todos los miembros de la organización aprenderemos a descubrir en nosotros mismos la capacidad de crear una visión personal compartida, o sea, que todos tengamos un mismo objetivo en común.

Con el “Aprendizaje en Equipo” que representa la cuarta disciplina, los equipos de trabajo se centrarán básicamente en el diálogo, en pensar juntos para tener mejores ideas para el bienestar de la empresa u organización.

La Quinta disciplina, el “Pensamiento Sistémico”, nos ayuda a tener un enfoque amplio de todo el sistema.

Para ello es necesario que comprendamos como funciona el mundo que nos rodea.

Como el autor menciona, resulta vital que las cinco disciplinas se desarrollen como un conjunto para que la organización aprenda, que sea capaz de crear, de adquirir y de transferir conocimientos y modificar su conducta en respuesta a nuevos conocimientos y percepciones.

El modelo que propone Senge permite comprender el aspecto más sutil de la organización inteligente, permite entender la percepción que se tiene de si mismo y del mundo.

En el corazón de una organización inteligente hay un cambio de perspectiva que denomina Metanoia; en vez de considerarnos separados del mundo, nos consideramos conectados con el mundo, en vez de considerar que un factor “externo” causa nuestros problemas, veremos que nuestros actos crean los problemas que experimentamos.

Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente como crea su realidad. Y como puede modificarla. Como dijo Arquímedes, “Denme una palanca y moveré el mundo”].<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Senge, P. (2004) **La Quinta Disciplina. “El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje”**. Ed. Granica. Buenos Aires, Neucalpan, México, Santiago, Montevideo.

## TRABAJO DE CAMPO

### DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS.

- I. La descripción de la empresa deberá ajustarse al siguiente detalle:
  1. Razón Social.
  2. Origen del Capital (privado, nacional o internacional, etc.).
  3. Quiénes son los accionistas.
  4. Organigrama real.
  5. Procesos claves (los que más comprometen la actividad de la empresa, en su cadena de valor).
  6. Mercados meta que atiende, principales clientes.
  7. Negocio en el que interviene (core business).
  8. Otros negocios.
  9. Productos que vende (divididos por familias o categorías o tipos).
  10. Canales de distribución (venta directa, agentes oficiales, mayoristas, etc.).
  11. Cuál es la ventaja competitiva (porque se distingue la empresa en su mercado).
  12. Ciclo productivo.
  13. Locaciones (distintas oficinas, agencias, plantas, etc.).
  14. Situación económica (patrimonial y financiera).
  15. Dotación de personal.
  16. Visión, misión y valores.
  17. Estrategia y objetivos corporativos.
  18. Toda otra información de interés.
  
- II. Selección de los departamentos sujetos a análisis. Criterios para la selección:

Departamento Comercial/Ventas Vs. ¿.....?

  - Según sean sus procesos claves para el negocio (cadena de valor);
  - Según sus actividades de coordinación se establezcan con el cliente interno del perfil comercial;
  - Según su dependencia en la toma de decisiones con el área comercial;
  - Según su dependencia sobre los inputs-outputs que genera con el área comercial;
  - Según el potencial área de conflicto observada;
  
- III. Visión, misión y valores de los departamentos estudiados.
  
- IV. Estrategias y objetivos departamentales.
  
- V. Descripción del comercial en las empresas estudiadas, según el siguiente detalle:

- Competencias requeridas (conocimientos, habilidades y actitudes);
- Los atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace);
- Los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace);
- Y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

VI. Características externas del comercial: Trabajo externo (la relación es externa directa con clientes y partners y externa indirecta con competidores)

En cuanto a la participación de los comerciales en los siguientes eventos, asigne porcentajes del 0 al 100 %.

Considere un horizonte temporal de un año.

- Ferias empresariales específicas del sector;
- Ferias empresariales de otros sectores de la industria;
- Conferencias de especialización, actualización, capacitación out company;
- Capacitaciones, certificaciones de productos o servicios de partners (socios estratégicos del negocio);
- Work shops;
- Congresos;
- Eventos corporativos (lanzamientos, alianzas, acuerdos, fusiones, etc.);
- Presentaciones con partners (socios estratégicos del negocio);
- Reuniones con clientes;
- Otros: enumérelas.

VII. Características externas del comercial: Riesgo de convocatoria externa

- ¿Cual es el ratio de rotación del área comercial en el último año?
- ¿Sabría decirnos que porcentaje de estos comerciales son convocados por la competencia o partners?
- ¿Cuántos son convocados a desempeñarse en una industria diferente?
- ¿Cuántos se emplean en áreas diferentes a la comercial?
- ¿Cuántos emprenden proyectos personales?
- ¿Cuántos permanecen sin empleo?

¿Podría decirnos a que conclusión llega sobre las mayores causales de rescisión del contrato laboral, desde el punto de vista de los comerciales y desde la empresa?

VIII. Características externas del comercial: Importancia de su contribución.

¿Podría detallar cuáles son las estrategias explícitas e implícitas de la Compañía para obtener y retener clientes?

IX. Características externas del comercial: Interfaces con otros equipos.

a) Póngase en el lugar de otro sector/área/departamento que tiene interacción con UD/su sector ¿Cómo piensan que calificarían la calidad de su servicio y eventualmente, qué parámetros generan esa calificación?

b) Detalle típicos requerimientos necesarios para el ejercicio de su tarea.  
¿Cómo calificaría la prestación que recibe de sus proveedores? en cuanto:

- A tiempos de cumplimiento.
- Claridad de la información documentada.
- Ajuste entre lo que UD. demanda y lo que recibe.
- Claridad preliminar, por parte de ambos, en cuanto a lo que cada uno provee y recibe.

c) Cuando UD. se encuentra ante la necesidad de tomar decisiones que pueden afectar a otros sectores, ¿Siente de su parte un esfuerzo por mantenerlos informados de manera anticipada?

d) ¿Comparte el contenido de las decisiones y su orientación cuando lo siente necesario?

e) ¿Cómo siente que es el proceso cuando es su proveedor o cliente interno es el que decide las consecuencias sobre su sector?

X. Evaluar la rivalidad y pérdida de visión compartida:

Solicitaré a ambas partes que describan su "idea del negocio", como entienden la calidad, la satisfacción del cliente, etc. Se listarán y solicitará sean ponderadas del 1 al 10.

## ENTREVISTA CON ESPECIALISTAS

### DEL ESPECIALISTA:

- 1 - Nombre, profesión y área de especialidad/desempeño.
- 2 – Comentaría por favor brevemente en que se basa su experiencia en cuanto a la relación con el área comercial.

### DEL TEMA A INVESTIGAR:

- 1 – Nombre 3 características que considere más descriptivas de un ejecutivo de cuentas/vendedor/comercial.
- 2 – Comente como se expresan estas características en términos de actitudes, diálogos, palabras, ejemplos de situaciones cotidianas, etc....

# ESTUDIO DE CASOS N° 1

## NOBLEZA PICCARDO

**BRITISH AMERICAN TOBACCO.** Es el grupo tabacalero con mayor alcance internacional. Con una cartera de más de 300 marcas y una participación de mercado del 15,1 por ciento, elabora cigarrillos que son elegidos por uno de cada 7 de los 1.000 millones de fumadores adultos del mundo. Posee una fuerte posición de mercado en cada una de las regiones y ejerce el liderazgo en más de 65 mercados en los que participa activamente.

En total, emplea a más de 80.000 personas en todo el mundo, y posee más de 80 fábricas en 64 países.

**NOBLEZA PICCARDO.** Nobleza Piccardo forma parte del Grupo British American Tobacco uno de los grupos internacionales de consumo masivo con mayor presencia a nivel mundial que opera en más de 180 países y es líder en más de 65 de estos mercados. El Holding, con casa matriz en Londres, ostenta la mayoría del paquete accionario de la empresa (para el año 2000 concentraba el 95 por ciento de las acciones de la empresa).

## CICLO PRODUCTIVO

### **DE LA SEMILLA AL HUMO...**

La planta de tabaco forma parte de la misma familia botánica que los tomates, las papas, los ajíes y las berenjenas. Como especie adaptativa, puede ser cultivada con fines económicos desde la latitud 50° Norte a 40° Sur.

Más de 100 países cultivan tabaco. China es el principal productor, seguido por Estados Unidos, Brasil, India, Zimbabwe y Turquía.

Hay alrededor de 13.000 semillas en un gramo, con un aspecto similar al del café instantáneo en polvo. Las semillas son tan pequeñas que deben ser germinadas en almácigos especialmente preparados y protegidos durante 60 días antes de transplantarlas al terreno.

Luego de un par de semanas, el suelo es acumulado alrededor de los plantines para protegerlas y permitir que desarrollen un buen sistema de raíces. Dos meses después, las flores y algunas de las hojas superiores son "despuntadas" para concentrar el crecimiento en el resto de las hojas (de la misma manera en que los tomates son podados).

Es necesario que durante todo el proceso el productor proporcione la nutrición adecuada para la planta y controle las posibles plagas, a medida que el cultivo se desarrolla y hasta el momento de la cosecha.

**COSECHA.** Con la excepción de algunos países como los Estados Unidos (donde la cosecha es mecánica), el productor por lo general realiza la cosecha a mano, quitando en secuencia de dos a cuatro hojas por planta debido a que éstas maduran de abajo hacia arriba. Así se extiende el período de cosecha de dos a cuatro meses. Un productor típico de Uganda, por ejemplo, cosechará alrededor de 15.000 plantas con 22 hojas cada una.

**CURADO.** El curado es un proceso cuidadosamente controlado destinado a lograr la textura, color y calidad general de cada variedad específica del tabaco. Durante el curado, el almidón de las hojas se convierte en azúcar, el color verde desaparece y el tabaco atraviesa cambios de color que van desde el amarillo limón al amarillo, mientras que parte alcanzan el color marrón anaranjado similar a las hojas de los árboles en otoño.

Existen cuatro métodos principales de curado:

1. Curado por aire [air-curing]: Durante este proceso, el tabaco, por ejemplo el Burley, se cuelga en graneros no calefaccionados y ventilados para que se seque naturalmente, hasta que la hoja alcance un color marrón claro medio. En ese momento, prácticamente no hay azúcares en la hoja.
2. Curado por Calor Artificial [flue-curing]: El calor se introduce en los graneros por medio de caños a partir de una caldera exterior, como por ejemplo radiadores conectados a un sistema de calefacción central. Este calor controlado permite que las hojas adquieran un color

amarillo/anaranjado. Estas hojas ahora contienen una gran cantidad de azúcar. El tabaco Virginia es curado por calor artificial.

3. Curado por sol [sun-curing]: Las hojas son atadas en bastidores y expuestas al sol. El proceso completo dura de 12 a 30 días. El calor directo del sol fija las hojas en un color que va del amarillo al anaranjado con un alto contenido de azúcar. El tabaco Oriental es el más prominente entre los tabacos curados por sol.
4. Curado por fuego [fire-curing]: El curado por fuego sigue los mismos principios que el jamón ahumado. Se queman ramas secas debajo de las hojas de tabaco, lo que las seca y les otorga una fragancia ahumada. Este método es principalmente utilizado para algunos tabacos para pipa como Dunhill Morning Mixture o marcas de tabaco para armar como Samson o Javaanse Jongens.

**PROCESAMIENTO.** Después del curado, el productor clasifica las hojas de acuerdo con su posición en la planta, las calidades y los colores, y las envasa en fardos de 30 a 50 kg. Luego los lleva a un centro de compra o de subasta. Las hojas curadas luego se procesan en una Planta de Despalillado de Tabaco Verde.

Los principales objetivos del procesamiento son:

- Eliminar la arena, el polvo, los residuos y otros materiales extraños.
- Separar la lámina del tallo (despalillado).
- Llevar el tabaco a un contenido de “humedad de mantenimiento” seguro.
- Embalar el tabaco procesado en cajas de cartón de 200 Kg., que serán enviadas a las plantas de fabricación.

Actualmente, Nobleza Piccardo no compra tabaco verde a productores, sino que adquiere tabaco procesado y empacado para la fabricación de sus productos.

**USO DE AGROQUÍMICOS.** Nobleza Piccardo exige que cualquier uso de agroquímicos se haga de acuerdo a las normas establecidas en las “Buenas Prácticas de Agricultura” en donde se establecen que la proporción en la aplicación, los métodos, tiempos y la utilización de etiquetas específicas para los productos. Estas “Buenas Prácticas” se suman a legislación local exigida.

Asimismo, Nobleza Piccardo solicita a sus proveedores que la utilización de agroquímicos en el cultivo de tabaco no exceda los límites de utilización establecidos por la legislación. Para ello se solicita a cada proveedor que brinde información anual sobre la utilización de agroquímico en el cultivo y se realiza un testeo para corroborar dicha información.

Hasta la fecha de transferencia de su planta, Nobleza Piccardo se ocupaba de capacitar a los productores de tabaco y de buscar constantemente mejores técnicas que evitasen el uso de agroquímicos en las plantaciones.

**FABRICACIÓN.** En la fábrica, se controla el tabaco maduro en términos de calidad y luego se lo mezcla con otros ingredientes (bajo el Código Alimentario Argentino). Registrar y controlar los distintos tipos de tabacos y demás componentes del blend es fundamental.

El contenido de humedad es crucial. Si el tabaco está muy seco, las hojas se desmenuzan; si está muy húmedo, se echará a perder durante el almacenamiento.

El blend del tabaco es tratado con la correcta cantidad de vapor y agua para hacerlo elástico y flexible y luego cortarlo en la forma en que se utiliza en los cigarrillos.

El exceso de humedad es eliminado para que las hebras puedan ser mezcladas nuevamente y sean controladas una vez más en términos de calidad.

Cada una de las partidas realizadas se muestrea y analiza de acuerdo a los procedimientos del sistema de gestión de la calidad certificado bajo las normas ISO 9001:2000. Esto incluye, además de mediciones de contenido de Humedad, mediciones de Poder de llenado y de tamaño de partícula. Estos parámetros definen la calidad de una partida. Los procesos indican la frecuencia y los controles que se realizan. Cada uno de estos análisis se registra.

También son analizados todos los lotes de ingredientes y esencias antes de ser utilizados en Producción. Se mide Densidad, Índice de Refracción, Solubilidad, Pureza y Características de aroma, entre otros parámetros.

La fabricación de cigarrillos es actualmente casi automática. Las hebras de tabaco, el papel de cigarrillos y los filtros alimentan continuamente las máquinas cigarrilleras.

A medida que las máquinas empaquetadoras los colocan en los paquetes indicados, los envuelven en film protector y los agrupan en cartones y cajas, se van realizando controles adicionales para asegurar que los cigarrillos estén adecuadamente protegidos.

Las cajas completas, con indicación de la fecha para garantizar la mayor frescura del producto, están listas para ser distribuidas.

Los controles, frecuencias y responsabilidades se indican en los documentos del sistema de gestión de la calidad. Durante esta etapa se controlan los atributos y variables finales que definen la calidad del producto.

Las variables de cigarrillo que se miden son: Peso, Circunferencia, Caída de Presión, Ventilación, Firmeza, Permeabilidad de papel, Humedad, Pérdida por las puntas. También se mide Sellado de paquete para asegurar que se mantenga el adecuado contenido de humedad de los cigarrillos. El contenido de Alquitrán, Nicotina y Monóxido de Carbono en el humo de cigarrillo es medido en una Máquina de Fumar siguiendo el método ISO.

**PRODUCTO TERMINADO.** El tabaco en un cigarrillo contiene a menudo una selección de diversos tipos de tabaco, mezclados para que el aroma, el gusto y el carácter se adapten a las preferencias del gusto de los fumadores.

El tipo de tabaco utilizado en los cigarrillos va a influir en el tipo y la cantidad de ingredientes utilizados.

## **PROGRAMAS Y PROCESOS DE MEJORA CONTINUA**

**MOPA.** MOPA (Mejoras Operativas y Puntos de Aprendizaje) es un programa simple, diseñado a nivel operativo y enfocado directamente a optimizar los procesos productivos; se alienta la participación y la creatividad de la gente. El fin de este programa es hacer los trabajos más fáciles, más seguros y más eficaces para mejorar la Calidad y el Servicio.

**PSP.** Este proceso implica la continua identificación de áreas de mejora, el análisis y determinación de las causas de ineficiencia, la ejecución de un plan de acción para minimizarlas o erradicarlas y la posterior verificación de la efectividad de estas acciones contra los estándares previamente definidos.

### **PRODUCTOS**

#### **CIGARRILLOS, FABRICADOS Y COMERCIALIZADOS POR BAT. SUS MARCAS INTERNACIONALES.**

**LUCKY STRIKE.** Lanzada en 1871, es una de las marcas internacionales más antiguas del mundo y de mayores ventas para British American Tobacco. En Argentina compete en el segmento de marcas internacionales premium desde la década del 80, y apunta al segmento ASU30 (fumadores adultos entre 18 y 30 años). A partir de Marzo de 2005, Lucky Strike renovó y fortaleció su plataforma de comunicación global para unificar el mensaje de la marca en todo el mundo.

**KENT.** Lanzada en los EE.UU. en el año 1952; se comercializa actualmente en más de 70 países. Es una marca líder en innovación en la categoría, sobre todo en lo que a filtración se refiere. Su rol es reforzar la cartera de marcas en los importantes segmentos de marcas premium, international, light y ASU30 (fumadores adultos entre 18 y 30 años).

**DUNHILL.** Introducidos en 1967, los cigarrillos Dunhill se comercializan en la actualidad en 120 países. El objetivo de Dunhill es establecer una fuerte posición global en el segmento premium/ súper premium. Entre sus mercados más importantes se encuentran Malasia, Taiwan, Australia y Sudáfrica.

**PALL MALL.** Introducida en el año 1899, Pall Mall se comercializa en la actualidad en alrededor de 60 países. Es la principal marca de precio medio, que también se posiciona para fortalecer al Grupo en los segmentos ASU30 (fumadores adultos entre 18 y 30 años) y lights. En el año 2005, Pall Mall experimentó a nivel global un importante y acelerado crecimiento, con volúmenes que superaron el 25 por ciento en el 2004.

**ROTHMANS.** Lanzada en 1890, Rothmans se comercializa actualmente en alrededor de 115 países. Entre sus principales mercados se encuentran Sudáfrica, Francia, Italia y Arabia Saudita.

**KOOL.** Marca líder del segmento de los mentolados. Kool se encuentra actualmente disponible en más de 45 mercados y es una de las marcas de crecimiento más rápido en Japón. Fue introducida en 1933, y es popular en los Estados Unidos, Japón y diversos países latinoamericanos.

BENSON & HEDGES. Originalmente creados por el Príncipe de Gales en 1873, Benson & Hedges se encuentra disponible en más de 80 países. Esta marca premium es popular en Australia, Sudáfrica, Malasia, Bangladesh y Nueva Zelanda.

STATE EXPRESS 555. Lanzada en 1895; se comercializa actualmente en más de 55 países y es una de las marcas de British American Tobacco más vendidas. Es popular entre los fumadores de China, Taiwan, Bangladesh y Vietnam.

METER STUYVESANT. Lanzada en Sudáfrica en 1954 e internacionalmente en 1957, Peter Stuyvesant se comercializa actualmente en alrededor de 55 países. Es popular en Sudáfrica, Francia, Grecia y Holanda.

VICEROY. Es una de las marcas más importantes dentro del mundo de British American Tobacco. Fue lanzada en Estados Unidos en 1936 y está disponible en más de 30 países. En Argentina, fue lanzada en julio de 2002 y fue la primera marca del mercado en introducir el filtro dual.

JOHN PLAYER GOLD LEAF. Lanzada en 1890, John Player Gold Leaf se comercializa actualmente en más de 20 países. Es especialmente exitosa en Pakistán, Bangladesh, Sri Lanka y Arabia Saudita.

<sup>25</sup> Para mayor información, Ver Nota N° 1.

#### **CIGARRILLOS, FABRICADOS Y COMERCIALIZADOS POR NOBLEZA PICCARDO.**

Un elemento fundamental de la estrategia a largo plazo de Nobleza Piccardo es desarrollar fuertemente las marcas internacionales como Lucky Strike, Viceroy y Camel. Asimismo buscan profundizar el liderazgo en el segmento de marcas nacionales como Jockey y Derby, ofreciendo el mejor balance de calidad y precio en el mercado Argentino.

LUCKY STRIKE. Lanzada en 1871, es una de las marcas internacionales más antiguas del mundo y de mayores ventas para British American Tobacco. En Argentina compite en el segmento de marcas internacionales premium desde la década del 80, y apunta al segmento ASU30 (fumadores adultos entre 18 y 30 años). A partir de Marzo de 2005, Lucky Strike renovó y fortaleció su plataforma de comunicación global para unificar el mensaje de la marca en todo el mundo.

---

<sup>25</sup> **NOTA N° 1: ¿Por qué se comparte la propiedad de marcas de cigarrillos alrededor del mundo?** Las compañías tabacaleras con intereses nacionales normalmente protegen sus nombres de marca y otras marcas comerciales alrededor del mundo y esto implica obtener registros de marca en muchos países diferentes, ya que por lo general estos registros se otorgan por país. Los registros individuales pueden ser vendidos u otorgados a un tercero, por lo que una compañía que originalmente es dueña de una marca en todo el mundo puede venderle sus derechos para ciertos países a otra compañía mientras conserva los derechos para otros países. Un ejemplo de esto ocurrió en 1994, cuando Gallaher Limited, dueña original de los derechos de Silk Cut alrededor del mundo, vendió los derechos a British American Tobacco, pero se quedó con los derechos para Europa Occidental.

**CAMEL.** Es una marca internacional presente en el mercado mundial desde 1913 y comercializada en la Argentina por Nobleza Piccardo desde 1981. Es un cigarrillo americano de alta calidad, caracterizado, a lo largo de su historia en el país, por sus publicidades, marquillas y vanguardismo.

**PALL MALL.** Nació en 1899 y fue introducida por una pequeña compañía de New York. Hoy es comercializada en más de 120 países, siendo la principal marca en el segmento de precio medio y la marca del Grupo British American Tobacco que más crece en el mundo.

Su nueva propuesta fue lanzada en Argentina en el mes de Octubre de 2006, desafiando lo establecido de una forma divertida, amigable y optimista.

**VICEROY.** Es una de las marcas más importantes dentro del mundo de British American Tobacco. Fue lanzada en Estados Unidos en 1936 y está disponible en más de 30 países. En Argentina, fue lanzada en Julio de 2002 y fue la primera marca del mercado en introducir el filtro dual.

**JOCKEY.** Lanzada en la década de 1960 y alcanzó rápidamente el liderazgo en ventas, convirtiéndose en la marca número uno en el mercado argentino durante los años 80's y 90's. Desde sus comienzos, Jockey ha sido una marca innovadora: fue la primera marca en introducir los cigarrillos con filtro (1972), los 120 Mm. (1973), los Suaves (1977), los Light (1984) y el primer pack de 14 cigarrillos (2000). Jockey es hoy la tercera marca del mercado argentino y la primera en ventas de Nobleza Piccardo.

**PARISIENNES.** Marca líder del segmento negro en el mercado argentino, reconocido en el mercado desde 1970.

**DERBY.** Desde su lanzamiento en 1988 ha sido una de las marcas líderes en el mercado argentino focalizada en el segmento de bajo precio con representación federal.

## COMPETIDORES

Massalín Particulares, es la otra empresa líder del mercado con una participación 65 por ciento, ofrece marcas como Marlboro, Philips Morris, Parliament, L&M, Le Mans, Chesterfield, Virginia Slims, Colorado y Benson & Hedges.

Para mayor información ver Nota N° 2

Las tabacaleras más chicas, ofrecen líneas de bajo precio Espert (dueña de la marca Melbour), Coimexport (V8) y Monterrico perteneciente a la Cooperativa Tabacalera de Jujuy (CJ).<sup>26</sup>

## ESTRUCTURA DE PRECIOS

El precio de venta al público de los cigarrillos está altamente impactado por el elevado nivel impositivo que grava a la industria tabacalera.

De hecho, más del 68% de ese valor de venta corresponde a distintos impuestos y fondos especiales de recaudación estatal. El restante casi 32% es el ingreso neto que recibe la industria y la distribución para solventar su operatoria.

A continuación se detalla un cuadro indicativo para poder conocer mejor cómo se forma el precio de cada paquete de cigarrillos y una pequeña explicación sobre el destino de lo recaudado en los distintos fondos especiales.

Impuestos Internos	47.4%
IVA	6.6%
FAS	7.0%
FET	6.4%
Ingresos Brutos	0.6%
Total Gobierno	68.1%
Venta Neta + Margen Distribución	31.9%
<b>Precio de Venta al Público</b>	<b>100%</b>

<sup>26</sup> (2005, Noviembre). **La Nación** "Crece la guerra de los cigarrillos baratos".

NOTA N° 2: **Massalín Particulares**, es la empresa tabacalera de Philip Morris International en Argentina. Es líder en el mercado de cigarrillos con el 65.33% de participación de mercado. Su presencia en nuestro país se remonta a 100 años atrás. Produce 13 marcas diferentes con 49 versiones. Las oficinas centrales se encuentran en Av. Alem 466 (Capital Federal) La planta principal está ubicada en Merlo (provincia de Buenos Aires), una de las más modernas en América Latina. Además posee una planta de producción de cigarrillos en Goya (Corrientes). La planta de procesamiento de tabaco está ubicada en Rosario de Lerma (Salta). En Misiones, Tucumán y Jujuy tiene depósitos de tabaco. Con respecto al total del personal empleado asciende a un total de 2.100, incluyendo personal cíclico.

**IMPUESTOS INTERNOS.** Recaudación a cargo del Fisco Nacional, Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP-DGI).

**FONDO DE ASISTENCIA SOCIAL.** El destino específico de este impuesto es el de reforzar el financiamiento de programas sociales y/o de salud, del programa Cambio Rural y del Programa Social-Agropecuario. Anualmente la Ley de Presupuesto determina los programas que serán beneficiados. Por lo tanto al tener un destino específico su recaudación no es coparticipable con las provincias. Recaudación a cargo del Fisco Nacional, Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP-DGI).

**FONDO ESPECIAL DEL TABACO.** Lo recaudado por el Fondo Especial del Tabaco, tiene un fin específico, tendiente a:

- Problemas críticos económicos y sociales de las áreas tabacaleras que se caracterizan por el régimen jurídico de tenencia de las tierras, con predominio del minifundio y fundamentalmente del minifundio combinado con el sistema de aparcería.
- Tareas relacionadas con el mejoramiento de la calidad de la producción tabacalera por diversos medios, especialmente la obtención, multiplicación y distribución de semillas selectas, incremento de la tecnología tabacalera, etc. Recaudación a cargo de la Secretaría de Agricultura.

**IMPUESTO SOBRE LOS INGRESOS BRUTOS.** Recaudación a cargo de los Fiscos Provinciales. Centraliza la recaudación el SICOM, ente de contralor y recaudación de los grandes contribuyentes nacionales, que luego efectúa la distribución en función a la recaudación que corresponde a cada provincia.

La política de definición de precios está limitada por decisiones de su principal "Socio del negocio", el Gobierno.

Si los precios de los cigarrillos se definen, en su mayor medida, según los convenios firmados entre la Cámara de la Industria Tabacalera y el Gobierno en donde este último establecerá cuál será la recaudación en pesos por la venta de cigarrillos perseguidos, la empresa solo tendrá un pequeño margen de acción a la hora de definición de precios.

"Para aplicar la variación en el precio del portfolio de marcas se tomaron en cuenta simultáneamente cuatro variables, la condición socioeconómica de sus consumidores, el incipiente crecimiento de marcas con precios ultra bajos, la estrategia comercial de cada una de las marcas y la voluntad de alcanzar las metas de recaudación expresadas en el convenio entre el Gobierno y la industria tabacalera; explico el Gerente de Asuntos Empresarios de Nobleza Piccardo, Leonardo Scarone, en una entrevista realizada en Marzo de 2004 por el Diario Clarín"<sup>27</sup>.

#### ***DOS CARAS DE LA MISMA MONEDA...***

"Según la nota publicada por la Redacción del Diario La Nación en Noviembre de 2005, las empresas más chicas no descartan llevar a los tribunales su pelea

<sup>27</sup> (2004, Marzo) **Diario Clarín.** "Nobleza Piccardo también aplicó los aumentos en los cigarrillos".

con las multinacionales, a las que acusan de impulsar prácticas anticompetitivas. Tanto Massalin como Nobleza están vendiendo cigarrillos a \$ 1,90 pero por el convenio de recaudación que tienen con el Gobierno tributan por \$ 2,60, lo que en nuestra opinión constituye una clara maniobra de dumping", advierten en Espert<sup>28</sup>

### RESULTADO OPERATIVO

En el año 2006, Nobleza Piccardo generó ventas (neta de impuestos) por un valor superior a los \$430 millones, logrando un Resultado Operativo superior a los \$19 millones.

### ESTRATEGIA CORPORATIVA

Satisfacer los gustos y preferencias de los distintos consumidores mediante productos de alta calidad es el principal objetivo de Nobleza Piccardo. Es por esto que poseen una gran diversidad de marcas, tanto nacionales como internacionales; consideran que "no hay una marca que sirva para todos". Entre las más exitosas se encuentran Lucky Strike, Camel, Derby y Jockey.

Pero su objetivo es aún más amplio, además de ofrecer productos de excelente nivel y de construir valor para el negocio, pretende demostrar su aceptación al rol que la sociedad exige a las empresas como ciudadanas corporativas. Por ende, cumplir con las expectativas que la comunidad deposita en una compañía tabacalera responsable en el Siglo XXI es su gran desafío.

Una de las principales estrategias a largo plazo es el fuerte desarrollo de sus marcas premium internacionales como Lucky Strike y Camel, que lideran la innovación en su segmento ofreciendo propuestas diferenciadoras. Asimismo busca profundizar el liderazgo en el segmento de marcas nacionales como Jockey y Derby, que ofrecen el mejor balance de calidad y precio en mercado argentino.

### CULTURA CORPORATIVA

El dinamismo, la gestión por objetivos, la mentalidad abierta, el espíritu emprendedor y la diversidad son algunos de los rasgos distintivos de la cultura corporativa de Nobleza Piccardo. Se materializa en un fuerte compromiso con sus clientes y proveedores.

La actitud que se persigue, se resume en cuatro Principios Guía:

**MENTALIDAD ABIERTA.** Se basa en escuchar atentamente y considerar el punto de vista de los demás sin prejuizar. Tomar decisiones considerando las distintas alternativas, lo cual no significa necesariamente alcanzar siempre el consenso total o retrasar la acción debido a posibles indecisiones del grupo. Implica estar comprometidos con la escucha y el diálogo constructivo.

<sup>28</sup> Sainz, A (2005, Noviembre) **La Nación** "Crece la guerra de los cigarrillos baratos"

Algunos ejemplos que lo demuestran: reuniones informativas mensuales (a través de las cuales todos los empleados reciben información clave de la empresa), la implementación de una intranet en donde se comparten novedades y actividades de todas las áreas, carteleras y revista institucional.

**ESPÍRITU EMPRENDEDOR.** Buscar de manera continua nuevas oportunidades de éxito. Se persigue permanentemente la innovación y la creatividad constante, y se aceptan los riesgos que esta misión conlleva. Se persigue un gran compromiso con la compañía y un fuerte trabajo en equipo para convertir a Nobleza Piccardo en la empresa líder del mercado tabacalero argentino. Ejemplifican este principio los programas de incentivos para las buenas ideas e iniciativas, así como las innovaciones en producto y packaging que caracterizan a los productos comercializados por la compañía.

**FORTALEZA A TRAVÉS DE LA DIVERSIDAD.** El objetivo es utilizar activamente la diversidad de gente, culturas, puntos de vista, marcas, mercados e ideas para crear oportunidades y fortalecer el desempeño. Para el capital humano de la empresa esto significa mucho más que entender y respetar las diferencias individuales de los empleados, implica la valoración de esas variedades como catalizadoras de nuevas ideas y verdaderas ventajas competitivas.

En Nobleza Piccardo se comparte la cultura de trabajo en equipo, con alto grado de involucramiento de todas las áreas del negocio y con el objetivo de obtener, de manera integrada, los mejores resultados

**LIBERTAD A TRAVÉS DE LA RESPONSABILIDAD.** Todos sus empleados trabajan por objetivos, focalizándose en el cumplimiento de los mismos en tiempo y forma. Para ello, lo importante es que todos puedan decidir y actuar libremente, conociendo el impacto de sus acciones sobre los grupos de interés (internos y externos).

La aceptación de la responsabilidad personal por los efectos que estas decisiones puedan generar también es un elemento vital de esta actitud compartida.

Un Ejemplo concreto de este principio es la herramienta de Evaluación del Desempeño utilizada en la empresa. A través de la misma todos los empleados fijan sus objetivos anuales, cuyo avance es monitoreado a lo largo del año. Además, la gente es reconocida por sus logros a través del bono anual.

De esta manera se aseguran que el desempeño de las personas este alineado con la estrategia del negocio.

#### ***EL PRINCIPAL ACTIVO DE NOBLEZA PICCARDO...***

*Podemos remarcar como uno de sus grandes valores el siguiente:*

*“Estamos convencidos de que el principal activo que tenemos para recuperar nuestra posición de liderazgo en el mercado es nuestra gente”.*

*Las marcas que los consumidores eligen día a día para acompañarlos son construidas por personas, No podrían existir unas sin las otras. Por eso, esta compañía no sólo apuesta al desarrollo de marcas, sino que también privilegia el de su gente.*

Su equipo está integrado por más de 1.200 personas, además se generan miles de puestos de trabajo a lo largo de toda la cadena productiva de la industria tabacalera.

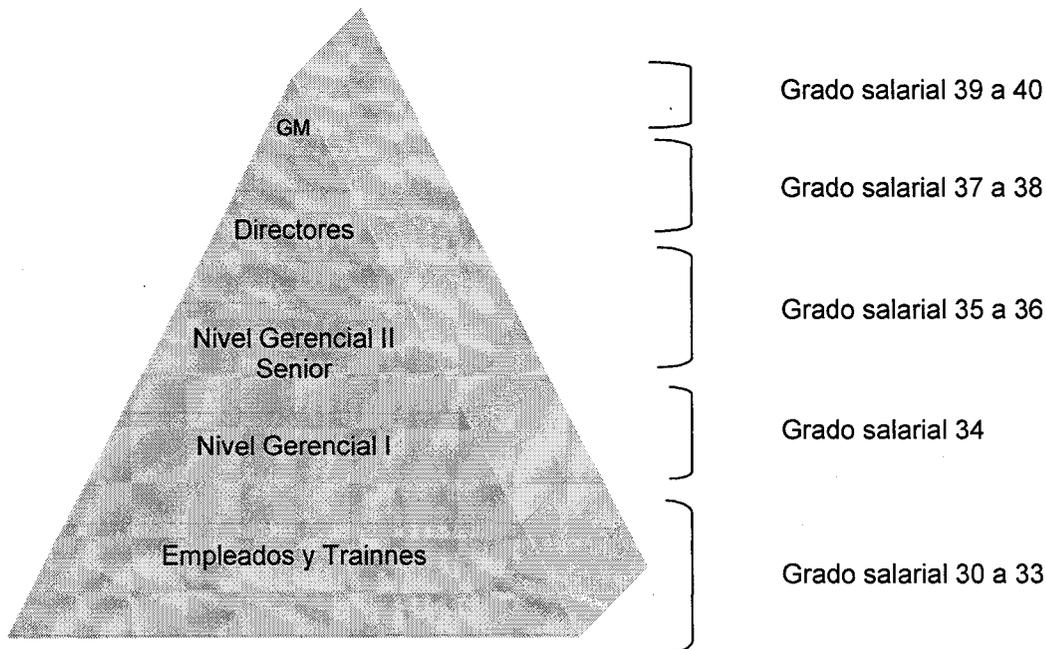
### VENTAJA COMPETITIVA

**ENFOQUE BASADO EN LA DEMANDA.** Satisfacer las preferencias y distintos gustos de los consumidores por medio de la cartera diversificada de marcas. Para conocer mejor las preferencias de los consumidores se diseñan metodologías de investigación de avanzada, que permiten luego segmentar el mercado y dar respuesta a los gustos por medio de una amplia y variada cartera de marcas nacionales e internacionales.

**DISTRIBUCIÓN DIRECTA.** La CIA cuenta con una vasta red de distribución, que garantiza el abastecimiento y disponibilidad de las diferentes marcas en todo el territorio nacional.

### ESTRUCTURA JERÁRQUICA

A continuación se mostrara una breve descripción de la estructura jerárquica de la organización.



En la base de la pirámide encontramos al personal con grado salarial de 30 hasta 33; este nivel está compuesto por los empleados. En el grado 33 también podemos encontrar a los Trainees o Jóvenes Profesionales, los cuales poseen potencial de desarrollo de carrera gerencial; es por esto que se encuentran a un paso del siguiente nivel. Para un Trainee el paso de un nivel a otro generalmente demanda un lapso de dos años; pero se realizan relevamientos cada seis meses para controlar el desempeño de dichos empleados para

determinar si están en condiciones de asumir nuevas responsabilidades y llegar a obtener un puesto gerencial.

En el segundo nivel encontramos al personal con grado salarial 34, el cual está conformado por los gerentes medios o de Nivel I. Aquí encontramos personal con gente a cargo, el cual depende de un Gerente Senior.

Los grados salariales 35 y 36 están compuestos por los Gerentes Senior o de Nivel II; los mismos reportan directamente a los Directores de cada una de las áreas de la compañía.

En el Nivel III o de grado salarial 37 a 38 encontramos a los Directores de cada área; entre las cuales podemos contar con: Finanzas, Marketing, Operaciones, Tecnología de la Información, Recursos Humanos y Asuntos Legales.

Por último en lo alto de la pirámide se encuentra el General Manager, conformando el Nivel IV o de grados 39 y 40.

La calificación entre un grado u otro dependerá de la magnitud del mercado en que se mueve la empresa; por ejemplo, en mercados más pequeños un GM tendrá grado salarial 39, y en mercados más importantes tendrá un grado salarial 40.

En el caso de Argentina, el GM posee un grado salarial 40.

Junto con los Directores, el General Manager forma los que se denomina el "Top Team" de la compañía.

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

El equipo está conformado por más de 1.200 colaboradores.

Los responsables de las distintas áreas integran junto al Presidente y Gerente General el Comité Ejecutivo de Nobleza Piccardo. La función de este equipo es la de liderar la organización, determinar la dirección estratégica de la compañía y crear una cultura basada en la motivación y altos niveles de desempeño.

A continuación se presentara un detalle de las diferentes áreas en que se divide la empresa:

**ASUNTOS LEGALES.** Las principales funciones del área son:

- Ofrecer soluciones creativas dentro del marco legal.
- Proponer e implementar estrategias legales.
- Manejar y coordinar acciones judiciales.
- Negociar acuerdos.
- Defender las marcas registradas de Nobleza Piccardo.
- Participar en la planificación de proyectos aportando la perspectiva legal.
- Asesorar sobre los aspectos legales de temas relacionados con el fumar.
- Aprobar campañas de Marketing.

**ASUNTOS CORPORATIVOS Y REGULATORIOS.** Los principales Departamentos del área y sus funciones son:

**REPUTACIÓN.** Se apoya sobre las áreas de Responsabilidad Social, Comunicaciones Internas, Comunicaciones Externas y Marca Corporativa. El principal objetivo de los miembros de este sector es maximizar la imagen de la compañía y construir una sólida reputación corporativa a partir de estrategias y hechos tangibles que promuevan la interacción responsable de la compañía con la comunidad en la que opera.

**REGULACIÓN.** Se apoya en el área de Relaciones Institucionales, que con el soporte del área de Planeamiento Estratégico, tienen a su cargo entre otras cuestiones, la transmisión de las principales posiciones de la compañía a los principales grupos de interés o stakeholders con la finalidad de promover un ambiente regulatorio que permita continuar desarrollando el negocio. Su finalidad es promover una regulación razonable que permita implementar el plan estratégico de marcas de la compañía en el corto y mediano plazo, establecer el mejor esquema fiscal posible, proteger la integridad de las marcas, defender el derecho de elección de los consumidores y asegurar un espacio digno para el consumo de los productos.

**TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN.** Los departamentos del área y sus funciones son:

**INFRASTRUCTURE & SERVICES.** Mantener el entorno productivo de IT de Nobleza Piccardo, de acuerdo a los niveles de servicio acordados y aplicando soluciones tecnológicas y mejores prácticas.

**SUPPORT FUNCTIONS (CORA, FINANZAS, RECURSOS HUMANOS, LEGALES).** Diseñar, planificar e implementar soluciones para incrementar la productividad, eficiencia y control de los procesos de negocio. Brinda soporte funcional a las aplicaciones utilizadas.

**MARKETING IT.** Comprender y adelantarse a las necesidades del área de Marketing para, mediante las posibilidades que brinda IT, generar ventajas comparativas y competitivas, brindar las herramientas y valor agregado necesario para ejecutar la estrategia de marketing de la compañía.

**OPERATIONS IT.** Generar valor a través de la tecnología para mejorar la productividad y eficiencia de Operaciones y de la Cadena de Abastecimiento (Supply Chain).

**BUSINESS INTELLIGENCE.** Promover y ser los habilitadores del comportamiento corporativo inteligente a través de la administración del conocimiento.

**RECURSOS HUMANOS.** El imperativo estratégico de Recursos Humanos en Nobleza Piccardo consiste en promover un ambiente laboral exitoso que inspire:

- Pasión por el negocio,
- El desarrollo del talento de la gente,
- Su realización personal.

El rol del área es asegurar que la organización posea estrategias exitosas, alineadas con las necesidades del negocio, para atraer, retener, desarrollar y recompensar a las personas que componen Nobleza Piccardo.

Las responsabilidades de RR.HH incluyen:

**CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.** Es responsable de identificar e implementar programas y actividades que desarrollen las habilidades y competencias de los empleados.

**COMPENSACIONES.** Garantiza la equidad interna y además, que la remuneración y los beneficios sean competitivos.

**UNIDAD DE SERVICIO DE RECURSOS HUMANOS.** Su función consiste en dar soporte a los clientes internos en todo lo que hace a una administración eficiente de los recursos humanos.

**RELACIONES LABORALES.** El objetivo principal es trabajar con los empleados y sus representantes para que la flexibilidad de la empresa permita responder rápidamente a cualquier cambio que atravesase el mercado.

Relaciones Laborales también interpreta las leyes laborales que afectan a la compañía y a los empleados, a la vez que brinda asesoramiento sobre esas cuestiones.

**SERVICIOS MÉDICOS.** Asegura la salud y el bienestar permanente de los empleados de Nobleza Piccardo, previene enfermedades y lesiones relacionadas con el trabajo y colabora estrechamente con el Departamento de Seguridad y Medio Ambiente para garantizar la seguridad del lugar de trabajo.

**SEGURIDAD.** Es responsable de proteger al Personal, Patrimonio e Información de la compañía, tanto en Oficinas como en Plantas y su mercadería en tránsito

**UNIDAD DE INTEGRIDAD DE MERCADO.** Trabaja en propuestas y acciones para favorecer la competencia legal y leal en este mercado y para promover que las regulaciones y leyes sean cumplidas por todos los agentes participantes de la actividad.

En forma conjunta con clientes y proveedores, busca combatir la Competencia Desleal a través de acciones proactivas y del monitoreo del mercado. El pilar para llevar a cabo este trabajo es la buena conducta cooperativa en donde la Integridad y la Transparencia se convierten en ejes fundamentales de la tarea diaria.

Las principales funciones del área:

- Colaborar activamente con las autoridades en la elaboración de propuestas que permitan atacar y reducir el fenómeno de la Competencia Desleal.
- Desarrollar cursos de capacitación para las Fuerzas de Seguridad con el objeto de facilitar la identificación de productos ilegales.

- Apoyar el desarrollo de Foros en el ámbito legislativo, judicial y aduanero, como centro de debate sobre las implicancias del fenómeno de Competencia Desleal en todas sus formas.
- Trabajar en equipo con empresas de distintos rubros y actividades creando un frente común en contra de este flagelo.
- Buscar la concientización acerca del problema, mediante entrevistas con los medios de comunicación.

**FINANZAS.** Las principales funciones del área son:

- Agregar valor al negocio a través de un enfoque efectivo y eficiente de los recursos financieros.
- Participar activamente dentro de las áreas de Marketing y Operaciones a los fines de facilitar la toma de decisiones basada en el análisis financiero adecuado.
- Maximizar la rentabilidad del negocio y la generación de fondos a través de una eficiente función de tesorería.
- Garantizar la más eficiente situación impositiva de la compañía dentro del marco legal vigente.
- Desarrollar e implementar asistencia de primer nivel para las áreas de Legales, Asuntos Institucionales, Tecnología Informática y Recursos Humanos.
- Obtener el máximo beneficio corporativo de los procesos de información y planeamiento de la compañía.
- Promover el desarrollo de los procesos de evaluación de riesgos del negocio.

**OPERACIONES.** Los principales Departamentos del área y sus funciones son:

**PRODUCCIÓN.** Compuesto por un Proceso Primario y un Proceso Secundario. El primero consiste en la preparación, humectación y picado del tabaco; mientras que en el segundo, el tabaco es combinado con los demás materiales necesarios para la elaboración del cigarrillo (papel y filtro). Una vez finalizado el este proceso, las máquinas colocan los cigarrillos terminados en cartones y cajas, quedando así listos para su distribución. En cada etapa se llevan a cabo rigurosos controles para asegurar la calidad del producto.

**DEPARTAMENTO DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD Y EHS.** El Sistema de Gestión Integrado (IMS), cumpliendo con varias normas y sistemas de calidad, contribuye a que las áreas de Producción y Marketing elaboren y comercialicen productos de alta calidad y valor agregado; generando así resultados técnicamente válidos que minimizan los impactos ambientales por medio de objetivos y metas establecidos dentro del sistema de gestión ambiental ISO 14001.

**DEPARTAMENTO GRÁFICO.** Responsable de la impresión de los materiales requeridos por el Proceso Secundario. Cuenta con un laboratorio que valida la calidad de los papeles, cartulinas y tintas asegurando que todo el proceso de impresión se efectúe de acuerdo a las normas de calidad requeridas.

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA. Presta soporte técnico a la organización a través del desarrollo e implementación de proyectos de tecnología, operación y mantenimiento de servicios de planta. De esta forma, asegura el cumplimiento de las reglamentaciones vigentes respecto de las instalaciones a nivel Municipal, Provincial y Nacional.

**SUPPLY CHAIN.** Este departamento está compuesto por tres áreas fundamentales:

**PLANIFICACIÓN.** Planifica la compra de materiales, asegurando su disponibilidad para la producción. También realiza el plan de producción de tabaco y cigarrillos, trabajando en forma articulada con el plan de distribución para que los productos estén disponibles en los puntos de venta.

**ABASTECIMIENTO.** Asegura la provisión de materiales y servicios que la compañía necesita, en el tiempo, cantidad y calidad requeridos al menor costo de adquisición.

**LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN.** De manera conjunta en el área de ventas, asegura la disponibilidad del producto a nivel cliente, de acuerdo a los niveles de servicio preestablecidos al menor costo posible.

Los productos terminados son distribuidos a más de 100.000 puntos de venta minoristas de toda la Argentina.

La misión del departamento es alcanzar al consumidor objetivo de la forma más eficiente y efectiva, convirtiéndolos en el proveedor preferido para el comercio dentro de los canales estratégicos en los que operan.

Como una de las empresas líderes de productos de consumo masivo, tienen el objetivo de hacer que sus productos lleguen a puntos de venta minoristas de la manera más efectiva y eficiente en términos de costo, y en las mejores condiciones posibles.

Constantemente supervisan y evalúan la cadena de comercialización para garantizar que sus marcas sean entregadas por medio de los mejores métodos de distribución.

En la actualidad, la distribución se realiza a través de distintos sistemas, tales como Preventa, Pronta Entrega (Distribución Directa) y a través de distribuidores oficiales (Distribución Indirecta).

Las actividades de este departamento se centran en asegurar la disponibilidad de los productos, en la comunicación directa con el consumidor a través de los puntos de venta y en identificar/captar los puntos de venta estratégicos en cada canal de comercialización, que al mismo tiempo cumplan con las regulaciones legales en materia de Marketing y con el Código de Autorregulación de la Industria.

## PRINCIPALES CANALES DE DISTRIBUCIÓN

HORECA. Hoteles, Restaurantes y Cafés.

CONVENIENTE. Tradicionales (kioscos) y cuentas clave (Petroleras).

GROCERY. Minimercados, Almacenes y Post-checkouts (kioscos que se encuentran luego de la línea de caja).

*La Cadena de Distribución representa la ventaja competitiva de la CIA. Por lo que significa un proceso clave para el negocio.*

**MARKETING.** En Nobleza Piccardo, el consumidor es la persona más escuchada, ya que es el centro del negocio. El rol del área de Marketing es diseñar, desarrollar e implementar iniciativas de marketing, en las que la innovación y también la responsabilidad constituyen los aspectos fundamentales.

Las principales funciones del área son:

**CONSUMER MARKETING.** Maneja uno de los principales activos de la compañía: las marcas.

Así, interpreta la información del mercado y del consumidor y satisface las necesidades del cliente en relación con el producto.

**INTELIGENCIA E INVESTIGACIÓN DE MERCADO.** El equipo de este sector tiene entre sus principales objetivos contribuir a la construcción de la imagen de marca, proveer información de mercado para el desarrollo de estrategias y desarrollar herramientas adecuadas para la capacitación del equipo de marketing con el objetivo de contar con recursos competentes para afrontar los nuevos desafíos del entorno.

**RELATIONSHIP MANAGEMENT.** El área se encarga de generar bases de conocimiento acerca de los consumidores con el fin de optimizar la propuesta de las marcas y mejorar la efectividad de sus actividades de Marketing.

**DESARROLLO DE PRODUCTO.** En este departamento, el equipo busca desarrollar nuevos productos y mantener la calidad de las marcas existentes en línea con las necesidades del consumidor maximizando la participación del mercado y la rentabilidad de la compañía.

**TRADE MARKETING.** La misión de este departamento es alcanzar al consumidor adulto objetivo de la forma más eficiente, efectiva y responsable, convirtiéndose en el proveedor preferido para el comercio dentro de los canales estratégicos en cada lugar que la empresa opera.

## MARKETING VS. OPERACIONES Y SUPPLY CHAIN

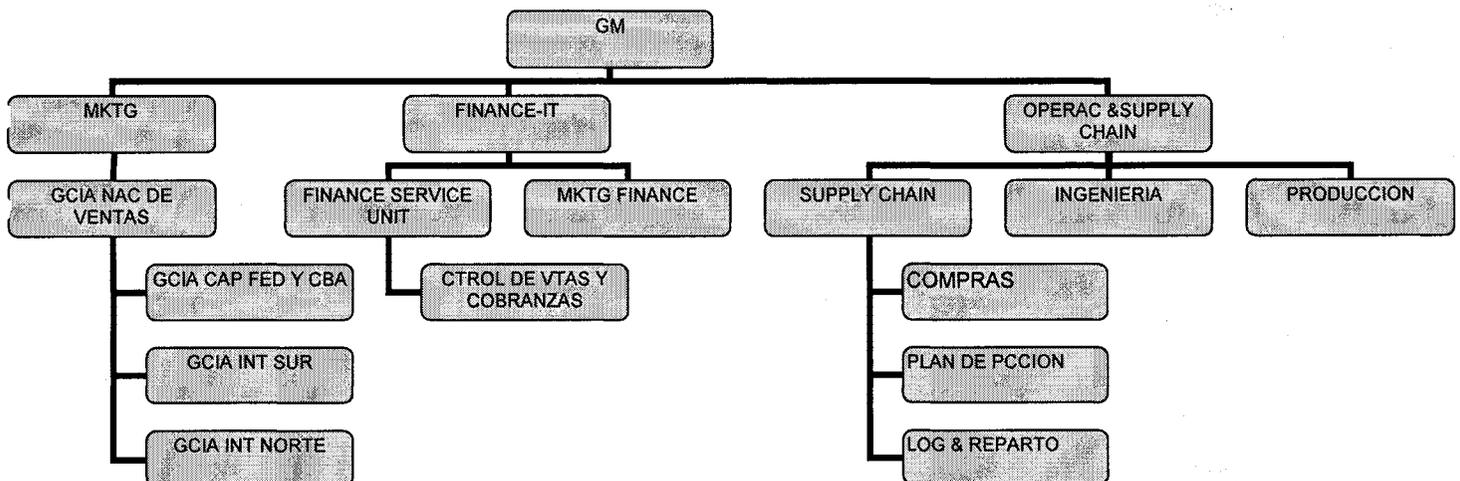
La información necesaria para el análisis de esta empresa, fue obtenida gracias a entrevistas realizadas al Gerente de Finanzas, hoy con responsabilidades a nivel regional, con una antigüedad de 14 años en la Cía. y que se desempeñó, en una primera etapa, como Responsable de Servicios Comerciales.

Se presentaran también, información disponible en la Pagina Web oficial de la Compañía e información de Diarios, Revistas y Publicaciones especializadas.

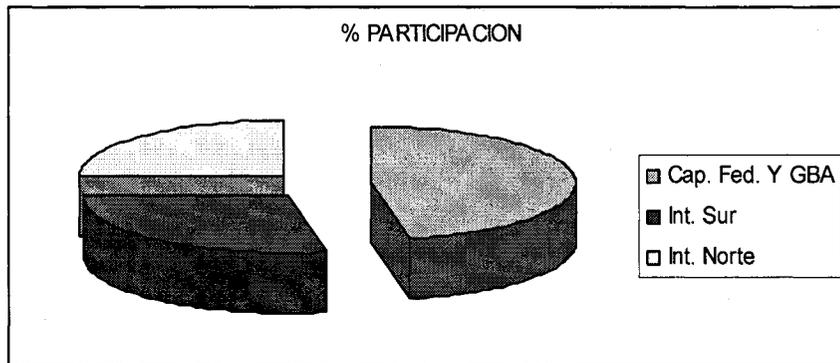
De las entrevistas realizadas al representante de NP, sumado a determinadas percepciones personales, concluí que el Área de Operaciones y Supply Chain es de potencial conflicto con el Área de Marketing ya que sus actividades de coordinación se establezcan con este perfil generando una consecuente dependencia en la toma de decisiones y en los inputs-outputs del departamento.

Con el Área de Finanzas se establece otra relación importante, ya que resulta vital tanto para las actividades de Distribución como para las de Ventas, pero el conflicto ocurre en menor grado.

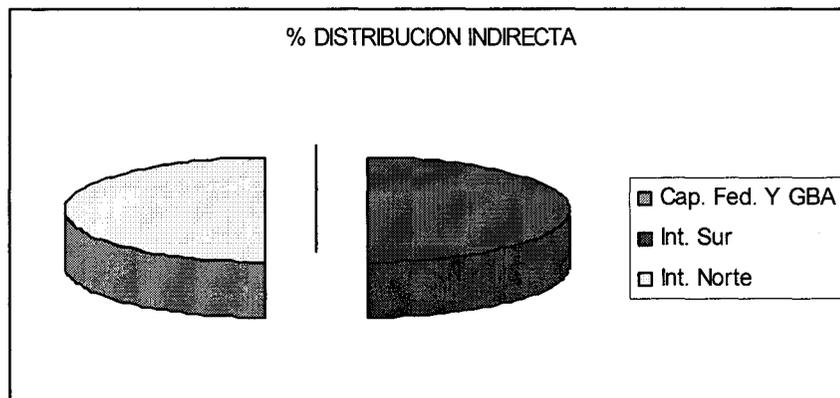
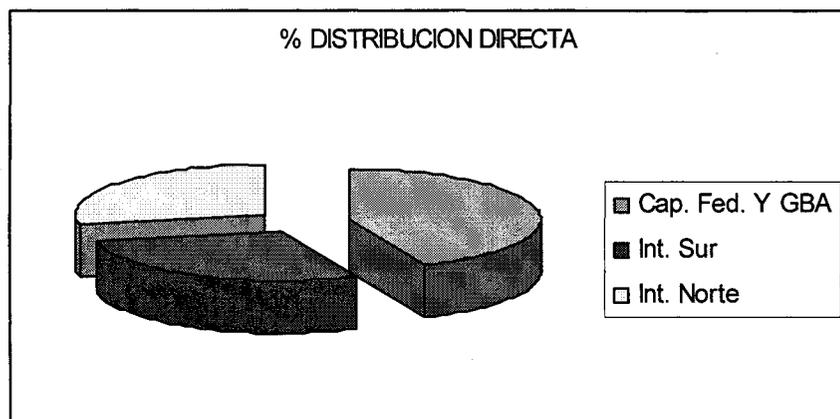
### ZOOM DEL ORGANIGRAMA DE LOS DEPARTAMENTOS DE MKTG Y OPERACIONES Y SUPPLY CHAIN.



Dentro del área de Trade Marketing se encuentra la Gerencia Nacional de Ventas subdividida, a su vez, en tres Gerencias de Ventas según la sección geográficas abarcada: Capital Federal y Gran Buenos Aires con el 47 % de participación y en la cual se aplica en su totalidad el método de Distribución Directa, Interior Sur con el 28% de participación y cuya actividad de distribución es Directa e Indirecta (Distribuidores) e Interior Norte con el 25% de participación y con una actividad de distribución Directa e Indirecta.



Entre las zonas Interior Sur e Interior Norte la Distribución Directa representa el 65% y la Distribución Indirecta representa el 35%, lo que significa aproximadamente 48 distribuidores oficiales.



Los anteriores gráficos nos ayudan a concluir que la zona de ventas más importante es Capital Federal y Gran Buenos Aires en donde el sistema de Distribución es Directa, que como se vio, representa la ventaja competitiva de la Cia.

Recordemos el objetivo del Departamento de Trade Marketing: "La misión de este departamento es alcanzar al consumidor adulto objetivo de la forma más eficiente, efectiva y responsable, convirtiéndonos en el proveedor preferido para el comercio dentro de los canales estratégicos en cada lugar que opera".

## PERFILES COMERCIALES: PREVENTISTAS - TELEVENDEDORES - REPARTIDORES

Podemos definir tres tipos de perfiles comerciales, los televendedores y los preventistas, a cargo de las Gerencias Nacional de Ventas y los repartidores, a cargo de la Gerencia de Operaciones y Supply Chain.

Según se detallo en el marco teórico, cada comercial se lo definirá de acuerdo a su conocimiento técnico y profesionalismo.

De acuerdo a estas competencias podremos precisar que el Preventista posee un mayor grado de posesión de estas competencias y en último termino, el repartidor.

Aunque los niveles jerárquicos son similares, culturalmente se considera un ascenso que un repartidor sea transferido al área de ventas en una posición de televendedor o preventista.

Esto que se lo considera netamente como cultural ya que no representa un movimiento vertical ni movimiento en el grado de escala salarial, tendría relación directa con el concepto y la descripción del comercial descrito en el marco teórico. Implicaría haber tenido un buen desempeño de las competencias que lo definen y estar preparado para más (se utiliza el término buen desempeño y no éxito por la relatividad de este concepto). Ver Nota N° 3

<sup>29</sup>

La percepción de sus pares se ilustra con la siguiente afirmación:

“el repartidor que realizaba el trabajo duro, ahora paseara por las calles visitando clientes o haciendo llamados sentado desde un cómodo escritorio”.

### COMPETENCIAS REQUERIDAS Y FUNCIONES

#### LOS TELEVENDEDORES

**FUNCIONES.** Será responsable por el logro de los objetivos de ventas bajo los estándares de calidad y satisfacción preestablecidos.

#### COMPETENCIAS REQUERIDAS.

- Habilidades para la comunicación, negociación y cierre de ventas.
- Capacidad para trabajar con objetivos.
- Orientación a la satisfacción al cliente.
- Capacidad para identificar necesidades y manejar objeciones.
- Capacidad de argumentación.

#### LOS PREVENTISTAS

<sup>29</sup> Nota N° 3: **El desempeño** es la acción de cumplir aquello a lo que uno está obligado. También se lo define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Otras definiciones citan al desempeño como la integración de lo que una organización, grupo o persona debió lograr en el pasado, logra en el presente y podría lograr en el futuro. Entendiendo el logro como una función integrada entre el QUÉ (objetivos y resultados) y el CÓMO (comportamientos y/o competencias).

#### **FUNCIONES.**

- Ejecución en el punto de venta haciendo foco en las prioridades del mes de ventas.
- Dar feedback a los distribuidores y a los representantes comerciales y jefes de venta.
- Definir y controlar los ruteos.
- Supervisar las acciones de trade en el punto de venta.
- Obtener los mejores espacios de exhibición secundaria y cubrirlos con exhibidores de la compañía.
- Detectar fueros de stock y relevar precios de nuestro portfolio prioridad 1 y genera información (informes).

#### **COMPETENCIAS REQUERIDAS.**

- Habilidades para la comunicación, negociación y cierre de ventas.
- Capacidad para trabajar con objetivos.
- Orientación a la satisfacción al cliente.
- Capacidad para identificar necesidades y manejar objeciones.

#### **LOS REPARTIDORES**

Recordemos el objetivo del Departamento de Supply Chain: "Las actividades de este departamento se centran en asegurar la disponibilidad de los productos, en la comunicación directa con el consumidor a través de los puntos de venta y en identificar/captar los puntos de venta estratégicos en cada canal de comercialización, que al mismo tiempo cumplan con las regulaciones legales en materia de Marketing y con el Código de Autorregulación de la Industria.

#### **FUNCIONES.**

- Organizar el recorrido de la ruta de acuerdo al volumen de carga y las direcciones de entrega de mercaderías.
- Efectuar el procedimiento de entrega de mercadería de acuerdo a los métodos de trabajos establecidos.
- Confeccionar la planilla de rendición del dinero recaudado y entregarla a los asistentes de Tesorería.

#### **COMPETENCIAS REQUERIDAS.**

- Habilidades para la comunicación, negociación y cierre de ventas.
- Capacidad para trabajar con objetivos.
- Orientación a la satisfacción al cliente.
- Capacidad para identificar necesidades y manejar objeciones.

#### **ESPECIFICAS.**

- Habilidad para manejar camionetas/motos en calles y autopistas.
- Habilidad para el manejo de dinero y confeccionar facturas manuales.
- Conocimiento de las calles de CF y GBA.
- Mantenimiento y cuidado de equipos de trabajo.
- Planificación & organización de la ruta.
- Tolerancia al trabajo bajo presión del tránsito.

- Habilidad para trabajar con tiempos cortos.

### **UNA DOSIS DE REALIDAD...**

#### **Robos por manejo de efectivo.**

... "Todo el que anda en la calle y maneja plata, está en la misma. Somos todos blancos de posibles robos", explicó un repartidor.

... "Nosotros llevamos entre 8 y 10 mil pesos en mercadería cuando salimos a la calle. Y si nos roban, del primero que se sospecha es del trabajador. Tenemos que ser cautelosos con las rutas, pilotear los aprietes y los peajes que te exigen además de cumplir con los horarios. Porque a la empresa, que la zona sea peligrosa no le interesa. Ellos quieren la mercadería en tiempo y forma. Para ellos no hay barrios peligrosos", comentó un repartidor.

... "Todos en la calle sabemos que los chorros tienen marcados a los repartidores de gaseosas y cerveza o los que distribuyen cigarrillos porque mueven fortunas"...<sup>30</sup>

"Un repartidor de cigarrillos fue asaltado cuando transitaba por La Plata y llevado cautivo por los ladrones, y luego abandonado ileso en Ensenada tras robarle la camioneta, la carga y unos 22.000 pesos, se informó hoy". La policía identificó a la víctima como Gustavo Leonardo Scinica, de 41 años, repartidor de la empresa Nobleza Piccardo.<sup>31</sup>

"Seis delincuentes, entre ellos una mujer, fueron detenidos hoy en el sur del Gran Buenos Aires luego de que intentaron asaltar una camioneta de la empresa tabacalera Nobleza Piccardo"<sup>32</sup>.

... "La víctima fue encapuchada y encerrada en el furgón que conducía, pero no fue golpeada por los desconocidos, quienes escaparon con 10 cajas de 20 cartones de cigarrillos, las llaves del utilitario del repartidor y un celular de la víctima.

... "El asalto se produjo ayer alrededor de las 11 de la mañana..."

... "El repartidor, domiciliado en Neuquén y de 39 años, estaba por subir a la Renault Express de la firma Nobleza Piccardo, cuando fue encañonado por dos malvivientes".<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup> (4 de Marzo de 2007) **Diario La Capital**. "Cuando salís a repartir no sabes si volvés con vida a tu casa".

<sup>31</sup> (27 de Agosto de 2007) **Diario Crónica**. "Asaltan y secuestran a repartidor de cigarrillos platense".

<sup>32</sup> (16 de Mayo 2006) **Diario Clarín**. "Buzaco: detuvieron a seis delincuentes que intentaron asaltar a un repartidor de cigarrillos".

<sup>33</sup> (11 de Nov. 2003) **Río Negro ON LINE**. "Reducieron a un repartidor en Roca y lo abandonaron en la zona de chacras". Disponible En: <http://www.rionegro.com.ar/arch200311/13/113j14.php>

## **CAPACITACIÓN**

Al ingreso de la Compañía, el comercial participa de un importante proceso de inducción y capacitación que dura aproximadamente 2 meses. De esta manera se aseguran la posesión de competencias mínimas para el puesto y el mantenimiento de los estándares de calidad requeridos.

Aunque existen diferencias entre las capacitaciones para los diferentes perfiles (no se obtuvo información detallada de cada una, sino información en general del sistema) solo se describirán las características generales de dicha capacitación.

- Inducción a la organización, valores corporativos, responsabilidad social y ética corporativa.
- Inducción al puesto de trabajo, objetivos, requerimientos, posibilidades de desarrollo.
- Capacitación en conocimientos del producto, formas de distribución y condiciones de venta.
- Atención al cliente, calidad de atención, habilidades de venta.
- Seguridad y calidad de vida laboral.

## **CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EXTERNO**

Los repartidores no llegan a mantener relaciones estrechas con el cliente aunque tenga contacto directo con este.

Participa de capacitaciones in company, por ejemplo en medidas de seguridad y prevención de robos.

Los televendedores no tienen contacto personal con el cliente y este servicio es tercerizado en una compañía de Contact Centres.

Los preventistas, tienen contacto directo con el cliente, realizan visitas periódicas programadas.

Los Distribuidores son gestionados desde la Gerencia de Ventas, siendo estos los que mantienen un mayor nivel de trabajo externo; Realizan visitas programadas a los Distribuidores, asisten a capacitaciones out company, eventos corporativos, etc.

## **ÍNDICE DE ROTACIÓN**

La rotación se acentúa a nivel de los empleados de distribución, quienes suelen ser jóvenes sin familias a cargo, sin demasiadas aspiraciones de desarrollo y donde la relación entre el salario recibido con los riesgos asociados a su tarea inclina la balanza hacia el abandono de la organización.

Disminuye el índice en empleados con familia o de mayor edad.

La rotación de los empleados preventistas se motiva también por el tipo de tarea, que básicamente implica "patear la calle" independientemente de las condiciones climáticas y/o zonas geográficas donde se encuentren sus clientes.

La rotación esta asociada básicamente por la búsqueda de un trabajo bajo mejores condiciones laborales.

Vale aclarar que las malas condiciones laborales tienen que ver con la tarea en sí misma y no con las impartidas por la organización.

En menor medida, la rotación está asociada a la convocatoria de otras empresas, que no son del mismo mercado y que por lo tanto, implica una mejora en cuanto a condiciones laborales por las características de la tarea y del rubro de la industria. Esto sucede solo en el caso de los preventistas.

### **IMPORTANCIA DE SU CONTRIBUCIÓN**

La organización enfoca sus esfuerzos por mantener motivados, fidelizados y con un alto compromiso a su equipo comercial, estos son los que tienen relación directa con el cliente, pueden o no mejorar la “ubicación en góndola” de los productos, pueden o no mejorar las condiciones de venta (la cobranza se realiza a los 15 días, boleto contra boleto), son la única cara visible de la empresa en los puntos de venta.

Las estrategias de la Compañía no están enfocadas a la retención y obtención de clientes sino al fortalecimiento de las relaciones con la comunidad y el Gobierno Nacional, su socio estratégico.

Por ser una compañía con objetivos controvertidos y estar muy normalizada, las acciones de marketing sobre el consumidor final son casi nulas o inexistentes.

Sus acciones van dirigidas a la eliminación de la competencia desleal, fenómeno vinculado generalmente a productos sobre los que pesan altas presiones tributarias, por encima de las cargas generales sobre el consumo, o restricciones a la libre importación de bienes.

Este fenómeno se compone de tres actividades: El contrabando, la falsificación de marcas y la evasión fiscal.

“Tanto el contrabando como la falsificación de marcas y la evasión fiscal corroen la red de distribución formal afectando la participación de mercado y destruyendo la reputación y la rentabilidad de nuestras marcas, que son uno de los principales activos de la compañía”, menciona el representante de Nobleza Piccardo.

Por eso Nobleza Piccardo colabora activamente con los organismos oficiales para erradicar este flagelo y así asegurar un mercado basado en la competencia leal.

### **RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES**

**OPERACIONES Y SUPPLY CHAIN.** El personal del departamento de Operaciones y Supply Chain planifica la compra de materiales, asegurando su disponibilidad para la producción, realiza el plan de producción de tabaco y cigarrillos y trabajando en forma articulada con el plan de distribución para que los productos estén disponibles en los puntos de venta.

Asegura la provisión de materiales y servicios que la compañía necesita, en el tiempo, cantidad y calidad requeridos al menor costo de adquisición.

Y de manera conjunta en el área de Ventas, asegura la disponibilidad del producto a nivel cliente, de acuerdo a los niveles de servicio preestablecidos al menor costo posible, a través de sus repartidores.

El personal de Operaciones por lo general ha pasado sus vidas en la fábrica, con sus consiguientes problemas de disponibilidad de materiales, costos de stock, dispuestas laborales, etc.

Perciben a los ejecutivos de ventas como gente que comprende poco la economía de la fábrica, del abastecimiento y sus políticas.

**TRADE MARKETING.** Los ejecutivos de ventas se quejan de una disponibilidad insuficiente, retrasos en la entrega y deficiencias en servicios a clientes.

Los ejecutivos de ventas no ven los problemas de abastecimiento sino que más bien ven los de sus clientes, quienes necesitan los artículos con rapidez, en las cantidades y calidad requeridas.

Sumemos el hecho que la forma de medir sus resultados es por ventas realizadas y ventas cobradas.

Se ilustrará el conflicto con las siguientes afirmaciones:

“Si el producto no esta disponible no se vende”

“Si el producto no se entrega correctamente no se cobra”

“Si no mejoran las condiciones de venta, no se pueden aumentar las ventas”

La remuneración, esta sujeta a estas dos variables: ventas realizadas y ventas cobradas; se realiza un corte en el mes que corresponde al ciclo de facturación según las condiciones de venta preestablecidas.

Los vendedores que poseen mayor conocimiento del negocio, de los procesos y las metodologías de la compañía, son los que aprenden a “peinarse para la foto”, de esta forma consiguen ser evaluados como con buen desempeño.

Peinarse para la foto: Esto ocurre cuando se realiza el control de cobranzas realizadas, necesarias para el cálculo de la remuneración.

Para obtener una buena valoración de este indicador, utilizan su propia remuneración para saldar las cuentas de clientes no cobradas, que corresponden a un financiamiento mayor que ellos mismos otorgaron para aumentar su volumen de ventas.

Este financiamiento Análisis crediticio no otorgo por políticas de Finanzas o por el perfil crediticio del cliente.

De esta manera, logran un aumento en ambos ratios sujetos a su remuneración.

Una vez más podríamos afirmar que los vendedores “exitosos”, en término de cumplimiento de sus objetivos, son los que saben “sortear obstáculos” en las fallas de coordinación y objetivos interdepartamentales opuestos. Objetivos opuestos que se imponen como herramientas de control pero que sumado a las particularidades del perfil comercial, generan descoordinación, rivalidad y pérdida de visión compartida.

“Me contrataron para vender y no para hacer tramites administrativos, para eso está el personal sentado en los escritorios”.

Como se mostró en estudio de la personalidad del vendedor en el Marco Teórico, los vendedores sujetos a análisis “eliminaron” aquellas tareas que les resultaban poco agradables como parte de la manera de mejorar su sensación con el trabajo.

Se comprende entonces como resultan las siguientes fallas:

- Insuficiente feedback a Jefes de venta en cuanto a pronóstico de ventas.
- Sensación de molestia ante los requerimientos administrativos de otros departamentos:

Por ejemplo: Solicitud de CUIT del cliente para las actividades de facturación, Información patrimonial y económica del cliente para el otorgamiento de crédito.

## ESTUDIO DE CASOS N° 2

### PETROBRÁS FERTILIZANTES

**PETRÓLEOS BRASILEÑOS S.A. – PETROBRAS** – Una compañía de clase mundial que participa activamente y con la más alta tecnología en operaciones energéticas de exploración, producción, transporte, refinación y comercialización de petróleo, gas y sus derivados.

Con más de 50 años en el negocio de exploración y producción de petróleo, Petrobras es hoy una de las 12 principales empresas productoras de petróleo a nivel mundial. Administra más de 7000 estaciones de servicio y está asociada a 75 compañías alrededor del mundo.

#### ***Petrobrás en números...***

- Cuenta con más de 9.800 pozos activos;
- Cuenta con 96 plataformas de producción;
- Genera 1.535.000 barriles de producción diaria;
- Extrae 44 millones de metros cúbicos de gas por día;
- Cuenta con 16 refinerías: 11 en Brasil, 2 en Bolivia y 3 en Argentina;
- Cuenta con 115 navíos;
- Cuenta con más de 7.700 estaciones de servicio;
- Cuenta con 15.000 kilómetros de ductos;
- Cuenta con 2 plantas de fertilizantes;

Petrobras es la petrolera número 15 a nivel mundial.

Con un lugar asegurado entre las principales empresas de energía en el mundo, está asociada a más de 75 compañías a nivel internacional.

Su energía se distribuye en el mundo: Además de su casa matriz, ubicada en Río de Janeiro y las operaciones de Brasil, Petrobras tiene oficinas y actividades en forma directa en países como Angola, Argentina, Bolivia, Colombia, China, Ecuador, Estados Unidos, Guinea Ecuatorial, México, Nigeria, Perú, Trinidad y Tobago, y Venezuela.

Además, Petrobras cuenta con representaciones comerciales en Amsterdam, Nueva York y Japón.

**PETROBRAS ENERGÍA PARTICIPACIONES S.A. (PEPSA).** Petrobras Energía S.A. es una compañía con sede en Argentina y controlada por Petr6leos Brasile6os S.A. (Petrobras).

Petrobras Energ3a desarrolla actividades energ3ticas en Argentina, Bolivia, Brasil, Ecuador, Per3 y Venezuela.

Petrobras est3 presente en Argentina desde 1993 desarrollando tareas de exploraci3n y producci3n de gas y petr3leo. Su desempe6o comercial en el pa3s tuvo un notable crecimiento durante los '90 y en el a6o 2001 inici3 un fuerte proceso de expansi3n de sus negocios mediante la adquisici3n de la compa6a Eg3, a trav3s de un intercambio de activos con Repsol YPF. Esta operaci3n le permiti3 obtener una red de casi 700 estaciones de servicio para la comercializaci3n de combustibles, m3s la operaci3n de una planta de almacenamiento, distribuci3n, lubricantes, asfaltos y refiner3a en la ciudad de Bah3a Blanca, Provincia de Buenos Aires.

La adquisici3n durante 2003 de la empresa Pecom Energ3a posicion3 a Petrobras como la segunda productora de petr3leo de Argentina y al mismo tiempo confirm3 su lugar de empresa l3der en la exploraci3n y producci3n petrolera en Am3rica Latina, ganando una mayor proyecci3n como empresa integrada a nivel mundial.

#### **NEGOCIOS PRINCIPALES**

Sus operaciones se dividen en cinco segmentos de negocios:

- Exploraci3n y Producci3n de Petr3leo y Gas
- Refinaci3n y Distribuci3n
- Petroqu3mica (Fertilizantes)
- Electricidad
- Comercializaci3n y Transporte de Hidrocarburos

**ÁREA DE NEGOCIOS FERTILIZANTES.** L3deres en el mercado de fertilizantes granulados, en los 3ltimos a6os la compa6a desarroll3 una l3nea de productos l3quidos que tiene gran aceptaci3n por parte de los productores.

Es la empresa pionera en producci3n, distribuci3n y comercializaci3n de fertilizantes l3quidos en Argentina.

Petrobras, a trav3s de su marca PASA Fertilizantes y como 3nico productor de fertilizantes l3quidos de Am3rica Latina, avanza con su plan de crecimiento para el per3odo 2006/2007, en donde tiene previsto invertir U\$S 50 millones en el sector.

**OBJETIVO DIVISI3N FERTILIZANTES ARGENTINA.** La divisi3n Fertilizantes de Petrobras tiene como uno de sus objetivos principales satisfacer las necesidades de los diferentes cultivos que se desarrollan en el pa3s.

#### **LAS PARTICIPACIONES**

Petrobras Energ3a controla directamente o posee participaci3n accionaria en m3s de 20 empresas del sector energ3tico, entre las que se encuentran empresas petroleras, gas3feras y de energ3a el3ctrica en Am3rica del Sur. Como empresa totalmente integrada del sector energ3tico, posee capital accionario en las siguientes empresas:

<b>Principales Sociedades Controladas</b>	<b>% de Participación y Votos</b>	<b>Segmento de Negocio</b>
Corod Producción S.A. (Venezuela)	100,00	E & P
Ecuadortlc S.A. (Ecuador)	100,00	E & P
Enecor S.A.	69,99	Gas y Energía
EG3 Asfalto S.A.	99,15	Refinación y Distribución
EG3 Red S.A.	100,00	Refinación y Distribución
Innova S.A. (Brasil)	100,00	Petroquímica
Petrobras Energía de México S.A. de C.V. (México)	100,00	E & P
Petrobras Finance Bermuda (Islas Bermudas)	100,00	Estructura Central
Petrobras Holding Austria AG (Austria)	100,00	Estructura Central
Petrobras de Valores Internacional de España S.A. (España)	100,00	Estructura Central
Petrobras Energía Internacional S.A.	100,00	Estructura Central
Petrobras Energía Operaciones S.A. (Ecuador)	100,00	E & P
Petrobras Financial Services Austria GMBH (Austria)	100,00	Estructura Central
Petrobras Electricidad de Argentina S.A.	100,00	Gas y Energía
Petrobras Hispano Argentina S.A. (España)	100,00	Estructura Central
Petrobras Bolivia Internacional S.A. (Bolivia)	100,00	Estructura Central
Petrobras Energía Ecuador (Gran Cayman)	100,00	E & P
Petrobras Energía Perú S.A. (Perú)	100,00	E & P
Petrobras Energía Venezuela S.A. (Venezuela)	100,00	E & P
Petrolera San Carlos S.A. (Venezuela)	100,00	E & P
Transporte y Servicios de Gas en Uruguay S.A. (Uruguay)	64,55	Gas y Energía
World Energy Business S.A.	100,00	Gas y Energía
Electricidade Com S.A. (Brasil)	100,00	Gas y Energía
World Fund Financial Services (Gran Cayman)	100,00	Estructura Central
Petrobras Energía Colombia (Gran Cayman)	100,00	E & P
<b>Sociedades en las que se ejerce control conjunto</b>	<b>% de Participación y Votos</b>	<b>Segmento de Negocio</b>
Cía. de Inversiones de Energía S.A.	50,00	Gas y Energía
Citelec S.A.	50,00	Gas y Energía
Distrilec Inversora S.A.	48,50	Gas y Energía
Edesur S.A.	27,33	Gas y Energía
Transba S.A.	24,15	Gas y Energía
Transener S.A.	26,84	Gas y Energía
Transportadora de Gas del Sur S.A.	27,65	Gas y Energía
<b>Principales sociedades en las que se ejerce influencia significativa</b>	<b>% de Participación y Votos</b>	<b>Segmento de Negocio</b>
Coroil S.A. (Venezuela)	49,00	E & P
Petrobras Bolivia Refinación S.A. (Bolivia)	49,00	Refinación y Distribución
Oleoducto de Crudos Pesados Ltd. (Gran Cayman)	11,42	E & P
Oleoducto de Crudos Pesados S.A. (Ecuador)	11,42	E & P
Inversora Mata S.A. (Venezuela)	49,00	E & P
Oleoductos del Valle S.A.	23,10	E & P
Propyme S.G.R	50,00	Estructura Central
Petrolera Entre Lomas S.A.	19,21	E & P
Petroquímica Cuyo S.A.	40,00	Petroquímica
Refinería del Norte S.A.	28,50	Refinación y Distribución
Urugua-í S.A.	29,33	Gas y Energía
Yacylec S.A.	22,22	Gas y Energía
Petroven-Bras S.A.	34,49	E & P
Petrokariña S.A.	34,49	E & P
Petrowayú S.A.	36,00	E & P
Petroritupano S.A.	22,00	E & P

## CULTURA CORPORATIVA

El compromiso de los colaboradores de Petrobras con la ética, la sociedad y la responsabilidad social son las principales contribuciones de la Compañía.

La Ética en el trabajo orienta no solamente a tomar las decisiones (lo que debo hacer) sino también al proceso que sigue una vez tomada la decisión (cómo lo debo hacer).

El código de Conducta y Ética Empresarial es una herramienta para la toma de decisiones que permite mantener siempre una actitud transparente, de respeto y colaboración con los compañeros de trabajo y con los públicos con los que interactúan.

Petrobras asume el compromiso de divulgar información en forma veraz, suficiente y oportuna, como también cumplir con las leyes aplicables en el país donde estuviera desarrollando su actividad.

LOS VALORES CORPORATIVOS. Consideran que se aprende basándose en los propios errores y de los otros y apuntan a mejorar continuamente la calidad del trabajo que cada uno realiza.

Se promueven acciones que permitan mejorar la comunicación interna, entendiéndola como una herramienta de gestión poniendo énfasis en la integración y el desarrollo del trabajo en equipo.

### OBJETIVOS DEL CÓDIGO DE CONDUCTA Y ÉTICA EMPRESARIAL.

- Ser un referente formal e institucional para la conducta personal y profesional.
- Viabilizar un comportamiento ético basado en los valores corporativos.
- Minimizar la subjetividad de las interpretaciones personales sobre principios morales y éticos.
- Consolidar la identidad e imagen de la Empresa con sus públicos.

### PRINCIPIOS ÉTICOS.

- Honestidad, dignidad, respeto, lealtad, dedicación, eficacia, transparencia y conciencia para orientar los comportamientos.
- Competitividad, rentabilidad y responsabilidad social.

La gestión de Calidad, Medio Ambiente y Salud es parte integral de los negocios de Petrobras y las expectativas para el desempeño en el área están claramente reflejadas en su misión, política y estrategia de negocios.

Con el objetivo de cumplir con este compromiso de responsabilidad ambiental, Petrobras maximiza resultados y agrega valor a sus operaciones. Lo hace a través de proyectos e inversiones enfocados a la minimización de impactos ambientales y a asegurar la seguridad y salud de su personal.

En el mismo orden, entiende que los esfuerzos no pueden ser aislados. Por eso promueve un proceso de desarrollo conjunto con su personal, clientes, proveedores y la comunidad como un todo, asumiendo problemas y encarando las soluciones con firmeza y responsabilidad.

### **POLÍTICA DE CALIDAD**

El Grupo de Empresas de Petrobras en Argentina asume para sus empresas controladas y/u operadas, en dicho país y en el exterior, el compromiso de suministrar productos y servicios de calidad, con un estilo innovador, y creativo de gestión, con foco en sus clientes, la responsabilidad social.

Ejerce sus actividades de manera ética, valoriza el liderazgo en cuestiones de Salud, Seguridad y Medio Ambiente, y asume los siguientes compromisos que constituyen su Política de Calidad:

**CLIENTES.** Satisfacer los requisitos de los clientes de una manera competitiva y rentable, evaluando sistemáticamente su grado de satisfacción, identificando sus necesidades y expectativas y mejorando la calidad de los productos y servicios.

**PERSONAS.** Valorizar a las personas de la organización procurando su desarrollo y promoviendo su participación creativa en equipos de trabajo, en un ambiente propicio que permita mejorar la productividad y la calidad de vida.

**PROVEEDORES.** Calificar, evaluar y desarrollar a los proveedores clave para que adopten estándares de trabajo acordes con la Política de Calidad.

**GESTIÓN.** Implementar sistemas de gestión integrados, evaluarlos sistemáticamente y establecer objetivos alineados con los empresariales, con el fin de mejorar en forma continua los procesos y resultados.

### **POLÍTICA DE SEGURIDAD, MEDIO AMBIENTE Y SALUD**

El Grupo de Empresas de Petrobras en Argentina asume para sus empresas controladas y/u operadas, en dicho país y en el exterior, el compromiso de desarrollar sus actividades preservando el medio ambiente en el cual opera, la seguridad y salud de su personal, contratistas y comunidades vecinas.

Con tal objeto, se rigen por los siguientes principios y directrices:

- Educar, capacitar y comprometer a los empleados con los aspectos de SMS, involucrando a proveedores, comunidades, órganos competentes y demás partes interesadas.
- Considerar en los sistemas de consecuencia y reconocimiento el desempeño en Seguridad, Medio Ambiente y Salud.
- Actuar en la promoción de la salud, en la protección del ser humano y del medio ambiente, mediante la identificación, control y monitoreo de los riesgos, adecuando la seguridad de los procesos a las mejores

prácticas mundiales y manteniéndose preparado para posibles emergencias.

- Asegurar la sustentabilidad de los proyectos, emprendimientos y productos a lo largo de su ciclo de vida, considerando los impactos y beneficios en las dimensiones económica, ambiental y social.
- Considerar la ecoeficiencia de las operaciones, minimizando los impactos locales adversos inherentes a las actividades de la industria.

### ***Petrobras Energía, entre las empresas con mejor desempeño...***

Así se desprende de un ranking difundido por Platts, el principal proveedor mundial de información sobre el segmento energético.

Petrobras Energía integra la nómina de las mejores 250, mientras que Petrobras (Petróleo Brasileiro S.A.) figura en el Top Ten y es la mejor entre las latinoamericanas.

Como todos los años, la empresa Platts (división de The McGraw-Hill Companies) al igual que la calificadora de riesgo Standard & Poors (proveedor global líder de información sobre energía y metales) dan a conocer el listado de las 250 compañías top del segmento energético, entre las que aparece Petrobras Energía.

Este estudio se basa en criterios vinculados con el desempeño financiero, tales como inversiones, beneficios, rentabilidad y nivel de activos.

En la nómina, liderada por Exxon Mobil, Petrobras (Petróleo Brasileiro S.A.) avanzó cuatro escalones y trepó del 12° al 8° puesto. Así, figura por delante de importantes empresas del sector como la italiana ENI y la noruega Statoil.

### **DIVIDENDOS PETROBRAS ENERGÍA S.A.**

<b>Dividendos en Efectivo</b>			
<b>Año</b>	<b>Importe Abonado (1)</b>	<b>Ejercicio Finalizado</b>	<b>Dividendo por Acción (2)</b>
1993	67,93	31-08-93	0,15
1994	79,25	31-08-94	0,14
1995	80,16	31-08-95	0,12
1996	120,02	31-08-96	0,159
1996	15,02	31-12-96	0,0199
1997	101,02	31-12-97	0,12
1998	63,14	31-12-98	0,075
1999	62,35	31-12-99	0,08
2000	62,35	31-12-00	0,08
2002	53,01	31-12-02	0,068
2003	1,88	31-12-03	0,002
2006	186	31-12-06	0,184

(1) En millones de Pesos. El importe corresponde al dividendo en efectivo aprobado por la Asamblea Ordinaria correspondiente.

(2) Dividendos en efectivo por Acción en Circulación a la fecha de la correspondiente Asamblea Ordinaria.

**VENTAS JUNIO 2007.** En millones de \$:

- Exploración y Producción
- Transporte de Petróleo
- Transporte de Gas (\*)
- Comercialización Petróleo & Gas
- Refinación y Distribución
- Petroquímica
- Generación de electricidad
- Transmisión de electricidad
- Distribución de electricidad (\*)

**VENTAS TOTALES: \$4.446 (74%)**

(\*) Las Ventas de Argentina incluyen 754 de Vinculadas con Control Conjunto

### **LOCACIONES - DIVISIÓN FERTILIZANTES**

La División Fertilizantes de Petrobras posee una planta de producción que está en funcionamiento desde 1968. La misma se encuentra ubicada en el Km 79,4 de la Ruta Panamericana (Ruta 9) en la ciudad de Campana, Pcia. de Buenos Aires.

En Diciembre de 2005, Petrobras adquirió un terreno en el partido de Campana, donde ya comenzó con las tareas preliminares para la construcción de un puerto de carga y recepción de fertilizantes sólidos y líquidos, y de una planta de producción de superfosfato simple de 200.000 TN de capacidad. A su vez, en dicho predio está previsto llevar a cabo una ampliación del mismo, que consistirá en un complejo de almacenamiento de líquidos, un segundo muelle y una playa de logística multimodal.

Con el objetivo de completar la oferta de sus nutrientes líquidos, dio un nuevo paso en este sentido, iniciando en 2006 la construcción en Campana de una nueva planta de tiosulfato de potasio.

Además, la compañía aumentará la capacidad de producción de su planta actual, que se traducirá en un aumento de ventas para el sector agrícola e industrial.

Paralelamente, la compañía continuará desarrollando sus Centros de Distribución de fertilizantes líquidos en el interior del país, incrementando su capacidad de almacenamiento en 40.000 toneladas. Esto permitirá mejorar los tiempos en el servicio de entrega, durante los momentos de mayor demanda.

### **PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Los fertilizantes se pueden clasificar por su estado en sólidos (granulados) o líquidos y por sus componentes: nitrogenados (la materia prima es gas), los fosfatados (se hacen a partir de roca fosfórica), los potásicos (Cloruro de potasio) y los micro nutrientes entre los que se encuentran los azufrados.

Dentro de cada grupo hay diferentes productos, además un mercado que está en constante crecimiento es el mezclado de alguno de ellos.

FERTILIZANTES LÍQUIDOS: SolUAN, SolFOS, SolMIX y Foliarsol U integran la línea de Fertilizantes Líquidos SolPASA.

FERTILIZANTES NITROGENADOS: Estos fertilizantes tienen un alto grado de nitrógeno en forma orgánica (urea) o de sales inorgánicas totalmente solubles. Los Fertilizantes Nitrogenados pueden ser Sólidos (Urea y Nitrato de Amonio) o Líquidos (SolUAN, SolMIX y Foliarsol U)

FERTILIZANTES AZUFRADOS: Clasificamos como azufrados a aquellos fertilizantes que aportan Azufre, aunque éste no sea el principal nutriente. Son fertilizantes sólidos (sulfato de amonio, superfosfato simple de Ca, Sulpomag, yeso granulado). SolMIX.

FERTILIZANTES FOSFATADOS: Fertilizantes con alto contenido de P, aquellos con agregado de N son los preferidos como arrancadores. Son fertilizantes sólidos (Sulfato Diamónico, Sulfato Monoamónico, Fosfato Triple Calcio). Sol FOS.

FERTILIZANTES POTÁSICOS: Fuentes ricas en K altamente soluble. Son fertilizantes sólidos (Cloruro de Potasio, Sulfato de Potasio, Nitrato de Potasio). SolKS.

CULTIVOS INTENSIVOS: La línea de fertilizantes líquidos SolMIX le ofrece una completa variedad de nutrientes, en solución. SolMIX Nitrogenados, SolMIX Fosfatados, SolMIX Potásicos, SolMIX NPKS.

INDUSTRIA: Petrobras ofrece productos especialmente diseñados para usos industriales específicos. Esta línea es producida íntegramente en la Planta Campana. Agua Amoniaca (Industrial), Amoniaco Industrial, Amoniaco Refrigeración y Urea Industrial.

Petrobrás Fertilizantes posee el liderazgo, desde hace más de un año, en el mercado de Fertilizantes líquidos. Con una participación del 80% del mercado.

### **VENTAJA COMPETITIVA**

La ventaja competitiva de Petrobrás Fertilizantes esta dada por los servicios brindados de los Asesores Técnicos (AT) y por el servicio de Distribución de puesta en campo.

Se observará más tarde que son dos servicios brindados al 100 % por la Gerencia Comercial.

**ADMINISTRACIÓN DE VENTAS FERTILIZANTES  
Vs.  
VENTAS FERTILIZANTES**

**ADMINISTRACIÓN DE VENTAS Y VENTAS FERTILIZANTES  
Vs.  
SERVICIOS COMERCIALES CENTRALES PASA**

La información presentada fue obtenida gracias a entrevistas realizadas al Responsable de del Área de Administración de Ventas con antigüedad de 6 años en la Cía. y que se desempeñó en la planta industrial de Campana como Administrativa de Ventas en una primera etapa, siendo hoy es Responsable del Área Administración de Ventas de la División Fertilizantes.

Petrobrás Energía S.A. en su División Fertilizantes, soporta cambios permanentes.

Desde hace más de 2 años fue mutando de una unidad de negocios independiente del Grupo a ser una parte integral del mismo.

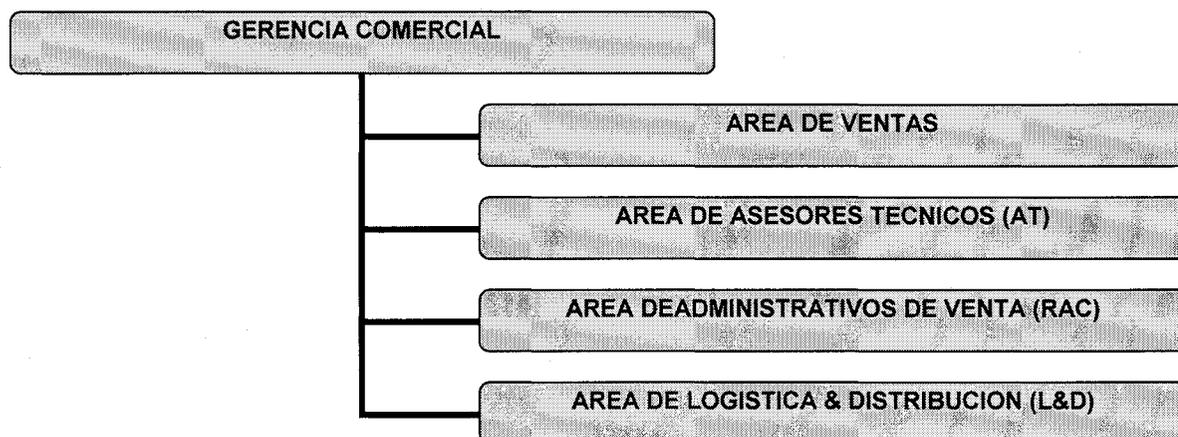
Comenzó a integrarse en cuanto a sus objetivos estratégicos y Servicios Centralizados al Grupo Petrobrás Energía S.A. y hoy esta viviendo una de sus transformaciones más importantes; será administrada en su totalidad por este, con los choques culturales, resistencias, reingenierías de proceso, etc. que el mismo conlleva.

Por este motivo, la principal áreas con focos de conflictos fueron mutando del área de Ventas Vs. Administración de Ventas a Ventas y Administración de Ventas Vs. Servicio Comerciales del Grupo.

Se presentaran también información disponible en la Pagina Web oficial e información de Diarios, Revistas y Publicaciones especializadas.

## GERENCIA COMERCIAL FERTILIZANTES

### CEDULAS DE TRABAJO.



Existen 12 zonas de Ventas en todo el país.

Cada zona es gestionada por células de trabajo, conformadas por Asesores Técnicos (AT), Vendedores, Responsables de Administración de Ventas (RAC) y un Responsable de Logística y Distribución (L&D) quien tiene a cargo los depósitos de fertilizantes.

### ¿CÓMO ES EL PROCESO DE VENTA?

El Asesor Técnico analiza las características y necesidades del suelo/cultivos, generando un informe técnico del mismo.

El Vendedor pacta condiciones de venta con los Distribuidores y/o Grandes Clientes de acuerdo a las necesidades detectadas por el AT.

El Responsable de Administración de Ventas ingresa el pedido y coordinan la entrega del producto hasta su cobranza.

Los clientes retiran el fertilizante del depósito, según las directivas de los Responsables de cada depósito o se realiza la puesta en el campo.

### FUNCIONES Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DE CADA PERFIL

**ÁREA VENDEDORES.** Los vendedores en su mayoría fueron asesores técnicos.

Cada zona tiene entre 10 y 20 clientes críticos, que son visitados semanalmente.

Entre el 60 y el 70 % de la Venta se realiza a través de Distribuidores, por lo que el Vendedor mantiene una relación directa con estos, sin llegar al consumidor final.

Los vendedores pactan las condiciones de venta y deberán mantener actualizada la información crediticia de cada cliente, necesaria para la gestión de sus ventas.

Siguen la ruta de las necesidades, o sea, deberán conocer la disponibilidad de fertilizantes en los depósitos de los Distribuidores y los requerimientos de los clientes de cada zona de venta (informada por los AT), a fin de que la demanda se encuentre abastecida en el presente y en el futuro.

Su desempeño es más cuantificable que los AT, se los medirá por Volumen de Venta, según fueron los objetivos corporativos del año 2006, o por Rentabilidad, según son los objetivos corporativos del año 2007; pudiendo también, ser evaluados por Facturaciones Vencidas, por Cobranzas realizadas, etc.

No perciben comisiones por ventas, sino que en un determinado momento del periodo a evaluar, se analiza el desempeño global de los indicadores de gestión de la cedula comercial.

Muchas veces los resultados de este análisis son poco reales, ya que los ratios pueden variar de un día para otro y los vendedores más habilidosos aprenden a “peinarse para la foto”.

Las ventas no solo dependen del desempeño del vendedor sino que tienen relación directa con el clima, los precios de los commodities, las lluvias, etc.

**ÁREA DE ASESORES TÉCNICOS.** Los AT son Ingenieros Agrónomos (requisito mínimo para su ingreso a la Compañía).

Asesoran y desarrollan productos.

Tienen relación directa con el consumidor final, con el campo.

Inician el proceso de venta producto del análisis del suelo, clima y cultivos.

Realizan visitas periódicas a los grandes clientes y clientes finales de los Distribuidores, asesorando y diagnosticando, atendiendo a las necesidades y demandas de consumo de fertilizantes.

Su tipo particular de actividad demanda viajes constantes y pernoctar fuera de su domicilio por periodos prolongados.

Mantienen relaciones con diferentes actores del sector, INTA, CREA.

Asesoran en cuanto a la realización de catálogos informativos, promociones y auspicios de la división.

Se los evalúa, por ejemplo, por cantidad de capacitaciones dictadas.

Las charlas implican una capacitación in situ, con los clientes y/o a los clientes de los clientes, promoviendo y asesorando la utilización de fertilizantes PASA en el campo.

Podríamos decir que su forma de venta es mediante la capacitación.

Aunque las diferentes categorías de empleados existentes en cada cedula de trabajo poseen igual jerarquía, el paso siguiente de un AT, en la carrera comercial, es ser vendedor; por el contrario, consideran la posición de RAC como los de un “secretariado”.

**ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS.** Implica una de las funciones más integrales de la actividad comercial.

Los RAC, Responsables de Administración de Ventas, poseen equipos de trabajo de entre 3 y 5 personas.

Son 11 la cantidad de RAC asignados a las diferentes zonas de ventas.

Inician su proceso al recibir la nota de pedido, solicitadas directamente por el cliente y/o Distribuidor.

Gestionan la entrega de la mercadería, derivando el pedido de entrega al deposito mas conveniente, para que sea retirada por el cliente y/o brinda el servicio de "puesta en campo". Este servicio representa hoy un 30% de cada zona.

Gestiona reclamos y cobranza.

Poseen un determinado margen de acción para calificar crediticiamente al cliente, superado este, el análisis y la decisión recae sobre el Área de Servios Comerciales de la Administración Central.

Representa el único canal de comunicación entre el cliente y la empresa.

**ÁREA DE LOGÍSTICA & DISTRIBUCIÓN.** Petrobras posee depósitos en Bahía Blanca, Tres Arroyos, Necochea, Rosario, Mendoza, Tucumán, Venado Tuerto, Chacabuco y Tandil.

Aunque el nombre indica la actividad específica de Logística & Distribución, en realidad esta área esta conformada por los Jefes de los 9 Depósitos de Fertilizantes y sus actividades tienen que ver con el mantenimiento de la seguridad y calidad de cada deposito y mercaderías dispuestas en él.

Tienen competencias de seguridad industrial, medio ambiente, de accidentes laborales y conocimientos de Comercio Exterior.

Su desempeño es medido por ratios de accidentes, seguridad y medio ambiente.

No participa de la gestión de la estrategia comercial.

Su mayor contribución en el cumplimiento de esta, es administrar estratégicamente el desembarque de mercaderías en los diferentes depósitos velando por las necesidades de las diferentes zonas de venta, logrando la relación costo – beneficio en cuanto a la disponibilidad, distancia y rápida entrega a cada distribuidor y/o cliente.

#### **COMPETENCIAS REQUERIDAS POR LOS PERFILES COMERCIALES**

- Trabajo en equipo
- Foco en el cliente
- Negociación
- Orientación a resultados
- Creatividad
- Flexibilidad
- Gestión basada en valores
- Actuación Estratégica
- Visión sistémica
- Liderazgo de personas
- Liderazgo visionario

## **CARACTERÍSTICAS PARTICULARES DE CADA PERFIL Y ANÁLISIS DE CONFLICTOS**

**VENDEDOR.** En su mayoría son Ingenieros Agrónomos o idóneos.

Poseen un profundo perfil comercial pero débil visión del negocio (Ver: "Perfil comercial vs. Visión de negocios". Diferencia) se percibe en la falencia para interpretar las necesidades y demandas de cada proceso posterior a la venta en si misma con el objetivo de brindar un servicio de calidad.

Es también lo que provocara constantes choques con los RAC y con las Áreas Centralizadas (Servicios al Cliente).

Obsérvese como se descalifica culturalmente a un mal vendedor: "es un RAC con auto".

En la practica, podríamos decir que el vendedor estrella es quien posee habilidades de un vendedor y de un RAC.

Y es así como se cumple; el vendedor estrella de la Cía. fue Responsable de la Administración de Ventas por 20 años, interpreta perfectamente las necesidades operativas que demandaran los procesos posteriores a la venta, sigue y monitorea cada proceso logrando anticiparse ante los focos futuros de problemas.

Tiene habilidades de venta pero su principal fortaleza descansa en su profesionalidad y conocimiento técnico (Ver "El Comercial": Concepto).

La principal característica de la personalidad de los vendedores que provoca choques con el Área de Administración de Ventas es que relativizan la operatoria administrativa, la consideran burocracia innecesaria, que poco se ajusta a sus funciones y objetivos departamentales.

Otras pueden ser la personalidad arrogante y el poco interés en conocer los circuitos de otras áreas distintas a la cual pertenecen, pero necesarias para la concreción de sus objetivos.

**ASESOR TÉCNICO.** Ingenieros Agrónomos.

Poseen habilidades de MKTG debido a su función como partner de los diferentes actores del negocio (INTA; UNLU; UTN; UNR; CREA; etc.), a su función de comunicador de las actualizaciones técnicas de cada producto que brinda a los clientes en las capacitaciones in situ, mediante publicaciones en revistas especializadas, difusiones radiales, etc. y a su función de educador.

Podemos dividir en dos grupos el perfil de un AT, están los que deseen aplicar los conocimientos técnicos a la venta, completando su carrera con el traspaso al área de venta y los que desean permanecer vinculados al campo y a su profesión específicamente.

No tienen relación estrecha con los vendedores, su comunicación se basa en el envío del diagnostico y perfil técnico de cada cliente; los administrativos de venta actúan como intermediario entre ellos.

**ADMINISTRATIVO DE VENTA.** Representan los perfiles mas integrales, en cuanto conocimiento técnico, habilidades de venta y visión de negocios.

En el último año, como parte de sus objetivos departamentales, programaron visitas a grandes clientes y distribuidores; fortaleciendo de este modo, el conocimiento y el contacto con el cliente, la visión sistémica y de negocios.

Se pudo percibir también que indirectamente fortaleció, en una primera etapa, la motivación; los administrativos de venta no tienen la modalidad de contacto face to face con el cliente, este contacto los hizo sentir "participes", "reconocidos" e "importantes" en la cadena de valor.

Comentarios de los Administrativos de Ventas a cerca de un vendedor:

..."Su objetivo es claro, las ventas presupuestadas; para lograrlas se comprometen con el cliente a hacer cosas que desconocen o que no saben si serán posibles de cumplir"...

..."Se contactan con distintas áreas (a veces sobrepasando las atribuciones de su cargo) para lograr el compromiso asumido, pero luego no siguen la concreción del trabajo, delegan el compromiso y lo trasladan a quienes sí cumplen los procedimientos y políticas.

Moraleja: ¡Ellos siempre están en la vidriera, recibiendo los laureles ante los clientes, pero quienes trabajamos para sortear obstáculos que el no cumplir procesos generó, somos nosotros!

Para cumplir con su función de asignación de margen de crédito, solicitan a los vendedores la presentación del balance anualmente.

" No es mi función". Reclaman los vendedores.

"Sin un balance actualizado, se vence el margen de crédito otorgado y sin crédito no pueden retirar la mercadería vendida". Reclaman los Administrativos de venta.

Una anécdota: Un camión es retenido porque tiene saldo pendiente vencido en la cuenta corriente: " Ya lo pagará", reclaman los vendedores.

Pero la administración de ventas necesita contar con datos concretos (boleta de depósito del pago) para liberar el despacho.

Son los vendedores quienes debieron exigirles este comprobante.

**JEFE DE DEPÓSITO.** En los últimos años han ido adquiriendo mayor nivel profesional y académico debido a las crecientes demandas en las materias que le competen, pero en su mayoría son perfiles operativos y con mucha antigüedad en la empresa. Conocen el negocio en cuanto a los procesos pero tienen casi nula visión comercial y de negocios.

## **GERENCIA DE SERVICIOS COMERCIALES (ÁREA CENTRALIZADA DE PESA)**

### **FUNCIONES QUE REPRESENTAN FOCOS DE CONFLICTOS.**

La raíz del problema con esta área centralizada es que por estar "lejos" de la realidad operativa de la unidad de negocios Fertilizantes, generan procesos y procedimientos que no se ajustan a las necesidades.

Daremos a continuación ejemplos de esto, en diferentes funciones del Área.

**CRÉDITOS.** Los funcionarios de crédito evalúan el crédito efectivo de los clientes potenciales y niegan o limitan el crédito a los clientes dudosos.

Piensan que los vendedores venden a cualquiera, incluyendo aquellos cuya puntualidad para pagar es dudosa.

En muchos casos, se otorgaba trato especial a los clientes por su trayectoria y conocimiento personal con los Vendedores y Administrativos de Venta; esto se resolvía de manera informal en las cédulas de trabajo.

Por otra parte, los vendedores con frecuencia sienten que las normas de crédito son demasiado altas y estructuradas, que sin conocer cada caso en particular no se pueden tomar dediciones.

Los vendedores y administrativos de venta sienten que trabajan para hallar clientes, para retenerlos y darles un buen servicio para que un área centralizada, ajena a la realidad del negocio, decida el rumbo de su funcionamiento.

**TESORERÍA.** Los Administrativos de Venta y Vendedores consideran que Tesorería sólo se centra en recobrar dinero, sin pensar en por ejemplo en dar mayores alternativas de bancos recaudadores o modalidades de cobro. Atentando, finalmente contra del proceso de venta.

Dar pocos lugares de pagos genera índices de morosidad altos, los cobros vencidos no permiten continuar despachando mercadería ni otorgamiento de crédito y quejas reiteradas de los clientes.

Tengamos en consideración que los grandes clientes y Distribuidores de Petrobrás Fertilizantes están situados en zonas rurales de la Provincia de Bs. As. con la poca disponibilidad de servicios generales (Bancos, Redes de Pago, Internet) que eso implica.

**CUENTAS A PAGAR.** Los Administrativos de Venta y Vendedores consideran que Cuentas a Pagar se establece como un centro burocrático y poseedor de poder.

... "Por ser los que pagan tienen poder". Comentan.

Los Clientes-Proveedores opinan: "Si nosotros pagamos como ustedes lo hacen con nosotros, no podríamos retirar la mercadería".

Conclusión: resultan muy estrictos con el cliente y dan poco servicios al proveedor (que en muchos casos es el mismo).

**FACTURACIÓN.** Los Administrativos de Venta y Vendedores se quejan de que el Área de Facturación no entiende que una buena atención al cliente es entregar en tiempo y forma la mercadería y la correspondencia con la factura de pago.

Si esta no llegue en tiempo y forma entonces resulta muy difícil reclamarle al cliente el no pago.

(Recordemos, la ubicación geográfica de los grandes clientes y Distribuidores).

“Si el Área Comercial considera todo lo que sea papeleo como burocracia innecesaria, no vamos a tener orden administrativo para mejorar la performance del servicio”. Reclama el área centralizada.

Resulta el ejemplo más común, la entrega del balance anual de los grandes clientes y Distribuidores. Si el comercial no se convence de la necesidad de este documento y no lo exige en tiempo y forma, en la operatoria comercial se ve comprometida su calidad.

## COMENTARIOS FINALES Y PROPUESTAS

Existen características que son propias del comercial que generan descoordinación, rivalidad y pérdida de visión compartida entre las restantes áreas que integran la cadena de valor.

Las fallas en la coordinación interdepartamental son evidentes, pero ¿Cuales son los impulsores de tal descoordinación?

Considero que el mayor impulsor le corresponde a falencias en el planeamiento estratégico y la falta de visión sistémica de la organización, que sumados a los estereotipos y prejuicios de cada departamento derivados de estructuras/mapas mentales departamentales, fomentan la rivalidad, descoordinación y pérdida de visión compartida.

Esto se hace más evidente en el Área Comercial por la importancia de tal función y por las particulares características de su perfil.

Si por un momento el foco lo ponemos en las particulares características de los perfiles de las áreas de staff o soporte comercial, podemos concluir que cuando se comience a pensar en las competencias comerciales (orientación al cliente interno y externo, habilidades comunicacionales, empatía y todas las restantes anteriormente nombradas) como requisitos no solo para el área comercial esta problemática ira disminuyendo.

Todos los departamentos necesitan pensar en términos de clientes y proveedores (interno y externo) y trabajar en conjunto para satisfacer las necesidades y expectativas de este.

Como se describió con las situaciones/comportamientos presentados en los estudios de caso, los departamentos piensan los objetivos y problemas de la compañía desde su punto de vista. Conclusión, los conflictos de interés resultaron inevitables. Pero lo que no es inevitable es que los objetivos se planteen desde la óptica de cada departamento.

Con un correcto Planeamiento estratégico, persiguiendo un patrón integrado de comportamiento, habría una relación directa entre la estrategia, la estructura, los valores y la cultura de la organización.

Según la Consultora Organizacional la Lic. Marisa Vázquez Mazzini pese a la naturaleza colectiva del trabajo en organizaciones, la práctica de la Capacitación Laboral se orienta principalmente a promover aprendizajes individuales.

### ¿POR QUE?

- Por la División del trabajo vertical y horizontal. Este esquema permite definir con precisión planes de capacitación para cada uno de los niveles y áreas funcionales; pero a menudo inhibe el diseño de programas que tiendan a generar un "nosotros" organizacional, superador de la segmentación horizontal o vertical.
- Por que los profesionales de Capacitación Laboral tienden a pensar al aprendizaje como un proceso individual y privado.

**¿QUÉ CAMBIOS DEBERÍAN OPERARSE EN EL NIVEL DE LA PRÁCTICA?  
ALGUNAS DE SUS IDEAS:**

**1. CAPACITAR JUNTA A LA GENTE QUE TRABAJA JUNTA.** El agrupamiento habitual por niveles (cursos para gerentes, cursos para mandos medios, cursos para operarios) debería alternarse con el agrupamiento por "células de trabajo", para que quienes comparten problemas cotidianos pudieran mejorar la calidad de sus interacciones, ampliar su comprensión sobre la tarea escuchando puntos de vista diferentes del propio, y acordar criterios para tomar decisiones.

**2. UTILIZAR LA DIVERSIDAD COMO FUENTE DE APRENDIZAJE.** Por paradójico que resulte, la identidad de una organización se construye y fortalece merced a la diversidad. La heterogeneidad de especialidades, experiencias o rasgos culturales da lugar a aprendizajes clave para el desempeño organizativo.

En el plano de lo individual, el encuentro con lo diferente permite a cada persona "abrir la mente", ver más allá de su puesto de trabajo específico, interactuar y ensamblar su tarea con la de otros.

En el plano de lo colectivo, la diversidad permite ampliar el repertorio de recursos (ideas, conceptos, artefactos) disponibles en la organización.

Los ámbitos de capacitación pueden favorecer estos aprendizajes ayudando a valorar el enriquecimiento a través del disenso, generando "redes de aprendizaje" (presenciales o virtuales) en torno a problemáticas puntuales, promoviendo la exploración grupal de perspectivas distintas.

**3. COMPATIBILIZAR LA DIVERSIDAD CON EL SENTIDO COLECTIVO.** Es cierto que la diversidad contribuye al logro de la misión colectiva; pero si nuestras acciones se dirigen sólo a promover la diversidad es probable que la organización se "fragmente". La heterogeneidad debe equilibrarse con el sentido compartido: sentido del "nosotros" (pertenencia) y sentido del "para qué" (misión, emprendimiento colectivo).

Los ámbitos de capacitación pueden contribuir a este equilibrio de varios modos: favoreciendo la comprensión de los "hilos conductores" de la organización (la visión, los valores a los que adhiere, el propósito, o cualquier rasgo particular que se mantenga estable pese a los cambios), sistematizando y difundiendo buenas prácticas de trabajo transferibles de unos equipos a otros, promoviendo conversaciones entre equipos en conflicto para acordar criterios en común.

Trabajar con otros supone aprender con otros.

**COMPRENDER LOS CONFLICTOS ÍTER ÁREAS SISTEMICAMENTE.** Como hemos visto, ante la presencia de un conflicto, lo primero que aparece es que cada una de las partes involucradas tiene una visión muy particular de lo que la organización es, además de ser muy diferente una de las otras.

El problema no sería tan grave si esas partes en conflicto no tuvieran que interactuar para generar acciones coordinadas.

Según P. Senge, la comprensión de la mayoría de los problemas administrativos requiere ver la totalidad del sistema que genera dicho problema. Esta Ley de la Quinta Disciplina se ejemplifica con la siguiente historia:

Tres ciegos encontraron un elefante. "es una cosa grande y áspera, como una alfombra" dijo el primero cogiendo una oreja. Cogiendo la trompa dijo el segundo: "Yo tengo la verdad, es un tubo recto y hueco".

Y el tercero, cogiendo una pata delantera, señaló: "Es poderoso y firme como una columna".

Estos ciegos se parecen mucho a los jefes de Marketing, Producción y Finanzas de muchas compañías.

Así, nunca se sabrá lo que es un elefante o una organización.

No siempre es lo más adecuado ver los problemas de manera global, pero imponer rígidas divisiones entre departamentos y ensalzar la alta especialización incrementa alarmantemente los costes de coordinación (incluyendo más personal para que haga de intermediario entre las partes).

**COMPROMISO Y COORDINACION ENTRE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN Y LOS OBJETIVOS DEPARTAMENTALES.** Las organizaciones que establecen objetivos altos para sus resultados requieren de un mayor grado de integración y esta integración implica también a sus objetivos.

Para ilustrar la idea, comentare un Diálogo de Alicia, de Alicia en el país de las Maravillas, y el Gato.

"¿Por favor, podrías decirme que camino debería tomar?" preguntó Alicia.

"Eso depende en gran parte de saber adonde quieres ir" dijo el Gato.

"No me importa mucho adonde iré", dijo Alicia.

"Entonces no importa que camino tomes", respondió el Gato.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### LIBROS CONSULTADOS.

- Altschul, C; Bertoni, E. y otros. (1978) **La Organización: Nuevas perspectivas para su conocimiento**. "Métodos y técnicas para el diagnóstico organizacional. Algunos comentarios". Layetana Ediciones. Buenos Aires.
- Chiavenato, I (2007). **Introducción a la teoría general de la administración**. Ed. Mc Graw Hill
- Dessler, G. (1996). **Administración de Personal. 6º Edición**. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. México, DF.
- Drucker, P. (1999). **Los desafíos de la administración del Siglo XXI**. Ed. Sudamericana.
- Fassio, A; Pascual, L. y otros. **Introducción a la metodología de la investigación. Aplicada al saber administrativo y al análisis organizacional. 2ª Edición**. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Bogota, Caracas, México, DF.
- Fisher, R, Ury, W y otros (1993) **Si... de acuerdo**. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Katz, D, Kahn, R (1983) **Psicología social de las organizaciones**. Editorial Trilla. México, DF.
- Goleman, D (1996) **La inteligencia emocional**. Javier Vergara Editor S.A. Bs. As.
- Kofman, F. (2001). **Metamanagement. La nueva conciencia de los negocios. Tomo 1: Principios**. Ed. Granica. Buenos Aires, Neucalpan, México, Santiago, Montevideo.
- Kotler, P y Amstring, G. (1996). **Mercadotecnia. 6º Edición**. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, DF.
- Lawrence, P y Lorsch, J (1987) **La Empresa y su Entorno. 1º Edición**. Ed. P & J. Barcelona.
- Porter, M. (1986) **Ventajas Competitivas**. Ed. Mexicana Continental. México, DF.
- Sabino, C. (1994) **Como hacer una tesis**. Ed. Panapo. Caracas.
- Senge, P. (2004) **La Quinta Disciplina. "El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje"**. Ed. Granica. Buenos Aires, Neucalpan, México, Santiago, Montevideo.

- Stoner, J, Freeman, A, Gilbert Jr., D (1996) **Administración 6° Edición.**  
Ed. Pearson.

#### **WEB SITE CONSULTADOS.**

- [www.bumeran.com.ar](http://www.bumeran.com.ar)
- [www.busquedash.com](http://www.busquedash.com)
- [www.execuzone.com](http://www.execuzone.com)
- [www.huatana.com.ar](http://www.huatana.com.ar)
- [www.manpower.com.ar](http://www.manpower.com.ar)
- [www.noblezapiccardo.com.ar](http://www.noblezapiccardo.com.ar)
- [www.petrobras.com.ar](http://www.petrobras.com.ar)
- [www.profes.net](http://www.profes.net)
- [www.wikilearning.com](http://www.wikilearning.com)

#### **DIARIOS Y REVISTAS CONSULTADOS.**

- Diario Clarín: Publicaciones del 23 de Marzo de 2004 y 16 de Mayo 2006
- Diario Crónica: Publicación del 27 de Agosto de 2007
- Diario La Capital: Publicación del 4 de Marzo de 2007
- Diario La Nación: Publicación del 14 de Noviembre de 2005
- Revista Mercado: Publicación de Septiembre de 2000
- Revista PYMES: Publicación de Enero de 2006 N° 22

## **TESTIMONIOS DE ESPECIALISTAS.**

- Licenciada en Administración  
Responsable de Administración Comercial  
Departamento Comercial Fertilizantes  
Refinación y Petroquímica – Fertilizantes  
Petrobrás Argentina S.A.

- Lic. En Administración. MBA  
Manager  
Finance & Business Change Manager  
Nobleza Piccardo  
Member of British American Tobacco Group

- Licenciada en Administración y Contadora Publica Nacional  
Analista Semi Senior de Consignaciones  
Departamento de Administración Comercial  
Fertilizantes  
Bunge Argentina S.A.

- Ejecutivo de Cuentas  
División Tecnología  
BGH S.A.

- Oficial de Cuentas Sr.  
Banco Galicia y Buenos Aires S.A.

## **MATERIAL DE CATEDRAS Y PAPERS CONSULTADOS.**

*Universidad de Buenos Aires*

*Carrera: Posgrado de Especialización en Administración Estratégica de RRHH*

- Profesor Titular: Dr. Emilio Parodi  
Profesor Adjunto: Lic. Roberto Mazzanti  
Profesor Adjunto: Lic. Juan José Lauro  
Clases de la Cátedra Seminario de Integración: Introducción a la estrategia.

- Profesor Titular: Dr. Luís Pérez van Morlegan  
Profesor Adjunto: Dr. Juan Carlos Ayala  
Profesora Adjunta: Lic. Mónica Gómez Reina  
Clases de la Cátedra Planeamiento Estratégico de Recursos Humanos:  
Planeamiento estratégico y La estrategia.

- Profesora Titular: Ana Inés Di Gianni  
Profesora Adjunta: Verónica Martino  
Clases de la Cátedra Problemática del Empleo y el Desempleo: Selección de personal y Competencias.

- Profesor Titular: Dr. Carlos Altschul  
Profesor Adjunto: Lic. Marina Altschul  
Profesor Adjunto: Lic. Marcela Néquito  
Clases de la Cátedra Desarrollo Gerencial y Organizacional.

*Universidad Nacional de Lujan*  
*Carrera: Licenciatura en Administración.*

- Profesor: Dr. Luís Samolski  
Clases de la Cátedra Seminario de Integración: Pensamiento sistémico.

- Profesor: Lic. José Luís Perelstein  
Clases de la Cátedra Administración de Personal.

- Profesor: Lic. José Luís Perelstein  
Clases de la Cátedra Análisis Organizacional.

- Aprender juntos para trabajar juntos.  
Consultora HUATANA  
Marisa Vázquez Mazzini.

- Manéjese a si mismo.  
Lic. Graciela Garona.