



**EMBA 2017**

**Impacto cultural en la  
implementación de cambios en  
la gestión de inventarios:  
El caso del grupo ARCOR.**

**Espósito, Cintia**

**Tutor: Alem, Santiago/ Welch, Vanesa**

***Abril de 2019***

*Agradezco...*

*A mi familia por ser incondicionales, particularmente a mis viejos y a Elvira.*

*A mis sobrinos por existir.*

*A Fernando Di Giusto por permitirme ser parte de esta hermosa familia que es grupo  
ARCOR por un rato.*

*Y a vos tío, que siempre estás conmigo.*

## RESUMEN

*El cambio nunca es doloroso, solo la resistencia lo es.*

*BUDA*

Desde la era de los dinosaurios, solo sobrevivió el que supo adaptarse. Los cambios se dan cada vez más acelerados y quien no se adapta puede no tener un lugar en el futuro.

Las organizaciones son iguales. El cambio y la adaptación es parte de la evolución y del camino del crecimiento.

Las empresas multinacionales son organizaciones complejas en las cuales cambiar alguno de sus procesos operativos impactan a muchos de sus integrantes y sus intereses.

El modelo de Inventarios Administrados por el Vendedor para abastecer a la cadena de distribución de una empresa de consumo masivo, donde el productor se responsabiliza por ejecutar en forma centralizada la provisión de producto a sus clientes, implica generar cambios importantes en los roles y responsabilidades de los involucrados.

A su vez, esta transformación en los procesos requiere de un cambio cultural significativo, ya que implica transformar las relaciones existentes tanto entre los integrantes de cada organización como así también entre las empresas involucradas.

El presente trabajo, tiene como objetivo el estudio y análisis del impacto cultural que produce la implementación de Inventarios administrados por el Vendedor (VMI por sus siglas en inglés) en el grupo ARCOR, donde este cambio es concebido como el paso trascendental y necesario para transformar su principal ventaja competitiva, su red de distribuidores y, de esta manera, mantener su liderazgo.

Por lo que se desarrollará una investigación del tipo cualitativa, de los elementos de la cultura organizacional del grupo ARCOR, para poder establecer qué tipo de cultura tiene y como está el grupo preparado para enfrentar el cambio en la gestión de inventarios.

A partir de esto, se desarrolló un plan de trabajo para gestionar el cambio durante la implementación técnica.

El resultado del estudio demostró que grupo ARCOR cuenta con una cultura del tipo Adhocrática, lo que implica es una cultura dispuesta a la innovación y al cambio por lo que puede enfrentar este tipo de cambios y tener una alta probabilidad de éxito.

Sumado a lo anterior, se destaca la necesidad de alinear los objetivos de la cadena de abastecimiento, como así también los incentivos para llevar a cabo el proyecto y enfatizar la comunicación y direccionarla a los distintos grupos de interés.

## **PALABRAS CLAVE**

Impacto Cultural, Cambio Organizacional, Inventario Administrado por el Proveedor (VMI, Vendor Managed Inventory), Consumo Masivo, Distribución.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1. MARCO TEÓRICO</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo 1: Conceptos generales sobre gestión de inventario.</b>	<b>3</b>
1.1 Generalidades sobre inventarios	3
1.2 Tipos de inventarios	6
1.3 El impacto en el negocio de las decisiones sobre los inventarios	7
1.4 Modelos de gestión de inventarios	9
<b>Capítulo 2: Diagnóstico y análisis de la cultura organizacional para implementación de cambios.</b>	<b>16</b>
2.1 Cultura organizacional	17
2.2 Elementos de la cultura organizacional	19
2.3 Modelo propuesto de diagnóstico: El Marco de Valores en Competencia (Competing Values Framework – CVF).	23
2.4 Búsqueda de la cultura para el cambio	26
<b>Capítulo 3: Gestión del cambio organizacional ante el cambio de un sistema de gestión de inventarios.</b>	<b>28</b>
3.1 Administrar el cambio	28
3.2 Resistencia al cambio	31
3.3 Plan de implementación del cambio en la gestión de inventarios	37
<b>2 METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>42</b>
2.1 Grupo ARCOR	42
2.2 Metodología	48
2.3 Muestra	50
2.4 Diagnóstico de Cultura	51
2.5 Impacto VMI	85

---

<b>3. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO EN LA GESTIÓN DE INVENTARIOS.</b>	<b>91</b>
3.1 Análisis de actores	91
3.2 Plan de implementación: modelo de 8 pasos de Kotter.	94
<b>4. CONCLUSIONES</b>	<b>111</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>113</b>
<b>6. LISTADO DE FIGURAS</b>	<b>115</b>
<b>7. ANEXOS</b>	<b>117</b>
Anexo 1: Modelo encuesta grupo ARCOR	117
Anexo 2: Modelo encuesta distribuidores	119
Anexo 3: Resultados encuesta grupo ARCOR clima organizacional	120
Anexo 4 Datos matriz interés/poder. Realizada por Fernando Di Giusto, Gerente de Planificación de Operaciones.	123

## INTRODUCCIÓN

El modelo de Inventarios Administrados por el Vendedor para abastecer a la cadena de distribución de una empresa de consumo masivo, donde el productor se responsabiliza por ejecutar en forma centralizada la provisión de producto a sus clientes, implica generar cambios importantes en los roles y responsabilidades de los involucrados.

A su vez, esta transformación en los procesos requiere de un cambio cultural significativo, ya que implica transformar las relaciones existentes tanto entre los integrantes de cada organización como así también entre las empresas involucradas.

Grupo ARCOR. es una multinacional líder en la industria de consumo masivo de alimentos y la ventaja competitiva que la distingue es su potente red de distribuidores que le permite llegar al mercado con una gran capilaridad y a una velocidad que sus competidores no pueden replicar.

Esta empresa considera estratégica la implementación del modelo VMI por ser el próximo paso en la evolución del abastecimiento a sus distribuidores, componente esencial de su negocio.

Para implementar este modelo, resolver la transformación de la cultura y de los componentes de la organización impactados por el cambio es tan o más importante que el desafío técnico de cambiar los procesos en sí mismo.

La cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica. Si aceptamos la premisa de que la estrategia empresarial, además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir, por tanto, que la cultura puede influir, y de hecho influye, sobre los resultados de la actividad de la empresa.

El presente trabajo tiene como objetivo el análisis del impacto cultural de la implementación del cambio en la gestión de inventarios del grupo ARCOR y el desarrollo de un plan de trabajo modelo para poder llevarlos a cabo.



Primero se estudió cómo y porque se administran los inventarios y cuáles son las metodologías posibles para llevar a cabo esa gestión.

En segundo lugar se desarrolló cómo se compone la cultura organizacional, una forma de clasificarlas y finalmente que tipo de cultura organizacional es la adecuada para poseer en la empresa para llevar a cabo de manera exitosa un cambio de esta índole.

En tercer lugar se analizó cómo gestionar el cambio tanto en los individuos como en las organizaciones actuales: Quiénes son los impactados, las etapas de cambio y cómo desarrollar una cultura que esté abierta a innovar y cambiar constantemente.

Basado en lo estudiado, el trabajo se desarrolló en 3 etapas. La primera es el diagnóstico y entendimiento de la cultura organizacional a la hora de enfrentar nuevos cambios. Esto se realizó mediante entrevistas

La segunda etapa es el análisis de la cultura y el impacto en los involucrados, mediante gráficos y diferentes herramientas de análisis que permiten definir el nivel de madurez de la compañía y su red de distribución para viabilizar el cambio. Obteniendo como resultado que la organización está en condiciones de enfrentar este cambio, pues su tipo de cultura es adhócratica, la cual favorece la innovación y es proclive a cambios de esta índole.

Finalmente, y considerando todo lo anterior, el desarrollo de un plan de implementación para poder llevar a cabo estos cambios en la gestión de manejo de inventarios.

Del estudio emergen las necesidades del apoyo de la alta dirección y de un frente cohesivo liderado por una persona con apoyo de la organización, se destaca la necesidad de alinear los objetivos de la cadena de abastecimiento, como así también los incentivos para llevar a cabo el proyecto y enfatizar la comunicación y direccionarla a los distintos grupos de interés.

Sumado a esto, la necesidad de que las organizaciones planifiquen en conjunto las implementaciones técnicas y culturales cuando se desarrollen cambios que tengan alto impacto en la compañía.

## 1. MARCO TEÓRICO

### **Capítulo 1: Conceptos generales sobre gestión de inventario.**

Dentro de las organizaciones la gestión de inventarios tiene larga trayectoria como uno de los problemas a administrar correctamente por la necesidad de los mismos y los costos asociados que tiene. Éstos son acumulaciones de materias primas, provisiones, componentes, trabajo en proceso y productos terminados que aparecen en numerosos puntos a lo largo de la cadena de abastecimiento. (Ballou, 2004)

El manejo del inventario implica equilibrar la disponibilidad del producto (o servicio al cliente), buscando minimizar los costos relacionados con el inventario para cada nivel del servicio al cliente.

Actualmente con el desarrollo de la tecnología aparecen nuevas oportunidades de gestión de los mismos que implicarían la implementación de cambios en las compañías.

#### **1.1 Generalidades sobre inventarios**

Los inventarios suelen ser vistos como pérdidas de dinero pero según (Ballou, 2004) son necesarios para mejorar el servicio al cliente puesto que los sistemas de operación no pueden responder de manera instantánea, a los requerimientos que los clientes hacen de los productos o servicios. Los inventarios suministran un nivel de disponibilidad del producto o servicio que, cuando se localiza cerca del cliente, puede satisfacer altas expectativas por la disponibilidad del producto.

Desde el punto de vista de operaciones, aunque mantener inventarios tiene un costo asociado, su uso puede reducir indirectamente los costos de operación de otras actividades de la cadena de suministros, que podrían más que compensar el costo de manejo de inventarios y así favorecer economías de producción, lo que permite periodos de producción más largos y grandes. El rendimiento de la producción puede estar desacoplado de la variación de los requerimientos de la demanda, por lo que los inventarios existen para actuar como amortiguadores entre la producción y la demanda.

Desde el punto de vista comercial, alienta economías en la compra y en el transporte. El departamento de compras puede comprar en cantidades

mayores a las necesidades inmediatas de su empresa para obtener descuentos por precio y cantidad. El costo de mantener cantidades en exceso, hasta que se necesiten, se equilibra con la reducción del precio que puede lograrse. De manera similar, los costos de transporte a menudo pueden reducirse mediante el envío de cantidades más grandes, que requieran menos manipulación por unidad, y la compra adelantada implica adquirir cantidades adicionales de productos a precios actuales más bajos, en vez de comprar a precios futuros que se pronostican más altos.

Sumado a esto, La variabilidad en el tiempo que se necesita para producir y transportar bienes por todo el canal de suministros puede causar incertidumbres que impacten en los costos de operación, así como en los niveles de servicio al cliente. Los inventarios se usan a menudo en muchos puntos del canal para amortiguar los efectos de esta variabilidad, y por lo tanto para ayudar a que las operaciones transcurran sin sobresaltos.

También funcionan como una protección al sistema logístico, porque pueden acontecer impactos no planeados ni anticipados como huelgas laborales, desastres naturales, oleadas en la demanda y retrasos en los suministros, tener algún inventario en puntos clave por todo el canal de suministros permite al sistema seguir operando durante un tiempo, mientras se puede disminuir el efecto del impacto.

Además, Lambert, Stock y Ellram, (1998) suman ventajas a la tenencia de inventario como la especialización que funciona para el caso de una empresa que tiene varios productos, puede especializar a sus fábricas para elaborar sólo un tipo de tecnología para hacerla más eficiente. A esto se le denomina focalización de las fábricas. Luego los productos terminados son enviados a un centro de distribución donde se juntan con los otros productos de las otras tecnologías para ser luego despachados en la diversidad que este requiera. Los Inventarios de semielaborados son necesarios para mantener continuidad en el flujo de la manufactura cuando una parte del proceso es crítico y puede tener un gran impacto si deja de operar o cuando las distintas etapas del proceso no tienen la misma capacidad.

Los Inventarios también cumplen la función de pulmón que son utilizados a lo largo de la cadena de abastecimiento en las interfaces Proveedor con

comprador, Comprador con producción, Producción con mercadotecnia, Mercadotecnia con distribución, Distribución con sus intermediarios, Intermediarios con los consumidores o usuarios.

Debido a que los distintos miembros de la cadena de abastecimiento están geográficamente separados, para que una ésta sea efectiva en términos de tiempo y lugar, el inventario debe mantenerse en distintas ubicaciones. El nivel de inventario en cada lugar depende de las decisiones que se tomen en cada punto de mantenimiento de inventario y esta depende del nivel de información que se tenga. Una cadena de abastecimiento en donde la información fluya con velocidad y exactitud tendrá menos incertidumbres y por tanto menores niveles de inventario. La comunicación es una parte integral de la cadena de abastecimiento porque el inventario no se mueve hasta tanto fluya la información.

En contraposición, Ballou, (2004) entiende que la crítica a mantener inventarios puede merecerse a cuando los niveles de inventario han sido demasiado altos para un apoyo razonable de las operaciones. Además considera que los inventarios son considerados como pérdidas. Absorben capital que podría estar disponible para mejor uso de otra manera, como mejorar la productividad o la competitividad, y no contribuyen con ningún valor directo a los productos de la empresa, aunque almacenan valor.

Otro hecho que suele darse es cuando ocurren problemas de calidad, reducir los inventarios existentes para proteger la inversión de capital es, a menudo, la consideración principal. Sumado a lo anterior, el uso de inventarios promueve una actitud aislada de la gestión del canal de suministros como un todo. Con los inventarios, a menudo es posible aislar una etapa del canal de otra. Las oportunidades que surgen a partir retomar esa decisión integrada se considera que no favorecen a todo el canal. Sin inventarios, es difícil evitar la planeación y la coordinación al mismo tiempo en los diferentes niveles del canal.

Por último, los costos por mantener los inventarios son aquellos asociados a la cantidad de inventario almacenado. Está compuesto por una serie de componentes de costos y generalmente representa el mayor costo logístico. El tener adecuadamente medidos estos costos es clave para lograr optimizar los

niveles de inventario en cualquiera de los modelos que se desarrollarán. Los componentes de los costos de mantener los inventarios son:

- Costo del capital por mantener el inventario: Mantener el inventario implica inmovilizar capital que se podría utilizar para cualquier otra inversión que tenga rentabilidad.
- Costos del servicio del inventario. Los costos del servicio del inventario son los impuestos a pagar y los seguros por incendio o robo.
- Costo del espacio de almacenamiento. Existen cuatro tipos de almacenamientos con diferentes tipos de costos: i) depósito en la fábrica, ii) alquiler de espacio en un depósito compartido por volumen o por paleta almacenada, iii) depósitos alquilados para uso exclusivo y iv) depósito propio fuera de la fábrica.
- Costos debido a los riesgos de mantener inventario. Típicamente los costos asociados al riesgo de mantener inventarios son i) obsolescencia ii) roturas iii) robos iv) realocación de inventario.

Estos puntos se pueden ver resumidos en la tabla 1.

Tabla 1 Ventajas y desventajas de tener inventarios.

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Mejorar el servicio al cliente	Pueden tapar problemas de calidad
Economías de escala en producción: Menos set up	Costo de oportunidad del dinero, capital inmovilizado
Economías de escala en compra.	Costo de almacenaje
Economías de escala en transporte	Costo de servicio
Protección ante imprevistos Especialización	Costo debido a riesgo en almacenaje.
Como pulmón de semielaborados	

Fuente. Elaboración propia

## 1.2 Tipos de inventarios

Ballou, (2004) detalla cinco tipos de inventario:

- 1) Inventario en tránsito o “en las cañerías”. Es el inventario que está en movimiento como por ejemplo entre una planta de producción y el lugar donde va a ser almacenado.

- 2) Inventario de especulación y debe ser gerenciado al igual que los otros. La especulación puede ser llevada adelante por variaciones genuinas de los precios como por ejemplo los *commodities* o en países como el nuestro donde existen variaciones de precios por la inflación y los inventarios son un refugio para mantener el valor de la moneda.
- 3) Inventario cíclico: es el necesario para poder abastecer a la demanda promedio entre los períodos de reposición del inventario. El tamaño del inventario cíclico es muy dependiente de otras variables como por ejemplo el lote de producción mínimo, el lote económico de transporte, las demoras en los reabastecimientos, los incentivos comerciales como los descuentos por cantidad y los costos de mantener un inventario.
- 4) Inventario de seguridad. Adicionalmente al inventario cíclico que como se menciona en el párrafo anterior se hace necesario para abastecer la demanda promedio, es necesario tener un inventario adicional que permita abastecer a la demanda en los casos en que la demanda varía más allá de lo estimado.
- 5) El último tipo de inventario es aquel que por el pasaje del tiempo se vuelve obsoleto, se rompe o es robado.

### **1.3 El impacto en el negocio de las decisiones sobre los inventarios**

Las decisiones que las organizaciones toman sobre los inventarios tienen un impacto significativo en los resultados del negocio porque pueden afectar significativamente sus ingresos y costos.

La gestión del inventario incluye definiciones sobre políticas de stock que impactan los costos logísticos, costos de almacenamiento, el costo financiero generado por el capital de trabajo invertido en stock, costo de manipulación de los productos.

Por otro lado, la gestión del inventario también es determinante para asegurar la disponibilidad del producto al momento de que la demanda se presente, la cual es una de las razones expuestas para conservar el producto tal cual se describió anteriormente.

La contracara de esta situación es cuando se presentan excesos que generan obsolescencias que pueden ser muy costosas para la compañía.

Según Shapiro, (2013), las decisiones sobre la cadena de abastecimiento pueden ser de corto o de largo plazo.

Las decisiones de corto plazo involucran decisiones que incluyen el abastecimiento y producción de insumos o productos. Esto incluye la cantidad que se debe adquirir al proveedor o la cantidad a producir para abastecer a la demanda. Éstas son definiciones que se toman en un horizonte de tiempo semanal o diario. Más adelante se explorarán modelos propuestos para este tipo de gestión.

El proceso central con el cual se suelen coordinar estas decisiones en las organizaciones grandes es la reunión de Planificación de Ventas y Operaciones, donde las diferentes partes involucradas en la cadena de valor de la compañía coordinan las acciones de ventas, abastecimiento y producción para abastecer de manera eficiente la demanda estimada en forma eficiente.

Por otro lado, las decisiones de largo plazo involucran la infraestructura física y la infraestructura “blanda” que tiene que ver con la organización de la compañía y la forma de relacionarse entre las partes interesadas.

Estas decisiones tienen que ver, por ejemplo, con definir la localización de las plantas productivas, la red logística para distribuir los productos, la forma de relacionarse con proveedores y clientes.

Para tomar estas definiciones es importante tener en cuenta la naturaleza de los productos que se elaboran y distribuyen, el nivel de incertidumbre de la demanda, la localización de los consumidores.

Las decisiones de infraestructura “blanda” son aquellas que determinan la coordinación a lo largo de las diferentes partes que componen la cadena de valor.

En un extremo están las decisiones totalmente centralizadas en la que una autoridad central toma las decisiones de abastecimiento y producción. Esta autoridad central generalmente busca maximizar la rentabilidad total de todos los involucrados en la cadena de valor que manejan inventarios.

Los Inventarios Gestionados por el Vendedor (VMI, Vendor Managed Inventory por sus siglas en inglés) en el cual el vendedor o proveedor gestiona el

inventario de sus productos tanto en sus depósitos como en los de sus clientes es un ejemplo de una gestión centralizada de inventarios. Sobre este modelo se profundizará más adelante.

#### **1.4 Modelos de gestión de inventarios**

Existen diversos modelos de gestión de inventarios dependiendo de las características de la industria, la demanda y el reabastecimiento:

- a) Modelo del vendedor de diarios
- b) Modelo del costo económico del lote
- c) Modelo del punto de reorden con demanda incierta
- d) Modelo del punto de reorden con demanda y tiempo de reabastecimiento  
Incierto
- e) Modelo de revisión periódica con demanda incierta
- f) Modelo mixto (revisión periódica y punto de reorden
- g) Modelo de gestión de inventario gerenciado por el proveedor

Los modelos que se desarrollan a continuación son el modelo b) y el modelo g) y que son los más utilizados en la actualidad.

##### **1.4.1 Modelo del costo económico del lote**

El modelo Economic Order Quantity o modelo del costo económico de lote consiste en encontrar la cantidad óptima de inventario para que el costo total del mismo sea el mínimo necesario para las condiciones dadas de la cadena de abastecimiento involucrada y el nivel de servicio pretendido:

Cuando la demanda es constante en un determinado valor, la gestión de los inventarios se reduce a definir la frecuencia y la cantidad de cada reposición. En la medida que la cantidad de reposición aumenta, aumentan los costos de mantener inventarios y disminuyen los costos de abastecimiento y de los quiebres de stock por falta de inventario. Existe, por lo tanto, un valor óptimo (Ballou, 1999).

De acuerdo con Arcusion, Rossetti y Quiroga, (2005) los supuestos del modelonson:



- La demanda (D) es conocida y constante.
- El material se entrega en su totalidad en un instante.
- El plazo de entrega es conocido y se mantiene (lead time constante, es decir, siempre que se realiza una orden de compra por un material, el mismo es abastecido en el mismo período de tiempo desde el momento de envío de la orden al proveedor).
- La demanda de los diferentes materiales es totalmente independiente entre sí.
- Los únicos costos que cambian son los de almacenamiento y los de preparación del pedido.

En la ecuación 1 se presenta la fórmula básica de EOQ se desarrolla desde la ecuación del costo total de gestionar el inventario, es decir, el costo del abastecimiento más el costo de mantener inventario (Harris, 1913).

Costo total = costo de abastecimiento + costo de inventario.

Ecuación 1 Costo Total de Inventario.

$$CT = \frac{D}{Q} S + \frac{ICQ}{2}$$

Fuente: Elaboración propia

Donde

CT = Costo total

Q = Cantidad o tamaño de cada abastecimiento, unidades

D = Demanda total anual para el ítem considerado

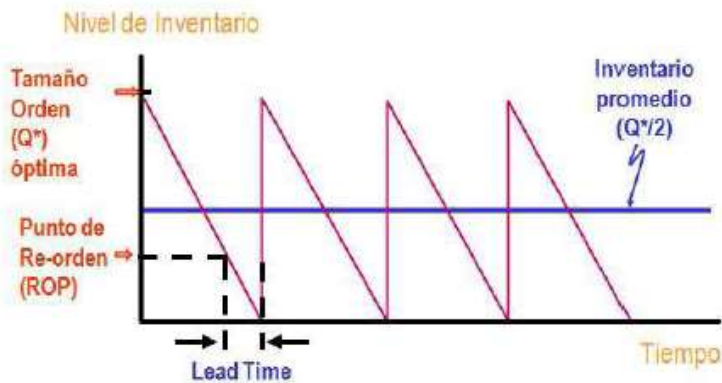
S = Costo del abastecimiento, \$/orden

C = Costo de mantener el inventario, \$/unidad

I = Costo de mantener el inventario como porcentaje del valor de la referencia, %/año

El modelo entiende que las cantidades de inventario siguen una curva de diente de sierra como se puede ver en la figura 1.

Figura 1. Modelo EOQ - Curva de stock.



Fuente: Ballou, R (2004). *Administración de la cadena de suministro*. Quinta edición. México: Paerson Education, México.

#### 1.4.2 Modelo VMI o Inventario Administrado por el proveedor

Vendor Managed Inventory (VMI), es un modelo de gestión que permite hacer más ágil la cadena de suministro, mediante la administración de los niveles de inventario por parte del fabricante o minorista. El modelo típico de requerimientos de materiales está dado por procesos tradicionales en los cuales el comprador o minorista establece una demanda y aguas abajo, planifica los procesos de abastecimiento, puntos de reorden, planeación de la producción, niveles de inventario, etc. En cambio, con la aplicación del modelo VMI se logra reducir los tiempos de entrega, mayor confiabilidad en los envíos y disminuir costos de transporte, producción y pedido, lo cual conduce a mejorar la programación de la producción y de los envíos, redundando en una mayor rentabilidad de la cadena de suministro.

La aplicación de la política VMI debe estar sustentada en tres reglas (Sanchez, 2006):

- 1) El proveedor garantiza a su cliente un nivel mínimo y máximo de inventario.
- 2) El inventario se ubica cerca de la línea de producción del cliente.
- 3) Existe la posibilidad de utilizar diariamente el material, de acuerdo con las necesidades del cliente.

#### 1.4.2.1 Clasificación de modelos de VMI

Se los puede clasificar de 2 formas, a saber:

##### A. Según el flujo de información

De acuerdo a Poler, (2006) existen 3 modelos diferentes de implementar el VMI dependiendo de cómo será el flujo de información.

- 1) Modelo colaborativo: Funciona de tan forma que el comprador colabora con el proveedor en los planes de demanda/consumo de cada unidad almacenada con lo cual se realiza un pronóstico conjunto y luego decantara en el desarrollo del plan de abastecimiento (Arango, 2011).
- 2) Modelo de transferencia por mandato: el objetivo principal del comprador es transferir la actividad y los costos de gestión del inventario al proveedor. Este modelo es simple y en algunos casos no requiere de ningún tipo de integración (Arango, 2011).
- 3) Modelo totalmente automatizado (ver figura 4): Este combina los elementos positivos de cada uno de los modelos anteriores, incluyendo el objetivo principal de la reducción de costos totales para la cadena de suministro. Está compuesto por 4 etapas: Colaboración, planificación, ejecución y evaluación (Arango, 2011).

Figura 2. Modelo Colaborativo VMI.



Fuente: Arango, M. (2011). Aplicación del modelo de inventario manejado por el vendedor en una empresa del sector alimentario Colombiano. Revista EIA, ISSN 1794-1237 numero 15, p.21-32, 2011

Luego de definir el modelo de VMI que mejor se ajustara a las necesidades del negocio en cuestión se deberán llevar a cabo las siguientes tareas, particularmente cuando las actividades clave residen principalmente en el proveedor o el fabricante (Poler, 2006):

- 1) Recopilación de información: obtención de datos de las salidas de almacén de los minoristas y de los puntos de venta.
- 2) Previsión de ventas: se hace sobre las salidas de los centros de distribución y sobre el análisis de los informes de ventas detalladas.
- 3) Previsión de pedidos: está a cargo del fabricante y se hace sobre los niveles de inventario y los costos de transporte acordados, lo cual permite planificar las salidas.
- 4) Generación de pedidos: esta actividad la realiza el proveedor para reabastecer el inventario.
- 5) Entrega de pedidos: es la entrega del pedido al minorista.

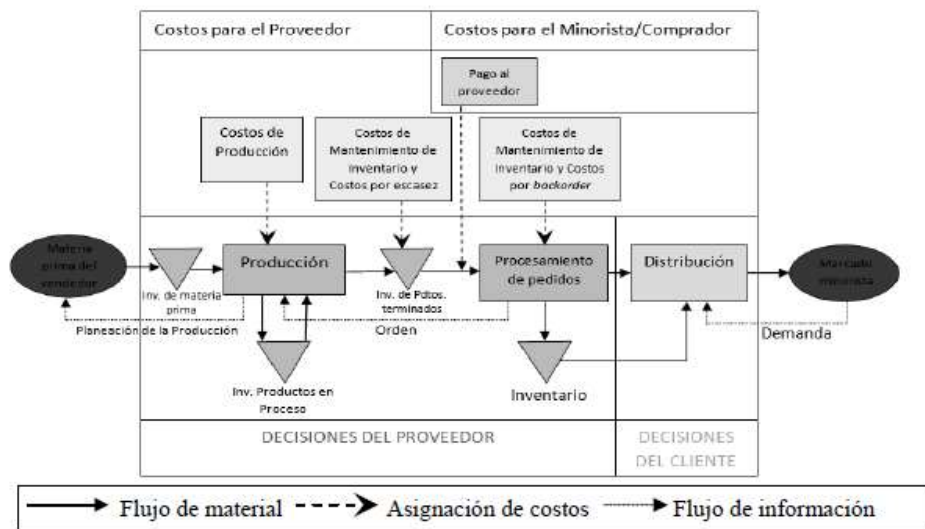
## B. Según la asignación de costos de mantenimiento de inventario

Se pueden clasificar en dos grupos dependiendo de la asignación de los costos de mantenimiento de inventario (Chungsuk, 2006)

1. VMI I (ver figura 3): En este sistema proveedor tendrá a cargo los costos de mantenimiento de producto terminado, de materias primas, pedidos retrasados, costos de escasez y obsolescencia.

El inventario en toda la cadena es propiedad del vendedor, es decir, se entrega el producto en consignación al minorista.

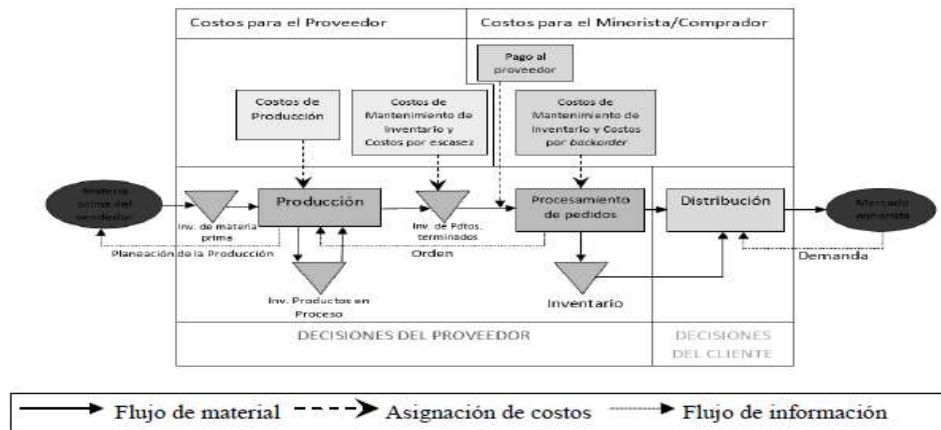
Figura 3. Distribución de costos de inventarios en un esquema de VMI con costos a cargo del vendedor.



Fuente: Ryu, C. (2006). An investigation of impacts of advanced coordination mechanisms on supply chain, consignment, VMI I, VMI II and CPFR. UMI microform, p. 56

2. VMI II (ver figura 4): En este sistema los flujos de información y de materiales son iguales a los del VMI I, en este modelo el proveedor sigue gestionando el inventario mediante la información provista por el distribuidor, pero los costos de mantenimiento de inventario y por pedidos retrasados es a cargo del comprador, aunque él no intervenga en la toma de decisiones. En este sistema el proveedor pagará los costos de mantenimiento del inventario, de productos terminados y costos de escasez.

Figura 4. Distribución de costos de inventarios en un esquema de VMI con costos a cargo del comprador.



Fuente: Ryu, C. (2006). An investigation of impacts of advanced coordination mechanisms on supply chain, consignment, VMI I, VMI II and CPFR. UMI microform, p, 56

#### 1.4.2.2 La Tecnología como herramienta para la implementación de VMI

Considerando que el VMI es una metodología que se sustenta en la información actualizada del vendedor, la tecnología juega un rol clave en el éxito de la implementación, ésta aumenta el volumen y la frecuencia de la transmisión de los datos (Hammond 1997).

La demanda inexacta de información de inventario también puede afectar las cantidades óptimas de pedido determinadas por el fabricante, reduciendo así los beneficios de toda la cadena.

Entonces el aspecto crítico no es la tecnología solamente, sino las capacidades que la limitan como los actores involucrados en el proceso, grados de especialización, el volumen de datos intercambiados, etc.

Por lo que, la implementación exitosa de VMI depende de las plataformas informáticas, tecnología de la comunicación, identificación de productos y sistemas de seguimiento.

### 1.4.2.3 Impacto de VMI en las relaciones de colaboración entre empresas

Según Campos (2017), cuando las empresas inician su colaboración en temas de pronóstico y visibilidad, se dan tres pasos importantes en la ruta de la colaboración interinstitucional:

- Se crea una relación de confianza, apertura y compromiso, que genera las condiciones para colaboraciones más cercanas.
- Se hacen ajustes a las tecnologías de información, que facilita la comunicación frecuente entre las organizaciones.
- Se comparte el conocimiento del mercado, su comportamiento y sus demandas, lo que le permite al proveedor desarrollar soluciones más adecuadas a las demandas.

El cambio en la gestión de inventarios mutando a VMI, implicaría desarrollar una estrecha relación de confianza entre el vendedor y el cliente ya que comparten información entre las partes, lo que en un contexto convencional de relación puramente transnacional podría ser interpretado como pérdida de poder de negociación. Esto puede ser cierto si una de las partes utiliza los datos compartidos en forma inadecuada por fuera de lo previsto en el modelo.

El éxito en la implementación de VMI y por ende la posibilidad de gozar de sus beneficios depende tanto o más de la evolución de la relación entre las empresas que del aspecto técnico.

Aunque parezca una obviedad, es importante considerar que la relación entre empresas es la consecuencia del comportamiento de los integrantes de cada una de éstas. Un entorno colaborativo y una comunicación dentro de las empresas y entre las empresas constituyen condiciones fundamentales para la viabilidad del modelo.

## **Capítulo 2: Diagnóstico y análisis de la cultura organizacional para implementación de cambios.**

La interacción entre las personas es clave en las organizaciones, conocer la cultura de la organización permitirá entender cómo está la empresa en si misma de cara a un posible cambio.

Conocer el hoy de la compañía para luego poder crear el futuro deseado, entender que puntos se deberán abordar y como preparar la cultura de la organización para que esté preparada para esto.

## **2.1 Cultura organizacional**

La cultura organizacional es un conjunto de presunciones básicas, descubierto o desarrollado por un grupo cuando hay un intento de solucionar problemas externos o de integración interna y que funcionaron suficientemente bien como para que sean considerados válidos y transmitidos a los nuevos empleados como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas. Los sistemas culturales influyen en el desempeño de los organizacionales. La cultura internalizada como presunciones básicas, fruto de acciones y decisiones exitosas del pasado, ayuda a implementar los objetivos estratégicos de la organización. Incluso, en contextos muy turbulentos y cambiantes, el modelo cultural suplanta al estratégico como orientador de la acción (Schein, 1982).

Las personas traen pautas culturales que socializaron en otras organizaciones y luego integrando grupos y equipos conforman, manifiestan, difunden e internalizan la cultura organizacional.

La comunicación interna y externa es la manera de difundir cultura, imagen e identidad organizacional. La comunicación normativa es una de las formas de transmitir, pautar e institucionalizar cultura en las organizaciones. La acción comunicativa estratégica tiende a orientar la cultura hacia los fines organizacionales. Todas las demás acciones comunicativas tienden a la formación y consolidación de la cultura organizacional.

La tecnología, al conformar un sistema socio técnico, posibilita el desarrollo de determinadas pautas culturales, condiciona otras e imposibilita a terceras.

Este último punto es especialmente significativo de cara a la implementación de un nuevo proceso de abastecimiento como VMI que ha sido descrito anteriormente, ya que la tecnología involucrada impacta en la forma de relacionarse entre las personas que participan del proceso, afectando sus roles, responsabilidades y medios de comunicación.



La cultura se comporta como un agente conservador en las organizaciones. Los cambios culturales son los más difíciles de operar y los que requieren más tiempo y esfuerzo.

Logrado el cambio, la internalización de las nuevas pautas culturales consolida el proceso. Durante el proceso de cambio entran en conflicto la cultura vieja, que se resiste, y la nueva, que cuesta internalizar.

Cuando se analiza el proceso de cambio cultural, es necesario evaluar la cultura mediante un diagnóstico de la misma, lo que es de gran ayuda para la descripción de su estado actual.

Un diagnóstico, es el análisis y evaluación de valores, creencias, normas, conductas y otros aspectos de la cultura. Su finalidad es detectar los desajustes e impulsar el cambio cultural. Las auditorías muestran el grado en que funcionan las reglas tanto formales como informales de la organización.

Existen diversos motivos que alertan acerca de que algo debe hacerse para cambiar la cultura de la organización. Éstas son algunas de las razones que pueden motivar el cambio:

- 1) Cuando una organización está en crisis, tiene un pobre funcionamiento o no cumple con la misión asignada.
- 2) Cuando se produce un cambio en el entorno (ingreso de nuevos competidores, apertura de mercados, cambio en las formas de operar) o cuando la empresa actúa en un medio turbulento y altamente competitivo, que cambia con frecuencia mientras la organización sigue apegada a los valores y modos de conducción tradicionales. El cambio puede ser más difícil porque los propios parámetros y paradigmas culturales vigentes en la organización le hacen difícil percibir el problema.
- 3) Cuando las empresas crecen mucho y rápido existe el riesgo de burocratización y pérdida de identidad provocada por la incorporación de empleados con distintas culturas organizativas.
- 4) Cuando existen conflictos entre distintas subculturas que conviven en la organización. Éste es uno de los problemas más graves a afrontar en las fusiones entre organizaciones.

- 5) Cuando no existe un plan estratégico, una misión y visión compartidas en la organización.
- 6) Cuando se producen concesiones y privatizaciones de empresas o servicios estatales que deben migrar de una cultura burocrática a una gerencial.

A partir de establecer la necesidad de implementar un cambio se deberá realizar un diagnóstico de la cultura actual.

## **2.2 Elementos de la cultura organizacional**

La cultura en sí misma no puede medirse por lo que se utilizan dimensiones para poder hacerlo (Schein, 1982 - Robbins, 2004).

- Orientación a los equipos/Énfasis de grupo: El cómo se organiza el trabajo y se asume la tarea determina una diferente cultura y productividad organizacional. Si se organiza el trabajo individualmente o se lo agrupa por áreas afines mediante un patrón de relaciones y deberes especificados en diagramas organizacionales.
- Orientación al personal/Perfil de la decisión: Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización. El cuidado de las relaciones interpersonales. Igualdad de oportunidades y respeto entre sexos, razas y religiones distintas, relaciones respetuosas y afectivas entre distintos estratos de la organización (personal jerárquico, mandos medios, empleados, obreros).
- Aceptación/Tolerancia al riesgo e innovación: Si se fomenta o no la creatividad, innovación, la iniciativa, el ímpetu para realizar tareas. Cómo se administra la relación certeza-incertidumbre. Tendencia a manejarse confortablemente en situaciones de certeza o de incertidumbre y riesgo.
- Agresividad/Tolerancia al conflicto: Si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento de desarrollo organizacional. Grado de competitividad aceptado.

- Enfoque de la organización: Si la gerencia se orienta al mundo exterior o interior de la compañía. Su orientación al cliente interno y externo. Si se promueva o no el trabajo en equipo. Si se sujeta a los empleados a normas o si se favorecen las iniciativas. Si se privilegian procedimientos u objetivos. Si se valoran los fines operativos o los estratégicos.
- Control: Si existe una tendencia hacia la reglamentación excesiva o hacia el autocontrol. Ritualismo, burocratismo, creatividad, innovación, aprendizaje. Si los valores dominantes son el apego a normas y formulismos para la defensa de posiciones o del sistema; o responden a objetivos a enfrentar desafíos, aprovechar oportunidades, desarrollar la creatividad y estar abierto al aprendizaje y al medio.
- Criterios de recompensa: Si se basan en el rendimiento o en el favoritismo, antigüedad. Si a los miembros de una organización o a los integrantes de un equipo se los remunera igual, obtengan o no ciertos logros, tenderán a mantener una cultura burocrática, limitarán su cooperación a dicho nivel salarial sin desarrollar mayor iniciativa; si se los remunera o recompensa por los logros se orientarán a desarrollar iniciativas y obtener resultados. Los miembros valorarán la equidad en el sistema de recompensa y se establecerá una cultura del esfuerzo.
- Identidad de los miembros: Si los miembros se identifican más o menos con la organización, su trabajo, puesto y disciplina. Compromiso-no compromiso con los valores, las normas y los objetivos estratégicos de la organización.
- Ambiente físico: Comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros. La forma o el diseño determinan el tamaño y la ubicación de las distintas oficinas, al tiempo que proporcionan importantes muestras sobre la cultura. El diseño de los edificios y la ubicación personal en ellos puede tener un efecto poderoso en las actitudes y en la conducta. Los edificios se diseñan hasta cierto punto para satisfacer determinadas necesidades funcionales, es decir para determinar lo que puede realizarse en ellos y con qué facilidad relativa.

Si los espacios son estancos y cerrados fomentarán una cultura de feudos y baja comunicación entre áreas, si son abiertos facilitarán los contactos e intercambios. Los efectos de las estructuras físicas sobre las personas que trabajan en la organización son variados: las amistades pueden florecer o deshacerse, el trabajo puede fluir tranquilamente o encontrar barreras debido a la disposición física. Por lo tanto, la estructura física de las organizaciones puede ejercer un papel relevante en el desarrollo y apoyo de una cultura. Sumado a lo anterior, los estímulos físicos son partes del entorno que entra a formar parte de la conciencia de los miembros. El comedor, el bar, pueden facilitar el encuentro y la comunicación informal en la organización. La existencia de sala de reuniones facilita el encuentro de equipos, en oposición a organizaciones que no poseen dichas facilidades.

- Características estructurales: el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección. Relaciones entre niveles jerárquicos.
  - Organización autoritaria Si las relaciones entre niveles son formales y burocráticas y el estilo de liderazgo es autoritario se desarrollará una cultura del orden y control, regida por normas estrictas, con sanciones por el mal desempeño o el desvío de reglas y órdenes, que será conservadora y no asumirá riesgos y sus miembros no se comprometerán con ella más allá del cumplimiento de las reglas formales.
  - Organización paternalista: Si el sistema de relaciones es autoritario, benévolo y el liderazgo es paternalista, la cultura resultante mantendrá la informalidad, habrá mayor comprensión en los problemas particulares, se crearán relaciones cordiales y amistosas, se buscará evitar el conflicto creando cálidas relaciones personales con los subalternos y el clima será informal y permisivo.
  - Organización participativa: Si la organización tiene una estructura horizontal que hace responsables a las personas y existe un liderazgo participativo, la cultura resultante será de informalidad, pero con normas altas de rendimiento para individuos y equipos.

Se fomentarán la innovación y el aprendizaje, con sistemas de recompensas individuales y de equipos; se premiarán los errores por experimentar y por el rendimiento de excelencia. Se premiará la cooperación en el trabajo y se alentará la competencia positiva, pero se desalentará la negativa y el conflicto. Se buscará la asunción de riesgos pautados. Se estimulará el orgullo de pertenencia a la organización.

- Ambiente social: Abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personal o entre departamentos, la comunicación y otros.
  - a) ¿Cómo interactúan y se relacionan los miembros de la organización, cuáles son las prácticas usuales? En los distintos estratos de la organización, cómo ven los desafíos, las oportunidades, cómo actúan frente a la autoridad.
  - b) ¿Qué tipos de relaciones existen entre empleados (especialmente en cuanto a confianza, nivel de cooperación, poder, liderazgo, etcétera)?
  - c) ¿Cómo son las comunicaciones en la organización: formales-informales, existe el rumor y la cultura de pasillos?
  - d) Grado de conflictividad-armonía en las relaciones: existencia de conflictos, huelgas, horas no trabajadas, trabajos mal hechos, rechazos, disconformidad de clientes, proveedores.
  - e) ¿Cómo es el ambiente socio técnico de la organización? ¿Cómo han evolucionado estas interacciones entre la tecnología y las personas en el pasado y qué cambios se prevén para el futuro inmediato en función de las nuevas actividades o de los cambios tecnológicos? ¿Existen ambientes socio técnicos que favorecen la participación y la integración entre las personas, el trabajo en equipo y otras que lo dificultan o imposibilitan?
- Características personales: Conformadas por las aptitudes y actitudes, las motivaciones, las expectativas. Se determinan las expectativas mutuas entre individuo y organización. Suele renegociarse periódicamente y en dicha evolución se producen intercambios de valores que reflejan la transformación de la cultura organizacional. El

buen trato, el desarrollo de la autoestima y el fomento de la autorrealización, el grado en que los empleados son instados a asumir innovaciones y riesgos o en que muestren precisión en los detalles; su orientación o no al cliente interno y externo, o se promueva o no el trabajo en equipo, en que se los sujete a normas o se favorezcan las iniciativas, se privilegien procedimientos u objetivos, se valoren los fines de sistema o los estratégicos. Dichas culturas incidirán sobre el grado de eficiencia, productividad y creatividad de la organización.

La evaluación de la organización con respecto de las características da un panorama completo de la cultura de la organización. Este panorama es la base para los sentimientos de entendimiento compartido que los miembros tienen sobre la organización, el modo de hacer las cosas, y la manera como se supone deben comportarse los miembros.

La cultura puede facilitar o dificultar la solución de problemas relacionados con la adaptación al entorno e integración al mismo. Se entiende por ésta como la forma de organización que adopta una empresa para lograr la efectividad en su industria y un bienestar sostenido para garantizar la adaptación externa.

Una cultura colectiva avanzada facilita que se generen compromisos más allá de los intereses personales, lo que redundará en un beneficio para toda la organización.

### **2.3 Modelo propuesto de diagnóstico: El Marco de Valores en Competencia (Competing Values Framework – CVF).**

Según Cameron & Quinn (1999), el marco de valores en competencia ha sido creado para tener un alto grado de congruencia con los esquemas categóricos conocidos y aceptados que organizan el modo en el que la gente piensa, sus valores y suposiciones y la manera cómo procesan la información.

Este modelo entiende 2 dimensiones:

Dimensión 1) Diferenciación de los criterios de efectividad que enfatizan la flexibilidad, la discreción y el dinamismo de los criterios de estabilidad, orden y control.

Las organizaciones con características de estabilidad y control, significan que los miembros de la misma están inmersos en un ambiente laboral controlado que no da lugar a desvíos frente a lo establecido. Por el otro lado, la flexibilidad y discreción, se da en organizaciones en las cuales sus miembros son capaces de variar las circunstancias en algún grado dependiendo la situación y el momento.

Dimensión 2) Distinción entre la orientación interna y la externa, la diferenciación y la rivalidad.

La orientación interna e integración se refiere al tipo de organización que tiende a mirar hacia el interior de ella en su accionar diario. Al contrario, la orientación externa o diferenciación corresponde a organizaciones que tienden en lo diario a centrar su mirada a factores externos y por ende éstos, inciden poderosamente en la modificación y adaptación de su cultura.

Estas 2 dimensiones en conjunto forman 4 cuadrantes que representan los indicadores de efectividad organizacional, como se puede ver en la figura 5.

Figura 5. Marco de Valores en Competencia - CVF 1.

<b>Orientación interna e Integración</b>	<b>Flexibilidad y Discreción</b>		<b>Orientación externa y Diferenciación</b>
	<b>CLAN</b>	<b>AD-HOC</b>	
	<b>JERARQUIZADA</b>	<b>MERCADO</b>	
	<b>Estabilidad y Control</b>		

Fuente: Cameron, K. Quin, R (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the competing values framework. EUA Addison-Wesley Publishing Company.Inc

Los cuatro tipos de cultura que propone el modelo son:

- 1) Clan
- 2) Adhocracia
- 3) Jerarquizada

#### 4) Mercado

El instrumento creado a partir de este modelo permite diagnosticar la orientación dominante de la cultura en la organización basado en estos cuatro tipos de cultura.

- 1) *Cultura del Clan*: Se llama clan debido a la cultura familiar que representa, en un lugar muy amistoso para trabajar donde las personas comparten entre si y los dueños son mentores. Similar a una familia.

La Organización está unida por la lealtad y la tradición. El compromiso suele ser alto. La organización premia el trabajo en equipo, participación y consenso.

- 2) *Cultura de Adhocracia*: Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de ambiente creativo y espíritu emprendedor. Los líderes son tomadores de riesgo.

Lo que sostiene a la organización en el tiempo en la experimentación en nuevos productos, la innovación y el constante crecimiento. Son líderes de mercado en su área. La organización incentiva la iniciativa individual y la libertad de intelecto.

- 3) *Cultura Jerarquizada*: La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar, el procedimiento gobierna y dice a las personas lo que deben hacer. Las reglas y políticas juegan el rol preponderante.

El éxito se define por la entrega a tiempo, la planificación adecuada y el bajo costo, las remuneraciones al personal son estables y las recompensas están dadas por ascensos o aumentos.

- 4) *Cultura de Mercado*: Estas organizaciones están orientas al entorno. Opera con transacciones con otros mercados para generar ventajas competitivas. Es una organización orientada a resultados. Las personas son competitivas y los líderes son exigentes y competitivos a la vez.

El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento. En estas organizaciones prima el control del trabajo realizado y además sus miembros prefieren la estabilidad de la organización.



Luego de poseer un diagnóstico, se deberá realizar un análisis de cuáles son las necesidades de la cultura para poder implementar el cambio propuesto.

## **2.4 Búsqueda de la cultura para el cambio**

El sentido que la cultura le da a la organización está dado en la transmisión de identidad, pertenencia, y en la construcción colectiva de creencias y valores en los que sustenta sus interacciones, estructuras, procesos, políticas, estrategias y relaciones con el medio. La cultura organizativa es el resultado de una interacción compleja de fuerzas. Si las fuerzas que contribuyen al desarrollo de una cultura organizativa son favorables, una organización será capaz de desarrollar una cultura que será ampliamente aceptada por sus miembros y que unirá a sus individuos en la consecución de las metas organizativas.

Cuando una empresa tiene éxito en difundir ampliamente sus valores es más probable que desarrolle una cultura extensa, la cual es un fuerte vínculo cohesionador de todo el conjunto de la organización. Una cultura extensa puede ayudar a las organizaciones a canalizar su energía hacia respuestas y conductas productivas y predecibles, que le ayuden a desarrollar sus objetivos estratégicos. Si los procesos de cambio son importantes, no todos los tipos de cultura estarán preparados para enfrentarlos. Basado en esto se describen a continuación como cada tipo de cultura está más o menos preparada para introducir un cambio:

- 1) *Cultura del Clan*: Este estilo centrado en el control e incide sobre la pérdida de creatividad e iniciativa del trabajador y lo induce a mantener el status quo, limitándose a cumplir órdenes y poco a proponer cosas nuevas. Cualquier cambio debe ser impulsado por quien los dirige. Deberán apoyarse en el compromiso y sentimiento de lealtad hacia la compañía para establecer el cambio. Utilizar el involucramiento del personal para estimular los sentidos de libertad y autonomía que favorezca la generación de ideas. Se deberá proveer sentido de estabilidad para poder llevarlo adelante. Las organizaciones con estas

características suelen organizarse en torno a equipos de trabajo cooperativo con responsabilidades mutuas.

- 2) *Cultura de Adhocracia*: Este tipo de cultura es el más propicio para implementar cambios puesto que la misma se nutre de los mismos para existir. Estas características estimuladoras de la creatividad, la participación y el aprendizaje estimulan la automotivación, la motivación externa y un mayor involucramiento. La adaptabilidad es crucial para fomentar la creatividad, el trabajo en equipo y la innovación.
- 3) *Cultura Jerarquizada*: Este tipo de cultura es la menos propicia para implementar cambio o innovaciones puesto que la estructura y el status quo es su forma de funcionamiento. La cultura jerárquica predominante puede constituirse en un obstáculo a la innovación, por cuanto el diseño, los sistemas jerarquizados y cerrados son proclives a resistencias al cambio. Así mismo, dentro de los factores endógenos de resistencia al cambio se encuentra el grado de distanciamiento de poder que conduce a una relación de obediencia. La dependencia (fundamentada en el paternalismo y autoritarismo) que desarrollan mandos medios y directivos con sus subordinados genera temores, inseguridad y rechazo para asumir nuevas responsabilidades y compromisos por no contar con condiciones que favorezcan el desarrollo de la creatividad e iniciativa para enfrentar los nuevos retos y desafíos del cambio
- 4) *Cultura de Mercado*: Las empresas que se focalizan en el mercado y en el cliente desarrollan capacidades para percibir y crear ideas que favorecen el aprendizaje y su aprovechamiento para mejorar sus interacciones con clientes, colaboradores y competidores. Estas empresas con altos puntajes en involucramiento y adaptabilidad estimulan a sus trabajadores a asumir riesgos calculados y a interactuar con sus clientes y proveedores con canales adecuados de comunicación que conducen a resultados efectivos.

Teniendo en claro cuál es el diagnóstico actual de la cultura y conociendo la problemática, se debiese entender cuáles son los pasos a seguir para poder implementar el cambio deseado.

Este punto no puede ser tomado a la ligera, puesto que aunque la cultura esté preparada y dispuesta a realizar este cambio, el mismo debe ser consciente y planificado.

### **Capítulo 3: Gestión del cambio organizacional ante el cambio de un sistema de gestión de inventarios.**

El cambio organizacional es el proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a algún estado futuro deseado para aumentar su eficacia. El objetivo del cambio organizacional planeado es encontrar nuevas y mejores maneras de utilizar sus recursos y capacidades para aumentar la capacidad de crear valor y mejorar los rendimientos de sus partes interesadas. Por lo general el cambio organizacional planeado se dirige a aumentar la eficacia en uno o más de cuatro niveles diferentes: recursos humanos, recursos funcionales, capacidades tecnológicas y capacidades organizacionales. (Beer, 1991).

La gestión del cambio organizacional es una manera estructurada de abordaje del proceso para conseguir que los cambios se implementen íntegramente y se obtengan los beneficios buscados, se enfoca en analizar los impactos del cambio tanto a nivel individual como organizacional.

#### **3.1 Administrar el cambio**

Desde el punto de vista de Lewin (1951), los procesos de cambio constan de 3 etapas, el descongelamiento del status quo, el movimiento hacia el final deseado y el congelamiento del nuevo cambio para hacerlo permanente (Lewin, 1951). La figura 6 muestra el proceso de un cambio.

Figura 6. Modelo de 3 etapas de Lewin



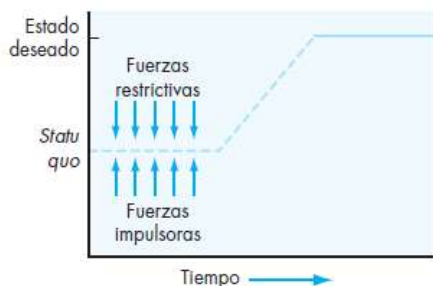
Fuente: Lewin, K. (1951). Field theory in social science. Harper & Row, Nueva York. NY

Es statu quo se podría considerar un estado de equilibrio, para que éste se mueva en contra de la resistencia tanto individual como organizacional, primero

debe haber un descongelamiento. Esto puede lograrse tanto porque las fuerzas impulsoras del cambio crecen y se dirigen fuera del statu quo, las fuerzas restrictivas disminuyen o una mezcla de ambas.

En la figura se puede ver cómo funcionan las fuerzas con respecto al estado deseado final del cambio y al tiempo (Locke y Smith, 2000).

Figura 7. Fuerzas actuantes en el proceso de cambio



Fuente: Lewin, K. (1951). Field theory in social science. Harper & Row, Nueva York. NY

La resistencia al cambio rápidamente provocará que la organización y sus integrantes regresen a la antigua forma en que hacían las cosas a menos que se tomen medidas activas para volver a congelarla con los cambios en su lugar. No es suficiente hacer algunos cambios en las relaciones de tareas y funciones y esperar que éstos sean exitosos y que duren. Para hacer que una organización permanezca en su nuevo estado, los gerentes deben administrar activamente el proceso de cambio (Lewin, 1951).

Para poder llevar a la organización a un estado de descongelamiento se deberá primero realizar un diagnóstico de la organización, que implica que los gerentes reconozcan la existencia de un problema que necesita solución y darse cuenta de que se requiere de algún tipo de cambio para resolverlo. En general, el reconocimiento de la necesidad de cambio surge porque alguien percibe una brecha entre el desempeño deseado y el desempeño real. Tal vez han aumentado las quejas de los clientes acerca de la calidad de los bienes o servicios. Tal vez las ganancias hayan caído recientemente o los costos de operación hayan aumentado. Tal vez la rotación de personal entre gerentes o trabajadores ha sido excesiva. En la primera etapa de la investigación de de

acciones, los gerentes tienen que analizar lo que está pasando y por qué están ocurriendo los problemas.

Después de identificar el estado actual, el siguiente paso es identificar dónde tiene que estar la organización (su estado futuro deseado). Este paso también involucra un difícil proceso de planeación, ya que los gerentes elaboran varios cursos de acción alternativos que podrían poner a la organización donde les gustaría que estuviera y determinar qué tipo de cambio implementar. Identificar el estado futuro deseado implica decidir cuál debe ser su estrategia y estructura.

Implementar la acción es el tercer paso en la investigación de acciones, a su vez es un proceso de tres etapas.

Primera, los gerentes tienen que identificar los posibles impedimentos al cambio con los que se encontrarán a medida que vayan realizando modificaciones (impedimentos en los niveles organizacional, grupal e individual). Deben anticipar los obstáculos que enfrentarán cuando descongelen la organización y hagan los cambios. Cuanto más revolucionario sea el cambio que se adopta, mayor será el problema de implementarlo. Los gerentes deben encontrar maneras para minimizar, controlar y hacerse de la resistencia al cambio. También deben idear estrategias para atraer a los integrantes de la organización y fomentar su compromiso con el proceso de cambio. Asimismo, deben mirar hacia el futuro y buscar maneras para volver a congelar los cambios que han hecho para que las personas no regresen a viejos comportamientos.

El segundo paso en la implementación de la acción es decidir quién será responsable de hacer realmente los cambios y de controlar el proceso.

El tercer paso en la implementación de la acción es decidir qué estrategia de cambio específico descongelará, cambiará y volverá a congelar más eficazmente la organización.

El cuarto paso en la investigación de acciones es evaluar la acción que se ha tomado y el grado al cual los cambios han logrado los objetivos deseados. Armada con esta evaluación, la administración decide si se necesitan más cambios para llegar al estado futuro deseado de la organización o más esfuerzo para volver a congelar a la organización en su nuevo estado.

Por último, la necesidad de administrar el cambio es tan vital en el rápidamente cambiante ambiente actual que las organizaciones deben institucionalizar la investigación de acciones. Esto es, hacerla un hábito necesario o una norma adoptada por cada integrante de una organización.

Considerando que la organización diagnosticó el problema y está en posición de implementar la solución, aparece el primer punto a resolver: cómo gestionar la resistencia al cambio.

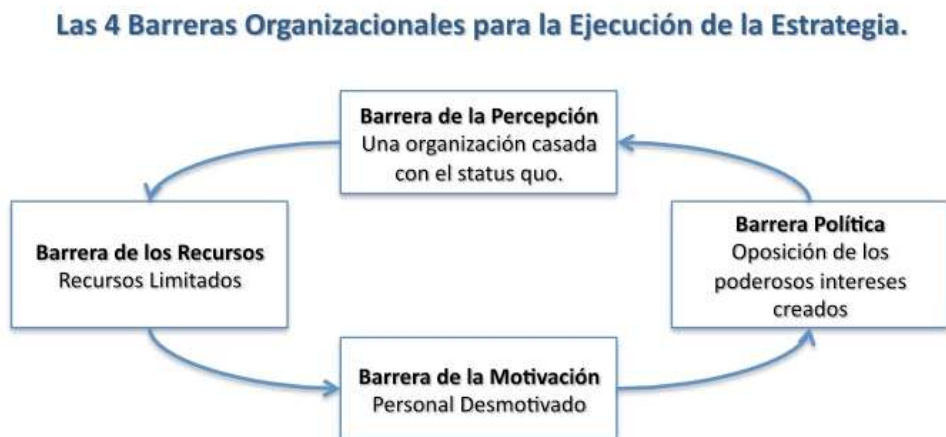
### 3.2 Resistencia al cambio

De león (2000), la define como aquellas fuerzas reactivas que obstaculizan un cambio.

#### 3.2.1 Barreras Organizacionales

Una nueva estrategia lleva consigo el riesgo de la implementación, por lo que Kim & Mauborgne (2005) entienden que a la hora de implementar la misma se deben tener en cuenta las 4 barreras organizacionales detalladas en la figura 8.

Figura 8. Barreras organizacionales para la ejecución de la estrategia.



*Fuente:* W.chan K., Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul. Profit Editorial. Argentina. ARG

1. La barrera de la percepción o cognitiva implica la concientización de los empleados de la necesidad de realizar un cambio estratégico.

La forma de superar la barrera cognitiva es logrando que la persona vea y experimente lo que el cambio va a provocar (Ver para creer), una propuesta de esta forma de hacer experimentar es la gestión basada en evidencia (Pfeffer, J. & Sutton, R., 2006); usar pruebas piloto o realizar benchmarking para poder generar evidencia visible e irrefutable de cómo funcionarán estos cambios.

2. La segunda barrera es la de los recursos limitados. Se supone que cuanto mayor sea el cambio estratégico, más cuantiosos serán los recursos necesarios para llevarlo a cabo, aunque éstos pudiesen no estar disponibles en su totalidad.

En este caso la solución se basa principalmente en el análisis de los procesos actuales, trabajar de manera ágil, la revisión de procesos para identificar zonas frías o zonas donde los recursos están poco utilizados para hacer sinergia y trasladarlos a las zonas calientes, o zonas de prioridad en la empresa.

3. La tercera barrera es la de la motivación del personal. Es clave este punto, pues son las personas las que deben llevar a cabo los cambios planteados.

En este punto es clave la focalización en los agentes de cambio y las personas influyentes, la motivación funciona como una cascada en las organizaciones.

4. La última barrera es la política: Esta barrera solo es superada cuando se logra la adopción de alta dirección, y luego en conjunto, con un frente de cambio liderado por una persona con apoyo de toda la organización.

Gestionar la implementación del cambio era un punto sabido, pero se puede notar que tres de las cuatro barreras que se detallaron anteriormente tienen como foco las personas, por lo tanto, se puede definir que no hay cambio sin la voluntad del personal, y por su peso en la toma de decisiones, la primera voluntad debe ser de los directivos y gerentes.

En este aspecto, conocer el porqué de la resistencia al cambio manifestada por los individuos es importantísimo, y en este particular existen fundamentalmente seis variables (Franco, 2013):

1. Percepción. En donde interactúan dentro del proceso: a) la percepción, seguida de b) los filtros psicológicos personales como la clase social, socialización, educación, experiencias, necesidades, etc., después le sigue c) la clasificación de estereotipos, d) la selectividad de la percepción para finalizar con e) los efectos de un rasgo individual.
2. Hábitos. Los cuales se convierten en un obstáculo por el grado de arraigo que tienen y porque representan una medida de economía, pues al aplicarlos se evita la reflexión de cada situación.
3. Miedo a lo nuevo. Muchas personas evitan no enfrentar los riesgos de encontrar sorpresas sean buenas o malas, por lo que prefieren permanecer en el lugar donde se encuentran hoy.
4. Apego a lo conocido. Aquí se explica con el viejo refrán: “Más vale viejo conocido que nuevo por conocer”.
5. Tendencia a conservar la estabilidad. Existe la gran tendencia a mantener el ambiente predecible, estructurado y seguro, por lo que se puede presumir que entre más se aferre el individuo a sus modelos antiguos de comportamiento, más se resistirá al cambio.
6. Apego a lo elaborado por la persona. Cuando un sujeto es el causante de una situación determinada, el cambio puede representar un desprestigio o poca valoración a su esfuerzo

Considerando esto, el primer punto que se deberá realizar será la gestión de las personas.

### **3.2.1 Gestionar a las personas**

Al comenzar un proceso de cambio en una organización, lo primero que se debe entender es cómo será el proceso de cambio interno de la persona a la que se gestionará. La curva de cambio es un modelo que resulta de la modificación progresiva de las cinco etapas que atraviesa una persona que va a morir (Byock, 2013):

1. Negación: La primera reacción se manifiesta como un rechazo. Se trata de un mecanismo natural de defensa frente a lo desconocido.



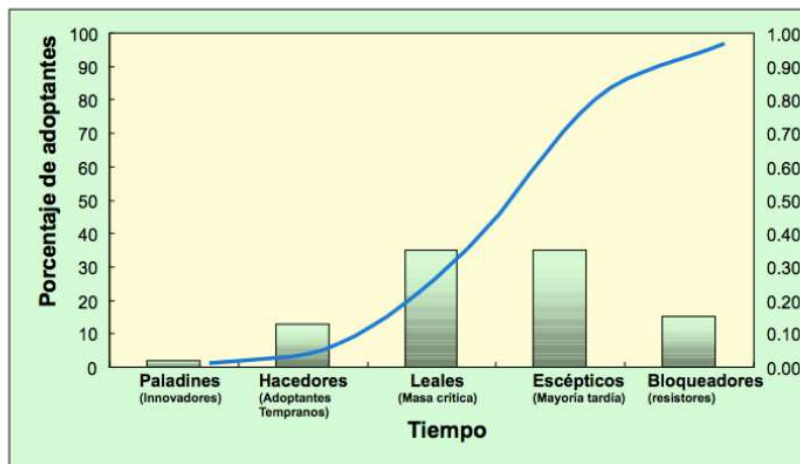
2. Enojo: En las organizaciones suele darse directamente contra la empresa, compañeros o superiores; esta forma de buscar “chivos expiatorios” es la manera de desligarse de la responsabilidad.
3. Negociación: la persona intenta encontrar soluciones de compromiso para, mediante el diálogo, racionalizar el nuevo estado. Suele ser una etapa teñida por la cuarta etapa.
4. Depresión: porque se comienza a reconocer la transformación como algo inevitable.
5. Aceptación: En esta etapa se suelen adoptar tres actitudes genéricas: escepticismo, conformidad o compromiso.

Considerando las etapas de cambio de las personas, no todas las personas desarrollan este proceso de cambio al mismo tiempo, sino que considerando cómo el mismo afecta su status quo y su forma de entender el proceso, actuarán de distinta forma ante el mismo estímulo, y se los puede clasificar de esta manera (Angehre, 2006):

1. Campeones o paladines: Innovadores por naturaleza, les gusta asumir riesgos
2. Hacedores: Adoptadores tempranos, el riesgo no los asusta, cuando otros ya aceptaron ellos lo harán también
3. Leales: Son la masa crítica que permitirá que el cambio se produzca
4. Escépticos: Suelen ser conservadores, les disgusta salir de su zona de confort, son adoptantes tardíos
5. Bloqueadores: Se resisten y oponen al cambio, nunca adoptarán el cambio totalmente.

La figura 9 muestra la evolución que suele tener la adopción de un cambio dentro de la organización y la distribución habitual de los impactados de acuerdo con su comportamiento.

Figura 9. Curva de adopción de un cambio en una organización.



Fuente: Angehre, A. (2006). Simulación EIS. Insead. Fontainbleau. Francia.

Conocer esta clasificación tiene el objetivo de analizar la organización y poder establecer y planificar cómo va a ser el paso a paso de la gestión de la implementación para ir captando adeptos al cambio de forma programada. Además, conociendo a las personas se podrán definir quiénes serán los agentes de cambio que impulsarán el mismo.

El agente de cambio es una persona que actúa como catalizador y asume la responsabilidad de dirigir las actividades para el cambio (Hammonds, 2000).

Debe poseer una visión clara sobre el cambio a implementar, flexibilidad de adaptación, equilibrio entre paciencia y perseverancia, ser capaz de hacer las preguntas correctas, debe ser alguien con prestigio, que dé el ejemplo, manejo de contactos y redes.

Las redes son la clave fundamental en el proceso de cambio (Battilana y Casciaro, 2013). Las redes formales e informales son estructuras que inciden en el clima laboral y la productividad de todas las organizaciones.

Las redes formales son las establecidas por el organigrama, mientras que las redes informales no están determinadas por la organización sino por los empleados que son los encargados de originarlas por afinidad y proximidad, en estas la información fluye de manera más rápida y que puede favorecer o complicar los objetivos del grupo o de la organización. Ej.: los rumores entre los empleados, las competencias y rivalidades entre ellos, los mensajes de tipo

personal con el objetivo de hacer quedar mal a un empleado frente a su superior, etc.

Los agentes de cambio exitosos suelen tener una red informal muy importante.

A partir de esto y considerando que gestionar a las personas es una necesidad, a continuación, se describen cuáles son las técnicas para poder tratar la resistencia al cambio en los individuos. Tradicionalmente existían solo estas formas (Kotter, 1995):

1. Educación y comunicación: Uno de los impedimentos más importantes al cambio es la incertidumbre acerca de lo que sucederá. Por medio de la educación y la comunicación, los agentes internos y externos del cambio pueden proporcionar a los integrantes organizacionales información acerca del cambio y cómo les afectará. Los agentes pueden comunicar esta información en reuniones del grupo formales, por medio de memorandos, en reuniones individuales y, cada vez más, por medios electrónicos como el correo electrónico o la videoconferencia.
2. Participación y otorgamiento de facultades: La participación complementa el otorgamiento de facultades, aumenta la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y les da mayor autonomía para cambiar los procedimientos con el fin de mejorar el desempeño organizacional.
3. Orientación: Tanto gerentes como trabajadores encuentran que el cambio es estresante porque las relaciones de tareas y funciones establecidas se alteran cuando éste ocurre. Existen varias maneras en que las organizaciones pueden ayudar a sus integrantes a manejar el estrés: proporcionarles capacitación para que aprendan a desarrollar nuevas tareas; darles tiempo libre para recuperarse de los estresantes efectos del cambio; o incluso dar a los integrantes más antiguos días libres para permitirles recuperarse y planear sus futuras actividades laborales.
4. Pactos y negociación: Los pactos y la negociación son herramientas importantes que ayudan a los gerentes a administrar el conflicto. Debido a que el cambio provoca conflictos, los pactos son una importante herramienta para superar la resistencia. Al utilizar la investigación de

acciones, los gerentes pueden anticipar los efectos del cambio en las relaciones interpersonales e intergrupales y pueden utilizar este conocimiento para ayudar a las diferentes personas y grupos a negociar sus futuras tareas y funciones y a llegar a compromisos que los hagan aceptar el cambio. La negociación también ayuda a los individuos y grupos a comprender cómo el cambio afectará a los demás para que la organización como un todo pueda desarrollar una perspectiva común acerca de por qué ocurre el cambio.

5. Manipulación: Cuando está claro que el cambio ayudará a algunos individuos y grupos a expensas de otros, los gerentes deben intervenir en un proceso de pactos y manipular la situación para garantizar el acuerdo, o por lo menos la aceptación, de las distintas personas o grupos para lograr los resultados del proceso de cambio.
6. Coacción: Se puede amenazar a los trabajadores y gerentes de todos los niveles con la reasignación, degradación e incluso con despidos si se resisten o amenazan el proceso de cambio. Hay que medir la implicancia de tener que coaccionar.

Considerando que se desarrolló cómo debiese realizarse la gestión de las personas y la resistencia al cambio, el próximo paso sería la implementación del cambio.

### **3.3 Plan de implementación del cambio en la gestión de inventarios**

Para lograr una implementación exitosa se deberán tener en cuenta la promoción del cambio y desarrollar un plan para poder llevarlo a cabo.

#### **3.3.1 Promover el cambio**

La promoción se puede llevar a cabo mediante algunas técnicas que se detallan a continuación (Schein, 1985):

1. Asesoramiento, capacitación sensitiva y consulta de los procesos: Técnicas que las organizaciones pueden utilizar para ayudar a los individuos a que comprendan la naturaleza de su propia personalidad y

de la de otros, y a que utilicen este conocimiento para mejorar sus interacciones con los demás.

2. Desarrollo de equipos y capacitación intergrupales: El desarrollo de equipos, un método común para mejorar las relaciones dentro de un grupo es similar al proceso de asesoramiento a excepción de que todos los integrantes del grupo participan para intentar mejorar sus interacciones laborales. El objetivo del desarrollo de equipos es mejorar la manera en que los integrantes trabajan juntos para mejorar los procesos grupales con el fin de lograr ganancias del proceso y reducir las pérdidas que ocurren por la holgazanería y el compadrazgo y no se enfoca en lo que el grupo trata de lograr. El agente de cambio comienza el proceso de desarrollo al observar a los integrantes del grupo interactuar e identificar la manera en que el grupo trabaja en esos momentos y aportar orden y contención. El objetivo final es establecer una plataforma desde la cual los mismos integrantes, sin ningún tipo de aportación por parte del agente de cambio, puedan hacer mejoras continuas en la manera en que el grupo funciona.
3. Intervenciones organizacionales totales: Esta es la junta de confrontación organizacional. En esta junta, todos los gerentes de la organización se reúnen para enfrentar la cuestión de si está cumpliendo eficazmente sus metas. Mediante la mediación de un agente de cambio, se introduce una agenda de temas a tratar y la forma de tratarlos para lograr desde esta junta los objetivos e implementación a realizar.

Considerando que las herramientas para llevar el cambio adelante están planteadas, se presenta un modelo para llevar a cabo el plan.

### **3.3.2 Modelo de plan de implementación del cambio en la gestión de inventarios**

El modelo que se propone desarrolla 8 pasos que se deben seguir para poder llevar la implementación a un cambio exitoso e institucionalizado en la compañía (Ver figura 10).

El modelo de gestión de 8 pasos de Kotter (1995) está basado en la experiencia de altos ejecutivos con los errores que se debiesen evitar,

considerando que el personal, aunque un cambio se haya implementado, buscará volver al statu quo o zona de confort.

Figura 10. Modelo de 8 pasos de Kotter para transformar una organización



Fuente: Kotter, J.P. (1995). Leading Changes: Why Transformation Efforts fail. Harvard Bussiness Review, pp. 59-67.

Los 8 pasos a saber son:

- **Crear sentido de urgencia:** Hay que intentar prever lo que sucederá a futuro y cómo el cambio que proponemos puede salvar las dificultades que se avecinan, o cómo explota nuevas oportunidades de negocio que se van a presentar y para las que el cambio preparará a nuestra empresa. Todo esto hay que planificarlo bien, pues debemos presentarlo a directivos y gerentes, y que ellos mismos, con los datos, se den cuenta que sería un error no acometer el cambio.
- **Formar una coalición:** Se trata de identificar a aquellos líderes dentro de la empresa, que han compartido la misma visión y hacerles partícipes del cambio, involucrarles, estableciendo un frente común. Se debe

asegurar que el grupo seleccionado tiene la suficiente representatividad dentro del colectivo, y que la mezcla sea extensa.

- **Crear visión para el cambio:** La resistencia al cambio es el problema. Por eso hay que elaborar una visión que sea fácil de transmitir, y contar en un periodo breve de tiempo, que no lleve más de cinco minutos. Hay que identificar los puntos claves por los que es necesario el cambio, tener una reseña de cómo se espera el futuro de la empresa si aplicamos el cambio, y describir la estrategia que se seguiría para alcanzar los beneficios que nos reportaría.
- **Comunicar la visión:** Comunicarla a toda la empresa. Transmitirla una y otra vez hasta que penetre a todas las capas organizativas. Se debe predicar con el ejemplo y responder honestamente a las cuestiones y temores que se susciten en la organización. Hay que hablar a menudo de la visión del cambio y aplicarla en todos los aspectos.
- **Eliminar los obstáculos:** Habrá quienes viendo las ventajas se hayan lanzado a aplicarlos ya en su trabajo diario. A estas personas hay que recompensarlas, ya sea a través del organigrama o incluyéndolas en el grupo promotor del cambio. Pero también aparecerán quienes se resisten al cambio. No costará mucho identificarlos, y en este caso habrá que hacer que tomen consciencia de lo que supone para la empresa no aplicar los cambios.
- **Asegurarse triunfos a corto plazo:** Estos procesos pueden ser largos. Por eso conviene asegurarse de definir una serie de hitos que tengan un éxito asegurado y que sirvan para reforzar el avance del proceso de cambio. Estos hitos pueden ser proyectos, que no requieran demasiados recursos y que se puedan llevar a cabo sin involucrar a aquellos que se oponen al cambio. Deben ser proyectos económicamente viables. Por último, hay que agradecer al equipo el esfuerzo y dedicación, que ha llevado a alcanzar con éxito la meta fijada.
- **Construir sobre el cambio:** Con el primer éxito hay que seguir buscando qué mejorar, para que el segundo caso vaya más holgado. Y así lograr un pequeño proceso iterativo que se aprovecha de la inercia del cambio.

Aún no se ha consolidado el proceso, por lo que la gente está abierta a mejoras continuas sobre la misma visión. Así el cambio, puede acabar refinándose hasta alcanzar un estado en el que debemos detener el proceso para consolidarlo.

- Anclar el cambio a la cultura de la empresa: La propuesta de cambio se ha consolidado y ya es la forma habitual en que la empresa trabaja. Pero eso no significa otra cosa, que volver a empezar, volver a anticiparse al futuro, y volver a proponer un cambio que prepare a la organización para lo que viene.

Se debe abrazar la filosofía del cambio constante como un mantra que la ayude a una mejora continua (Kotter, 1995).

Considerando lo antes expuesto en el marco teórico desarrollado en esta tesis, la cultura organizacional es un concepto clave para tener en cuenta en una organización. Estos deben ser evaluados periódicamente para asegurar la correcta alineación de los individuos y la visión de la organización.

Sumado a lo anterior, la bibliografía decanta que ante cualquier propuesta o alteración en el flujo habitual de las tareas se produce un desentendimiento y un resquemor tanto a nivel individual como organizacional.

Esto permite inducir que a la hora de introducir o proponer un cambio, ya sea en una metodología o forma de realizar una tarea o conjunto de ellas, se debe planificar, estudiar y desarrollar un plan que gestione la implementación e impacto de esta nueva realidad tanto a nivel individual como a nivel organizacional.



## 2 METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

La metodología de investigación utilizada es cualitativa, del tipo descriptivo, no experimental, de estudio de caso único. Los instrumentos utilizados para la recolección de información fueron entrevistas.

La presente investigación tiene como objetivo el estudio y desarrollo de un plan que acompañe el cambio en la gestión de inventarios en la migración a VMI en el Grupo ARCOR.

Para conocer el campo sobre el cual se realizará el análisis de impacto cultural de implementar un cambio en la gestión de inventarios y a modo de marco se describe primero el Grupo ARCOR.

Posteriormente se desarrollará en detalle la metodología aplicada para poder estudiar y diagnosticar el tipo de cultura con el objetivo de entender el hoy de la compañía de cara a un cambio de esta magnitud.

Finalmente se establecerá un análisis para entender si la cultura de la compañía está en posición de desarrollar este cambio en la gestión de inventarios o cómo prepararse para el mismo y realizar un plan de implementación de un sistema de abastecimiento basado en VMI, considerando la gestión del cambio como un camino para intentar desarrollar una implementación exitosa y con el menor impacto cultural posible.

### 2.1 Grupo ARCOR

Arcor es un grupo multinacional argentino líder en la producción de alimentos, organizada en tres unidades de negocio

- **Alimentos de Consumo Masivo:** Compuesta por las divisiones de Golosinas, Chocolates, Helados, Galletas y Alimentos
- **Agro negocios:** Producción de jarabe de maíz, azúcar, alcohol, leche, entre otros
- **Packaging:** producción de papel, cartón corrugado y envases flexibles.

Es la empresa N°1 en imagen corporativa, transparente y con valores sólidos, que genera sus negocios de manera sustentable. Es el primer productor mundial de caramelos duros y llega con sus productos a más de 120 países.

En la figura 11 pueden observarse los principales hitos en la historia de la compañía.

**Figura 11. Arcor a través de los años.**



**Fuente: Presentación Institucional Grupo Arcor**

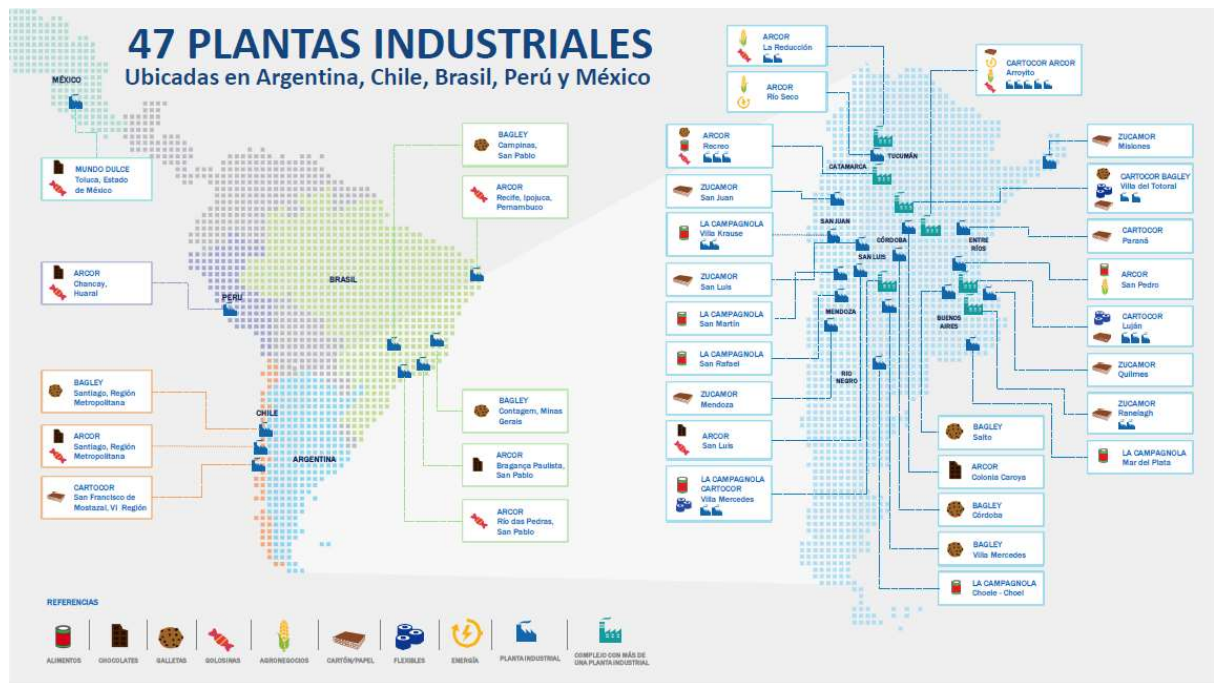
El Grupo Arcor factura alrededor de US\$ 3.100 MM al año, de los cuales aproximadamente la mitad corresponden a productos de consumo masivo elaborados en Argentina incluyendo las 4 divisiones de consumo masivo: Alimentos (La Campagnola), Galletas (Bagley), Golosinas, Chocolates y Congelados.

Cuenta con un complejo industrial de 47 plantas distribuidas en países de Latinoamérica (figura 12). 5 plantas en Brasil, 3 en Chile, 1 en Perú, 1 en México y el resto en Argentina.

Exporta a más de 120 países a través de oficinas comerciales distribuidas en diferentes países.

Cuenta con más de 21.000 colaboradores en las diferentes operaciones.

**Figura 12. Distribución de plantas Grupo Arcor.**



Fuente: Presentación Institucional Grupo Arcor

### 2.1.1 Cadena de distribución grupo ARCOR

Una vez descrita la compañía se revisó la estructura de la empresa para llegar al mercado. Esta estructura será la principal involucrada en las decisiones que deban tomarse para implementar un proceso como VMI.

La comercialización de los productos de consumo masivo es gestionada por una unidad de negocio denominada Distribuidora que internamente cobra sus servicios a las diferentes unidades de negocio.

A través de esta fuerza de ventas la compañía llega a 250.000 puntos de ventas a lo largo de todo el país.

La distribuidora está organizada en diferentes canales de comercialización, distribuidores, mayoristas, supermercados y grandes cuentas. Cada uno de estos canales atiende diferentes tipos de clientes, los cuales tienen como objetivo cumplir con un rol comercial específico para llegar de manera eficiente a los consumidores (Figura 13).

En cuanto a los canales de comercialización, el canal estratégico, ya que constituye una de las principales ventajas competitivas de la compañía, es el compuesto por los distribuidores. Este canal es operado por 150 distribuidores exclusivos cuyo único proveedor es Arcor y a su vez tienen asignadas zonas específicas y exclusivas. El rol de este canal es lograr la máxima cobertura en puntos de venta que no son atendidos por los supermercados o mayoristas. Es un canal relativamente caro de mantener, pero que logra una gran capilaridad en tiempos muy cortos y que representan una ventaja estratégica ya que los competidores de la industria no tienen la diversidad y volumen de productos para desarrollarlo, por lo que sus productos no llegan, o de hacerlo, les lleva mucho más tiempo.

Por su parte, el canal mayorista tiene asignado un rol complementario, que en muchos casos cuenta con marcas exclusivas que actúan de *flankers* para competir con productos de menor costo. El término “*flanker*” proviene del término militar “flanco” y se utiliza para denominar productos que algunas empresas lanzan al mercado con otras marcas para aprovechar oportunidades sin exponer su producto principal o para evitar acciones de la competencia. Finalmente, el canal moderno compuesto por supermercados e hipermercados que representa aproximadamente un cuarto de la venta total.

**Figura 13. Esquema de canales comerciales de Arcor SAIC.**



Fuente: Elaboración Propia

Hoy en día, la coordinación entre los distribuidores y la empresa es informal y limitada. Cada uno optimiza la rentabilidad y eficiencia propia, en lugar de la cadena en su totalidad. Lo que, en definitiva, termina generando no solo incongruencias propias de la falta de comunicación sino también quiebres de stock, insatisfacción en el cliente tanto interno como externo, niveles de servicio bajos, aumento del capital de trabajo y, consecuentemente, pérdida de rentabilidad para toda la cadena.

### **2.1.2 Cambio a implementar**

La propuesta de implementación de VMI consiste en pasar del actual esquema transaccional donde cada distribuidor solicita el producto de acuerdo con su criterio en forma independiente, a un esquema donde el pedido es generado desde el mismo proveedor, en este caso Grupo ARCOR, en función a la información de stocks y ventas del distribuidor.

Este esquema de gestión centralizada de inventarios tiene como objetivo mejorar la rentabilidad de toda la cadena en su conjunto.

Es crítica en la implementación la generación de confianza entre las partes y, además, que se defina un esquema justo de distribución de este beneficio.

Estos aspectos deben ser tenidos en cuenta en el proceso de gestión del cambio que es necesario que sea considerado como una parte medular del proyecto, tan o más importante que los aspectos técnicos.

Para organizar el esquema logístico de entregas, los distribuidores están agrupados en *clusters* de acuerdo con la zona geográfica donde se encuentran ubicados.

Una vez ingresados, en Grupo ARCOR son procesados todos los pedidos del clúster en forma conjunta para realizar el ruteo, es decir, armar órdenes de carga que serán asignadas a un transporte, generalmente un camión semirremolque para alimentos congelados, que será el primer segmento a analizar y donde se está desarrollando la prueba piloto para luego ser expandido al resto de la organización.

Si los pedidos son por muy pocas cajas, es económicamente inviable despachar una unidad de transporte a la zona correspondiente al clúster.

El primer factor de ineficiencia del esquema transaccional actual consiste en que, al realizar en forma independiente cada distribuidor el pedido, no puede saber si el pedido total del clúster compuesto por todos los distribuidores será suficientemente grande como para que el despacho sea viable.

Esta situación genera incertidumbre en el abastecimiento, lo cual se traduce en quiebres de stock en el distribuidor, es decir, se queda sin suficiente inventario para atender la demanda de los puntos de venta, o en un aumento del stock de seguridad del distribuidor para poder asimilar la aleatoriedad del abastecimiento generada por esta situación.

Otra fuente evidente de ineficiencia es que, en la mayoría de los casos, el transporte no es utilizado en forma óptima ya que los pedidos no necesariamente coinciden con la capacidad de la bodega del transporte.

La implementación de un modelo de VMI para el abastecimiento de productos congelados tiene potenciales beneficios tanto en términos cuantitativos como cualitativos.

En términos cuantitativos el beneficio económico estimado determinará si la inversión que eventualmente los proveedores de servicio y tecnología ofrezcan para esta solución, crean o no valor para la compañía.

La inversión que se evaluará respecto al beneficio generado deberá contemplar desarrollos de software, consultoría técnica, consultoría de gestión del cambio, capacitación y mantenimiento.

Los potenciales beneficios estarán generados a partir de:

- Incremento de ventas por un manejo más eficiente del stock y por una mejora significativa en el nivel de servicio de Arcor a sus distribuidores
- Reducción de costos logísticos por la utilización más eficiente de las bodegas de los transportes
- Reducción de costos operativos a partir del aprovechamiento de capacidades ociosas de cámaras de frío en la red de distribuidores
- Reducción de stock, lo que significará una reducción del capital de trabajo y del costo financiero y de mantenimiento de éste

Respecto a lo cualitativo, es importante, además de tener en cuenta los beneficios, también considerar riesgos relacionados al impacto cultural y

organizacional derivado de esta implementación en Grupo ARCOR y la red de sus distribuidores, como así también puertas adentro por el cambio en la gestión y el impacto en los involucrados directamente a esta gestión.

## **2.2 Metodología**

Para realizar la investigación empírica se definió realizar entrevistas a los principales impactados por el cambio a realizar, considerando que estos son los únicos que están familiarizados con la herramienta puesto que conocen y están manejando la prueba piloto que actualmente se está desarrollando en la compañía de la implementación de VMI.

Primero se estudió la cadena de abastecimiento puertas adentro y se entrevistó a un representante de cada eslabón de la cadena y posteriormente se entrevistó vía mail a los distribuidores que están actualmente involucrados en la prueba piloto.

Estas entrevistas se desarrollaron para poder medir los elementos que representan a la cultura de la organización, a saber (Desarrollados en el capítulo 2, punto 2.2)

- Orientación a los equipos/Énfasis de grupo
- Orientación al personal/Perfil de la decisión
- Aceptación/Tolerancia al riesgo e innovación
- Agresividad/Tolerancia al conflicto
- Enfoque de la organización
- Control
- Criterios de recompensa
- Identidad de los miembros
- Ambiente físico
- Características estructurales
- Ambiente social
- Características personales

La evaluación de la organización con respecto de las características da un panorama completo de la cultura de la organización.

El objetivo de recolectar esta información fue poder establecer en qué tipo de cultura se encuentra el hoy de la compañía (Ver capítulo 2, punto 2.3):

- Clan
- Adhocracia
- Jerarquizada
- Mercado

A partir de conocer esto poder definir qué pasos debiesen seguirse para poder llevar adelante este cambio, si poseen una cultura que apoyará y soportará el cambio o primero deberán desarrollar una nueva cultura para luego poder llevar a cabo esta nueva gestión de inventarios.

Además las entrevistas se aprovecharon para conocer cuánto hay de conocimiento mutuo entre la organización y sus distribuidores, tomando en cuenta que los consideran la mayor ventaja competitiva del Grupo ARCOR, por lo que se incluyeron preguntas para poder entender cómo son las percepciones sobre la herramienta puertas adentro de la organización versus la visión de los distribuidores. También se utilizaron para poder recabar información y poder hacer una aproximación de cómo se ve el impacto de VMI tanto en el Grupo ARCOR como en sus distribuidores.

Las entrevistas desarrolladas a los representantes de la organización se encuentran en el anexo 1, mientras que las realizadas a los distribuidores se encuentran en el anexo 2. Todas éstas, fueron pensadas para ser contestadas eligiendo entre cinco opciones que comienzan en totalmente en desacuerdo, parcialmente en desacuerdo, ni en desacuerdo ni de acuerdo, parcialmente de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Sumado a esto, los resultados se contrastaron con la encuesta de clima organizacional de 2018 que el grupo ARCOR realiza en la compañía, los resultados de la misma se encuentran en el anexo 3.

De esta forma se corrobora que los datos obtenidos son representativos de la realidad actual.

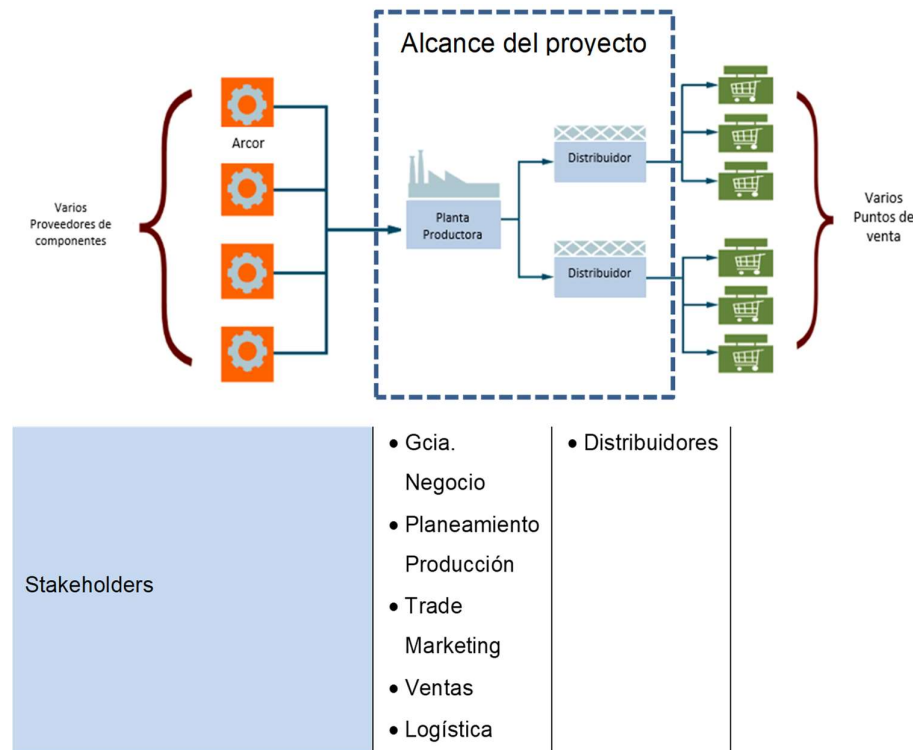


### 2.3 Muestra

A la hora de definir la muestra se consideró tener un representante de cada eslabón de la cadena alcanzado por el proyecto.

La figura 14 muestra la cadena de abastecimiento de grupo ARCOR alcanzada por el proyecto y los impactados por el mismo.

**Figura 14. Cadena de valor de grupo ARCOR - Alcance del proyecto VMI**



**Fuente:** Albo, L. (2017). MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL. Grupo ARCOR. Argentina. ARG.

A partir de esto se entrevistó a un representante de cada eslabón de la cadena de valor, siendo los impactados los siguientes:

- Mauricio Guida – Gerente Nacional de Ventas y Distribución
- Esteban Samaniego – Gerente Regional de Ventas (A cargo del grupo de la prueba piloto).
- Tomas MacGuilivray – Gerente de Congelados (MKT incluido).
- Fernando Di Giusto – Gerente de Planificación de Operaciones.
- Alejandro Valli – Gerente Regional de Logística.

- Ignacio Miles – Jefe de Logística de Congelados (A cargo la logística de la prueba piloto).
- Guillermo García – Gerente de Trade MKT de golosinas y chocolates.

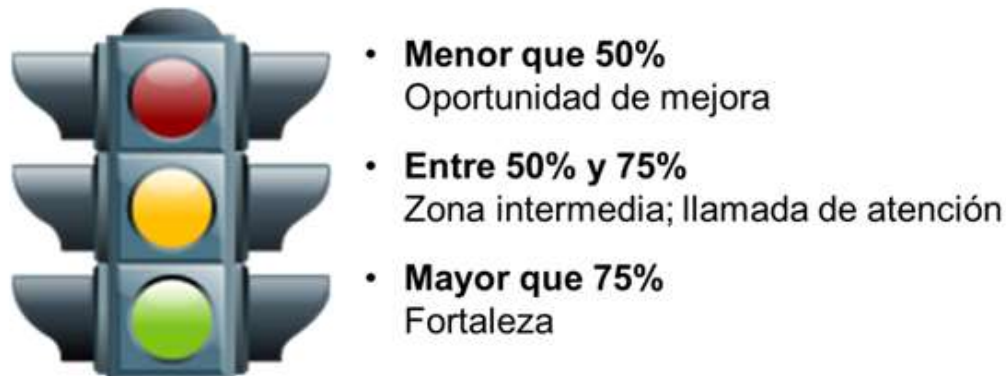
Los distribuidores encuestados fueron los que actualmente están participando en la prueba piloto, por ser ellos quienes conocen la herramienta y el proyecto.

Ellos son: Galileo, Tiarc, Arza, Bastari, BV, Ladiar y Dulcenor.

El Grupo ARCOR realiza una encuesta (Ver anexo 3 para resultados) a la dotación total de la empresa aproximadamente 21000 empleados, la misma fue contestada por el 86% de la dotación.

En una encuesta que se contesta eligiendo entre cinco opciones que comienzan en totalmente en desacuerdo, parcialmente en desacuerdo, ni en desacuerdo ni de acuerdo, parcialmente de acuerdo y totalmente de acuerdo. Se mide cada respuesta sobre el total de contestadas, lo que permite establecer mediante la herramienta del semáforo estado de favorabilidad (ver figura 15).

**Figura 15. Resultados encuesta ARCOR**



**Fuente: Autoría propia**

De esta forma la misma se puede considerar como un buen sustento a las entrevistas realizadas en el presente trabajo.

## **2.4 Diagnóstico de Cultura**

El diagnóstico de cultura está basado en los 12 elementos que la componen desarrollados en el capítulo 2, punto 2.2 del marco teórico. Se contrasta para

cada elemento los resultados de la entrevista propia con los resultados de la encuesta del grupo ARCOR.

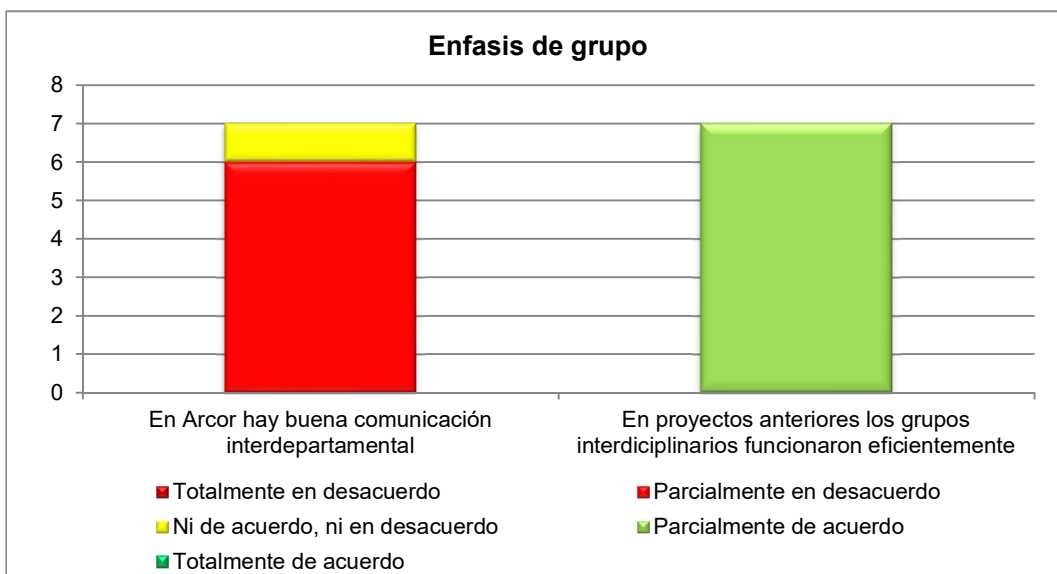
### 2.4.1 Estudio de elementos de la cultura organizacional.

A continuación se detalla el estudio de los 12 elementos de la cultura organizacional:

#### 2.4.1.1 Orientación a los equipos/Énfasis de grupo

Entrevista propia

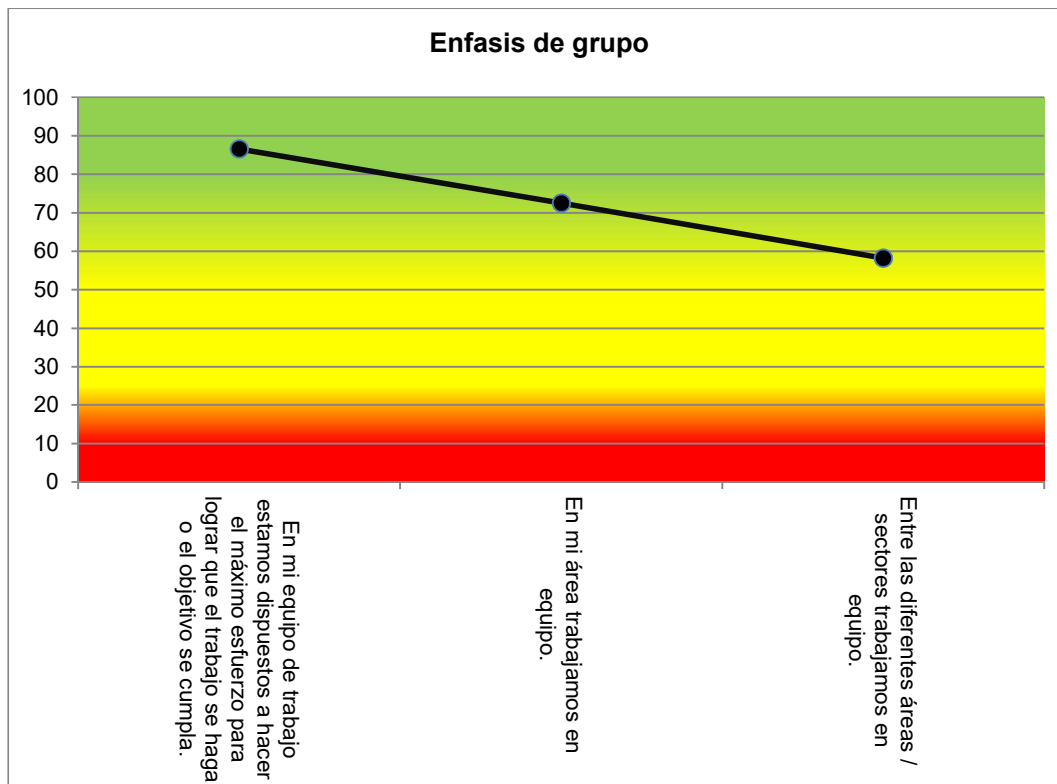
**Gráfico 1, Énfasis de grupo.**



**Fuente: Elaboración propia.**

Encuesta grupo ARCOR

**Gráfico 2, Énfasis de grupo.**



**Fuente: Elaboración propia.**

La orientación a los equipos o énfasis de grupo es cómo se organiza el trabajo y se asume la tarea determina una diferente cultura y productividad organizacional.

De la comparación de los dos instrumentos surge que existe una discrepancia clara entre opiniones, se considera que en grupos anteriores los departamentos han trabajado organizadamente (gráfico 2), aunque no hay una visión certera del punto (gráfico 1).

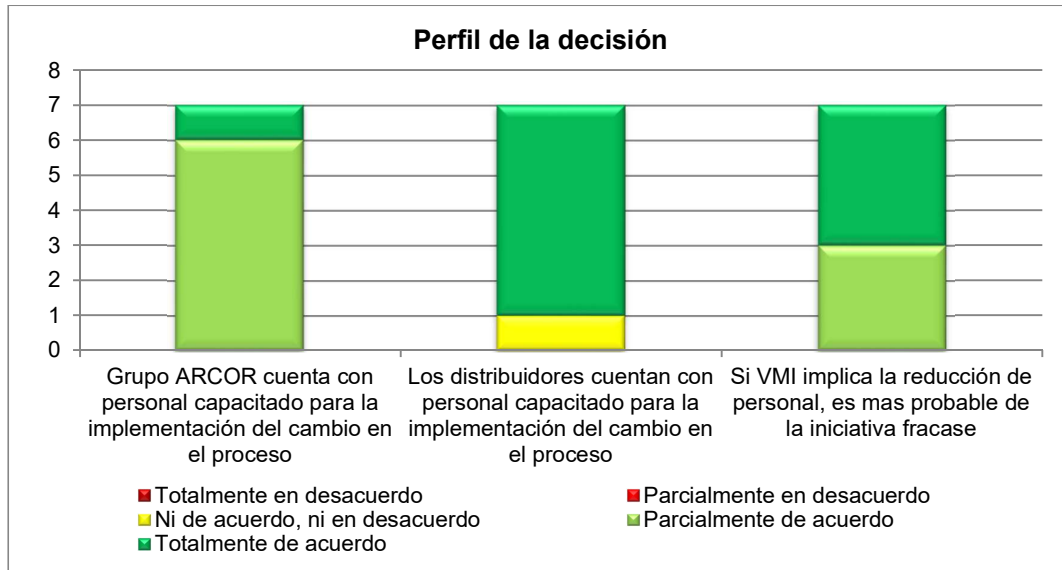
Aparece el sentido de pertenencia del personal y su orientación a hacer lo mejor para la compañía (gráfico 2).

Se puede notar en el (gráfico 1) un problema notorio de comunicación, ya sea de falta de esta o porque es pobre en el mensaje.

2.4.1.2 Orientación al personal/Perfil de la decisión

Entrevista propia

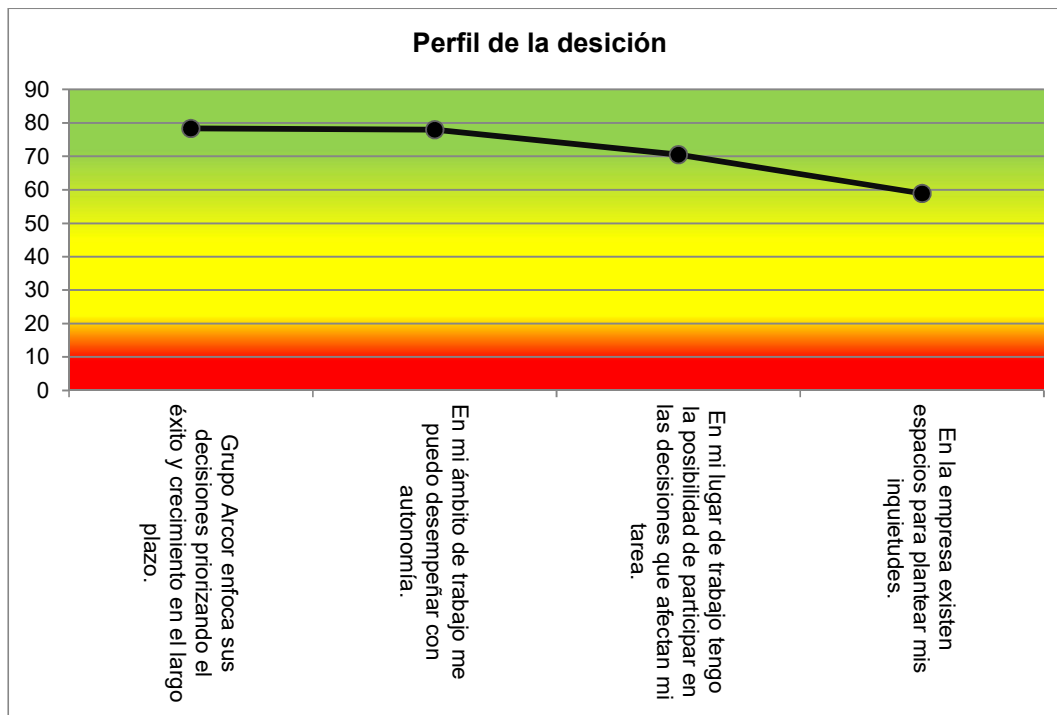
**Gráfico 3. Perfil de la decisión.**



**Fuente: Elaboración Propia.**

Encuesta grupo ARCOR

**Gráfico 4. Perfil de la decisión.**



**Fuente:** Elaboración propia.

La orientación o el perfil de la decisión es el grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización. El cuidado de las relaciones interpersonales. Igualdad de oportunidades y respeto entre sexos, razas y religiones distintas, relaciones respetuosas y afectivas entre distintos estratos de la organización (personal jerárquico, mandos medios, empleados, obreros).

Estos están comparados en los gráficos 3 y 4.

Este punto es clave para poder impulsar un proyecto de este calibre puesto que el cambio a considerar es distinto, ya que si la mejora que se espera de este proyecto implica la reducción de personal es necesario conocer cuál va a ser la postura de la empresa en este sentido (gráfico 3).

En la encuesta se puede notar que el personal está alineado en que no se va a tener en cuenta si el proyecto requiere la desvinculación de personal, el objetivo es la empresa por sobre los individuos.

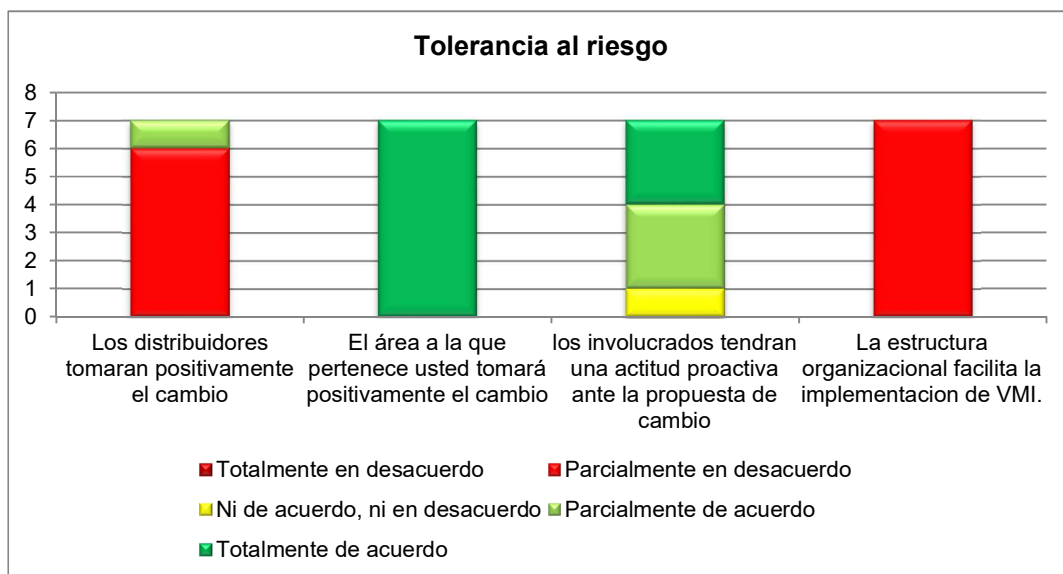
También el punto considera cómo se toman las decisiones en la organización, si las mismas son verticales por cadena de mando o si se puede impulsar decisiones del estilo Botton-up<sup>1</sup>.

En ambos gráficos se puede observar como el personal se siente considerado en las decisiones y la cultura permite esta libertad a la hora de trabajar. Consideran como un punto a favor la autonomía con la que se trabaja.

### 2.4.1.3 Aceptación/Tolerancia al riesgo e innovación

Entrevista propia

**Gráfico 5. Tolerancia al riesgo**

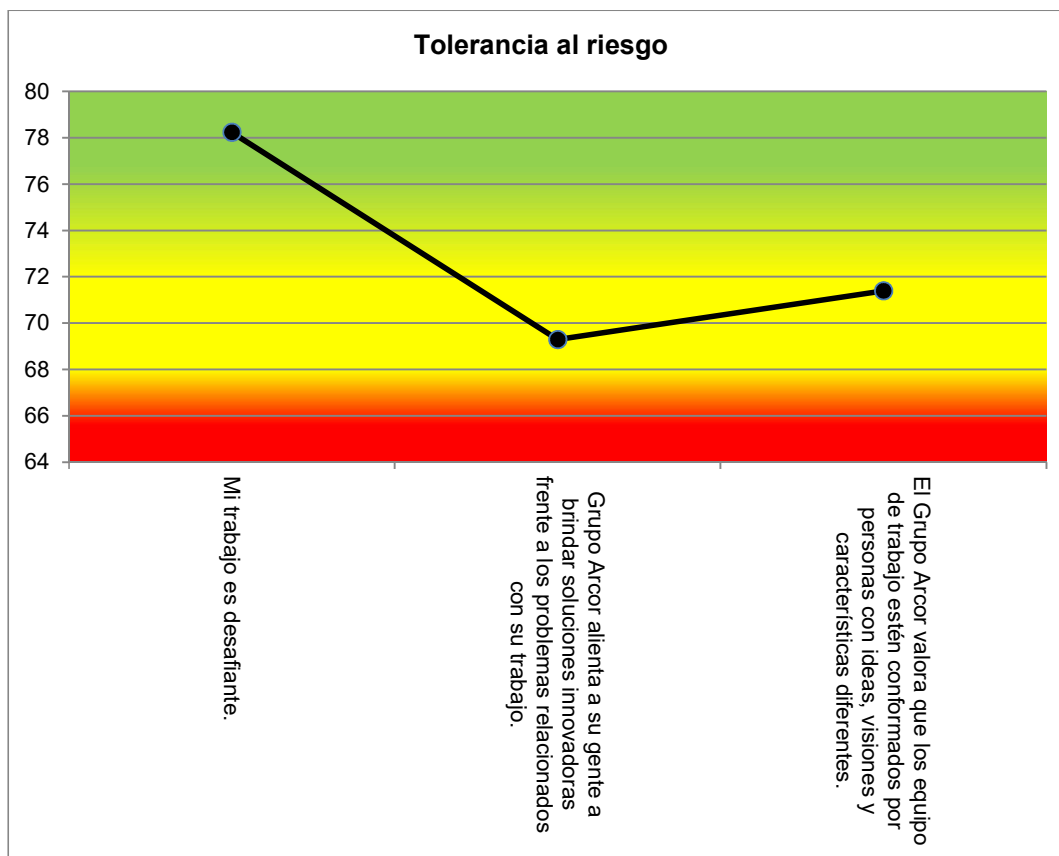


**Fuente: Elaboración propia.**

Encuesta grupo ARCOR

<sup>1</sup> Decisiones desde el nivel bajo de la jerarquía, hacia el nivel superior del organigrama.

**Gráfico 6. Tolerancia al riesgo.**



**Fuente:** Elaboración propia.

La aceptación o Tolerancia al riesgo e innovación es si se fomenta o no la creatividad, innovación, la iniciativa, el ímpetu para realizar tareas. Cómo se administra la relación certeza-incertidumbre. Tendencia a manejarse confortablemente en situaciones de certeza o de incertidumbre y riesgo.

Estos están comparados en los gráficos 5 y 6.

Este es quizás un punto clave en el diagnóstico, una compañía con baja tolerancia al riesgo no fomentará el impulso de proyectos que puedan descolocar la cultura organizacional.

Claramente en la encuesta aparece este valor que la empresa le da a la innovación y lo desafiante que el personal considera su trabajo, lo cual es muy positivo. La cultura de la compañía denota la necesidad de innovación.

Lo que aparece como negativo es que se considera que los distribuidores no sentirán seguridad ante este cambio y el otro punto que muestra la encuesta es

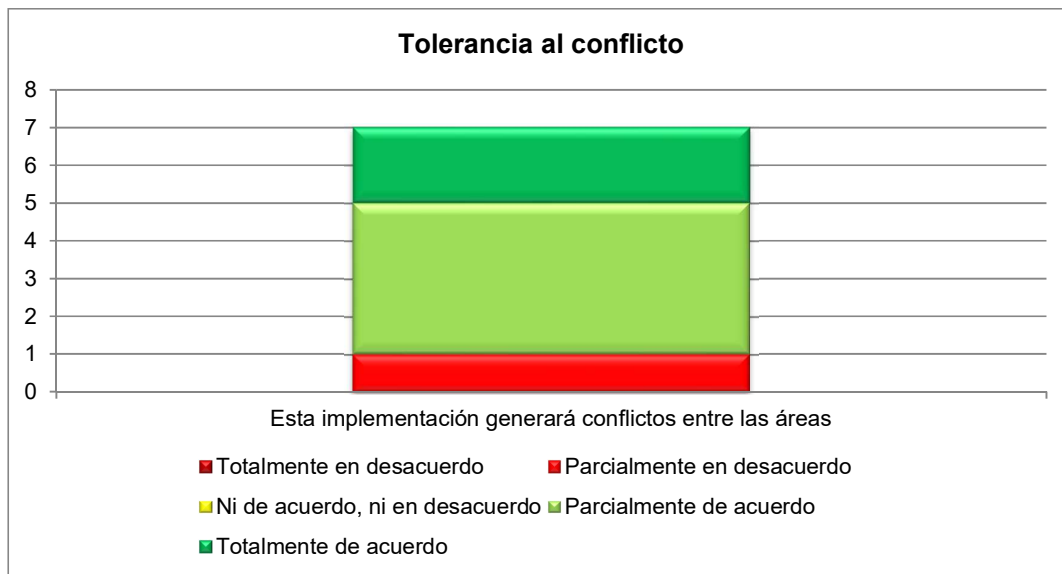


que la organización no está del todo segura de que la estructura organizacional de ARCOR SAIC facilite la implementación de VMI.

2.4.1.4 Agresividad/Tolerancia al conflicto

Entrevista propia

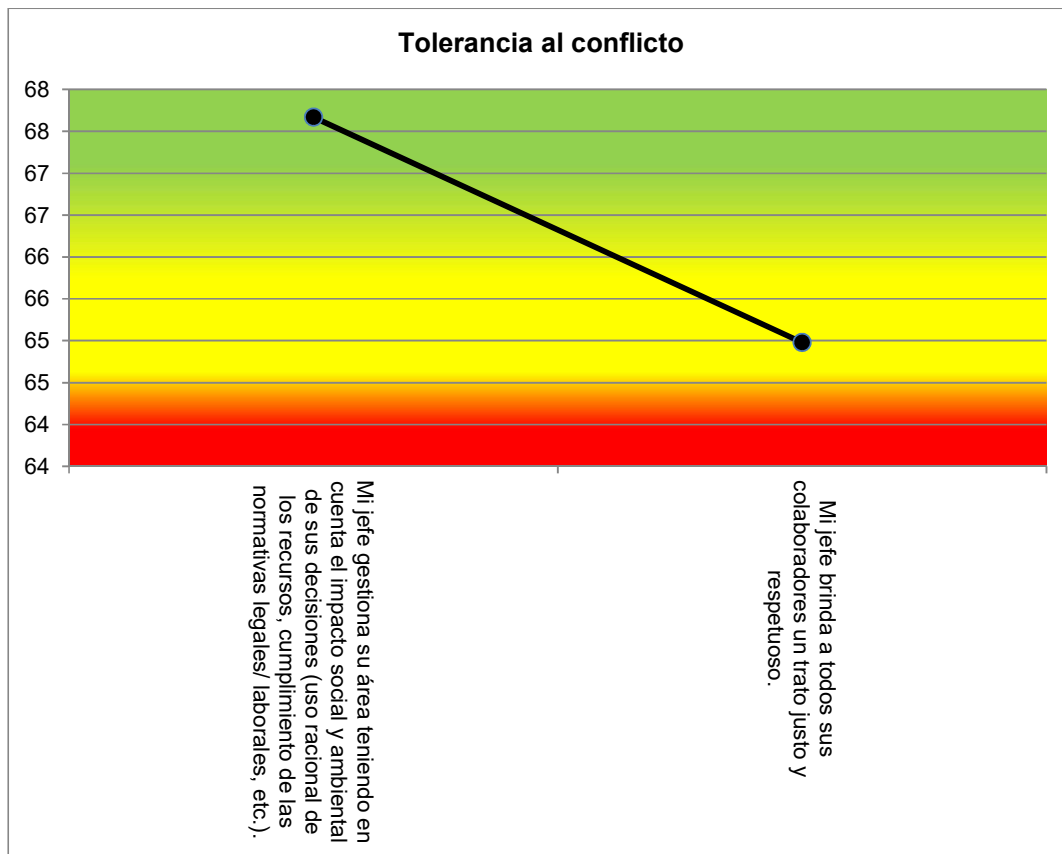
**Gráfico 7. Tolerancia al conflicto.**



**Fuente:** Elaboración propia.

Encuesta grupo ARCOR

**Gráfico 8. Tolerancia al conflicto.**



**Fuente: Elaboración propia.**

La agresividad o tolerancia al conflicto consiste en si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento de desarrollo organizacional. Grado de competitividad aceptado.

Estos están comparados en los gráficos 7 y 8.

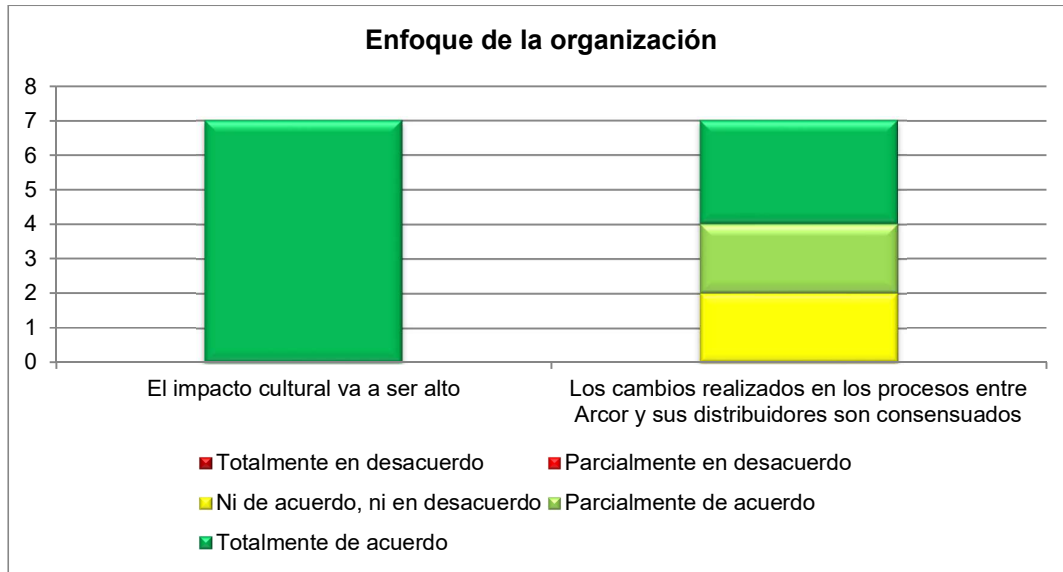
No se ven en la encuesta signos de que el conflicto sea el camino habitual que utiliza la compañía para proceder ante ninguna situación (gráfico 8).

Lo único que cabe destacar es que la organización considera que este cambio efectivamente generará conflicto, aunque en las entrevistas no se notó un claro indicio de dónde o por qué surgirá el conflicto, sino que más bien será una cuestión de resquemor al cambio de cultura (gráfico 7).

2.4.1.5 Enfoque de la organización

Entrevista propia

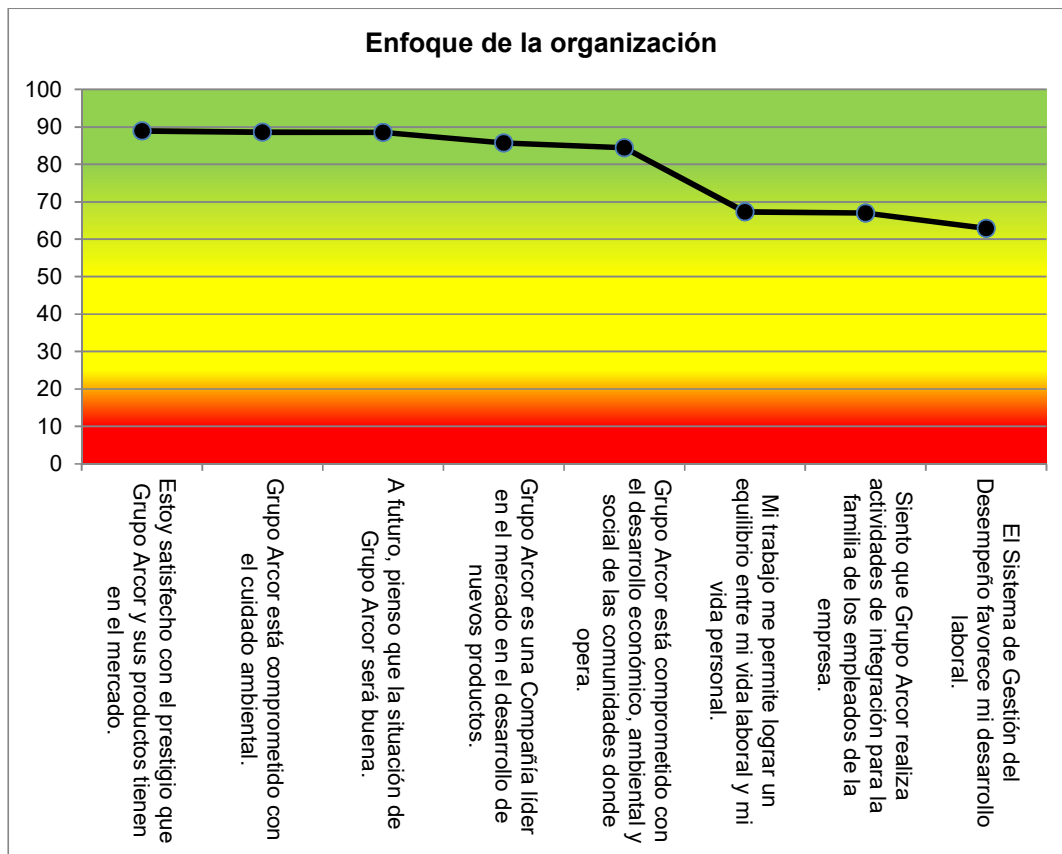
**Gráfico 9. Enfoque de la organización.**



**Fuente:** Elaboración propia.

Encuesta grupo ARCOR

**Gráfico 10. Enfoque de la organización.**



**Fuente: Elaboración propia.**

El enfoque de la organización considera si la gerencia se orienta al mundo exterior o interior de la compañía. Su orientación al cliente interno y externo. Si se promueva o no el trabajo en equipo. Si se sujeta a los empleados a normas o si se favorecen las iniciativas. Si se privilegian procedimientos u objetivos. Si se valoran los fines operativos o los estratégicos.

Estos están comparados en los gráficos 9 y 10.

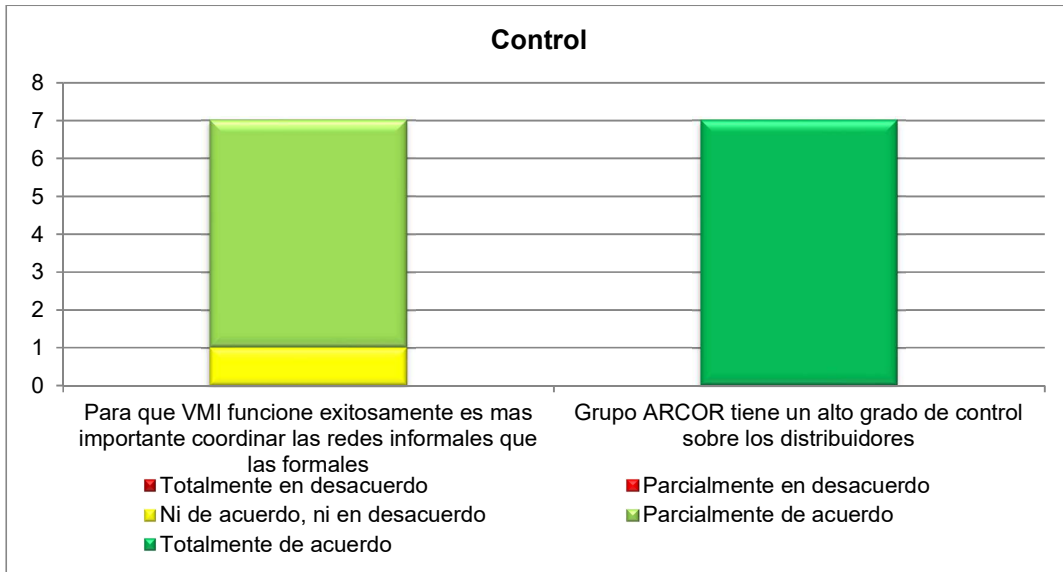
En este punto vuelve a aparecer el hecho de que el personal siente empatía y alineación con la empresa, se sienten integrados tanto laboral como familiarmente.

Y finalmente aparece nuevamente entre los distribuidores que los cambios son direccionados por la empresa y aceptados sin demasiado margen de maniobra en la negociación.

2.4.1.6 Control

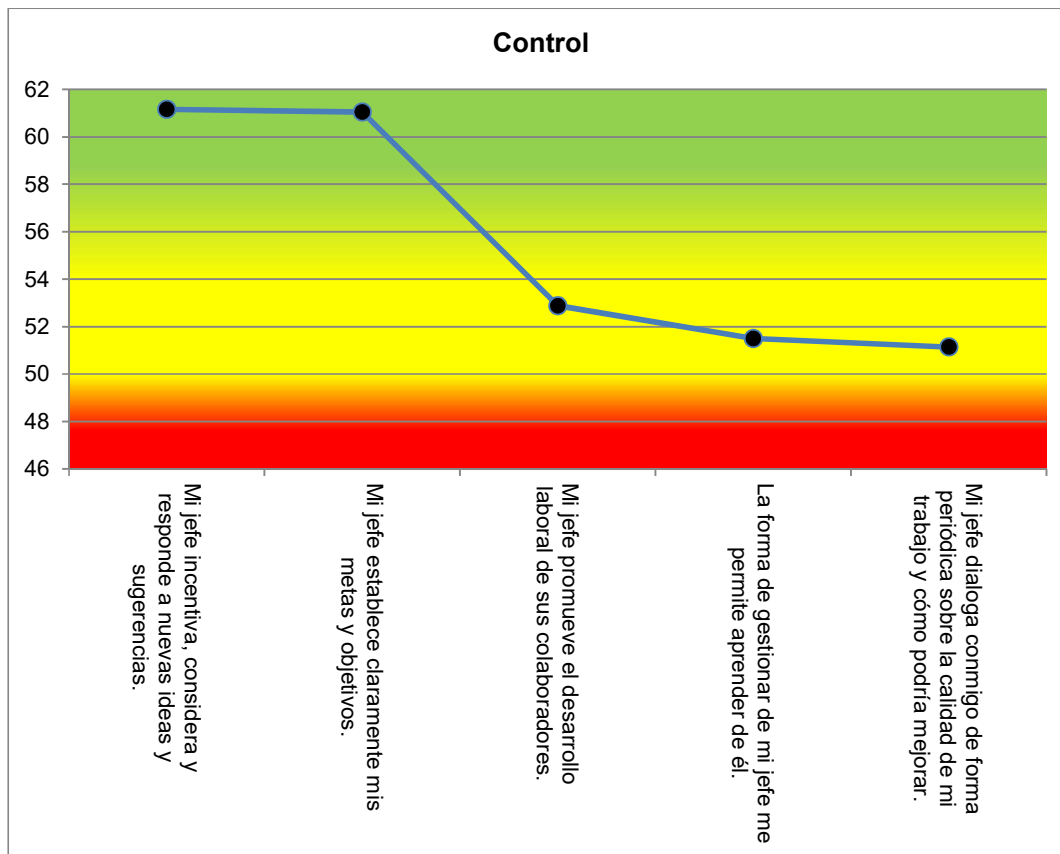
Entrevista propia

**Gráfico 11. Control.**



**Fuente: Elaboración propia.**

Encuesta grupo ARCOR

**Gráfico 12. Control.**


**Fuente:** Elaboración propia.

El control define si existe una tendencia hacia la reglamentación excesiva o hacia el autocontrol. Ritualismo, burocratismo, creatividad, innovación, aprendizaje. Si los valores dominantes son el apego a normas y formulismos para la defensa de posiciones o del sistema; o responden a objetivos a enfrentar desafíos, aprovechar oportunidades, desarrollar la creatividad y estar abierto al aprendizaje y al medio.

Estos están comparados en los gráficos 11 y 12.

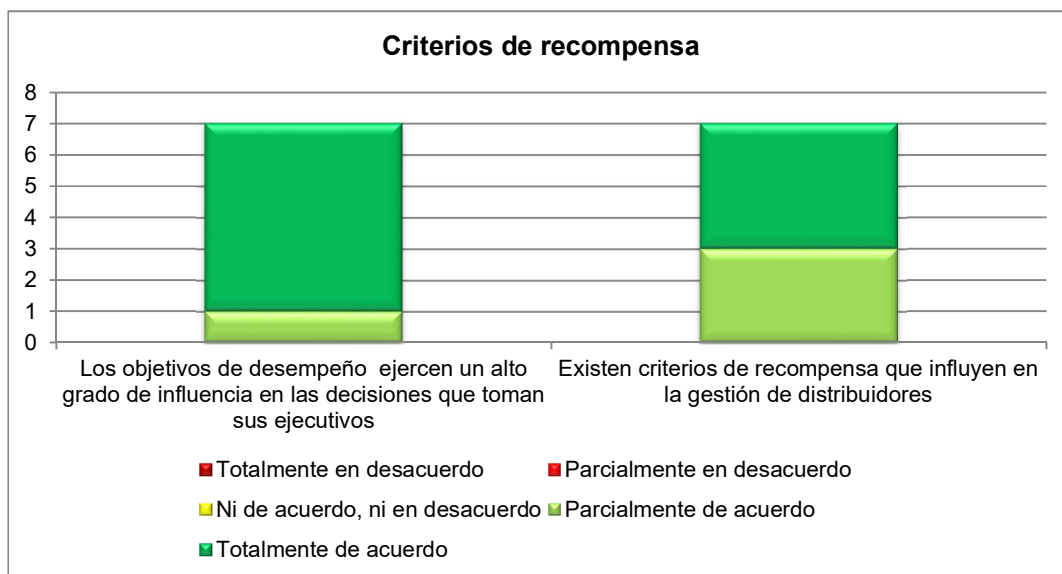
En esta encuesta se puede considerar como positivo el control que grupo ARCOR tiene sobre sus distribuidores, lo que va a permitir que la implementación técnica se lleve a cabo sin mayores complicaciones, aunque se verá más adelante cuál es la visión de los distribuidores sobre este mismo punto.

Aparece también un punto clave a la hora de impulsar un nuevo proyecto, que es cómo la organización cree que las redes influirán en la implementación y éxito de esta propuesta. Se considera que las redes informales y formales están al mismo nivel para poder llevar a cabo de manera exitosa la propuesta. Otro punto importante y que se repite a lo largo del estudio es la falta de comunicación, en este caso que se ve entre el jefe y su equipo.

#### 2.4.1.7 Criterios de recompensa

Entrevista propia

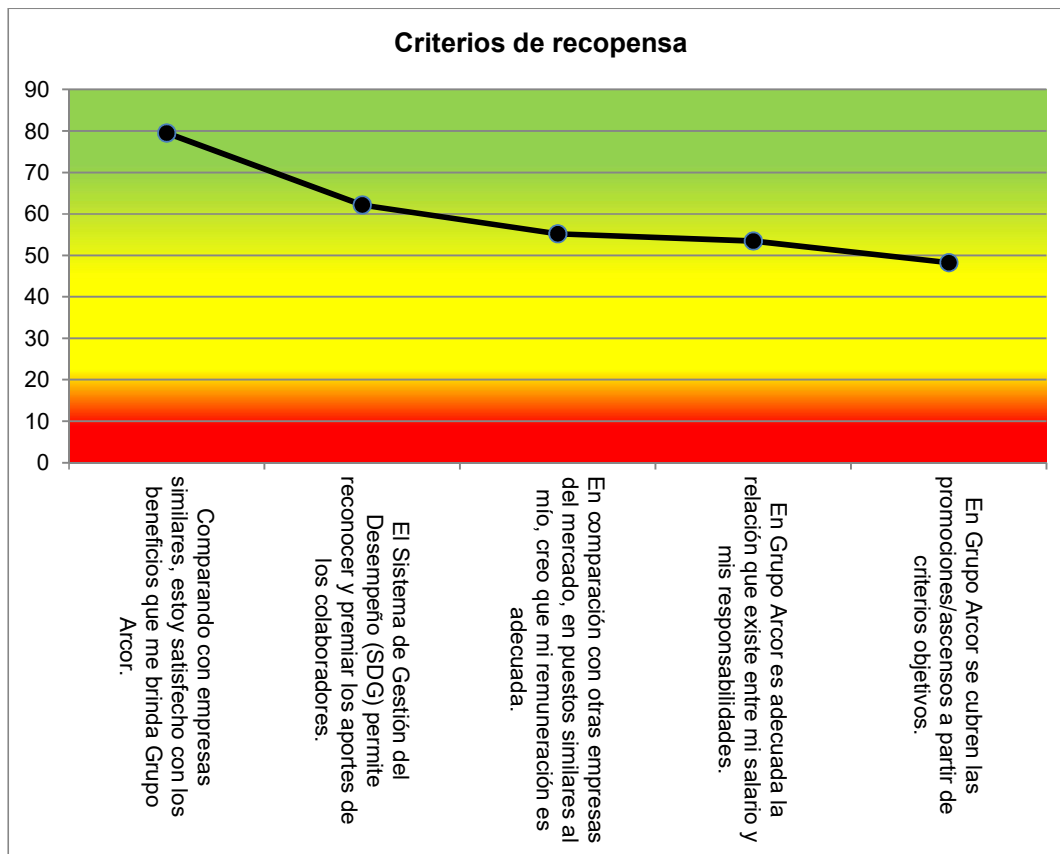
**Gráfico 13. Criterios de recompensa**



**Fuente: Elaboración propia.**

Encuesta grupo ARCOR

**Gráfico 14. Criterios de recompensa.**



**Fuente: Elaboración propia.**

Los criterios de recompensa intentan describir si los mismos se basan en el rendimiento o en el favoritismo, antigüedad, etc.

Estos están comparados en los gráficos 13 y 14.

En general se puede apreciar que el personal está conforme con los criterios de recompensa que la organización provee.

Un punto clave que apareció en la encuesta, es que la desalineación de los objetivos de la cadena puede afectar la forma en que se evalúa a distintas áreas, por ejemplo, el caso de que a ventas se lo mide en volumen (kilogramos) y en dinero y no en cumplir un mix de venta basado en rentabilidad.

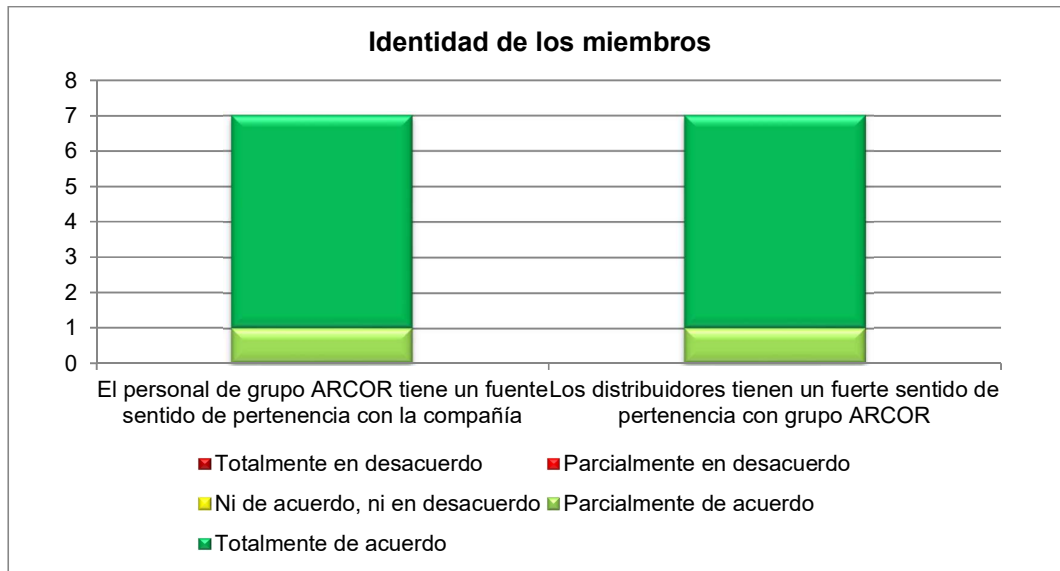


Además, el programa DISTRIBUIDOR DEL FUTURO donde grupo ARCOR define al distribuidor los objetivos de cantidad de venta por SKU<sup>2</sup> que debe cumplir a cambio de recompensas y descuentos.

**2.4.1.8 Identidad de los miembros**

Entrevista propia

**Gráfico 15. Identidad de los miembros.**

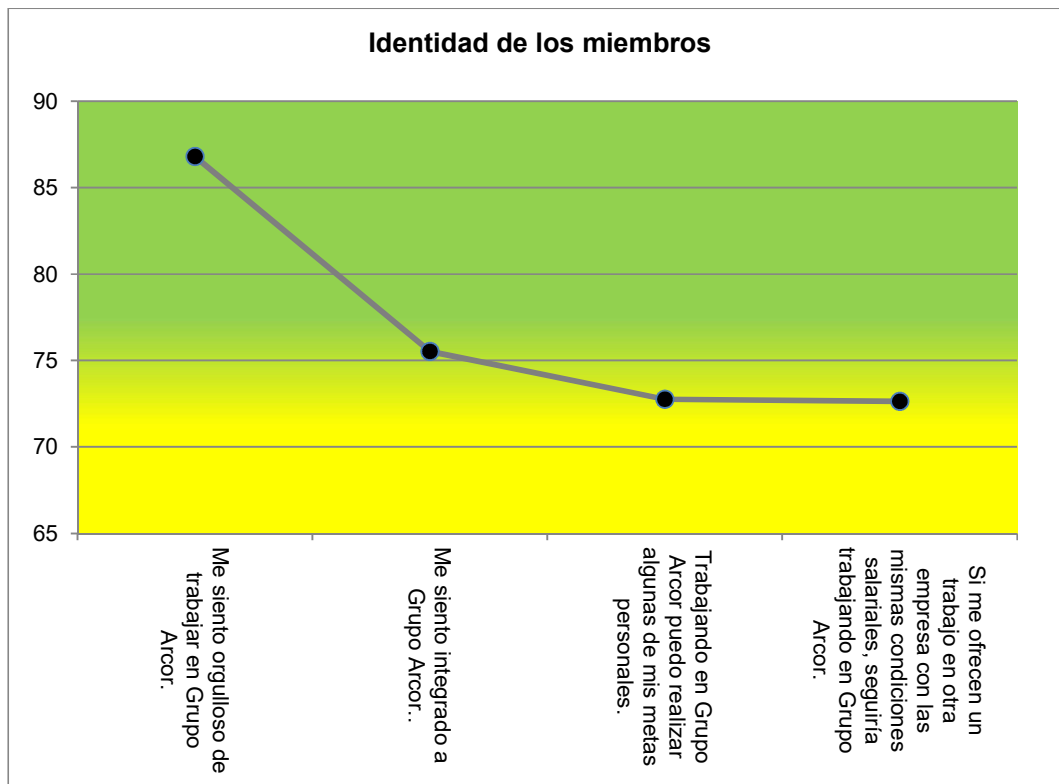


**Fuente: Elaboración propia.**

Encuesta grupo ARCOR

<sup>2</sup> SKU: stock-keeping unit, en la unidad de stock o código de artículo individual.

Gráfico 16. Identidad de los miembros.



Fuente: Elaboración propia.

La identidad de los miembros busca entender si los miembros se identifican más o menos con la organización, su trabajo, puesto y disciplina. Compromiso-compromiso con los valores, las normas y los objetivos estratégicos de la organización.

Estos están comparados en los gráficos 15 y 16.

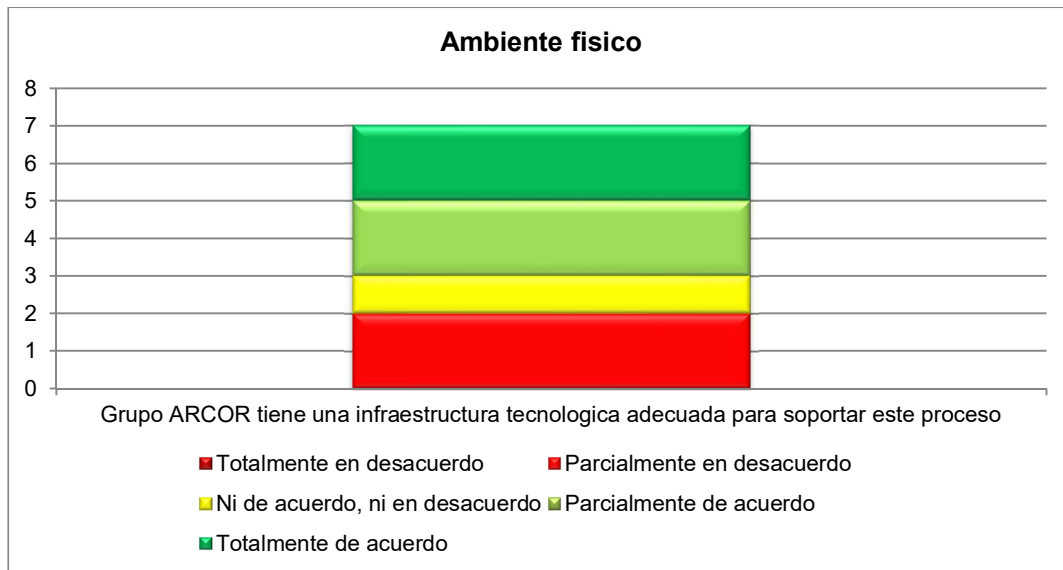
La identidad del personal con la compañía es innegable, se sienten parte de ésta.

Esto debe ser un pilar para la gestión del cambio presente y futuro.

2.4.1.9 Ambiente físico:

Entrevista propia

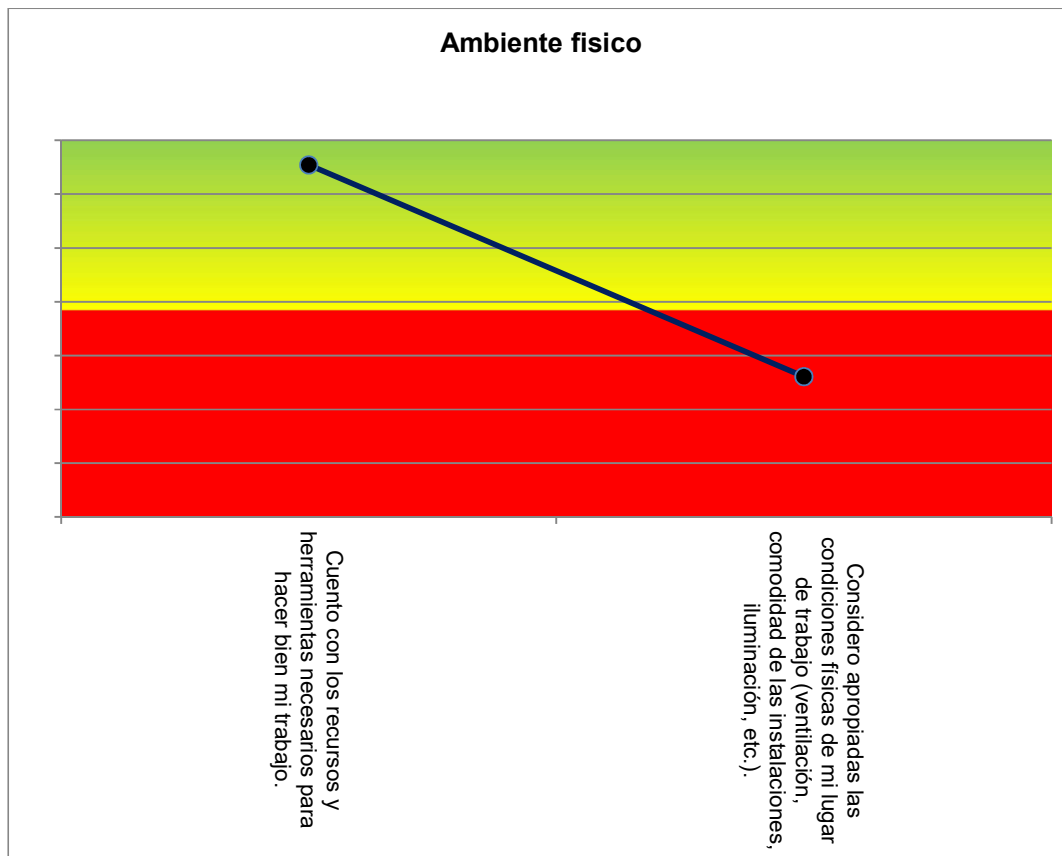
**Gráfico 17. Ambiente físico.**



**Fuente: Elaboración propia.**

Encuesta grupo ARCOR

**Gráfico 18. Ambiente físico.**



**Fuente:** Elaboración propia.

El Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.

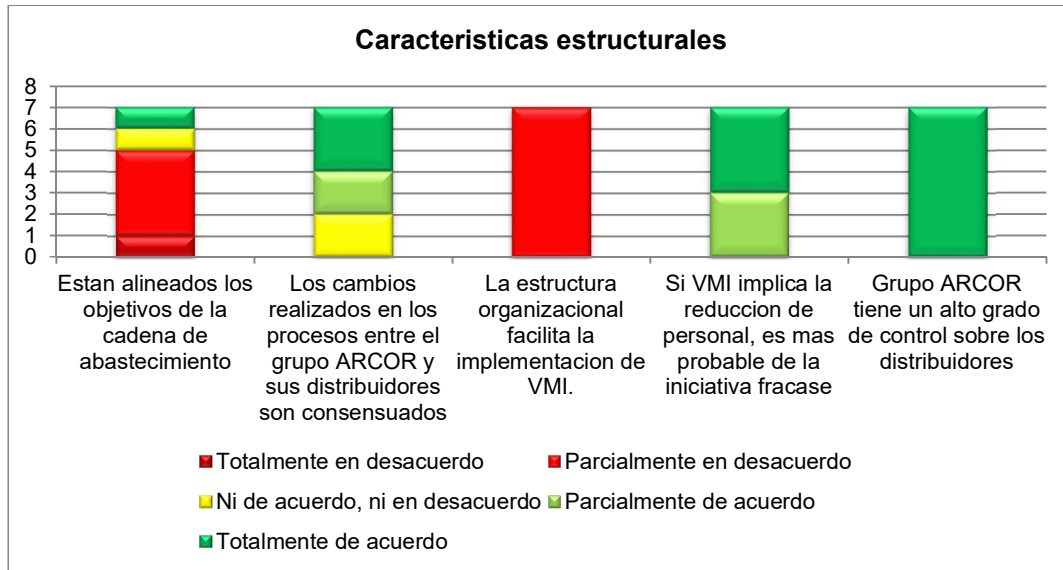
Estos están comparados en los gráficos 17 y 18.

De ambas encuestas se puede inferir que, aunque están consideradas y cumplidas las necesidades básicas para el trabajador, hay una necesidad de inversión en desarrollo de software y capacitación de personal para poder hacer frente al cambio que significaría la implementación de VMI.

2.4.1.10 Características estructurales

Entrevista propia

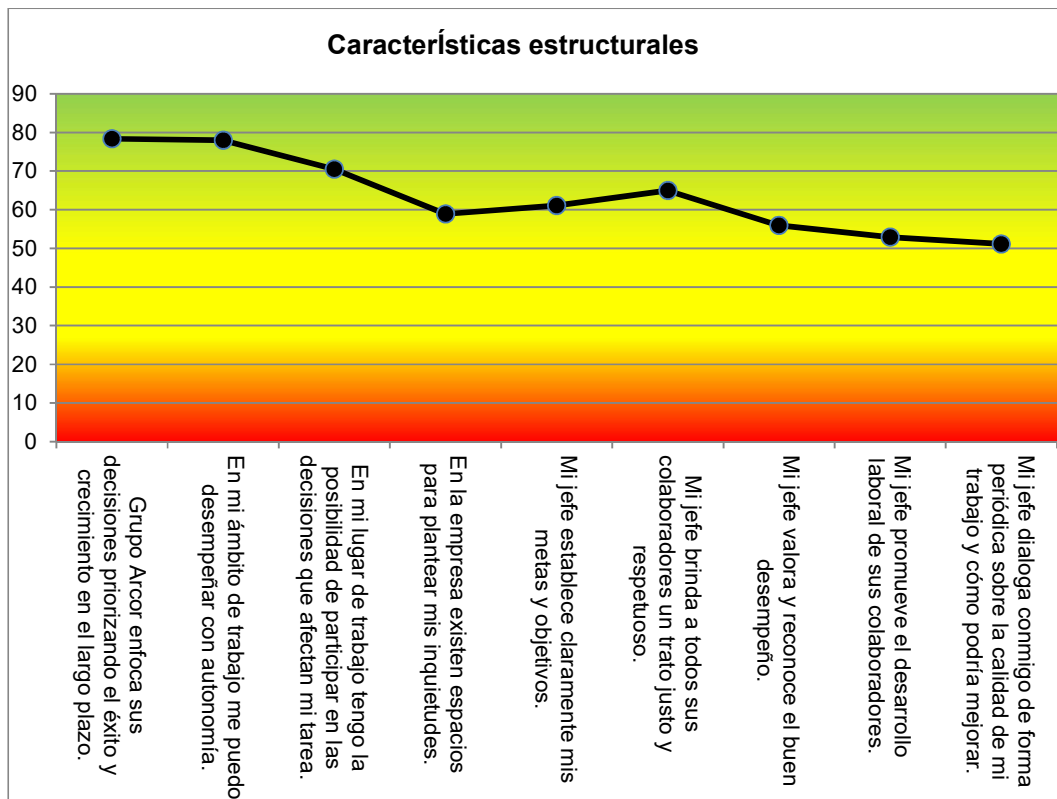
**Gráfico 19. Características estructurales.**



Fuente: Elaboración propia.

Encuesta grupo ARCOR

**Gráfico 20. Características estructurales.**



**Fuente:** Elaboración propia.

Las características estructurales son el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección. Relaciones entre niveles jerárquicos. Entre ellos poder identificar si la organización es burocrática, paternalista o participativa.

Estos están comparados en los gráficos 19 y 20.

La información recopilada da cuenta de que el personal comprende el tamaño de la organización y se siente respaldada por la misma. Entiende que este tipo de organización le permite desarrollar su carrera profesional y que la empresa se mantiene en constante crecimiento y con miras de mejorar continuamente. También entiende que ese tamaño y complejidad estructural dificulta la implementación de este tipo de iniciativas y que es importante tener en cuenta tanto a la organización formal como a las redes informales para comunicar e impulsar el cambio.

Por otra parte, también parece estar ampliamente aceptado que la eficiencia de los procesos puede implicar cambios en las estructuras de personal y es tomado hasta cierto punto como una evolución natural de los negocios.

Las encuestas también evidencian la preocupación del personal en la desalineación de los objetivos en la cadena de abastecimiento. Este es un punto clave tanto para el crecimiento de la organización y en particular para la implementación del VMI como para cualquier otro cambio que se desee impulsar puesto que los actores del cambio tienen distintas expectativas.

Otro punto notorio a destacar es que los distribuidores, a pesar de ser empresas independientes del grupo, son exclusivos del grupo ARCOR. Es decir, no pueden comercializar ningún producto que no sea del grupo ARCOR. Esto es positivo para la implementación, pero puede resultar en un conflicto a tener en cuenta a la hora de analizar cómo hacer el desembarco de este nuevo cambio que se está proponiendo impulsar.

Todos los encuestados, tanto dentro como fuera de la compañía, expresaron que los cambios impulsados por grupo ARCOR con sus distribuidores son impuestos por la compañía sin consenso con sus clientes.

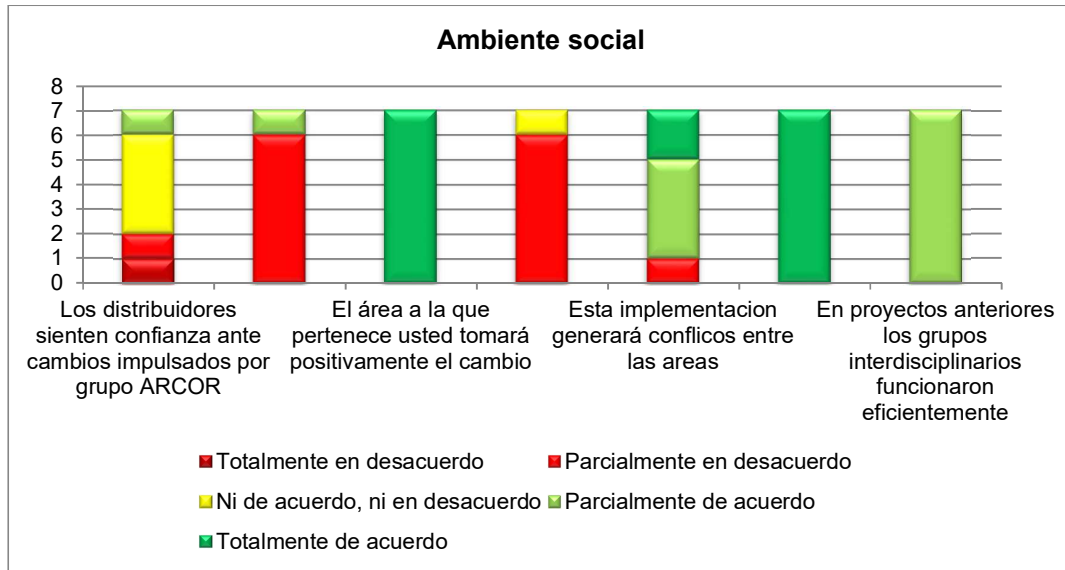
Se puede apreciar por los resultados que los cambios dentro de la organización pueden ser impulsados e implementados por diferentes actores lo que permite evidenciar que es una jerarquía participativa.

En los últimos tiempos ha sido impuesto un esquema de descuento canal variable de acuerdo con el cumplimiento de ciertos objetivos que impacta directamente en los niveles de rentabilidad de los distribuidores. Este cambio impone cambios en la forma de gestionar el negocio que ha generado sensibilidad en los distribuidores porque sienten, en cierto punto, que pierden independencia. Este antecedente puede afectar sensiblemente la resistencia al cambio respecto a la implementación de VMI.

2.4.1.11 Ambiente Social

Entrevista propia

**Gráfico 21. Ambiente social.**

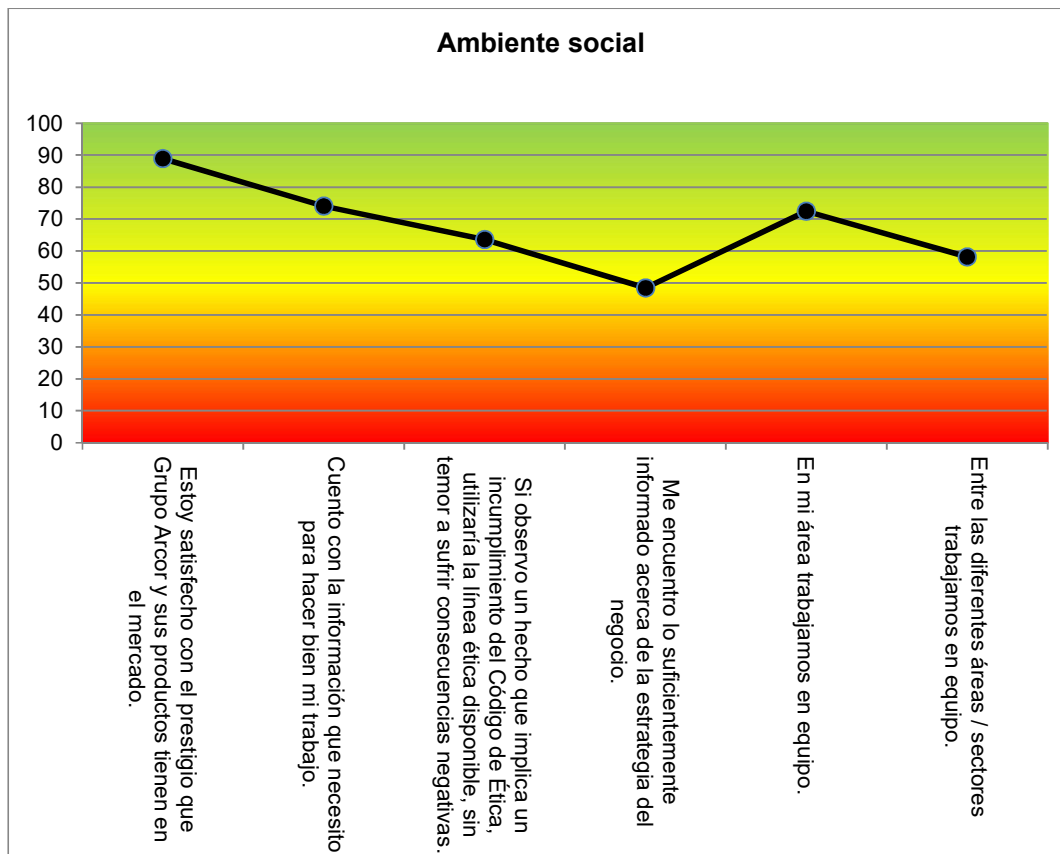


Fuente: Elaboración propia.

Encuesta grupo ARCOR



**Gráfico 22. Ambiente social.**



**Fuente: Elaboración propia.**

El ambiente social abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personal o entre departamentos, la comunicación y otros.

Estos están comparados en los gráficos 21 y 22.

Como positivo se puede destacar que el personal siente que en la empresa se puede trabajar en equipo tanto a nivel interdepartamental, como entre distintas áreas. Consideran que la comunicación es buena y acertada y que hay libertad para poder comunicar.

Surge como un punto a tener en cuenta que hay discrepancia en sobre cómo resultaron los proyectos previos en los que se trabajó interdepartamentalmente y si éstos lograron obtener el mejor resultado. Este punto es preocupante no solo desde la visión, sino desde la falta de información sobre como efectivamente se cumplen o no los proyectos que se impulsan en la compañía.

Esta falta de comunicación se puede apreciar también en el punto sobre si las personas se sienten o no informadas sobre la estrategia de la empresa, donde el número es de los más bajos de la encuesta realizada por grupo ARCOR.

Todos concuerdan en que el cambio planteado por VMI es positivo y que debe ser llevado adelante, pero entienden que el impacto cultural va a ser muy alto.

También se presenta otra inseguridad que habrá que trabajar: el desconocimiento de cómo los distribuidores consideraran este nuevo proyecto.

Hay diferencia de opiniones entre sí lo tomaran como positivo o no.

Esta falta de comunicación se puede apreciar también en el punto sobre si las personas se sienten o no informadas sobre la estrategia de la empresa, donde el número es de los más bajos de la encuesta realizada por grupo ARCOR.

Todos concuerdan en que el cambio planteado por VMI es positivo y que debe ser llevado adelante, pero entienden que el impacto cultural va a ser muy alto.

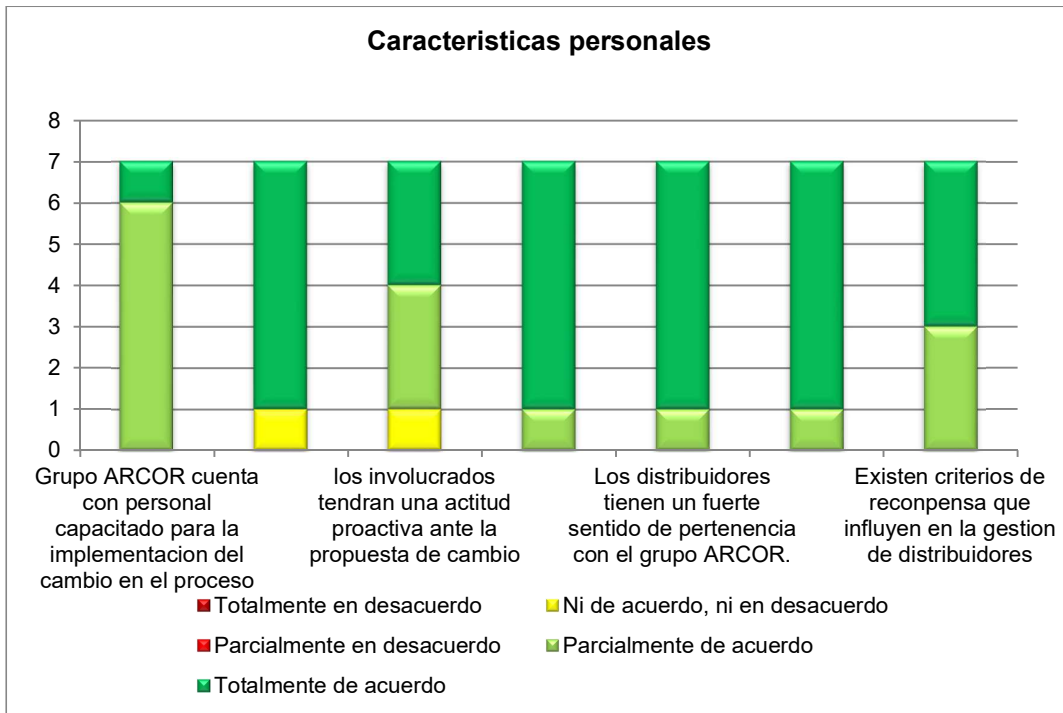
También se presenta otra inseguridad que habrá que trabajar: el desconocimiento de cómo los distribuidores consideraran este nuevo proyecto.

Hay diferencia de opiniones entre sí lo tomaran como positivo o no.

#### 2.4.1.12 Características personales

Entrevista propia

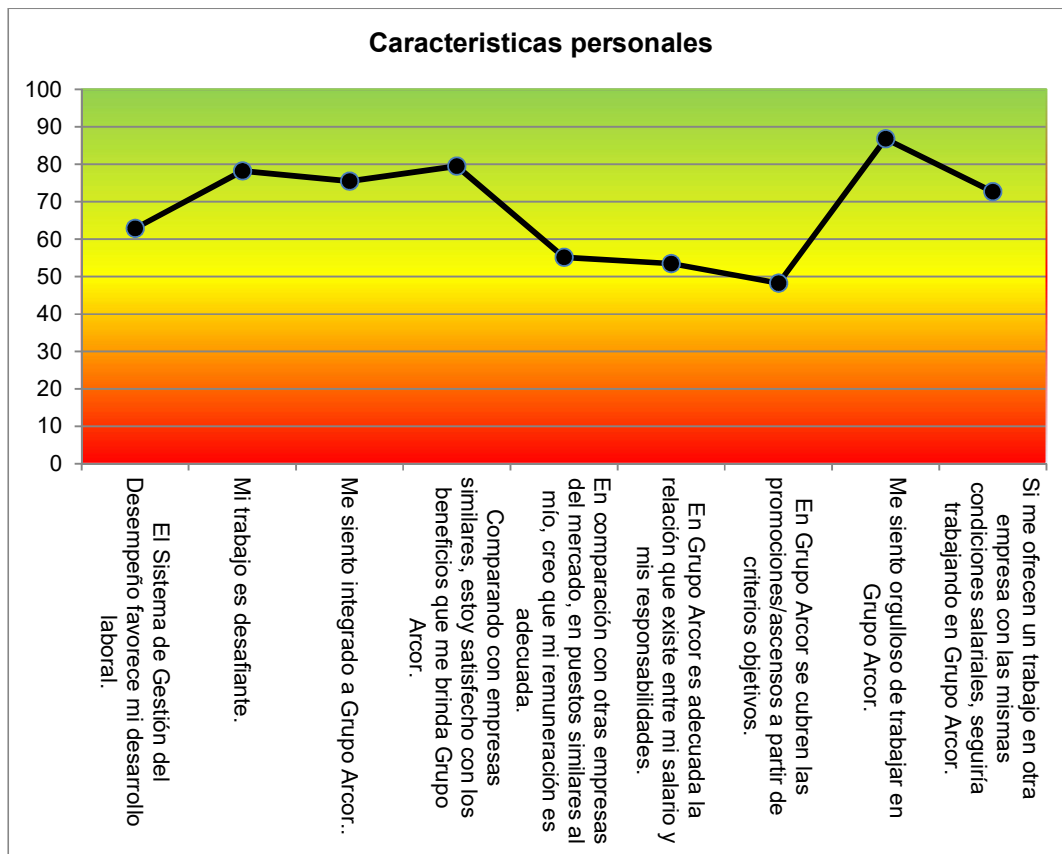
Gráfico 23. Características personales.



Fuente: Elaboración propia.

Encuesta grupo ARCOR

**Gráfico 24. Características personales.**



**Fuente: Elaboración propia.**

Las características personales están conformadas por las aptitudes y actitudes, las motivaciones, las expectativas. Se determinan las expectativas mutuas entre individuo y organización. Estos están comparados en los gráficos 23 y 24. De este punto es clave destacar el nivel de compromiso tanto del personal como de sus distribuidores.

El sentido de pertenencia es notable y muy positivo para llevar adelante cualquier cambio que se desee impulsar.

A favor, y como un pilar para esta nueva implementación, se considerará el hecho de que haya personal capacitado tanto dentro de la compañía como en los distribuidores para llevar a cabo este proyecto.

Un punto a destacar es que es que el personal no siente que las recompensas/ascensos estén basadas en criterios objetivos, lo que también

puede inducir, tal como apareció en sondeos expuestos anteriormente, de falta de comunicación efectiva, tanto a nivel institucional, gerencial y jefaturas.

Los objetivos parecen tener un nivel de influencia importante en las decisiones de los ejecutivos de la compañía. Como se vió en puntos anteriores, parece también ser amplio el consenso de que estos objetivos no están alineados a la cadena de abastecimiento, por lo que una propuesta a este respecto dentro del proyecto de gestión del cambio será absolutamente crítica.

Por otro lado, la implementación del proyecto de Distribuidor del Futuro incorporó la herramienta de VDC (Descuento del canal variable) que permite fijar objetivos a los Distribuidores que tienen un alto nivel de influencia en la gestión de estos último. Esta puede ser un medio para favorecer la implementación de VMI, además de que VMI puede ser muy funcional a los objetivos definidos en VDC.

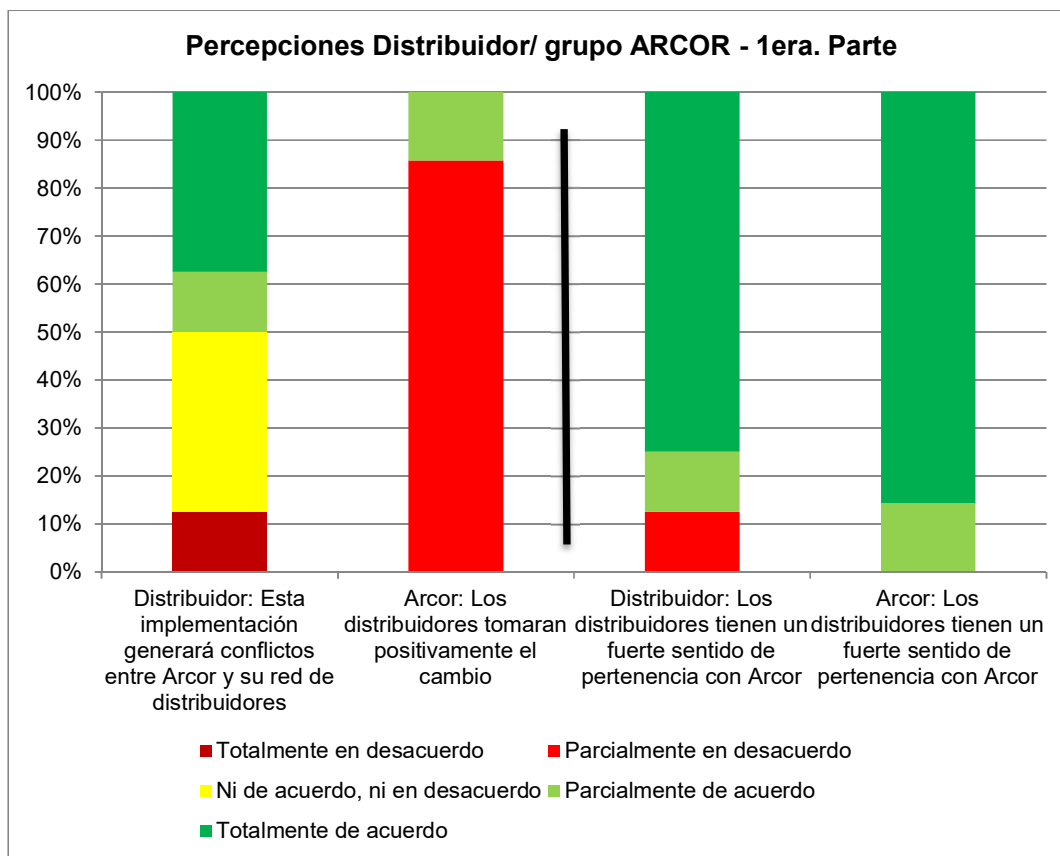
#### **2.4.2 Resultados del estudio de cultura organizacional**

Los resultados son el fruto de 2 fuentes de información, el primero es el estudio de cultura organizacional desarrollado anteriormente y el análisis de la relación entre Grupo ARCOR y su cadena de distribuidores.

##### 2.4.2.1 Estudio de la relación de Grupo ARCOR y sus distribuidores.

Con el objetivo de entender la relación, conocimiento y entendimiento de la relación entre Grupo Arcor y sus distribuidores, parte de las entrevistas realizadas tenían como objetivo medir las concordancias y discrepancias en la visión del mismo proceso entre distribuidores y Grupo ARCOR, entendiendo que es una relación que se verá muy afectada por el cambio a implementar y considerando que es la principal ventaja competitiva de la compañía.

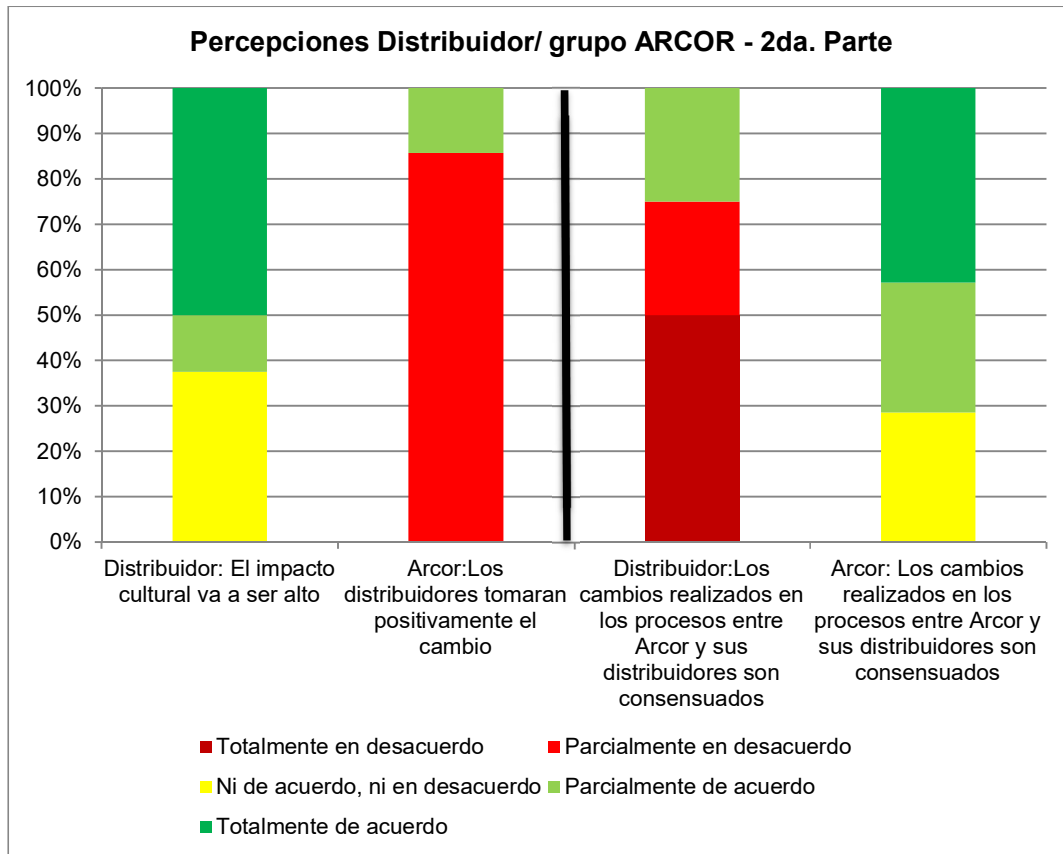
Gráfico 25. Percepción de los distribuidores/ grupo ARCOR - 1era. Parte.



Fuente: Elaboración propia.

El primer punto que se planteó fue el de si la implementación generará conflictos entre la empresa y el distribuidor, en el gráfico 25 se ve claramente como la visión de grupo ARCOR es tendiente a que no lo habrá, mientras que los distribuidores, aunque haya una discrepancia entre ellos, plantean que sí. Sobre la pertenencia del distribuidor a grupo ARCOR están de acuerdo en que ésta es muy alta.

**Gráfico 26. Percepciones Distribuidor/ grupo ARCOR - 2da. Parte.**

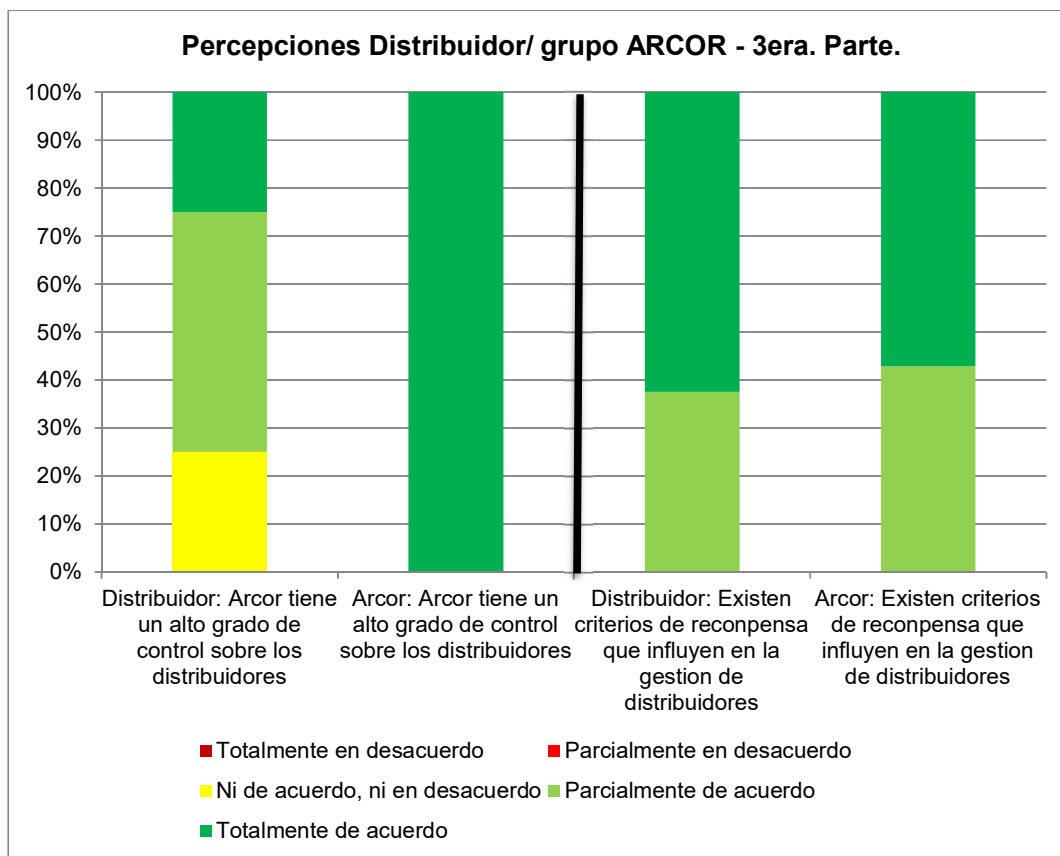


**Fuente: Elaboración propia.**

El gráfico 26 es sobre el impacto cultural. La organización no cree que los distribuidores tomen positivamente el cambio y ellos consideran que el impacto organizacional va a ser alto, lo que da como resultado una alineación.

En la segunda pregunta sobre si los cambios son consensuados, la empresa considera que sí, mientras que los distribuidores dan por tierra ese supuesto.

**Gráfico 27. Percepciones Distribuidor/ grupo ARCOR - 3era. Parte.**



**Fuente: Autoría propia.**

En el gráfico 27 se aprecia que en estos 2 casos las respuestas están muy alineadas tanto en el nivel de control de grupo ARCOR sobre el distribuidor. Ambos coinciden en que es alto y en la segunda pregunta ambos coinciden en que hay criterios de recompensa que influyen en cómo se gestiona al distribuidor.

De toda la información recolectada tanto en el estudio de cultura organizacional y el análisis de las percepciones de los distribuidores con respecto a grupo ARCOR se realizó el siguiente FODA (Ver figura 16) a modo de síntesis, como base para el análisis.



**Figura 16. FODA.**

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación entre departamentos no es fluida</li> <li>• Los objetivos de la cadena de suministro están desalineados</li> <li>• La interfaz Empresa – Distribuidores es tensa</li> <li>• Hay disparidad de visiones sobre los problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de ventas por falta stock</li> <li>• Alto impacto cultural</li> <li>• Desgaste de comunicación con distribuidores</li> </ul>
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ARCOR SAIC como empresa líder en el mercado</li> <li>• Compromiso y alineamiento de la organización para con la empresa</li> <li>• El respeto del personal para con la empresa y la marca</li> <li>• Hay capacidad tanto en la compañía como en los distribuidores para poder enfrentar esta implementación.</li> <li>• ARCOR SAIC es una empresa con alta tolerancia al riesgo e instruye a su personal a ser innovador.</li> <li>• Alto control de la empresa sobre sus distribuidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder pasar esta implementación al resto de las líneas de productos y distribuidores</li> <li>• Construir una nueva cultura para hacer las cosas.</li> <li>• Alineación de objetivos con la cadena de abastecimiento</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia.**

Además entre los puntos a considerar están la estructura tecnológica de la compañía no está totalmente preparada para la implementación, pero cuenta con una base confiable de información integrada entre las distribuidoras y la compañía, el impacto cultural va a ser alto, si la empresa priorizará la eficiencia de los procesos por sobre evitar cambios en la estructura de RRHH y por último el estudio de redes en la compañía, tanto las formales como las informales para poder analizar y desarrollar el plan de implementación.

A partir de esto, podríamos diagnosticar que tipo de cultura representa el hoy de la compañía.

### **2.4.3 Diagnostico de la cultura actual.**

El estudio y resultados de los elementos de la cultura organizacional de Grupo ARCOR permitirán identificar cual es el modelo que más se ajusta a la actual cultura de la compañía, a partir de esto se podrá definir si la compañía está en condiciones de encarar el cambio propuesto de la migración a VMI y poder planificar el impacto.

Los 4 tipos de cultura que se desarrollaron en el marco teórico son:

- Clan
- Adhocracia
- Jerarquizada
- Mercado

Para comenzar se deberán descartar 2 de las anteriores expuestas puesto que la cultura Jerarquizada entiende que la organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar, el procedimiento gobierna y dice a las personas lo que deben hacer. Las reglas y políticas juegan el rol preponderante y que el éxito se define por la entrega a tiempo, la planificación adecuada y el bajo costo, las remuneraciones al personal son estables y las recompensas están dadas por ascensos o aumentos. Este no es el caso del Grupo ARCOR puesto que la forma de trabajo aunque hay que cumplir con la jerarquía del organigrama es bastante horizontal, la gente se siente escuchada y tenida en cuenta sobre las decisiones de sus tareas diarias y son considerados parte de las mismas. Las recompensas al personal no son solo por aumentos de sueldo o ascensos sino también por cumplimientos de objetivos.

La otra cultura que hay que desestimar es la Cultura de Mercado puesto que éstas organizaciones están orientas al entorno. Operan con transacciones con otros mercados para generar ventajas competitivas.

Es una organización orientada a resultados. Las personas son competitivas y los líderes son exigentes y competitivos a la vez. El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento. En estas organizaciones prima

el control del trabajo realizado y además sus miembros prefieren la estabilidad de la organización.

Grupo ARCOR efectivamente está orientado a resultados y operan con transacciones en otros mercados para generar ventajas competitivas por lo que se podría considerar una posibilidad este tipo de cultura, la estabilidad de la organización también es un punto con el que Grupo cuenta aunque el mismo es consecuencia de un buen manejo no necesariamente porque la organización así lo prefiera, hay un punto importante para desestimarla que es la cultura de competir entre las personas y con los líderes. Grupo ARCOR elige una forma de trabajar basada en la colaboración en los equipos de trabajo e interdepartamentalmente e impulsan los proyectos y resultados conjuntos de la organización, no los individuales.

La cultura del Clan que se llama así, debido a la cultura familiar que representa, en un lugar muy amistoso para trabajar donde las personas comparten entre si y los dueños son mentores. Similar a una familia. La Organización está unida por la lealtad y la tradición. El compromiso suele ser alto. La organización premia el trabajo en equipo, participación y consenso.

Ésta cultura particularmente es controversial, porque la empresa efectivamente es una empresa familiar, la lealtad y el respeto de los empleados para/con la compañía es muy alto, se sienten identificados con la marca y desean continuar trabajando y creciendo en la compañía. Se nota que los empleados se sienten cómodos y respetados en su ambiente de trabajo pero ésta cultura no llega a mostrar todos los matices de la cultura del Grupo ARCOR, puesto que el desafío, la innovación y el hecho de que se estimule al personal a esforzarse por continuar creciendo y desarrollando se adapta mas a un tipo de cultura adhócratica donde los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de ambiente creativo y espíritu emprendedor. Los líderes son tomadores de riesgo.

Finalmente, esta cultura entiende que lo que sostiene a la organización en el tiempo en la experimentación en nuevos productos, la innovación y el constante crecimiento. Son líderes de mercado en su área. Lo que describe perfectamente al Grupo ARCOR como se puede ver en la descripción de la compañía al inicio de la metodología de la investigación.

## **2.5 Impacto VMI**

Finalmente el último punto estudiado y ya de cara al plan de implementación es el impacto del VMI, el mismo se midió solo considerando la prueba piloto puesto que son los únicos distribuidores que ya conocen y están familiarizados con la herramienta.

Lo primero que se hará será una descripción de la prueba piloto a modo de contexto, luego se considerará el impacto del mismo en el grupo ARCOR y finalmente se medirán las percepciones que hay sobre la implementación de esta nueva herramienta de gestión de inventarios entre Grupo ARCOR y sus distribuidores.

### **2.5.1 Prueba Piloto**

Con el objetivo de rápidamente implementar el nuevo proceso y aprender del funcionamiento de éste, se decidió la implementación de una prueba piloto, desarrollada en herramientas relativamente rudimentarias que permitan flexibilidad para realizar cambios.

Una consultora especializada en Supply Chain desarrolló el modelo en Excel, el cual utiliza reportes extraídos de las herramientas de BI (Business Inteligencia) como datos de ingreso para correr el modelo y posteriormente genera un reporte con los pedidos sugeridos, los cuales son ingresados a los sistemas transaccionales de la compañía utilizando EDI (Electronic Document Interchange)

El circuito operativo es burocrático, pero es muy flexible y rápido de implementar, lo que permite generar aprendizajes sobre el funcionamiento de VMI y la relación con los distribuidores.

La herramienta desarrollada incluye los siguientes procesos:

- Cálculo de política de stocks
- Planificación de Inventarios
- Planificación de transporte

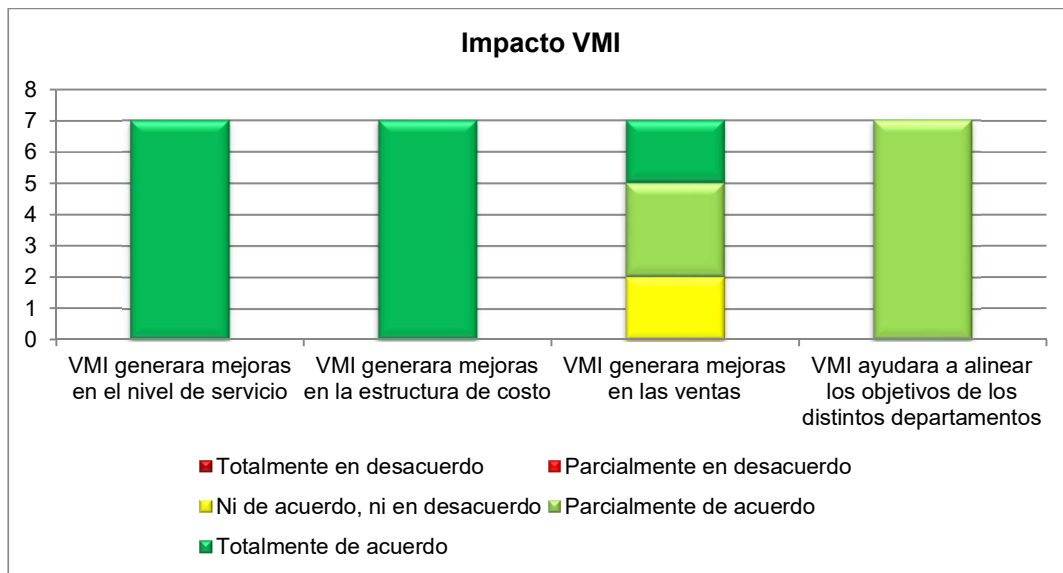
La prueba piloto se desarrolló e implementó en un período de 8 semanas, que incluyeron el período de relevamiento, acuerdo y definición del modelo, relevamiento de datos, desarrollo de la herramienta en sí misma y puesta en marcha.

Los impactados en la prueba piloto son 8 distribuidores del grupo que se encuentra en la cercanía al centro de distribución de grupo ARCOR en zona norte de gran Buenos Aires.

### 2.5.2 Impacto de la implementación de VMI en Grupo ARCOR

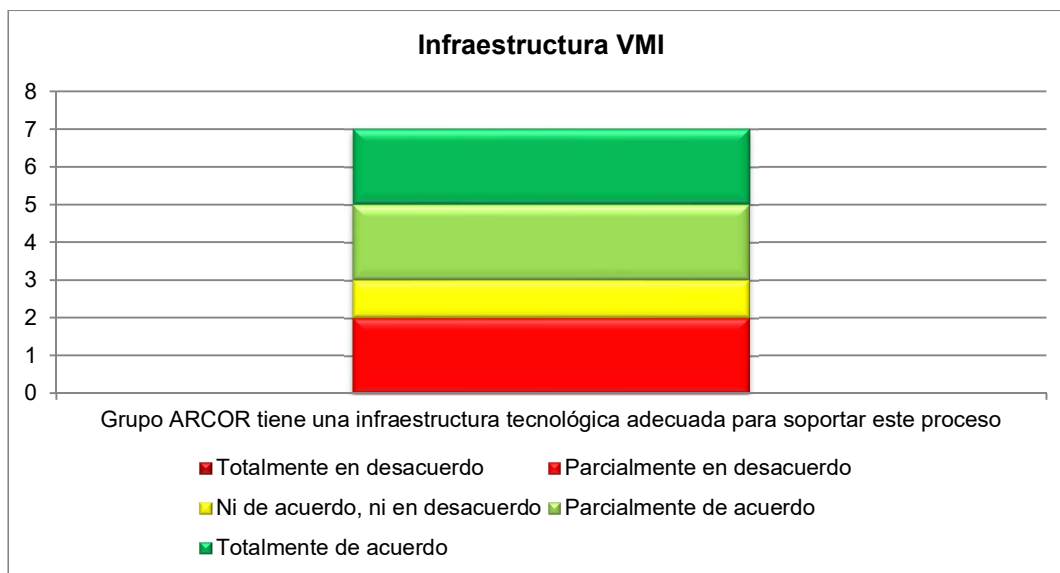
Se realizó una medición de cuál es el impacto del VMI en la organización de hoy, como se ve en la compañía el impulso de este proyecto.

**Gráfico 28. Impacto de VMI – prueba piloto.**



**Fuente: Elaboración propia.**

**Gráfico 29. Infraestructura para VMI – prueba piloto.**



**Fuente:** Elaboración propia.

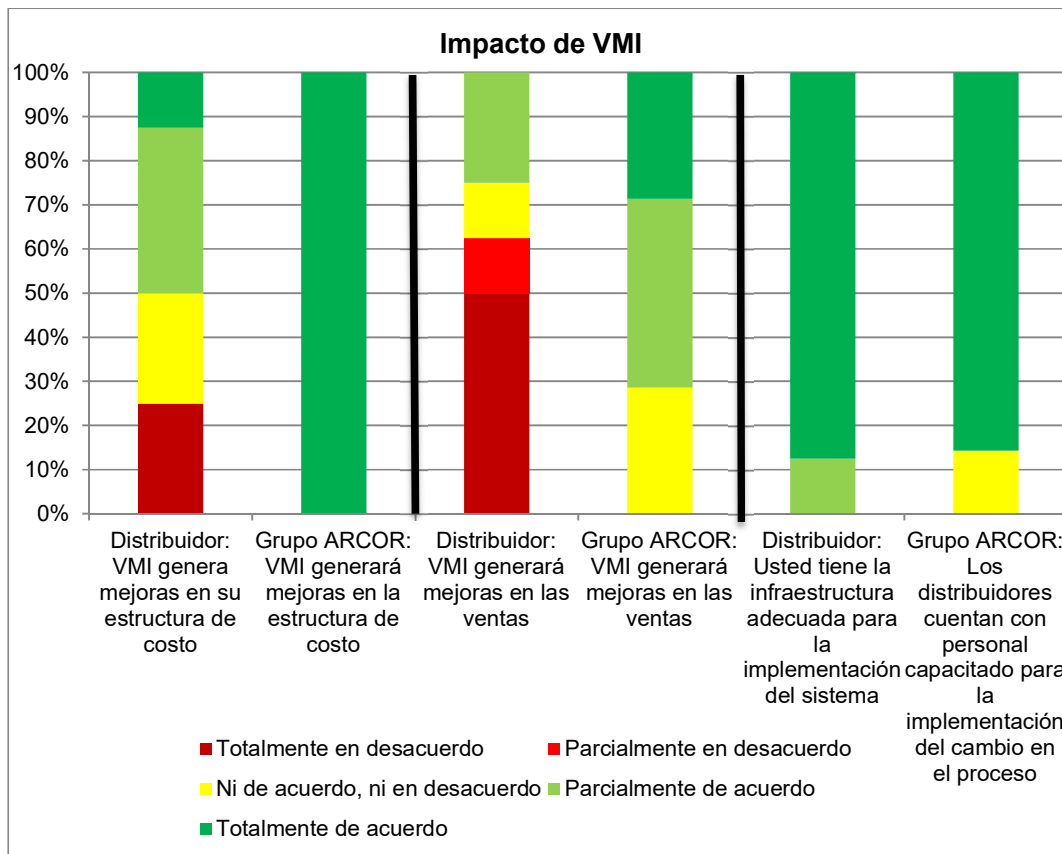
En los gráficos 28 y 29 están los resultados del impacto: Desde la organización la percepción es positiva y está alineada a la implementación de VMI, reconoce las bondades de la herramienta y es tendiente a considerar que existe la estructura tecnológica para llevar a cabo la nueva implementación del proyecto.

### **2.5.3 Percepciones Distribuidores/ ARCOR SAIC – Prueba piloto**

En el gráfico 30 se encuentra la percepción de la visión de las dos puntas de la cadena referido a la implementación del nuevo proyecto.

Cabe destacar que el sondeo se realizó sólo sobre los distribuidores que están participando de la prueba piloto.

**Gráfico 30. Percepción distribuidor/ grupo ARCOR - Impacto de VMI – prueba piloto**



**Fuente: Elaboración propia.**

En la primera pregunta se nota una discrepancia entre ambas visiones, la empresa considera que VMI generará mejoras en la estructura de costos mientras que los distribuidores, aunque no están alineados, tienden a opinar distinto.

En la segunda pregunta sobre si VMI mejorará las ventas, vuelve a aparecer una discrepancia importante puesto que la empresa considera que si y los distribuidores no.

En la tercera sobre si los distribuidores tienen personal capacitado para la implementación del cambio ambas partes están de acuerdo.

Cabe destacar que es notoria la diferencia que existe entre los distintos distribuidores. Será necesario ir más a fondo en los desembarcos en los próximos grupos de distribuidores.

#### **2.5.4 Resultados impacto VMI – Prueba piloto**

El impacto pareciese ser positivo a la visión de la organización, aunque se ve que no hay una aprobación del modelo aun por parte de los distribuidores.

Tanto Grupo ARCOR y los distribuidores coinciden que el personal está capacitado para llevar a cabo este cambio y que están preparados tecnológicamente.

Existen discrepancias muy notorias entre el grupo ARCOR y sus distribuidores tanto en si VMI mejorara la estructura de costos y las ventas de las compañías.

Finalmente, es un punto notorio el hecho de que entre los distribuidores las opiniones de los distintos actores sean tan distintas, mientras que en Grupo ARCOR se puede notar una alineación importante entre las respuestas de los distintos impactados por el cambio.

Cabe destacar que, al momento de escribir esta tesis (fines de febrero de 2019) la prueba piloto recién lleva 8 semanas.

El esquema actual de trabajo entre grupo ARCOR y sus distribuidores genera incongruencias propias por la falta de comunicación, quiebres de stock, insatisfacción en el cliente tanto interno como externo, niveles de servicio bajos y aumento del capital de trabajo.

Por otro lado la propuesta de implementación de VMI, tiene como objetivo mejorar la rentabilidad de toda la cadena en su conjunto, a través de la gestión centralizada de inventarios.

Los potenciales beneficios estarán generados a partir de:

- Incremento de ventas por un manejo más eficiente del stock y por una mejora significativa en el nivel de servicio de Arcor a sus distribuidores
- Reducción de costos logísticos por la utilización más eficiente de las bodegas de los transportes
- Reducción de costos operativos a partir del aprovechamiento de capacidades ociosas de cámaras de frío en la red de distribuidores
- Reducción de stock, lo que significará una reducción del capital de trabajo y del costo financiero y de mantenimiento de éste



Considerando las diferentes percepciones que se mostraron puertas adentro de grupo ARCOR, y además entre ellos y sus distribuidores se vuelve crítica en la implementación la generación de confianza entre las partes.

La cultura del grupo ARCOR al ser adhócratica, está preparada para enfrentar el cambio. Esto no desestima la necesidad de planificación del mismo en busca de generar el menor impacto organizacional y obtener el mayor éxito posible.

### **3. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO EN LA GESTIÓN DE INVENTARIOS.**

El objetivo del plan es establecer las bases de cómo debería ser analizada y guiada la organización para poder llevar a cabo este proyecto de forma exitosa. Primero se llevara a cabo un análisis de los actores impactados en el proyecto para poder entender a quien/quienes será dirigido este plan.

Posteriormente se utilizará la guía de 8 pasos de Kotter que está definida en el capítulo 3, punto 3.3.2, para poder realizar el plan de implementación.

Los 8 pasos son:

- Paso 1: Generar sentido de urgencia.
- Paso 2: Formar una coalición.
- Paso 3: Crear una visión para el cambio.
- Paso 4: Comunicar la visión.
- Paso 5: Eliminar los obstáculos.
- Paso 6: Asegurar triunfos a corto plazo.
- Paso 7: Construir sobre el cambio.
- Paso 8: Anclar el cambio a la cultura de la empresa.

#### **3.1 Análisis de actores**

El proyecto fue impulsado en la empresa por lo que primero se deberán definir los actores del cambio de la empresa.

Está establecido que estos actores implicados generalmente se pueden clasificar, según lo descripto en el marco teórico (capítulo 3, punto 3.2.1), en:

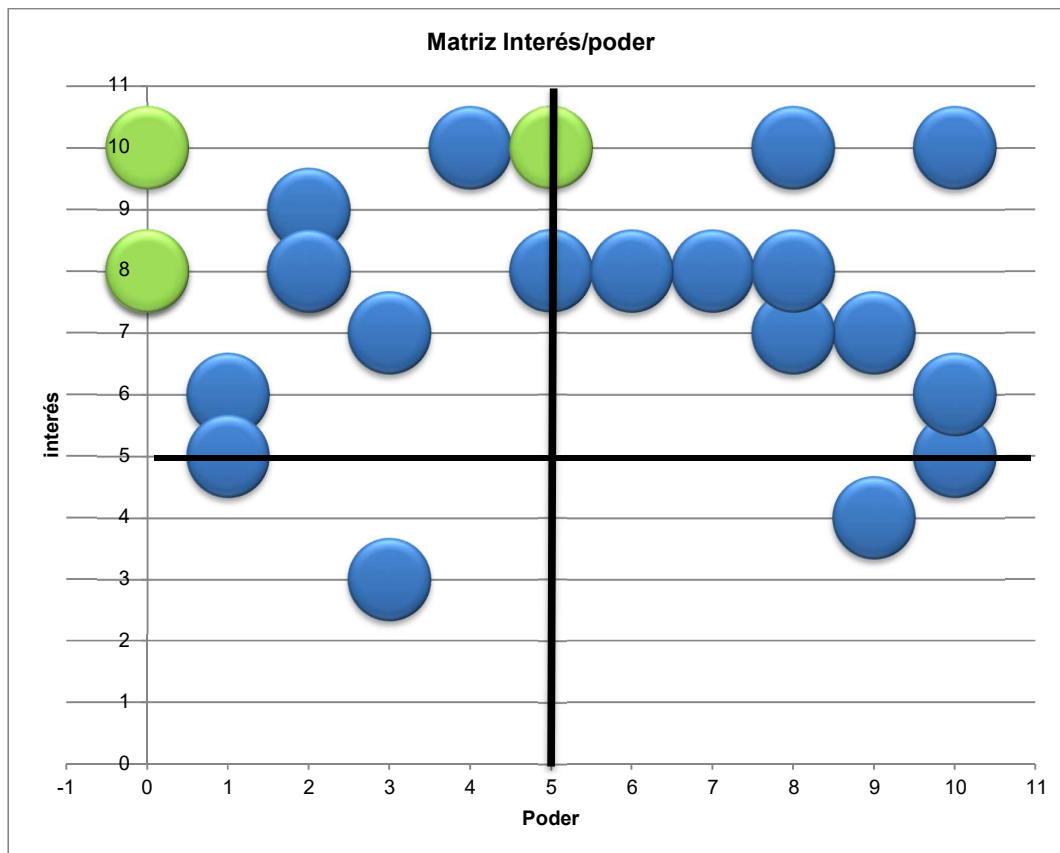
1. Campeones: 2%
2. Hacedores: 10/15%
3. Leales: 34%
4. Escépticos: 34%
5. Bloqueadores: 10/15%

Para poder analizar cómo gestionar a los distintos actores se definió el uso de una matriz de interés/poder, que es una representación visual de las personas

u organizaciones que pueden influir en el éxito de un proyecto o un negocio. La matriz muestra los diferentes grupos de interés e indica su nivel de interés y el poder que tienen para influir en el éxito.

Conociendo los actores y las necesidades de cada etapa se desarrollo matriz de interés/poder que se puede ver en el gráfico 31 (Ver anexo 4 para los datos):

**Gráfico 31. Matriz interés/poder de los impactados del proyecto VMI.**



**Fuente:** Elaboración propia.

*Nota: Los puntos verdes hacen referencias a actores de los distribuidores en general, cada caso en particular deberá ser analizado. Estos no fueron analizados en la tabla de actores.*

Los impactados, dependiendo en qué cuadrante se encuentran, deberán ser tratados de distinta forma puesto que una matriz típica de grupos de interés tiene cuatro sectores.

- Las partes interesadas con gran interés y alto poder: Gestionar las relaciones cercanamente para mantener su apoyo.
- Las partes interesadas con un alto poder pero un interés más bajo entran en el segundo sector. Mantener satisfechos.
- El tercer sector es para las partes interesadas de alto interés, pero poco poder: Mantener informados.
- El último sector incluye los interesados con niveles más bajos de interés y ningún poder en el proyecto: Notificarlo.

Basado en los datos se realizó la tabla 2:

**Tabla 2. Matriz de interés/poder – Forma de gestión.**

<b>Tipo de gestión basado en interés/poder</b>		
<b>Impactados</b>	<b>Tipo de gestión</b>	<b>Observaciones</b>
CEO	Gestionar cercanamente	
Director General	Gestionar cercanamente	
Gerente General Consumo Masivo	Mantener informado	
Gerente Distribuidora	Gestionar cercanamente	
Gerente Nacional de Ventas	Gestionar cercanamente	Encuestado
Gerente Regional de Ventas	Gestionar cercanamente	Encuestado
Jefe de Cuenta	Mantener satisfecho	
Gerente de Logística	Gestionar cercanamente	
Gerente Regional de Logística	Gestionar cercanamente	Encuestado
Jefe de Logística Congelados	Mantener satisfecho	Encuestado
Gerente SAC (Servicio al Cliente)	Mantener satisfecho	
Gerente de Planeamiento de Operaciones	Gestionar cercanamente	Encuestado/Líder de proyecto
Jefe de Programación de la Producción	Mantener satisfecho	
Gerente Trade Marketing	Gestionar cercanamente	Encuestado
Jefe de Trade Marketing Canal Comercial	Mantener satisfecho	
Gerente de Negocio Congelados	Gestionar cercanamente	Encuestado
Gerente de Negocio (Resto de los negocios)	Mantener satisfecho	
Gerente de Marketing	Mantener satisfecho	
Gerente de Transporte	Mantener satisfecho	

<b>Tipo de gestión basado en interés/poder</b>		
<b>Impactados</b>	<b>Tipo de gestión</b>	<b>Observaciones</b>
Gerente de RRHH	Notificar	
Titular Distribuidora	Gestionar cercanamente	
Jefe de Compras Distribuidora	Mantener satisfecho	
Jefe de Ventas Distribuidora	Mantener satisfecho	
GAP (Gerente de Administración y Planeamiento) Distribuidora	Gestionar cercanamente	

**Fuente: Elaboración propia.**

Teniendo en cuenta a los impactados por el proyecto, se puede comenzar la planificación del cambio en la gestión de inventarios.

### **3.2 Plan de implementación: modelo de 8 pasos de Kotter.**

Este plan es solo a modo de guía para poder llevar a cabo la implementación del cambio en la gestión de inventarios.

#### **3.2.1 Paso 1: Generar sentido de urgencia**

Para generar urgencia se deberán utilizar datos tanto externos como internos de la compañía. Sobre los externos, ejemplos de empresas que utilizan la herramienta y las bondades de ésta. Dar explicaciones de la estimación de ventas perdidas por la falta de alineación en la cadena de abastecimiento, demostrar la pérdida de ventas por quiebres de stock, la falta de nivel de servicio, el encarecimiento en el transporte por capacidad no utilizada de bodega y el efecto látigo y sus repercusiones en las horas extras.

Para cada grupo de personas, según la clasificación vista en el punto 3.1 del presente capítulo se deberá trabajar a lo largo de la implementación de distintas formas:

- Grupo 1: Gestionar cercanamente: Este grupo tiene alto poder y alto interés.

Para este grupo se recomiendan reuniones personales o de pocas personas para lograr llegar a un entendimiento cabal de la necesidad del

proyecto. Se demostrará mediante números la necesidad de implementar el proyecto estableciendo la urgencia en la implementación. Antes de las reuniones se deberá hacer un análisis de cuáles serían los intereses y expectativas de la persona sobre el proyecto, como así también el nivel de conocimiento de la persona sobre la herramienta. Establecer el nivel de poder que se tiene frente al otro y generar una comunicación bidireccional, permitiendo que el otro se sienta parte del proyecto, estos también deberán ser agentes de cambio por el poder que tienen sobre la resistencia.

Con este grupo luego se deberán mantener reuniones periódicas.

- Grupo 2: Mantener satisfecho: Este grupo tiene alto interés, pero bajo poder.

Para este grupo se recomiendan reuniones que pueden ser de grupos reducidos y capacitación, permitir en un momento de la reunión una comunicación bidireccional para que se sientan parte, pero tener claro que el objetivo de la reunión es más bien informar.

Se podrá medir periódicamente el nivel de satisfacción mediante encuestas o workshops.

- Grupo 3: Mantener informado: Este grupo tiene alto poder y bajo interés. Este grupo deberá estar informado de forma periódica como los del grupo 1 pero puede ser de manera informal. Este grupo tiene poder y deberá ser tratado de esta forma para no generar un posible foco de resistencia por no creer que sea importante para el proyecto. Se lo puede incluir en una capacitación, aunque pudiéndole permitir no asistir.
- Grupo 4: Notificar: Este grupo no posee ni interés ni poder. Este grupo suele estar formado por personas que pueden estar afectadas por el proyecto de forma eventual ante algún problema como el gerente de RRHH. Deben ser notificados vía e-mail sobre la existencia de la iniciativa y luego regularmente informado el avance.

### 3.2.2 Paso 2: Formar una coalición:

Se consideran solo los actores de la empresa. Sobre los impactados antes listados tener en cuenta que jefes de cuenta hay 50 y gerentes regionales de ventas 12 por lo que el universo poblacional es 80 personas.

Se clasifican para conocer aproximadamente cuantos serán los bloqueadores y escépticos y poder establecer cómo trabajar con ellos. En la tabla 3 se puede ver esta clasificación.

**Tabla 3. Clasificación y cantidad de impactados por etapa.**

Impactados	Aprox %	Cant. Aliados
Campeones	2	2
Hacedores	15	12
Leales	35	28
Escépticos	33	26
Bloqueadores	15	12

**Fuente: Elaboración propia.**

De cada uno de los impactados se deberá conocer cuáles son sus motivaciones, objetivos en común y en conflicto.

Si tomamos en cuenta las encuestas realizadas en la metodología de investigación se podría considerar que las personas que ya se han aliado al proyecto son el Gerente de Planeamiento de Operaciones que también es el líder del proyecto, el Gerente de Negocio Congelados, el Gerente de Trade Marketing, el Jefe de Logística Congelados y el Gerente Regional de Logística, con estos actores se considera que el proyecto ya tiene masa crítica para empezar a trabajar sobre los llamados hacedores.

Tanto el Gerente Nacional y los Gerentes Regionales de Ventas, aunque están de acuerdo con la herramienta que plantea el proyecto, aún están escépticos sobre cómo va a cambiar la relación con los jefes de cuenta y con los distribuidores.

Se recomienda antes de comenzar a trabajar sobre cada grupo entender qué grado de resistencia existe y por qué.

De los actores analizados se considera que quienes pudiesen ejercer algún tipo de resistencia debiesen ser todos los relacionados al área de ventas y los distribuidores, estos serán los más afectados y la incertidumbre podría causar resistencia.

Una figura que tiene una capacidad de influencia considerable es el Gerente de Administración y Planeamiento Financiero (GAP) de la unidad de negocio Distribuidora, la cual concentra la gestión comercial dentro de la compañía. Dentro de las operatorias consideradas en el proyecto de VMI, se establece la posibilidad de trasladar stock desde grupo ARCOR hacia los Distribuidores para aprovechar la capacidad ociosa en sus cámaras refrigeradas y evitar el pago a un operador logístico terciarizado. Para que sea viable, esto implicaría ofrecerle un mayor plazo de pago de la mercadería recibida al distribuidor, lo que significaría aumentar el plazo de cobro promedio. Esto afecta uno de los principales indicadores de esta persona, por lo que será necesario en conjunto proponer a las áreas de gestión modificar este indicador para que considere este impacto. Si bien el capital de trabajo total permanece en el mismo nivel ya que el aumento dado en el capital invertido en crédito a los distribuidores es equivalente al monto del inventario que se reduce en el stock registrado dentro de la compañía, sí aumenta la cuenta mediante la cual se mide la gestión del GAP.

Estos están descriptos en la tabla 4.

**Tabla 4. Análisis de objetivos.**

<b>Análisis de objetivos de la resistencia</b>				
<b>Impactados</b>	<b>Gestión</b>	<b>Objetivo compartido</b>	<b>Objetivo en conflicto</b>	<b>en</b>
<b>Gte. Ventas</b>	<b>Nacional</b>	Gestionar cercanamente	Mayores ventas Evitar quiebres	Pérdida de poder por restructuración de la cadena
<b>Gte. Ventas</b>	<b>Regional</b>	Gestionar cercanamente	Reducir costos Rentabilidad ARCOR	
<b>Jefe de cuenta</b>		Mantener satisfecho		Restructuración de su puesto de trabajo



### Análisis de objetivos de la resistencia

Impactados	Gestión	Objetivo compartido	Objetivo en conflicto
<b>GAP (Gerente de Administración y Planeamiento Financiero) Distribuidora (Ventas)</b>	Gestionar Cercanamente		Impacto en los actuales objetivos de su evaluación de desempeño Posible aumento de días de plazo de cobro por traslado de stock antes de tiempo compensado por plazo para el pago por parte del distribuidor
<b>Titular distribuidora</b>	Gestionar cercanamente		Pérdida de poder en la compra Pérdida de oportunidades de compra por precios Pérdida de identidad como empresario
<b>Jefe compras distribuidora</b>	Mantener satisfecho	Mayores ventas Evitar quiebres Reducir costos	Pérdida de control en el stock Dificultad para cumplir con los actuales objetivos de VDC
<b>Jefe ventas distribuidora</b>	Mantener satisfecho		Competencia con sistema distribuidor del futuro

**Fuente:** Elaboración propia.

Con respecto a cada impactado de la resistencia se deberá analizar el tipo de red e influencias para encontrar personas en común que puedan actuar como agentes de cambio.

### **3.2.3 Paso 3: Crear una visión para el cambio.**

Basado en el diagnóstico se deberá tomar el análisis de los grupos de interés/poder. Se recomienda la generación de una visión conjunta con el grupo 1 o grupo de alto poder y alto interés. Esto será un beneficio puesto que este grupo es clave para el cambio y serán los mayores aliados. Es importante lograr que ellos se sientan parte y generadores del cambio.

Para este grupo se recomienda un workshop que debiese ser coordinado con un consultor externo pero dirigido por los campeones del proyecto: el Gerente de Planeamiento de Operaciones y el Gerente de Congelados.

De esta visión de empresa se deberán desprender las estrategias para llevar a cabo esta visión; una de estas estrategias deberá ser claramente VMI.

Es importante que se definan los plazos en la visión, puesto que debe ser algo concreto y cumplible.

Este workshop servirá también de trampolín para el estudio y la generación de redes informales para poder escurrir la visión a la organización.

La preparación para este trabajo es clave:

1. Hacer un listado del grupo 1 y conocer el nivel de relación/poder con cada uno.
2. Establecer lo que se sabe de cada persona: intereses, expectativas, motivaciones.
3. Conocer los vínculos en la red informal, forma de la red, los vínculos pueden ser de asesoramiento, confianza o comunicación.
4. Establecer objetivos en común y objetivos contradictorios.

Este diagnóstico permitirá entender y planificar los siguientes pasos.

### **3.2.4 Paso 4: Comunicar la visión.**

La comunicación de la visión es tan importante como la visión en sí misma.

Considerando que la comunicación es una de las debilidades que surgieron en la investigación empírica, se delinearán a continuación las bases para la comunicación de esta visión.

1. La presentación al CEO (Luis Pagani):

La preparación para esta reunión es clave puesto que ésta será la definición de la aceptación de la red formal del proyecto. Primeramente,

se deberá estudiar a través de la red cual es el conocimiento y opiniones de éste. Lo más probable es que el grupo 1 ya haya actuado como agente de cambio y esté de acuerdo con la implementación.

Si las redes se trabajaron como es debido, esta reunión será más bien informativa y de ajustes de forma.

En grupo ARCOR esta persona es clave puesto que no solo es CEO, accionista y dueño, sino que también es el mayor referente de los distribuidores.

Esta reunión deberá además pedir la incorporación a la comunicación institucional del proyecto a ser implementado, aunque esta no deberá realizarse hasta que se comunique formalmente con el grupo 2.

2. La comunicación al grupo 2:

Para ésta se recomienda la generación de reuniones informativas del estado del proyecto, pero el objetivo es la comunicación de la visión, el entendimiento y poder recibir el primer feedback de la misma. Esta reunión es importante puesto que estas personas tienen alto interés, pero bajo poder en la toma de decisiones. Estas reuniones deben ser informativas para empezar a manejar la incertidumbre que el cambio genera.

Los jefes de cuenta y el personal de ventas que pertenecen a este grupo será mejor trabajarlo en forma separada para poder permitir descargos que no influyan directamente en el resto de las personas. Estas personas están diagnosticadas como resistencia.

3. La comunicación al grupo 3.

Este grupo será informado vía e-mail antes que la comunicación formal e institucional haga su desarrollo puesto que tiene alto poder.

4. La comunicación al resto de los impactados

Al resto de los impactados se los informará vía e-mail a través de los canales formales de la compañía.

5. Comunicación a distribuidores.

Esta comunicación es importante puesto que son las personas más afectadas por el proyecto.

Debe realizarse a medida que se decide sumar a un nuevo grupo de distribuidores. Se deberá realizar una reunión formal de presentación del caso. Ésta debe ser coordinada por una persona que esté convencida del proyecto, no se debe dejar al azar esta reunión o a cargo de la resistencia.

Luego de la presentación se recomienda la incorporación de una capacitación de 4 horas mínimo, generar simulación y permitir al distribuidor familiarizarse con la herramienta. En esta capacitación sería bueno que participe otro distribuidor que sea, por ejemplo, un caso de éxito en la prueba piloto y pueda transmitir su propia experiencia a sus pares.

### 3.2.5 Paso 5: Eliminar los obstáculos

A la hora de analizar los posibles obstáculos a eliminar, se tomo en cuenta el FODA (ver figura 16 de la parte de metodología de investigación, punto 2.4.2.1). Un punto que aparece como una oportunidad de mejora es la desalienación de los objetivos de la cadena de abastecimiento. Se tomara este punto como ejemplo de cómo debiesen analizarse los distintos obstáculos.

El primer punto es detallar los objetivos que están incluidos en el SGI en cada una de las etapas de la cadena de abastecimiento, los mismos se encuentran a continuación en la tabla 5:

**Tabla 5. Objetivos de la cadena.**

Objetivos de la cadena de abastecimiento						
Producción	Planeamiento de Operaciones	Logística	Ventas	Negocio/Marketing	Distribuidor	
Productividad de la Mano de Obra	Capital de trabajo	Ocupación de bodega	Ventas en Litros	Lanzamiento de Productos	de	Compra en Litros - Sell in (30%)
Eficiencia industrial	Nivel de Servicio	Costo de flete	de Ventas en \$	Rentabilidad		Venta en Litros - Sell out (70%)
Costo de transformación		Productividad de Mano	Plazo de cobro	Ventas en \$		

Obra
Ventas en Litros

**Fuente: Elaboración propia.**

A partir de esto, se utilizara la matriz de Vester para poder analizarlos. Esta matriz valora la capacidad de influencia y dependencia de cada elemento en el sistema de los demás.

En este caso se utiliza para identificar la alineación de objetivos, ésta nos servirá para realizar un primer análisis de cómo están relacionados y poder tener más información de cómo se afectan unos con otros.

La matriz siempre realiza la misma pregunta: ¿Existe una influencia directa del elemento “A” en el elemento “B”?, a partir de esta pregunta

Registre 0: si la respuesta es no.

Registre de 1 a 3, si la respuesta es sí y considerando el nivel de intensidad de influencia, débil, media, intensa.

**Tabla 6. Tabla de datos - Matriz de Vester.**

	plazo de cobro	Venta en Litros - Sell out (70%)	Compra en Litros - Sell in (30%)	Rentabilidad	Lanzamiento de Productos	Ventas en \$	Ventas en Litros	Costo de flete	Ocupación de bodega	Nivel de Servicio	Capital de trabajo	Costo de transformación	Eficiencia industrial	Productividad de la Mano de Obra
Productividad de la Mano de Obra	0	2	3	2	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0
Eficiencia industrial	3	0	3	3	3	0	1	1	1	2	3	1	1	0
Costo de transformación	0	3	0	2	2	0	0	0	0	0	3	0	0	0
Capital de trabajo	3	3	2	0	3	1	0	2	2	1	3	2	2	0

Nivel de Servicio	1	1	1	1	0	0	1	3	3	1	2	3	3	1
Ocupación de bodega	0	0	0	0	3	0	3	2	2	0	2	2	2	0
Costo de flete	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	2	0	0	0
Ventas en Litros	1	1	2	0	2	2	2	0	3	3	3	3	3	2
Ventas en \$	1	1	2	0	2	2	2	3	0	3	3	3	3	2
Lanzamiento de Productos	1	1	1	1	2	0	0	1	1	2	3	1	1	0
Rentabilidad	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0
Compra en Litros - Sell in (30%)	1	1	2	3	2	2	0	3	3	0	3	0	3	1
Venta en Litros - Sell out (70%)	1	1	2	3	2	2	0	3	3	0	3	3	0	0
Plazo de cobro	0	0	0	1	3	1	1	3	3	2	1	3	2	0

**Fuente: Fernando Di Giusto – Gerente de Planificación de Operaciones**

Posterior a esto, se suman las filas estableciendo la influencia y las columnas estableciendo la dependencia. Tomando los máximos de las filas y columnas, se dividen a la mitad y se establecen de esta forma 4 cuadrantes. Ésto se muestra en la tabla 7:

**Tabla 7. Resultados matriz de Vester**

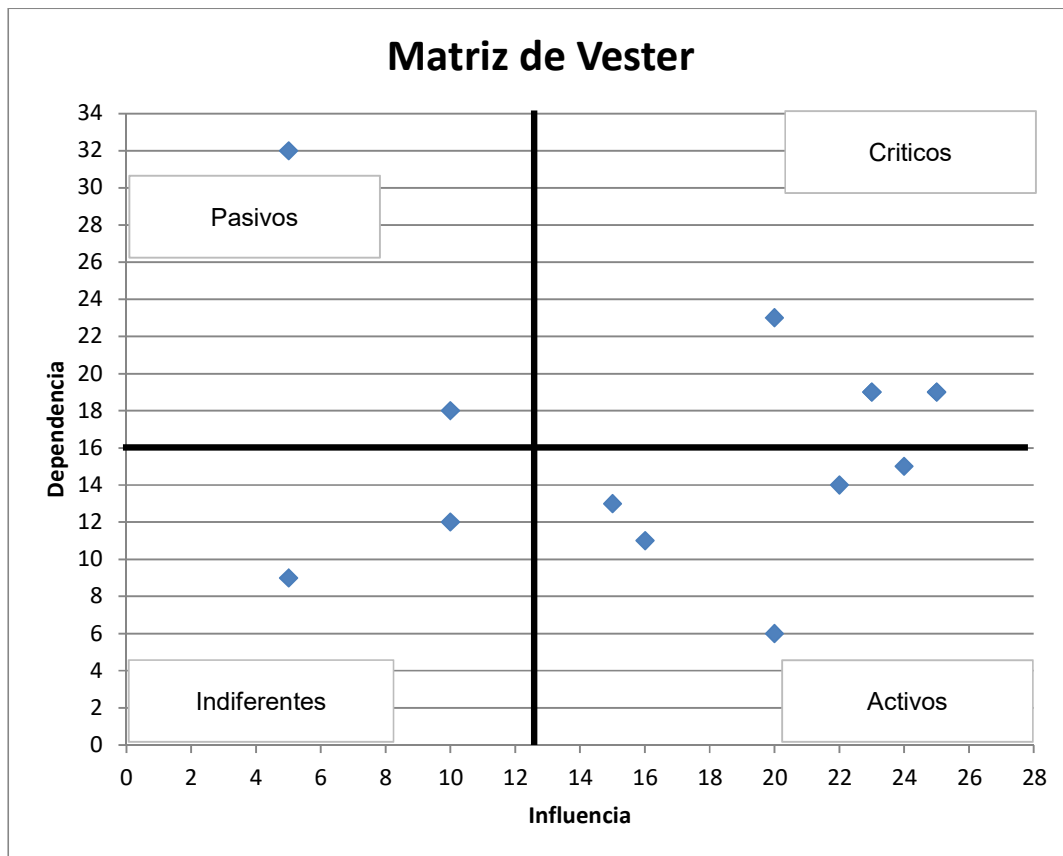
	Influencia/causa	Dependencia/efecto
<b>Productividad de la Mano de Obra</b>	10	12
<b>Eficiencia industrial</b>	22	14
<b>Costo de transformación</b>	10	18
<b>Capital de trabajo</b>	24	15
<b>Nivel de Servicio</b>	20	23
<b>Ocupación de bodega</b>	16	11

<b>Costo de flete</b>	5	9
<b>Ventas en Litros</b>	25	19
<b>Ventas en \$</b>	25	19
<b>Lanzamiento de Productos</b>	15	13
<b>Rentabilidad</b>	5	32
<b>Compra en Litros - Sell in (30%)</b>	23	19
<b>Venta en Litros - Sell out (70%)</b>	23	19
<b>Plazo de Cobro</b>	20	6
<b>Máximo</b>	25	32
<b>Promedio de EJE</b>	12.5	16

**Fuente:** Elaboración propia

En el Gráfico 32 se observan los resultados del análisis mediante la matriz.

**Gráfico 32. Matriz Vester – influencia/dependencia.**



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 8 se puede apreciar la clasificación vista en el Gráfico 32.

**Tabla 8. Interdependencia de objetivos, Clasificación.**

**Clasificación de objetivos Influencia/dependencia.**

	Influencia	Dependencia	
<b>Productividad MOD</b>	10	12	Indiferente
<b>Eficiencia industrial</b>	22	14	Activo
<b>Costo de transformación</b>	10	18	Pasivo
<b>Capital de trabajo</b>	24	15	Activo
<b>Nivel de Servicio</b>	20	23	Critico
<b>Ocupación de bodega</b>	16	11	Activo
<b>Costo de flete</b>	5	9	Indiferente
<b>Ventas (Litros)</b>	25	19	Critico
<b>Ventas en \$</b>	25	19	Critico



Lanzamiento de Productos	15	13	Activo
Rentabilidad	5	32	Pasivo
Compra (Litros) Sell in <sup>3</sup> (30%)	23	19	Critico
Venta (Litros) Sell out <sup>4</sup> (70%)	23	19	Critico
Plazo de Cobro	20	6	Activo

**Fuente:** Elaboración propia.

- Los objetivos CRITICOS tienen alta influencia y dependencia, estos son importantes porque son los más influenciados e influyentes al mismo tiempos en la desalineación. Como son venta en litros y \$, el sell in y sell out del distribuidor y el nivel de servicio.
- Los objetivos PASIVOS tienen un alta dependencia y una baja influencia, por lo que representan poca influencia, al desarrollar los objetivos activos, los pasivos debiesen ser solucionados o mermados, como es el caso del costo de transformación y la rentabilidad.
- Los objetivos INDIFERENTES presentan un bajo de pasivos y un alto de activos, es decir, ni causan a otros ni son causados, para este sistema son de baja prioridad, puesto que no alinean ni desalinean la cadena. Productividad de la mano de obra y el costo de flete.
- Los objetivos ACTIVOS presentan un alto total de activos y bajo de pasivos. No son causados por otros, pero influyen en los otros criterios. Son cruciales, la principal causa de desalineación. Estos son la eficiencia industrial, capital de trabajo, la ocupación de bodega, el plazo de cobro y el lanzamiento de producto.

A partir de este análisis se da, a modo de ejemplo, el tratamiento que se deberá dar a cada objetivo.

Objetivo CRÍTICO: Ventas en litros

Como el nombre lo indica, este objetivo es crítico, porque es influenciado e influye a otros. Este tipo de objetivo debe ser analizado desde el punto de vista de si es la mejor forma de medirlo, claramente es muy importante, pero: ¿es la medida que mejor influye en el resto de los eslabones de la cadena?

<sup>3</sup> Sell in: Precio de venta del proveedor al distribuidor.

<sup>4</sup> Sello ut: Precio de venta del distribuidor al cliente minorista.

Objetivo PASIVOS: Costos de transformación

Estos objetivos son influenciados por otros y tienen poca influencia, podrían quedar como objetivos sectorizados, pero no influyen en el comportamiento de la cadena (burocráticos), los objetivos activos serán los que definan cómo estos se van a comportar.

Objetivo INDIFERENTE: Productividad de la mano de obra

Efectivamente la productividad de la mano de obra, a menos que se vuelva un cuello de botella, no va a afectar a la cadena de abastecimiento.

Objetivo ACTIVOS: Lanzamiento de producto

Este ítem es clave, puesto que afecta a casi toda la cadena de abastecimiento y además es poco influenciado. Una propuesta de alineación es establecer antes de realizar la estimación de demanda del año de lanzamientos a realizarse, las materias primas que se tienen, en qué momento del año se pueden fabricar para influenciar lo menos posible la estructura industrial, si existe la posibilidad de moverlo, qué nivel de seguridad tiene. El lote de fabricación puede ser de prueba en un proveedor, etc.

Sumado a lo anterior, se deberá reformular este objetivo para poder volverlo cuantificable desde la rentabilidad o la venta.

De esta forma el análisis de objetivos puede ser provechoso para entender el hoy de la cadena. Demuestra lo que apareció en las encuestas de clima y cultura: *La desalineación de objetivos en la cadena de abastecimiento es notoria.*

Es un tema clave a tratar en la organización tanto para este proyecto como para el futuro de la empresa.

Sería un punto a subir al workshop con el grupo 1 para cambiar esta forma de medir los objetivos en el SGI.

### **3.2.6. Paso 6: Crear triunfos de corto plazo**

Para este paso es clave contar con los resultados tanto de la empresa como los de los distribuidores de la prueba piloto.

La prueba piloto con sus buenos resultados y aprendizajes será el estandarte para el desembarco en el resto de la cadena.

1. Explicar por qué el VMI está alineado con los objetivos de las áreas.

2. Se recomienda no desembarcar en todos los grupos de distribuidores a la vez puesto que cada zona o ruta logística deben tener situaciones nuevas que aún no se han estudiado. Es importante estar cerca de la implementación puesto que al ser un tema delicado, el apresurarse puede generar resistencias que no serán fáciles de superar.
3. Una buena práctica sería invitar a un distribuidor que haya estado en la prueba piloto a dar una charla en otro grupo de distribuidores, y así ir continuando con la cadena. De esta forma se obtendrán dos beneficios: el primero es que entre distribuidores hablan el mismo vocabulario y sentirán más confianza por los objetivos en común. En segundo lugar, lograr generarle al distribuidor invitado el sentido de pertenencia al proyecto, puesto que será parte de este.
4. El punto más importante es que, como se vio en la encuesta de clima y cultura organizacional, la comunicación está deteriorada o no es eficaz del todo. Se deberá generar un sistema de comunicación.
  - a) Enviar un correo con avances mensual de los logros del mes.
  - b) Comunicar al personal mediante cartelería del logro de objetivos del personal gracias al VMI y cuáles son sus bondades según el sector.
  - c) Generar encuentros entre los distintos grupos de la cadena, inclusive sumando a algún distribuidor, que la gente se conozca por nombre. El personal suele atarse al cumplimiento de objetivos basados en la confianza que sienten hacia el líder del mismo. Los encuentros además tienen que incluir personas de todas las edades, es importante comprometer a las nuevas generaciones en los procesos de cambio porque ellos son los que los van a continuar.
  - d) Capacitación o workshop: Estos espacios son importantes para que el personal de distintos departamentos se conozca y puedan intercambiar ideas. Es clave que sean ellos quienes comuniquen luego mediante el radio pasillo. La información que tengan debe ser clara y la que grupo ARCOR necesita que tengan y trasmitan.

### **3.2.7. Paso 7: Construir sobre el cambio**

En este punto es clave entender que, a pesar del análisis y diagnóstico, del trabajo y la capacitación se pueden seguir gestando nuevas resistencias. Se deberá estar chequeando regularmente cómo las personas se van adaptando al cambio.

Una forma de estar chequeando el ambiente es la encuesta de clima y cultura, pero además se deberán mantener encuestas con los impactados del proceso para asegurar que continúan alineados y también para tener retroalimentación o feedback.

Hay que tener en cuenta que, en este tipo de cambios, los impulsores pueden ser pocos, pero los agentes de cambio deberán ser muchos para que el proyecto termine de manera exitosa.

La retroalimentación y los aprendizajes que se fueron obteniendo durante la implementación son clave para el cambio, hay que tener en cuenta que el impulsor del proyecto pudo haber planificado todo, pero el todo de un comienzo no es el todo del ahora. Cambiar una parte del proyecto durante el proceso es positivo puesto que lleva a que la organización se comporte como un organismo vivo y nutre a todos los integrantes.

La encuesta debe tener preguntas que puedan ser cuantificables, pero también debe tener algunas que sean abiertas y hay que motivar al personal a que sea libre a la hora de contestarlas; en ellas puede estar el precedente del nuevo cambio a implementar.

### **3.2.8. Paso 8: Anclar el cambio a la organización.**

En este punto es importante dar un cierre a la implementación y comunicarlo, poder transmitir los aprendizajes del proyecto y los beneficios que tuvieron las distintas personas por esta iniciativa.

Se necesitan demostrar números y se debe, luego de comunicarlo tanto institucionalmente como a través de las redes informales, se deberá luego de un tiempo pedir una retroalimentación o feedback a nivel organización de la visión sobre cómo fue la experiencia de haber participado y cuáles creen que fueron los resultados.

Además, con las personas de mayor poder se deberá hacer reuniones para dar conclusión al proyecto y hacer un diagnóstico del proceso.

Sumado a lo anterior se deberá dar retroalimentación o feedback a los equipos de trabajo que se hayan formado durante el proyecto y si se pudiese permitirles mantener ese espacio de equipo para nuevas ideas y nuevos proyectos, liderados por quien corresponda.

Comunicar los resultados, tanto a nivel organización como los de los individuos. Por ejemplo, gracias al VMI el personal de depósito cumplió el objetivo del SGI de cumplimiento de llenado de bodega de camión.

Para que el cambio se institucionalice como una forma de trabajo, la gente debe sentirse parte del proyecto y del éxito, sino lo pueden ver lo normal será volver al statu quo.

Es fundamental incorporar los objetivos de VMI al SGI, en especial, a los objetivos de desempeño de los involucrados directos.

El éxito del proyecto sumado a la visión que el mismo deja en la compañía, son la clave para institucionalizar, no solo el cambio a implementar, sino también sentar los precedentes para futuros proyectos.

## 4. CONCLUSIONES

El presente trabajo tuvo como objetivo establecer las pautas para llevar adelante cambios en empresas multinacionales y poder establecer el impacto cultural de las mismas y como trabajarlos.

Para esto, se establecen a modo de conclusión, tres etapas para llevarlos adelante:

- La primera etapa: El diagnóstico: Este es clave puesto que mide como la cultura de la organización y su estado de preparación para afrontar este cambio. Realizar el sondeo del personal sobre el proyecto, puede hacer posible la aparición de temas importantes que aun no se han visto por el líder, y también permite hacer un primer acercamiento de qué lugar ocupara cada persona en el proceso.
- Segunda etapa: El impacto de los involucrados o análisis: Cada persona que trabaja en la organización es un eslabón de la cadena por lo que basados en la primera etapa se deberán definir si son agentes de cambio o la resistencia, conocer sus objetivos y entender sus redes informales son la clave para poder luego movilizarlos hacia el cambio propuesto. A nivel organización, realizar un análisis de los puntos en los que la compañía es fuerte y los que deberán ser tratados y resueltos para la implementación.
- Tercera etapa: El plan de implementación: Este no es solamente una forma de implementar este proyecto sino la idea es convertir a la organización en un organismo vivo abierto al cambio y buscando la mejora continua.

Sobre el caso de estudio: La implementación de VMI en el grupo ARCOR, se podría decir que la organización está preparada para este cambio tanto desde su cultura, puesto que presenta una cultura del tipo adhócratica que es proclive a la innovación y los cambios, como desde su estructura de sistemas pero para enfrentarlo debiese considerar los siguientes puntos que surgen del estudio:

- 1) Adaptar o formular un esquema de incentivos tanto en la empresa como con sus distribuidores que estén en concordancia con el VMI.
- 2) Se deberá tener el apoyo de la alta dirección y establecer un frente cohesionado de cambio con un líder respetado.
- 3) Trabajar en alinear los objetivos en la cadena de abastecimiento.
- 4) Enfatizar la comunicación y que la misma debe ser adaptada de acuerdo a los grupos de interés del proyecto.
- 5) Desarrollar la forma en la que funcionara el nuevo orden de pago/cobro y como este afectara financieramente a grupo ARCOR y a sus distribuidores.
- 6) Crear triunfos de corto plazo para mantener el cambio funcionando.
- 7) Establecer un sistema de puntos de control y retroalimentación para el proyecto y utilizar este proyecto para generar una nueva visión y cultura de cambio continuo.

El punto clave es entender que los grandes cambios en las empresas deben ser planificados a nivel impacto cultural tanto como técnico, si buscan llegar a implementaciones exitosas.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- Taylor, G. Don. (2008). Logistics engineering handbook. Boca Raton
- Aparjait, S. (2005). Demystifying VMI: Vendor Managed Inventory. Consultado febrero 2019. [http://www.coolavenues.com/know/ops/sarang\\_vmi\\_1.php3](http://www.coolavenues.com/know/ops/sarang_vmi_1.php3).
- Arango, M. (2011). Aplicación del modelo de inventario manejado por el vendedor en una empresa del sector alimentario Colombiano. Revista EIA, ISSN 1794-1237 numero 15, p.21-32, 2011
- Ryu, C. (2006). An investigation of impacts of advanced coordination mechanisms on supply chain, consignment, VMI I, VMI II and CPFR. UMI microform, p, 56
- Angehre, A. (2006). Simulación EIS. Insead. Fontainbleau. Francia.
- Hammonds, K.H. (2000). Practical Radicals. Revista Fast company. pp162-174.
- Battilana, J., Casciaro, T. Los secretos de la red de los grandes agentes de cambio. Harvard Business Review, América latina, Julio-Agosto 2013,R1307D
- Robbins, S., Judge, T. (2004). Comportamiento Organizacional. Decima edición. PEARSON EDUCACION. México
- Byock, I. (2013). Five Stages of Grief. Geisel School of Medicine. Consultado febrero 2019. <https://www.ekrfoundation.org/5-stages-of-grief/on-death-and-dying/>
- W.chan K., Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul. Profit Editorial. Argentina. ARG
- Pfeffer, J., Sutton, R. L. (2006) Gestión basada en la evidencia. Harvard Business Review. América latina. R0601E-E
- Lewin, K. (1951).Field theory in social science. Harper & Row, Nueva York. NY
- Claudia, PG, Loche, PE y Smith, KG. (2000). The Paradox of Success: An Archival and Laboratory Study of Strategic Persistence Following Radical Environmental Change. Academy of Managment Journal. pp.837-853.



- Kotter, J.P. (1995). Leading Changes: Why Transformation Efforts fail. Harvard Business Review, pp. 59-67.
- Albo, L. (2017). MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL. Grupo ARCOR. Argentina. ARG.
- Ballou, R (2004). *Administración de la cadena de suministro*. Quinta edición. México: Paerson Education, México.
- Harris, F. (1913). How Many Parts to Make at Once. *Factory, The Magazine of Managment (10) 2*, 135-136.
- Robins, P. (1992). Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Zimmelman, H. (1997). Conocimiento y sujetos Sociales. México, D.F.: El Colegio de México.
- Zimmerman, A (1996). Seguimiento de procesos. Ed. GTZ/RMSH. Proyecto Amren. Eschborn.
- De León, V. (2000). Desarrollo Organizacional. México: Trillas.
- Poler, E. (2006). Un modelo de empresa virtual para la gestión del proceso de previsión colaborativa en cadenas de suministro. *Congreso de ingeniera de Organización. pp. 2*.
- Cameron, K. Quin, R (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the competing values framework. EUA Addison-Wesley Publishing Company.Inc
- Schein, E, H, (1982). La cultura empresarial y liderazgo. Prentice hall
- Schein, E, H, (1982). Psicología de la organización. Prentice hall 3era. Edición.

## 6. LISTADO DE FIGURAS

FIGURA 1. MODELO EOQ - CURVA DE STOCK. ....	11
FIGURA 2. MODELO COLABORATIVO VMI. ....	13
FIGURA 3. DISTRIBUCIÓN DE COSTOS DE INVENTARIOS EN UN ESQUEMA DE VMI CON COSTOS A CARGO DEL VENDEDOR. ....	14
FIGURA 4. DISTRIBUCIÓN DE COSTOS DE INVENTARIOS EN UN ESQUEMA DE VMI CON COSTOS A CARGO DEL COMPRADOR. ....	15
FIGURA 5. MARCO DE VALORES EN COMPETENCIA - CVF 1. ....	24
FIGURA 6. MODELO DE 3 ETAPAS DE LEWIN. ....	28
FIGURA 7. FUERZAS ACTUANTES EN EL PROCESO DE CAMBIO. ....	29
FIGURA 8. BARRERAS ORGANIZACIONALES PARA LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA. ....	31
FIGURA 9. CURVA DE ADOPCIÓN DE UN CAMBIO EN UNA ORGANIZACIÓN. ....	35
FIGURA 10. MODELO DE 8 PASOS DE KOTTER PARA TRANSFORMAR UNA ORGANIZACIÓN. ....	39
FIGURA 11. ARCOR A TRAVÉS DE LOS AÑOS. ....	43
FIGURA 12. DISTRIBUCIÓN DE PLANTAS GRUPO ARCOR. ....	44
FIGURA 13. ESQUEMA DE CANALES COMERCIALES DE ARCOR SAIC. ....	45
FIGURA 14. CADENA DE VALOR DE GRUPO ARCOR - ALCANCE DEL PROYECTO VMI. ....	50
FIGURA 15. RESULTADOS ENCUESTA ARCOR. ....	51
FIGURA 16. FODA. ....	82
TABLA 1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE TENER INVENTARIOS. ....	6
TABLA 2. MATRIZ DE INTERÉS/PODER – FORMA DE GESTIÓN. ....	93
TABLA 3. CLASIFICACIÓN Y CANTIDAD DE IMPACTADOS POR ETAPA. ....	96
TABLA 4. ANÁLISIS DE OBJETIVOS. ....	97
TABLA 5. OBJETIVOS DE LA CADENA. ....	101
TABLA 6. TABLA DE DATOS - MAATRIZ DE VESTER. ....	102
TABLA 7. RESULTADOS MATRIZ DE VESTER. ....	103
TABLA 8. INTERDEPENDENCIA DE OBJETIVOS, CLASIFICACIÓN. ....	105
GRÁFICO 1, ÉNFASIS DE GRUPO. ....	52
GRÁFICO 2, ÉNFASIS DE GRUPO. ....	53
GRÁFICO 3. PERFIL DE LA DECISIÓN. ....	54
GRÁFICO 4. PERFIL DE LA DECISIÓN. ....	55
GRÁFICO 5. TOLERANCIA AL RIESGO. ....	56
GRÁFICO 6. TOLERANCIA AL RIESGO. ....	57
GRÁFICO 7. TOLERANCIA AL CONFLICTO. ....	58
GRÁFICO 8. TOLERANCIA AL CONFLICTO. ....	59
GRÁFICO 9. ENFOQUE DE LA ORGANIZACIÓN. ....	60

GRÁFICO 10. ENFOQUE DE LA ORGANIZACIÓN .....	61
GRÁFICO 11. CONTROL.....	62
GRÁFICO 12. CONTROL.....	63
GRÁFICO 13. CRITERIOS DE RECOMPENSA.....	64
GRÁFICO 14. CRITERIOS DE RECOMPENSA.....	65
GRÁFICO 15. IDENTIDAD DE LOS MIEMBROS. ....	66
GRÁFICO 16. IDENTIDAD DE LOS MIEMBROS. ....	67
GRÁFICO 17. AMBIENTE FÍSICO.....	68
GRÁFICO 18. AMBIENTE FÍSICO.....	69
GRÁFICO 19. CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES. ....	70
GRÁFICO 20. CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES. ....	71
GRÁFICO 21. AMBIENTE SOCIAL.....	73
GRÁFICO 22. AMBIENTE SOCIAL.....	74
GRÁFICO 23. CARACTERÍSTICAS PERSONALES.....	76
GRÁFICO 24. CARACTERÍSTICAS PERSONALES.....	77
GRÁFICO 25. PERCEPCIÓN DE LOS DISTRIBUIDORES/ GRUPO ARCOR - 1ERA. PARTE.....	79
GRÁFICO 26. PERCEPCIONES DISTRIBUIDOR/ GRUPO ARCOR - 2DA. PARTE. ....	80
GRÁFICO 27. PERCEPCIONES DISTRIBUIDOR/ GRUPO ARCOR - 3ERA. PARTE.....	81
GRÁFICO 28. IMPACTO DE VMI – PRUEBA PILOTO.....	86
GRÁFICO 29. INFRAESTRUCTURA PARA VMI – PRUEBA PILOTO.....	87
GRÁFICO 30. PERCEPCIÓN DISTRIBUIDOR/ GRUPO ARCOR - IMPACTO DE VMI – PRUEBA PILOTO .....	88
GRÁFICO 31. MATRIZ INTERÉS/PODER DE LOS IMPACTADOS DEL PROYECTO VMI.....	92
GRÁFICO 32. MATRIZ VESTER – INFLUENCIA/DEPENDENCIA. ....	105

## 7. ANEXOS

### Anexo 1: Modelo encuesta grupo ARCOR

Nombre \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_ Sector \_\_\_\_\_

1 Los distribuidores sienten confianza ante cambios impulsados por grupo ARCOR.

*Elija una opción*

2 Los distribuidores tomarán positivamente el cambio

3 El área a la que pertenece usted tomará positivamente el cambio

4 Están alineados los objetivos de la cadena de abastecimiento

5 Grupo ARCOR. cuenta con personal capacitado para la implementación del cambio en el proceso

6 Los distribuidores cuentan con personal capacitado para la implementación del cambio en el proceso

7 los involucrados tendrán una actitud proactiva ante la propuesta de cambio

8 VMI generará mejoras en el nivel de servicio

9 VMI generará mejoras en la estructura de costo

10 VMI generará mejoras en las ventas

11 VMI ayudará a alinear los objetivos de los distintos departamentos

12 En Grupo ARCOR. hay buena comunicación interdepartamental

13 Esta implementación generará conflictos entre las áreas

- 14 El personal de Grupo ARCOR. tiene un fuerte sentido de pertenencia con la compañía
- 15 Los distribuidores tienen un fuerte sentido de pertenencia con Grupo ARCOR.
- 16 Grupo ARCOR. tiene una infraestructura tecnológica adecuada para soportar este proceso
- 17 El impacto cultural va a ser alto
- 18 En proyectos anteriores los grupos interdisciplinarios funcionaron eficientemente
- 19 Los cambios realizados en los procesos entre Grupo ARCOR. y sus distribuidores son consensuados
- 20 Para que VMI funcione exitosamente es más importante coordinar las redes informales que las formales
- 21 La estructura organizacional facilita la implementación de VMI
- 22 Si VMI implica la reducción de personal, es más probable de la iniciativa fracase
- 23 Grupo ARCOR. tiene un alto grado de control sobre los distribuidores
- 24 Los objetivos de desempeño ejercen un alto grado de influencia en las decisiones que toman sus ejecutivos
- 25 Existen criterios de recompensa que influyen en la gestión de distribuidores

## Anexo 2: Modelo encuesta distribuidores

		Fecha
<b>Compañía</b>		-----
1	VMI genera mejoras en su estructura de costo	
	<i>Elija una opción</i>	<input type="text"/>
2	VMI generará mejoras en las ventas	
	<i>Elija una opción</i>	<input type="text"/>
3	Esta implementación generará conflictos entre Grupo ARCOR. y su red de distribuidores	
	<i>Elija una opción</i>	<input type="text"/>
4	Los distribuidores tienen un fuerte sentido de pertenencia con Grupo ARCOR.	
	<i>Elija una opción</i>	<input type="text"/>
5	Usted tiene la infraestructura adecuada para la implementación del sistema	
	<i>Elija una opción</i>	<input type="text"/>
6	El impacto cultural va a ser alto	
	<i>Elija una opción</i>	<input type="text"/>
7	Los cambios realizados en los procesos entre Grupo ARCOR. y sus distribuidores son consensuados	
	<i>Elija una opción</i>	<input type="text"/>
8	Grupo ARCOR. tiene un alto grado de control sobre los distribuidores	
	<i>Elija una opción</i>	<input type="text"/>
9	Existen criterios de recompensa que influyen en la gestión de distribuidores	
	<i>Elija una opción</i>	<input type="text"/>
Otros	¿Cuál cree que sería el próximo paso que dé la compañía para mejorar significativamente el proceso de abastecimiento?	

### Anexo 3: Resultados encuesta grupo ARCOR clima organizacional

		Áreas / unidades
		Grupo ARCOR.
<b>Total encuestados</b>		<b>16467</b>
<b>Índice Satisfacción</b>		<b>88</b>
<b>Satisfacción</b>		<b>88</b>
1	En general, trabajando en Grupo Grupo ARCOR. estoy...	88
<b>Índice Clima</b>		<b>69</b>
<b>La Gente</b>		<b>73</b>
4	Estoy satisfecho con la estabilidad laboral que me brinda Grupo Grupo ARCOR.	87
11	Trabajar en Grupo ARCOR. me da prestigio en el mercado laboral.	84
8	Recibo la formación que necesito para desarrollar mi trabajo actual.	70
18	Creo que existen oportunidades de desarrollo laboral dentro de esta organización.	69
38	Mi trabajo me permite lograr un equilibrio entre mi vida laboral y mi vida personal.	67
33	Siento que Grupo ARCOR. realiza actividades de integración para la familia de los empleados de la empresa.	67
46	El Sistema de Gestión del Desempeño favorece mi desarrollo laboral.	63
<b>Procesos de Trabajo</b>		<b>73</b>
27	Entiendo cómo mi trabajo contribuye a los objetivos y resultados de mi área.	89
2	Estoy satisfecho con la calidad del servicio/ producto que Grupo ARCOR. brinda a sus consumidores/ clientes.	87
12	Mi trabajo es desafiante.	78
15	Me siento integrado a Grupo ARCOR...	76

17	En mi área trabajamos en equipo.	72
10	Grupo ARCOR. alienta a su gente a brindar soluciones innovadoras frente a los problemas relacionados con su trabajo.	69
23	Cuento con los recursos y herramientas necesarios para hacer bien mi trabajo.	67
21	Considero apropiadas las condiciones físicas de mi lugar de trabajo (ventilación, comodidad de las instalaciones, iluminación, etc.).	59
36	Entre las diferentes áreas / sectores trabajamos en equipo.	58
<b>Liderazgo</b>		<b>58</b>
19	Mi jefe gestiona su área teniendo en cuenta el impacto social y ambiental de sus decisiones (uso racional de los recursos, cumplimiento de las normativas legales/ laborales, etc.).	68
43	Mi jefe brinda a todos sus colaboradores un trato justo y respetuoso.	65
5	Mi jefe incentiva, considera y responde a nuevas ideas y sugerencias.	61
16	Mi jefe establece claramente mis metas y objetivos.	61
24	Mi jefe me informa con regularidad acerca de lo que ocurre en nuestra empresa y cómo ello afecta a nuestra área.	57
45	Mi jefe valora y reconoce el buen desempeño.	56
34	Mi jefe es coherente entre lo que dice y hace.	53
32	Mi jefe promueve el desarrollo laboral de sus colaboradores.	53
48	La forma de gestionar de mi jefe me permite aprender de él.	52
30	Mi jefe dialoga conmigo de forma periódica sobre la calidad de mi trabajo y cómo podría mejorar.	51
<b>Aspectos Institucionales y de Comunicación</b>		<b>78</b>
40	Estoy satisfecho con el prestigio que Grupo ARCOR. y sus productos tienen en el mercado.	89
42	Grupo ARCOR. está comprometido con el cuidado ambiental.	89
47	A futuro, pienso que la situación de Grupo ARCOR. será buena.	88
13	Grupo ARCOR. es una Compañía líder en el mercado en el desarrollo de nuevos productos.	86
9	Grupo ARCOR. está comprometido con el desarrollo económico, ambiental y social de las comunidades donde opera.	84



6	Me entero de lo importante que sucede en Grupo ARCOR. a través de los canales formales (carteleras, mail, intranet, revistas institucionales, etc.).	80
3	Conozco el Código de Ética de Grupo ARCOR., su procedimiento de administración y los canales disponibles para hacer consultas o denuncias relacionadas con su incumplimiento.	80
35	Cuento con la información que necesito para hacer bien mi trabajo.	74
37	Si observo un hecho que implica un incumplimiento del Código de Ética, utilizaría la línea ética disponible, sin temor a sufrir consecuencias negativas.	64
44	Me encuentro lo suficientemente informado acerca de la estrategia del negocio.	48
<b>Poder de Decisión</b>		<b>71</b>
25	Grupo ARCOR. enfoca sus decisiones priorizando el éxito y crecimiento en el largo plazo.	78
54	En mi ámbito de trabajo me puedo desempeñar con autonomía.	78
14	En mi lugar de trabajo tengo la posibilidad de participar en las decisiones que afectan mi tarea.	71
7	En la empresa existen espacios para plantear mis inquietudes.	59
<b>Recompensas</b>		<b>60</b>
26	Comparando con empresas similares, estoy satisfecho con los beneficios que me brinda Grupo ARCOR.	79
53	El Sistema de Gestión del Desempeño (SDG) permite reconocer y premiar los aportes de los colaboradores.	62
22	En comparación con otras empresas del mercado, en puestos similares al mío, creo que mi remuneración es adecuada.	55
20	En Grupo ARCOR. es adecuada la relación que existe entre mi salario y mis responsabilidades.	53
28	En Grupo ARCOR. se cubren las promociones/ascensos a partir de criterios objetivos.	48
<b>Índice Compromiso</b>		<b>80</b>
<b>Compromiso</b>		<b>80</b>
41	Me siento orgulloso de trabajar en Grupo ARCOR.	87
39	En mi equipo de trabajo estamos dispuestos a hacer el máximo esfuerzo para lograr que el trabajo se haga o el objetivo se cumpla.	87
31	Trabajando en Grupo ARCOR. puedo realizar algunas de mis metas personales.	73
29	Si me ofrecen un trabajo en otra empresa con las mismas condiciones salariales, seguiría trabajando en Grupo ARCOR.	73
<b>Índice Contexto</b>		<b>68</b>
<b>Contexto</b>		<b>68</b>

49	A futuro, pienso que la situación del país en el que vivo será buena.	68
	<b>Índice Fuera del Marco Conceptual</b>	<b>71</b>
	<b>Seguridad</b>	<b>76</b>
56	El entrenamiento e información recibida es adecuada para realizar mi trabajo en forma segura sin accidentarme.	80
55	Mi puesto de trabajo es un sitio seguro para trabajar.	77
57	Ante una situación insegura, mis superiores privilegian la seguridad sobre los resultados operativos.	71
	<b>SGI</b>	<b>72</b>
58	Considero que Grupo ARCOR. promueve una metodología de trabajo organizada y orientada a la mejora.	83
59	Considero que a través del SGI se han logrado mejoras significativas respecto a los procesos, eficiencia, la seguridad, el medio ambiente y la calidad.	79
61	Grupo ARCOR. promueve a través del SGI la transmisión de mis conocimientos a pares y/o colaboradores.	69
60	Las instrucciones de mi jefe están alineadas con la teoría y la práctica del SGI.	67
62	Grupo ARCOR. reconoce mis aportes a la mejora en los ámbitos del Sistema de Gestión Integral (Actividades de Pilares, Grupos de Mejora, etc.).	63
	<b>Fuera de Marco</b>	<b>65</b>
50	El Grupo ARCOR. valora que los equipo de trabajo estén conformados por personas con ideas, visiones y características diferentes.	71
51	Estoy informado sobre la nueva filosofía corporativa - Misión, Visión y Valores – de Grupo ARCOR.	69
52	Se han implementado acciones como resultado de la encuesta de clima anterior.	56

**Anexo 4 Datos matriz interés/poder. Realizada por Fernando Di Giusto, Gerente de Planificación de Operaciones.**

	<b>Interés</b>	<b>Poder</b>
<b>CEO</b>	5	10
<b>Director General</b>	6	10
<b>Gerente General</b>		
<b>Consumo Masivo</b>	4	9
<b>Gerente Distribuidora</b>	7	9
<b>Gerente Nacional de Ventas</b>	7	8

<b>Gerente Regional de Ventas</b>	8	7
<b>Jefe de Cuenta</b>	9	2
<b>Gerente de Logística</b>	8	8
<b>Gerente Regional de Logística</b>	8	5
<b>Jefe de Logística Congelados</b>	10	4
<b>Gerente SAC (Servicio al Cliente)</b>	7	3
<b>Gerente de Planeamiento de Operaciones</b>	10	8
<b>Jefe de Programación de la Producción</b>	8	0
<b>Gerente Trade Marketing</b>	8	6
<b>Jefe de Trade Marketing Canal Comercial</b>	8	2
<b>Gerente de Negocio Congelados</b>	10	10
<b>Gerente de Negocio (Resto de los negocios)</b>	6	1
<b>Gerente de Marketing</b>	5	1
<b>Gerente de Transporte</b>	8	2
<b>Titular Distribuidora</b>	10	5
<b>Jefe de Compras Distribuidora</b>	10	0
<b>Jefe de Ventas Distribuidora</b>	8	0
<b>Gerente de RRHH</b>	3	3
<b>GAP Distribuidora</b>	7	8