

CONEXIÓN: un *Modelo de Trabajo en Comunidades*
Como Agregación de Valor

Lic. Marisa Galvagni (Estudiante)¹

Tutor de Tesis: Ing. Pedro del Campo

¹Maestría en Evaluación de Proyectos, UCEMA e ITBA, CABA, Argentina
(+54-11) 5257-1724, galvagni.marisa@gmail.com

Lunes, 13 de Mayo de 2019

☞ *“que el objetivo último de la producción no sea la producción de bienes, sino la producción de seres humanos asociados entre sí en términos de igualdad”.*

John Dewey

Resumen Ejecutivo

El presente escrito propone un modelo de trabajo entre actores independientes, desde una compañía productora que buscó optimizar la gestión del Segmento Artesanal abocado a la elaboración de productos panificados por parte de unas 15.000 Panaderías a lo largo y a lo ancho de Argentina.

La limitación de herramientas comerciales -como precio y publicidad-, la informalidad propia del sector, el frente competitivo y la no exclusividad de los Distribuidores asociados, presentaron desafíos importantes no sólo para definir una mecánica, sino también para la implementación y la forma de validación de las inversiones asociadas.

Tomando como premisa la necesidad de profesionalización por parte de una multiplicidad de actores, se describe un Modelo que operó bajo el concepto de *Comunidades* como eje central, y cuya secuencia continuada y progresiva demostró tener un impacto positivo en las principales variables de negocio.

La intención de este trabajo es entonces analizar el origen y los sucesos más destacados que permitieron alcanzar un nuevo paradigma, a partir de la implementación de un **Modelo de Trabajo en Comunidades llamado “Conexión”**. El mismo consiste en establecer un marco de referencia con ciertas normas de convivencia y de indicadores, que dieron cuenta de una transformación en cuanto a fenómeno social y técnico. Dicho Modelo puesto en contexto buscó responder a la necesidad de competitividad por parte de la empresa productora de materias primas, y de replantear la relación vincular con su Red de intermediarios (los llamados Distribuidores) y con las empresas asociadas: las Panaderías (que a su vez representan micro unidades de producción, distribución y comercialización).

Comprende un **Estado de Situación** que abarcó una detallada descripción del contexto de negocio y de los principales actores o “stakeholders” en su punto de partida, y su interés por arribar a una situación deseada -o “modificada”-. La **Situación Propuesta** explicando

exhaustivamente el *Modelo de Trabajo en Comunidades*, y finalmente se realizó la validación del Modelo en la sección **Resultados y Conclusiones**.

La temporalidad también surgió como esencial para elaborar ideas, convocar actores de cambio, aplicar alternativas en cuanto a estímulos, y constatar la conveniencia de decisiones de inversión que comenzaron a multiplicarse a partir de diversas propuestas, con definiciones estratégicas como eje y con el modelo bajo análisis como marco de actuación.

El trabajo propone entonces una guía metodológica y detallada extrapolable a otros procesos de cambio, que fue elaborado a partir de la experiencia personal y de entrevistas/encuestas realizadas a interlocutores que fueron parte durante sus distintas etapas. En términos cuantitativos, el progreso se correlacionó con indicadores que permitieron analizar resultados a partir del surgimiento de una nueva concepción de agregación de valor, que derivó en la modificación de conductas y en la adaptación de múltiples procesos en un sistema de interrelaciones que involucró a más de 100.000 personas.

Índice

Resumen Ejecutivo	2
Introducción	5
Objetivos generales y específicos.....	6
Metodología de desarrollo.....	8
Estado de la cuestión	10
Punto de partida.....	10
Situación deseada.....	22
Situación propuesta	29
Mecánica por fases.....	30
Implementación del Modelo.....	40
Fundamentación teórica.....	62
Resultados y conclusiones. Validación del Modelo	72
Bibliografía	77
Anexos	80

Introducción

Es ya propio de nuestro tiempo que una gran cantidad de personas se encuentren con la necesidad de mantener cierta cantidad y variedad de vínculos que les permitan responder a desafíos de actualización relacionados con el mundo del trabajo. En este ámbito, vemos que hay un sinnúmero de referencias en juego que demandan individuos y conjuntos de personas cada vez más preparadas y con acceso a conocimientos dispersos, a las que sería difícil acceder en forma coordinada. Surge así la necesidad de trabajar de forma asociada y a través de relaciones construidas a partir del mayor intercambio y riqueza de contenidos.

La existencia de variadas fuentes de información sumada a la posibilidad tecnológica de participar simultáneamente en múltiples redes de contactos abren nuevos espacios de estudio de fenómenos sociales, que permitan analizar correlaciones que resulten en la aplicación real de prácticas cada vez más “profesionales”. A pesar de ello, parece haber poca evidencia de registros que intenten explicar experiencias de esta índole en Argentina; en especial, del valioso aporte y rol que juega la cantidad y calidad de cierto tipo de vínculos dentro de las llamadas “**comunidades de práctica**” (Wenger, 2001) enmarcadas en una realidad acotada a un contexto y situación particular.

Resulta a su vez especialmente interesante observar aquellos casos en los que se construyen vínculos durante períodos prolongados de tiempo, basados en relaciones colaborativas y donde, de manera intencional –o más bien espontánea-, se produce la generación de nuevas ideas. Ideas que a menudo resultan ser novedosas, concebidas en la interacción de pensamientos y que sorprenden no sólo por su originalidad, sino por el potente efecto que tienen sobre los individuos que formaron parte de los grupos que estuvieron, directa o indirectamente, conectados.

Así cobra sentido anticipar cómo se pueden conformar y transformar distintos tipos de entramados sociales que requieran de procesos de mejora aplicados al mundo del trabajo, impulsados a partir de la interacción dinámica entre sus integrantes. Se busca también analizar estos fenómenos mediante resultados mensurables, y de esta forma plantear el desafío de definir

y seleccionar los indicadores más apropiados para explicar su aporte en términos concretos y en un lenguaje compatible con otros sectores que puedan beneficiarse de esta experiencia (construcción, textil, producción de quesos, cervezas u otros alimentos/bebidas elaborados en forma “artesanal”, o incluso organizaciones que requieran encarar transformaciones con individuos que opera en forma remota, pero que se requieren lo hagan de manera integrada y armónica).

Se plantean entonces los siguientes interrogantes: ¿cómo se generan estos vínculos en forma inteligente y sostenible?, ¿cómo se insertan los agentes económicos en una realidad compleja con parámetros difíciles de cuantificar por la informalidad propia del sector, o por ausencia de indicadores de progreso?, ¿cómo articular un escenario donde surjan comunidades que se retroalimenten positivamente entre sí?

OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

1. El objetivo general es lograr un crecimiento en volumen mayor al esperado, a partir de la implementación de un *Modelo de Trabajo en Comunidades* como ventaja competitiva dentro del negocio de ingredientes, con fuertes limitaciones en la diferenciación de productos, volatilidad de precios y sin la percepción de marcas por parte del consumidor final.
2. Para ello, se pretende fortalecer los vínculos de la Red de Distribución Geográfica o *Distribuidores*, que atienden a Panaderías Artesanales y a clientes HoReCa (Hoteles, Restaurantes y Caterings) para el Mercado de Productos para Elaboración. Como aspecto relevante sobre la estrategia de canales, cabe señalar que dichos Distribuidores representan en términos generales el 71% de la contribución marginal y el 47% del volumen total de la compañía productora (Calsa).

3. Al mismo tiempo se busca que el Modelo logre establecer procesos de trabajo en los Distribuidores propios de un entorno más competitivo, para así hacer frente al ingreso de nuevos jugadores. A nivel general, la consigna es la de “profesionalizar” la cadena de abastecimiento al mercado haciendo foco en el eslabón que integran los denominados Distribuidores: empresas PyME autónomas que operan como nexo entre la compañía productora (Calsa) y las Panaderías Artesanales.

Los objetivos específicos del *Modelo de Trabajo en Comunidades* son:

- a. Alinear la estrategia de negocio de los Distribuidores con la estrategia de la compañía productora (Calsa), construyendo canales de comunicación y diálogo constructivos.
- b. Asegurar una efectiva ejecución del modelo de negocios de la compañía productora, garantizando un Nivel de Servicio diferenciado a las panaderías como estándar de ejecución, el desarrollo de un portfolio amplio de productos, y el sostenimiento de niveles mínimos de precios.
- c. Promover la detección y concreción de oportunidades de negocio en forma oportuna.

Alcance y limitaciones: aunque los decisores independientes operan con distintas categorías de productos, el alcance de este trabajo se limitará al estudio de prácticas y resultados vinculados con las categorías producidas por Calsa: levaduras, grasas, margarinas y aditivos (compuestos que mejoran la producción del panificado). Es decir, no se extiende el análisis a materias primas de otras categorías como harinas, chocolates, etc.

Tampoco se desarrollan aspectos económicos propios de cada Distribuidor en particular, ni se estudian posibles implicancias en las Panaderías asociadas. Asimismo, aunque la intención de cambio surja de la misma empresa productora, tampoco forman parte del presente análisis aquellas mejoras que se circunscriben primordialmente al ámbito de dicha empresa. Y esto a pesar del reconocimiento de que naturalmente el agente de cambio donde se da el impulso original, también se ve transformado por la implementación del Modelo en varios aspectos.

METODOLOGÍA DE DESARROLLO

La hipótesis bajo análisis busca demostrar que, a partir de la implementación de un *Modelo de Trabajo en Comunidades*, se puede acceder al nuevo estadio -es decir, a la Situación Deseada- en un período aproximado de cuatro años.

El trabajo entonces comprende las siguientes secciones:

I. El **Estado de la cuestión** abarca una **descripción de ambos esquemas** -punto de partida y situación deseada. Se identifican indicadores que operan como estándares de referencia, y que también nutren un tablero de comando con el afán de sintetizar, hacer monitoreo y detectar necesidades de ajuste en forma oportuna. El tablero está a su vez complementado por una representación gráfica con la dirección y naturaleza de vínculos de contacto iniciales, como así también los núcleos de conflicto.

II. **Elaboración del Modelo de Trabajo en Comunidades:** se propone una secuencia progresiva razonable dividida en su Fase I y Fase II con un horizonte de planeamiento de mediano-largo plazo, la estimación de costos asociados, y la Fundamentación Teórica como respaldo conceptual. Siguiendo la secuencia del Ciclo de Vida de Proyectos, se amplían aspectos relevantes en forma detallada para una óptima implementación del Modelo.

III. **Resultados y Conclusiones:** En esta etapa primero se elabora un Listado de Verificación que opera como tablero de comando, que hace hincapié en los resultados de campo desde su aplicación real en la práctica. Luego, el contraste entre Distribuidores participantes del Modelo versus aquellos que deliberadamente no lo son, constituyen el grupo control que habilita la estimación de evoluciones diferenciadas actuando a su vez como base de validación.

IV. **Bibliografía:** se incluye la literatura consultada y trabajos de autores especializados en aspectos cualitativos de índole social y educativa orientados tanto a organizaciones de mayor escala como al espectro PyME, además de referencias válidas y herramientas técnicas que permiten establecer parámetros y correlaciones adecuadamente.

Estado de la Cuestión

...sin duda, ya en los albores de la humanidad, la alimentación comienza progresivamente a ser la expresión de opciones culturales, reflejo de una ideología, incluso, más tarde, de relaciones de poder.

...es el pan -ejemplo absoluto de arteificio, de producto íntegramente <<cultural>> en todas las fases de su compleja preparación- lo que simboliza la civilización, la diferencia entre el hombre y el animal.

Histoire de l'alimentation, 1996

En esta sección, primero se hace una descripción del “punto de partida” comenzando por el mercado y la empresa bajo análisis, donde se identifican áreas de oportunidad además de desafíos metodológicos que justifican más adelante soluciones a implementar en el diseño del modelo propuesto.

A su vez, se grafican las interrelaciones que vinculan a los protagonistas en el estadio inicial, se seleccionan indicadores que forman parte del tablero de comando, luego de haber precisado en detalle qué es lo que se busca lograr a través del *Modelo de Trabajo en Comunidades*, arribando a lo que denominamos como “Situación deseada”.

PUNTO DE PARTIDA

El mercado

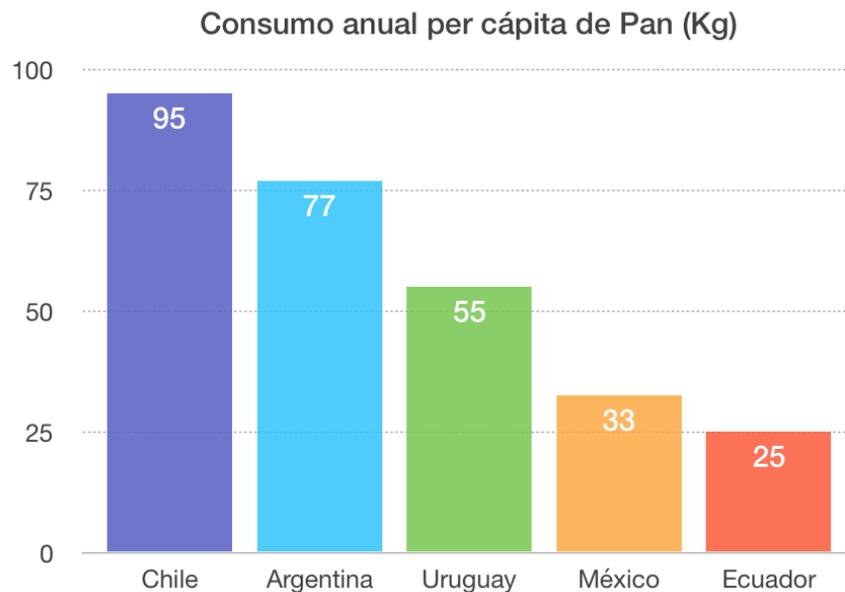
Dentro del rubro alimentación, aunque el cultivo de cereales es de los más antiguos ya que se remonta al período Paleolítico, se sabe también que tanto el pan como la cerveza eran consumidos en el Imperio Egipcio (Blanc y Andino, 2007). Todos los egipcios, de cualquier clase social, accedían al consumo de pan. Era la base de todas las comidas en la antigüedad, la ofrenda

más típica utilizada en los ritos funerarios y es, en consecuencia, el más encontrado en las distintas manifestaciones artísticas y literarias.¹

Argentina particularmente, país con una superficie de casi 2,8 millones de km² y más de 40 millones de habitantes que viven concentrados en zonas urbanas en un 92% (en sólo 4 ciudades: Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y Mendoza cohabita el 67% de la población), refleja un significativo consumo per cápita de pan en comparación con otros países de la región.

Dicho consumo refleja hábitos alimentarios que buena parte de la población aún conserva a partir de las fuertes corrientes inmigratorias que caracterizaron a nuestro país, a pesar de que Chile sea el país de América Latina que más se acerca a los elevados niveles de consumo europeos (de Alemania por ejemplo, con 95 Kg per cápita al año / INFOBAE, 2004):

Figura 1



¹ Sin embargo, es importante tener en cuenta que los egipcios no conocían el proceso de fermentación de la harina por medio de la levadura, que sólo era utilizada para la fabricación de cervezas y vinos. En consecuencia, todos sus panes, tortas y galletitas tenían un aspecto más parecido a una galleta que a un bollo esponjoso como los que conocemos actualmente.

Más allá de las volatilidades macro económicas, de la inflación, los niveles de precios y la elasticidad en el consumo de productos panificados y derivados, es importante subrayar que en Argentina las panaderías llamadas “artesanales” se enmarcan dentro de lo que podemos denominar como “micro empresas” que precisan resolver con eficiencia procesos productivos de cierta complejidad. Deben administrar ciclos de compra de insumos, cumplimentar con regulaciones sanitarias, gerenciar mano de obra como parte del proceso productivo cotidiano, realizar fuertes inversiones en inmuebles y en bienes de capital, etc. A su vez, dependen de la anuencia recurrente de compradores cada vez más exigentes y estimulados por ofertas publicitarias de todo tipo. Estas “panaderías artesanales” representan aproximadamente un 80% del consumo total de pan en el país.

A nivel tendencias de consumo, tanto a nivel regional como en Argentina, en las últimas décadas se detecta un mayor interés por alternativas más saludables (panificados ricos en fibras, y con menor sodio y/o contenido graso, aptos para celíacos, etc.) como así también la innovación en producto se concibe como la búsqueda de panes con “valor agregado” en distintas variantes (fortificados, con semillas, especiados, o con nuevos formatos). El desafío consiste en introducir propuestas de lanzamientos respaldadas por nuevas tecnologías, pero manteniendo la esencia de lo “artesanal”. Puntualmente en Argentina, desde el año 2007 que existen a nivel Ministerio de Salud, proyectos tendientes a regular el uso de grasas trans, de grasas saturadas y de sodio.

Dentro de las panaderías artesanales podemos identificar distintos tipos de productos, que varían no sólo en su esencia, sino en el tipo de rotación y rentabilidad que representan: encontramos productos de *Panadería*, de *Facturería*, y de *Pastelería*. Para producirlos, el panadero requiere de insumos básicos (como harinas, agua, sal), y de otros de mayor “valor agregado” en términos relativos (como Levaduras, Grasas, Margarinas, Aceites, Mejoradores y Aditivos, etc.).

A pesar de que con el correr de los años, el formato de la panadería ha adoptado distintas variantes, las panaderías “tradicionales” en general tienen un espacio no visible al público

destinado a la elaboración llamado “la cuadra”, y otro llamado “el salón de ventas”. La posibilidad de integrar ambos espacios con el objetivo de identificar oportunidades comerciales, requiere poner la mirada no sólo sobre los productos en sí, sino también logrando la comprensión de cómo opera esta micro unidad de almacenamiento, producción y venta, por parte de quienes las visitan con frecuencia: vendedores, repartidores, y/o cobradores -ya sea representados por distintas, o por la misma persona.

Existen entonces, distintos tipos de panaderías artesanales, desde las más “premium” hasta las menos sofisticadas. Distintos detalles o indicios pueden diferenciarlas, como ser:

- En la cuadra o lugar de elaboración, el volumen y tipo de harina que mayormente se utiliza, la cantidad y calidad de las máquinas con las que se trabaja, el porcentaje de bolsas de harina que dedica a especialidades o a pan, entre otros.
- En el salón de ventas, la rotación de los productos, los precios a los que vende, los criterios con los cuales está configurado el salón (la exhibición y presentación, el nivel de la atención, la vestimenta y prolijidad de los empleados, etc.)
- En el espacio de almacenamiento, aspecto clave tanto para insumos como levaduras y grasas como para las harinas (estas últimas por ejemplo, deben ser almacenadas en lugares frescos, ventilados, limpios, alejados de olores extraños, sin plagas, almacenadas en pilas sobre tarimas separadas entre sí y de las paredes, permitiendo una perfecta circulación de aire).

Lo cierto es que las “panaderías artesanales” tienen una elevada cantidad de decisiones a tomar y su enorme atomización presenta para sus proveedores de insumos por un lado, la dificultad de trabajar con una heterogeneidad muy compleja, y al mismo tiempo, mayor solidez para quien logra “fidelizarlas” tanto en relación al nivel de servicio como en relación al posicionamiento de proveedores.

El otro aspecto fundamental a tener en cuenta tiene que ver con el alto grado de informalidad que presenta el canal bajo análisis. Partiendo de la premisa de que el momento de compra de productos panificados en este tipo de locales no queda formalmente registrado con un ticket

fiscal en aproximadamente un 80% de los casos, sabemos que la falta de documentación entre el Distribuidor y la panadería adolece también de este mal. Por supuesto, esto no sólo redundará en un mayor desafío desde el punto de vista del intento de “profesionalización”, sino también en la falta de estadísticas fiables que den cuenta de la evolución del sector.

El mercado de proveedores de insumos de Levaduras en Argentina está muy concentrado ya que para ser eficiente requiere de volúmenes de producción en escala (mayores a 10.000 tns/año). Calsa, Compañía Argentina de Levaduras, había sido pionera durante casi 80 años cuando desembarcó Lesaffre en el país en el año 1995. Hacia 2004 esta última ya había alcanzado un market share estimado del 30% frente al 60% que todavía ostentaba Calsa cuando decide realizar una inversión de USD 60 millones en su planta de Levaduras de González Catán, para ganar más rápidamente participación de mercado (INFOBAE, 2004). La mayor competitividad en costos sumada al mensaje de la inversión millonaria en el plano local, movilizaron la puja comercial entre las panaderías artesanales y por supuesto también, entre los distribuidores del rubro.

El otro espacio que vale la pena destacar, y que ostenta una dinámica distinta al de las Levaduras, es el mercado de Productos Grasos: allí encontramos a las grasas, a las margarinas y a los aceites. Como primera clasificación dentro de las grasas, se las puede distinguir según su origen entre grasa vegetal (a partir de semillas de soja o girasol, en este caso) o animal (utilizando sebo vacuno como base). Las margarinas por otro lado, son emulsiones de agua y grasa (que también puede ser de origen vegetal o animal), y finalmente tenemos a los aceites vegetales que provienen de las semillas mencionadas.

La compañía más destacada en este segundo espacio es Flora Dánica, que había comenzado a ofrecer la primera margarina vegetal en el año 1963 bajo el nombre de “Dánica” desde su planta dentro del parque industrial de Lavallol, Provincia de Buenos Aires. Desde 2005, la compañía renovó toda su línea de margarinas y comenzó a ofrecer productos libres de ácidos grasos trans, sin colesterol, y con el agregado de nutrientes esenciales y vitaminas (LA NACIÓN, 2014).

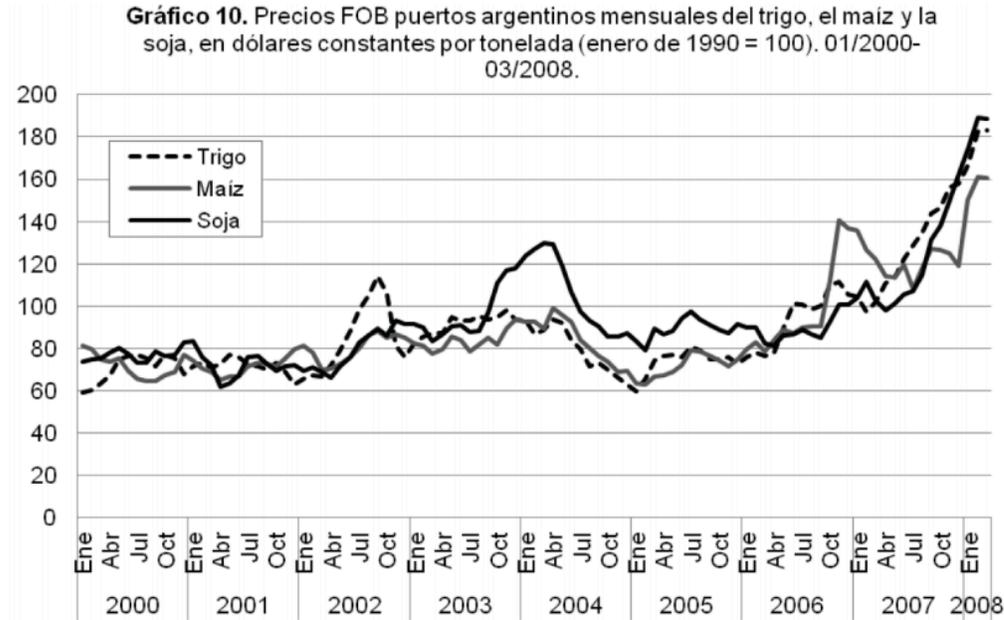
Dentro del conjunto de Productos Grasos, el frente competitivo está más atomizado (en especial para las grasas ya que hay una menor barrera de entrada para distintos tipos de empresas), la posibilidad de diferenciación frente a alternativas es -en comparación con las levaduras- sensiblemente menor (hay una baja percepción de insumos “premium” en los productos ya elaborados por parte del consumidor final), la contribución marginal en términos unitarios es más baja también en términos relativos (18 al 25% vs. un 70% en promedio para las levaduras) y además está muy marcada por las volatilidades de precios externos como soja y sebo animal.

Es decir, los costos de los dos insumos principales tanto para las grasas como para las margarinas, muestran un comportamiento similar al de los *commodities*. Mientras que el precio de la soja a nivel internacional es determinante para la actualización del costo de las margarinas de origen vegetal, existe un mercado local de sebo cuya gran volatilidad afecta directa y rápidamente el costo de las grasas y margarinas que contienen este insumo animal.

Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, desde principios de siglo el valor de la soja comenzó a experimentar un marcado incremento que fue impactando sobre el costo de la producción de grasas fuertemente, y requirió de la capacidad de trasladar estos incrementos al mercado²:

² Es notable cómo la soja presenta el mayor incremento, y el más sostenido previo al nuevo retroceso que experimentan estos valores en el segundo semestre de 2004, al punto que nunca desciende a los niveles críticos que el trigo y el maíz debieron soportar en la primera mitad de 2005 (Fernández, 2012)

Figura 2



Fuente: Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios, 2012

Por último, pero no menos importante, como parte del tercer tipo de productos diferenciables tenemos a los Mejoradores y Aditivos, agrupados como Bakery Ingredients. Con un aporte mayor en términos unitarios (alrededor del 30% de contribución sobre el precio), su volumen relativo en comparación con los dos tipos de insumos anteriores es ampliamente menor: aproximadamente un 6% del volumen total.

La empresa

La compañía productora “madre” -Calsa, Compañía Argentina de Levaduras- se fundó en el año 1920, como la primera fábrica argentina destinada a levaduras para panificación. Se trató de un desprendimiento de otra compañía de envergadura -Cervecería y Maltería Quilmes- a la que originalmente abastecía con sus insumos, y que se dedica aún hoy al negocio de las bebidas. A lo largo de los años, el portafolio se fue ampliando y actualmente se dedica a “la elaboración y comercialización de productos alimenticios”. Dentro de este rubro, puede decirse que la compañía ha demostrado capacidad de innovación posicionándose como “el mayor proveedor de insumos para la industria de la panificación y pastelería en nuestro país.” Hacia los años

2005-2006 la compañía contaba con más de 400 empleados, US\$ 65.000.000 en ventas anuales y más de 300 productos en cartera.

El principal propósito de la compañía es el de “fomentar y apoyar la panificación de productos sabrosos y nutritivos, accesibles a toda la población”, ya que la intención de la dirección es la de “ser reconocidos como líderes en suministrar soluciones integrales a nuestros clientes y mejorar así sus negocios”, gracias a que “concentran toda su energía y experiencia en segmentos del mercado donde pueden desarrollar una posición de liderazgo, mientras mantienen una saludable posición financiera.” Justamente dicha posición de liderazgo era la que, ante el cambio de la dinámica de mercado, fue imperioso sostener.

La compañía formaba parte de un grupo australiano cuando en Octubre de 2004, un holding inglés que ostenta una posición de importancia en rubros tan diversos como productos comestibles, ingredientes y tiendas de ropa, compró su división de levaduras e ingredientes para panadería a nivel mundial. Fue así como se creó una nueva división internacional, dentro de la cual se creó la región Hispanoamérica. Dentro de Hispanoamérica se conformó un conglomerado de organizaciones con presencia en 15 países hispanoparlantes, de la cual compañía de origen argentino bajo análisis pasó a formar parte.

A nivel estrategia -al momento de pasar a formar parte del grupo inglés-, la compañía decidió ampliar el alcance de su enfoque hacia el usuario (en este caso, el panadero) y el consumidor final (entendiendo como tal a la persona que compra y consume los productos previamente elaborados). En este punto vale aclarar que anteriormente la mirada había estado puesta en los “pagadores de facturas”, es decir los distribuidores intermediarios que a su vez llegan a las panaderías. Esto implicaba que no existieran informes de mercado que dieran cuenta en forma fehaciente de la evolución, por ejemplo, del consumo per cápita, de la situación competitiva, o de la evolución de precios de los productos finalmente elaborados.

A partir del mismo momento se buscó también fidelizar a los clientes (en este caso, a los panaderos) “...maximizando la rentabilidad y favoreciendo el desarrollo integral del negocio de la panificación”. *Notar que, a pesar de que se vendía a clientes de distinta escala y naturaleza - como por ejemplo plantas de panificación de envergadura como Fargo-, se puso énfasis en lo que se conoce como “Segmento Artesanal”, o panaderías “de barrio” como decisión estratégica.*

Los pilares sobre los que la empresa sostuvo su operación a partir de entonces fueron:

- Alta tecnología y calidad
- Orientación al cliente
- Cuidado del medio ambiente
- Excelencia en recursos humanos

La línea de productos, como se dijo anteriormente, fue la más extensa en comparación con otros jugadores del mercado, y se elaboraban en dos complejos industriales: uno en el Parque Industrial “El Manantial” en San Miguel de Tucumán dentro de un predio de 25 hectáreas para producir levaduras, extracto de levaduras y extracto de malta. Y otro en Lanús Este, Provincia de Buenos Aires, donde se encuentra la refinería de productos grasos para elaborar margarinas, grasas, aceites e ingredientes para panificación (o Bakery Ingredients). Frente a esta última planta, se encuentran las oficinas de Administración y Ventas y el Centro de Distribución con más de 7.000 m², desde donde se coordina toda la logística de la empresa. También en dicho predio se construyó el llamado “Centro de Servicios” con el propósito de ayudar a los clientes (en este caso, los panaderos), a desarrollar su negocio brindándoles cursos de capacitación (de índole técnica), realizando demostraciones y degustaciones y llevando a cabo las presentaciones y lanzamientos de nuevos productos.

Con el objetivo de mejorar la cobertura y servicio integral a clientes, la compañía había implementado en el año 2004 un proyecto de modalidad de “venta directa” en la ciudad de Mar

del Plata (es decir, venta directa a las panaderías sin la participación de intermediarios como en el resto del país).

A través de Jefes de Venta y de Técnicos Panaderos - Pasteleros ubicados en las ciudades más importantes del país como Mendoza, Rosario, Tucumán, Resistencia y Córdoba, la compañía asegura ofrecer una amplia cobertura de productos y servicios a nivel nacional.

Como mencionábamos recientemente, los ingredientes de la compañía llegan a una amplia variedad de clientes, agrupados en “los más diversos segmentos del mercado” que en términos generales podemos clasificar entre:

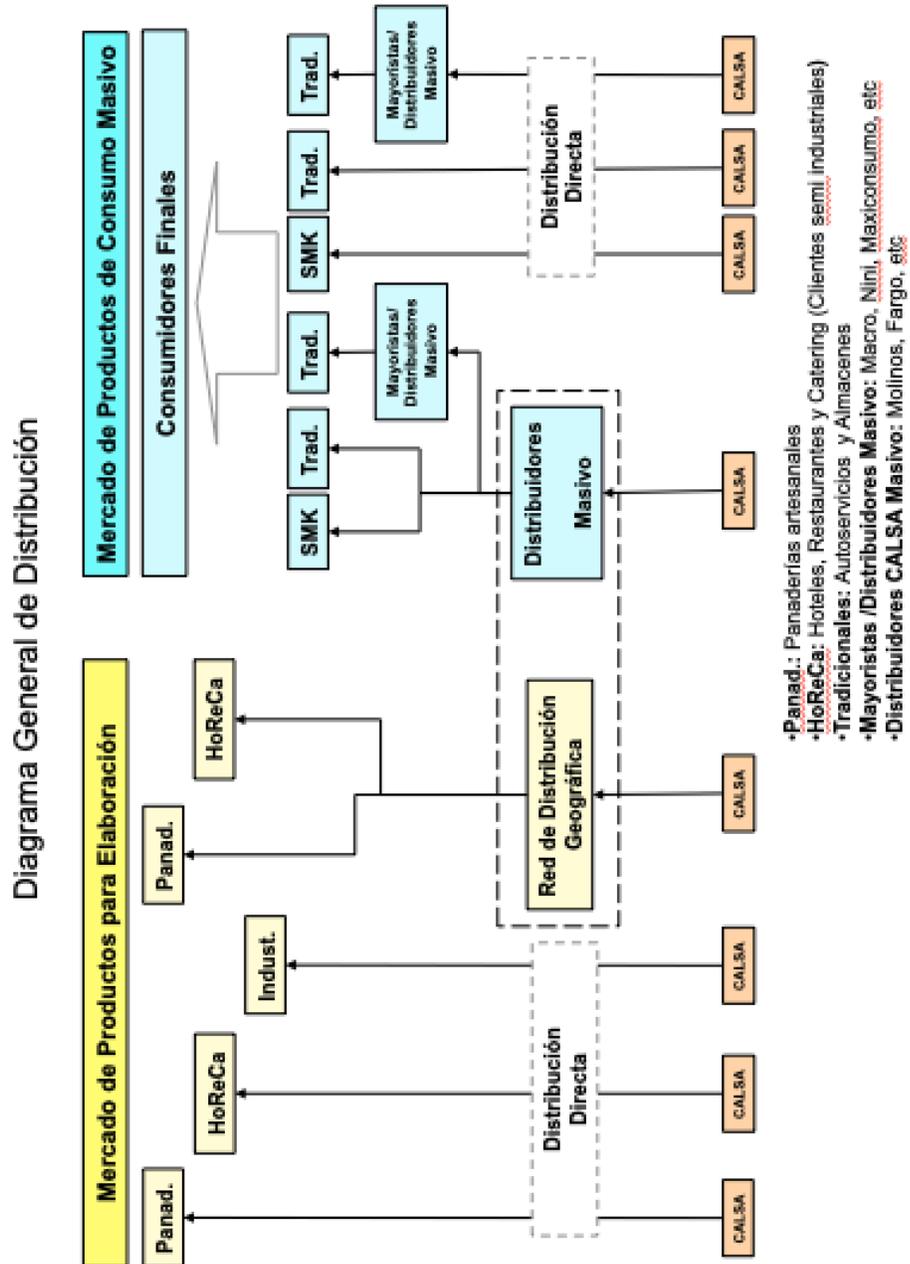
1. Artesanal - quienes elaboran productos que venden directamente al consumidor final. *(Aunque la estimación varía ampliamente ya que se carece de un censo detallado a nivel nacional, se reconoce la existencia de más de 15.000 panaderías “industriales” abastecidas por más de 200 distribuidores). En este segmento se incluye a cadenas de panaderías, panaderías de los hipermercados y supermercados líderes, hoteles, restaurantes y caterings (HoReCa).*
2. Industrial - aquí se incluye a empresas de mayor escala, reconocidas como de “primer nivel internacional” y “PyMEs” que luego comercializan a través de distintos canales.
3. Consumo Masivo - aunque escasos en volumen y facturación, existen presentaciones de levadura que llegan directamente a los hogares en su formato original a través de supermercados, mayoristas, almacenes y autoservicios.
4. Comercio Exterior - las exportaciones a Hispanoamérica, Africa y Asia, a cargo de un reducido equipo destinado a atender mercados de otros países.

Vale aclarar a partir del siguiente punto, que la compañía había ostentado desde sus orígenes hasta casi el fin de siglo una posición de liderazgo absoluto que la había caracterizado con prácticas más parecidas a las de un monopolio en contraste con las de un mercado competitivo. Esto implicaba que aspectos muy sensibles del negocio, como las políticas de precios, las

políticas de entrega, las condiciones financieras y la capacidad de leer y escuchar al mercado, requiriesen de un “aggiornamiento” si se buscaba consistencia con la nueva estrategia.

En términos gráficos, a nivel local y desde el punto de vista transaccional, el flujo de comunicación y comercialización se puede expresar de la siguiente forma:

Figura 3



Se operaba con unos 250 intermediarios, cuya vinculación con la compañía era muy dispar. Existían múltiples tipos de contratos que se habían firmado en distintas épocas, algunos le asignaban determinado negocio al Distribuidor según límites geográficos, mientras otros se basaban en la asignación de un listado de clientes que en su mayoría había quedado obsoleto. Incluso, en varias oportunidades no se encontraban las copias conformadas por los Distribuidores entre los archivos físicos de las oficinas de administración. En la mayoría de las principales zonas del país había superposición de zonas asignadas a Distribuidores, que atendían a los mismos clientes llevando los mismos productos Calsa dentro de su portafolios.

La heterogeneidad como denominador común entre los Distribuidores

A pesar de que gran parte de los distribuidores llevaban décadas operando con Calsa, había grandes diferencias entre ellos, no sólo a nivel contractual y vincular con la compañía, sino también en cuanto a distintos modelos y tamaños de inversión que redundaban en estilos de gestión muy diferenciados.

A su vez, otro de los factores clave que también explica profundas diferencias es que no siempre la compañía asignaba el mismo portafolio de productos a todos los Distribuidores, y en muchos casos esto “justificaba” la doble asignación de zonas geográficas en un sinnúmero de puntos del país. Es oportuno señalar también que en todos los casos se trabajaba con distribuidores no exclusivos, es decir, se buscaba que cada intermediario manejara también otros proveedores con productos complementarios a los ofrecidos por la compañía. Sin embargo, distintas circunstancias hicieron que en muchos casos se haya hecho caso omiso a la incorporación de productos competidores al portafolio del vendedor del distribuidor, quien podía llevar hasta 700 ítems en la oferta que hacía al panadero.

La mayoría de los Distribuidores cuyos depósitos se ubicaban en las cercanías de alguna de las plantas productivas, recordaban las épocas en las que se les exigía hacer fila en la entrada del depósito de la compañía en determinado horario de la madrugada, en general alrededor de las

4:00 AM, pudiendo solamente cargar los pedidos que efectuaban por la cantidad y precio determinados unilateralmente y sin previo aviso por parte de la compañía.

En el caso de los Distribuidores que se encontraban a mayores distancias de los centros de producción, la asignación de zonas geográficas más extensas les significó en muchos casos, no sólo la necesidad de tener depósitos, flotas de camiones y dotaciones de mayor tamaño, sino también la necesidad de adoptar modelos de gestión un poco más sofisticados que les permitieran administrar procesos eficientemente.

A su vez, estos Distribuidores fueron los que más variedad de productos complementarios incorporaron, que podían variar entre helados, chocolates, lácteos y otros productos de consumo masivo. Aunque es probable que en algunos casos haya habido alguna instancia de planeamiento en base a rentabilidades potenciales, en muchos casos primó la improvisación y a fuerza de prueba-error ellos mismos fueron determinando la posibilidad de trabajar con otros proveedores.

En general, el denominador común era que los Distribuidores no estaban habituados a iniciativas donde se estimulara la colaboración entre colegas. La dispersión de sus estilos, escalas, y perfiles empresariales era tan amplia que hacía difícil establecer parámetros comunes. Era preciso entonces conciliar ideas sobre la mejor forma de gestionar el negocio teniendo en cuenta tamaña diversidad de puntos de partida. La existencia de operaciones tan dispares se combinaba con la opacidad típica de sistemas manuales que, sumada a la informalidad del sector, redundaba en la carencia de indicadores o de estándares de referencia a nivel ejecución.

SITUACIÓN DESEADA

Desde el punto de vista del negocio, se presentan nuevos desafíos a nivel competitivo, se evidencia un retroceso del consumo en el segmento de las Panaderías Artesanales, y a nivel contribución de productos grasos es necesario revertir un retardo importante en la actualización de los precios de venta.

Explícitamente hay tres decisiones clave que otorgan sustancia a la nueva estrategia de la compañía:

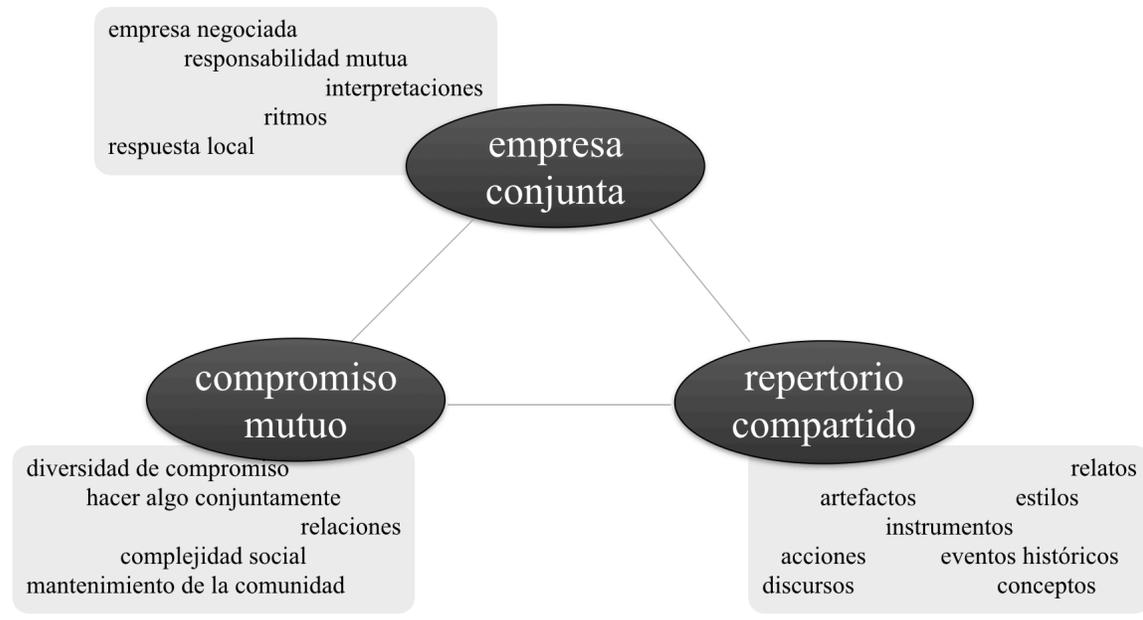
1. Se apunta a mejorar la experiencia del **consumidor final**, entendida como la necesidad de comenzar a recopilar información de mercado para conocerlo, para segmentarlo y para entender cómo percibe y otorga valor a propuestas superadoras.
2. Se prioriza un estilo de “**valor agregado**” como parte de la propuesta hacia los clientes, en oposición a la “guerra de precios”. Por este motivo, cobra importancia el brindar a los panaderos: Capacitación, Asistencia técnica, Innovación, Desarrollo y diseño de productos a medida, Marketing en el local y materiales de promoción, Información de hábitos de consumo y estudios de mercado, y Asesoramiento en el desarrollo de su negocio.
3. Se pone el foco en las Panaderías Artesanales o establecimientos de elaboración a través de una **red de Distribución tercerizada**, que debe estar a la altura de las nuevas circunstancias.

A nivel *stakeholders* lo que se busca es entonces construir una sólida red de interrelaciones en dos niveles: en primer lugar partiendo desde la compañía madre elaboradora “Calsa” y la red de Distribuidores asociados. En segundo lugar, en cada uno y entre los propios Distribuidores, implementando mejoras en la gestión operativa y comercial, para luego generar un efecto cascada hacia las panaderías artesanales. Es decir, se trabaja primero desde Calsa y sobre el eslabón más próximo -los Distribuidores-, para que ellos mismos puedan replicar a futuro una lógica similar hacia las panaderías de sus respectivas zonas.

Se requiere entonces de un profundo proceso de transformación que atraviese cuestiones de fondo como los servicios prestados, la cultura imperante, los procesos internos, la cantidad y calidad de datos/información sobre los consumidores finales, la capacidad de experimentación, etc.

Y en relación a los Distribuidores, podemos entonces decir que como **Situación Deseada** la compañía busca modificar el vínculo con ellos y así crear una *comunidad de práctica*, asociando ambos términos y siendo vistos como una unidad (Wenger, 2001). En línea con lo que el autor sugiere, se explican tomando como guía el siguiente diagrama tres dimensiones de la relación mediante la cual la práctica se convierte en fuente de coherencia de dicha comunidad:

Figura 4

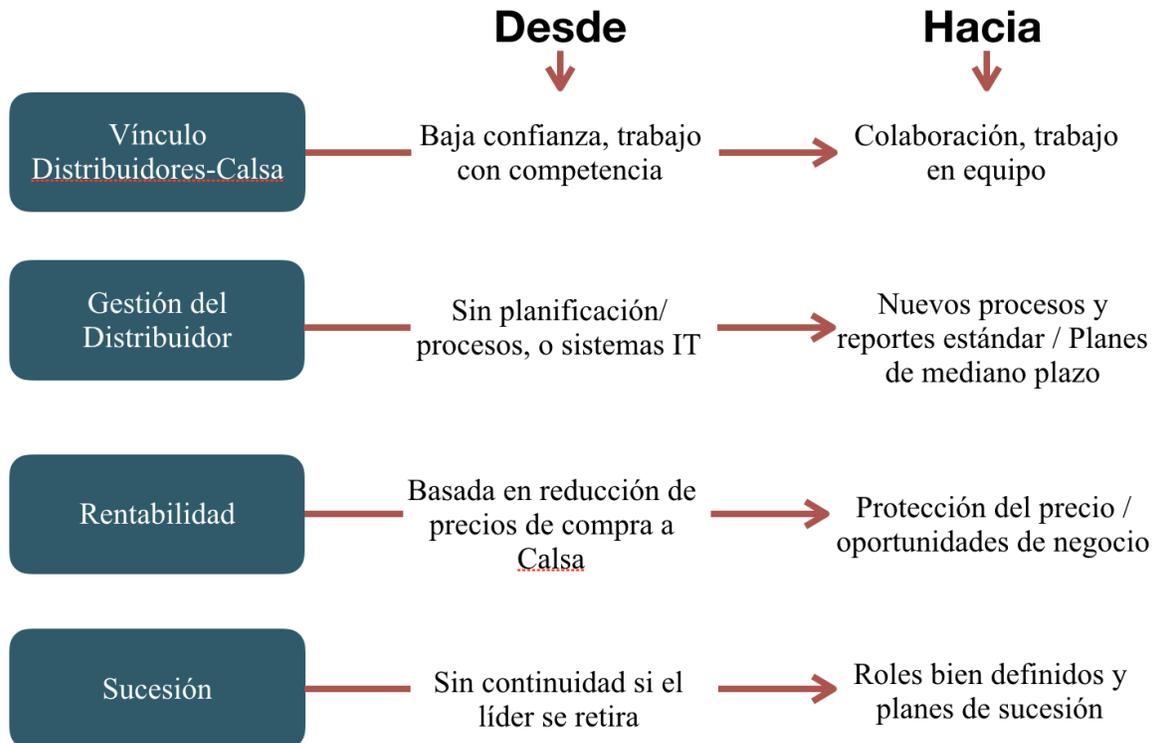


Se incluye una extensa explicación de cada una de las tres dimensiones en el contexto del presente trabajo en el Anexo I.

Lo que se pretende entonces es llevar al sistema de interrelaciones de un estado “desconectado” y tradicional (Punto de Partida) a un estado más adaptable al entorno y relevante (Situación Deseada), gracias a la adopción de prácticas colaborativas -aunque debe evitarse caer en la idealización de situaciones en las que la práctica compartida necesariamente implique total armonía-. Como lugar de compromiso en la acción, en las relaciones interpersonales, en el conocimiento compartido y en la negociación de empresas, la nueva comunidad será quien tenga la clave de la verdadera transformación, la que tiene efectos reales en la vida de la gente.

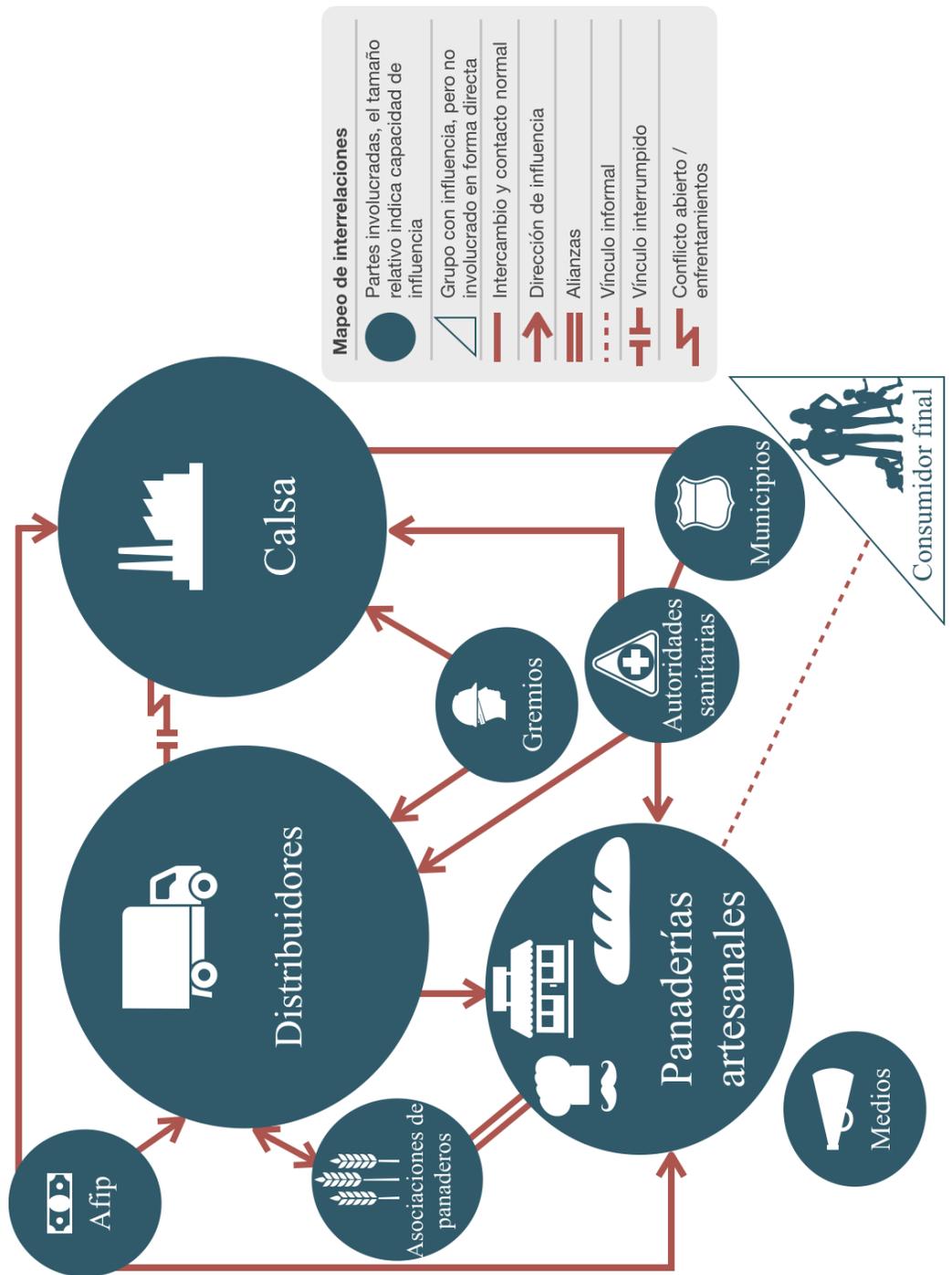
En otras palabras, se busca reformular la actuación de la compañía productora con su primer eslabón de intermediarios a través de un Modelo de transformación entendido como un conjunto de hitos, de momentos que serán difíciles y complejos, ya que lo que deben evidenciar es un cambio dramático de la forma en la que las personas interactúan entre ellas, y de la forma en la que todo el conjunto interactúa con el entorno:

Figura 5



Para poder visualizar las mencionadas interrelaciones, se elaboró en la Figura 6 un mapeo en forma de esquema con sus principales protagonistas o *stakeholders* y el poder de influencia que tienen los distintos actores en términos relativos, además de las alianzas y conflictos entre ellos. Aquí se visualiza claramente el foco del trabajo para la aplicación del modelo: Distribuidores entre sí, y entre dichos Distribuidores y Calsa:

Figura 6



Simultáneamente la intención es establecer una modalidad de monitoreo del proceso de cambio que permita, en forma consolidada y transparente, dar cuenta de la evolución de la

madurez de dichas interrelaciones y de las conductas observadas. Con la intención de descomponer e identificar sus principales elementos encontramos los siguientes:

❖ **CULTURA:** entendiendo si la cultura imperante es afín a la nueva estrategia, o no. Visibilizando aspectos como la colaboración formal e informal, la experimentación (cómo está visto el “error”), y el tipo de compromiso que tienen interlocutores clave ante nuevas decisiones.

❖ **EXPERIENCIA:** qué tipo de experiencia se crea desde el nivel servicio, en el contacto con el consumidor, y en el contacto con empleados y proveedores. Aquí lo que debe relucir es hasta qué punto se puede impactar a clientes y a consumidores de manera positiva y deliberada. ¿Hay testeo de productos?, ¿se incluye al usuario en el desarrollo de nuevas soluciones?, y en caso afirmativo: ¿se generan conclusiones que son compartidas con otras personas dentro del Distribuidor?

❖ **INFORMACIÓN:** que la base de datos se pueda manejar en forma organizada y sistemática, cuán integrada está la info (prescindiendo de consolidaciones o ajustes “manuales”) y qué capacidad tiene esa información de presentarse en forma comprensible a través de reportes oportunos y concisos, representan también aspectos importantes. Del mismo modo, la tecnología disponible como respaldo de los procesos del negocio (como contar con un sistema de gestión ERP, o con la posibilidad de realizar la carga de pedidos en forma remota por parte del vendedor), surge como relevante.

Un primer esbozo de las variables a incorporar en este “tablero de comando” se incluye a continuación:

Figura 7

CULTURA	Colaboración	Experimentación	Compromiso
	BAJA	MEDIA	BAJA
EXPERIENCIA	Validación	Conocimiento del Mercado	Nivel de Servicio
	ALTA	ALTA	MEDIA
INFORMACIÓN	Accesibilidad a datos	Tecnología	Armonización / reportes
	BAJA	BAJA	BAJA

Lo más importante es que todos los parámetros son cuantificables. Es decir, se puede obtener un registro en un momento dado -una “foto”-, que luego permiten generar acciones concretas que modifican esa métrica de manera tangible y sostenida.

Se seleccionan a su vez las estrategias más adecuadas de relevamiento de métricas como ser: preguntas en forma de cuestionarios, muestreos, validaciones sobre la existencia o no de determinada capacidad, recopilación de situaciones de cambio, etc.

En definitiva, todos los elementos del tablero de comando están interconectados y a través de un Análisis de Regresión se demuestra más adelante la relación entre la variable dependiente -las ventas anuales del conjunto de insumos- y las variables independientes -las magnitudes relevadas para los elementos arriba identificados como indicadores de progreso-, además de la decisión de sumarse voluntariamente al nuevo proyecto.

Situación Propuesta / Mecánica, implementación del Modelo de Trabajo en Comunidades y sus principales fundamentos teóricos

Luego de haber descrito un Punto de Partida y una Situación Deseada, luego de haber precisado qué se espera resolver a nivel colectivo como naturaleza del vínculo entre las partes, y después de haber identificado elementos claros que constatan la solidez del proceso de cambio, se explica a continuación el *Modelo de Trabajo en Comunidades* que permite llegar de un lugar a otro.

El Modelo consiste en definir ciertas pautas de gestión que están agrupadas bajo distintas áreas de trabajo, cuyo cumplimiento por parte de cada Distribuidor es constatado y registrado, y a partir del cual se obtiene el derecho a la asignación de “puntos”. Dichos puntos en una primera instancia representan dinero que puede ser invertido dentro de un listado de opciones, siempre asociadas a la mejora de alguno de los aspectos abordados por el modelo.

Los requisitos para participar son: operar habitualmente como Distribuidor de Calsa, no comercializar productos que compitan directamente con las principales categorías de la compañía (en principio, Levaduras y luego se van incorporando Margarinas, Mejoradores), y no tener deuda refinanciada vencida e impaga (para luego, en una etapa posterior, estar al día con la cuenta corriente).

Como metodología para la medición se define que el responsable para el asesoramiento y seguimiento del Modelo en el Distribuidor será el representante comercial (o Jefe de Ventas). Debido a que uno de los principales objetivos es garantizar la transparencia en las mediciones y la correcta asignación de puntos, se precisa en cada requerimiento cuál es el criterio para la adjudicación de dichos puntos. A su vez, se refuerza la idea de transparencia realizando dos instancias de verificación de esa medición por parte de un equipo diferente al Jefe de Ventas con mirada objetiva sobre la asignación del puntaje.

MECÁNICA POR FASES

Los principales focos de trabajo para la **Fase I** son:

Figura 8



- **Mercado Potencial:** donde se premia la elaboración de análisis sobre la Cartera de Clientes (aquellas que están a cargo de cada Distribuidor), cómo se clasifica esa cartera, y cómo se hace seguimiento sobre su evolución a lo largo del tiempo. La compañía respalda la cuantificación de oportunidades de negocio proveyendo un análisis de mercado donde se dimensiona el “tamaño de la torta” por zona asignada a cada Distribuidor (ver Anexo III - Mercado Potencial).

- **Ciclo de Ventas:** se trabaja sobre la idea de que el Distribuidor no sólo entrega productos tangibles, sino que también “vende ideas de negocio” para sus clientes a cargo. La gestión comercial entendida como la implementación de rutinas como el establecimiento de objetivos mensuales por vendedor, la realización de reuniones cotidianas de equipo, el fortalecimiento del rol de Supervisión, y el rediseño de sistemas de remuneración variable, cobran relevancia.

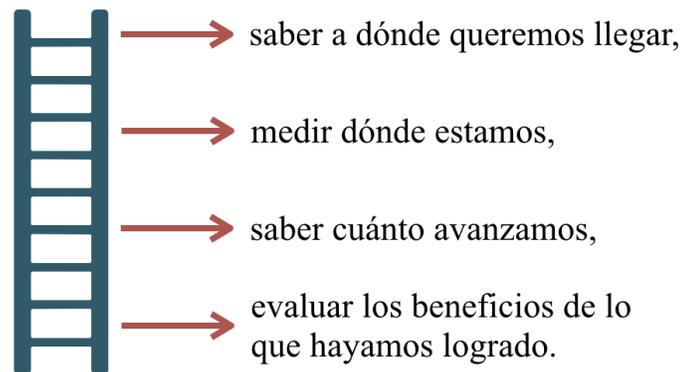
- **Operaciones y Logística:** la calidad y forma con la que los panaderos reciben los productos y servicios, generan ventajas que los compradores más valorados llegan a apreciar. Para ello, se hace hincapié en aspectos de la estructura con la que se soporta el negocio: condiciones de almacenamiento en depósito, la existencia de la cámara de frío para los productos que requieren refrigeración y el mantenimiento de una flota de vehículos acorde son aspectos verificables en este punto.

- **Servicio técnico y racionalización de cartera de productos:** en un negocio donde la diferenciación de productos es dificultosa y donde la correcta aplicación de los mismos esencial, poner el conocimiento al alcance de los panaderos representa un valor agregado que los panaderos aprecian y que genera actitudes favorables hacia la relación comercial. Pero lo que se mide en este caso es la cantidad de degustaciones (ofrecidas al consumidor final) efectuadas como corolario del trabajo del técnico y documentadas en un registro estandarizado.

- **Inteligencia de Negocio:** se reconoce que la mejora de la información, seleccionada como relevante y organizada de forma tal que facilite una mejor comprensión del negocio representa un claro avance hacia la profesionalización y hacia la consolidación de una ventaja competitiva importante versus otras compañías. El contar con informes de ventas en volumen y facturación en un formato numérico y visual, y expuestos en términos relativos en relación a períodos comparables, además de la adhesión a expectativas de foco en lanzamientos y peso relativo de productos, conforma esta área de trabajo.

Cabe señalar que la idea consiste en avanzar con un esquema de trabajo que permita en forma secuencial y progresiva:

Figura 9



En esta primera Fase se insiste en forma reiterada que la compañía dará toda la ayuda y asistencia necesaria para lograr el mejor desempeño posible por parte de cada Distribuidor participante. Como no se puede hacer “todo de golpe” se comienza con premisas relativamente amplias y universales para todos, de forma tal de nivelar y construir legitimidad en relación al trabajo conjunto. A lo largo del período de vigencia del modelo se ofrecen capacitaciones acordes a las necesidades detectadas como más urgentes (más adelante, en la sección Fundamentación Teórica se amplía el tipo de abordaje preferido para la detección y provisión de servicios de entrenamiento más efectivos).

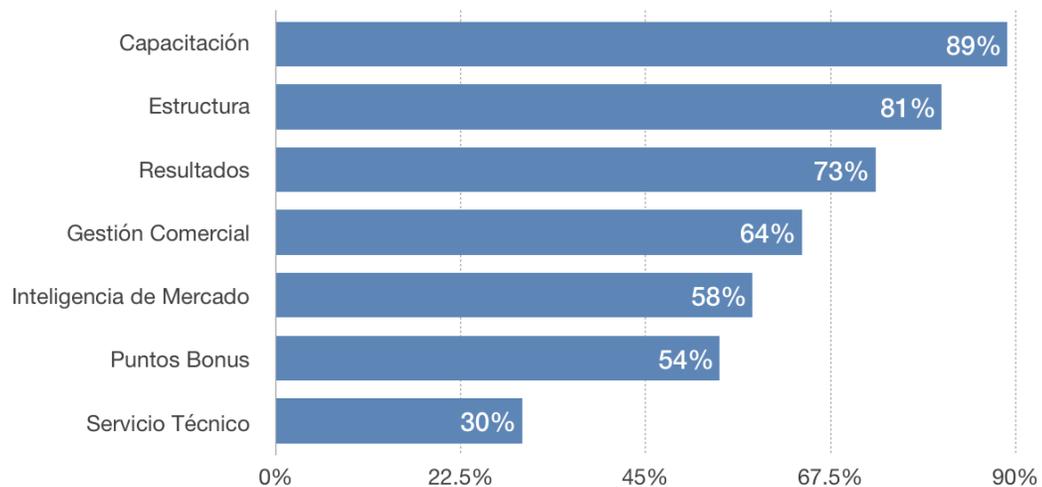
Otro punto importante tiene que ver con la habilitación de líneas de comunicación directa, donde cada Distribuidor participante pueda apelar en caso de tener consultas o requerir ayuda. Con el Jefe de Ventas (o representante comercial) como primer nivel de contacto, deben también facilitarse medios digitales y datos de contacto de personas que puedan también complementar lo que el principal embajador responde. Adicionalmente, es fundamental aprovechar toda instancia de reunión en la que se puedan distribuir encuestas, que luego se deben consolidar y compartir para demostrar una escucha activa por parte de los responsables de la implementación del modelo.

Como comentábamos, cada premisa actúa como requerimiento cuya validación otorga derecho a “puntos” que al cabo del período representan dinero a reconocerse vía Nota de Crédito.

Cada punto equivale a 260 pesos. En el Anexo V se puede visualizar la consolidación de puntajes por cada Distribuidor en las respectivas áreas de trabajo (conformadas a su vez por uno o más ítems), que operan como muestra de base a la hora de estimar resultados. De dicha muestra surge a modo indicativo, porcentajes de cumplimiento por área de trabajo obtenidos al cabo de un período completo bajo el esquema de Fase I:

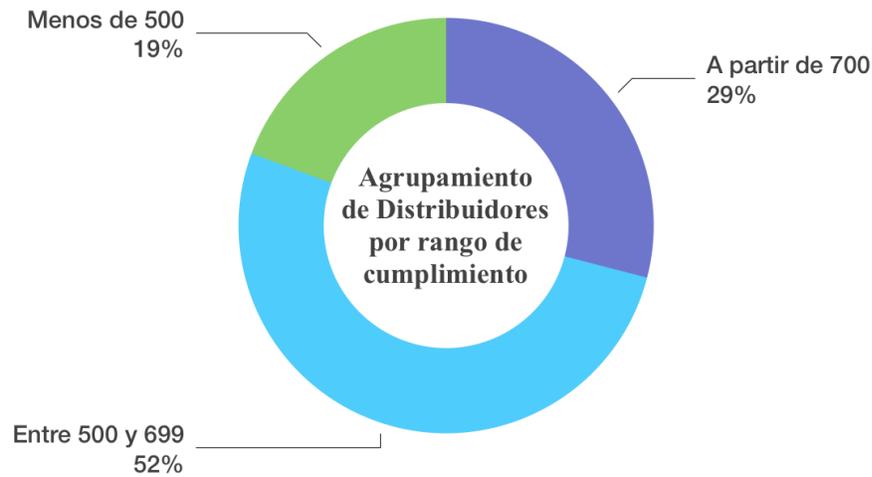
Figura 10

Ejemplo Grado de Cumplimiento x Área - Fase I



En términos gráficos se visualiza a continuación el agrupamiento de Distribuidores por rango de cumplimiento, ya que en la primera fase se plantea que **como mínimo deben acumularse 500 puntos** para acceder al “canje” de puntos por dinero según una guía de opciones predeterminada (inversiones afectadas a áreas de gestión del Distribuidor):

Figura 11



Con el objetivo de estimar el resultado promedio al finalizar un período bajo el esquema de Fase I, se busca calcular un intervalo de confianza bilateral con un coeficiente de confianza del 90%. Gracias a que contamos con una muestra con un $n > 30$ podemos inferir la media μ , como queremos estudiar el parámetro poblacional μ , calculamos \bar{x} :

Tabla 1

Cálculo de los estadísticos a partir de los datos de la muestra

intervalo	frec. abs. f_i	x_i	$x_i * f_i$	$(x_i - \bar{x})^2$	$(x_i - \bar{x})^2 * f_i$
0 a 249	0	125	0	250145	0
250 a 499	9	375	3371	62573	563153
500 a 749	13	625	8119	0	0
750 a 1000	9	875	7875	62678	564098
	31		19364		1127252
		$\bar{x} \rightarrow$	625	$S \rightarrow$	193.8
				$\frac{S}{\sqrt{n}} \rightarrow$	34.8

Como la desviación estándar σ es desconocida, decidimos estimarla a partir de la desviación estándar de la muestra S utilizando la fórmula:

$$S = \sqrt{\sum \frac{(x_i - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

Admitiendo que el resultado por parte de los participantes sigue una distribución normal, calculamos entonces el intervalo de confianza bilateral con coeficiente de confianza del 90%:

$$1 - \alpha = 0,90 \rightarrow \alpha = 0,10$$

$$n = 31 \rightarrow v = n - 1 = 30$$

$$T_v (t_v, \alpha/2) \rightarrow 1 - \alpha/2 = 0,95 \quad t_{30, 0,05} = 1,697$$

$$625 - 1,697 * 34,8 \leq \mu \leq 625 + 1,697 * 34,8$$

$$\mathbf{566 \leq \mu \leq 684}$$

Desde el punto de vista presupuestario elegimos tomar a la media como multiplicador por el valor unitario de cada punto, para la estimación y así hacer frente al compromiso del Modelo al cabo de un período de la Fase I. Llegamos así entonces a estimar el valor a presupuestar para el comienzo de la implementación del Modelo:

$$625 \text{ puntos/participante} * 31 \text{ participantes} * 260 \text{ \$/punto} = \$ \mathbf{5.037.500}$$

Es opcional la posibilidad de ofrecer un “premio” adicional a quien haya obtenido el mayor puntaje, y el otorgamiento de menciones es también valorado y bienvenido (por mayor progreso, por ejemplo).

A su vez se debe expresar que aunque durante la primera fase existen premios a quienes obtengan los mejores puntajes, el hecho de “evaluar los beneficios” se vincula con la noción de que los progresos que cada Distribuidor obtiene por sus propios logros, representan el mejor premio. Esto apunta a realzar el espíritu colaborativo por sobre el competitivo, ya que varios Distribuidores comienzan a dialogar no sólo con el Jefe de Ventas y con Calsa, sino también internamente y entre ellos mismos. Y estos nuevos espacios de reflexión y diálogo dan lugar a la **Fase II del Modelo:**

Figura 12



- **Mecánica personalizada:** aunque los requerimientos para participar del programa ahora contemplen premisas más amplias en relación a la Fase I, surge la idea de equiparar esfuerzos frente a rasgos todavía heterogéneos por parte de los involucrados. En esta segunda fase se crearán áreas de trabajo donde el equipo conformado por el Distribuidor, Jefe de Ventas y Representante Técnico puedan seleccionar distintos grados de cumplimiento, con la intención de individualizar requerimientos que se ajusten mejor a las diferentes realidades. En especial sobre aspectos vinculados con el avance sobre distintos tipos de mercados (como frecuencia de actividades de observación de campo, cantidad de acompañamientos al vendedor por parte del Supervisor, incremento porcentual de la cartera de clientes, acciones impulsadas por el representante técnico, iniciativas promocionales, etc.)

- **Crecimiento vs. Potencial:** continuando con la noción de que los crecimientos deben medirse en relación a oportunidades de mercado -comparativamente más relevantes que la ponderación en base a resultados históricos-, se pone especial foco en este punto. Ya no se trata de un dato adicional a analizar, sino del epicentro del modelo en cuestión. Por supuesto esta noción se articula dentro del bloque de requerimientos personalizables señalados en el punto

anterior, para ser ampliamente discutido y consensuado por parte de la “mesa chica” Distribuidor-Jefe de Ventas-Representante Técnico.

- **Plan de Negocios por Segmento:** de forma ampliada, se establecen planes de acción de corto-mediano plazo en forma diferenciada. Acompañados por capacitaciones en formato de talleres, la idea es que se consolide la dinámica de identificar, establecer parámetros, implementar y analizar acciones por parte de la estructura misma del Distribuidor que apunten a la innovación y creatividad a la hora de buscar captar nuevas oportunidades de negocio.

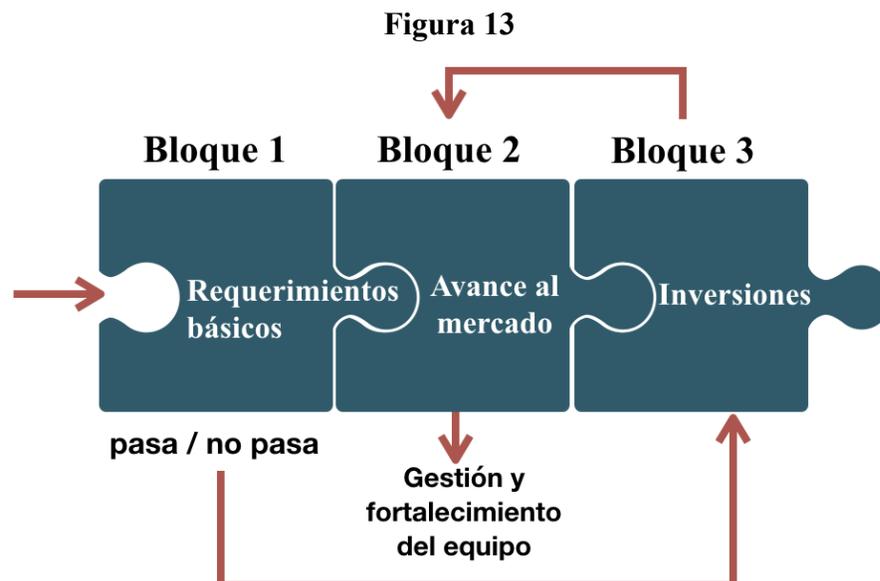
- **Inversiones por Proyecto:** como parte de la evolución de la noción de “zanahoria” (o estímulo por cumplir ciertas acciones) propuesta para la Fase I, se pasa a una segunda instancia donde se alienta la idea de que cada Distribuidor participante junto con Calsa colaboran en proyectos de desarrollo de más largo plazo. Para ello, se señalan ciertas direcciones de crecimiento vinculadas con el negocio, y se aplica un sistema de “certificaciones” apelando a criterios de tiempo y forma, de manera similar al grado de avance de una obra en construcción.

- **Fortalecimiento de Redes:** En esta Fase, el fortalecimiento de redes se da en dos sentidos en paralelo: por un lado se reconoce como de especial valor a aquellas actividades de capacitación que se dan entre pares, ya sea 1:1 o convocadas por uno hacia más distribuidores, (ver concepto de “visitas cruzadas” en la sección de Fundamentación Teórica); por otro lado, se establece un marco y pautas que llamamos *Academia* y que responden a la lógica del trabajo con “casos testigo” que den cuenta sobre implementaciones exitosas realizadas por parte de pares. En la Academia, donde se registran y exponen casos en un formato común y anónimo para una puesta en valor objetiva, se busca que sean los propios Distribuidores quienes voten - también en forma anónima- y así se pondere lo considerado como excepcional por parte del colectivo de actores que participan del modelo. La legitimidad y contundencia que se logran al llegar a este punto demuestran el impacto positivo que tiene el modelo de trabajo en comunidades de práctica en su máxima expresión.

En esta segunda Fase, se busca un Modelo que sea:

- Distinto a la Fase anterior,
- Un sistema de “conexiones”,
- Más simple en su operación,
- Más ajustado a las diferentes realidades,
- Mucho más participativo,
- Fuertemente colaborativo, y
- Con claros impactos en el negocio según las características de cada Distribuidor.

Se plantea entonces un Modelo estructurado en tres Bloques Operativos:



Los tres bloques operan en forma distinta, pero interactúan entre sí: los **Requerimientos básicos** representan cuestiones básicas aplicables a la totalidad de los Distribuidores y funcionan como “punto de partida” indispensables para acceder a los proyectos de inversiones. Luego, el **Avance al mercado** existe en forma adaptada debido a las distintas particularidades locales y permiten que cada equipo Distribuidor-Jefe de Ventas-Representante Técnico definan grados de “exigencia personalizados” en forma autónoma. Se otorgan aquí reconocimientos aspiracionales (y posiblemente entrenamientos/viajes a feria internacional del sector).

En tercer lugar, las **Inversiones** se plantean en forma compartida con cada Distribuidor y en línea con un listado de ejes de crecimiento en pos del bloque 2. La formalización de estas inversiones se da en el formato de “certificaciones de obra”. Se propone invertir en hasta 2 proyectos como máximo por parte de cada Distribuidor con un tope de hasta \$ 150.000 por cada uno, previa aprobación según direcciones de avance. Por ejemplo: realización de censo de clientes, automatización de toma de pedidos, estudio de costos, promociones comerciales, lanzamientos, sistemas de atención al cliente, creación de escuelas de formación específica, incorporación de vehículos para el negocio, creación/mejora de centros de servicio técnico, desarrollo de contenidos/materiales de aprendizaje, etc.

Es así como en el Anexo VI se incluye un listado completo de los proyectos presentados, con la inversión total, y la correspondiente participación por parte de la compañía en forma asociada al Modelo en su Fase II. En este caso, la estimación plantea un valor máximo a cada proyecto siempre y cuando se enmarque dentro de las opciones señaladas y se cumpla con los requisitos mínimos solicitados. La muestra esta vez es un poco más amplia, con un $n = 70$ y la estimación se realiza para el valor destinado a la coparticipación por proyecto:

Tabla 2

Cálculo de los estadísticos a partir de los datos de la muestra - Fase II

\bar{x}	62,908	S	42,531
		$\frac{S}{\sqrt{n}}$	5,083

Se busca entonces calcular un intervalo con coeficiente de confianza del 90% como sigue:

$$1 - \alpha = 0,90 \rightarrow \alpha = 0,10$$

$$n = 70 \rightarrow v = n - 1 = 69$$

$$T_v (t_v, \alpha/2) \rightarrow 1 - \alpha/2 = 0,95 \quad t_{69, 0,05} = 1,671$$

$$62.908 - 1,671 * 5.083 \leq \mu \leq 62.908 + 1,671 * 5.083$$

$$\mathbf{54.414 \leq \mu \leq 71.402}$$

Siguiendo el criterio de adopción del escenario más pesimista en cuanto a la erogación que será necesario realizar para la aprobación de proyectos:

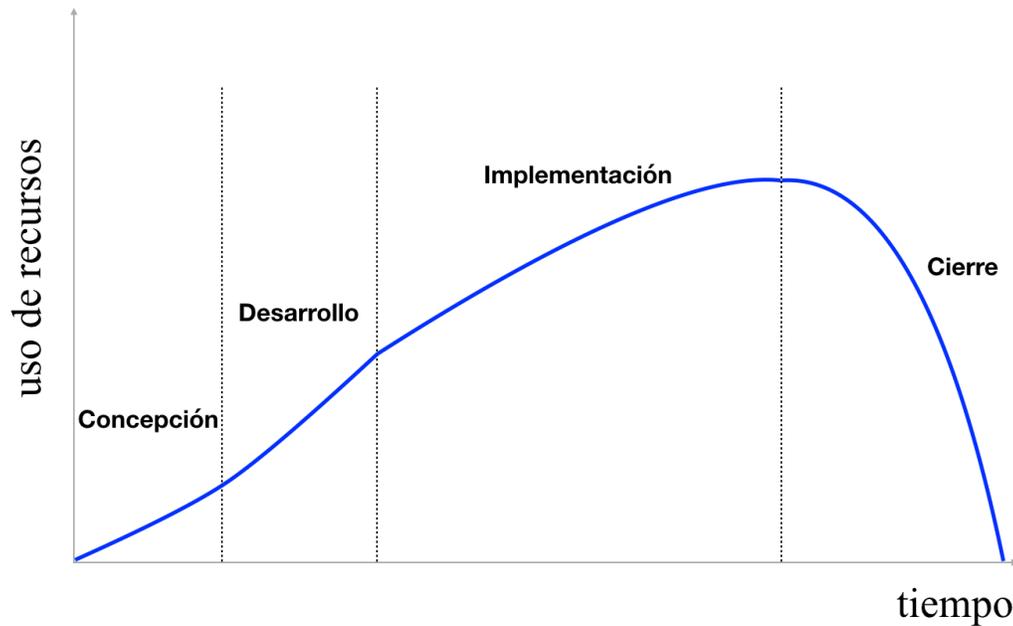
$$62.908 \text{ \$/proyecto} * 70 \text{ proyectos} = \mathbf{\$ 4.403.560}$$

Hasta aquí hemos planteado el funcionamiento del Modelo a partir de la explicación de las distintas mecánicas en sus fases I y II, y a su vez hemos efectuado el cálculo de los estadísticos que respaldan la estimación de las partidas presupuestarias necesarias para hacer frente a los compromisos. Lo que interesará luego en la sección de Resultados es identificar cómo la aplicación del mencionado Modelo posibilita que, a partir de la evolución de las variables del Tablero de Comando descrito en la Situación Deseada, existe una correlación positiva con el volumen de la compañía.

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

A continuación procederemos a ampliar aspectos relevantes sobre la implementación del modelo siguiendo el esquema de “Ciclo de Vida de Proyectos”, identificando causas internas y externas, positivas y negativas, que pueden provocar variaciones en la duración de sus cuatro etapas: Concepción, Desarrollo, Implementación y Cierre:

Figura 14



I. **Concepción.**

I.A. Entre sus **causas internas** encontramos a las siguientes:

I.A.a. Falta de acuerdo entre sus participantes: es crucial que el “sponsor” del proyecto sea la Gerencia General, y que establezca como responsable principal del proyecto a la persona en ejercicio de la posición de la Gerencia de Ventas, por su impronta y visibilidad en relación con los principales actores del cambio: los Distribuidores. Se solicita también el apoyo explícito a las Gerencias de otras áreas funcionales tales como Marketing, Recursos Humanos, Logística, Producción y Administración y Finanzas.

I.A.b. Lineamientos preliminares insuficientes: es preciso redactar cuáles son los objetivos del Programa en un lenguaje llano y simple, sin dejar de establecer reuniones de alineamiento en forma periódica para reforzar mensajes, además de compromisos y fechas clave de entregables por parte de otros departamentos de la

compañía. Y que queden por escrito, sin excepción. A modo de ejemplo, se incluye a continuación un listado de objetivos propuesto:

Conexión es un modelo de mejora continua que debe servir al desarrollo armónico del negocio del Distribuidor. Para que esto sea posible, también es importante lograr el desarrollo profesional de todas las personas involucradas.

Los objetivos son:

- Optimizar la calidad de nuestros negocios.
- Profesionalizar a nuestra red de distribución.
- Dar servicio a los panaderos.
- Favorecer que se logren mejores productos finales.
- Que los panaderos vendan mejor.
- Lograr una mejor rentabilidad ... para todos.



I.A.c.  Demora en la aprobación por indecisión de la Gerencia: Aunque la conformación del equipo de trabajo o bien otros proyectos en simultáneo pueden representar motivos de demora, en general y a nivel cultural proyectos de envergadura donde se involucran agentes internos y externos a la compañía suelen comenzar al término del período estival. Más aún si los interlocutores son empresarios del sector PyMe en Argentina. Esta “urgencia” del calendario puede actuar como estímulo a la hora de necesitar tomar decisiones de tipo gerencial. Idealmente, se recomienda que la comunicación pueda darse hacia el inicio del último trimestre del año n-1³ con miras a anticipar lo que sea necesario desde el punto de vista presupuestario, y que el comienzo formal del modelo pueda darse dos o tres meses después del comienzo del año en el que tendrá lugar la primera fase.

³ considerando que el año n será el primer año de implementación del programa, el año n-1 correspondería al año anterior al inicio de dicha implementación.

I.A.d.  Selección y conformación apropiada del equipo de trabajo: Se trata de un punto sumamente crítico, ya que -con frecuencia- cambios de este calibre conllevan reemplazos de personas en posiciones de envergadura de la compañía. No sólo la Gerencia de Ventas de primer nivel, sino también la de segundo nivel deben estar en condiciones de sostener y liderar con convicción el nuevo estilo de gestión. A su vez, la noción de “Compromiso Mutuo”⁴ supone la tarea de <<mantener la comunidad>> lo cual amerita la existencia de una posición que esté abocada a todas las tareas asociadas al Modelo en cuestión. En el Anexo II se incluye a modo de ejemplo un “Perfil de Competencia de Puestos” asociado a la posición de Jefatura/Gerencia de Planeamiento de Distribuidores propuesta.

I.A.e.  Claro estudio e identificación de las alternativas: En este trabajo se plantean distintas fases, que se presentan como aproximaciones progresivas en pos del fortalecimiento de la red y de la creación de condiciones favorables a una comunidad de práctica sostenible en el tiempo. Al visualizar el modelo se podrá notar que existe una secuencia lógica que plantea niveles de sofisticación en aumento, pero que a su vez permite plantear distintas alternativas de trabajo según los contextos y la evolución particular de cada caso.

I.A.f.  Presupuesto preliminar bien detallado: Dentro del presupuesto, es preciso elaborar las estimaciones, consensuar su magnitud y monitorear su progreso en forma oportuna. En relación a la estimación de la demanda, es preciso estimar un diferencial positivo que -luego de descontados los costos- representa un escenario favorable en relación a aquellos casos donde el Modelo no es implementado.

I.B. Entre sus **causas externas** tenemos:

⁴ Véase la sección bajo el título *Situación Deseada* de este mismo trabajo.

I.B.a.  Barreras para la investigación: La principal barrera consiste en la naturaleza informal del sector que redundando en la ausencia de una auditoría de mercado objetiva y confiable que permita evidenciar, no sólo la evolución de su tamaño, sino también la participación relativa de los principales competidores. En este sentido, cabe señalar que el método habitual de monitoreo puede ser el de reuniones “a puertas cerradas” donde se comparte información manifestada por expertos, o en función de los volúmenes que cada parte declara estar produciendo. Para resolver dicha cuestión, y en especial, con el objetivo de establecer con claridad parámetros ciertos que den cuenta del potencial de mercado en las principales plazas, se propone una metodología llamada “Mercado Potencial” elaborada en base a estadísticas oficiales (ver Anexo III, Mercado Potencial). Este tipo de abordaje habilita avanzar con el logro de los siguientes beneficios asociados directamente al Modelo:

- Realizar estimaciones de los Puntos de Venta, o PDV (Método de Muestreo Standard de PDV por hogares).
- Evaluación del Nivel de Cobertura (Zonas).
- Incrementar el atractivo sobre los negocios de la compañía a la Red.
- Identificar oportunidades de mejora y diseñar estrategias con bases sustentables.

I.B.b.  Cambios en la legislación: En este sentido, la compañía debe encontrarse relativamente bien posicionada para no sólo acompañar, sino también, para dar impulso a legislaciones que, por ejemplo, prohíben el uso de Bromato de Potasio⁵ y que presentan oportunidades de crecimiento para su posible reemplazo dentro de la línea de Mejoradores -Bakery Ingredients-.

⁵ Desde el año 1998 el entonces Ministerio de Salud y Acción Social establecía la no prórroga “...PARA QUE EL SECTOR INDUSTRIAL PANIFICADOR ADOPTA UN SISTEMA A FIN DE ELIMINAR EL BROMATO DE POTASIO COMO ADITIVO PARA LA ELABORACION DEL PAN.” (Res. 190/98 InfoLEG_ Información Legislativa del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos)

I.B.c.  Avances tecnológicos: Por ejemplo en relación a la tecnología utilizada para obtención de margarinas, grasas o aceites de origen vegetal -soja- libres de *ácidos grasos trans*. A nivel internacional existen legislaciones que regulan la rotulación de los niveles de Grasas Trans⁶ en la ingesta de productos panificados, lo cual justifica el lanzamiento de una tecnología llamada de “interesterificación” que reemplaza el proceso de hidrogenación, evitando la generación del mencionado tipo de ácido graso. Aunque difícilmente el sector artesanal esté extensivamente controlado por la naturaleza de sus productos elaborados (carentes de empaques rotulados/trazabilidad), esta capacidad tecnológica otorga consistencia al mensaje de cambio y modernización.

I.B.d.  Disponibilidad de fuentes de información: En principio se identifican dos fuentes clave que es preciso garantizar: un **censo de establecimientos elaboradores** (o “clientes del Distribuidor”), y la **mejor ecuación económica del Distribuidor en base a su zona asignada**. En relación a la primera fuente, ya se mencionaba en el punto I.B.a que primero es preciso estimar el tamaño de mercado, en base a los “estómagos” o al gasto en este tipo de productos que realizan los hogares a nivel nacional. Una vez resuelto esto, se busca proponer cómo gestionar mejor una cartera de clientes asociada a determinado territorio geográficamente delimitado. Luego, en función de la oportunidad latente, organizar los recursos del Distribuidor para optimizar su ecuación de resultados. Esto último está también dificultado por la complementariedad que el Distribuidor tiene con otros productos del sector, que no pertenecen a las familias de productos ofrecidos por la compañía. Pero en los casos en los que amerite y haya disposición a habilitar números internos de la operación del Distribuidor, resulta provechoso visualizar el punto de equilibrio a modo orientativo.

⁶ La Organización Panamericana de la Salud, oficina regional dependiente de la Organización Mundial de la Salud, alarmaba en 2008 sobre los riesgos para la salud del consumo de ácidos grasos trans “... presentes, principalmente, en aceites de fritura, margarinas, mantecas, y grasas industriales (shortenings) utilizadas en la elaboración de productos de repostería, panificación, “snacks” entre otros.”

II. Desarrollo.

II.A. A nivel **interno** podemos identificar como parte del proyecto:

II.A.a.  Deficiente selección de recursos: En esencia, el punto más delicado en este proceso de cambio tiene que ver con procurar acciones que incrementen las probabilidades de seleccionar -y/o de retener- a los recursos humanos encargados de diseñar e implementar el Modelo. Por este motivo, el departamento de Recursos Humanos debe comprometerse a su vez con esta dirección, e implementar políticas que prioricen y visibilicen la envergadura a nivel impacto que dicho proceso tiene para con otros departamentos de la compañía.

II.A.b.  Demora en la toma de decisiones: Algo a tener en cuenta es que la demora en la toma de decisiones puede deberse a la posible falta de adhesión de los principales actores. Ante esto, se recomienda prever los espacios de diálogo que sean necesarios, de forma de disipar todas las dudas que pudiesen surgir. Si hubiese riesgos asociados (por ejemplo, desde el punto de vista legal), apelar a profesionales o expertos que puedan dimensionarlos para elaborar los planes de contingencia que correspondieren. Y, por último, pero no menos importante, procurar que todo quede debidamente documentado.

II.A.c.  Falta de conocimientos o capacitación: Según metodología específica se identifican cuatro caminos para detectar necesidades de capacitación (Blake, 2006). Cabe destacar que el alcance del presente trabajo se vincula con el Modelo Conexión, por lo que los “participantes” de la capacitación en este caso serán aquellas personas que operan en el eslabón de los Distribuidores. La nueva estrategia que, a su vez da origen al nuevo proyecto, requiere que personas de la compañía adquieran también capacidades que antes no tenían, ya que se espera que haya cambios en los roles que ejecutan posiciones clave como Jefes de Ventas, Representantes Técnicos, personal de Administración de Ventas, etc. Los esfuerzos específicos destinados a actualizar

esos desempeños se trabajan desde Recursos Humanos, idealmente en estrecha colaboración con los líderes del Modelo. Existen entonces cuatro “camino” de detección de necesidades de capacitación diferenciados:

Figura 15



En el primer caso, el Modelo opera como un muy fuerte disparador ya que otorga dinamismo desde sus recomendaciones al poner de manifiesto claramente que hay cuestiones que vale la pena aprender, si lo que se pretende es estar a la altura de las nuevas pautas impartidas por la propuesta. A su vez, el efectuar encuestas consultando sobre las principales preocupaciones por parte de los Distribuidores, no sólo permite dirigir esfuerzos hacia los temas más prioritarios, sino también logra tener un impacto muy positivo sobre los dueño/as de Distribuidores al sentirse escuchados y valorados.

En relación a este espacio de trabajo: primeramente se propone reconocer la mera asistencia y puesta en práctica de las actividades de Capacitación desde el Modelo y asignando “puntaje” por su cumplimiento. Sin embargo, la evolución del interés que estos espacios se espera logran, avanzará luego hacia el pedido y hasta la consideración de que los mismos Distribuidores estén dispuestos a “invertir” en el desarrollo de temáticas asociadas a la resolución de desafíos de negocio.

Temas como por ejemplo *Cómo seleccionar un Sistema de Gestión Informática para Distribuidores*, los beneficios de implementar un sistema de Pre-Venta (*La Preventa paso a paso*), el desarrollo de *Herramientas para la observación de la actividad comercial en campo*, la *Gestión por Indicadores*, bases para implementar *Programas de Incentivos para la Fuerza de Ventas*, *Selección de Personal y Modalidades de Contratación* (convocando a especialistas en el espacio legal - laboral), *Asociaciones Gremiales y la Representación Sindical en la Empresa ¿Cómo debe actuar el Empresario?*, o la organización de talleres en torno a la *Actualidad Impositiva*, representan espacios de enorme interés para el público en cuestión. Y más aún, si se comparten a través de modalidades donde se analizan casos concretos de la realidad, o se convoca a expertos que son reconocidos como interlocutores válidos desde la visión de los participantes.

II.A.d.  Definición completa y detallada del alcance: Algo importante a mencionar es que, al proponerse un proceso de cambio profundo que pone en el centro a un eslabón de la cadena de abastecimiento identificados como “Distribuidores”, se define con claridad a sus destinatarios. Sin embargo, el espacio de trabajo que aquí se describe atañe no sólo a cada uno de ellos en particular, sino también en cómo se vinculan entre sí, cómo se vinculan con la compañía que los convoca y cómo se vinculan con las más de 15.000 panaderías a las que a su vez ellos tienen la capacidad de “transformar” cada día. El motor de cambio se circunscribe al Modelo de Trabajo que elegimos llamar *Conexión* y a las propuestas que desde allí surgen, y el equipo dinamizador de dicho programa tiene base fija de operación desde dentro de la compañía madre. Es de esperar que, al designar al Modelo como de alta prioridad y en clara sintonía con la decisión estratégica de la compañía, surjan a lo largo del camino necesidades de cambio internas (es decir, “puertas adentro”) que es preciso resolver si se pretende una implementación consistente. Como ya sabemos, dentro de las organizaciones es muy delicado que existan proyectos de cambio que impliquen “atravesar” distintas áreas funcionales, ergo distintas Gerencias operativas que se ven

afectadas en mayor o menor medida⁷. Por lo tanto, naturalmente existen adecuaciones de procesos internos al Modelo que pueden representar un buen argumento a la hora de justificar dichos cambios. En una reciente entrevista, el especialista Javier Bajer señalaba que “...el camino del cambio real dentro de las organizaciones debe ser liderado desde adentro.” (Artículo LA NACIÓN Revista, 2019). Y a pesar de que exceden los límites definidos para el alcance del presente trabajo, el Modelo bajo análisis surge como una herramienta muy valiosa a la hora de encararlo.

II.A.e.  Correcta estimación de los tiempos: La recomendación es que el Modelo se implemente a lo largo de, al menos, dos o más años calendario. Dentro del plazo elegido se propone que en el inicio tenga una duración de 8 (ocho) o 10 (diez) meses en su primera edición, y 12 (doce) meses en la segunda y eventualmente sucesivas. Dentro del Modelo se estipulan parámetros de gestión que deben ser al mismo tiempo exigentes y alcanzables por parte de los protagonistas, y plantean desafíos con una lógica de *aproximación secuencial progresiva* que busca legitimar su validez, mantener una alta adhesión y habilitar la obtención de logros intermedios que actúen como estímulo. En caso que se evidencien sub-proyectos a nivel interno como por ejemplo, la **adecuación de la política de precios y descuentos**, la **depuración de referencias de productos** -o sku-, o la **elaboración de especificaciones y normativa Legal para el almacenamiento y el transporte de productos alimenticios**, deben establecerse los tiempos necesarios para completarlos y consecuentemente adecuar los requerimientos del Modelo a esos tiempos.

II.A.f.  Especificaciones realizables: El mejor indicador de que se está tomando una dirección adecuada, es la proposición “voluntaria” de sumarse al Programa. No resulta sencillo mantener un óptimo equilibrio entre las propuestas más alcanzables, y

⁷ por tal motivo, un tema no menor dentro de la Gestión de Proyectos identificado como “Estructura Organizacional” consiste en idear arquetipos que comparen distintos modelos organizacionales de forma de viabilizar la implementación de proyectos de distinta índole dentro de una compañía.

aquellas más desafiantes. Lo importante es asentar cuestiones que resultan indiscutibles, en combinación con otras cuya implementación pueden requerir mayores esfuerzos o para las cuales sea preciso articular mecanismos de ayuda como parte del Modelo.

II.B. Yendo a las **causas externas** dentro de la etapa de Desarrollo:

II.B.a.  Falta de equipos en el mercado: En este sentido, el equipamiento de base, que a su vez representa decisiones de inversión por parte de los Distribuidores tiene que ver con la flota de vehículos -con la complejidad de que deben contar con equipo de refrigeración adecuado, en especial para Levaduras y productos grasos-, con las cámaras necesarias en los depósitos (cámara y pre-cámara según la amplitud térmica requerida por tipo de producto) y con elementos de comunicación para “levantar pedidos” en tiempo real desde los lugares más recónditos del país. A excepción del último punto, donde la conectividad depende de inversiones en infraestructura por parte de las compañías de telecomunicaciones, el equipamiento está disponible en el país, y en muchos casos con planes de financiación por parte de proveedores que facilitan su adquisición. Esta necesidad, indispensable para cumplimentar con buena parte de los requisitos del Modelo, justifica parcialmente la inversión que la compañía adjudica a los Distribuidores como reconocimiento de sus logros. Y a la vez, da fuerza y sustancia al mensaje de acompañamiento propuesto.

II.B.b.  Contingencias u otros factores exógenos: En línea con lo expuesto en el punto I.B.b -Cambios en la legislación-, uno de los factores exógenos que pueden afectar la implementación del Programa es por ejemplo la no exigencia de cumplimiento de legislaciones vigentes por parte de Senasa o del Área de Bromatología de los respectivos Municipios del país. Es decir, al hacerse hincapié en la importancia de estar en línea con este tipo de reglamentaciones sanitarias, si los organismos encargados de su control no lo hacen (o sufren recortes en sus

presupuestos que ponen en riesgo su capacidad para asegurar el efectivo cumplimiento del Código Alimentario Argentino), se torna más difícil mantener el nivel de legitimidad a nivel compromiso.

II.B.c.  Materiales no entregados en tiempo y forma: Hay un punto que resulta básico -pero altamente sensible a la hora de la implementación- que apunta a elevar el nivel de gestión operativa por parte de los Distribuidores, atendiendo su nivel de servicio hacia los establecimientos elaboradores (Panaderías): que la propia compañía no pueda hacerlo en la misma medida hacia los Distribuidores. Los quiebres de stock recurrentes, las entregas de mercadería en mal estado o en condiciones deficientes, el no envío de documentación obligatoria, la contratación de servicios de baja calidad, el no cumplimiento de regulaciones ambientales para establecimientos productivos de escala, pueden representar riesgos sobre los que vale la pena tener conocimiento. Una vez más, la elaboración de planes de contingencia adecuados por parte de la compañía resulta indispensable para poder “predicar con el ejemplo” de cara hacia la red de Distribuidores.

II.B.d.  Mayor disponibilidad de recursos a menor costo: En relación al Programa, la disponibilidad de fuentes de información -como ser censos de panaderías- que facilitan las tareas de planificación comercial, resultan de gran valor para la implementación de tareas asociadas a esa variable. Adicionalmente, recursos tecnológicos para una más ágil y más precisa gestión del negocio, representan activos muy importantes a la hora de ejecutar las pautas del Programa.

II.B.e.  Proactividad de los proveedores: Los proveedores externos a la compañía estrechamente vinculados con la implementación del Modelo que podemos identificar son prestadores de servicios de información (auditorías, encuestas de mercado, etc.), de consultoría y de organización de eventos. El hecho de que puedan

involucrarse con los propósitos del Modelo, realizar preguntas y propuestas en forma oportuna, o compartir prácticas exitosas por parte de otros clientes incluso de diversos rubros, representa sin dudas un aporte muy valioso para el equipo a cargo de su liderazgo.

II.B.f.  Coyuntura económica estable: Nadie duda que altas volatilidades económicas atentan contra el establecimiento de horizontes de planeamiento de mediano a largo plazo (incluso, de corto). La evidencia de campo que da cuenta de la implementación del Programa en cuestión entre los años 2006 - 2009, se observó durante años de relativa estabilidad económica en Argentina en términos comparativos a nivel regional, lo cual representa un escenario favorable para su progreso (Ver Anexo IV, con un cuadro detallando principales indicadores económicos de 5 países de Latinoamérica durante el mismo período).

III. Implementación.

III.A. Analizando sus posibles **causas internas** podemos desarrollar:

III.A.a.  Exceso de monitoreo: En la dialéctica Distribuidor-compañía se trata de encontrar el justo equilibrio entre el corto y el largo plazo, representados en este caso por la dinámica comercial donde suele imperar el cierre económico del mes, por sobre el proyecto de largo plazo con sus respectivos requerimientos periódicos. Es preciso mantener comunicaciones “oficiales” por correo electrónico, pero también es importante que dentro de las reuniones de avance comercial haya un espacio reservado para analizar los progresos en equipo (en términos individuales, agrupados en las distintas jefaturas de área, y a nivel nacional), para anticipar posibles desvíos y efectuar ajustes necesarios oportunamente.

III.A.b.  Superposición de tareas: Es clave realizar la planificación de consignas como parte de los requerimientos del Modelo contando con el aval de Ventas y de

Marketing. Idealmente, ambos equipos deben trabajar en forma conjunta para luego consensuar con otros departamentos funcionales que también participan, aunque de manera más indirecta. La clave aquí es que, habiendo definido al Jefe de Ventas como el interlocutor por excelencia del Modelo, se lo considere y respete como tal procurando que dicha posición sea la primera en enterarse de las novedades. Siempre. Caso contrario, se corre el riesgo de que quienes se supone deben ser los “abanderados” del proyecto de cara al Distribuidor, pierdan el interés -o, peor aún, se genere un indeseable rechazo- que obstaculice el esfuerzo sostenido.

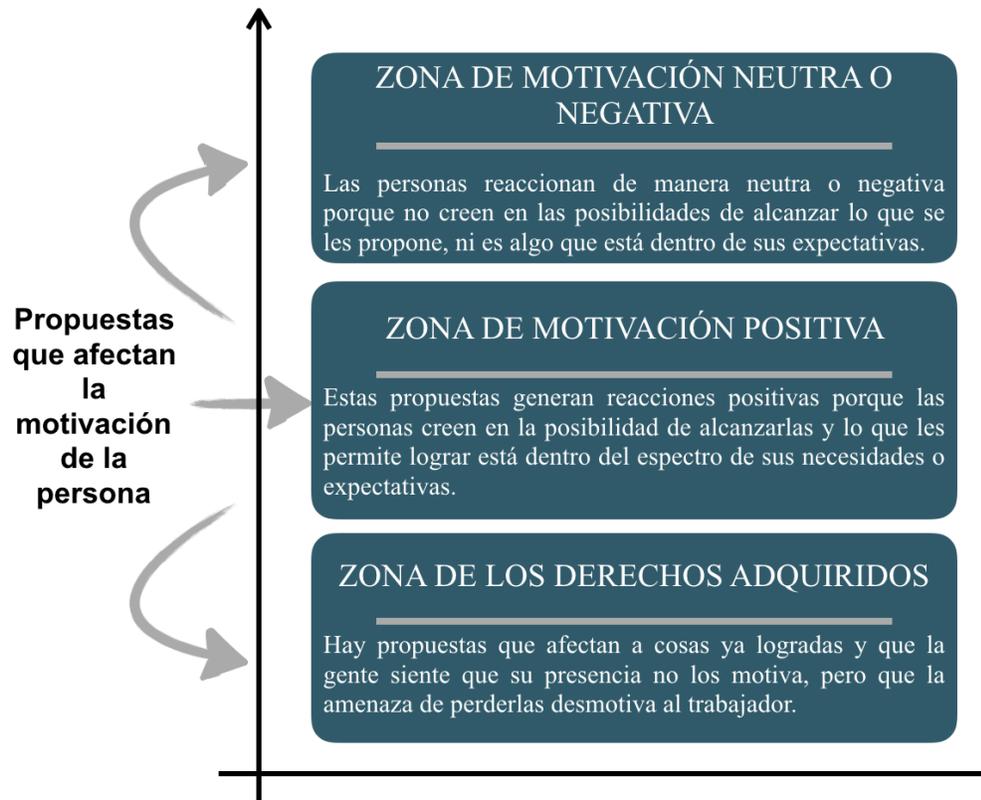
III.A.c.  Falta de motivación: En línea con lo expuesto en la fundamentación teórica, hay tres conceptos clave que no hay que olvidar al momento de velar por la motivación de quienes tienen que llevar adelante el proceso de cambio:

- **No podemos motivar** a la gente.
- Sí podemos **crear condiciones** para que la gente desarrolle su motivación.
- Sí **podemos desmotivar** a la gente.

(Blake, 2005)

Estas simples ideas envuelven un fenómeno muy complejo con el que trabajó el psicólogo Frederick Herzberg (Herzberg y otros, 2010) -especializado en la gestión administrativa de empresas-, y que nos ayudan a construir una figura como la que sigue para entender un poco más el problema:

Figura 16



El Modelo va asignando puntajes por el logro de la realización de tareas relacionadas con distintas áreas del Distribuidor, y esto lo habilita a beneficios económicos en inversiones que están asociadas en forma directa con las distintas consignas. Al menos durante los años en los que se propone su implementación, se recomienda mantenerlos ya que inicialmente operarán dentro de la zona de motivación positiva. Sin embargo, algo que sí se modificará será la adjudicación de puntos por asistir a las convocatorias efectuadas por parte del Modelo. En este sentido, al inicio se “premia” la asistencia y participación del Distribuidor (según las posiciones identificadas como destinatarios), para que a partir de allí se diseñen nuevos contenidos en estrecha sintonía con las solicitudes de ayuda. Una vez transitado este camino, puede prescindirse de este “estímulo” ya que se habrá minimizado el riesgo de caer en la zona de los derechos adquiridos por el beneficio percibido de formar parte de los encuentros/talleres de Capacitación.

III.A.d.  Buena organización y coordinación entre las áreas: Se recomienda que exista al menos un área que esté claramente alineada con el líder del proyecto, en este caso, Ventas. Es preferible que Marketing colabore en una primera instancia, e idealmente se sume la cabeza de Recursos Humanos de la compañía madre. Si adicionalmente se cuenta con Logística/Operaciones y Finanzas, se dan óptimas condiciones para una óptima consecución del proyecto.

III.A.e.  Rápida implementación de acciones correctivas: La capacidad de tomar decisiones en forma ágil es no sólo indispensable de cara al Modelo, sino también para lograr ser consecuentes con la orientación al cliente que se espera por parte de la compañía madre y de sus asociadas. El alineamiento esperado por parte de los Distribuidores, se posibilita gracias al mecanismo de toma de decisiones a nivel interno y en forma combinada por parte del sponsor del proyecto -Gerente General-, su líder principal -Gerente de Ventas- y otras áreas alineadas.

III.A.f.  Liderazgo: No sólo en el caso de la implementación del Modelo, sino también para cualquier otro tipo de decisiones de relevancia, se presenta la necesidad de que quien asume el liderazgo debe tener ascendencia sobre las personas responsables de llevarlo a cabo. En pocas palabras, se trata de “predicar con el ejemplo” y generar así el efecto contagio en cuanto a métricas de progreso, evoluciones en la profesionalización de la gestión, y parámetros de referencia válidos que alienten un esfuerzo superior y continuado por parte de todos los implicados.

III.B. **Externamente**, las causas que es preciso atender durante la implementación son:

III.B.a.  Mala calidad de los recursos: Como potencial riesgo, existe la posibilidad de que los datos con los que, por ejemplo, se construyen los escenarios de Mercado

Potencial sean escasos o erróneos. Esto debilita la idea de que existen alternativas de análisis válidas a la hora de establecer objetivos de crecimiento. En simultáneo, si se llegan a contratar servicios de auditoría o personal para la realización de censos de mercado, también puede aumentarse la probabilidad de quitar transparencia a un Modelo que se basa en construir relaciones de confianza. Por ello es preferible apelar a convocar -al menos parcialmente- a recursos internos donde se minimiza la probabilidad de error o inconsistencias.

III.B.b.  Fallas en la tecnología utilizada: En línea con el punto anterior, durante la Fase II se puede apelar a recursos tecnológicos para lograr personalizar los parámetros propuestos a través del Modelo. De igual modo, la implementación de la Academia se facilitaría a través la contratación de servicios tecnológicos que son en general externos a la compañía (sin embargo, de baja complejidad). La recomendación en este caso es apelar a los expertos en la contratación de servicios de este tipo, que ya tengan experiencia con proveedores de sólida reputación en el mercado.

III.B.c.  Aumento en los costos que hace insostenible el precio: Si los costos asociados a la implementación del Modelo tienen un incremento desproporcionado y se torna necesario efectuar ajustes de forma anticipada, la recomendación es “compartir” las restricciones con los participantes del Modelo y apelar a que el otorgamiento de “premios” (si se trata de la Fase I), o la financiación de “certificaciones de proyectos” (si se trata de la Fase II), sean las variables de inicio. Algo importante a tener en cuenta es la relevancia de que, en aquellos momentos donde debe darse un mensaje de ajuste, se sea consecuente con la idea de austeridad. Tiene mucho impacto la lectura de aquellas cuestiones que la compañía prioriza por sobre otras. No olvidar que los Distribuidores interpretan que gracias a ellos la compañía madre tiene la posibilidad de tomar decisiones de inversión. Y que un mal

manejo de las mismas puede dar lugar a miradas que desmerezcan el espíritu de desarrollo y de consistencia.

III.B.d.  Buena respuesta del mercado: Hay que considerar que los períodos completos de implementación resultan prolongados, pero que la propuesta de realizar mediciones intermedias, como así también convocatorias a instancias de capacitación a lo largo del Modelo representan oportunidades únicas para validar la respuesta de los participantes, en combinación con el relevamiento de puntajes y las opiniones de los interlocutores principales para la compañía (Jefe de Ventas y Representante Técnico). A pesar de que es importante mantener las premisas del Programa a lo largo de cada período, es posible también realizar ajustes o aclaraciones oportunas según la necesidad. La escucha y el brindarse como apoyo para lograr cumplir con los requisitos propuestos por el Modelo resultan elementos vitales durante la etapa de implementación.

III.B.e.  Escasa competencia: En términos del Modelo como estrategia de negocio dentro del contexto de la industria en particular, hay pocas experiencias similares que representen la amenaza de caer en lugares comunes o discursos repetidos. Al contrario, como consecuencia de una correcta implementación del Modelo se plantea la posibilidad de estímulo para otras categorías dentro del rubro aunque no forman parte del presente trabajo.

III.B.f.  Reducción de los costos de financiación: Así como un aumento de los costos puede representar una dificultad a afrontar por parte de todo el conjunto, se tornaría interesante evaluar aplicar similar criterio en caso contrario. Que las circunstancias adversas y las positivas sean compartidas representa un mensaje muy poderoso y acelera cualquier propuesta asociada al Modelo.

IV. Cierre.

IV.A. Enumerando las **causas internas** tenemos:

IV.A.a.  Falta de continuidad de proyectos: Se trata de uno de los mayores riesgos, ya que la creación de condiciones que favorezcan el trabajo en comunidades depende en su mayor medida de la construcción de vínculos sólidos que prosperen a lo largo del tiempo. A diferencia de iniciativas esporádicas y de corto efecto residual, como por ejemplo promociones u acciones puntuales como estímulo comercial, la premisa en este caso supone un crecimiento incremental y sostenido en el tiempo. Por este motivo, es preciso comprender que la mayor inversión se da en la Fase I para luego pasar a estrategias donde -una vez sentadas las bases y establecido vínculos de calidad-, se podrá prescindir de aquellas erogaciones que a priori actúan como llamadores de atención. En otras palabras, el beneficio debe pasar de ser el “premio” por cumplimiento de requerimientos iniciales al “premio” por participar de un esfuerzo conjunto donde haya saberes compartidos en combinación con articulaciones propias de cada equipo de trabajo.

IV.A.b.  Mal manejo de la información: Como se comentaba en etapas anteriores, la falta de consistencia en las mediciones o la interpretación errónea de datos objetivos que establecen estándares mínimos de cumplimiento son cuestiones delicadas en las cuales vale la pena detenerse unos momentos para realizar dobles chequeos. No está más allá decir que la transparencia es fundamental a la hora de entablar relaciones de confianza, y en caso de caer en equivocaciones se recomienda apelar siempre a la honestidad: pidiendo disculpas y determinando acciones que prevengan similares acontecimientos a futuro. El modelo requiere de señales que denoten un diálogo franco y abierto, sólo posible a partir del relacionamiento desde un mismo nivel de “peso relativo”. Tanto compañía madre como Distribuidores asociados deben estar dispuestos a actuar con responsabilidad. Y nada mejor que predicar con el ejemplo en estos casos.

IV.A.c.  Imposibilidad de realizar una correcta evaluación: Siguiendo con la idea del punto anterior, la equidad en la implementación del modelo resulta altamente relevante. En caso de que por algún motivo no pudiera llevarse a cabo el proceso de evaluación en tiempo y/o forma, se recomienda anticiparse y apelar a alternativas, incluso pidiendo propuestas válidas a interlocutores de la misma red. Asimismo, entendiendo como imposibilidad de evaluación de los resultados cuantitativos ex post -volumen / contribución marginal-, cabe señalar que resulta deseable ponderarlos una vez que se hayan implementado las dos fases completas como mínimo. De lo contrario, podría hacerse una lectura muy parcial de la efectividad de la implementación del modelo.

IV.A.d.  Posibilidad de que surja un nuevo proyecto: Sin dudas, se trata de posibilidades muy esperables al avanzar con la decisión del Modelo en cuestión. Lo importante pasa entonces por procurar que otros proyectos puedan ser evaluados en combinación con el Modelo de trabajo en comunidades. La idea es que no sean excluyentes, para que evitar que se pierda la idea de continuidad. La evidencia demuestra también que la complementariedad de otros proyectos dentro de dicho Modelo resulta más efectiva que el avance por separado. En especial en toda línea de trabajo que involucre, ya sea en forma directa o no, a la red de Distribuidores.

IV.A.e.  Buena negociación de cierre: Por supuesto el establecer nuevas condiciones de vinculaciones implica encarar futuros procesos de negociación desde una intencionalidad positiva, en la que las partes buscan un balance no sólo beneficioso para el conjunto completo sino también sostenible en el tiempo.

IV.A.f.  Aprendizaje a partir de la experiencia: Como se reitera en numerosas ocasiones a lo largo del presente texto, la premisa general que subyace al modelo es

la de mantenerse más alerta a las oportunidades y dinámicas de mercado desde un enfoque colaborativo. A pesar de que se recomienda implementar las respectivas fases en forma secuencial, la propia experiencia va marcando el ritmo y desde allí van surgiendo la necesidad de incorporar nuevos aprendizajes o nuevos proyectos de trabajo.

IV.B. Por último, nos queda repasar las distintas **causas externas** a considerar durante la etapa de Cierre:

IV.B.a.  Cambio en las condiciones de contexto: En sintonía con los puntos IV.A.b y IV.A.c, la idea central pasa por procurar establecer relaciones que permitan “pararse juntos desde el mismo lugar”, aunque dando espacio a distintas perspectivas y a la posibilidad de realizar ajustes en base a la experiencia. Las condiciones de contexto pueden cambiar drásticamente, y por supuesto revisar ciertas cuestiones no sólo en la etapa de cierre sino también durante la implementación es no sólo posible, sino también deseable. Sin embargo, lo esperable en este caso pasa más por replantear acciones o mecánicas de dinámicas, antes que la implementación del modelo en sí.

IV.B.b.  Accidentes de trabajo: Por supuesto se espera que todas las personas vinculadas con el Modelo estén registradas de acuerdo a lo que la ley establece, y que en la eventualidad de accidentes, se activen los mecanismos necesarios ante cualquier tipo de siniestro. La idea de profesionalización implica que quienes participan del Modelo están adscriptos a la regulación laboral vigente.

IV.B.c.  Problemas legales: La jurisprudencia reconoce que existen derechos adquiridos por parte de Distribuidores por el vínculo comercial con las compañías que los proveen de productos/servicios, independientemente de la formalización del mismo en un contrato entre las partes. En relación al Modelo de Trabajo en Comunidades, algo importante a tener en cuenta es la propuesta de participación

voluntaria para formar parte. Lejos de plantear exigencias de inversión que a futuro redunden en reclamos ampliados en caso de darse la desvinculación de un Distribuidor participante, toda premisa como recomendación en pos del beneficio a nivel gestión y desde la voz de un par colega (poniendo en acción dinámicas de “casos testigo”, “charlas de café” o “visitas cruzadas” explicadas a lo largo de la fundamentación teórica).

IV.B.d.  Reacción del mercado ante el cierre: En caso que el Modelo sea exitoso, el estilo de trabajo instalado excederá no sólo los límites de los sucesivos períodos durante los cuales esté explícitamente en marcha, sino también los límites a otras categorías comercializadas por los mismos Distribuidores (actuales o futuros), o incluso a otras geografías. La posibilidad de registrar de forma metódica y ordenada al Modelo bajo análisis persigue este mismo fin, que pretende establecer formas de trabajo constructivas inclusive aplicables a otro tipo de industrias que puedan llegar a requerirlas.

IV.B.e.  Nuevas oportunidades: El abordaje donde se prioriza la captación de nuevas oportunidades de negocio, a partir de dar espacio a la escucha y al debate de ideas innovadoras que redunden en mejores beneficios compartidos es sin dudas el espíritu del presente Modelo. Forma parte de la columna vertebral detrás de cada propuesta, y los disparadores -en especial la “Academia” que forma parte de la Fase II del Modelo- animan a multiplicar las miradas atentas a captar oportunidades desde la valoración de la heterogeneidad, sin importar la geografía, el nivel jerárquico o la escala del Distribuidor.

IV.B.f.  Imagen positiva a partir de los beneficios del proyecto: Por último, pero no menos importante, los efectos que se generan a partir del afianzamiento de las ideas expuestas perduran de una manera positiva en el tiempo en distintos formatos. No

sólo gracias a la consolidación de bases económicas sólidas, sino también desde la constatación de historias de colaboración que dieron paso a nuevas formas de trabajo en redes. Redes propias del mundo del trabajo, que apuntan a generar un diferencial a partir del esfuerzo y del reconocimiento del ser parte de un colectivo armónico y en sintonía con el desafío de progresar día a día.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Frente a la propuesta de llevar a cabo el referido modelo, se incluyen a continuación los fundamentos conceptuales que respaldan decisiones importantes sobre la aplicación del mismo.

Intro, sobre el espíritu del Modelo:

Desde sus orígenes, se opta por adherir a la “concepción humanística” de Bertrand Russell: la idea de que la educación no ha de entenderse como el proceso de llenar de agua un recipiente, sino más bien el de ayudar a que una flor crezca según su propia naturaleza. La idea consiste, en otras palabras, en proporcionar las circunstancias en las que se puedan desarrollar las diferentes manifestaciones de la creatividad (Chomsky, 2000).

La valoración del intercambio que se genera en forma espontánea:

El antropólogo Julian Orr durante la década de 1980 logró examinar el empleo del tiempo por parte de los representantes técnicos de Xerox. Y al analizar no sólo las horas que dedicaban a reparar máquinas sino también los momentos libres que pasaban tomando café y fumando, observó que las conversaciones se centraban no tanto en la política y el deporte sino en cómo reparar las máquinas de Xerox. “(...) un representante técnico le formulaba a los demás preguntas respecto de diferentes problemas con los que se había encontrado. (...) El intercambio informal de conocimientos resultó ser de enorme importancia tanto para reparar las máquinas como para elevar las habilidades de los representantes técnicos.” El contacto social entre los participantes crea oportunidades para el intercambio de conocimientos. Ellos entonces hablan

con naturalidad acerca de aquello que les preocupa, aquello que necesitan saber hoy o mañana, o aquello que descubrieron ayer o anteayer y que les pareció especialmente útil. El aprendizaje se da de modo espontáneo, y se concentra en el aquí y ahora, no en alguna agenda a largo plazo que se concretará en un año o en cinco (Perkins, 2009).

“Una comunidad de práctica ofrece una atractiva visión de colaboración entre iguales que son expertos en una determinada actividad.”

Por qué hablamos de “redes”:

Porque se entiende que, más allá de lo que las nuevas tecnologías habilitaron desde el punto de vista comunicacional en los últimos tiempos, “(...) la verdadera dirección del desarrollo del pensamiento no es de lo individual a lo social, sino de lo social a lo individual.” Es por ello que lo colectivo emerge como un fenómeno crucial si lo que se pretende es modificar conductas de forma armónica y preferentemente a un ritmo similar -aunque siempre teniendo en cuenta la heterogeneidad de los puntos de partida individuales- (Vygotsky, 1986).

A pesar de que en el pasado se evidencien experiencias espontáneas y poco dirigidas que en apariencia puedan originar discusiones en torno a un trato desigual de los Distribuidores (por ejemplo, si dos de ellos dialogan sobre el otorgamiento de distintas condiciones financieras), es preciso ahuyentar esos temores para pasar a un plano de discusión más constructivo -una vez esclarecidas cuestiones sensibles del negocio, claro está-.

Se reconoce que, por su naturaleza filosófica, esta idea está muy próxima a la doctrina de sociólogos que hacen derivar de la organización social de la vida humana el tiempo, el espacio y la realidad: “(...) es la coalición de nuestro pensamiento con el pensamiento de los demás lo que genera la duda y requiere verificación: Si no hubiera otras personas, los contratiempos de la experiencia conducirían a la supercompensación y a la demencia. Estamos incubando continuamente un enorme número de ideas falsas, pretensiones vanas, utopías, explicaciones

místicas, sospechas y fantasías megalomaniacas que desaparecen cuando entramos en contacto con otras personas. La necesidad social de compartir el pensamiento de los demás y comunicar con éxito el propio está en la raíz de nuestra necesidad de verificación. La prueba es la consecuencia de la discusión.” (Durkheim, 1967)

Sobre el título del Modelo:

Se elige en este caso el nombre de *Conexión*, porque a pesar de lo trillado del término, esta palabra denota una participación activa por parte de sus integrantes. La interpretación más simplista del término deja traslucir que “(...) lo propio del hombre no es tanto el mero aprender como el aprender de otros hombres, ser enseñado por ellos. Nuestro maestro no es el mundo, las cosas, los sucesos naturales, ni siquiera ese conjunto de técnicas y rituales que llamamos “cultura” sino la vinculación intersubjetiva con otras conciencias.” (Savater, 1997) ⁸

Sobre la relevancia de utilizar “casos testigo” para introducir propuestas de mejora que implican decisiones de inversión o de reformulación de procesos internos:

En múltiples ocasiones se necesita que se tomen decisiones difíciles, ya sea por la inversión asociada, o por las dificultades que se generan al sostener nuevos cambios. En este sentido, una práctica que hace las veces de “facilitador” de propuestas, es la puesta en marcha y prueba a través de los llamados “casos testigo”. Se dice que “(...) el primer objetivo de la educación consiste en hacernos conscientes de la *realidad* de nuestros semejantes. Es decir: tenemos que aprender a leer sus mentes, lo cual no equivale simplemente a la destreza estratégica de prevenir sus reacciones y adelantarnos a ellas para condicionarlas en nuestro beneficio, sino que implica

⁸ En este mismo sentido, el propio Savater cita a su vez a Michael Carrithers: “Sostengo que los individuos interrelacionándose y el carácter interactivo de la vida social son ligeramente más importantes, más verdaderos, que esos objetos que denominamos cultura. Según la teoría cultural, las personas hacen cosas en razón de su cultura; según la teoría de la sociabilidad, las personas hacen cosas con, para y en relación con los demás, utilizando medios que podemos describir, si lo deseamos, como culturales.” El destino de cada humano no es la cultura, ni siquiera estrictamente la sociedad en cuanto institución, sino los semejantes. Y precisamente la lección fundamental de la educación no puede venir más que a corroborar este punto básico y debe partir de él para transmitir los saberes humanamente relevantes.

ante todo atribuirles estados mentales como los nuestros y de los que depende la propia calidad de los nuestros.”⁹

El puntapié inicial y la necesidad de cambio:

Ante todo, se debe reformular (o “formular explícitamente” por vez primera), la estrategia de la compañía: es decir, debe hacerse explícito (desde las palabras, y desde hechos concretos como la redacción de Políticas de Precio, los plazos de financiación, o el mismísimo cambio de la dirección comercial de los equipos de ventas) que existen nuevas reglas de juego que configuraban una nueva realidad. Se debe crear una necesidad primero que anime al conjunto a interesarse por adquirir nuevas herramientas prácticas ya que “el concepto mismo de necesidad, tomado desde la perspectiva evolutiva, contiene necesariamente la noción de que la necesidad se satisface a través de cierta adaptación a la realidad” (Vygotsky, 1986). Y justamente, dicha realidad -o mejor dicho, dicha percepción de realidad- debe reformularse y comunicarse cuidadosamente.

Sobre el compartir abierta y explícitamente los resultados generales, por ejemplo, a través de la dinámica de visitas cruzadas:

Una vez que se alcanza cierta madurez en la implementación del programa (post Fase I) y siempre desde la vocación de ayuda, se pueden transparentar los resultados alcanzados, de forma completa y en línea. Uno de los ejes que motiva la posibilidad de que se puedan identificar no sólo los logros más destacados, sino los espacios de mejora, es el reconocimiento de que hay variables que pueden mejorarse. Ya citaba Fernando Savater a Jerome Bruner, un destacado

⁹ Lo cual implica considerarles sujetos y no meros objetos; protagonistas de su vida y no meros comparsas vacíos de la nuestra. El poeta Auden hizo notar que “la gente nos parece real, es decir parte de nuestra vida, en la medida en que somos conscientes de que nuestras respectivas voluntades se modifican entre sí.”. Ésta es la base del proceso de socialización (y también el fundamento de cualquier ética sana), sin duda, pero primordialmente el fundamento de la humanización efectiva de los humanos potenciales, siempre que a la noción de “voluntad” manejada por Auden se le conceda su debida dimensión de “participación en lo significativo”. La realidad de nuestros semejantes implica que todos protagonizamos el mismo cuento: ellos cuentan para nosotros, nos cuentan cosas y con su escucha hacen significativo el cuento que nosotros también vamos contando...Nadie es sujeto en la soledad y el aislamiento, sino que siempre se es sujeto entre sujetos: el sentido de la vida humana no es un monólogo sino que proviene del intercambio de sentidos, de la polifonía coral.

psicólogo americano, escribiendo que: “si no hay atribución de ignorancia, tampoco habrá esfuerzo por enseñar”.

Con la intención de multiplicar y de fortalecer los lazos de colaboración, Savater explica que “(...) para rentabilizar de modo pedagógicamente estimulante lo que uno sabe hay que comprender también que otro no lo sabe...y que consideramos deseable que lo sepa. La enseñanza voluntaria y decidida no se origina en la constatación de conocimientos compartidos sino en la evidencia de que hay semejantes que aún no los comparten.” Y es así como se reafirma que tan crucial en la dialéctica del aprendizaje es lo que saben los que enseñan, como lo que aún no saben los que deben aprender. Se trata de un punto simple y a primera vista un tanto obvio, pero que debe garantizarse a la hora de sugerir visitas cruzadas, o de comunicar abiertamente resultados individuales sobre el grado de alcance de los logros.

Sobre las capacitaciones más específicas (por ej. la cuestión sindical, o impositiva): “Todos los hombres somos capaces de enseñar algo a nuestros semejantes e incluso que sea inevitable que antes o después, aunque de mínimo rango, todos hayamos sido maestros en alguna ocasión.”

Sin embargo, “el hecho de que cualquiera sea capaz de enseñar algo, no quiere decir que *cualquiera sea capaz de enseñar cualquier cosa.*” (Savater, 1997)

De modo que lo importante es *enseñar a aprender*. Según el conocido dictamen de Jaime Balmes, “el arte de enseñar a aprender consiste en formar fábricas y no almacenes.”

Sobre la necesidad de establecer una vara o parámetro de “excelencia”, y del otorgamiento de premios a modo de reconocimientos por haber logrado su alcance:

El Modelo debe entonces dar una muestra tangible de los logros más destacados, a nivel general y a nivel individual también. Desde esta perspectiva, el reconocimiento (del rol que cada Distribuidor aportará al nuevo sistema) implica siempre una valoración, una apreciación en más o en menos, un modelo de excelencia que sirve de baremo para calibrar lo reconocido. Dicho

reconocimiento no es la simple constatación de un hecho sino la confrontación con un ideal. Entrar en cualquier comunidad exige internarse en una espesura de ponderaciones simbólicas: algunos sociólogos, destacadamente Pierre Bourdieu, han estudiado la compleja búsqueda de la *distinción* que preside el intercambio social y que orienta significativamente también las formas educativas. Una de las principales tareas de la enseñanza siempre ha sido por tanto promover modelos de excelencia y pautas de reconocimiento que sirvan de apoyo a la autoestima de los individuos.

Sobre la necesidad de detectar e incorporar capacitaciones puntuales dentro del programa:

Se sabe entonces que es necesario tangibilizar el ofrecimiento de ayuda que apunte tanto al logro de los indicadores objetivo, como a inquietudes que pudiesen surgir de circunstancias puntuales (x ej. la cuestión sindical) con el formato de **Capacitaciones**.

Definimos a la Capacitación entonces como “ciertas actividades deliberadas de enseñanza, de generación de aprendizajes en contextos organizacionales” (Gore, 2003). A su vez, al elegir un modelo evolutivo proponemos también también diferenciar la capacitación del proceso más amplio y menos sistemático de *aprendizaje colectivo*, que se refiere a la construcción y transmisión de *capacidades colectivas*. “No todos los procesos de aprendizaje colectivo requieren capacitación, pero todos los procesos de capacitación deben estar más o menos ligados a algún proceso global de aprendizaje colectivo.” En otras palabras, aunque la capacitación no puede ser explicada prescindiendo del proceso global de aprendizaje colectivo que se produce en la organización, asume un papel primordial en la propuesta.

Contrapunto con todo lo vinculado a juegos de “casino” y sorteos:

Otra de las maneras de explicar qué es lo que se quiere lograr, es mencionando justamente qué es lo que se prefiere evitar. Es decir, resulta útil enunciar que el Programa busca alejarse de la idea de juego; ya decía el dicho de Novalis, <<jugar es experimentar con el azar>>.

En su *República* dice Platón: <<No habrá pues, querido amigo, que emplear la fuerza para la educación de las personas; muy al contrario, deberá enseñárseles jugando, para llegar también a conocer mejor las inclinaciones naturales de cada uno (536e,537a).>>”

Savater esgrime que “(...) el juego es una actividad fundamental de niños y adultos, de todos los humanos: su carácter libre y a la vez pautado, simbólico, donde se conjuga la innovación permanente con la tradición, le convierte en una especie de emblema total de nuestra vida”, en esta línea asegura que hay personas “(...) inventivas que saben jugar provechosamente, incluso estimulando a veces en exceso la tendencia competitiva juvenil¹⁰. Sin embargo, la intención en este caso es trabajar con adultos a partir de la constatación de que un abordaje más profesional desde el punto de vista colectivo necesariamente redundará en beneficio de todo el sistema. Más aún, a pesar de que la presencia de sorteos genere un atractivo efímero (tanto para quienes ganan como para los pocos afortunados), sabemos que los adultos no sólo juegan, sino que sobre todo se esfuerzan y trabajan con la idea de transitar el Modelo orientándose hacia un fin previsto y deliberado.

Sobre cómo realizar “auditorías” que validan la cumplimentación de los requerimientos del Modelo:

En *El Valor de Educar* se plantea una pregunta: ¿Es preciso recordar que no es posible ningún proceso educativo sin algo de *disciplina*? (Savater, 1997). La propia etimología latina de la palabra (que proviene de *discipulina*, compuesto a su vez de *discis*, enseñar y la voz que nombra a los niños, *pueripuell*a) vincula directamente a la disciplina con la enseñanza: se trata de la exigencia que obliga al neófito a mantenerse atento al saber que se le propone y a cumplir los ejercicios que requiere el aprendizaje.

¹⁰ como patentaron los jesuitas en sus célebres <<torneos>> que dividían la clase en dos equipos rivales. Emplear el acicate lúdico para iniciar los aprendizajes es a menudo obligado en el caso de los párvulos, indicado para familiarizarse con el uso de ordenadores y supongo que rentable en otras muchas ocasiones...aunque demasiada rentabilidad desvirtúe un tanto la gratuidad del juego.

Ha sido sin duda Michel Foucault el pensador contemporáneo que más decididamente ha puesto de relieve la íntima conexión que une el poder -es decir, la capacidad de unas personas de determinar lo que han de hacer o creer otras- con toda forma de saber. El sujeto histórico jamás llega al conocimiento al margen de los poderes sociales vigentes sino siempre en el marco resultante de su interacción, nunca simple ni mucho menos neutral. En la modernidad, esa orientación coactiva del aprendizaje ya no se realiza a fuerza de castigos físicos sino por medio de una vigilancia que controla psicológicamente y <<normaliza>> a los individuos a fin de hacerlos socialmente productivos.

A su vez, la posibilidad de dejar sentado y de hacer seguimiento del progreso secuencial logrado por cada uno de los participantes, nos sugiere implementar un sistema de puntajes. La eficacia debemos entenderla más bien como instrumento afín al aprendizaje colectivo, en el sentido de referencia entre distintos escenarios que posicionan a cada integrante en un lugar más o menos ventajoso a lo largo del tiempo.

En este punto varios pensadores coinciden en que: para una organización que necesita aprender, la memoria es crucial. La forma en que esa memoria está distribuida, su exactitud y las condiciones en las cuales es tratada son características relevantes. La organización no será igual si esa memoria está en un equipo, en una red de equipos o en una sola persona. La memoria (en este caso representada por el porcentaje de cumplimiento) puede tener diferentes grados de exactitud, disponibilidad y comprensión, de acuerdo con la forma en que esté organizada.

Sobre las “Charlas de Café”:

En un diálogo entre Chomsky y Donaldo Macedo, el primero argumenta que “lo que debe procurarse es un auditorio que importe. En el caso de la enseñanza (...), no hay que ver (a los integrantes) como un simple auditorio, sino como **elemento integrante de una comunidad con preocupaciones compartidas, en la que uno espera poder participar constructivamente. Es decir, no debemos hablar a, sino hablar con.** Los participantes no aprenden por una mera transferencia de conocimientos, que se engulla con el aprendizaje memorístico y después se

vomita. El aprendizaje verdadero, en efecto, tiene que ver con descubrir la verdad, no con la imposición de una verdad oficial; esta última opción no conduce al desarrollo de un pensamiento crítico e independiente. “La obligación de cualquier maestro es ayudar a sus estudiantes a descubrir la verdad por sí mismos” (Chomsky, 2000) sin eliminar, por tanto, las diferencias que surgen del intercambio entre interlocutores que son mayormente disímiles entre sí.

El abordaje sistemático de este tipo de dinámicas es muy valioso tanto para los encuentros de Capacitación, como para las convocatorias de lanzamiento o cierre de las sucesivas ediciones del Modelo. Por supuesto se recomienda hacer uso de una guía pautada y acordada previamente con los protagonistas, de forma de maximizar el contenido y el espacio de reflexión entre los asistentes.

Sobre la participación de los Jefes de Ventas como parte activa del Modelo:

A lo largo del Modelo habrá distintos voceros quienes, con mayor o menor destreza, se ocuparán de comunicar efectivamente sobre las sucesivas instancias propuestas. Pero sin dudas, los Jefes de Ventas y Representantes Técnicos especializados demuestran ser los interlocutores más válidos a la hora de dialogar con los Distribuidores.

En este sentido el Modelo reconoce que “el aprendizaje auténtico se produce cuando se invita a los participantes a que descubran por sí mismos la naturaleza de la democracia y su funcionamiento. Para medir el grado de democracia real, ya sea en la escuela o en la sociedad, podemos mirar hasta qué punto la teoría se acerca a la práctica. En una democracia, según la teoría, todos los ciudadanos pueden participar en las decisiones que afectan su vida” (Chomsky, 2000). No resulta descabellado convocarlos, una vez implementadas una o dos fases completas del Modelo, para que participen de las futuras etapas de diseño, compartiendo diversos puntos de vista y tomando decisiones que permitan sostener y/o proponer nuevas instancias de cambio.

Sobre la importancia de identificar no sólo el “Punto de Llegada”, sino también el “Punto de Partida” de cada Distribuidor:

Considerando la enorme heterogeneidad con la que se ha de trabajar, y teniendo en cuenta que se espera que ocurra un proceso de transformación tanto a nivel individual como a nivel colectivo, es que se debe trabajar poniendo en claro "...lo que deben hacer (los Distribuidores), y por qué no lo hacen" (Blake, 2006).

Parte del diseño de la actividad de desarrollo abarca en especial las discrepancias, es decir, reconociendo que en la mayoría de los casos "...lo que diferentes personas deben aprender para llegar a estar en condiciones de hacer algo, **no es lo mismo.**" En la primera fase del Modelo, se plantea la posibilidad de igualar condiciones desde un mismo lugar, aunque se trata de condiciones básicas. Sin embargo, en la segunda fase, se apela al uso de la tecnología para lograr "parametrizar" distintos grados de alcance de objetivos de forma tal de poder equiparar esfuerzos en poblaciones considerablemente disímiles.

Sobre la impronta del Modelo, la Humildad y la actitud de Colaboración permanente:

Se trata del último, pero no por eso menos importante, punto a considerar. El hecho de repetir "*¡Conexión los ayudará!*" tanto desde lo verbal, como lo escrito y también gestual resulta crucial a la hora de llevar adelante el proyecto por parte de tantos interlocutores actuando en simultáneo, desde distintas posiciones y puntos geográficos del país. Junto con ellos, que a su vez representan líderes de cambio en cada uno de los Distribuidores a cargo, hay que remarcar lo siguiente: "...Hay dos situaciones que ilustran de manera muy elocuente el perfil de los líderes que tienen humildad: el éxito y el error. Ellos (los líderes) asumen la responsabilidad por los errores y comparten el crédito del éxito. Se miran al espejo a la hora de asignar responsabilidades por los malos resultados; nunca culpan a otras personas, a factores externos o a la mala suerte, sino que se ven a sí mismos. Del mismo modo, observan por la ventana a la hora de atribuir el mérito por el éxito de la empresa a sus equipos. Hablan menos de logros personales y más de los éxitos compartidos. Se focalizan más en brindarse a otros que en recibir servicios de los otros." (Artículo LA NACION por Melamed, 2019).

Resultados y Conclusiones / Validación de la Hipótesis de Cumplimiento

El objetivo general consiste en obtener como resultado un crecimiento sostenido de volumen en los productos para elaboración comercializados a través de la red de Distribución que llega al segmento de Panaderías Artesanales. Retomando los *Listados de Verificación* dentro del marco de la Gestión de Proyectos podemos obtener valores concretos por cada uno de los períodos analizados, que comprueban la validez en relación a la sucesiva aplicación del Modelo de Trabajo en Comunidades en distintos momentos a lo largo del tiempo:

Tabla 3

LISTADO DE VERIFICACIÓN - Año 1

N°	Comprobación	mín					máx					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
C U L T U R A	Se han realizado visitas cruzadas / charlas de café / documentación de casos testigo durante el período en al menos 30% de los Distribuidores participantes.	x										
	Los Distribuidores participan activamente de las Convenciones/Capacitaciones que ofrece la Compañía			x								
	Existen sistemas de cuadros de reemplazo para Distribuidores de plazas con más de 1,5 millón de habitantes	x										
	Se han registrado iniciativas comerciales (independientemente del logro de objetivos) donde haya habido involucramiento de al menos 40% de los Distribuidores participantes - <i>Academia Conexión durante la Fase II</i>			x								
E X P E R I E N C I A	Se han realizado modificaciones en los procesos comerciales (ej. de Autoventa a Preventa, incorporación de Supervisor, adecuación y uso de Salas de Ventas) en forma planificada y sostenida.		x									
	Se realizaron inversiones en actividades de degustación/ lanzamiento con clientes, instalación de Centros de Servicios, incorporación total/parcial de Especialista Técnico habiendo llegado al menos al 20% de los clientes más importantes.		x									
	Hubo adecuaciones en los esquemas de Remuneración Variable para los equipos comerciales, técnico, venta telefónica, y/o personal de reparto.		x									
	Fueron implementadas herramientas de seguimiento de la actividad en campo, o ejecutadas encuestas de Satisfacción del Nivel de Servicio a clientes en forma sistemática.		x									

N°	Comprobación	mín					máx					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
I N F O R M A C I Ó N	Se cuenta con sistemas de gestión integrados, que permiten generar reportes de seguimiento de ventas (con apertura de históricos, avance y presupuestos), análisis de cartera de clientes, y cuentas corrientes.			x								
	Se realizaron censos de mercado, en base al potencial de la zona y relevando datos de consumo propio y de la competencia.		x									
	Existen oportunidades de negocio que se hayan podido detectar/cuantificar en base a la interpretación de datos.	x										
	Se realizan evaluaciones de proyectos de inversión -en línea con los criterios de certificación propuestos en el <i>Bloque Operativo 3 de la Fase II del Modelo</i> .	x										
Subtotal:		4	5	3	0	0						
Promedio ponderado:		1.92										

En otras palabras, lo que registran dichas variables es qué cosas que antes no sucedían en forma espontánea comenzaron a evidenciarse a partir de la implementación del Modelo de Trabajo en Comunidades y luego, cómo se relacionan con los resultados de la compañía.

A través de un Análisis de Regresión estudiamos a continuación la relación entre la variable dependiente Y (volumen de ventas expresado en miles de toneladas), y las variables independientes -o “explicativas” (García, 2006)- X₁ (representada por el resultado de los Listados de Verificación del Modelo) y X₂ (la cantidad de participantes que en forma voluntaria se sumaron a la participación del Modelo) a partir de la siguiente tabla de datos:

Tabla 4

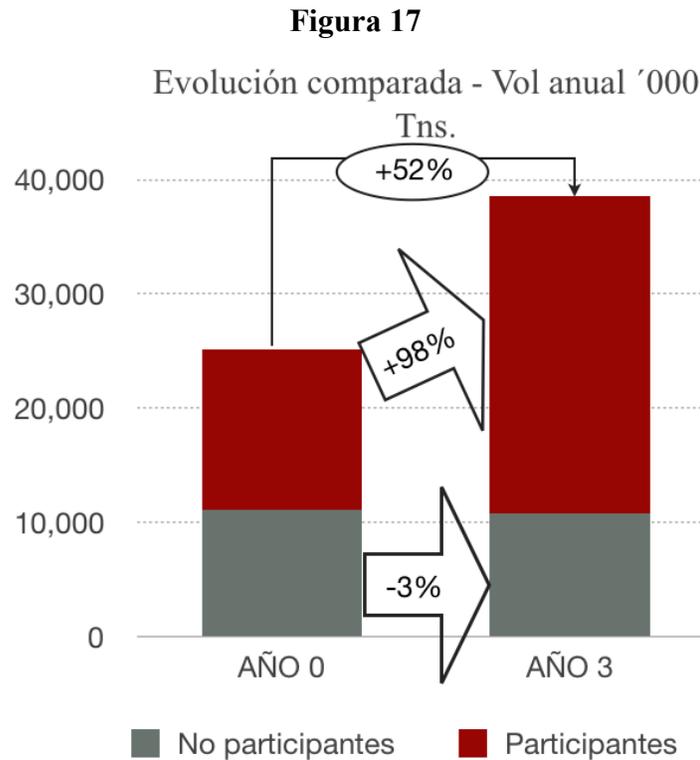
Años	X ₁	X ₂	Y
1	1.92	31	25,340
2	2.20	38	28,443
3	2.60	46	32,956
4	3.20	44	38,549

Según los resultados incluidos en el Anexo VII, arribamos a la siguiente ecuación predictora para la estimación del volumen:

$$\hat{Y} = 4.614,23 + 9.618,07 * X_1 + 71,82 * X_2$$

Analizando el coeficiente de determinación R², vemos que se obtiene un valor cercano a 1 (0,999942826) que nos permite confirmar que existe un muy buen ajuste del modelo a los datos.

Otro dato importante es la comparación de la evolución de volúmenes entre aquellos Distribuidores que decidieron participar activamente del Modelo y aquellos que no lo hicieron:



Desde el punto de vista de análisis del retorno de la inversión, el cálculo del valor actual neto (VAN) se establece como la diferencia entre el diferencial de ingreso -en términos de Contribución Marginal- que se evidencia a partir de la aplicación del *Modelo de Trabajo en Comunidades* y las erogaciones que es preciso realizar (representadas por las estimaciones de

costos asociados a las diferentes fases del mencionado Modelo). Veamos a continuación ambas magnitudes:

- Ingreso Marginal: se calcula como la diferencia entre la contribución que se logra a partir de la implementación del Modelo, y la que se hubiese logrado en caso de no aplicarse la iniciativa. Contamos con los volúmenes reales evidenciados por ambos grupos -los Distribuidores que participaron del Modelo y aquellos que no lo hicieron-, y a partir de allí podemos calcular la diferencia en términos de Contribución Marginal para cada uno de los períodos de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 5

Años	Volumen Red Distribuidores Total Tns.	Volumen Dist. Participantes Tns.	Volumen Dist. No Participantes Tns.	Volumen Participantes sin Modelo - est.	Δ Volumen Tns.	Cmg Unitaria \$/Tn	Δ Cmg `000 ARS
0	25,340	14,121	11,219				
1	28,443	17,680	11,088	13,957	3,724	\$985	\$3,667
2	32,956	22,137	10,959	13,794	8,343	\$1,169	\$9,751
3	38,549	27,717	10,832	13,634	14,083	\$1,524	\$21,469
TCAC	15.01%	25.21%	-1.16%				

- Costos del Modelo, y cálculo de la diferencia: de acuerdo a la estimación de costos del Modelo descriptos para cada una de las Fases con sus correspondientes mecánicas (ver sección “Situación Propuesta”) y considerando que la primera edición opera como **Año 0 / inversión inicial**, observamos en la tabla que sigue la diferencia que surge a partir del escenario con la aplicación del Modelo:

Tabla 6

Años	Mecánica según Fase:	q participantes	valor estimado	multiplicador	Costo Modelo `000 ARS	Δ Cmg `000 ARS	Δ `000 ARS
0	I	31	625	260	\$5,038		
1	I	38	625	260	\$6,175	\$3,667	-\$2,508
2	II	46	62,908	73	\$4,604	\$9,751	\$5,147
3	II	44	62908	70	\$4,404	\$21,469	\$17,066

- Cálculo del VAN: finalmente, partiendo de los últimos resultados y considerando tasas anuales de inflación promedio para cada uno de los años y una tasa de descuento WACC del 15.1%, obtenemos el valor actual neto asociado a la implementación del Modelo en cuestión:

Tabla 7

Años	Inflación prom anual % ^(a)	índice ∞	Δ `000 AR\$	M. Constante `000 AR\$	WACC 15.1% ANUAL ^(b)	VAN `000 AR\$
0	9%	1,000	-\$5,038	-\$5.038	1,000	-\$5.038
1	12%	1,120	-\$2,508	-\$2.239	1,151	-\$1.945
2	11%	1,238	\$5,147	\$4.159	1,325	\$3.140
3	27%	1,572	\$17,066	\$10.858	1,525	\$7.121
				\$7.740		\$3.277
^(a) Inflación en base a Indec y Graciela Bevaqua (2006-2015) (INFOBAE, 2018)						
^(b) WACC s/Professor Damodaran (NYU Stern School of Business)						

En resumen, la implementación de dicho Modelo en forma continua a lo largo del tiempo es una solución recomendable ya que propone la adopción de prácticas colaborativas, alarga el horizonte de planeamiento, afianza vínculos de un sistema que reconoce la capacidad de crecer en forma sostenida, y promueve el pensamiento analítico con su correspondiente paso a la acción.

De esta forma el **Modelo de Trabajo en Comunidades** surge como relevante ya que posiciona en primer plano al fortalecimiento de habilidades a través de un sistema de relaciones que busca trascender el producto tangible como eje principal para la agregación de valor.

Bibliografía

1. Blake, Oscar Juan. *¿Quién tiene ganas de ir a trabajar?, La motivación para el trabajo, un problema de todos y de todos los días*, 1era. edición, Buenos Aires, Argentina, Macchi Grupo Editor, 2005.
2. Blake, Oscar Juan. *Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación*, 2da. edición, Buenos Aires, Argentina, Macchi Grupo Editor, 2006.
3. Blanc, Françoise y Andino, Georgina. *Un pasado muy presente / Historia de las Civilizaciones, Historia de Egipto*, 1era edición, Buenos Aires, Argentina, Grupo Editorial Norma, 2007.
4. Chomsky, Noam. *Chomsky on MisEducation*, 1era edición. Lanham, Maryland, Estados Unidos, Rowman & Littlefield, 2000.
5. Durkheim, Émile y M. Mauss. *Primitive Classification*, Chicago, University of Chicago Press, 1967 (trad. cast.: Clasificaciones primitivas, y otros ensayos de antropología positiva, Barcelona, España, Ariel, 1996).
6. Fernández, Diego Ariel. “El precio de los granos en el siglo XXI: bases reales y bases “imaginarias” de cotizaciones alteradas”; *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios N° 37*, pág 81, 2012.
7. Flandrin, Jean-Louis et Montanari, Massimo. *Histoire de l'alimentation*, 1era edición traducción al castellano, Asturias, España, Ediciones Trea, 1996.
8. García, Roberto Mariano. *Inferencia estadística y diseño de experimentos*, 1era edición. Buenos Aires, Argentina, Eudeba, 2006.

9. Gore, Ernesto. *Conocimiento colectivo*, 1era edición. Buenos Aires, Argentina, Ediciones Granica, 2003.
10. Herzberg, Frederick. *The Motivation to Work*, 12ava. edición. New Brunswick, New Jersey, Estados Unidos, Transaction Publishers, 2010.
11. Perkins, David. *El aprendizaje pleno*, 1era edición. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Paidós, 2016 (tít. original: *Making Learning Whole*, San Francisco, Estados Unidos, Jossey-Bass, 2009)
12. Savater, Fernando. *El valor de educar*, 1era edición, Barcelona, España, Ediciones Paidós Ibérica SA, 1997.
13. Vygotsky, Lev Semenovich. *Pensamiento y Lenguaje*, 1era edición. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, Paidós, 2016.
14. Wenger, Etienne. *Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado, identidad*, 1era edición, Barcelona, España, Paidós, 2001.
15. Artículo INFOBAE, “Lesaffre invirtió u\$s 60 M en su planta de levaduras para exportar a la región”, 2004; disponible en www.infobae.com . Página vigente al 17/12/2018.
16. Artículo LA NACION, “Dánica Dorada...¡era para untar!...”, 2014; disponible en www.lanacion.com.ar . Página vigente al 17/01/2019.
17. Artículo LA NACION Revista, “Pasaporte a la creatividad argentina en el mundo”, nota de tapa; Edición 2586 del 27/01/2019.

18. Artículo de Opinión por Alejandro Melamed publicado en LA NACION Suplemento Empleos, “Humildad, esa rara cualidad que destaca a los mejores”; disponible en www.lanacion.com.ar . Página vigente al 13/01/2019.

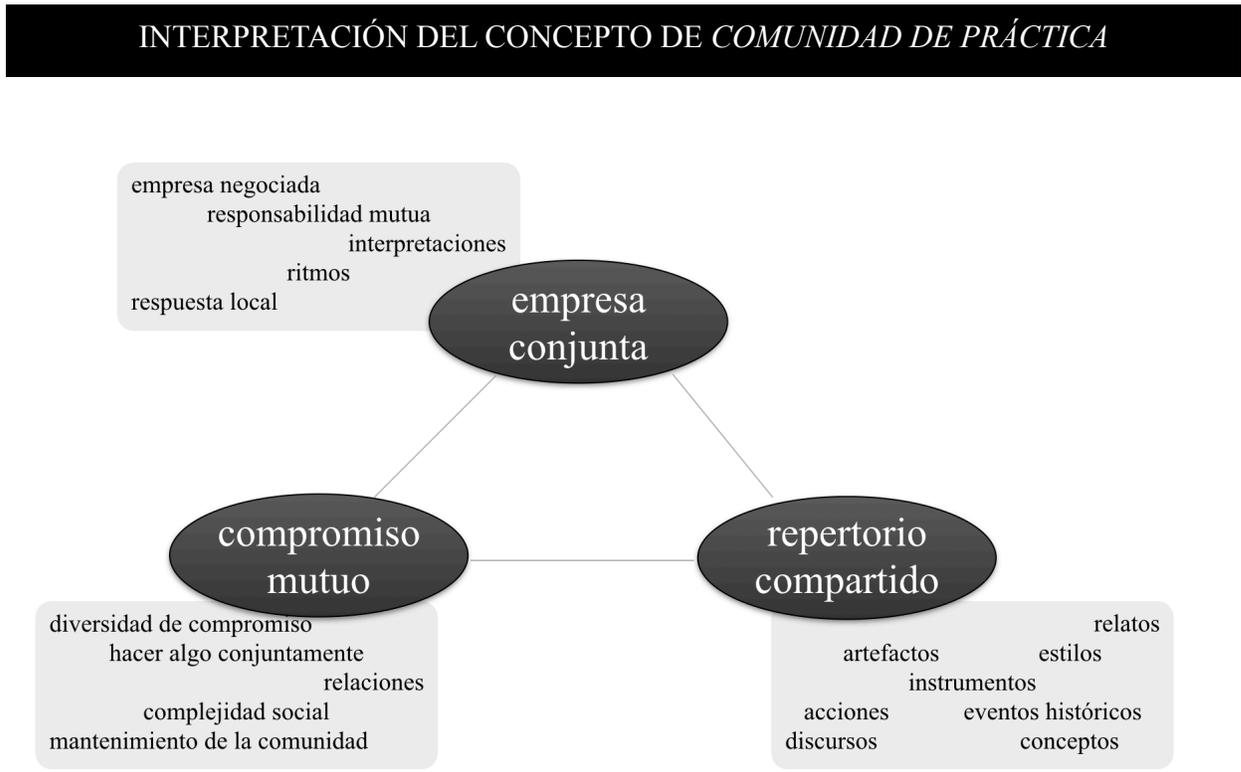
19. Resolución 190/1998 del Ministerio de Salud y Acción Social, según Servicio de Información Legislativa dependiente del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 27/03/1998; disponible en www.servicios.infoleg.gob.ar . Página vigente al 30/01/2019.

20. Declaración *Las Americas Libres de Grasas Trans* convocada por la Organización Panamericana de la Salud dependiente de la Organización Mundial de la Salud en la ciudad de Río de Janeiro, 8 y 9 de junio de 2008; disponible en www.paho.org . Página vigente al 30/01/2019.

21. Bases de datos estadísticos: The World Factbook; disponible en www.cia.gov / Bases de Naciones Unidas; disponibles en www.un.org/es/databases. Páginas vigentes al 02/02/2019.

Anexos

Anexo I.



En cuanto al “**compromiso mutuo**” por parte de los distribuidores, es preciso posibilitar que se establezcan relaciones de participación mutua muy densas (es decir, complejas y laboriosas) organizadas en torno a la dinámica habitual del negocio. Estar incluido en lo que tiene importancia es un requisito para participar en la práctica de una comunidad, de la misma manera que el compromiso es lo que define la afiliación. Como amplía Wenger, lo que hace falta para que una comunidad de práctica tenga la cohesión suficiente para funcionar puede ser muy sutil y delicado, ya que dicho tipo de cohesión requiere trabajo...además de tiempo. Aunque este aspecto es esencial, la tarea de <<*mantener la comunidad*>> puede ser mucho menos visible que otros aspectos más instrumentales de esa práctica. Por lo tanto, hay que atender que la coordinación específica necesaria para colaborar exige una constante atención.

En este sentido, también vale aclarar que se trabaja con un tipo de comunidad que no supone homogeneidad. Los Distribuidores ya son diferentes antes de empezar, y se reconoce que el hecho de trabajar juntos también creará tantas diferencias como similitudes. Se especializarán, se harán con una reputación, causarán problemas y se distinguirán de los demás en la misma medida en que desarrollarán maneras compartidas de hacer las cosas. La idea central es que personas de distintos puntos geográficos y pertenecientes a distintos tamaños y estilos de Distribuidores, interactúen desde un compromiso mutuo que supone contribuciones *complementarias*. Es decir, como pertenecerán a una comunidad de práctica donde las personas se ayudarán mutuamente, será más importante saber cómo dar y recibir ayuda que intentar saberlo todo.

A su vez, y aportando una cuota de realismo, se reconoce que una comunidad de práctica no es un remanso de paz ni una isla de intimidad aislada de las relaciones políticas y sociales. Los desacuerdos, los retos y la competencia podrán ser formas de participación. Y como forma de participación, la rebelión suele ser señal de mayor compromiso que la conformidad pasiva. *Las comunidades de práctica tienen de todo.*

Como parte del concepto “**empresa conjunta**” se reconoce que esto no se da en el sentido de que todos crearán lo mismo o estarán de acuerdo en todo, sino en el sentido de que se negociará colectivamente. Y con esto no se quiere decir que lo esperable sea que distintos Distribuidores se agrupen para negociar el precio de las margarinas para el próximo trimestre, sino que se reconoce que -aunque sus circunstancias y respuestas individuales variarán de un caso a otro y de un día a otro-, sus respuestas a sus condiciones (similares o no) estarán interconectadas porque participarán conjuntamente en la empresa de hacer que la actividad emprendida por las panaderías artesanales representa una actividad pujante, en progreso y firme crecimiento.

En este sentido, el hecho de llamar la atención sobre la definición que los mismos Distribuidores harán del sistema al cual pertenecen no significará negar lo siguiente:

A. *su posición dentro de un sistema más amplio*: su trabajo formará parte de un gran sector comercial y será el resultado de un largo desarrollo histórico.

B. *la influencia omnipresente de la compañía madre que los vincula*: para hacer lo que se espera que los Distribuidores hagan, ellos crearán práctica con una inventiva que será exclusivamente suya. Es decir, no se pretende en ningún momento mantener un control total y absoluto de los Distribuidores, que inclusive son no exclusivos.

Debe reconocerse a su vez que, aunque algunos aspectos de la responsabilidad pueden estar “cosificados” (dentro de las sucesivas ediciones del programa se espera que haya reglas, políticas, normas, objetivos), los que no lo estén no serán menos importantes. Será de esperar que, aunque la compañía se “cosifique” en una afirmación, la práctica evolucionará hacia una interpretación negociada de esa afirmación.

También será preciso comprender que el definir una empresa conjunta será un proceso, no un acuerdo estático, donde se producirán relaciones de responsabilidad. El proceso entero será tan generativo como limitador. Será preciso prever que la implementación del programa invitará al planteamiento de nuevas ideas y al mismo tiempo las ordenará.

Por último, pero no menos importante, habrá un repertorio de la nueva comunidad de práctica Distribuidores/Compañía que incluirá rutinas, palabras, instrumentos, maneras de hacer, relatos, gestos, símbolos, acciones o conceptos que la comunidad producirá o adoptará en el curso de su existencia y que pasarán a formar parte de su práctica.

En este sentido, sabemos que la interpretación puede ser ambigua y se espera que esto sea visto como una condición para la negociabilidad y la posibilidad misma de significado. Dicha ambigüedad hace que procesos como la coordinación, la comunicación o el diseño sean, por un lado, difíciles, se encuentran en un estado permanente de necesidad de reparación y son siempre imprevisibles; y por otro, que sean dinámicos, siempre abiertos y generando nuevos significados.

Anexo II.

PERFIL DE COMPETENCIA DE PUESTOS

PUESTO: Jefatura de Planeamiento de Distribuidores

Fecha: xx/xx/xx

Nº	Competencia	1	2	3	4	5
I	Analítico					X
II	Proactivo				X	
III	Comunicación					X
IV	Creatividad			X		
V	Procesamiento de Información					X
VI	Matemática				X	
VII	Orientación a lo minucioso				X	
VIII	Análisis Costo-Beneficio					X
IX	Visión del Negocio				X	
X	Modelización			X		
XI	Sensibilidad a las tendencias				X	
XII	Visión Global			X		

Anexo III.

ANÁLISIS DEL MERCADO POTENCIAL PARA CALSA

Sector: Ventas

Alcance: Localidades, Provincias, Regiones y Total País.

Método: Análisis de hábitos de Consumo y Marco Estadístico.

Canal: Panaderías. (Fabricación Artesanal.)

Situación

La situación del Modelo Conexión plantea la necesidad de una zonificación precisa para definir las áreas asignadas a cada Distribuidor.

Al no contar con una información que permita hacer este trabajo se planteó el esquema que se describe a continuación.

Propósitos

- Contar con una metodología de determinación del mercado potencial con un grado de certeza suficiente a los fines del Modelo Conexión.
- Poder hacer comparaciones de estas estimaciones con las ventas reales.
- Poder hacer alguna apertura de los principales productos de consumo que permita asociarlos con las familias de productos de la compañía.
- Poder asegurar a un Distribuidor que una determinada zona asignada contiene una masa crítica de oportunidades suficiente como para planificar un crecimiento sostenido.
- Poder analizar la evolución de los negocios con un mayor grado de certeza.

Descripción de la Metodología

Esta metodología fue desarrollada a partir de datos obtenidos del INDEC y datos internos.

Tomando los datos del gasto total de consumo por hogar (según INDEC) se obtuvo el porcentaje destinado a productos de panadería por provincia. A su vez este se abrió en los 4 productos más representativos (Pan, Facturas, Otras Galletitas de Fabricación Artesanal y Productos de Pastelería).

Se estableció en base al Censo 2001 y la tasa de crecimiento poblacional la cantidad de hogares con el detalle de total país, provincia y localidad estimadas al año 2006.

Por otra parte se determinó el ingreso medio por hogar y por provincia aplicándole el índice de incremento salarial informado en los boletines de prensa del INDEC.

Una vez conocida la suma y los kg. destinados a productos de panadería, se procedió a identificar el MERCADO CALSA (en este trabajo, se entiende por MERCADO CALSA, al total de los productos consumidos por el mercado ya sea los de fabricación CALSA o de terceros. Las familias incluidas fueron: Levaduras, Margarinas, Grasas, Mejoradores Bakery Ingredients).

Por último se realizó un desglose de la cadena de valor de cada producto terminado hasta obtener los kg. de potenciales productos del MERCADO CALSA.

Fuentes, Supuestos y Grados de Incertidumbre

La fuente proveedora de datos fue el INDEC. Los mismos corresponden al Censo de Hábitos de Consumo de Hogares (1997) y Poblacional (2001). Las actualizaciones se efectuaron mediante los boletines de prensa al año 2006.

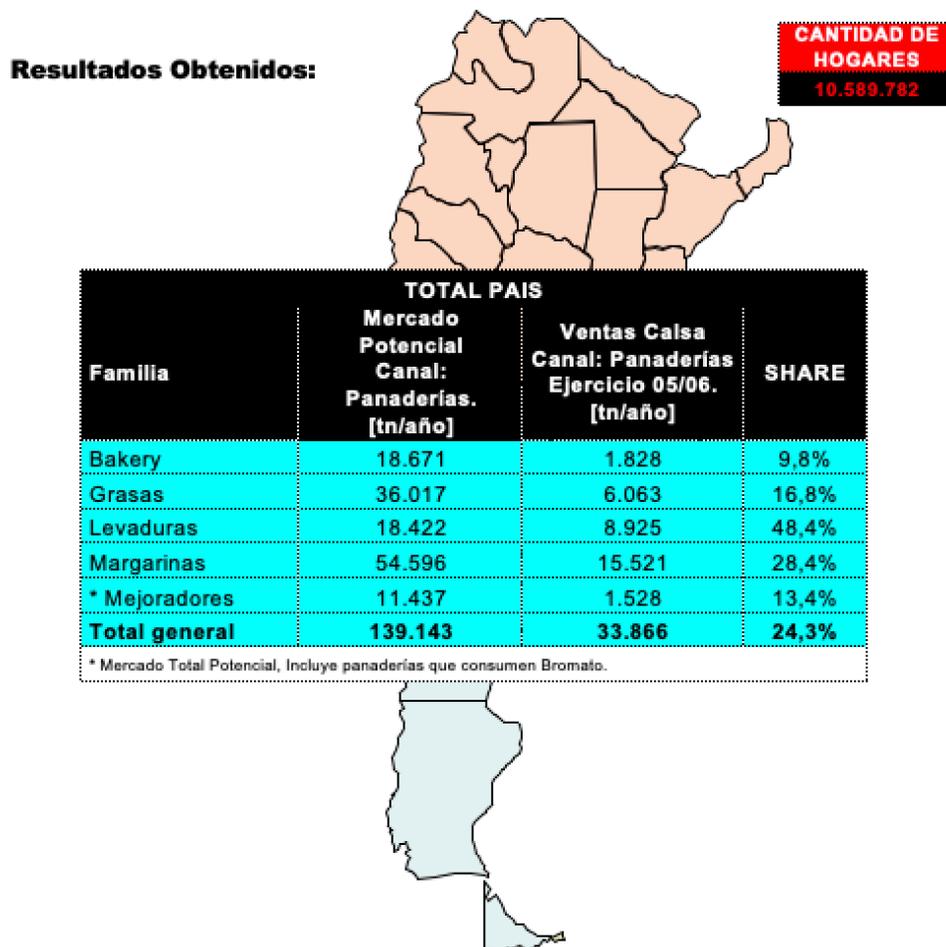
Se analizaron las diferencias de consumos según los niveles de ingreso (Deciles o Quintiles) y se observó que las diferencias no eran significativas. (La variación no superaba el 1,3%). Por lo tanto se optó por utilizar el ingreso promedio por hogar y por provincia.

El Centro de Servicios aportó un análisis de las recetas de los productos más representativos y con mayor incidencia dentro del mercado. Según los hábitos de consumo de cada región, estas incidencias pueden sufrir pequeñas modificaciones.

Resultados a nivel nacional y por región

De acuerdo a los datos obtenidos, se han podido estimar los respectivos tamaños de potencial de mercado, tanto a nivel país como en forma agrupada según las regiones entonces delimitadas por la estructura de Ventas de la compañía: NOA (Jujuy, Salta, Catamarca y Santiago del Estero), NEA (Formosa, Chaco, Misiones, Corrientes), Litoral (Santa Fe y Entre Ríos), Centro (Córdoba y San Luis), Cuyo (La Rioja, San Juan y Mendoza), Pampeana (Provincia de Buenos Aires y La Pampa), Patagonia (Neuquén, Río Negro, Santa Cruz, Chubut y Tierra del Fuego) y Capital Federal (Ciudad Autónoma de Buenos Aires).

A nivel nacional podemos visualizar las siguientes estimaciones, que -al ser comparadas con los volúmenes de ventas de la compañía de aquel momento- coincidían con la opinión de especialistas en el negocio, y resultan de gran valor para analizar parámetros por plaza:



Anexo IV.

PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICOS PAÍSES LATINOAMÉRICA

	Uruguay	Chile	Argentina	Ecuador	México
PBI - 2008 (Millones US\$)	32.214	169.500	573.900	51.385	1.498.000
Variación PBI (% Anual)					
2006	4,6%	4,6%	8,5%	2,5%	5,1%
2007	7,6%	4,7%	8,7%	5,3%	3,3%
2008	8,9%	3,2%	7,0%	3,2%	1,4%
PBI Per Capita 2008 (US\$/Año)	4.500	14.461	14.200	7.500	9.980
Salario Mínimo (US\$)	211	315	377	254	125
Tasa de Inflación					
2007	8,5%	4,4%	22,3%	2,3%	4,0%
2008	9,2%	8,7%	22,0%	8,3%	6,2%
Segmentos Socioeconómicos					
ABC1	6,5	7,2%	10,0%	N/A	7,3%
C2	9,2	15,4%	20,0%	N/A	14,2%
C3	15,9	22,4%		N/A	18,2%
D	55,6	34,8%	50,0%	N/A	35,9%
E	12,9	20,3%	20,0%	N/A	24,4%
Consumo Pan per Capita (Kg)	55	98	77	25	32,5
Población Total (Millones)	3.330	16.929	40.913	14.083	103.263
Tasa de Crecimiento Vegetativo	0,33%	1,24%	1,05%	1,49%	1,00%
Superficie Total (Km ²)	176.000	756.096	2.780.400	283.560	1.964.375

Fuente: Elaboración propia en base a CIA World Fact Book, Banco Mundial, y Naciones Unidas

Anexo V. (continúa en la siguiente página)

**CONSOLIDACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE PUNTAJES POR DISTRIBUIDOR - FASE I
EJEMPLO ÁREAS DE TRABAJO 1, 2 Y 3**

Distribuidor	Inf Eje de Voi y Mens (Ítem 1)	Voi Obj de Compras (Ítem 1.2)	Portafolio de Prod (Ítem 1.3)	Total Área	Grilla de Obj y Avance de Vi (Ítem 2.1)	Reuniones de (Ítem 2.2)	Supervisor Ventas (Ítem 2.3)	Remuneración (Ítem 2.4)	Total Área	Servicio Técnico (Ítem 3.1)	Total Área
	Subtotal (Máx. 50)	Subtotal (Máx. 90)	Subtotal (Máx. 50)	1º Cuatrimestre (Máx. 150)	Subtotal (Máx. 40)	Subtotal (Máx. 30)	Subtotal (Máx. 30)	Subtotal (Máx. 50)	1º Cuatrimestre (Máx. 150)	Subtotal (Máx. 150)	Total (Máx. 150)
1	44	49	50	143	40	30	30	50	150	121	121
2	50	42	47	138	40	40	15	50	135	150	150
3	42	40	48	130	40	30	130	40	120	76	76
4	0	45	45	90	40	40	30	50	150	78	78
5	44	50	40	133	40	30	30	50	150	115	115
6	50	40	44	134	40	30	30	50	100	90	90
7	50	37	37	124	0	30	30	30	60	93	93
8	50	45	46	141	35	30	30	50	145	0	0
9	50	45	49	144	40	40	30	30	150	52	52
10	42	46	38	126	35	30	30	50	145	117	117
11	33	44	44	115	40	30	30	40	100	91	91
12	8	48	44	100	30	30	0	0	60	36	36
13	42	38	42	122	40	30	30	50	150	49	49
14	35	43	35	116	40	30	30	30	100	69	69
15	42	46	33	120	33	30	30	30	110	75	75
16	50	39	42	131	35	30	30	0	95	0	0
17	21	45	42	107	0	42	30	0	60	0	0
18	0	37	36	73	0	30	0	0	30	120	120
19	42	46	41	129	30	41	30	50	140	0	0
20	38	48	34	119	5	30	30	0	65	0	0
21	0	38	29	67	0	30	30	0	60	0	0
22	27	48	25	99	0	25	30	0	60	0	0
23	0	38	40	78	30	30	30	0	90	0	0
24	50	43	31	124	0	30	30	0	110	0	0
25	42	39	38	119	35	30	30	50	115	0	0
26	0	40	39	80	0	30	0	0	30	0	0
27	42	40	35	117	0	35	0	0	30	0	0
28	0	27	38	65	15	30	30	50	125	43	43
29	0	35	35	70	0	30	30	0	60	0	0
30											
31											
32											
33											
34											
35	27	33	32	92	5	15	30	17	67	0	0
36											
37	0	38	33	70	0	30	15	0	45	0	0
38											

150
1
73%

150
5
64%

150
1
30%

Anexo V. (continuación)

**CONSOLIDACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE PUNTAJES POR DISTRIBUIDOR - FASE I
EJEMPLO ÁREAS DE TRABAJO 4, 5, 6 Y 7**

Distribuidor	Línea de Clase/Localización Geográfica (Ítem 4.1)	Diagrama APO (Ítem 4.2)	Apertura x Clientes A y x Productos (Ítem 4.3)	Total Área	Total Área	Total Área	Total Área	Exclusividades (Ítem 7.1)	Pago en Términos (Ítem 7.2)	Total Área	Punt. Total
	Subtotal (Máx. 40)	Subtotal (Máx. 30)	Subtotal (Máx. 30)	Total (Máx. 100)	Total (Máx. 100)	Total (Máx. 150)	Total (Máx. 150)	Subtotal (Máx. 150)	Subtotal (Máx. 50)	Total (Máx. 200)	
1	40	30	30	100	100	150	150	150	50	200	964
2	40	30	30	100	100	135	150	150	19	169	927
3	40	30	30	100	100	133	150	150	50	200	859
4	40	30	30	70	100	140	150	150	50	200	826
5	40	30	30	100	100	113	150	150	-38	113	824
6	40	30	30	100	100	135	150	150	50	200	784
7	40	15	0	55	100	140	150	150	50	200	772
8	40	30	30	70	100	123	150	150	38	188	767
9	40	30	30	100	100	120	150	150	-50	100	766
10	40	30	30	70	100	143	150	150	-6	144	695
11	40	30	20	90	100	143	150	150	0	150	689
12	30	30	20	80	100	125	150	150	31	181	682
13	0	0	0	0	100	85	150	150	25	175	661
14	40	30	30	100	100	143	150	150	50	200	678
15	0	15	0	15	75	133	150	150	-31	119	647
16	40	30	30	70	100	123	150	150	-25	125	644
17	30	15	0	45	100	123	150	150	50	200	635
18	40	40	0	40	100	125	150	150	-6	144	632
19	40	30	10	80	100	123	150	150	31	181	603
20	40	30	10	80	100	138	150	150	-50	100	602
21	40	15	0	55	100	125	150	150	44	194	601
22	30	30	30	60	75	143	150	150	-13	138	575
23	20	30	0	50	100	68	150	150	-44	106	492
24	40	30	0	70	75	113	150	150	0	150	492
25	30	15	10	55	100	93	150	150	-19	131	463
26	30	15	10	55	75	100	150	150	-50	100	440
27	0	0	0	0	50	50	150	150	50	200	417
28	0	0	0	0	75	125	150	150	-44	106	389
29	0	0	0	0	0	125	150	150	-31	119	374
30											
31											
32											
33											
34											
35	0	0	0	0	75	105	150	150	-50	100	289
36											
37	0	0	0	0	50	125	150	150	-31	119	259
38											
				100	100	150	150	150	1	200	1000
				7	89%	1	81%				54%

Anexo VI. (continúa en la siguiente página)

**CONSOLIDACIÓN DE PRESENTACIÓN DE PROYECTOS POR DISTRIBUIDOR
- FASE II**

Distribuidor	Proyecto de Inversión	Presupuest	Fecha de Inicio	Estado	Participación de la Compañía (\$\$\$)
1	Compra de vehículo para preventa.	\$ 400,000	-	Aceptado	\$ 150,000
2	Capacitación para el técnico.	\$ 45,000	29-Sep	Aceptado	\$ 22,500
2	Compra de vehículo para el técnico.	\$ 255,000	31-Jan	Aceptado	\$ 127,500
2	Compra de camión.	\$ 1,000,000	-	Rechazado	
3	Construcción de Centro de Servicios.	\$ 739,000	14-Oct	Aceptado	\$ 150,000
4		\$ 0			No cumple requisitos*
5	Mejoras del Centro de Servicios.	\$ 530,000	15-Aug	Aceptado	\$ 150,000
5	Vehículo para apertura de zona.	\$ 989,300	16-Aug	Aceptado	\$ 150,000
6	Combos de BI.	\$ 156,000	29-Sep	Aceptado	\$ 78,000
7	Censo de zona.	\$ 305,000	14-Dec	Aceptado	\$ 150,000
7	Mejoras del depósito.	\$ 385,000	29-Nov	Aceptado	\$ 150,000
8	Censo de zona.	\$ 200,000	-	Aceptado	No cumple requisitos*
8	Redefinir estructura comercial.	\$ 600,000	-	Rechazado	No cumple requisitos*
9	Censo de zona.	\$ 50,000	25-Jul	Aceptado	\$ 25,000
9	Construcción de cámara de frío.	\$ 250,000	23-Sep	Aceptado	\$ 125,000
10	Capacitación para el técnico.	\$ 45,000	9-Jul	Aceptado	\$ 22,500
10	Construcción de Centro de Servicios.	\$ 600,000	29-Aug	Aceptado	\$ 150,000
11		\$ 0			No cumple requisitos*
12	Censo de zona.	\$ 60,000	30-Aug	Aceptado	\$ 30,000
12	Construcción de Centro de Servicios.	\$ 300,000	29-Oct	Aceptado	\$ 150,000
13	Censo de zona.	\$ 120,000	19-Oct	Aceptado	\$ 60,000
13	Actualización de soft y compra de Plams para toma remota de pedidos.	\$ 130,000	14-Oct	Aceptado	\$ 65,000
14	Compra de vehículo para el técnico.	\$ 200,000	30-Sep	Aceptado	\$ 100,000
15	Combos de BI.	\$ 171,000	31-Oct	Aceptado	No cumple requisitos*
15	Actualización de soft y compra de Plams para toma remota de pedidos.	\$ 173,000	5-Sep	Aceptado	No cumple requisitos*
16	Censo de zona.	\$ 50,000	26-Aug	Aceptado	\$ 25,000
16	Construcción de Centro de Servicios.	\$ 400,000	10-Sep	Aceptado	\$ 150,000
17	Censo de zona.	\$ 125,000	30-Sep	Aceptado	\$ 62,500
17	Actualización de soft y compra de Plams para toma remota de pedidos.	\$ 245,000	14-Sep	Aceptado	\$ 122,500
18	Censo de zona.	\$ 50,000	30-Oct	Aceptado	\$ 25,000
18	Construcción de Centro de Servicios.	\$ 197,000	30-Jul	Aceptado	\$ 98,500
19	Construcción de sala de ventas.	\$ 180,000	30-Aug	Aceptado	\$ 90,000
20		\$ 0			No cumple requisitos*
21		\$ 0			No cumple requisitos*
22	Censo de zona.	\$ 330,000	28-Aug	Aceptado	\$ 150,000
22	Compra de vehículo para el técnico.	\$ 563,000	29-Sep		\$ 150,000

Anexo VI. (continuación)

**CONSOLIDACIÓN DE PRESENTACIÓN DE PROYECTOS POR DISTRIBUIDOR
- FASE II**

Distribuidor	Proyecto de Inversión	Presupuesto	Fecha de Inicio	Estado	Participación de la Compañía (\$\$\$)
23		\$ 0			No cumple requisitos*
24	Construcción de Centro de Servicios.	\$ 350,000	30-Aug	Aceptado	\$ 150,000
24	Censo de zona.	\$ 50,000	30-Sep	Aceptado	\$ 25,000
25	Ampliar centro de distribución.	\$ 520,000	14-Oct		No cumple requisitos*
25	Renovación de vehículos de reparto.	-	19-Sep		No cumple requisitos*
26	Construcción de Centro de Servicios.	-	-	Aceptado	\$ 150,000
27	Censo de zona.	\$ 50,000	30-Sep	Aceptado	No cumple requisitos*
28	Construcción de Centro de Servicios.	-	29-Nov	Aceptado	No cumple requisitos*
28	Mejora del salón de ventas.	-	29-Nov		No cumple requisitos*
29	Censo de zona.	\$ 50,000	23-Jun	Aceptado	\$ 25,000
30	Censo de zona.	\$ 50,000	29-Aug	Aceptado	\$ 25,000
30	Compra y ploteo de vehículo para preventa.	\$ 420,000	5-Aug	Aceptado	\$ 150,000
31	Actualización de soft y compra de Plams para toma remota de pedidos.	\$ 225,000	29-Oct	Aceptado	\$ 112,500
31	Compra de vehículo para preventa.	\$ 300,000	9-Nov	Aceptado	\$ 150,000
32	Construcción de Centro de Servicios.	\$ 1,067,000	18-Dec	Aceptado	\$ 150,000
32	Compra de vehículo para el técnico.	\$ 1,064,000	14-Aug	Aceptado	\$ 150,000
33	Instalación de sistema informático en sucursal de Paraná.	\$ 120,000	29-Nov	Aceptado	\$ 60,000
34	Mejoras edilicias.	\$ 850,000	12-Aug	Rechazado	No cumple requisitos*
35	Censo de zona.	\$ 50,000	16-Sep	Aceptado	\$ 25,000
35	Compra de equipos para carga remota de pedidos.	\$ 87,000	20-Sep	Aceptado	\$ 43,500
36		\$ 0			No cumple requisitos*
37	Censo de zona.	\$ 50,000	15-Aug	Aceptado	\$ 25,000
37	Compra de camión.	\$ 1,070,000	8-Aug		No cumple requisitos*
38	Renovación del frente de la distribuidora.	\$ 47,150	9-Sep	Aceptado	\$ 23,575
38	Terminación de la cámara de frío.	-	-	Rechazado	
39		\$ 0			No cumple requisitos*
40	Censo de zona.	\$ 60,000	31-Oct	Aceptado	No cumple requisitos*
40	Ampliar cámara de frío.	-	30-Sep	Rechazado	No cumple requisitos*
41		\$ 0			No cumple requisitos*
42	Construcción de Centro de Servicios.	\$ 300,000	14-Dec	Aceptado	\$ 150,000
43	Mejoras edilicias.	\$ 320,000	29-Sep	Aceptado	\$ 150,000
44	Censo de zona y geocodificación.	\$ 220,000	14-Sep	Aceptado	\$ 110,000
44	Compra de vehículo.	\$ 460,000	31-Aug	Rechazado	
44	Compra de apilador eléctrico.	\$ 600,000	29-Sep	Rechazado	
		\$ 18,223,450			\$ 4,403,575

Anexo VII.

Análisis de Regresión - Resumen

Resumen de la Regresión

<i>Estadísticas de la regresión</i>					
Coefficiente de correlación múltiple (R)	0.999971412				
Coefficiente de determinación R ²	0.999942826				
R2 ajustado	0.999828477				
Error típico	75.22420409				
Observaciones (n)	4				
<i>Análisis de Varianza</i>					
	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	2	98966791.32	49,483,395.66	8744.68745	0.007561369
Residuos	1	5658.680881	5,658.680881		
Total	3	98972450			
	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	
Intercepción	4614.233498	259.7983117	17.76082942	0.3580623	
Variable X ₁	9618.069688	136.0178875	70.7118002	0.00900242	
Variable X ₂	71.82273397	11.18552232	6.421044268	0.098355573	