



**REPÚBLICA DEL ECUADOR
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE POSTGRADO

ARTÍCULO CIENTÍFICO

**Proyecto Final Magister en Administración y Dirección de
Empresas**

TEMA:

**“Diseño de un Sistema de Dirección y Cumplimiento (SDC)
para el Departamento de Desarrollo y Logística de Leche de la
compañía Enduri S.A.”**

AUTORES:

C.P.A. Jaime Alberto Villamar Macías

C.P.A. Daniel Javier Carpio Ochoa

C.P.A. Verónica Cecilia Endo Mejía

DIRECTOR DE TESIS:

Eco. Pedro Iglesias

Guayaquil – Ecuador

Septiembre 2014

RESUMEN

La Gestión de la Dirección en la actualidad es uno de los principales fundamentos de la competitividad y el éxito empresarial, por medio de la excelencia en la ejecución, en la acción organizacional, los planes y los objetivos son transformados en resultados y logros.

En forma particular, El Departamento de Desarrollo y Logística de Leche de Enduri S.A. está dedicado a la venta al por mayor de leche fresca de vaca, a través de la búsqueda de cuencas lecheras y su desarrollo productivo, no cuenta con el diseño de un sistema para la dirección y cumplimiento que le permita gestionar y monitorear la consecución de sus objetivos y funciones departamentales.

El presente artículo pretende proponer un diseño de dirección organizacional ajustado a las características y factores de éxito claves en el Departamento, con el fin ser considerado en la conducción de la gestión estratégica de Enduri S.A.

Palabras Claves.

Leche, dirección, cumplimiento, gestión, estrategia, logística, ejecución, organización.

INTRODUCCION

El Departamento de Desarrollo y Logística de Leche de Enduri S.A. está encargado de la búsqueda de cuencas lecheras, su desarrollo y mejoramiento productivo a través de asesoría a los productores de leche, acopio y almacenamiento, para su posterior envío de la leche como materia prima hacia las industrias de productos lácteos. En la actualidad este departamento no cuenta con el diseño de un sistema que le permita gestionar y monitorear la consecución de sus objetivos y funciones departamentales.

En forma específica, el Departamento enfocó su dirección en definir las rutas para la recolección de leche fresca, en los tiempos y horarios óptimos que permitan mantener la calidad, en términos de conteo total de bacterias y temperatura adecuada.

En base a la relevancia en las condiciones competitivas, el Departamento de Enduri S.A identificó necesaria la gestión del apoyo para el desarrollo competitivo de los productores, así como brindar un servicio de valor agregado que sustente las ventajas diferenciadoras a largo plazo.

El estudio se determinó como principal problemática la falta de un sistema enfocado en la dirección, enfocando dos aspectos a desarrollar: la recolección y estructuración de indicadores específicos para el monitoreo del cumplimiento de objetivos y actividades, definiendo con los responsables directos, la calificación de los valores meta a fin de configurar la corrección o reconocimiento de logros obtenidos.

Con el objeto de presentar conceptos sobre la gestión de la dirección se analizaron las tendencias y enfoques reconocidos que rigen las principales teorías sobre estos aspectos, y tenemos:

Para Kaplan y Norton, la alineación es un proceso continuo que inicia con revisar el mapa estratégico de la organización y utilizar este medio para la asegurar la comprensión y motivación de los colaboradores en torno a la estrategia. Son los patrones de actuación, asignación de recursos y definición de prioridades, los que permiten una ejecución excelente y eficaz.

Por otra parte, Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2011), afirman que la evaluación de la competitividad de las organizaciones, depende de las definiciones de los aspectos diferenciadores y la dinámica misma de la ejecución orientada a un desempeño superior al mercado, de modo que los clientes aprecien el valor generado, e incluso estén ansiosos de pagarlo.

Destacando los principales factores de éxito en la gestión, Kaplan, R. & Norton, D. (2000) precisan que una buena gestión de iniciativas, comienza por la asignación de las responsabilidades. Teniendo en este miembro del equipo el rol de encarar y superar cualquier factor que limite el avance o desarrollo de una estrategia, asegurando que se completen dentro del plazo definido para cada una de ellas.

Finalmente, Kaplan, R. & Norton, D. (2008). Indican que la realización de reuniones de revisión de la estrategia y las operaciones permite la supervisión y ajuste del desempeño a fin de alcanzar los objetivos estratégicos. Cabe indicar que acerca de la frecuencia de estas reuniones se debe considerar la rapidez con que se publican datos nuevos en los reportes operacionales, así como los ciclos operativos y tácticos particulares de cada negocio.

Con la identificación de estos elementos teóricos de la Gestión Estratégica y Dirección Organizacional junto al análisis situacional, se establece que el diseño de un Sistema de Dirección y Cumplimiento (SDC) permitirá disponer de un método para la administración de los procesos del departamento.

La hipótesis propuesta en la investigación fue: “Es posible diseñar un SISTEMA DE DIRECCIÓN Y CUMPLIMIENTO (SDC) para el Departamento de Desarrollo Ganadero de la empresa Enduri S.A.”

De esta manera el objetivo planteado para el estudio presentado fue: “Establecer un SISTEMA DE DIRECCIÓN Y CUMPLIMIENTO (SDC) aplicable para el Departamento de Desarrollo Ganadero de la compañía Enduri S.A.”.

METODOLOGIA

Las variables independientes que se aplicaron en el estudio se enfocaron en diseñar un sistema de Dirección y un Modelo de Gestión aplicable al Departamento, así como proponer objetivos basados en las funciones de cada empleados y un plan de trabajo que incluya objetivos así como sus actividades.

Como variables dependientes se identificó que el Departamento contará con un modelo de gestión para la Dirección, alineado con su Mapa Estratégico, incorporando actividades alineadas a su planes de acción, finalmente se planteó retroalimentar al Departamento sobre el cumplimiento de sus objetivos y actividades

El método que se asignó fue un diseño con un enfoque dual para determinar datos cuantitativos y cualitativos preparando las encuestas, cuestionarios, y entrevistas a profundidad y abarcando el 100% de la población de elementos. Se analizó a la población total consistente en 24 Proveedores, 16 empleados y 6 clientes, considerando una técnica de muestreo no probabilístico, debido al tamaño reducido de la población. Con el fin de identificar los aspectos que repercuten en los resultados que presentan las encuestas, cuestionarios y entrevistas de profundidad, se elaboró una investigación de tipo cualitativo – exploratorio en base a la técnica llamada Panel de Expertos. Este tipo de técnica permite determinar segmentos o categorías, criterios y posturas referentes a los temas tratados.

A fin de determinar el alcance y precisar estos procedimientos, actitudes y maneras de aproximación hacia los entrevistados, se ejecutó un Panel de Expertos con el grupo objetivo. El método asignado fue basado en la opinión de expertos que trabajan en el Departamento de Desarrollo y Logística de Leche y un Especialista Externo sobre Competitividad y Productividad Ganadera. Esta metodología consideró:

Las personas fueron seleccionadas previo análisis de su experiencia funcional, conocimientos y representatividad de actuación en los procesos objetos del presente estudio. De esta forma se conformó el siguiente grupo de expertos:

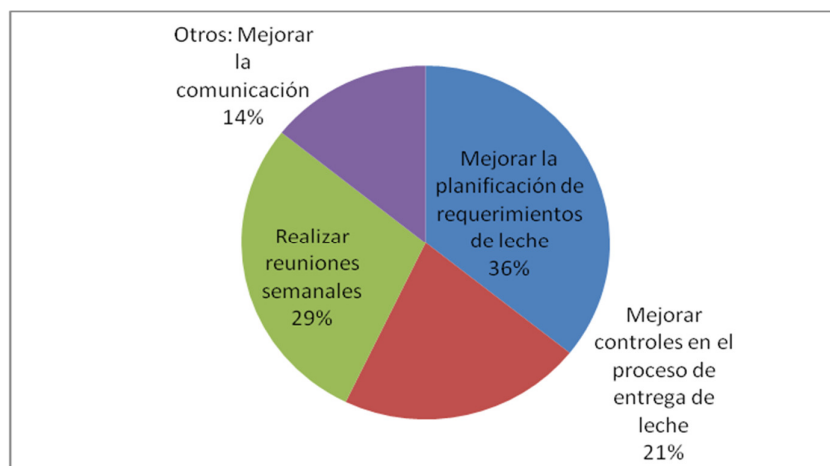
- Gerente del Departamento de Desarrollo y Logística de Leche (1)
- Jefe de Desarrollo Ganadero (1)
- Jefe de Logística de Leche (1)
- Administradores de Centros de Acopio (1)
- Asesores técnicos (2)
- Asesor Externo Especializado en Nutrición Animal, Productividad Ganadera y Manejo de Pasto (1)

RESULTADOS

Los resultados de la investigación realizada, mostraron que el 36% de los clientes piensan que mejoras de planificación de los requerimientos de leche; así también, como observamos en la Figura No. 1, Resumen de Alternativas de Mejora para el Proceso de la Entrega de Leche; el 21% de estos clientes mostraron similares recomendaciones de carácter administrativo y organizacional al indicar que se mejores los controles del proceso de recepción de leche.

Figura No. 1

Resumen de alternativas de mejora para el proceso de la entrega de leche.



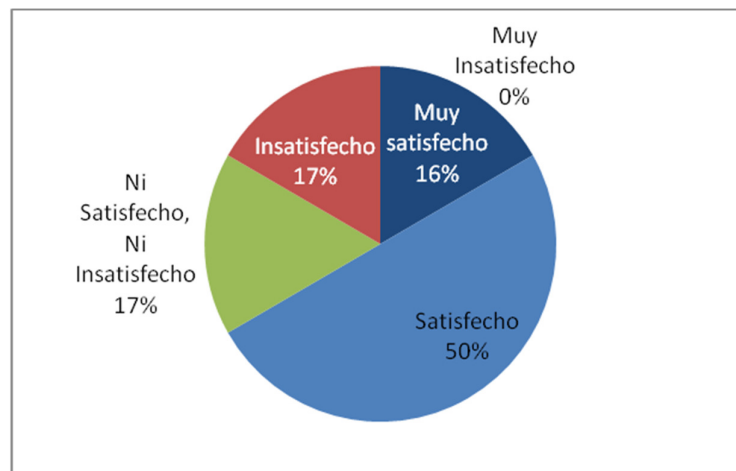
Fuente: Encuesta a clientes.

Elaborado por: Los autores.

Estos resultados fueron analizados junto con la investigación sobre el grado de satisfacción de los productores que proveen la leche fresca a Enduri S.A. a fin de mostrar el nivel de alineamiento que existía en la cadena de valor del negocio, y en que forma la gestión del Departamento de Desarrollo y Logística de Leche podía incidir en mejorar o superar ciertos aspectos que disminuían su desempeño competitivo.

En la Figura No. 2, denominada, Grado de Satisfacción en General en Atención a los Proveedores, la conformidad con el servicio prestado se situó en nivel bajos, así, el 46% de los encuestados dijo que se encuentra plenamente satisfecho, mientras que el 37% de ellos, se mostró abiertamente inconforme con el actuar de la empresa.

Figura No. 2
Grado de Satisfacción del cumplimiento de requisiciones de leche.



Fuente: Encuesta a clientes.

Elaborado por: Los autores.

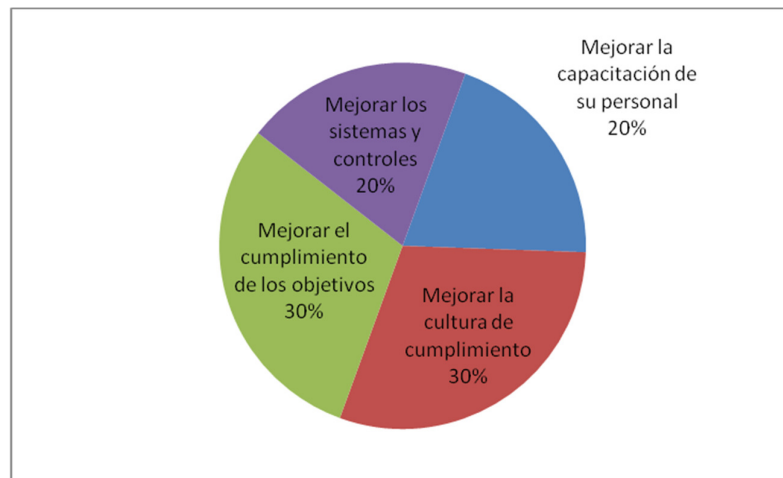
Los clientes además brindaron información sobre los cambios que el personal puede enfocarse para que sus procesos o acciones operacionales estén centrados en lo esencial u aspectos que le representen aspectos comparativos y competitivos al momento de evaluar su accionar.

Así también, el 20% de los clientes indicaron que la capacitación al personal, permitiría mejoras en la ejecución y satisfacción de los procesos de negocios, mientras que un consolidado de 60% de los encuestados, identificó que una operación general basada en una cultura muy sólida hacia el cumplimiento indispensable de metas y una oportuna, efectiva y eficiente gestión de objetivos por indicadores es importante para agregar valor en cada acción al servicio a los clientes.

Como se presenta en la Figura 3, denominada, Resumen de alternativas para el personal; y en otro aspecto, más situado en los aspectos de productividad y gestión de riesgos operativo, el 20% de los clientes encuestados, identificaron como prioritario atender la sistematización de los procesos y mejorar los controles organizacionales con el fin de beneficiar y posicionar a la empresa de forma competitiva en su entorno.

Figura No. 3

Resumen de alternativas de mejora para el personal.



Fuente: Encuesta a clientes.

Elaborado por: Los autores.

Se realizaron entrevistas, donde se concluye que planificar y realizar reuniones semanales sobre la ejecución y avance del trabajo departamental con todos los miembros del Equipo, de manera formal y metodológica, permite una adecuada y oportuna retroalimentación al desempeño individual y del equipo.

Esta información también destacó la importancia de establecer y gestionar objetivos medibles en forma semanal, quincenal y mensual, a fin de tener una adecuada periodicidad y contacto con la realidad y características de la problemática operativa u oportunidades de mejora.

Como último componente está el Panel de Expertos el cual analizó y definió un plan de trabajo compuesto por una serie de actividades asignadas a cada cargo y objetivo en particular, como propuesta para la gestión del cumplimiento de sus metas individuales, así como para la gestión de las prioridades en las desviaciones de los avances obtenidos o la identificación de excelencia en los logros alcanzados. Esta planificación se ilustra de manera resumida estructuralmente en la Figura No 4, denominada Resumen de Elementos Organizacionales para el diseño de un Sistema de Dirección y Control (SDC).

Figura No. 4

Resumen de Elementos Organizacionales para el Diseño de un Sistema de Dirección y Control (SDC)

Nombre del Cargo	Objetivos	Indicadores	Actividades
Gerente de DDLL	4	4	9
Jefe de Logística de Leche	3	3	7
Jefe de Desarrollo de Leche	3	3	5
Encargado de Mantenimiento de Equipo de Frío	3	3	7
Asistente de Compras	3	3	8
Asistente de Servicio al Cliente	3	3	7
Asesor técnico - Calidad de Leche	3	3	4
Asesor técnico - Mejoramiento Productivo	3	3	4
Asesor técnico - Desarrollo Ganadero	3	3	6
Administrador de Centro de Acopio	3	3	6
Encargado de Recepción de Leche en CAL	2	2	3
Laboratorista de CAL	2	2	2
Encargado de Mantenimiento del CAL	3	3	7
Total	38	38	75

Fuente: Sesiones de Panel de Expertos

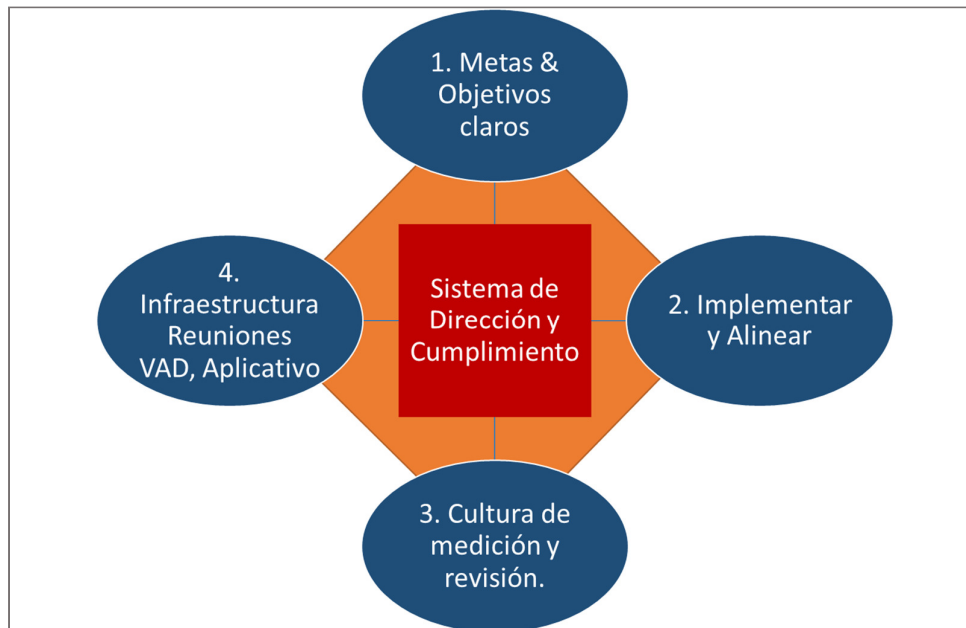
Elaborado por: Los autores.

PROPUESTA

El Sistema de Dirección y Cumplimiento (SDC), se diseñó en respuesta a la necesidad de un modelo de dirección para el planteamiento, pero para ser aplicado es necesario que el departamento tenga los siguientes componentes: Un organigrama estructurado con niveles claros de jerarquías, responsabilidades y autoridades, contar con manuales de funciones o que cada elemento de la organización cuente con funciones claras evitando duplicidad y reprocesos, visión y misión del departamento y también del cargo, es decir saber el objetivo principal de cada cargo.

La estructura del Sistema de Dirección y Cumplimiento está basado en 4 pilares o componentes para su implementación, que deben ejecutarse en ese orden con el fin de poder tener una infraestructura clara y sostenible.

Figura No. 5
Estructura del Sistema de Dirección y Cumplimiento



Fuente: Los autores

Elaborado por: Los autores

1. Metas y objetivos claros.

Se establece lo Esencial del Cargo, que consiste es determinar la razón de ser del funcionario, ¿cuál es su objetivo principal?, una vez estructurado, se diseñan objetivos para cumplir con lo esencial del cargo.

Al establecer los objetivos se incorporan las medidas de desempeño, que se dividen en 3 medidas: (1) el rango esperado para cumplir con el objetivo, (2) en rango inaceptable que representa la cifra no aceptable y (3) el rango excepcional, que indica la cifra o resultado por encima de la expectativa.

Cuando se redacte lo esencial del cargo, se lo hace considerando siempre un verbo de acción y de compromiso, como Asegurar, Incrementar, Reducir, Desarrollar, Mantener, Satisfacer, etc.

2. Implementar y alinear.

Consiste en volver acción los objetivos, diseñando y estableciendo actividades necesarias para lograr alcanzar las metas y cumplir con los objetivos de cada cargo.

Cada objetivo deberá contar con al menos una actividad que estará enfocada a alcanzar la meta, esta actividad debe ser redactada en Acción, usando verbos como: Autorizar, Revisar, Ejecutar, Hacer, Realizar, Lograr, Obtener, etc.

En esta fase lo importante es identificar las acciones que ocasionarán el cumplimiento de una meta, éstas serían las actividades que se revisarán en las reuniones Semanales y mensuales.

Es importante que al determinar las actividades de desempeño, se identifiquen las restricciones para la ejecución de las actividades, ya que en cumplimiento de la Teoría de Restricciones, existe siempre algo que impide llegar al resultado.

3. Cultura de medición y revisión.

Se crea una cultura con la repetición y con el compromiso de los involucrados, para ello se establece un cronograma de reuniones de seguimiento y control de los indicadores y de las actividades programadas, a estas reuniones las denominaremos reunión VAD (Validación, Análisis y Dirección).

Las reuniones VAD serán obligatorias y estarán conformadas por los jefes y los colaboradores subordinados, formando equipos de trabajos, esta estructura tendrá retroalimentación entre los participantes de la reunión y los jefes después tendrán su reunión con el equipo gerencial logrando una interacción y retroalimentación vertical y horizontal.

En cada equipo de trabajo se designa quien dirige la reunión, El jefe presentará los resultados de la semana, se nombrará secretario para llevar los registros de las decisiones y el control de tiempo.

4. Infraestructura de Reuniones VAD. (Validación, Análisis y Dirección).

La propuesta contempla cuatro tipos de reuniones, Dos reuniones de seguimiento y evaluación (Semanal y Mensual) y Dos reuniones de resultados y comunicación (Trimestral y Anual).

La reunión semanal y mensual se aplicará el concepto de Validación del desempeño, el equipo presenta las actividades realizadas en la semana y se compara con la expectativa. Análisis, se discute los resultados obtenidos, clasificándolo en 3 procesos, (1) ¿cuáles fueron las principales restricciones que nos encontramos en la semana?, (2) ¿qué actividades se realizaron para alcanzar las metas? y (3) ¿de lo comprometido, qué actividades se realizaron? también se discute las soluciones a los problemas de la semana con un plan de acción para la siguiente reunión.

Dirección y Planificación para la próxima semana, los participantes con el jefe del equipo, establecen las nuevas actividades (metas) a realizar para la siguiente semana, en función de 3 prioridades, (1) las actividades que ayudarán a resolver un problema, (2) las actividades que me comprometo a realizar para alcanzar los objetivos, y (3) las actividades comprometidas con el equipo.

Las reuniones Trimestrales y Anuales, son de presentación de resultados y de comunicación para toda la organización, donde se presenta los resultados del trimestre o año, los principales logros obtenidos por los equipos y se aprovecha la oportunidad para reconocer a los mejores empleados por haber obtenido el mejor desempeño en el trimestre y en el año.

DISCUSIÓN Y CONSIDERACIONES FINALES

Es necesario precisar entonces, que el Sistema de Dirección y Cumplimiento integra cada uno de sus elementos: lo esencial de cada cargo, objetivos, valores metas, calificaciones de desempeño, actividades a ejecuta; se convierte en un plan operativo de alto beneficio para la gestión gerencial.

Es relevante destacar el tema acerca del planteamiento de las Reuniones para la Validación, Análisis y Dirección (VAD) para centrar las rutinas operativas y enfocar al máximo el Sistema de Dirección y Cumplimiento.

Las reuniones VAD y sus resultados son la fuente más fluida y versátil para explorar, identificar y potenciar actualizaciones a los estándares de procesos y elevar la competencias estratégicas de los procesos, las bases para el diseño de métricas de evaluación, así como la formulación de nuevas y continuas hipótesis de acción (causa) y resultado (efecto): la verificación de esta relación, el grado de eficacia y la intensidad de la innovación con la que son gestionados cada cambio que conduce a la adaptación por mejorar y competir en forma sostenible y diferenciadora.

En síntesis, el diseño propuesto que fue desarrollado considerando las condiciones y necesidades del departamento, constituye una herramienta muy interesante para ser implementada, dado su rigurosa preparación y fundamentos sobre los objetivos, acciones (planes) y la gestión basada en indicadores de estos planes, aportando una retroalimentación efectiva y de rápida flexibilidad para adaptarse a las condiciones competitivas y lograr los resultados requeridos.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2011). Planeación Estratégica Fundamentos y aplicaciones (Segunda Edición). México DF: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

Kaplan, R. & Norton, D. (2008). Executive Premium (Primera edición). Barcelona: Ediciones Deusto.

Kaplan, R. & Norton, D. (2000). Alignment (Primera edición). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Johnson, G. & Scholes, K. (2011). Dirección estratégica (Quinta Edición). Madrid: Pearson Educación S.A.

Kaplan, R. & Norton, D. (2004). Mapas estratégicos (Primera edición). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.