

UNIVERSIDAD APEC



ESCUELA DE GRADUADOS

MONOGRAFIA PARA OPTAR POR EL TITULO EN MAESTRIA EN GERENCIA & PRODUCTIVIDAD

Creación de un Manual de Políticas y Procedimientos para el Canal de Distribución Directa Especializada de Nestlé Dominicana, Año 2008.

Sustentantes:

Dalis Altagracia Peña Matos 1994-1253

Nelson Alfonso Caffaro Sánchez 1996-0816

Asesora:

IVELISSE COMPRES, M. A, M.s.C

**SANTO DOMINGO, D. N.
NOVIEMBRE, 2008**



Nestlé



Índice

INDICE

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

ADENDUM

INTRODUCCION

CAPITULO I

EL MANUAL ADMINISTRATIVO

1.1	Antecedentes del manual.....	1
1.2	Definición de manual Administrativo.....	1
1.3	Importancia de un manual	2
1.3.1	Ventajas del uso de un manual	4
1.3.2	Desventajas del uso de un manual	5
1.4	Objetivos del manual	5
1.5	Clasificación de los manuales	6
1.6	Clasificación de los manuales	8

CAPITULO II

CANAL DE DISTRIBUCION

2.1	Definición de Canal de Distribución	11
2.1.1	Clases de intermediarios.....	14
2.1.2	Funciones de los Asociados o intermediarios.....	15
2.2	Tipos de Canal de distribución	16
2.3	Canal de Distribución en Nestlé Dominicana	18
2.3.1	Estructura Organizacional.....	18
2.3.2	Logística de Abastecimiento.....	19
2.3.3	Tipos de Canales.....	19
2.4	Canal de Distribución Directa Especializada (DDE)	21
2.4.1	Los Asociados o Distribuidoras Actuales.....	23

CAPITULO III

GENERALES DE LA EMPRESA

3.1	Que es Nestlé Dominicana	25
3.2	Historia de Nestlé Dominicana	26
3.3	Misión, Visión, Valores.....	27
3.4	Análisis FODA	28

CAPITULO IV

ANALISIS SITUACION ACTUAL NESTLE DOMINICANA

4.1 Importancia de los manuales de política y procedimientos para Nestlé	30
4.2 Situación actual del canal de distribución en Nestlé Dominicana.....	31

CAPITULO V

CREACION DE MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA CANAL DDE

5.1 Elaboración del manual de política y procedimientos para el canal DDE	40
5.2 Presentación del manual de política y procedimiento para el canal DDE de Nestlé Dominicana.....	41

CONCLUSION

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS



Nestlé



Dedicatorias y Agradecimientos

DEDICATORIA

A la razón de mi vida, Franchesca M. Caffaro Peña:

Mi princesa, te deseo dedicar este peldaño más en mi vida porque en este gran recorrido tú fuiste pieza principal para contribuir con el logro. Tu constante afán por seguir los mismos pasos de una servidora, me incitan a dar lo mejor de mí, a exigirme y superarme sin temor a luchar cada día. Te prometo que el tiempo que invertí en este proyecto, ahora lo dedicare plenamente a ti.

Gracias por tu paciencia en esperar los pocos ratos que podíamos compartir juntas!!

Le doy gracias a Dios por tu existencia y le pido permitirme permanecer junto a ti por mucho tiempo.

Te Amo mi chuchi bella!!!

Dalis Peña Matos

DEDICATORIAS

Quiero dedicar este logro a mis padres Nini y Cossete, a mi esposa Dalis y muy especialmente a ser que se ha convertido en el centro de mi vida, mi hija Francesca Michelle Caffaro Peña. Te amo bebe!!!.

Nelson Caffaro

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Adorado padre, una vez más estas en mi vida para llenarla de bendiciones y alegrías, mil gracias por darme tanto, a cambio de tan poco. Gracias por darme las fuerzas, paciencia y enfoque para poder alcanzar mis sueños.

Bendito seas Rey de Reyes, Señor de Señores! Toda la Gloria y la Honra sea para ti!

A mi esposo:

Alcanzar emprender junto a ti este proyecto fue un gran reto, sin embargo ha sido una experiencia gratificante. Gracias por dedicarme 12 años de tu vida y ser parte de mi historia.

A mis padres:

El ejemplo y la dedicación para conmigo aun sigue dando sus frutos. Mil gracias seres hermosos por continuar edificando en mi vida con su amor, honestidad, integridad, solidaridad y alegría. Gracias por su apoyo para con mi hija en este importante recorrido.

Benditos sean!

A mis hermanos:

El lazo que nos une va más allá del término hermandad. Les agradezco mucho por pertenecer a mi vida, aportando tanto amor, fe y felicidad.

Les quiero mucho!

Al Grupo Los Caffaro:

Queridos hermanos lo logramos! Gracias por compartir conmigo esta gran experiencia, sin ustedes no hubiera sido lo mismo. Hermana Yuderbi, gracias por pertenecer a nuestro equipo y apoyarme en el transcurso de nuestras decisiones. Mi querido cuñado, gracias por ser como eres, un hombre ejemplar y cariñoso.

A mis compañeros:

Los que hicieron posible que estos meses de gran esfuerzo fueran inolvidables. Gracias por compartir juntos grandes momentos de felicidad.

Les deseo el mejor de los éxitos!!!

A la Universidad APEC y equipo de especialistas:

Gracias al equipo de grandes profesionales que por vocación colabora cada día en la formación de individuos capacitados para el bien de nuestro país. Su labor va más allá de la docencia, son pilares de ejemplo a seguir por nuestra sociedad.

Muchas Gracias!

Dalis Peña Matos

AGRADECIMIENTOS

Después de haber pasado por todo este proceso de estudios e investigación, todas y cada una de las materias cursadas, pude lograr mi monografía, siendo esta una gran satisfacción personal, ya que con este paso escalo un peldaño más en mi vida profesional y alcanzo una de las metas propuestas.

Quiero agradecer en primer lugar a Dios todo Poderoso, por iluminarme en todos los pasos de mi vida, a toda mi familia por darme apoyo en todo lo que hago y a todos mis compañeros de la maestría con quien compartí muchos momentos especiales.

Nelson Caffaro



Nestlé



Adendum

ADENDUM

Las organizaciones actuales se enfrentan cada día a grandes retos operativos, debido a la gran cantidad de controles administrativos que deben crear para poder garantizar el cumplimiento de sus políticas y procedimientos. Para grandes multinacionales como Nestlé Dominicana, donde se habla de estructuras organizacionales significativas, esta necesidad se hace aun más imperante, por lo que el objetivo de crear sistemas que aseguren el buen funcionamiento de sus canales de acuerdo a las normativas de la institución, debe ser considerado como variable determinante dentro de su planificación estratégica. En la búsqueda constante por alcanzar esta meta las sociedades comerciales han creado documentos escritos que colaboren en esta gestión, en tal sentido, se identifico la necesidad imperante de crear un manual de políticas y procedimientos para el canal de distribución directa especializada de Nestlé Dominicana, con el fin de garantizar la conservación y mantenimiento de las relaciones comerciales con sus asociados externos.

Como apoyo a esta investigación se efectuaron una serie de investigaciones, análisis y planteamientos, a través de la realización de encuestas, para evaluar lo productivo de esta creación, dando como resultado la ausencia de un manual dentro este canal y demostrando que su llegada evitaría una serie de conflictos internos.

La creación de este manual contribuirá en gran manera a lograr que la relación comercial con los distribuidores sea productiva, porque ahorrara tiempo en la toma de decisiones, y honesta, porque a través de la consulta diaria como material de apoyo se evitaran malas prácticas, e incumplimiento de políticas establecidas.



Nestlé



Introducción

INTRODUCCION

El presente proyecto se refiere a la creación de un manual de políticas y procedimientos para el canal de distribución directa especializada de la empresa Nestlé Dominicana, el cual abarcara un compendio de normas y medidas establecidas por la casa matriz de cara al asociado, con el fin de crear una gestión comercial mas efectiva, clara y organizada, donde cada una de las partes involucradas puedan realizar sus operaciones de cara al cumplimiento de los objetivos y la rentabilidad de ambas partes.

La característica principal de este proyecto es que aportara al canal antes mencionado, una herramienta intrínseca de apoyo a las acciones generales de la organización, siendo un instrumento útil y valioso para la orientación del personal ante los ejercicios diarios y las tomas de decisiones.

Para analizar esta variable es necesario mencionar algunas causas que motivaron este tipo de investigación. Una de ellas es la observación de cómo muchos de los canales que trabajan con intermediarios sufren constantes conflictos por no poseer un documento escrito que avale las normas verbales de la compañía. Por la carencia de este manuscrito, la visión en conjunto de la organización puede verse afectada, ya que las políticas escritas establecen lineamientos específicos a seguir y a ser adoptados por sus colaboradores.

Para ayudar a esta investigación se realizaron un sin numero de entrevistas a los integrantes del canal de distribución directa especializada (DDE), así como a los gerentes de otros canales de distribución y a los principales asociados que forman parte de esta empresa.

El objetivo de este trabajo es proporcionar un recurso fijo de orientación a los integrantes del canal, de ahorro de tiempo en la toma de decisiones, de material de consulta ante cierta situaciones, o sea un documento permanente que aporte soluciones rápidas a posibles malos entendidos y antes que todo una base constante y efectiva de revisión administrativa.

La estructura del proyecto se desarrollara abordando diversos temas:

En el capítulo I, se realizara una breve descripción de los principales aspectos del manual administrativo, para poder comprender el universo de variables que lo contienen.

En el capítulo II, se lograra identificar las constantes generales del canal de distribución, así como conocer de forma particular el canal de distribución directa especializada de Nestlé Dominicana.

En el capítulo III, en este se expondran informaciones generales de la compañía, donde describe los antecedentes de la compañía y análisis FODA.

En el capítulo IV, se analizara la situación actual de la empresa Nestlé Dominicana, específicamente en el canal DDE, resaltando la relación vigente con sus asociados y el por que de la importancia de la creación de un manual de políticas y procedimientos seria un variable a considerar por esta organización.

Por ultimo, el capítulo V donde se describe el proceso de elaboración operativo al crear el manual, así como la presentación formal de la propuesta constituida en el manual de políticas y procedimientos para el canal DDE de Nestlé Dominicana.



Nestlé



Capítulo I.

El Manual Administrativo

Capítulo I

EL MANUAL ADMINISTRATIVO

A continuación se presentan las diferentes conceptualizaciones que existen sobre el manual y la importancia de este para las organizaciones actuales. La finalidad es conseguir que el lector pueda identificar los objetivos principales de esta herramienta para que sirva de orientación en su vida laboral.

1.1 Antecedentes del manual

Con exactitud no existe una fecha específica que reporte desde cuando data la existencia de un manual, sin embargo si se toma como base documentos que han servido de parámetro a seguir, o que han indicado una serie de reglas para ser asumidas como parte del comportamiento humano, se podría dar un ejemplo fehaciente de que estos fueron los diez mandamientos que recibió Moisés por parte de Jesucristo. En este mismo sentido, se puede mencionar que un manual completo para ser utilizado en el diario vivir, es la Biblia, y esta existe hace miles de años.

1.2 Definición del manual administrativo

Los manuales administrativos son herramientas utilizadas por las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus operaciones, ofreciendo un apoyo consultivo a sus colaboradores, que pueda ser un compendio de la totalidad de sus procedimientos a ser imitado por cada uno de ellos.

Según Finconwsky y Benjamin, "Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye

además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.”¹

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, maquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. En el se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoria, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Es importante señalar que el manual no es solo un libro de consultas, sino que este representa la filosofía y cultura organizacional que prevalece en la empresa, así como también las variables competentes de el universo de la imagen de marca, el logo, y todo lo referente a lo que desea transmitir la organización al cliente, su identidad corporativa. Sin embargo, la percepción general obtenida de diferentes estudios, es que el manual representa lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer en una empresa. Personifica para muchos, el libro de consulta para verificar si una acción realizada es aprobada por la compañía en donde trabaja y así poder corregirla u ocultarla.

Este documento intrínseco que será siempre objeto de consultas significativas es indispensable dentro de una organización, sobre todo cuando esta contiene una estructura organizacional amplia que necesite de controles administrativos sólidos

1.3 Importancia de un manual

Mucho se ha discutido sobre la importancia del manual dentro de una organización. Algunos autores describen que su importancia radica, en que es el elemento más

¹ Fincowsky Franklin, Benjamin Enrique (1996). Organización de empresas, análisis diseño y estructura, México, MC GrawHill.

eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.²

Por otra parte otros autores opinan que el manual es un documento de consulta pero no es la herramienta principal para lograr tener un efectivo desenvolvimiento en el proceso de gestión y toma de decisiones. Sin embargo lo que si se ha analizado es que la finalidad del manual es ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso. Por ello, un manual jamás podemos considerarlo como un documento concluido y completo, ya que debe evolucionar con la organización.

Para concluir es importante señalar que es un requisito de suma importancia que las empresas de gran tamaño posean varios manuales de procesos. La verdadera orientación consiste en establecer una guía de trabajo, oficial y racional, formalizando la aprobación del conjunto de instrumentos administrativos y estableciendo la obligatoriedad del uso a través de un manual, para evitar que el largo y arduo trabajo de la organización sea diluido, distorsionado, negado y hasta ridiculizado por algunas personas que generalmente, lo combaten de todas las formas posibles porque lo consideran innecesario.

² Herrera, Harold. Importancia de los manuales administrativos. 2007.

1.3.1 Ventajas del uso de un manual:

Un manual tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

1. Logra y mantiene un sólido plan de organización.
2. Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
3. Facilita el estudio de los problemas de organización.
4. Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
5. Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
6. Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
7. Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
8. Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
9. La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
10. Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
11. Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.
12. Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
13. Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
14. Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.
15. Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
16. Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
17. Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.

18. Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

1.3.2 Desventajas del uso del manual:

Entre los inconvenientes que presentar los manuales se encuentran los siguientes:

1. Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
2. Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
3. Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
4. Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
5. El costo de producción y actualización puede ser alto.
6. Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
7. Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
8. Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados.

1.4 Objetivos del manual

Este documento escrito que detalla un sin número de reglas y procedimientos a seguir y en donde las organizaciones actuales, invierten una gran cantidad de dinero en realizar esta acción, se realiza con numerosas finalidades.

Entre estas finalidades se pueden señalar las siguientes:

- ◇ Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

- ◇ Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- ◇ Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- ◇ Interviene en la consulta de todo el personal.
- ◇ Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad.
- ◇ Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- ◇ Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- ◇ Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- ◇ Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación.
- ◇ Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.
- ◇ Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- ◇ Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Es importante señalar que estos objetivos se pierden si no se cumple con la norma de actualización periódica del manual. Al vivir en un mundo de constantes cambios y de apoyo a la flexibilidad de acuerdo a las circunstancias, todo instrumento que analice el proceder de una organización debe ajustarse a los cambios que se dan en esta.

1.5 Clasificación de los manuales

En el transcurso del estudio se lograron identificar varios tipos de manuales, que se originan dependiendo de la necesidad de la organización en un momento determinado. Esta clasificación responderá a varios factores identificables dentro del proyecto, que puede tomar en cuenta una empresa a la hora de seleccionar que prototipo de manual le corresponde según su necesidad, estos factores a considerar serian:

- ✚ Estructura Organizacional
- ✚ Presupuesto disponible para la construcción del manual
- ✚ Necesidad de las áreas involucradas
- ✚ Disposición de una estructura organizacional, que le permita la constante actualización de los manuales.

En el caso de las organizaciones que disfrutan estos factores y que su estructura interna es amplia, se logran identificar diferentes manuales:

1. **Manual de la Organización:** en este se describe la filosofía organizacional (misión, visión y valores), además enuncia enérgicamente el objetivo general que tiene la empresa. Estos incluyen un organigrama de toda la compañía, con los diferentes puestos y la descripción de las funciones de cada uno de ellos, además especifica las características, responsabilidades y rango de autoridad, así como la misión y el objetivo específico de esta posición.
2. **Manual de procedimientos:** Describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos administrativos en orden secuencial de su ejecución y las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos. Estos incluyen, la definición del procedimiento, la descripción, formularios sobre su contenido, fecha de emisión, vigencia, entre otros factores que serán propios de la organización.
3. **Manual del empleado:** Describe los objetivos de la empresa, actividades que se desarrollan en esta, planes de incentivos, plan de carrera para el empleado, desglose de las obligaciones de estos. Además en su contenido deben responder a la siguiente estructura:
 - ◇ **Institucionalidad:** en donde detalla los datos de la empresa, objetivos, nombres de directivos, sucursales, empleados, entre otros detalles de la organización.

- ◇ **Personal:** en donde se describe el desarrollo de la carrera, incentivos, convenio, caja a la que aporta, beneficios, derechos, obligaciones.

4. Manual de puesto de trabajo: Describe en forma pormenorizada la intervención que le corresponde a la posición en cada uno de los procedimientos en los que le toca intervenir. El Cómo, el Porqué y el Para Qué. Su contenido debe responder a la siguiente estructura:

- Objetivos.
- Funciones del Sector.
- Descripción de Procedimientos.
- Tareas a realizar.
- Instrucciones.

También en el transcurso del análisis se identificaron otros manuales que para la efectiva gestión de la organización son realizados, entre estos: • Manual de bienvenida • Manual de políticas • Manual de descripción de puestos • Manual de normas y procedimientos • Manual de Calidad

1.6 Planeación y elaboración de los manuales

Antes de iniciar la elaboración de un manual, es importante tomar en cuenta que este debe identificar ciertas variables que se desarrollaran a continuación, con el único fin de identificar las fortalezas y debilidades internas, al construir la herramienta de consulta más importante dentro de la organización:

- ◇ Satisfacer las necesidades reales de la empresa
- ◇ Contar con instrucciones apropiadas de uso, manejo y conservación
- ◇ Facilitar la localización de las orientaciones y disposiciones específicas

- ◇ Diagramación que corresponda a su verdadera necesidad
- ◇ Redacción simple corta y comprensible
- ◇ Hacer uso racional y adecuado, por parte de los destinatarios
- ◇ Gozar de adecuada flexibilidad para cubrir diversas situaciones
- ◇ Tener un proceso continuo de revisión y actualización
- ◇ Facilitar a través del diseño, su uso, conversación y actualización
- ◇ Estar debidamente formalizado por la instancia correspondiente de la empresa.

Después de evaluar cada uno de los aspectos definidos con anterioridad, se procederá a establecer un conjunto de pasos a seguir para la elaboración de un manual dentro de una organización:

1. **Objetivos del manual:** se debe establecer cual es el objetivo general y objetivos específicos que la organización persigue al confeccionar esta instrumento para el departamento determinado. Identificar y definir dentro de este primer paso de manera estructurada y con enfoque de procesos la aportación de este manual a la misión general de la organización, el propósito y las responsabilidades.
2. **Filosofía Organizacional:** en esta se detallaran la misión, visión y los valores que rigen la empresa. Breve reseña de la historia de la organización, así como un organigrama de la estructura organizacional.
3. **Base Jurídica:** Enumeración de los ordenamientos o normas jurídico-administrativas que rigen la operación de la unidad, específicamente capitulo, artículo y fracción que fundamentan el procedimiento. Órganos que intervienen. Enumeración de las unidades, sub.-unidades o puestos que intervienen en el procedimiento de que se trate. Políticas y normas de operación. Exposición de

criterios y normas que orienten la realización de las actividades sin tener que consultar los niveles jerárquicos superiores.

4. **Lineamientos del negocio:** presentación secuencial del flujo de las operaciones del negocio, detallando los departamentos interrelacionados y el impacto o la relación que tiene este en su área de trabajo. Relación de documentos principales dentro de la organización y aquellos utilizados en el área especificada.
5. **Aspectos financieros:** responsabilidad en términos cuantitativos el no cumplimiento de las políticas de la organización.
6. **Políticas y Procedimientos:** Conjuntos de normas a seguir por el empleado o asociado para poder regirse de acuerdo al standard de la organización. Lineamientos generales de la marca, detallando los valores y principios que esta persigue.
7. **Programas de calidad:** Detalle de los distintos programas desarrollados por la empresa para garantizar la excelencia en la calidad.

Al concluir este capítulo se podrá distinguir la importancia intrínseca que tienen los manuales de políticas y procedimientos para toda organización, logrando convertirse en pieza importante para la toma de decisiones ya que sirve como libro de consultas sobre los lineamientos de los departamentos. Es importante señalar que en una organización existirán diferentes manuales dependiendo de los objetivos y naturaleza del departamento y sobre todo a quien va dirigido.



Nestlé



Capítulo II.

Canal de Distribución

Capítulo II

CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Analizar de manera particular los conceptos generales del canal de distribución constituirá el objetivo principal de este capítulo. En el recorrido de la información se estudiara el canal de distribución de la empresa Nestlé Dominicana con el fin de reconocer la importancia de esta unidad organizacional para la empresa.

2.1 Definición de Canal de Distribución

Los canales de distribución son el conjunto de empresas o individuos que adquieren la propiedad, o participan en su transferencia, de un bien o servicio a medida que éste se desplaza del productor al consumidor o usuario industrial.³

Según Lamb, Hair y McDaniel, "Desde el punto de vista formal, un canal de marketing (también llamado canal de distribución) es una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que va desde el punto de origen del producto hasta el consumidor, con el propósito de llevar los productos a su destino final de consumo".⁴

En síntesis, los canales de distribución son conjuntos de organizaciones que de forma independiente pero organizada realizan todas las funciones requeridas para enlazar a productores con consumidores finales o usuarios industriales con el propósito de que los productos y/o servicios lleguen a su destino final de consumo o uso. Estos reciben diferentes nombres según la organización a la que pertenecen, tales como intermediarios, asociados, dealers autorizados, socios, en fin nombres diferentes que solo nos llevan a un punto de origen hacer llegar el producto al usuario, comprador, responsable final, cliente, mediante un tercero que garantizara a la empresa matriz el

³ <http://www.monografias.com/trabajos17/canales-distribucion/canales-distribucion.shtml>

⁴ Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, Marketing, International Thomson Editores S.A., sexta edición 2002.

cumplimiento de todas las políticas y procedimientos y sobre todo entregar al cliente un producto o servicio estandarizado de calidad.

Las decisiones sobre los canales de distribución dan a los productos los beneficios del lugar y los beneficios del tiempo al consumidor. El beneficio de lugar se refiere al hecho de llevar un producto cerca del consumidor para que éste no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo y satisfacer así una necesidad.

El beneficio de lugar se puede ver desde dos puntos de vista: el primero considera los productos cuya compra se favorece cuando están muy cerca del consumidor, el cual no está dispuesto a realizar un gran esfuerzo por obtenerlos.

El segundo punto de vista considera los productos exclusivos, los cuales deben encontrarse solo en ciertos lugares para no perder su carácter de exclusividad; en este caso, el consumidor está dispuesto a realizar algún esfuerzo, mayor o menor grado, para obtenerlo según el producto que se trate.

El beneficio de tiempo es consecuencia del anterior ya que si no existe el beneficio de lugar, tampoco éste puede darse. Consiste en llevar un producto al consumidor en el momento más adecuado. Hay productos que deben estar al alcance del consumidor en un momento después del cual la compra no se realiza; otros han de ser buscados algún tiempo para que procuren una mayor satisfacción al consumidor.

Los intermediarios son los que realizan las funciones de distribución, son empresas de distribución situadas entre el productor y el usuario final; en la mayoría de los casos son organizaciones independientes del fabricante. Es particularmente compleja la gestión de los canales de distribución, en los que la mayor parte de los problemas surgen por la existencia de conflictos con otros canales (directos en su mayor parte); conflictos que deben solventarse de manera justa y equilibrada, para evitar la pérdida de confianza del canal en el fabricante de ese bien o servicio.

En los momentos donde una organización decida o estudié la posibilidad de comercializar sus productos a través de un canal de distribución (no importa el tipo), debe analizar las oportunidades y debilidades de esta acción. En este sentido adjunto se presentan un sinnúmero de preguntas que ayudaran a realizar una investigación más confiable y por ende una decisión más acertada.

- Qué tipo de canal de distribución utilizar?
- ¿Debería el producto venderse a través de comercio minorista?
- ¿Debería el producto distribuirse a través de mayoristas?
- ¿Deberían utilizarse un canal de venta multinivel?
- ¿Cuántos intermediarios debería tener el canal de distribución?
- ¿Dónde debería estar disponible el producto o servicio?
- ¿Cuándo debería estar disponible el producto o servicio?
- ¿La distribución debería ser exclusiva o extensiva?
- ¿Quién debería controlar el canal de distribución?
- ¿Las relaciones en el canal deberían ser informales o contractuales?
- ¿Los miembros del canal deberían compartir la publicidad?
- ¿Deberían utilizarse métodos de distribución electrónica?
- ¿Hay alguna limitación en la distribución física y logística?
- ¿Cuánto costará mantener un inventario de productos en las estanterías de las tiendas y en los almacenes de los miembros del canal?

2.1.1 Clases de intermediarios

En la gran mayoría de las organizaciones los asociados se dividen en dos grupos diferentes de acuerdo al contacto que ejercen sobre el consumidor final. Esta cadena de distribución cuenta con funciones diferentes dentro del canal de distribución y cada uno de ellos tiene una importancia individual en la cadena de valor del canal, sin embargo es importante señalar que también posee desventajas considerables.

Mayorista

El comercio mayorista es un intermediario que se caracteriza por vender a los detallistas, a otros mayoristas o fabricantes, pero nunca al consumidor o usuario final. Los mayoristas pueden comprar a un productor o fabricante y también a otros mayoristas. La principal desventaja de los mayoristas es que agregan costes al producto y que disminuyen la rentabilidad de los productos que comercializan. Los mayoristas exigen márgenes que se añaden a los concedidos a los detallistas; aunque estos márgenes constituyen en definitiva su recompensa por los servicios que prestan.

Minorista o detallistas

Son los que venden productos al consumidor final. Son el último eslabón del canal de distribución, el que está en contacto con el mercado.⁵ Son importantes porque pueden alterar, frenando o potenciando, las acciones de marketing y merchandising de los fabricantes y mayoristas. Son capaces de influir en las ventas y resultados finales de los artículos que comercializan. También son conocidos como "retailers" o tiendas; pueden ser independientes o estar asociadas en centros comerciales, galerías de alimentación, mercados, entre otros.

⁵ Salén, Henrik (1994). «El nuevo contexto de la distribución comercial», *Los secretos del merchandising activo*. Madrid (España): Ediciones Díaz de Santos, S.A.

2.1.2 Funciones de los asociados o intermediarios

Existen innumerables funciones que se podrían mencionar para este canal, sin embargo solo se mencionaran las más importantes para el desarrollo de una gestión comercial efectiva por parte de los asociados de cara a la casa matriz y de cara al consumidor final.

De cara al cliente

1. Los intermediarios son los que realizan las funciones de distribución, son empresas de distribución situadas entre el productor y el usuario final; en la mayoría de los casos son organizaciones independientes del fabricante.⁶
2. Lograr tener el producto específico en todos los lugares determinados por la organización.
3. Brindar un servicio estandarizado al cliente.
4. Poseer una estructura organizacional apropiada de acuerdo con los requerimientos de la organización, para poder eficientizar sus operaciones y por ende lograr la excelencia en el servicio.
5. Mantener un inventario adecuado a las necesidades del cliente.
6. Participan activamente en actividades de promoción
7. Intervienen directa o indirectamente en el servicio posventa.
8. Colaboran en la imagen de la empresa.

De cara a la casa matriz

9. Cumplir con todas las políticas y procedimientos pautados por la casa matriz.
10. Venden productos en lugares de difícil acceso y no rentables al fabricante.
11. Cumplir con todo el compromiso económico y financiero
12. Estar comprometidos con los objetivos de la organización.

⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Canal_de_distribuci%C3%B3n

13. Mantener una actitud competitiva delante de sus competidores. Fidelidad, integridad y honestidad delante de la organización principal. Participan en la financiación de los productos
14. Contribuyen a reducir costes en los productos debido a que facilitan almacenaje, transporte.
15. Reducen los gastos de control.

2.2 Tipos de Canal de distribución

El canal de distribución representa un sistema interactivo que implica a todos los componentes del mismo: fabricante, intermediario y consumidor. Según sean las etapas de propiedad que recorre el producto o servicio hasta el cliente, así será la denominación del canal. La estructuración de los diferentes canales será la siguiente:

- **Canal directo (Circuitos cortos de comercialización).** El productor o fabricante vende el producto o servicio directamente al consumidor sin intermediarios. Es el caso de la mayoría de los servicios; también es frecuente en las ventas industriales porque la demanda está bastante concentrada (hay pocos compradores), pero no es tan corriente en productos de consumo. Por ejemplo, un peluquero presta el servicio y lo vende sin intermediarios; lo mismo ocurre con bancos y cajas de ahorro. Ejemplos de productos de consumo pueden ser los productos Avon, el Círculo de Lectores, Dart Ibérica (Tupper Ware) que se venden a domicilio. También es un canal directo la venta a través de máquinas expendedoras, también llamado *vending*.
- **Canal indirecto.** Un canal de distribución suele ser indirecto, porque existen intermediarios entre el proveedor y el usuario o consumidor final. El tamaño de los canales de distribución se mide por el número de intermediarios que forman el camino que recorre el producto. Dentro de los canales indirectos se puede distinguir entre canal corto y canal largo.

- Un canal corto sólo tiene dos escalones, es decir, un único intermediario entre fabricante y usuario final. Este canal es habitual en la comercialización de automóviles, electrodomésticos, ropa de diseño, en que los minoristas o detallistas tienen la exclusiva de venta para una zona o se comprometen a un mínimo de compras. Otro ejemplo típico sería la compra a través de un hipermercado o híper.
- En un canal largo intervienen muchos intermediarios (mayoristas, distribuidores, almacenistas, revendedores, minoristas, agentes comerciales, etc.). Este canal es típico de casi todos los productos de consumo, especialmente productos de conveniencia o de compra frecuente, como los supermercados, las tiendas tradicionales, los mercados o galerías de alimentación...

En general, se considera que los canales de distribución cortos conducen a precios de venta al consumidor reducidos y, al revés, que canales de distribución largos son sinónimo de precios elevados. Esto no siempre es verdad; puede darse el caso de que productos comprados directamente al productor (ejemplo, vino o cava a una bodega, en origen) tengan un precio de venta mayor que en un establecimiento comercial.

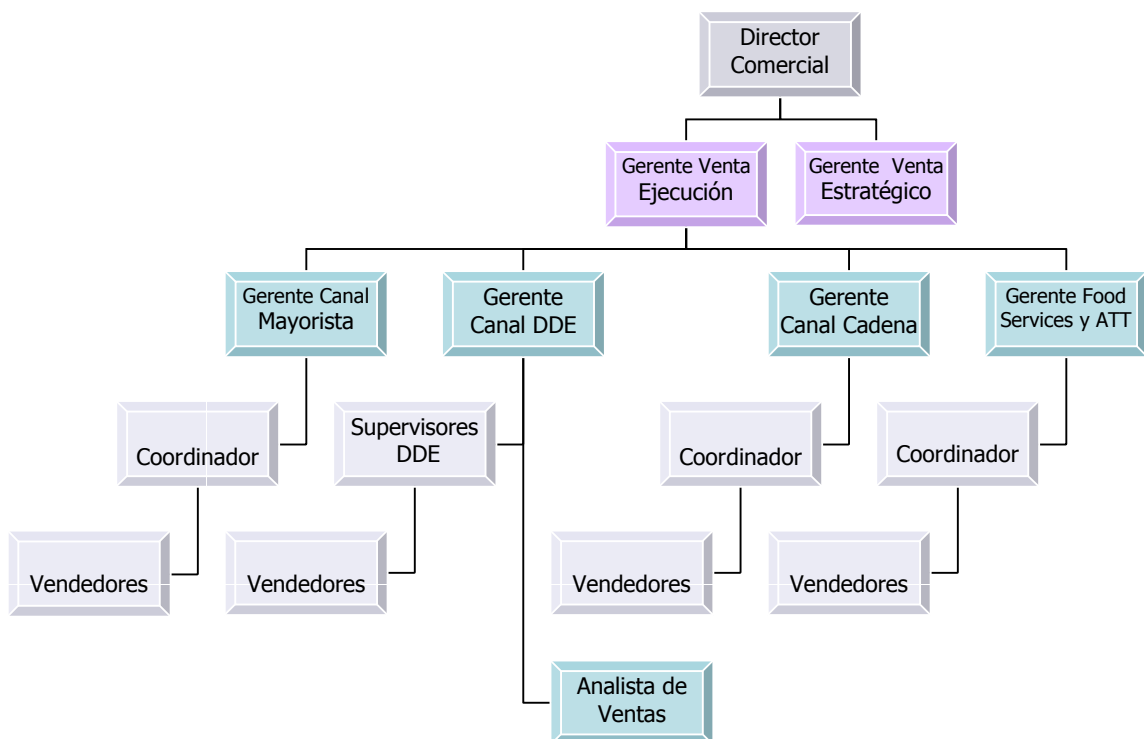
También ha habido algunas innovaciones en la distribución de servicios. Por ejemplo, ha habido un aumento en las franquicias y en los servicios de alquiler. También hay una cierta evidencia de la integración del sector de servicios, con distintos servicios ofreciéndose juntos, particularmente en los sectores del transporte y turismo. Por ejemplo, los acoplamientos ahora existentes entre las líneas aéreas, los hoteles y los servicios de alquiler de coches. Además, ha habido un aumento significativo en los distribuidores al por menor para el sector de servicios.

2.3 Canal de Distribución en Nestlé Dominicana

Uno de los factores fundamentales para vender un producto es que se encuentre lo más accesible posible al consumidor. Para ello, existen distintos canales de distribución que intervienen como intermediarios entre el productor y el consumidor. En Nestlé Dominicana la estructura organizacional del canal de distribución consta de alrededor de 45 colaboradores, con posiciones tanto administrativas, gerenciales, comercial y operacionales, los cuales trabajan para segmentos de mercados diferentes con el fin de lograr un puente de acceso fácil y rápido a los clientes.

2.3.1 Estructura Organizacional

Adjunto se presenta el organigrama correspondiente al canal de distribución, en el cual se identifican diferentes cargos dentro del organigrama general de la compañía Nestlé.



2.3.3 Logística de abastecimiento

Esta unidad se apoya de varios centros de abastecimiento o distribución a nivel nacional para poder garantizar la rápida entrega a la demanda del mercado. El primero se encuentra ubicado en la zona norte, específicamente en la provincia de Santiago y el segundo en la zona metro, específicamente en Santo Domingo, estos centros son abastecidos a su vez por dos fabricas, una localizada en la provincia de San Cristóbal, la cual produce los productos culinarios, como son caldos, sopas, sazones, entre otros. Además la fabrica de lácteos en San Francisco de Macorís, que produce leche evaporada, leches condesadas, supligen, flan, entre otros. Los demás productos que pertenecen al portafolio de esta gran organización son importados desde diferentes países, como Suiza (familia de chocolates Crunch, Babe Ruth, Butterfinger, Kit Kat, entre otros), Argentina (leche en polvo Nestogeno, leche Nan), y México (cereales para desayuno y cereales infantiles). De la misma forma es importante señalar que siendo Nestlé una multinacional, que tiene participación en una gran cantidad de países, cuando surgen situaciones de desabastecimiento en el país, estos se suplen con cantidades pequeñas de cualesquiera de estos países que por su situación geográfica de cercanía facilite el proceso.

2.3.4 Tipos de Canal Distribución

Para poder comprender mejor cada unidad de este departamento es necesario describir cada canal de distribución y el objetivo que persigue de cara a los clientes:

Canal de Mayoristas: consta de apenas 6 empleados, los cuales se encargan de la distribución a medianos y grandes almacenes, los cuales a su vez suplen de productos a la parte de detallista que no le compran directamente a Nestlé Dominicana. Para una mejor distribución este canal se desarrolla en dos regiones diferentes, la zona norte y la zona metro. Las demás zonas del país son asignadas a un mayorista para la debida distribución.

Canal de Cadenas de supermercados: se encarga de suplir de productos a todos los supermercados de cadenas como:

1. CCN (Centro Cuesta Nacional)
2. Grupo Ramos (Multicentro La Sirena, Supermercado Pola)
3. Supermercados Bravos
4. Supermercado La Cadenas
5. Carrefour
6. Pricesmart
7. Plaza Lama

A su vez manejan el mundo de actividades que envuelven el mercado de grandes plataforma como los supermercados de cadena, con esto se quiere destacar las negociaciones de espacio, look and fell, material POP, gestión de cobros y un sin numero de funciones realizadas por este canal.

Canal de Supermercados Independientes: en esta unidad trabajan 8 empleados, de los cuales el 90% son vendedores y como mando principal un coordinador. En este canal se suplen los supermercados que por su estructura, nivel adquisitivo, cantidad de clientes, se consideran como medianos, como ejemplo para su mejor comprensión podemos mencionar al Supermercado Dragón de Oro, Supermercado Las Estrellas, Supermercado Princesa, entre otros.

Canal Food Services: Nestlé Food Services es la unidad de negocios especializados de Nestlé para atender a la industria de alimentos y bebidas de consumo fuera del hogar. Como empresa líder en Nutrición, Salud y Bienestar, busca proveer al mercado con productos de alta calidad. Como finalidad asume atender las necesidades específicas de la alimentación fuera del hogar, esta unidad es responsable de la comercialización de los productos Nestlé en este sector, para lo cual cuenta con una fuerza de ventas especializada, desarrollando una gestión de marketing personalizada a clientes.

Nestlé FoodServices ofrece asesorías culinarias y nutricionales para vender, a establecimientos como: instituciones, hoteles, restaurantes, casinos, fast-food, y cafeterías.

Canal ATC: su origen viene de la necesidad de identificar nichos de mercados no tradicionales o canales alternativos (como su siglas Alternative Trade Channel), los cuales se encargan de suplir a Cines, tiendas de conveniencias, empresas, en fin cualquier institución comercial que represente un cliente potencial no descrito por la compañía y que por su nivel de compra, seguimiento y mantenimiento sea necesario la asistencia personalizada. Para esta unidad solo trabajan dos colaboradores y son supervisados directamente por la gerencia de marca de los chocolates, ya que este es el producto principal para comercializar en este canal.

Canal DDE (Distribución Directa Especializada): es el que se encarga de distribuir a través de intermediarios o asociados, todos los productos de Nestlé Dominicana, directamente a los colmados. Este canal se analizara de forma mas detallada en el siguiente tema.

2.4 Canal de Distribución Directa Especializada (DDE)

Este canal nace, hace mas de 8 años, con la finalidad de lograr mayor cercanía de los productos Nestlé para a su cartera de clientes, pero a través de asociados que disminuirán los costos de la distribución face 2 face y que ahorrara tiempo y esfuerzo a la organización. En este sentido se crea el canal de distribución directa especializada, el cual se encargara de trabajar con intermediarios, o sea personas con capital propio que realicen una inversión en infraestructura, empleomanía y logística de almacenaje.

Dedicados a este canal existen actualmente 12 personas que trabajan en coordinación con los distribuidores establecidos por la alta dirección de Nestlé. Conformada por un gerente de ventas, un analista de ventas y 10 supervisores que se ocupan de lograr

cumplir el objetivo organizacional de este departamento y sobre todo lograr una gestión comercial efectiva a través de sus asociados. En este sentido se detalla de manera particular las funciones de cada uno de los involucrados en la estructura organizacional de este canal:

Gerente Ventas Canal DDE: se encarga de llevar a cabo todas las estrategias de ventas y visibilidad conjuntamente con los supervisores para la consecución de las metas y objetivos trazados por la dirección comercial.

Supervisores Ventas Canal DDE: Con un total de 10 supervisores, ubicados en la misma oficina del distribuidor, para poder tener un contacto directo y continuo con sus asociados, Nestlé Dominicana detalla las siguientes funciones para estos:

- Supervisión y dirección de la estructura de ventas de la distribuidora conformada por supervisores junior, prevendedores, entregadores, ayudantes de ventas y mercaderistas de visibilidad.
- Seguimiento continuo en los puntos de ventas con el fin de confirmar el cumplimiento de las políticas establecidas.
- Control de las cuentas por cobrar del distribuidor con el fin que lograr niveles bajos en los días cartera.
- Seguimiento continuo al logro de los objetivos propuestos a través de Sell in y Sell Out del segmento distribución.
- Reestructuración constante de las rutas visitadas así como la localización de posibles rutas que contribuyan al mejor funcionamiento del canal.
- Elaboración de presentaciones de las proyecciones y logros del canal y la situación actual de este.
- Supervisión y coordinación del equipo de mercaderistas con el fin de controlar el cumplimiento de las exhibiciones, la rotación de inventarios y mejor visibilidad de los productos en el punto de ventas.
- Negociación de nuevos proyectos implementados por la CIA. a través de nuestros clientes. reportes de proyecciones de ventas y visitas diarias.

- Levantamiento de información del comportamiento de la competencia en el canal.

2.4.1 Los asociados o distribuidoras actuales

Tal como ya se menciona anteriormente, actualmente existen 10 distribuidoras a nivel nacional, las cuales se encuentran divididas por zonas. La primera parte de socios fueron elegidos mediante un concurso realizado por la empresa en sus inicios, donde cada asociado debía completar una serie de requisitos exigidos por la organización y mas tarde, se han ido agregando otros, para un mejor servicio a nuestros clientes, mayor participación de mercado, logro de la rentabilidad y sobre todo el cumplimiento del objetivo de lograr una distribución masiva y efectiva a nivel nacional.

Las distribuidoras actuales son las siguientes:

Zona Metro: constituida por dos distribuidoras,

Distribuidora Max: Ubicada en la Av. Independencia, abarcando la zona comercial de Santo Domingo Oeste y Sur. Contando con una estructura organizacional de más de 15 empleados que trabajan para este distribuidor, contando una estructura administrativa, y comercial.

Distribuidora H & M: Ubicada en la zona oriental de Santo Domingo Este, abarca la misma zona donde se encuentra ubicada hasta la Boca Chica. En este la estructura es de 35 empleados actuales pero su visión en continuar el crecimiento.

Zona Norte: constituida por cuatro distribuidoras,

Distribuidora Maas: Abarca la zona de la provincia de La Vega y municipios aledaños, donde se encuentra ubicada.

Distribuidora Peralta Checo: Abarca la zona de la provincia de Santiago, donde se encuentra ubicada.

Distribuidora Vargas Lima: Ubicada en la provincia de San Francisco de Macorís, donde realiza la distribución de la misma provincia donde se encuentra ubicada.

Distribuidora Norteña Dexca: Distribuyendo los productos Nestlé en la provincia de Valverde Mao y zonas aledañas.

Zona Sur: la cual consta de tres distribuidoras;

Distribuidora Shaday: en la provincia de Barahona.

Distribuidora Sosa: en la provincia de San Juan de la Maguana

Zona Este

Distribuidora Marcor: ubicada en La Romana, abarca la misma provincia en la cual se encuentra.

La importancia del canal de distribución para Nestlé es que estos aportan un sinnúmero de factores como: contactos, recursos, experiencia, conocimientos especialización, escala de actividades y/o la motivación a la fuerza de venta, costos por recursos humanos, alcance de que sus productos y/o servicios lleguen al consumidor final o usuario industrial, sin que la organización tenga que invertir una cantidad considerable de recursos financieros, si el escenario fuera que este canal pertenezca en su totalidad bajo la dirección de la compañía. El reto mayor del canal es lograr una efectiva comunicación entre los asociados y la casa matriz, para poder alcanzar la relación ganar-ganar que es la clave del éxito en este tipo de tratado. Cuando alguna de las partes pierde el interés o ve sus intereses afectados, el barco puede hundirse sin tiempo para salvarlo, de aquí la importancia para que la estructura organizacional que dirige este canal sea enfocada y comprometida con los objetivos de la organización.



Nestlé



Capítulo III.

Generales de la Empresa

Capítulo III

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA NESTLÉ DOMINICANA

Para poder conocer a profundidad el carácter y la cultura de una empresa, es necesario conocer sus orígenes, su filosofía organizacional, así como las fortalezas y debilidades que la comprenden, este tipo de conceptos se mostrara a continuación con el fin de analizar de forma mas acertada las acciones, el compromiso y la actitud que persiguen cada uno de los integrantes de esta organización.

3.1 Que es Nestlé Dominicana?

Es una empresa alimenticia que se encarga de producir y distribuir una gama de productos, fabricados tanto en el mercado local, como importados de diferentes mercados donde tiene presencia. Con más de 50 años en el país, representa para el pueblo dominicano la proveedora más importante de productos de consumo masivo para el alimento diario.

Entre sus productos más importantes podemos mencionar:

1. Productos Maggi (caldos instantáneos, sazones en polvo y liquido, sopas)
2. Leche Carnation
3. Leche Condensada
4. Leches en polvo Ankor, Nido y Svelty
5. Formulas infantiles (Nestogeno y Nan)
6. Gama de Chocolates variados
7. Gama de Corn Flakes
8. Comida para mascotas

3.2 Historia de Nestlé Dominicana

Sus inicios se remontan al 1867, cuando Henry Nestlé químico de Frankfurt se interesa en la alimentación infantil. Así desarrolla un producto, elaborado a base de leche de vaca y pan tostado, destinado a bebés que no pueden ser alimentados por sus madres. El éxito de este producto hace que su nombre "Harina Lacteada Nestlé", se conozca en todo el mundo.

Paralelamente, la compañía Anglo-Swiss Milk Company, inicio la fabricación de leche condensada azucarada con fines de exportación. Así ambas desarrollan sus negocios y en el 1905 se fusionan bajo el nombre de Nestlé & Anglo-Swiss Condensed Milk Company, manteniéndose en la actualidad solo el nombre de Nestlé y su marca distintiva, un nido en el que un pájaro alimenta a sus pequeños.

Hoy en día es la empresa alimenticia más grande a nivel mundial, con operaciones en más de 80 países y con más de 400 fábricas

En Republica Dominicana nace desde 1952, contribuyendo al desarrollo económico del país. Su primera fábrica fue fundada en San Francisco de Macorís el 27 de Junio del 1968. Su ubicación fue escogida, por ser el centro geográfico de una de las mayores regiones productoras de leche. En la actualidad se procesan leche condensada azucarada, flan de leche, leche evaporada, leche evaporada Light, Supligen y Supligen Light.

La segunda fábrica se estableció en San Cristóbal en el año 1982. Aquí se producen variedades de caldos suaves, tabletas suaves y duras, variedades de sopas, variedades de sazones para consumo local, región Caribe y Estados Unidos.

En el 1997 fue adquirida la tercera fabrica en al ciudad de Santo Domingo, cuando Nestlé compra el Helados El Polo, segunda compañía de importancia de helados en el país y se constituye Helados Nestlé, S. A. Contando con una amplia gama de más de 150 productos para consumo local y de exportación, siendo Jamaica el principal cliente

en el exterior. En el 2000 Sodocal, Codal y Helados se fusionan y se constituyen Nestlé Dominicana, S. A.

3.2 Misión, Visión, Valores

La cultura organizacional representa las raíces de toda organización y sobre todo el camino a ser construido por sus miembros y la alta dirección. Debido a esto Nestlé Dominicana procura comunicar su filosofía por todos los medios de mayor contacto con sus colaboradores, por lo que entre las herramientas utilizadas para cumplir este objetivo esta la intranet, carnets institucionales con la inscripción de cada uno de estos acápites, y exposición de murales y letreros en cada una de sus centros.

Misión:

Generar el consumo de todos los productos y servicio de Nestlé por los consumidores y clientes de toda la Región Caribe, aplicando la ruta optima para mercadear, mientras ofrecemos el máximo retorno a la zona, independientemente del origen y responsabilidad del producto.

Visión:

Ser percibida en toda la Región Caribe como la compañía de nutrición, salud y bienestar.

Valores:

- ◇ Compromiso con la seguridad, calidad y respeto por la diversidad.
- ◇ Compromiso con una fuente ética de trabajo, integridad y honestidad.
- ◇ Relaciones personales construidas en base a la confianza y el respeto a los valores humanos, actitudes y comportamiento.
- ◇ Avance pragmático hacia los negocios.
- ◇ Apertura y curiosidad.
- ◇ Orgullo, lealtad e identificación hacia la empresa.

3.3 Análisis FODA

Fortalezas:

Experiencia de más de 100 años en mercados internacionales y 50 años en el mercado local, lo que lo constituye como líder del mercado dominicano.

Imagen de mayor prestigio

Productos de gran calidad reconocidos por los clientes.

Amplia red de distribución, logrando abarcar todo el territorio dominicano.

Disponibilidad de recursos financieros

Portafolio de productos con gran recordación de marca por los clientes (Top of Mind)

Filosofía organización definida

Recursos humanos capacitados y comprometidos

Constante innovación y creatividad en los planes de promoción y publicidad.

Oportunidades:

Implementación de sistemas tecnológicos más efectivos.

Creación o importación de nuevos productos.

Mejores colocaciones de los productos en los supermercados o líneas de merchandising.

Creación de nuevos nichos de mercados.

Debilidades:

Retrasos en la llegada de los productos importados.

Excesos de controles administrativos que retrasan el sentido de respuesta de cara al cliente.

Pocas acciones dirigidas a captar el público joven

Poca presencia de Nestlé Dominicana como empresa patrocinadora de eventos.

Amenazas:

Aumento de las regulaciones Impositivas

Cambios de las regulaciones aduanales

Introducción de marcas de calidad distribuidas por la competencia con precios más atractivos.

Cambio de percepción de los consumidores con respecto a sus productos Inestabilidad del entorno económico

A partir del conocimiento de sus principales ideologías se puede analizar que Nestlé Dominicana es una empresa con grandes objetivos y metas por alcanzar, que continuara con pasos firmes en el mercado dominicano renovando cada día su accionar tanto a lo interno como externo. Sin embargo al estudiar sus debilidades, oportunidades y amenazas es importante que reconozca que el reto es cada día mayor, por lo que debe desarrollar su misión y estar al tanto del ambiente externo que la rodea, con el fin de aumentar sus competencias para garantizar su participación en el mercado.



Nestlé



Capítulo IV.

Analisis Situación Actual Nestlé Dominicana

Capítulo IV

ANÁLISIS ACTUAL DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN DIRECTA EN NESTLÉ DOMINICANA

Al investigar sobre la situación real del canal DDE de la empresa de estudio, se resaltara las gestiones que realiza la empresa en procura de proveer a sus empleados de un documento donde puedan apoyarse en su gestión cotidiana, a partir de esto se analizara la situación actual en que se encuentra este departamento para señalar la necesidad de la creación de un manual de políticas y procedimientos para realizar una gestión mas efectiva.

4.1 Importancia de los manuales de política y procedimientos para Nestlé

Para Nestlé Dominicana, con especial atención del departamento de Recursos Humanos y la alta dirección, la creación de manuales o guías que contribuyan a la orientación, edificación e inducción de sus integrantes es parte intrínseca de la gestión diaria. Por lo que de acuerdo a una planificación periódica se crean estos documentos que reciben diferentes nombres, dependiendo del objetivo que persiga. Entre estos se pueden mencionar los siguientes manuales:

1. Manuales de políticas y procedimientos
2. Códigos de ética y confidencialidad
3. Manuales de procesos
4. Manual de orientación empresarial
5. Manual de inducción inicial

4.2 Situación actual del canal de distribución directa especializada en Nestlé Dominicana con respecto al manual.

Debido a que el canal de distribución directa realiza su trabajo a través de intermediarios, es necesario tener un documento claro, transparente para que sirva de revisión o consultaría para las partes involucradas, con la finalidad absoluta de que se eviten confusiones, perdida de tiempo y demás generalidades en las transacciones diarias de este canal. Partiendo de esto es importante señalar que este canal no cuenta con un manual que contribuya a lograr este objetivo.

Las situaciones o complicaciones que se han suscitado por la ausencia de este documento son innumerables, la necesidad de crear rápidamente este manual se hace imperante para cada uno de los miembros de este canal, ya que cada una de las partes se ven afectadas. Primero los asociados se ven afectados por varias razones:

- ◇ Mala practica por desconocimiento de procedimientos.
- ◇ Perdida de tiempo en la búsqueda de la información correcta.
- ◇ Rompimiento de reglas
- ◇ Indecisión y perdida de tiempo para las tomas de decisiones diarias.
- ◇ Necesidad de mayor ayuda por parte de los supervisores o ejecutivos de Nestlé para las operaciones regulares.

Las implicaciones para Nestlé se resumen a continuación:

- ◇ Caos con la administración del canal.
- ◇ Repetición de los procedimientos continuamente.
- ◇ Perdida de tiempo por seguimiento continuo en la gestión de los asociados para confirmar si las actividades son correctas o de acuerdo a lo establecido por la organización.
- ◇ Escasas medidas de coerción o amonestación por carencia de un documento informativo escrito que de fe de los procedimientos correctos.
- ◇ Indecisión y perdida de tiempo para las tomas de decisiones diarias.

Para consolidar estas afirmaciones se ha realizado un compendio de encuestas a los diferentes ejecutivos de Nestlé Dominicana, así como a un pequeño grupo de los asociados, donde se evaluara el grado de importancia que tiene la existencia de un manual dentro de su departamento.

Las diferentes entrevistas se realizaron a 20 personas que laboran dentro de los diferentes canales de distribución pero en particular y mayor porcentaje a las integrantes del canal de distribución directa especializada y a los asociados, con el fin de identificar las debilidades que tiene el canal por la ausencia de este manual.

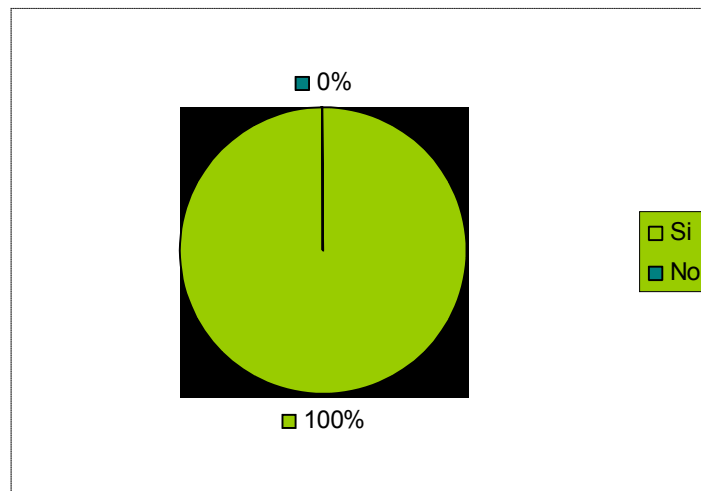
A continuación se detallan la posición, la edad y sexo del equipo encuestado:

Cant.	Posición	Sexo	Edad	CIA.
1	Gerente Ejecución Canal Distribución	Masculino	62	Nestlé
2	Gerente Estratégico Canal Distribución	Masculino	51	Nestlé
3	Gerente Mayorista	Masculino	50	Nestlé
4	Gerente DDE	Masculino	33	Nestlé
5	Gerente Canal Cadena	Masculino	38	Nestlé
6	Gerente Food Services y ATT	Masculino	42	Nestlé
7	Supervisores canal DDE	Masculino	38	Nestlé
8	Supervisores canal DDE	Masculino	36	Nestlé
9	Supervisores canal DDE	Masculino	37	Nestlé
10	Supervisores canal DDE	Femenino	32	Nestlé
11	Supervisores canal DDE	Masculino	38	Nestlé
12	Supervisores canal DDE	Masculino	34	Nestlé
13	Supervisores canal DDE	Masculino	33	Nestlé
14	Analista Ventas DDE	Masculino	28	Nestlé
15	Coordinadora Cuentas x Cobrar DDE	Femenino	27	Nestlé
16	Propietario Distribuidora CODOPA	Masculino	55	Distribuida CODOPA
17	Gerente Ventas Distribuidora H & M	Masculino	30	Distribuidora H & M
18	Propietario Distribuidora H & M	Masculino	52	Distribuidora H & M
19	Propietario Distribuidora Max	Masculino	54	Distribuidora Max
20	Copropietaria Distribuidora Max	Femenina	47	Distribuidora Max

Al estudiar este listado de entrevistado es importante resaltar que solo el 10% de estos son de sexo femenino y que las edades oscilantes son de 28 a 62 años.

A continuación se muestra cada una de las preguntas contenidas en la encuesta realizada, la cual arrojará resultados o respuestas que se necesitan para obtener datos más exactos, verídicos y realistas, así como el análisis de los resultados obtenidos.

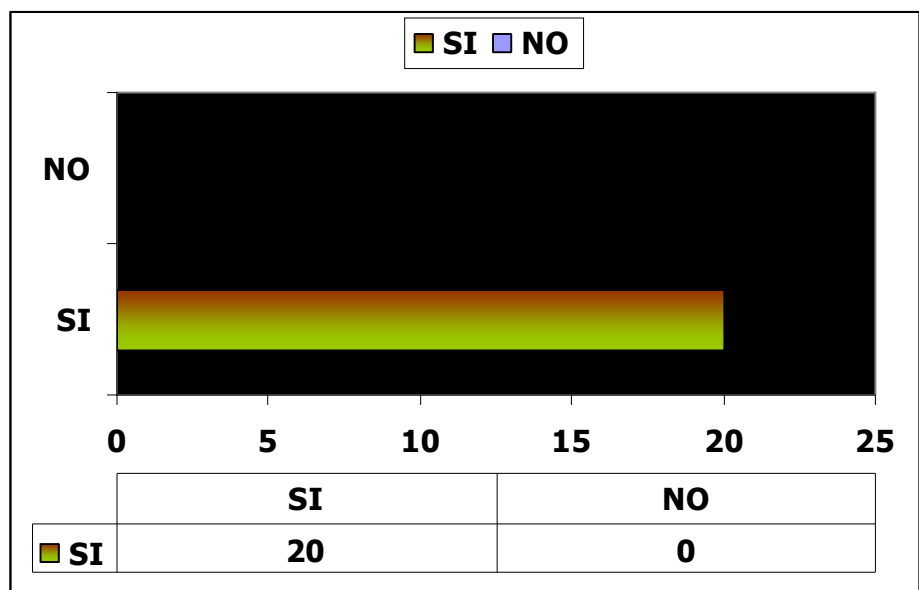
1. Conoce usted lo que es un manual de políticas y procedimientos?



A través de las encuestas realizadas se puede determinar que el 100% de los entrevistados conocen lo que es un manual de políticas y procedimientos. Por lo que al contestar positivamente esta pregunta el encuestador continuo realizando las otras preguntas que abordaran de forma mas especifica las variables de la necesidad del manual.

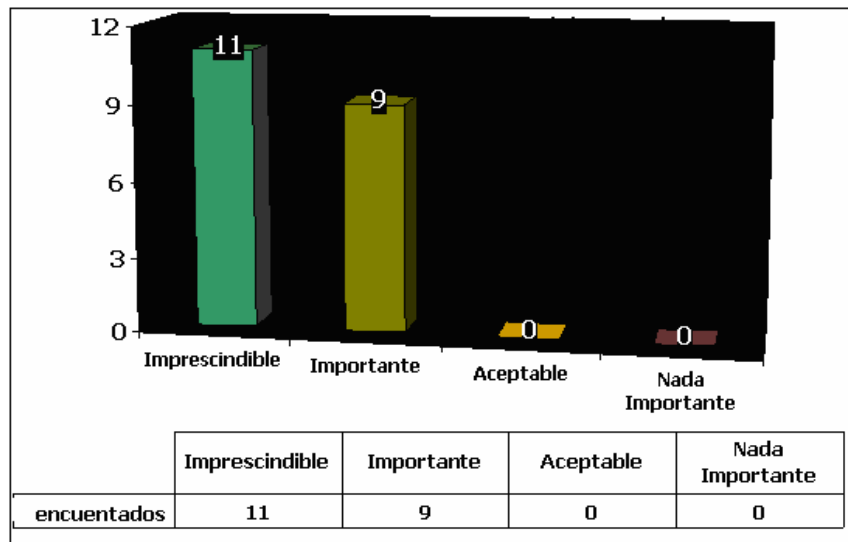
2. Es importante para usted el uso de esta herramienta para una buena gestión departamental diaria?

El 100% de los encuestados ante la interrogante adjunto respondió que si era importante, tal como lo muestra la grafica siguiente.



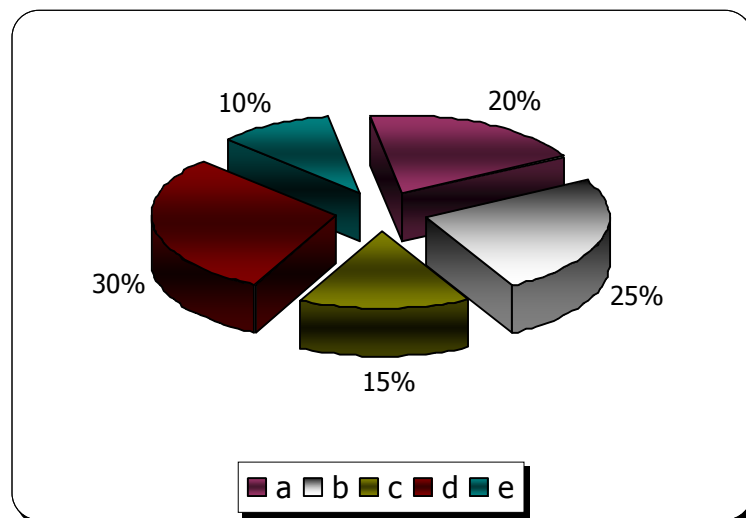
3. Cómo clasificaría el grado importancia para su trabajo el uso de un manual de políticas y procedimientos?

La grafica adjunta muestra que en términos porcentual el 55 % de los encuestados respondieran que era imprescindible contar con un manual de políticas y procedimiento en la gestión diaria y un 45 % de estos respondieron que era importante. Para ninguno de los encuestados la opción de aceptable y nada importante fue considerada como opción de respuesta, por lo que se puede concluir que el manual de políticas y procedimientos es una herramienta significativa a ser utilizada en el día a día de las operaciones que realizan.



3. De las siguientes variables elija una que considere constituye el objetivo principal del manual de políticas y procedimientos:

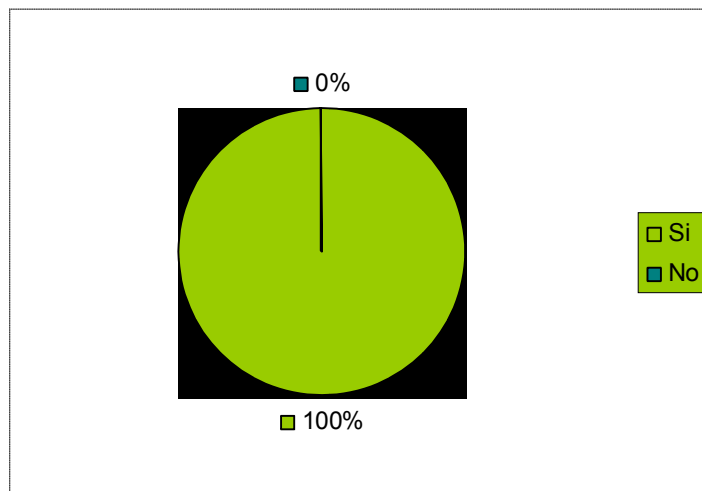
- a) Guía de trabajo para la toma de decisiones
- b) Documento escritos para evitar confusiones
- c) Proporción de orientación específica para operaciones diaria
- d) Material de apoyo y revisión para gestión diaria
- e) Preservación de la filosofía de la empresa



Como se puede observar en la grafica para el 30 % de los encuestados el objetivo principal del manual de políticas y procedimientos es la función de material de apoyo y revisión para la gestión diaria. Un 25% eligió que son documentos escritos para evitar confusiones; la función de guía de trabajo para la toma de decisiones constituyo el 20% y finalmente un 10% consideraba que la preservación de la filosofía de la empresa era el objetivo del manual.

En este sentido es importante evaluar que si el mayor porcentaje fue obtenido por la variable material de apoyo y revisión para la gestión diaria, se comienza a identificar que este documento es imprescindible para las operaciones cotidianas de un departamento, por lo que la iniciativa en la propuesta de la creación de un manual de política y procedimientos comienza a ser una concepto real y valedero.

5. Considera usted que para los canales de distribución que trabajan con asociados externos esta herramienta mejora las relaciones comerciales? Porque?

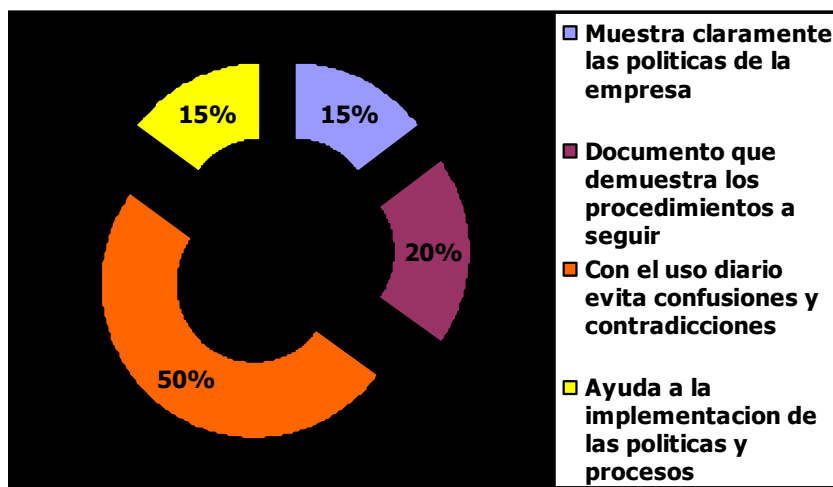


Como muestra la grafica 5, se puede concluir que para este documento escrito ayuda a mejorar en un 100% las relaciones comerciales. Más abajo se podrá descubrir como ayuda esta herramienta a esta gestión.

Ante la pregunta formulada del porque esta herramienta ayudaría a mejorar las relaciones comerciales del canal, los encuestados comunicaron diferentes respuestas con variables iguales, por lo que procedió a consolidar de manera general aquellas que por su origen contenían rasgos similares, obviamente contando con la aprobación del encuestado.

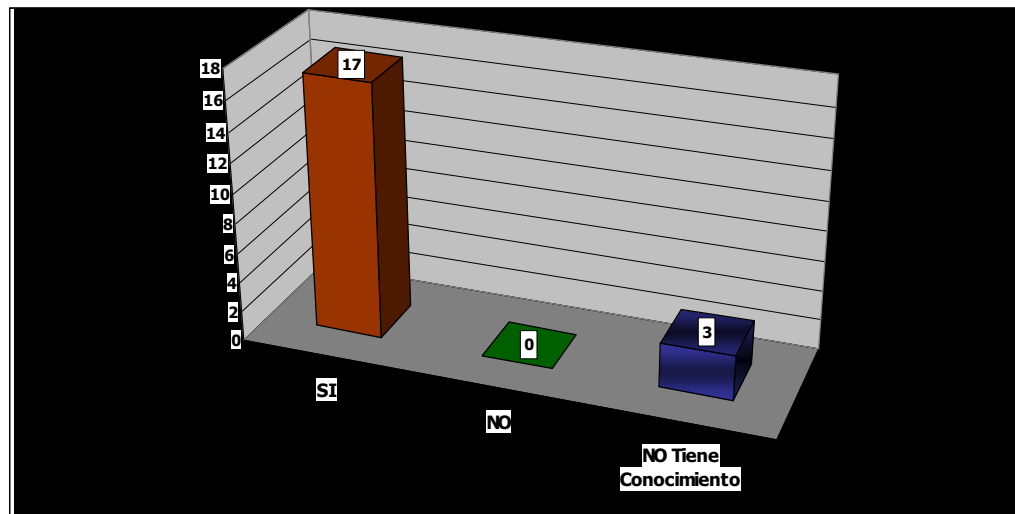
Adjunto los resultados obtenidos:

Razón	Cant.	%
Muestra claramente las políticas de la empresa	3	15%
Documento que demuestra los procedimientos a seguir	4	20%
Con el uso diario evita confusiones y contradicciones	10	50%
Ayuda a la implementación de las políticas y procesos	3	15%
Grand Total	20	100%



6. En su gestión diaria conoce usted si han sucedido situaciones de conflictos evitables entre las dos partes la falta de existencia de esta herramienta? Si su respuesta es mencione algunos conflictos?

El grafico adjunto muestra que el 85 % de los encuestados respondieron que si se han presentado conflictos dentro del canal que pueden evitarse con la creación o presencia de un manual, para el restante de los entrevistados apenas un 15% no tenía conocimiento por no pertenecer a este departamento.



En sentido general y con lo difícil que es puntualizar todos los casos que suceden, incluso con más frecuencia de lo que se puede imaginar, adjunto se presentan algunos conflictos descritos por los entrevistados:

1. Malas practicas
2. Vender productos por encima del precio establecido por la casa matriz
3. Uso inadecuado de materiales POP
4. Almacenamiento de productos fuera del almacén
5. Falta de herramientas necesarias para

6. Falta de conocimiento antes algunos procedimientos
7. Incumplimiento de los manejos de la cartera de pago.
8. Violación de zonas geográficas asignadas para la venta
9. No mantenimiento del inventario adecuado para abastecimiento del cliente
10. Mal servicio a los clientes captados
11. No cumplimiento de los objetivos planteados

Los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas reflejan la necesidad que existen en el canal DDE por crear el manual de políticas y procedimientos. Cada una de las variables analizadas arrojan indicios suficientes de la importancia que tiene, tanto dentro de la organización como para sus distribuidores, la puesta en marcha de este proyecto. La falta de esta herramienta esta generando situaciones improductivas que degeneran en la relación comercial que sostiene este canal, logrando así que cada parte involucrada vele por sus propios intereses, violando así políticas relevantes que pondrían en detrimento la gestión de este canal.



Capítulo V.

Creación de Manual de Políticas y Procedimientos para Canal DDE

Capítulo V

CREACIÓN DEL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN DIRECTA ESPECIALIZADA DE NESTLÉ DOMINICANA

A continuación se presentara el manual de políticas y procedimientos realizado en este proyecto, con la finalidad de suplir la necesidad imperante que existe en este departamento por un documento escrito que ayude a manejar de una forma más efectiva ese canal en relación con sus intermediarios. Así como también una breve reseña del proceso de elaboración.

5.1 Elaboración del manual de política y procedimientos para el canal DDE

Para el desarrollo y elaboración de este documento se tomaron diferentes factores que se detallaran a continuación con la finalidad específica de proveer al lector de vasto conocimiento sobre el proceso logrado, para el diseño de este manual.

1. Entrevistas: Se realizaron diferentes entrevistas a los miembros del canal de distribución DDE como a los asociados, para identificar cuales eran las áreas administrativas mas afectadas por la ausencia de este manual. Así mismo después de realizado el manual se contó con la retroalimentación de estos para realizar las correcciones de lugar o insertar las diferentes variables que no se tomaron en cuenta.
2. Reuniones: Se realizaron diferentes reuniones con el departamento de Recursos Humanos para poder reconocer los factores a considerar por la organización para confeccionar un manual. Así mismo se contó con la colaboración de estos para crear un documento que cumpliera con los lineamientos del departamento no solo a nivel interno, sino también de cara al ambiente social, económico, ambiental y global.

En este mismo orden se contó con el soporte de diferentes departamentos dentro de la organización que dentro de cada área aportaron su conocimiento para el buen desarrollo del manual. Entre estos departamentos se puede mencionar:

Departamento Legal: Para poder definir las consecuencias que tendrían las partes involucradas en este canal, con la violación de cualquiera de las normas detalladas en el manual, se contó con la participación del departamento legal. Con el apoyo de estos, se realizó un levantamiento de todas las regulaciones legislativas que son valederas dentro del ámbito legal en la República Dominicana para no violar ninguna de estas y poder aplicar las medidas de coerción de acuerdo a lo establecido.

Asociados: A través de los principales intermediarios del canal se logró obtener información relevante para la creación de este manual, sobre todo la parte neurálgica que los afectaría en las diferentes variables a considerar.

Otros departamentos como marketing, finanzas, comunicaciones pusieron su granito de arena en este proyecto, dando su opinión en cada uno de los acápites determinados. Sin embargo es importante señalar que esta propuesta no ha sido aprobada por la Nestlé Dominicana y que además se utilizaron otros términos para preservar la confidencialidad de la información de la organización.

5.2 Presentación del manual de política y procedimiento para el canal DDE de Nestlé Dominicana.

A continuación se mostrara el manual de política y procedimiento diseñado en este proyecto para el canal de distribución directa y especializada de la organización Nestlé Dominicana.

Manual de Políticas y Procedimientos Canal de Distribución Directa Especializada (DDE)



NESTLÉ DOMINICANA

NOVIEMBRE 2008

Índice de Contenido

Nuestra visión	
Nuestra misión	
Introducción	
Objetivo	
Alcance	
Responsabilidad	
Políticas de Distribución	1
Requisitos del personal del asociado.....	2
Línea de comunicación entre Nestlé y el asociado	2
Políticas de Mantenimiento	5
Políticas de Mantenimiento del almacenamiento.....	6
Procedimiento de abastecimiento y pedidos.....	6
Políticas de Precios.....	9
Procedimiento de Notificación de cambio de precios.....	9
Gestión de Cobro	11
Procedimiento de Cobro	11
Remuneración del Distribuidor	14
Descuentos en factura (rebate).....	14
Descuento por pronto pago	14
Pago por cumplimiento de cuotas u objetivos Sell-In trazados por Nestlé (Compras a Nestlé)	14
Pago por cumplimiento de cuotas u objetivos Sell-Out trazados por Nestlé (Ventas a la Calle).....	14
Comisión por margen de porcentaje por diferencia del precio de Nestlé vs. el precio de ventas.	15
Política de Productos	17
Política de Cambios o devoluciones	17
Entrega de producto de fecha corta	17

Vencimiento del producto en la calle	17
Vencimiento del producto en el almacén	17
Productos con defectos físicos	18
Gestión de la publicidad	20
Foto del éxito.....	20
Distribución material POP	20
Programas de aseguramiento de la calidad.....	23
Requisitos para formar parte del canal de distribución directa especializada de Nestlé Dominicana como distribuidor autorizado	25



Nuestra Visión

Ser percibida en toda la Región Caribe como la compañía de nutrición, salud y bienestar.



Nuestra Misión

Generar el consumo de todos los productos y servicio de Nestlé por los consumidores y clientes de toda la Región Caribe, aplicando la ruta optima para mercadear, mientras ofrecemos el máximo retorno a la zona, independientemente del origen y responsabilidad del producto.

INTRODUCCION



Introducción

Este manual tiene como finalidad servir de documento guía en la gestión diaria del canal, así como también de orientar a su red de asociados en cada una de las acciones que necesiten de una herramienta básica de consulta para la toma de decisiones.

Objetivo

El objetivo de este manual es mejorar la gestión de las operaciones, así como garantizar la comunicación efectiva de las políticas y procedimientos establecidos por la empresa matriz a sus asociados para contribuir a evitar confusiones de información o malas prácticas.

Alcance

El alcance de las políticas y normas establecidas en este manual abarca todo el canal de distribución directa especializada de Nestlé Dominicana, como también el equipo interno relacionado con la red de distribución autorizada.

Responsabilidad

Es responsabilidad de la Gerencia de Canales mantener actualizado este documento, a fin de ir acorde con las innovaciones y cambios realizados por la Nestlé Dominicana tanto a lo interno como a lo externo de la organización.

En cada actualización o cambio realizado se debe especificar la fecha, la descripción del cambio y las personas involucradas en este.



POLITICAS DE DISTRIBUCION

Políticas de Distribución

Responsabilidad del Distribuidor:

- ◇ Cada distribuidor cuenta con una zona geográfica limitada asignada por Nestlé Dominicana, por lo que esta totalmente prohibido visitar otros clientes fuera de la zona determinada, de verificarse esta violación Nestlé Dominicana estaría en el derecho de suspender los despachos de mercancías hasta nuevo aviso. Para los casos en los que esta mala practica sea repetitiva la organización esta en plena potestad de sustituir al asociado en el momento que lo considere necesario.
- ◇ El asociado debe contar con una infraestructura física que cumpla con los requerimientos de productos comestibles de consumo masivo producidos por Nestlé, garantizando así que el consumidor final disfrute de un producto en óptimas calidad.
- ◇ Es responsable de distribuir e incentivar las ventas de todos los productos de la organización de una forma dinámica, proactiva y persistente, con el fin de preservar e incrementar la base de datos de clientes.
- ◇ Asesorar de manera apropiada al cliente, respetando los lineamientos y políticas establecidas por el canal DDE.
- ◇ Contar con una estructura humana correspondiente a la zona geográfica asignada, la cual debe estar debidamente uniformada e identificado, logrando así disponer de un personal capacitado de cara a nuestros clientes.
- ◇ Poseer sistemas de información actualizados para proveer de información precisa, concisa y real que pueda servir de apoyo para la toma de decisiones.

Requisitos del personal del asociado

- ◇ No es responsabilidad de Nestlé Dominicana contratar al personal de cada distribuidora, esta acción es responsabilidad del intermediario, así como la Administración de estos recursos tanto cualitativa como cuantitativamente hablando.
- ◇ Todo personal que tenga contacto con el cliente debe estar debidamente uniformado con el logo de Nestlé, así como también con el de la distribuidora.
- ◇ El distribuidor debe proveer las herramientas necesarias para la capacitación y entrenamiento de este personal.

Línea de comunicación entre Nestlé y el asociado

- ◇ El supervisor de distribución directa especializada se encarga de la gestión comercial entre Nestlé Dominicana y el distribuidor, con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización, así como el aseguramiento de la rentabilidad del asociado.
- ◇ El distribuidor debe canalizar toda solicitud a través del supervisor DDE, el cual a su vez le dará seguimiento y asistencia continua a todas las necesidades del distribuidor.
- ◇ El supervisor DDE supervisará la estructura de ventas de la distribuidora, con el fin de garantizar el cumplimiento de las políticas establecidas, así como el logro de los objetivos propuestos a través del plan Sell In y Sell Out, del segmento distribución.
- ◇ Elaboración de presentaciones de las proyecciones, logros del canal y la situación actual de este.
- ◇ Supervisión y coordinación del equipo de mercaderistas con el fin de controlar el cumplimiento de las exhibiciones, la rotación de inventarios y mejor visibilidad de los productos en el punto de ventas.

- ◇ Negociación de nuevos proyectos implementados por la CIA. a través de nuestros clientes. reportes de proyecciones de ventas y visitas diarias.

- ◇ Levantamiento de información del comportamiento de la competencia en el canal.
 - Supervisión y dirección de la estructura de ventas de la distribuidora conformada por supervisores junior, prevendedores, entregadores, ayudantes de ventas y mercaderistas de visibilidad.
 - Seguimiento continuo en los puntos de ventas con el fin de confirmar el cumplimiento de las políticas establecidas.
 - Control de las cuentas por cobrar del distribuidor con el fin que lograr niveles bajos en los días cartera.
 - Seguimiento continuo al logro de los objetivos propuestos a través de Sell in y Sell Out del segmento distribución.
 - Reestructuración constante de las rutas visitadas así como la localización de posibles rutas que contribuyan al mejor funcionamiento del canal.
 - Elaboración de presentaciones de las proyecciones y logros del canal y la situación actual de este.
 - Supervisión y coordinación del equipo de mercaderistas con el fin de controlar el cumplimiento de las exhibiciones, la rotación de inventarios y mejor visibilidad de los productos en el punto de ventas.
 - Negociación de nuevos proyectos implementados por la CIA. a través de nuestros clientes, reportes de proyecciones de ventas y visitas diarias.
 - Levantamiento de información del comportamiento de la competencia en el canal.



POLITICAS DE ALMACENAMIENTO

Políticas de Almacenamiento

- Cada asociado es responsable de mantener un inventario adecuado de acuerdo a la demanda de la zona de trabajo, a la misma vez comprometerse a solo distribuir productos de Nestlé Dominicana, este última frase con carácter de obligatoriedad.
- Supervisa la rotación y monitorear las fechas de caducidad de los productos en los almacenes para evitar vencimientos de productos.
- Debe renovar en caso que aplique, su inventario a fin de contar con todos los productos suplidos por Nestlé.
- Disponer de dispositivos de seguridad a fin de garantizar la adecuada custodia de la mercancía.
- Coordinar la disposición de los recursos humanos necesarios para el manejo de almacén.
- Coordinar la colocación del producto terminado en el espacio de almacén de forma tal que garantice la vida del producto.
- Coordinar la entrega de producto, según los packing list a los repartidores de la compañía.
- Disponer el movimiento de los productos en mal estado al almacén destinado para estos fines.

Políticas de Mantenimiento del almacenamiento

El asociado debe:

- Supervisar la higiene y disponer la limpieza del área cuando sea necesario.
- Supervisar y controlar las operaciones de mantenimiento de la planta eléctrica, inversor, cisterna y transporte.

Procedimiento de abastecimiento y pedidos

- El supervisor DDE se encarga de verificar las necesidades de inventario de cada distribuidor.
- Tanto el supervisor como el distribuidor trabajaran de manera conjunta para realizar un pedido a Nestlé, el cual se envía al departamento de servicio al cliente para su verificación y digitación en el sistema, de manera electrónica o manual.
- Cualquier pedido realizado por el distribuidor, debe cumplir con el proceso de depuración de existencia de todos los productos solicitados, a fin de aprobar las solo cantidades que estén disponible en inventario.
- Para aquellos productos que al momento de realizar la orden no tienen existencia, se procede a enviar a una lista de espera, la cual crea la necesidad de producción, mostrando indicadores adecuados a fin de suplirlos en un tiempo determinado.
- El área de despachos es la encargada de recibir el pedido depurado para proceder a cargar los camiones que transportaran la mercancía a los diferentes almacenes.
- Esta establecido que toda orden después de verificada deber ser entregada al distribuidor en un plazo de 48 horas.

- La mercancía que es entregada al almacén del distribuidor, es entregada con una factura pro forma la cual garantizara las correcciones de lugar en caso de existir cualquier diferencia en la entrega.
- El encargado de entrega de mercancía por parte de Nestlé Dominicana procede a entregar este documento al departamento de servicio al cliente para realizar la factura final en el sistema, la cual es entregada 6 a 7 días de entregada la mercancía.
- En caso de no tener conformidad con la factura final el asociado procede a reclamar con su supervisor la anomalía de esta factura. Este supervisor se encargara de validar esta reclamación y proceder a realizar una nota de crédito en los casos que proceda.
- Después de recibida la factura final, Nestlé Dominicana da por sentada y debidamente autorizado este documento por parte del intermediario, por lo que se considera un documento legal para el cobro posterior.

POLITICAS DE PRECIOS



Políticas de Precios

- Nestlé Dominicana es la única autorizada para asignar los precios de cada uno de los productos de su portafolio, como precio sugerido de ventas.
- El distribuidor autorizado debe cumplir y respetar los precios establecidos por la empresa sin alterar o especular con los mismos.
- Con el fin de asegurar que esta política se cumpla Nestlé tiene toda la autoridad para suspender de manera parcial o definitiva los despachos de mercancía al distribuidor que incumpla con esta acción.

Procedimiento de Notificación de cambio de precios

En los casos que exista una fluctuación en los precios de los productos, el proceso de notificación al asociado se describe a continuación:

- Se envía un listado escrito actualizado a través del supervisor del canal DDE, en donde especifica:
 1. El producto de cambio.
 2. La fecha en que entrara en vigencia este nuevo listado.
 3. La razón que causo estos cambios.
- El distribuidor debe actualizar su lista de precio de cara al cliente con el fin de evitar malentendidos o confusiones con nuestros clientes.



G E S T I O N D E C O B R O S

Gestión de Cobro

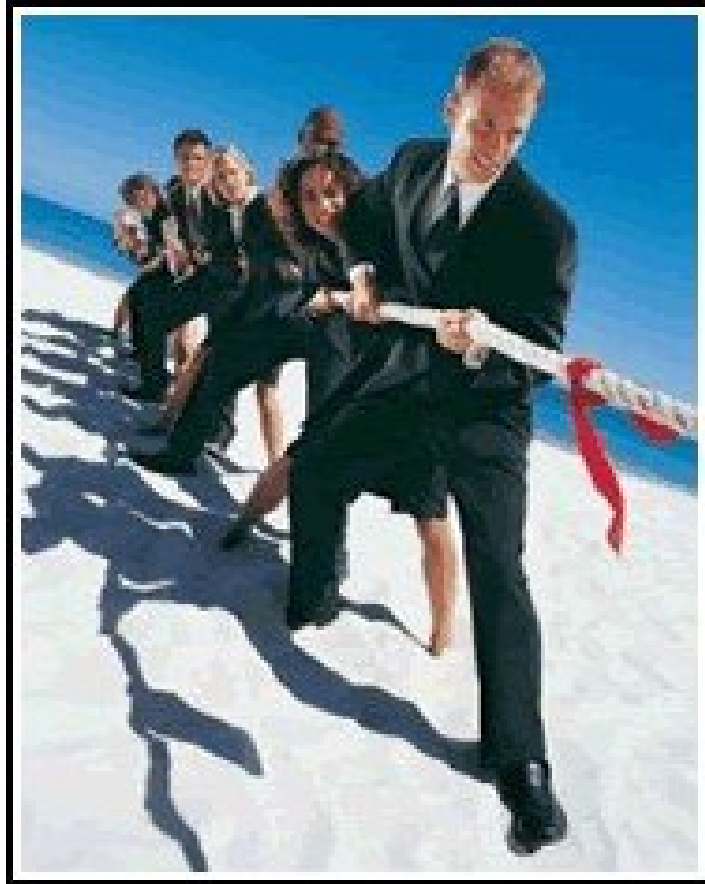
Con la finalidad de asegurar un clima de negociación saludable, a continuación se detallan las políticas de cobro de cara al asociado:

- o Se ha establecido un periodo de 30 días para el pago de de las facturas pendiente.
- o El límite de crédito de un distribuidor será establecido por Nestlé Dominicana, de la misma forma será manejada cualquier excepción que se considere necesario en el desarrollo de la gestión diaria.
- o Para facilitar la identificación de cada cuenta, cada distribuidor contara con un código de compra y venta asignado por Nestlé Dominicana.
- o En los casos que aplique el distribuidor recibe pagos de Nestlé Dominicana, aplicables a su cuenta por vía de notas de créditos, por concepto de pago de cabezales, descuentos no aplicados en factura, pago de ofertas especiales, plan sell out, y diferencias identificadas en facturas y precios de productos.

Procedimiento de Cobro

- o Nestlé Dominicana le entregara semanalmente a los distribuidores el estado de cuenta correspondiente a las facturas efectuadas por el asociado durante la semana anterior, así como las notas de créditos de lugar.
- o El supervisor DDE se encargara de gestionar el cobro de estos balances con el fin de mantener los días cartera a los niveles más bajos posibles.

- o Para el seguimiento diario Nestlé Dominicana provee un recurso humano fijo, el cual tiene la posición de encargada de cobro, la cual se encargara de llamar constantemente a los asociados para mantenerlos informados de su estado situacional.
- o Nestlé Dominicana recibirá como bueno y valido el pago a través de cheques o efectivo para el pago de la deuda pendiente.



REMUNERACION DEL DISTRIBUIDOR

Remuneración del Distribuidor

Descuentos en factura (rebate)

- o Este tipo de comisión la recibe el distribuidor por la compra de los productos estratégicos (% mayor de comisionamiento) y tradicionales (% menor). En la factura entregada al distribuidor por la compra de estos productos reflejara este descuento.

Descuento por pronto pago

- o Como beneficio en la gestión de pago, el asociado puede beneficiarse de un descuento si realiza el pago de cualquier factura pendiente antes de la fecha de vencimiento. Este descuento puede variar dependiendo de fecha en que pague.

Pago por cumplimiento de cuotas u objetivos Sell-In trazados por Nestlé (Compras a Nestlé)

- o Nestlé Dominicana fijara mensualmente objetivos por conceptos de compras realizadas a la empresa, en caso de alcanzar estos objetivos (los cuales son dados en cajas) se procede a pagar una comisión que varia de acuerdo al porcentaje alcanzado.
- o Nestlé Dominicana se compromete a pagar esta comisión a la semana siguiente de haber cerrado el mes de operación.

Pago por cumplimiento de cuotas u objetivos Sell-Out trazados por Nestlé (Ventas a la Calle)

- o Nestlé Dominicana asignara mensualmente objetivos por conceptos de ventas realizadas a los clientes potenciales de cara al exterior, en caso de alcanzar estos objetivos (los cuales son dados en cajas) se procede a pagar una comisión que varia de acuerdo al porcentaje alcanzado.

- o Nestlé Dominicana se compromete a pagar esta comisión a la semana siguiente de haber cerrado el mes de operación.

Comisión por margen de porcentaje por diferencia del precio de Nestlé vs. El precio de ventas.

- o La diferencia entre lo pagado por el cliente vs. el precio establecido por Nestlé, es otra comisión que reciben los asociados. Estos reciben este dinero en tiempo real, o sea inmediatamente el cliente le pague la factura pendiente.



POLITICAS DE PRODUCTOS

Políticas de Productos

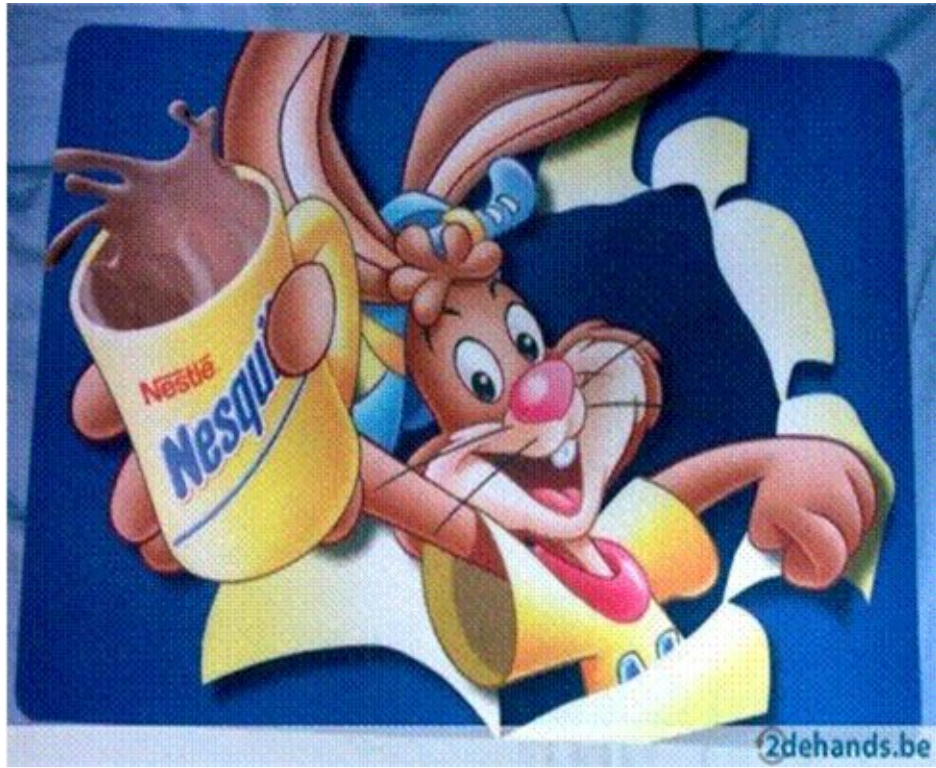
Con el fin de asegurar que los clientes finales reciban un producto de calidad, que refleje la filosofía que ha mantenido la empresa en la preservación y conservación de sus marcas, los distribuidores deben cumplir con siguientes requisitos:

- o Todos los productos deben estar organizados por categorías dentro del almacén, para su mejor despacho y ubicación.
- o Los asociados deben velar porque los productos mantengan la frescura tanto en el almacén como en el punto de venta.

Política de Cambios o devoluciones

- o **Entrega de producto de fecha corta:** Cuando el producto llega con fecha de corta de vencimiento, Nestlé Dominicana se comprometa a recibir los productos entregados a un 100% del valor de estos.
- o **Vencimiento del producto en la calle:** Cuando el producto caduca de acuerdo a su fecha de vencimiento en la zona de distribución, Nestlé Dominicana se compromete a recibir los productos de acuerdo a una tabla establecida por categoría de productos, dándole prioridad y especial atención a los productos infantiles, por entenderse la característica del consumidor final, que son los niños.
- o **Vencimiento del producto en el almacén:** Cuando por descuido del asociado, en la no implementación de la norma de calidad First In First Out, el distribuidor asumirá el costo total de los productos vencidos.

- o **Productos con defectos físicos:** Aquellos productos recibidos con abolladuras, ralladuras, oxidación, sellos corrompidos, se recibirán al distribuidor de acuerdo a una tabla especificada por Nestlé, donde establece el porcentaje que asumirá la empresa matriz por la devolución.



GESTION DE LA PUBLICIDAD

Gestión de la publicidad

Con el fin de preservar la marca y asegurar que los productos se encuentren ubicados de forma tal que cumpla con las estrategias de merchandising de la organización, a continuación se describen las diferentes acciones que impactan al canal.

Foto del éxito

- ◇ Es un plan publicitario de visibilidad, que tiene como objetivo principal lograr un espacio estratégico dentro del punto de venta, a través de la organización de los productos en bloques para crear un impacto visual en el consumidor.
- ◇ A través de este, el detallista puede obtener más organización, accesibilidad y control de inventario.
- ◇ Para poder darle seguimiento a esta acción, los asociados deben disponer de un equipo de mercaderistas, que se encargaran de:
 - Captación de los establecimientos comerciales para la exhibición.
 - Instalación del material POP correspondiente, así como la puesta en marcha de los productos seleccionados.
 - Seguimiento y mantenimiento continuo en la preservación de las exhibiciones.



- ◇ Cada distribuidora debe cumplir con un objetivo estratégico anual definido por Nestlé Dominicana, de acuerdo a la cantidad de cliente que maneja la zona, el cual será monitoreado por el supervisor del canal DDE.
- ◇ Los detallistas afiliados a este proyecto, disfrutaran de beneficios especiales que serán definidos en el transcurso de la operación.

Distribución material POP

- ◇ Nestlé Dominicana proporciona al distribuidor del material publicitario y exhibidores de productos por cada categoría, de acuerdo a la oferta de temporada, concursos, y presencia en el punto de venta.
- ◇ Para garantizar el buen manejo de estos materiales, cada material se ingresa con un código específico, el cual al momento de la colocación se factura en valor cero al establecimiento correspondiente.
- ◇ Es responsabilidad única del distribuidor garantizar que cada uno de estos artículos sean ubicado de manera exacta. En los casos donde exista alguna diferencia, Nestlé Dominicana se reserva el derecho de aplicar cualquier sanción por la mala práctica incurrida.
- ◇ El distribuidor no esta autorizado a realizar material POP para su distribución.



**PROGRAMAS DE ASEGURAMIENTO
DE LA CALIDAD**

Programas de aseguramiento de la calidad

- ◇ Nestlé Dominicana implementa como programas de calidad, el NQMS (Nestlé Management Systems), en donde se evalúan periódicamente los procesos y todas las áreas operacionales.
- ◇ Otro programa implementado en los últimos días es el rowshow, el cual surge con la integración de todas las áreas de la compañía y los diferentes procesos que impactan cada una de las áreas.
- ◇ Para el canal de distribución directa especializada se establece que: se debe trabajar con la regla FIFO (first in first out), todos los productos que se reciban en el almacén deben salir en la primera orden realizada por el cliente, con el fin de los productos con fechas mas próximas a vencimiento sean consumidos con carácter de prioridad sobre los que tienen fechas de duración mas larga.
- ◇ Periódicamente se monitorea la preservación de la higiene en los almacenes de los distribuidores, la conservación del material handling y salvaguardar la calidad de los productos.



REQUISITOS PARA SER DISTRIBUIDOR AUTORIZADO DE NESTLE DOMINICANA

Requisitos para formar parte del canal de distribución directa especializada de Nestlé Dominicana como distribuidor autorizado

Nestlé Dominicana se ha preocupado por crear un ambiente de negocio propicio para mantener relaciones a largo plazo basados en la honestidad, integridad y compromiso por alcanzar los objetivos de la organización, del canal de distribución y de los asociados.

Las personas interesadas en pertenecer a esta familia deben tener la actitud vencedora y optimista que caracteriza esta organización, sumándole a esto una visión definida de lo que se han trazado como meta.

Los requisitos básicos aprobados por el canal de distribución:

1. Tener una empresa debidamente constituida, donde presente los documentos legales de la constitución de la compañía, estatutos, certificación RNC, certificación del registro mercantil, y listado de accionistas.
2. Debe demostrar solvencia económica para invertir en infraestructura, herramientas de trabajo y desarrollo de zonas.
3. Tener experiencia o conocimientos generales de ventas de productos masivos.
4. Se requiere documentación crediticia avalada por instituciones financieras, que demuestren los movimientos bancarios realizados en los últimos 3 años.
5. Referencias comerciales que expliquen el tipo y el tiempo de relación comercial que mantienen con la empresa.

Después de verificados la validez de estos requisitos se procederá a solicitar al interesado una presentación con su plan de acción a desarrollar para evaluar su propuesta de negocio. Por medio de una notificación escrita se le informara al interesado si su solicitud fue aceptada o rechazada. En caso donde las solicitudes son

aceptadas, Nestlé Dominicana podría solicitar otros documentos para completar el expediente en cuestión.

Glosario Palabras Claves

1. **Canal DDE:** recibe este nombre el canal de distribución de Nestlé Dominicana que ejerce sus actividades a través de asociados o distribuidores que constituyen un empresa particular
2. **Sell In:** Corresponde a las compras que realiza el intermediario a Nestlé Dominicana, con el fin de tener abastecido su inventario para sus clientes.
3. **Sell Out:** Corresponde a las ventas realizadas por el intermediario en su zona geográfica, o sea a sus listado de clientes
4. **Foto del éxito:** estrategia publicitaria a través de la vista, para crea una percepción positiva al cliente y controles para el distribuidor.
5. **NQMS:** programa de aseguramiento de calidad adoptado por Nestlé Dominicana. Sus ciclas significan en ingles Nestlé Quality Management Systems.



Nestlé



Conclusión

CONCLUSION

Después de efectuado el proyecto adjunto sobre la creación de un manual de políticas y procedimientos para el canal de distribución directa especializada de Nestlé Dominicana, podemos resaltar la importancia que consiste para las organizaciones actuales y sobre todo para aquellos canales que coexisten con un asociado externo, contener un guía de normas que logre alinear estratégicamente la estructura, funciona y métodos de implementación diaria de cada parte operativa, creado un sistema de control interno escrito que garantice la efectiva gestión de los canales comerciales.

La conclusión de la investigación dio a conocer varios aspectos:

1. La importancia del establecimiento de normas y procedimientos para las organizaciones competitivas.
2. La necesidad de contar con un documento que garantice de mantener y conservar las relaciones comerciales, entre asociados y casa matriz.
3. Las variables evitables que podemos lograr con la creación de un manual.

Sobre la base de los resultados de la investigación planteada en el contenido de este estudio, creamos el manual de políticas y procedimientos para el canal de distribución directa especializada de Nestlé Dominicana, el cual contiene un compendio de las principales ideologías desarrolladas por la organización para preservar su filosofía organizacional, así como garantizar el cumplimiento de su misión y la lucha constante de su visión. Este manual ha respondido a la necesidad imperante de este canal en lograr que cada parte asociada se sienta comprometida y obligada a adoptar cada una de las políticas contenidas en este, evitando así conflictos potenciales y garantizando el principal objetivo seleccionado por los encuestados, servir de material de apoyo para la gestión diaria.



Nestlé



Bibliografía

BIBLIOGRAFIA

Libros:

1. Álvarez Martín G. (1996). Manuales de políticas y procedimientos, Panorama Editorial.
2. Collado, Jesús (2004). Artículo de La estructura de las relaciones comerciales entre fabricantes y distribuidores en canales de distribución: un enfoque basado en la teoría de economía política.
3. Fincowsky Franklin, Bejamin Enrique (1996). Organización de empresas, análisis diseño y estructura. México, Editora Mc Grawhill.
4. Herrera Harold. Importancia de los manuales administrativos. 2007
5. Kotler Philip, Armstrong Gary, Escalona Roberto, Raso Ivon. (2002). Fundamentos de Marketing, Pearson Hall, 6th edición.
6. Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl. (2002). Marketing International. Thomson Editores S. A., sexta edición.
7. Rodríguez Valencia José Joaquín, Rodríguez Valencia. (2004). Como elaborar y usar manuales administrativos. Editora Cengage Learning Editores
8. Salen Henrik (1994). El nuevo contexto de la distribución comercial. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos, S. A.
9. Vásquez Rodolfo, Trespalacios, Juan Antonio, Álvarez Begona. (2006). Estrategias de distribución comercial. Editora Cengage Learning Editores
10. West Alan. (1991). Gestión de la distribución Comercial. Ediciones Díaz Santos

Paginas Web:

11. www.wikipedia.com (www.wikipedia.com (http: //es. Wikipedia. Org/Wiki/Canal de distribución). Definición Canal de Distribución.
12. Monografías. com (<http://www.monografias.com/trabajos17/canales-distribucion/canales-distribucion.shtml>)



Nestlé



Anexos

UNIVERSIDAD APEC



ESCUELA DE GRADUADOS

MONOGRAFIA PARA OPTAR POR EL TITULO EN MAESTRIA EN GERENCIA &
PRODUCTIVIDAD

**Creación de un manual de Políticas y Procedimientos para el canal
de distribución directa especializada de Nestlé Dominicana,
Año 2008.**

SUSTENTANTES

DALIS PENA

MATRICULA: 1994-1253

NELSON CAFFARO

MATRICULA: 1996-0816

ASESOR(A)

LIC. IVELISSE COMPRES

SANTO DOMINGO, D. N.
OCTUBRE 2008

TEMA:

Creación de un manual de Políticas y Procedimientos para el canal de distribución directa especializada de Nestlé Dominicana, Año 2008.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para poder garantizar controles administrativos efectivos las empresas han tenido que desarrollar herramientas que las ayuden a mantener orientados a sus empleados de cómo proceder ante cierta situación, además de facilitar la toma de decisiones cuando se encuentran ante acciones que no se presentan a diario. Para cada departamento de una organización debe existir un documento o guía que sirva de apoyo al empleado para ubicarse en el camino o imagen que la empresa desea reflejar. Esta guía o documento en muchas de estas empresas son definidas como Manuales, que no es mas que: *"Documento básico que describe el sistema de gestión de un departamento, la prevención de decisiones que afecten la organización y que debe de servir de base a la hora de implantar, mantener y mejorar dicho la empresa"*¹

Su importancia radica en que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal y también ayuda a declarar políticas y procedimientos, o proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos y a mostrar como puede contribuir el empleado al logro de los objetivos del organismo.

Ahorra tiempo a los jefes de departamento porque el empleado podrá recurrir al manual cuando se le presente una situación particular y no dirigirse a su superior, el cual tendría que invertir tiempo para realizar un coaching, con el fin de evitar inconvenientes, porque los manuales predeterminan que acciones se tomarán bajo diversas circunstancias.

Los manuales proporcionan un marco de acción dentro del cual el administrador y sus colaboradores pueden operar libremente y solamente para asuntos poco usuales

¹ <http://html.rincondelvago.com/modelo-de-calidad-total.html>

se requerirán la atención de los altos ejecutivos. Las acciones y decisiones se verán más transparentadas asegurando un trato equitativo para todos los empleados y sobre todo generan seguridad de comunicación interna y externa en todos los niveles. Por ultimo el manual es una fuente de conocimiento inicial, rápido y claro para ubicar en sus puestos a nuevos empleados.

En una organización bien estructurada todos los departamentos cuentan con un manual de políticas y procedimientos que detallan cada uno de los modos a seguir tanto internamente como externamente. Existen organizaciones que cuentan con asociados externos que cuentan con un capital propio que desean invertir para distribuir sus productos, a través de su canal de distribución.

Los distribuidores o asociados son vendedores independientes que compran y revenden los productos por su propia cuenta. A diferencia de los vendedores directos de la empresa, los distribuidores obtienen su beneficio de la diferencia entre el precio de compra y el de venta. Por otra parte, están expuestos a un mayor riesgo: absorben todas las pérdidas que resulten de la venta, daño o defecto de las mercancías, así como de las quejas e impago por parte de los clientes. Al manejar un canal de distribución indirecto se deben presentar políticas claras para que la gestión y relación comercial fluyan de la forma más idónea. Cada medida tomada, cada acción por ejecutar debe estar presentarse de forma escrita al asociado para que este puede estar claro en como proceder en su labor diaria.

Las empresas que cuentan con un canal de distribución indirecta luchan cada día por mantener sus estándares tanto en precios, infraestructura, calidad del producto y sobre todo excelencia en el servicio, en este sentido un manual de políticas y procedimiento se convierte en el documento idóneo para que ambas partes puedan apoyarse en su día a día, sin el apoyo de este recurso no existiría una herramienta donde la casa matriz pueda reclamar a este asociado sobre su accionar, por lo que es imprescindible que todo canal de distribución que cuente con socios indirectos tengan un manual que detalle paso por paso las políticas de la empresa en cuestión.

El caso particular que tratara este proyecto es el de la empresa Nestlé Dominicana es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de productos alimenticios de excelencia, destinados a satisfacer las necesidades nutricionales de todos los grupos etáreos de la población, contribuyendo así al progreso del país y a la inversión de capitales extranjeros y de la transferencias de modernas tecnologías.

Su canal de distribución a nivel nacional esta dividido en tres zonas de ventas **Canal de supermercado, Canal Almacenes Mayoristas y Canal de distribución directa especializada (DDE)**

Canal de supermercado: Abarca las ventas a:

- Supermercado de grandes plataformas
- Supermercados de cadenas
- Food Shops

Canal de Almacenes Mayoristas: Abarca las ventas a:

- Almacenes de grandes plataformas (que distribuyen a su vez a restaurantes, clubes sociales, hoteles)

Canal de distribución directa Especializada: Abarca las ventas a:

- Distribuidores autorizados (que distribuye a su vez a almacenes pequeños, colmados, supermercados pequeños)

Canal de distribución directa especializada (DDE): es el segmento del canal de distribución que realiza la negociación de venta a través de una asociado indirecto, el cual tiene una estructura organizacional y una infraestructura necesaria para cumplir con lo que se llama distribuidora, local o empresa que se dedicara a la comercialización y distribución única de los productos de la CIA. Nestlé con la caracterización de que el capital de inversión es externo o sea de un propietario que no es empleado de Nestlé Dominicana. En este sentido es importante señalar que no existe un documento que con sus procedimientos y políticas ayuden transparentar

las acciones que deben llevar a cabo cada una de las partes involucradas. La compañía Nestlé no tiene dominio ni control de las acciones que realice el asociado, pero aun no han firmado nunca un contrato legal que le sirva de apoyo ante cualquier situación que se presente.

En este sentido se ha identificado que para un mejor manejo y control de las normas y estrategias que deben cumplir en este canal debe existir un documento o manual que detalle cada uno de los pasos a seguir ante cualquier situación que se presente.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Objetivo General

Crear un manual de políticas y procedimientos para mejorar la relación comercial entre los asociados y el canal de distribución directa especializada, de Nestlé Dominicana, Año 2008.

Objetivos Específicos:

- Conocer los aspectos generales de los manuales de políticas y procedimientos dentro de la organización.
- Exponer la importancia de los manuales de políticas y procedimientos para el control administrativo efectivo de una empresa.
- Conocer la situación actual de la empresa Nestlé Dominicana con respecto al manual de políticas y procedimientos, así como su filosofía organizacional.
- Determinar el escenario existente en el canal de distribución directa de Nestlé Dominicana.
- Elaborar una guía de políticas y procedimientos para el canal de distribución directa especializada, que describa de manera efectiva y transparente como actuar ante las diferentes situaciones que se presentan.

- Lograr la estandarización de los servicios, la distribución de los productos y la gestión de ventas realizada por el canal de distribución directa especializada utilizando como herramienta principal el manual de políticas y procedimiento.

JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

La creación de este manual radica en la importancia de tener una herramienta administrativa escrita que describa el modus operandus de los diferentes departamentos que posee la organización. Para toda empresa que desee tener una comunicación efectiva tanto a nivel externo como interno con sus empleados o asociados se hace imprescindible que cree un manual de políticas y procedimientos para tener transparente y accesible la misión de la empresa en cuanto a sus políticas internas como con el servicio ofrecido a sus clientes.

Para el canal de distribución directa especializada de la empresa Nestlé Dominicana aun es mas imperante, ya que este canal se relaciona estrechamente con socios externos con capitales propios que defenderán sus intereses propios antes de que los objetivos de la casa matriz, por lo que con un conjunto de políticas detalladas claramente la gestión comercial será mucho mas efectiva y sobre todo la relación entre ambas partes será ganar ganar.

Se creara un manual de políticas y procedimientos para poder lograr un mejor desenvolvimiento de las operaciones, mejorar el servicio, aumentar la rentabilidad, mejorar el alcance y efectividad y crear una imagen de calidad.

MARCO DE REFERENCIA

El presente marco general se propone presentar y orientar al lector en el tema especificado, primero con un marco teórico que guiara la investigación en cuanto a este tema se refiere y finalmente con un marco conceptual que servirá para identificar cuales términos ayudaran en el desarrollo de este estudio.

MARCO TEÓRICO

Las siguientes afirmaciones sobre el manual servirán de base y soporte para orientar al lector sobre el tema estudiado y el porqué de la importancia de este.

*Según Martín Álvarez Torres, "Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez. Los manuales son a la organización, lo que los cimientos son a un edificio. El tenerlos, facilitan y soportan el crecimiento; no tenerlos, limitaría la carga y el número de pisos que esta pueda soportar."*²

Un manual de políticas y procedimientos es aquel que documenta la información que se realiza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia y organización. En este manual se deben contestar preguntas sobre lo que hace (políticas) el área, y como hace (procedimientos) para administrar el departamento, dirección, entre otros y sobre todo para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido (este control incluye desde la determinación de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o realización del servicio, evaluando el nivel del servicio post venta).

Para Joaquín Rodríguez Valencia, facilitar el cumplimiento de las responsabilidades de los distintos elementos que participan en el desarrollo de los procedimientos es necesario determinar en forma explícita las políticas, criterios, o lineamientos generales que le permitan realizar sus actividades sin tener que consultar a los niveles jerárquicos superiores.³

² Álvarez Martín G. (1996). Manuales de políticas y procedimientos, Panorama Editorial.

³ Rodríguez Valencia José Joaquín, Rodríguez Valencia. (2004). Como elaborar y usar manuales administrativos. Editora Cengage Learning Editores

La importancia de un manual de políticas radica en que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal. Puede ayudar a establecer políticas y procedimientos, o a proporcionar soluciones rápidas a los malos entendidos y mostrar como puede contribuir el empleado al logro de los objetivos de la organización. Por otro lado libera a los administradores de repetir la información, explicaciones o instrucciones similares. Se puede concluir entonces, que en toda acción administrativa la comunicación tiene vital importancia. Y los manuales administrativos constituyen una herramienta de comunicación muy importante en el quehacer administrativo.⁴

Por este motivo, el presente proyecto pretende crear un manual de políticas y procedimientos para el canal de distribución directa especializada de Nestlé Dominicana el cual es una herramienta imprescindible en toda organización, según detalles adjuntos

⁴ Rodríguez Valencia José Joaquín, Rodríguez Valencia. (2004). Como elaborar y usar manuales administrativos. Editora Cengage Learning Editores

MARCO CONCEPTUAL

En el desarrollo de este estudio se estará manejando diferentes conceptos asociados al tema.

Políticas: "Son grandes directrices formuladas por la Alta Dirección para orientar y facilitar el cumplimiento de la misión y el desarrollo de la visión".⁵

Procedimientos: "Planes que establecen un método para manejar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción, no para el pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben realizar ciertas actividades".⁶

Manual de Políticas: "Documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias."⁷

Manual de Procedimientos: "Es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas".⁸

Canal de distribución: "Se definen como los conductos que cada empresa escoge para la distribución más completa, eficiente y económica de sus productos o servicios, de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible".⁹

Canal de distribución Directa Especializada: Canal de distribución de la empresa Nestlé Dominicana el cual tiene la particularidad que la distribución de sus productos

⁵ www.policia.gov.co/inicio/portal/portal.nsf/paginas/GlosarioInstitucional

⁶ www.policia.gov.co/inicio/portal/portal.nsf/paginas/GlosarioInstitucional

⁷ <http://www.monografias.com/trabajos29/manual-politicas/manual-politicas.shtml>

⁸ <http://www.monografias.com/trabajos29/manual-politicas/manual-politicas.shtml>

⁹ <http://www.monografias.com/trabajos17/canales-distribucion/canales-distribucion.shtml>

se realiza a través de un asociado indirecto, que cuenta con una fuerza de venta propia e infraestructura necesaria para poder captar el mayor porcentaje de cliente y sobre todo brindar un servicio de calidad.

ASPECTOS METODOLOGICOS

Tipo de estudio

Para el desarrollo de este proyecto se realizara a través de una investigación descriptiva, ya que se referirán las características principales del canal de distribución directa especializada y la importancia de la creación de un manual de políticas y procedimiento para este canal. Además se identificarán cada una de las situaciones que serán objeto de estudio en este anteproyecto.

Este estudio partirá desde lo general a lo particular, por lo que el método a implementarse será el deductivo, se definirá el origen y los antecedentes de la empresa Nestlé en términos generales, haciendo un énfasis especial en el canal de distribución, sobre todo en el que se estudia, el canal de distribución directa especializada. A través del proyecto se analizarán cada una de las variables que afectan este canal y las causas de porque se propone crear una manual de políticas y procedimientos

Técnicas a implementar

Se complementara esta investigación con encuestas y entrevistas dirigidas a los departamentos principales que intervienen en este canal. Entre estos se realizara entrevistas a: Gerente Ventas del Canal DDE, Gerente de Ventas Operativas, así como a los principales asociados de la empresa Nestlé Dominicana, con el fin de obtener informaciones precisas e importantes que sumen variables a considerar en este proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCION

INDICE

CAPITULO I: EL MANUAL ADMINISTRATIVO

- 1.1 Antecedentes del manual
- 1.2 Definición de manual
- 1.3 Importancia de un manual
- 1.4 Objetivos del manual
- 1.5 Clasificación de los manuales
- 1.6 Planeación y elaboración de los manuales

CAPITULO II: GENERALES DE LA EMPRESA

- 2.1 Que es Nestlé Dominicana
- 2.2 Historia de Nestlé Dominicana
- 2.3 Estructura Organizacional
- 2.4 Misión, Visión, Valores
- 2.5 Análisis FODA

CAPITULO III: CANAL DE DISTRIBUCION

- 3.1 Definición de Canal de Distribución
- 3.2 Tipos de Canal de distribución
- 3.3 Canal de Distribución en Nestlé Dominicana
- 3.4 Canal de Distribución Directa Especializada (DDE)

CAPITULO IV: MANUAL DE POLITICA Y PROCEDIMIENTOS

- 4.1 Importancia de los manuales de política y procedimientos para Nestlé
- 4.2 Políticas generales actuales en Nestlé Dominicana
- 4.3 Políticas específicas del canal DDE
- 4.4 Elaboración del manual de política y procedimientos para el canal DDE
- 4.5 Presentación del manual de política y procedimiento para el canal DDE de Nestlé Dominicana.

CONCLUSION

FUENTES DE CONSULTAS

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS