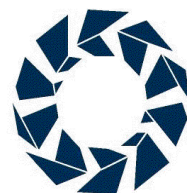


PYMES *en positivo*

Diciembre 2002/ N0 3



CONINDUSTRIA

Dr. CHICHA y E.D. Consultores & Asociados

Programa Coninpyme



Coninpyme:

Fortalecimiento de la Capacidad Competitiva de la Pequeñas y Medianas Empresas Venezolanas.

Carlos Feo Velutini

Director

cafeo@conindustria.org

Isabel González

Gerente Centro de Información

coninpyme@coninpyme.org

centro@coninpyme.org

Milagros Ruiz

Asistencia Técnica

asistenciatecnica@conindustria.org

Luis Huizi

Sistemas de Calidad

calidad@conindustria.org

Rosángela Arteca

Información General

centro@coninpyme.org

Dirección: Av. Principal de Chuao, Sede CONINDUSTRIA, Urb. Chuao, Caracas,

1061-A, Venezuela Telf. (58212) 9912116 Fax: 9917737 www.coninpyme.org -

www.conindustria.org

Oficina Regional/ Edo. Carabobo

Clara Sierra

Asistencia Técnica

csierra@conindustria.org

Sede Cámara de Industriales del Edo. Carabobo, Av. Ernesto Branger, Zona Industrial

Municipal Norte, Valencia

Telf. (0241) 8335809

PYMES en Positivo

Entrevista Letizia Buttarello

Contenido: Letizia Buttarello / Isabel González

Coordinación General: Isabel González

Diseño gráfico -impreso- María Centeno centeno@lagalaxia.net

Pymes en Positivo es una publicación

del Centro de Información de Conindustria

Programa Coninpyme

Presentación

La Confederación Venezolana de Industriales -Conindustria- y el Programa Coninpyme presentan la experiencia de la empresa **Dr. Chicha**, a objeto de difundir otro caso venezolano, que pueda ser referencia para el sector productivo.

La empresa seleccionada tiene su sede principal en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, y a través de PYMES en Positivo mostraremos una iniciativa empresarial de tres jóvenes venezolanos, quienes ofrecen al mercado una alternativa de negocio que transforma una conocida bebida tradicional de arroz, en un modelo innovador de franquicia, la cual tiene actualmente puntos en Aragua, Falcón, Zulia.

PYMES en Positivo en su tercer ejemplar destaca la audacia, la agresividad y la seriedad empresarial en materia de procedimientos y estandarización de un modelo de negocio atractivo, como lo es la franquicia y de una bebida de gran ascendencia en nuestra población como lo es la popular chicha de arroz.

Interés del Programa Coninpyme es promover esta experiencia, cuyo énfasis en el desarrollo de una estructura organizacional apropiada, la definición de los perfiles de cargos internos, así como de un riguroso levantamiento de los perfiles del franquiciado y de los puntos de ventas, se sumó a la necesaria utilización de medidas de seguridad e higiene, y del seguimiento de la fórmula, para que esta franquicia sea una verdadera replica no sólo del producto, sino del servicio relacionado que se le ofrece al cliente.

En la misma línea, es de interés señalar los beneficios del proceso de consultoría a través de profesionales pertenecientes al Catálogo Electrónico del Coninpyme, quienes acompañan estos cambios, en el presente caso, representado en la Firma E.D. Consultores & Asociados y en la persona de la consultora Elsie Escalante, .

En síntesis, **Dr. Chicha** habla de jóvenes que si bien tenían inicialmente un "sueño" este se convirtió en un ejercicio de planificación donde el horizonte de expansión tomó un rumbo ambicioso e innovador; por lo tanto, conocer el proceso de consultoría y mostrar algunos datos que proyecten su gestión empresarial y proyección en el tiempo, estamos seguros será de gran utilidad.

Isabel González/Gerente Centro de Información / Conindustria/ coninpyme@coninpyme.org

Dr. Chicha: preparados para crecer

Aunque ninguno de los tres socios tenía experiencia gerencial, bastó una idea, muchas aspiraciones, grandes dosis de optimismo y sentido del negocio, para consolidar lo que hoy día es una franquicia venezolana con 21 puntos de ventas y otra próxima a instalarse en Perú.

Eso nos habla de algo más que masificar una receta, de ofrecer una bebida tradicional, y se amplía a un modelo de hacer negocios, así como de su mercadeo y seguimiento. Esta es la conclusión que se desprende luego de conversar con los tres jóvenes propietarios de Dr. Chicha, quienes sin trayectoria en ese mercado, decidieron hace menos de dos años comenzar con algo pequeño y operar desde su casa. Pero las puertas se les fueron abriendo para dar paso a una producción industrial que hoy día alcanza 680 litros de chicha, tan sólo en los estados Carabobo y Aragua.

La historia, digna de un programa televisivo comenzó cuando en el año 2000, ello, en palabras del Gerente General de la empresa, Héctor Salazar, *“tres amigos se unieron para hacer realidad un sueño”*. El resto fue resultado del ingenio, el esfuerzo y la responsabilidad en la gestión de la empresa, ya que al percatarse del potencial del producto y la nueva imagen que estaba adquiriendo esta bebida tradicional venezolana, los jóvenes emprendedores decidieron asumir el reto y diseñar algo novedoso con características bien

particulares que les permitiera posicionarse en el mercado sobre la base de tres premisas básicas: calidad, higiene y buen servicio.

Dijo Salazar que desde un principio tuvieron una visión a largo plazo, por ello el interés de compilar las recetas de las abuelas que les facilitaría concebir una fórmula distinta, que los diferenciara de la fuerte competencia existente en ese reglón, el cual por cierto, cuenta actualmente en Venezuela con siete franquicias de chicha de arroz.

En tal sentido, buscaron un nombre creativo bajo un diseño novedoso que reflejara todo el concepto relacionado con un Doctor, motivo que actualmente los distingue en los puntos de venta.

Adicionalmente, tienen ingredientes que pueden acompañar al producto como son: cereales, leche condensada, canela y hasta galletas; no obstante cada día trabajan en el desarrollo de nuevas tendencias, buscando cambios para no perder fortalezas. Otros aspectos que han tratado de resaltar son los precios competitivos y el servicio que ofrecen mediante su fuerza laboral, que para los momentos llega a 26 personas.

Explicaron Héctor Salazar y sus dos socios, Andi Vivas (Gerente de Post Ventas) y Humberto Jurado (Gerente de Mercadeo y Ventas), que el primer Dr. Chicha se instaló en un centro comercial en Valencia, estado Carabobo, aunque ya tenían ubicados 3 puntos adicionales. Fue entonces cuando la gente comenzó a solicitar información al pensar que era una franquicia, lo que inmediatamente llevó a estos tres ambiciosos empresarios a realizar los

trámites para convertir su negocio en una verdadera franquicia venezolana. Al cabo de algunos meses y con la asesoría correspondiente, pasaron a ser una empresa con 16 franquiciados, más 5 puntos propios, bajo diversas modalidades de concesión que incluye desde la franquicia maestra en ciudades como Maracaibo (Zulia) y Punto Fijo (Falcón) hasta participaciones del producto dentro del menú de otros negocios. Ver Anexo 1

Pero la industria adquirió dimensiones inmanejables para los jóvenes y debieron asumir responsabilidades con los inversionistas, además de estar preparados y tener capacidad de respuesta ante los clientes potenciales que pudiesen interesarse. Al reconocer el gran crecimiento que experimentaban y sus propias fallas estructurales, se dieron cuenta que empezaban a perder el control en muchas áreas y que no estaban en posibilidades de cumplir con los compromisos adquiridos con sus franquiciados. Fue así como surge la necesidad de ayuda a través de un consultor y logran la relación con el Programa Coninpyme.

El proceso de consultoría se inició el pasado mes de mayo de 2002 el cual en su primera etapa de caracterización y plan de acción presenta un alto nivel de desarrollo. El servicio de consultoría integral lo asumió Elsi Escalante, especialista en Control de Gestión y responsable de llevar a la práctica el Plan Estratégico de Mejoras y cambio organizacional en la empresa Dr. Chicha.

¿ Y cómo se dieron los cambios ?

El trabajo se inició con la revisión de todas las áreas funcionales a través de la metodología integral de FIM-Productividad, enfoque que se utiliza en el marco del Coninpyme; luego se hizo énfasis en un análisis bajo el sistema FODA (reconocimiento de debilidades y fortalezas), seguido del levantamiento exhaustivo e información de cada área, informó Elsi Escalante de la Firma E.D. Consultores & Asociados, quien agregó que fue un gran reto hacer el diagnóstico integral no sólo por el entusiasmo y disposición demostrada por los dueños y su equipo, sino porque existía un fuerte contraste entre la realidad de la industria y el modelo de franquicia internacional implantado; no obstante en la primera evaluación se obtuvieron resultados como un marco legal bien desarrollado, un puntaje alto en Producción pero muy bajo en Organización. *“La falta de direccionalidad y controles, así como las orientaciones distintas les generó un colapso interno”.*

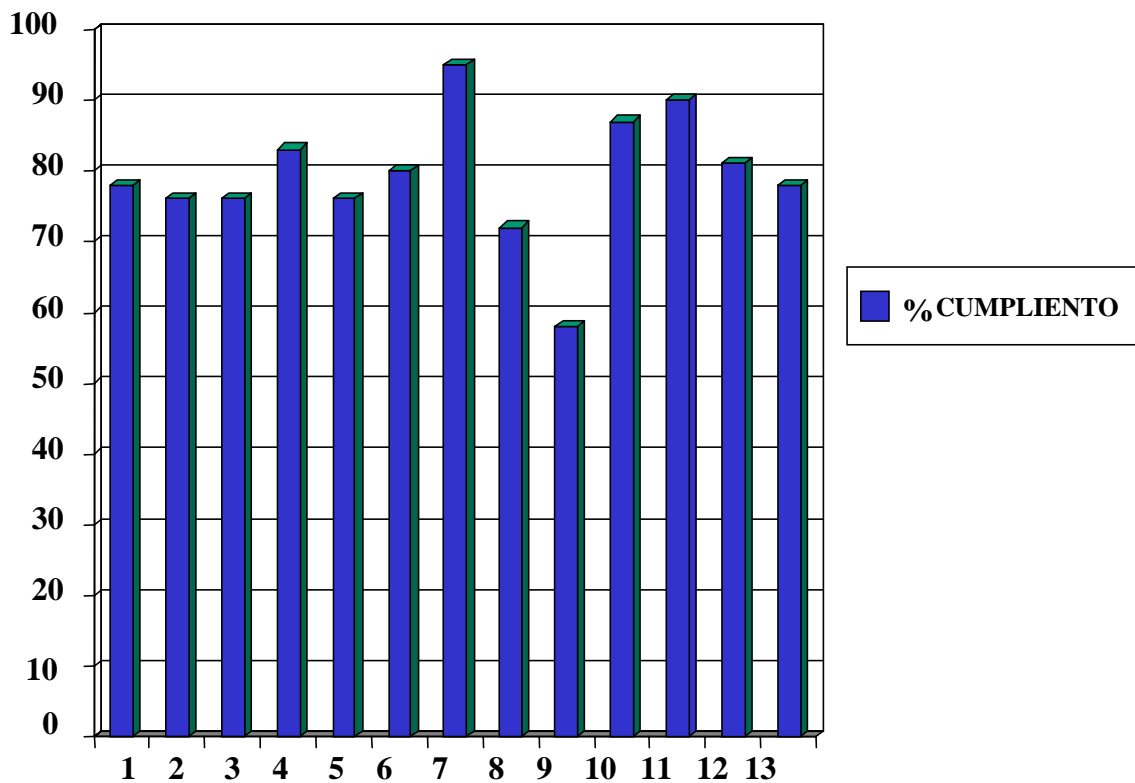
La consultoría evidenciaba la necesidad de apoyo en un período que podría considerarse como el de una crisis de crecimiento favorable, donde era necesario atender áreas débiles como Mercadeo y Ventas. Allí no estaban procediendo de manera más productiva, ni buscando las oportunidades de un mercado no explorado, Investigación y Desarrollo requería dedicación completa para buscar alternativas ante la competencia.

“ Ya pasado más de los tres meses de asesoría y luego de haberle dado a Dr. Chicha una visión sistémica de acuerdo con un Plan Estratégico de Mejoras, prácticamente la organización quedó documentada en un 90%. Actualmente está direccionada con funciones claramente definidas por el Perfil de Gestión para cada una de sus áreas y procesos diseñados. Adicional a ello, se diseñó un plan de formación para su personal que incluye a los propietarios, con el propósito de que éstos se fortalezcan profesionalmente como directores, lo que sin duda es una gran fortaleza. Asimismo, se impartieron herramientas para los socios y personal administrativo, además técnicas gerenciales puras para el área de personal” –acotó-.

Esta empresa es gente joven, profesional, con excelentes ideas que necesita manejar herramientas gerenciales y legales para alinearlas en un solo enfoque que permita de forma paralela hacer seguimiento interno, de gestión y optimización de la producción, y por otro lado, acompañar a sus agentes franquiciados, para un cabal y armónico desempeño.

Escalante hizo hincapié en que Dr. Chicha requiere un refuerzo en el manejo de recursos humanos, la estrategia recomendada es buscar un *outsourcing* en esta materia, una modalidad de tercerización de servicios, que resulta útil y flexible, aunque se diseñó un perfil de cargo para cada desempeño, otro producto o resultado de la consultoría Coninpyme. Igualmente, es necesario reseñar, que este tipo de empresa requiere de asesoría frecuente para las áreas financiera y legal, dado que es una empresa franquiciadora.

Caracterización de la Empresa Dr. Chicha – Perfil de Gestión



1. Gerencia / 2. Org. Inf. Funciones / 3. RR.HH / 4. Planf.Producc / 5. Distribución / 6. Suministro / 7. I&D / 8. Mantenimiento. / 9. Finanzas / 10. Mercadeo / 11. Ventas / 12. Sist control Calidad / 13. Higiene - seguridad

“La franquicia debe ponerse a punto como empresa, porque esa es la que vamos a replicar en otro punto de forma idéntica. Por lo que debemos tener claramente definida las condiciones y funciones del personal, de ahí la importancia de reforzarla a través de una metodología que no deja nada por fuera” –señaló-.

Indicó, igualmente la consultora, que el servicio post-venta fue un área que demandó tiempo especial, ya que presentaba debilidades y es un punto bien delicado porque a través de él se brinda apoyo permanente a quien hizo la inversión, requiere de una supervisión constante que incluye control administrativo, financiero y de calidad. Puede decirse que es el acompañamiento permanente al franquiciado, la calidad y la estandarización tanto de los procesos claves como de este seguimiento lo que hacen la verdadera diferencia entre una venta industrial de chicha y una franquicia de bebida de arroz al estilo tradicional venezolano. Pero para este aspecto también se esbozó un plan de fortalecimiento de la relación entre la compañía y sus clientes, aliados en el negocio, toda vez que se diseñó el perfil del franquiciado. Ver anexo 3

La infraestructura de Dr. Chicha también requería de algunas reformas, donde debía fortalecerse la señalización, la rotación de inventario, el manejo de proveedores y las tecnologías, con miras a *“prepararse para crecer”* y adaptarse a los cambios por venir.

Aseguró la consultora que ya se han visto los primeros resultados, hay áreas duras donde todavía no se ven los cambios inmediatos aunque sí se perciben en el clima organizacional; un trabajo en el área motivacional y de acción gerencial, gracias también al recurso humano interno que ha concientizado la necesidad de la transformación.

Por lo anterior, pensar que esta iniciativa es una simple venta de chicha con carritos al estilo *folk* - típico venezolano en este caso- es una apreciación ingenua. Si bien es cierto que es estratégico el trabajar el sector alimentos y el subsector de bebidas refrescante, donde puede ser comparativamente atractivo el producto, lo realmente interesante – además del rescate de una tradición gastronómica- es el modelo de negocio y la documentación y estandarización de todos los procesos que permiten su replicabilidad exitosa, es decir el modelo de franquicia.

Escalante, comentó que durante la segunda fase de la consultoría se diseñarán indicadores que permitirá cuantificar a la empresa cada 30 días y hacer un perfil que demuestre el nivel de eficiencia en cada área de gestión, ponderar los aspectos a mejorar y los énfasis y prioridades a ser atendidos.

PRINCIPALES RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO

- Organización documentada en 90%
- Estructura organizacional definida
- Desarrollo de programa de procesos
- Definición de perfiles de cargos en la empresa
- Definición del perfil del franquiciado
- Definición para los puntos de ventas
- Establecimiento de relación con los franquiciados
- Diseño de áreas de mercadeo, venta y post venta
- Cronogramas de trabajo bajo un sistema de organización y método

- Creación de una Gerencia General
- Engranaje en el equipo de trabajo

La transformación vista desde adentro

En Dr. Chicha los cambios han comenzado a sentirse y ya se han puesto en práctica muchas de las recomendaciones, al ser una empresa joven y con mucho potencial, la directiva y el equipo de trabajo han sido receptivos y flexibles ante los compromisos que les permitan mejorar incremental en el tiempo.

Orientación Estratégica de la empresa Dr. Chicha, Principales Objetivos

- Fortalecer la FRANQUICIADORA y los FRANQUICIADOS
- Incrementar la participación en el mercado.
- Fortalecer el proceso productivo.
- Garantizar cumplir con los clientes, manteniendo la calidad y los precios competitivos del mercado.
- Incorporar un proceso de Mejoramiento continuo que le permita ser más competitivo.

Sin embargo, reconoció Héctor Salazar que la puesta en práctica de tantas cosas, incorporar varios cambios al mismo tiempo ha afectado un poco al personal, por eso han tratado de ir poco a poco. Pero le han dado prioridad a los perfiles de cargo para cada empleado, con la idea de buscar la reubicación

de cada cual en el puesto más adecuado, todo bajo una nueva línea de trabajo.

“Ya iniciamos las reuniones con el personal; hemos notado mucho interés por aprender e involucrarse con esas tendencias de gerencia. Lo importante es mantener la estructura y muy motivada a la gente” -indicó el empresario-.

Entre los resultados inmediatos, Salazar, Jurado y Vivas comentaron que ahora la empresa cuenta con cuatro gerencias y una gerencia general, además de una estructura organizativa bien definida como base, con departamentos de Mercadeo y Ventas, Operaciones, Post Venta, Administración, Logística y Compras.

Agregaron que debido a las fortalezas que los privilegia en el área de producción, van a iniciar en corto plazo nuevos procesos con técnicas de Control de Calidad mediante cultivos mensuales, ya que la meta es llegar a altísimos niveles de asepsia, mediante la aplicación de controles similares a los de las técnicas de pasteurización.

En relación con la infraestructura, el local posee una capacidad de crecimiento hasta para triplicar el volumen de chicha diario, es decir que pueden cubrir hasta 100 módulos de venta del producto tan sólo en Valencia y Maracay. Acotaron que las necesidades prioritarias son adquirir un sistema administrativo más amplio y remodelar el almacén, lo que también implicará la contratación de más personal. Ver anexo 4

Humberto Jurado, Gerente de Mercadeo y Ventas, agregó que como estrategia están reforzando la parte de mercadeo con ticket de consumo, promociones en puntos de ventas, degustaciones con promotoras, y estímulos y cursos para los vendedores. Mientras que Andi Vivas, Gerente de Post Venta, señaló que hay planes de acción para fortalecer los vínculos con los franquiciados, mediante supervisión, entrenamiento y ayuda técnica.

Asimismo, señalaron que tiene proyectos de expandirse hacia oriente y llegar a toda Venezuela con franquicias master en cada una de las regiones, para luego irse a las plazas internacionales y penetrar los países del Caribe, Latinoamérica, Miami e Islas Canarias.

Por último, la Directiva manifestó que un punto fundamental de los servicios recibidos a través del Coninpyme fue el apoyo en el día a día. *“Lo que se tradujo en un adelanto de años aplicado de inmediato”*. Finalmente, aseveraron que es una pequeña inversión a cambio de una gran oportunidad que el Programa da a las Pyme para solucionar problemas que muchas veces desconocen, o que sencillamente no pueden asumir de forma individual sin la ayuda especializada de profesionales.

Programa Coninpyme

Iniciativa de Conindustria y el FOMIN/BID para el fortalecimiento de la competitividad de las Pymes industriales, a través de asistencia técnica, consolidación del mercado de consultores, capacitación de empresarios e interesados, así como servicios de información en el área de negocios.

Principales Servicios:

1. Asistencia Técnica en las áreas de calidad, productividad y competitividad:

- *Diagnóstico Integral: Identificación de fortalezas, debilidades y de causas raíces en áreas críticas de la empresa.*
- *Plan de Mejoras, en concordancia con el Diagnóstico Integral: Establecimiento de áreas prioritarias, manejo de alternativas y toma de decisiones, asignación de recursos: humanos, materiales, financieros, de información.*
- *Implantación: Desarrollo del Plan de Trabajo.*

2. Catálogo Electrónico de Consultores: *Selecto grupo de consultores, para la atención de los requerimientos de la pequeña y mediana empresa: www.coninpyme.org*

3. Información y Asistencia Puntual.

Servicios de información organizados a la medida del usuario: enfoques competitivos, oportunidades de negocios, exportación, estudios, asesoría financiera.

4. Apoyo en Asociatividad entre pymes. *Detección de negocios, asesoría legal e innovación organizacional, para estructuras asociativas bien de suministros, de tecnología, exportación, entre otras.*

5. Desarrollo y capacitación del Recurso Humano de apoyo a las pymes:

Talleres, charlas, cursos, conferencias, seminarios, foros con prestigiosas firmas que nos acompañan en su realización para la difusión de casos exitosos y el mejoramiento de la gestión de empresarios, profesionales, consultores y organizaciones relacionadas.

Beneficios para las empresas.

Podrá iniciar procesos de cambio que le permitirán elevar la productividad, la calidad y competitividad, a través de programas de reducción de costos, racionalización de procesos y en aspectos tales, como: ahorro de insumos, reducción de desperdicios y espacio físico; disminución de defectos y tiempos de entrega; cumplimiento de medidas de seguridad y mantenimiento de maquinarias y equipos; satisfacción de clientes y empleados; constitución de estructuras asociativas; conocimiento del mercado y la competencia; sensibilización hacia la aplicación de tecnologías de impacto ecológico; incursión en Internet, entre otros.

Cómo participar *Servicios a nivel nacional e incorporación de todos los sectores industriales.*

Información sobre los servicios de asistencia a las pymes en www.coninpyme.org o www.conindustria.org, así como en nuestra dirección electrónica: coninpyme@coninpyme.org. Visite nuestras oficinas en Caracas y Valencia donde un ejecutivo le atenderá personalmente.

CONINDUSTRIA - Av. principal de Chuao, sede de CONINDUSTRIA, Urb. Chuao, Caracas, 1061-A, Venezuela Telf. (58212) 9912116
Fax: 9917737

www.conindustria.org

La Estrategia de la Industria es Venezuela