



“Un Lenguaje Común dentro de la Cadena de Valor. Capacitación a Proveedores y Clientes.”

SISTEMA DE GESTIÓN

BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Para Unilever, la excelencia en el desarrollo del negocio requiere niveles ejemplares de comportamiento con su personal, los consumidores y la comunidad en la que está inserta. En este sentido, considera fundamental: respetar las leyes, cuidar el medio ambiente, garantizar la calidad y seguridad de sus productos, la calidad de vida de su personal y de la población en general, respetando los derechos de sus consumidores.

La nueva misión de la compañía es satisfacer las necesidades diarias de nutrición, higiene y cuidado personal, con marcas que ayudan a la gente a sentirse bien, lucir bien y sacarle más provecho a la vida. Trabajan con este objetivo 234.000 personas en todo el mundo para Unilever, compartiendo una cultura emprendedora de trabajo y una entusiasta pasión por el éxito. Esto puede verse en resultados: cada día 150 millones de consumidores, en los cinco continentes, eligen productos de Unilever, obteniendo una facturación global durante el 2003 de \$47.700 millones de euros.

En Argentina, Unilever cuenta con dos grandes unidades de negocios: Cuidado Personal y del Hogar, y Alimentos, además del negocio de Helados bajo la marca Kibon.

Con 78 años en el país emplea a más de 3.500 personas, tiene 8 plantas productivas, y dos centros de distribución, que garantizan presencia en todos los hogares. La facturación local superó los \$ 1.571 millones de pesos argentinos el año pasado.

Gracias a la calidad de sus productos, la trayectoria de sus marcas, el aporte de sus programas de responsabilidad social, su prestigio como

empleador preferido y el desarrollo del negocio con sus clientes, es una de las compañías más admiradas.

Este liderazgo se extendió a toda la gestión empresarial, por lo que en el año 2000 Unilever recibió el "Premio Nacional a la Calidad", otorgado por la Presidencia de la Nación, y el "Premio a la Exportación en la Argentina" (año 1999 en el rubro 'Artículos de Cosmética y Limpieza' y año 2000 en 'Productos de Cuidado Personal y Limpieza'), auspiciado por el Ministerio de Economía y el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de la Nación.

En el año 2002, Unilever de Argentina recibió el "Premio Liberty Art" a la Excelencia (Nivel IV) en el Sistema de Seguridad y Salud Empresarial. Este reconocimiento es una muestra más del compromiso de la compañía hacia su personal, ya que las plantas y oficinas de Unilever cumplen o superan los requisitos legislativos de seguridad.

Durante el 2003 la Unión Industrial Argentina otorgó a Unilever el **Premio Carlos Pellegrini** en reconocimiento a su compromiso e inversión en programas de capacitación, promoción y desarrollo del capital humano y su entorno comunitario. En relación a este último punto, se otorgó a la empresa una mención en los Premios EIKON por el Centro de Formación Técnica para la comunidad.

Este año la Fundación del Viso premió a Unilever Argentina por su labor solidaria. En reconocimiento a su compromiso personal, y al de Unilever en su conjunto, Luis Mario Castro recibió la distinción que remarca el rol socialmente responsable de la compañía ante las necesidades de la comunidad.

El CEOP (Centro de Estudios de Opinión Pública), empresa de sondeos de opinión y mercado dirigida por Roberto Bacman, festejó sus 20 años con un inédito ranking de prestigio empresario "de la década", en donde Unilever Argentina ocupó la cuarta posición.

Este reconocimiento expone el alto nivel de la empresa, así como el nivel de penetración de sus marcas. Destacándose entre ellas: Ala, Axe, Cif, Lux, Rexona, Sedal, Skip, Vívere, AdeS, CICA, Hellmann's, Kibon, Knorr, Maizena, Lipton y Mazola.

PRINCIPIOS Y VALORES QUE RESPALDAN EL PROGRAMA

"Satisfacer las necesidades de la gente en todas partes" es uno de los objetivos de Unilever, y se refleja en sus actividades, servicios y productos.

La capacitación es considerada un factor vital en la compañía, no sólo para el desarrollo del negocio sino también para el crecimiento personal de sus empleados. Unilever, en sus dos divisiones de negocio, extiende estos valores a ambos extremos de la cadena, y desde hace tres años ofrece

planes gratuitos de perfeccionamiento a sus proveedores y clientes (autoservicios, almacenes, supermercados y distribuidores directos).

INTRODUCCIÓN

Todas las empresas para llegar a ser proveedoras de Unilever pasan por un exigente proceso de selección/evaluación donde deben cumplir con los altos estándares que maneja la compañía en lo que hace a Calidad, compromiso con la Sociedad y el medio ambiente.



Este proceso incluye aspectos financieros, de gestión del Sistema de Calidad, buenas prácticas de manufactura, HACCP (puntos críticos de control), aspectos relacionados con higiene, seguridad, cuidado ambiental, y elementos que hacen al "Código de principios de negocio" de Unilever así como a su responsabilidad con la comunidad. Una vez que se convierte en proveedor, todos estos aspectos son auditados y re evaluados periódicamente.

Durante estos años Unilever encontró que muchas empresas PYMES que quieren ser proveedoras, presentan como aspectos a mejorar, falencias en su sistema de gestión de calidad, en la documentación relacionada, así como debilidades financieras y escasez de recursos.

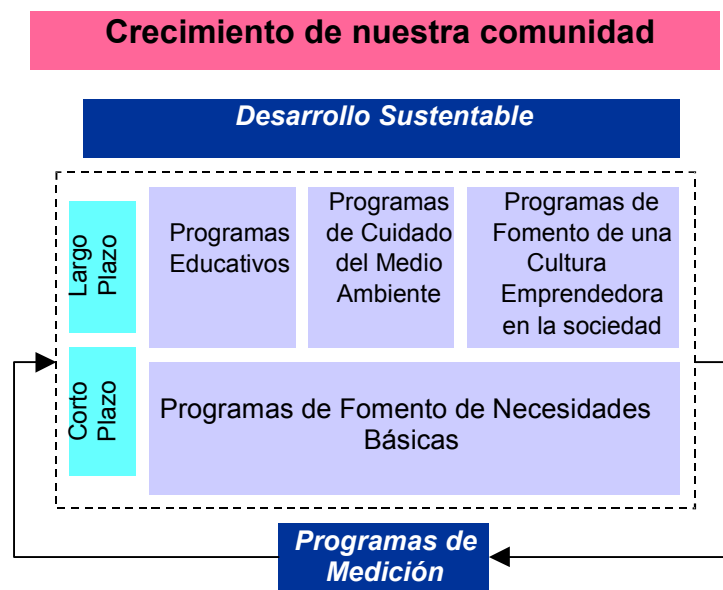
Pensando en la capacitación y formación como una actividad multiplicadora Unilever fomenta el perfeccionamiento de sus proveedores y clientes, directos e indirectos, a través de diferentes programas de capacitación ofrecidos gratuitamente.

Con ello busca brindarles herramientas y metodologías para mejorar la gestión del negocio, utilizando las bases del Premio Nacional a la Calidad (PNC) como modelo de excelencia en la gestión empresarial, y generando su compromiso para optimizar su competitividad y excelencia.

A través de esta iniciativa, Unilever facilita la adquisición del conocimiento necesario para mejorar la gestión industrial, comercial, administrativa y financiera; a la vez que transmite la cultura y la forma de hacer negocios de la compañía. De esta manera va estableciendo un lenguaje común dentro de la cadena de valor con sus clientes y proveedores, que redundará en el fortalecimiento de sus lazos y en la posibilidad de brindar más y mejores productos y servicios a los consumidores.

Los cursos, organizados por la Gerencia de Calidad y Capacitación de la división de alimentos, el Departamento de Capacitación Comercial y la Gerencia de Desarrollo Organizacional, se dictan tanto en la Capital Federal como en el interior del país. Su temática, duración y formato varían según a quién están dirigidos y cuál es la necesidad específica, bajo la convicción de que los requerimientos son diferentes para cada caso.

Para alcanzar estos objetivos, Unilever ha generado diferentes programas que apuntan al crecimiento de la comunidad. El Programa de Capacitación a clientes y proveedores se enmarca –como se muestra en el gráfico– dentro de los Programas de Fomento de una cultura emprendedora.



Los programas que se desarrollaran en este apartado son:

- ❖ Capacitación a proveedores.
- ❖ Capacitación a clientes.

PROGRAMAS

Para los proveedores

Unilever trabaja con todo tipo de proveedores en cuanto a tamaño (grandes, medianos y pequeños), y con ellos tiene alta exigencia en la calidad de sus productos / servicios comprados. Debido a su trayectoria en este proceso Unilever detectó las dificultades, y a partir de ello, organizó el programa de capacitación a PYMES pensando en el mismo como motor para una mejora del sector completo.

Las empresas participantes en este programa son de capital nacional, proveedoras de materia prima, material de empaque y servicios que en general tienen necesidad de optimizar sus sistemas de gestión. Por eso se cree que es de gran ayuda que los departamentos de capacitación y compras de empresas grandes como Unilever coordinen los contenidos curriculares y la selección de docentes ofreciéndoles la mejor capacitación para superar sus dificultades.

Estas actividades, que se realizan en diferentes lugares del país por ambas divisiones, alcanzan al personal de dirección y conducción, y en el caso de la división de Alimentos, también involucra a los planteles operativos.

Por medio del convenio firmado con el ITBA/IPACE, los directivos asisten a cursos tales como: planificación estratégica, marketing, administración financiera, calidad total, creatividad e innovación, entre otros. En casa de los proveedores se realizan los cursos para sus empleados y operarios, sobre ISO 9000, muestreo IRAM 15 y herramientas de calidad.

El desarrollo de estos programas de capacitación cuenta no sólo con recursos propios sino también con el apoyo del Crédito Fiscal para la Capacitación de la Secretaría de Pymes (SEPYME) del Ministerio de Producción, que permite que las grandes empresas destinen a la capacitación de proveedores y clientes Pymes, hasta el ocho por mil de su masa salarial, que es desgravado de sus impuestos.

Todos los cursos son dictados por docentes universitarios y, de esta manera, Unilever articula las actividades con el Estado, sus proveedores y clientes, las universidades y sus empleados.

1. Crédito Fiscal de la Sepyme

El programa denominado genéricamente Sepyme (Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa) está organizado como unidad capacitadora por el ITBA y el IPACE (Instituto Profesional Argentino para la Calidad y Excelencia). El mismo permite que una Empresa Cedente –en este caso Unilever de Argentina S.A.- ceda el Crédito Fiscal a otras Empresas (las Beneficiarias) con la condición de que sean Pymes, con el propósito de solventar, en función de ese Crédito, actividades de Capacitación para el personal de dichas empresas.

Como consecuencia de lo expuesto, la capacitación es gratuita para las personas de las Empresas Beneficiarias, quienes pueden acceder a moderna tecnología de gestión para beneficio de ellas, sus empleados y la comunidad en que están insertas.

Como consecuencia del plan iniciado en marzo del 2002, los proveedores participaron del Programa que se siguió replicando. El proyecto busca la máxima adecuación de contenidos a las necesidades de cada empresa y

su modalidad básica es a través de Tutorías por áreas, Tutorías grupales y Cursos.

2. Programa para la mejora de la Competitividad de las PYMES

Para cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes y de toda la comunidad, es indispensable para Unilever consolidar planes, programas, acuerdos y todo tipo de actividades que permitan contar con el mejor nivel de calidad, servicio, y compromiso con todos sus proveedores.

El proyecto se basa fundamentalmente en actividades que apuntan a la Evaluación de Proveedores y su Proceso de Mejora.

En una primera etapa se envía a los proveedores un cuestionario de autoevaluación, que contiene los mismos ítems de la evaluación realizada en Unilever pero sin puntajes.

El objetivo de este documento es que el proveedor conozca plenamente la herramienta que se utilizará para evaluarlo, y facilitar el proceso de la auditoría ya que se solicita preparar los documentos relacionados con los ítems del cuestionario. En la etapa siguiente del proceso se realizará el VPA (Vendor Performance Assessment) del proveedor y las visitas de auditoría correspondientes.

El resultado general de la evaluación deberá ser superior al 60% y los resultados de cada atributo evaluado, superior al 50%. Además no debe existir ninguna condición o práctica que sea identificada como no aceptable o grandes desviaciones dentro de un atributo. Si alguno de los sectores intervinientes en la evaluación encuentra una no conformidad grave, podrán determinar no aprobar al proveedor.

Para la certificación, el Proveedor debe obtener un resultado general en la evaluación superior al 80%, y los resultados de cada atributo superior al 70%. En caso que el puntaje no sea alcanzado se acuerda un plan de mejora que será llevado adelante en conjunto.

Complementariamente, no deberán detectarse "no conformidades" graves durante la auditoria. La certificación y el proveedor, no deberá tener rechazos en los últimos 6 meses.

3. Autoservicistas y almacenes

La capacitación para autoservicistas y dueños de almacenes consiste en seis conferencias de dos horas que se realizan en la sede de Unilever división de Alimentos, sobre temas como negociación, marketing, ventas, promoción, adaptación al cambio, calidad total y liderazgo, entre otros.

Las clases son dictadas por ejecutivos de Unilever a cargo del proceso que explican, fomentando el contacto directo y personal con los clientes.

Luego del curso, los profesores quedan en consulta permanente y activa con los alumnos que lo solicitan. Así, Unilever lidera este servicio de asesoramiento continuo a los clientes de este tipo.

Para los distribuidores y su fuerza de ventas

Unilever división de Alimentos también ha desarrollado, junto con la Universidad de Belgrano, un curso basado en la "Diplomatura en Dirección de Empresas", al que asisten dieciocho dueños y directores de distribuidoras y proveedoras.

A lo largo del año se están dictando los siguientes cursos: decisiones comerciales, decisiones financieras, calidad total, plan de negocios, cambio organizacional, innovación y creatividad, estrategias competitivas y economía. Al finalizar, cada asistente recibe el diploma correspondiente, emitido por la Universidad de Belgrano y Unilever.

Por otro lado, para la fuerza de ventas de las distribuidoras se organizan seminarios 'in company', de una o dos jornadas, cuyos temas varían según las necesidades del cliente y su solicitud en cada ocasión. Algunas de las temáticas más frecuentes son: marketing mix, ventas, negociación y estudios de mercado, por sólo nombrar algunas.

Para los supermercados nucleados en asociaciones de compras también se desarrollan cursos 'in company', en distintas localidades del país. La temática de estos encuentros incluye: desarrollo de nuevos clientes, negociación, venta de salón, calidad de servicio y atención a clientes. Además, como parte de las actividades de capacitación, se realiza una encuesta de clientes.

RESULTADOS

La capacitación posibilitó que Unilever y sus proveedores se convirtieran en verdaderos socios del negocio, logrando un beneficio común a través de una mejor integración, un mejor trabajo en equipo, un lenguaje común proveniente de compartir el espacio de formación.



Así se facilitó la adquisición del conocimiento necesario para mejorar las prácticas industriales, comerciales, administrativas y financieras; a la vez que se transmitió la cultura y forma de hacer negocios de la compañía.

Este es el espíritu que la empresa trasmite en los diferentes proyectos que forman parte de su política de Responsabilidad Social, entre los cuales el programa de capacitación a proveedores tiene un lugar privilegiado.

En el caso de los clientes que participaron en el programa se dió un crecimiento en las ventas. Respecto a los proveedores, hay un sin número de resultados: lograron altos estándares de calidad, fueron más confiables y flexibles, lo que redundó en que las líneas de producción de la compañía funcionaran de forma ininterrumpida.

En definitiva, tanto los proveedores como Unilever redujeron los costos de "no calidad". Por otra parte, algunos lograron entregas a Unilever con calidad certificada de acuerdo a regulaciones internacionales.

Un ejemplo de ello es que desde Argentina se fabricaron productos que se exportan a todo el Mercosur y Europa, con materias primas y materiales de empaque de proveedores nacionales.

En este sentido, merece destacarse en la división alimentos la exportación realizada a varios países de Europa y Turquía de una variedad de zapallo deshidratado (Zapuco INTA) que la empresa desarrolló junto al INTA y agricultores de Mendoza; y en la división de cuidado personal y del hogar, la exportación de aerosoles a la región de Latinoamérica.

	Desarrollo de Proveedores	Desarrollo de Clientes
Cantidad	41 proveedores	111 clientes
Objetivos	Unilever ayudó a capacitar a sus proveedores de modo que mejoraran su sistema de Gestión para cumplir con exigencias no sólo del mercado local, sino también del Mercosur y las regulaciones de los distintos bloques.	El objetivo de Unilever fue mejorar la gestión de sus clientes, afianzar los lazos con los mismos, otorgarles un valor adicional, y que ellos tengan mejores vendedores y merchandisers.