

Manual de buenas prácticas para la administración



La I. Municipalidad de Valdivia y la Corporación Regional de Desarrollo Productivo, en el marco de su convenio de colaboración interinstitucional vigente, buscan dar cumpliendo, entre otros, a los objetivos conjuntos de colaboración y asistencia para el desarrollo de actividades de implementación y promoción del desarrollo productivo de la región, que sean de interés mutuo y de la ciudadanía.

Adicionalmente, la Corporación Regional de Desarrollo Productivo es asociado del Programa Territorial Integrado de Alimentos con Valor Agregado AVA Los Ríos, el cual cuenta con el apoyo de Fomento Los Ríos, busca contribuir al mejoramiento de la competitividad de la industria regional de alimentos de la Región de Los Ríos para su escalamiento y generación de impactos económicos, sociales y ambientales positivos al territorio, a través de un conjunto de acciones que fomenten el desarrollo: de productos de mayor valor e innovadores, logístico, comercial, de redes colaborativas y gestión empresarial, con las empresas de la cadena de valor de la industria de alimentos regionales que cumplan con la normativa legal y sanitaria.

En este contexto, el objetivo del Almacén Fluvial (AF) es ser una vitrina de comercialización con identidad regional, que presente oportunidades para el desarrollo y crecimiento de los productores regionales, brindando entre otras, la posibilidad de comercializar sus productos en distintos canales y lugares de venta salvaguardando un comercio justo y sustentable para ellos.

En el marco de este trabajo conjunto, se ha dispuesto la delegación de la operación del Edificio Anwandter, ubicado en el área concesionable que se emplaza sobre el muelle Anwandter. Este espacio se denomina Almacén Fluvial y se ubica en Avda. Arturo Prat S/N, Muelle Anwandter, de la comuna y ciudad de Valdivia, Provincia de Valdivia, Región de Los Ríos.

A continuación, presentaremos el manual de buenas prácticas para la administración del almacén fluvial, en adelante denominado con las siglas “AF”



1.- Consideraciones iniciales para los administradores del Almacén fluvial

El trato con los emprendedores locales es de gran relevancia para el buen funcionamiento del AF, primeramente, porque son los proveedores directos del almacén fluvial y gracias a ellos la identidad del recinto cumple el propósito de ser una vitrina de exhibición y comercialización de productos locales. Por lo anterior la relación entre el administrador y el emprendedor (proveedor) no puede ser sólo un “trato comercial” muy por lo contrario, deben generarse sinergias positivas entre estos dos actores que potencien e impulsen el posicionamiento de los productos locales en la región de los Ríos.

Valores y principios de la iniciativa Almacén fluvial

Hemos definido los principios y valores que norman y orientan el trabajo en almacén fluvial, los cuales se plasman en este manual con la finalidad de poner en práctica en todas las relaciones que vinculen la operación y administración del recinto:

- **Respeto:** En las relaciones sociales, el respeto surge cuando se “considera” a los otros. Implica comprender que existen diversas formas de hacer las cosas y diferentes perspectivas de entenderlas y ninguna más o menos válida. El respeto instala las bases del diálogo proveedor-administrador, administrador- contraparte técnica, u cualquiera otra relación que se enmarque en la operación, administración de la iniciativa, la cual resulta esencial para cualquier futura acción a realizar en conjunto.
- **Diálogo e inclusión:** Es un rol de los administradores incentivar a los proveedores de la a entregar sus opiniones y experiencias, entendiendo que el almacén es una iniciativa con responsabilidades compartidas, fundado en el interés de “crecer juntos”, de avanzar hacia la Solidaridad. Una buena comunicación permite evitar los malentendidos y conflictos, propiciando un diálogo que se retroalimenta y que evidencia espacios de mejora.
- **Transparencia:** Una relación proveedor-administrador transparente implica comunicar las razones que están detrás de las decisiones comerciales del administrador y del productor. Al mismo tiempo, no se debe incurrir en mentiras y actitudes o comportamientos que lleven al engaño.
- **Confianza:** Es la seguridad, en base a comportamiento y actitudes, que toma una persona frente a otra. Se va construyendo y su manifestación surgirá en la medida que el proveedor y administrador tenga actitudes que evoquen los principios y valores mencionados.
- **Precio y pago justo:** Para efectos de la red, el “valor” que tienen los productos es parte de un proceso de común acuerdo, o sea, debe ser consensuado y entendido entre las partes. Es una negociación donde un precio puede ser modificado en torno al diálogo, considerando que debe ser justo para el proveedor, para el administrador y para el cliente de la tienda. Se promueve que el pago se realice de manera oportuna y no extensa en el tiempo. Así se fortalece la confianza y se genera una relación más sustentable.

Selección de los proveedores

La construcción de una red de proveedores exitosa requiere la participación y compromiso de los actores (mesa técnica) con una mirada colaborativa, autocrítica y propositiva. Una de las acciones que se busca es apoyar a los proveedores del AF en la comercialización de sus productos y en la correcta exhibición de ellos. Para ellos es importante la evaluación de parte de los administradores en relación con el compromiso y responsabilidad de los proveedores tales como; etiquetado, fechas de vencimientos de los productos, reposición, stock, etiquetado y rotulado, comportamiento de compra de los clientes, y opiniones de estos.

Para la selección de los emprendedores se habilitó un link el cual está anidado en el instagram de la red social Almacén fluvial para todos aquellos interesados en postular.

[Copia de Formulario inscripción Almacén fluvial - Formularios de Google](#)



Formulario de postulación Almacén Fluvial

Este formulario recaba información de los distintos interesados para postular a ser parte de la oferta que comercializa y exhibe el Almacén Fluvial. Esta selección de productos es liderada por actores públicos privados, que busca ser representativo de la oferta alimentaria de la región, junto con una vitrina de comercialización con identidad regional.

Correo electrónico *

Correo electrónico válido

Este formulario recopila correos electrónicos. [Cambiar la configuración](#)

- En la postulación el postulante deberá llenar información relativa a su emprendimiento, tales como;
 - ✓ Correo electrónico
 - ✓ Razón social
 - ✓ Rut empresa
 - ✓ Tamaño de la empresa
 - ✓ Fecha inicio de actividades
 - ✓ Dirección comercial
 - ✓ Teléfono contacto
 - ✓ Mail
 - ✓ Nombre y Rut del representante legal
 - ✓ Página web o redes sociales
 - ✓ Adjuntar resolución sanitaria (en caso de corresponder)
 - ✓ Foto de rotulación y etiquetado
 - ✓ Condiciones de almacenamiento
 - ✓ Imágenes de los productos.
 - ✓ Compartir el interés en participar de la iniciativa del AF
 - ✓ A qué línea de producto corresponde su emprendimiento
 - ✓ F30
 - ✓ Atributos diferenciadores del producto

Mesa técnica

Compuesta por un representante de cada institución (Corporación Regional de Desarrollo Productivo, Ilustre municipalidad de Valdivia, AVA Los Ríos) quienes se reúnen 1 vez a la semana en dependencias de la CRDP.

Funciones y obligaciones

- Revisión y Selección de los emprendedores a través del formulario.
- Seguimiento y control de la operación del AF; ventas por periodo, contrataciones, pago a proveedores, comunicaciones y RRSS, permisos. (se revisarán al detalle en apartado KPI)
- Acta con compromisos adquiridos para su seguimiento y control
- Visita al AF de forma periódica

Criterios para la selección de emprendedores

Criterio	Descripción de criterio
Identidad regional	Que el producto rescate la identidad local/regional de donde provengan.
Calidad	Este ítem incluye aspectos sanitarios, consistencia, durabilidad, percepción del cliente sobre su valor.
Presentación del producto	Packaging, etiquetado y rotulado
Paridad	Participación equilibrada de hombres y mujeres en el almacén.

La paridad entre los emprendedores es un elemento para tomar en cuenta a la hora de la selección de las 66 empresas, en la primera fase de operación 32 emprendimientos eran liderados por mujeres.

En el primer año de operación la operación en el mes de enero comenzó con 31 proveedores y 150 productos en tienda, hasta llegar a 66 emprendedores y más de 700 productos.

Dentro del ranking de productos más vendidos se encuentran;

Temporada estival
Cervezas
Sidra Della Chá
Jugos Lagar de Lobos
Quesos Runca
Temporada baja
Pantuflas (Origen manufactura)
Café taller
Barquillos (taller dulce)
Alfajores (Valdiloche/Hechos con amor)

Dentro del mix de productos se visualizan las siguientes categorías

Artesanias
Orfebrería
Arte
Cervezas
Sidras
Vodka
Kombucha
Jugos
Conservas
Chocolates
Snacks
Café de grano

2. Logística de abastecimiento; Selección, negociación y compra de productos

En esta sección se abordará el proceso vinculado a la adquisición de productos el cual puede resumirse en 5 pasos;

- a) Búsqueda y selección de proveedores (mesa técnica a través de formulario)
 - b) Contacto y negociación con el proveedor
 - c) Despacho y recepción de productos
 - d) pago de proveedores
 - e) Manejo de las existencias
- a) **Búsqueda y selección de proveedores**, instancia que se generará en las mesas de trabajo los lunes. De acuerdo con las postulaciones recibidas en el link y a los criterios antes descritos.
- b) **Contacto y negociación con el proveedor**, establecido el contacto y visto los productos ofrecidos, se inicia la fase de negociación, cuyo propósito es acordar y plasmar en carta de ingreso al almacén los siguientes compromisos;
- Línea de productos
 - Cantidades
 - Precio al detalle y al por mayor, definir las cantidades que implican una compra al por mayor, este punto es importante de consensuar ya que el precio final en tienda no puede superar un margen del más del 40%
 - Forma y plazos de pago de los productos (a concesión o pago directo)
 - Plazos de envío y entrega
 - Formato de entrega: dependiendo de la naturaleza de los productos se debe cumplir con formato adecuado resguardando y minimizando las posibles mermas, siempre contra guía de despacho.
 - Devoluciones.
- c) **Despacho y recepción de productos** Una vez acordadas las condiciones del negocio, el proveedor deberá enviar los productos con su respectiva factura, ya sea física o electrónica. Pueden existir casos donde el proveedor prefiere emitir la factura después de la transacción del producto. En tal caso, deberá generar y enviar una guía de despacho al comprador.

En el lugar de recepción del producto, este deberá inventariarse para generar/actualizar el stock de los productos disponibles. Al mismo tiempo se deberá evaluar que lo recibido, la factura y lo acordado estén en perfecta sincronía, como también que se encuentren en perfectas condiciones. En caso contrario, se deberá registrar la información, notificar al proveedor, y solicitar una nota de crédito o de débito según corresponda.

Recuerde, si los productos llegan en mal estado, es responsabilidad de las partes haber definido previamente las acciones a tomar, ya sea eliminar la partida, devolver los productos u otra forma.

d) Pago a proveedores

El pago seguro y oportuno es uno de los temas de mayor preocupación de los proveedores de almacén fluvial La dinámica de pago que se ha establecido, pago directo o al día.

- **Pago contra entrega o pago directo:** Se produce una vez recibido el producto. Corroborando que todo esté en orden, se procede a ejecutar el pago.
- **A consignación:** el detalle de cada pedido será registrado en una planilla Excel a su ingreso (en el mismo día) la cual será compartida desde Almacén Fluvial con cada proveedor /contraparte técnica mediante Drive. El plazo de cierre para el estado de ventas y stock será quincenal o mensual según se pacte con cada

proveedor. El pago de dicho informe de ventas será cursado luego de 3 días hábiles de recibida la factura.

Ahora bien, como administrador puede realizar una combinatoria, pagar un porcentaje previo al envío de productos para después pagar la diferencia una vez llegado el producto. También variará en función del proveedor y la forma en la que recibe pagos, del modo que sea, debe quedar por escrito en carta de compromiso con proveedor.

e) Manejo de existencias (in-out)

Un buen manejo de existencias le dará orden y una mayor claridad en el ingreso, permanencia, egreso y necesidades de productos. Para lo anterior, todo movimiento que se realiza en la tienda es ideal que se registre. De acuerdo con el normal funcionamiento, frecuencia de clientes, productos más cotizados o vendidos, entre otros, se podrá armar un mejor panorama de la frecuencia de abastecimiento por producto. Una forma de facilitar el correcto manejo de Stock y llevar un seguimiento sistemático de los productos, es establecer que todos los productos posean un SKU ("Stock-Keeping Unit") o número de referencia, en función de su rubro, región, tipo de producto, entre otros elementos.

Es importante tener en consideración que la tienda debe generar confianza y fidelización con los consumidores, lo que podrá conseguirse de mejor forma si:

- Se tiene siempre disponibles los productos que se publicitan y demandan. Cobra especial relevancia el tamaño de la bodega y las condiciones de almacenamiento.
- Los productos ofrecidos poseen una calidad adecuada y estable. Por ejemplo, productos vencidos o próximos a vencer deberán ser considerados como mermas.

Se debe implementar en el almacén etiquetado / POP / Sectores de ofertas.

Software de gestión

Hoy en día existen programas computacionales que facilitan el trabajo de administrar y gestionar una tienda. Los puntos mencionados anteriormente están integrados en muchos de estos programas o softwares, los cuales además se relacionan a facturación y generación de boletas electrónicas, fidelización de clientes, realización de inventarios, entre otros. Por lo general, estos softwares están diseñados para el trabajo de abastecimiento. Pero últimamente se están entrelazando con el Servicio de Impuestos Internos, facilitando los aspectos tributarios. Finalmente, todo movimiento de productos o dinero que se realice en la tienda se registran en estos programas, los cuales también pueden adjuntar o indicar números de facturas u otros documentos asociados a la tienda.

3.Los precios de los productos en la tienda

La determinación del precio de venta es un punto crítico. Es importante para el establecimiento de buenas relaciones con los proveedores, así como también para el éxito de la tienda. En general, se tiende a aplicar un margen de comercialización, el cual es la diferencia relativa entre el valor de compra y el valor de venta y por tanto "lo que queda para la tienda y su operación". Este concepto puede ser o no conocido por los proveedores. Ante esto, es bueno que se les indique, con ánimo de ser transparentes y de fomentar la confianza, el margen de comercialización a aplicar y las razones correspondientes.

Definir el margen de comercialización y, por tanto, el precio de venta en la tienda de los productos depende de varios factores. Algunos tomarán mayor relevancia en función del contexto, la realidad local, la administración de la tienda, impuestos específicos, etc.

Independientemente de la decisión final para indicar uno u otro margen, es importante tener en consideración al consumidor en el proceso de fijación de precios. Antes se indicaba que el precio de venta entre el proveedor y el administrador de la tienda debiese ser justo para ambos. En este caso, el precio de venta entre la tienda y el consumidor también debiese ser justo. De ser justo, se traducirá en captar clientes y satisfacerlos con la tienda, los productos, el servicio y los precios

4. El trabajo en la tienda: Ventas, promoción y empleados

- Capacitación permanente al personal de tienda; no solo es vender, sino también es importante el relato; historias, cultura, procedencia detrás de la elaboración de los productos.
- Fichas de productos; para que el vendedor conozca los ingredientes, la procedencia, el valor agregado de cada producto, así tendrá los argumentos para realizar una venta de calidad. El proveedor debe proveer al administrador una ficha de sus productos.
- Capacitación constante, degustaciones de los productos en la medida de que los proveedores entreguen las facilidades como productos de muestras.
- Inducciones del personal en productos, visual, orden, colorización, cubicación, protocolo de atención.
- Actividades de promoción y difusión, vía redes sociales u otras RRSS. (se detalla FICHA de postulación AF)
- Ropa corporativa se sugiere; polera pique, gorra, shorts para temporada verano y pantalones tela, polera ML y polerón para temporada de invierno) es de carácter obligatorio vestir visibilizando la identidad corporativa, de forma de unificar vestimenta y crear sentido de pertenencia evocando orden y seriedad antes los clientes.
- Incorporar una línea de regalos /souvenirs corporativos para potenciar y posicionar la marca del AF.