



FRANCIS J. AGUILAR

Supervalu, Inc.

Programa de Desarrollo Profesional

A mediados de agosto de 1999, Paul Cimmerer Director General de Desarrollo de Liderazgo y Efectividad de Organización, estaba revisando el recientemente lanzado Programa de Desarrollo Profesional (PDP, por sus siglas en inglés) en preparación para la estación de contratación de universitarios que estaba por comenzar. El PDP había sido diseñado para atraer y preparar a graduados universitarios con alto potencial para exitosas carreras gerenciales en actividades de distribución, venta minorista y corporativas dentro de SUPERVALU. La ronda inicial del programa incluía cinco nuevas contrataciones, cuatro de las cuales habían seleccionado puestos iniciales como Compradores Técnicos y uno como Supervisor de Almacén. Este número era menor al del plan original, y Cimmerer estaba preparando una encuesta sobre las necesidades, el cual debía ser completada por los centros de distribución regionales y las tiendas minoristas como una base para contratar a un grupo mayor de practicantes para el siguiente año. Con la presión de su jefe -Ronald Tortelli, Vice-Presidente Ejecutivo de Recursos Humanos- para incrementar la demanda de practicantes de las unidades de operación, su objetivo era por lo menos duplicar las 12 solicitudes generadas para el lanzamiento del programa. (El Anexo 1 contiene un organigrama corporativo.)

Reflexionando sobre la experiencia hasta la fecha, Cimmerer dijo: "Elaborar y lanzar el PDP resultó una tarea más larga y difícil de lo anticipado. Pero me siento a gusto con lo que hemos logrado. SUPERVALU ha crecido hasta el punto donde necesita la estructura y disciplina del nuevo programa".

La Compañía

SUPERVALU, Inc. con ventas anuales de \$17.4 billones y 50,000 empleados de tiempo completo y medio tiempo durante el año fiscal que termina el 28 de febrero de 1999, era una compañía líder nacional de distribución de alimentos y el 12avo más grande minorista de alimentos. (Ver el Anexo 2 para información financiera.) Localizada en Eden Prairie, Minnesota, la compañía proveía a aproximadamente 4,400 tiendas de alimentos minoristas independientes en 48 estados, y operaba 345 tiendas de propiedad corporativa, principalmente bajo las marcas Cub Fods, Shop'n Save, bigg's, Save-A-Lot, Laneco, Scott's Foods y Hornbachers. También atendía a 772 tiendas diversas -142 unidades corporativas y 630 bajo licencia- a través de la

El caso de LACC número 914-S05 es la versión en español del caso de HBS número 900-019. Los casos de HBS se desarrollan únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avales, fuentes de datos primarios, o ejemplos de una administración buena o deficiente.

Copyright 2013 President and Fellows of Harvard College. No se permitirá la reproducción, almacenamiento, uso en planilla de cálculo o transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación u otro procedimiento, sin permiso de Harvard Business School.

subsidiaria Save-A-Lot. Anteriormente, estos grupos de tiendas minoristas se operaban relativamente independientemente uno del otro. En 1998, SUPERVALU se propuso integrar las operaciones minoristas de alimentos para tomar ventajas de escala e integridad.

El enunciado de misión de la compañía -"Ser un distribuidor y minorista de alimentos, farmacéuticos y mercadería general de clase mundial, vía un negocio dirigido por abarrotes"- era impulsado por la filosofía corporativa de "compromiso total de atender a los clientes más efectivamente que cualquier otro que los atendiera". (Ver Anexo 3 para el Enunciado de Filosofía de SUPERVALU.) Esto llevó a SUPERVALU a desarrollar el Programa Advantage. Conocida como "la transformación más activa en la historia de la venta mayorista", Advantage contaba como un sistema comercial nuevo e integrado involucrando precio, distribución, gestión de categoría y relaciones con vendedores. Se esperaba que llevara a cambios básicos para realizar negocios en la industria hasta bien entrado el próximo siglo. Cuando se le preguntó por el costo del proyecto de tecnología de información masiva, el Presidente de Directorio y CEO Michael Wright contestó, "No le puedo contestar. Pero pienso que el punto principal es cuál hubiese sido el costo para nuestro futuro si no hubiésemos hecho lo que estamos haciendo. Les puedo decir que el año pasado tuvimos un desempeño récord y esperamos lo mismo para este año. De manera que nos hemos desempeñado bastante bien en una industria que está bajo presión". De acuerdo a la edición de enero 1999 de *Grocer Progressive* el negocio mayorista de abarrotes en su conjunto ha venido perdiendo \$1 billón al año durante los últimos años.

Mirando hacia el futuro, Wright notó que SUPERVALU estaba buscando crecimiento tanto en los sectores mayoristas como minoristas a través de adquisición así como un crecimiento interno. En respuesta a los cambiantes patrones de distribución minorista, la compañía también está buscando oportunidades para incrementar su volumen de mercancías generales (ítems no-alimenticios) más allá de los actuales +\$1 billón al año de ventas. En agosto de 1999, SUPERVALU adquirió a la rival, Richfood Holdings, pagando \$882 millones en un movimiento que era un avance para la rápida consolidación en la industria de supermercados. Con la adición de la cadena orientada al valor de Shoppers Food Warehouse de Richfood, el grupo de supermercados Metro y la cadena Farm Fresh en Washington D.C., Baltimore y Virginia respectivamente, la adquisición extendió la presencia geográfica de SUPERVALU y la convirtió en el lomo más grande minorista en Estados Unidos, con ventas minoristas anuales en alimentos de alrededor de \$7 billones. Con la adquisición de Richfood, las ventas pro forma anualizadas de SUPERVALU eran de aproximadamente \$23 billones.

Orígenes del Programa de Desarrollo Profesional

Al describir los orígenes del Programa de Desarrollo Profesional, Paul Cimmerer notó que poco después que asumió su nuevo puesto en febrero de 1998, su jefe habló de la necesidad de que la compañía realizara un mejor trabajo en reclutar personal de nivel profesional a nivel de entrada en las unidades comerciales básicas. De acuerdo a Tortelli, la compañía no hacía el trabajo suficientemente bueno trayendo gente nueva o adaptándolas al crecimiento y efectividad. Los esfuerzos previos para mejorar el reclutamiento, capacitación y retención de graduados universitarios se habían ejecutado con resultados desalentadores. De hecho, varias personas se referían al Programa de Graduados Recientes como una capacitación "Sigue a Joe y ve lo que él hace".

Cimmerer, quien tenía una experiencia considerable con programas de capacitación en otras compañías, se organizó rápidamente para desarrollar un programa para atraer, capacitar y mantener a graduados universitarios de alto potencial. Su primera acción fue formar una fuerza de trabajo con representación de todas las principales unidades operativas. La fuerza de trabajo original estaba conformada por: Cimmerer; Casie Buxton, Reclutador corporativo; Alan Jonson, Director de Abarrotes de la Región Norte; John Berquam, Vicepresidente de Recursos Humanos del Grupo Alimentos Mayoristas; K.C. Foley, Vicepresidente de Recursos Humanos de Compañías de Alimentos Minoristas; Mark Kerswell, Director de Personal de Cub Foods; Jim Dahl, Director de Capacitación Corporativa; Ann Jones, Director de Desarrollo Organizacional, Jim Showalter, Vicepresidente de Recursos Humanos de la Región Norte; y Laurie Schmidt, consultor. Cimmerer esperaba que el proyecto tomara de tres a cuatro meses para completarse.

La reunión inicial del 13 de marzo de 1998, revisó el Programa de Capacitación de Graduados Recientes existente para evaluar qué cambios serían necesarios para que tuviera éxito en el contexto organizacional emergente de SUPERVALU. La fuerza de trabajo acordó los siguientes requerimientos para la participación: graduados universitarios recientes o contrataciones internas con un título universitario; promedio ponderado mínimo de 3.0; y énfasis en diversidad. Este énfasis surgía de la diversidad a encontrarse en los mercados y grupos de trabajo de la compañía. Se establecieron los objetivos de incluir un mínimo de 20% de miembros minoritarios (personas de color y personas) entre los participantes en el primer año de operaciones, 35% en el segundo año y 50% en los años subsiguientes.

Para julio de 1998, se había diseñado la estructura del recién rebautizado Programa de Desarrollo Profesional y se le asignó a la consultora Lauri Schmidt y al personal apropiado el trabajo de desarrollar los requerimientos de capacitación para los practicantes así como los lineamientos administrativos. El objetivo del programa era "atraer y reclutar a candidatos de nivel de entrada altamente talentosos y proporcionarles una amplia exposición basada-en-la-rotación a la corporación a través de experiencias en-el-trabajo y actividades de capacitación y desarrollo". Para lograr esto, los participantes primero serían capacitados durante un año en-el-trabajo en el área de su elección. Los puestos de entrada para las cuatro escaleras profesionales incluían: supervisor de almacén en Distribución; comprador técnico en Gestión de Categoría; gerente o asistente/co-gerente de departamento en Venta Minorista y contador corporativo, analista de inventario, especialista de recursos humanos, analista comercial regional, o programador en Corporativo. Luego pasarían seis meses en otras dos áreas antes de regresar a sus bases para asignaciones profesionales. El Anexo 4 muestra el folleto descriptivo utilizado para describir el programa a los reclutas potenciales. Los anuncios internos del programa identificaban cinco beneficios para la compañía:

- Nos ayuda a competir efectivamente por el mejor talento en los campus universitarios.
- Nos ayuda a retener este talento.

- Elabora una capacidad de liderazgo desarrollada internamente.
- Ahorra dinero (cuesta menos desarrollar talento gerencia versus contratar gente de fuera).
- Ayuda en nuestras iniciativas de diversidad.

Complicaciones y demoras

Poco tiempo después de la exitosa culminación de la etapa de diseño, comenzaron a surgir las primeras señales de problemas. Primero, conforme los equipos de trabajo responsables del desarrollo y documentación de los programas de capacitación para cada área realizaban su trabajo, se hizo cada vez más evidente que no se podrían utilizar los materiales existentes como se había anticipado. Segundo, la falta de conocimiento del consultor sobre la compañía y sus operaciones limitó severamente su efectividad para dirigir este esfuerzo. Tercero, algunas personas estaban comenzando a quejarse que el PDP era demasiado un producto del personal corporativo y debería tener más participación del personal de línea. Cimmerer explicó por qué se permitió que persistan estos problemas: "En esa época, perdí a uno de mis asistentes clave y estaba atiborrado con otros proyectos. Como resultado, me demoré en percibir los problemas y responder a ellos".

Él volvió a asumir el mando y se siguió trabajando en los programas de capacitación para la Gestión de Categoría y Distribución. A lo largo del camino, la urgencia de consolidar las operaciones minoristas de SUPERVALU causó que su gerencia se retirara de la primera ronda del PDP. Cimmerer explicó, "La compañía está esforzándose por integrar las diversas unidades minoristas, y la confusión organizacional resultante hace difícil, sino imposible, trabajar en los planes de capacitación para la organización resultante".

Programas de Capacitación PDP

Para comienzos de la primavera, se completaron los anteproyectos preliminares de programas de capacitación detallados. La página final 81 del Plan de Capacitación del Supervisor de Almacén describía los cuatro módulos del programa de capacitación de un año de la siguiente manera:

1. **Manejo de la operación.** Este módulo contiene tres secciones: recepción y almacenaje del producto; llevar el producto al cliente; y niveles de productividad. Aprenderá sobre el flujo del producto a través del almacén, cómo se recibe y almacena, cómo se manejan y controlan los niveles de inventario, y cómo se selecciona y embarca el producto. Aprenderá cómo se programa la mano de obra alrededor de estas actividades, cómo llevar un turno, y cómo manejar la productividad de los empleados en el Centro de Distribución (CD).
2. **Manejo de las personas.** El recurso más importante que tienen como Supervisor son los empleados en el CD. En este módulo aprenderá cómo elaborar buenas relaciones

laborales con los empleados, cómo contratar a la mejor gente, cómo orientar y capacitar a los empleados nuevos, cómo darle dirección y retroalimentación al trabajo, y cómo realizar las reuniones con los empleados.

3. **Manejo de las relaciones internas y externas.** Este módulo le ayudará a entender la interfase entre otras áreas funcionales y las operaciones de distribución. Necesitará elaborar relaciones laborales efectivas con la gente de Gestión de Categoría, Contabilidad Minorista, Desarrollo Comercial y Servicios al Cliente. Verá cómo sus decisiones y las decisiones de otros influyen en los costos y las utilidades.
4. **Manejo del riesgo.** Aquí aprenderá por qué un ambiente laboral seguro y limpio es una buena lógica comercial. Como Supervisor, usted es responsable del control del riesgo; esto es, asegurándose que las personas estén tomando las precauciones necesarias para evitar lesiones y daños en el producto. Se familiarizará con el programa sanitario y otros programas de mantenimiento preventivo en el CD.

El Anexo 5 contiene el plan de capacitación para la recepción y almacenaje del producto para la gestión de módulo operación. Todos los otros planes de capacitación se estructuraron similarmente.

La página 62 del Plan de Capacitación de Comprador Técnico describe los siguientes módulos:

1. **Manejo de los niveles de inventario.** Aprenderá sobre las diversas clasificaciones del inventario y cómo influyen en la rentabilidad y la gestión del gasto. Dado que tanto el Almacén como el Departamento de Compras tienen objetivos de inventario, usted tendrá la oportunidad de explorar dónde es que los objetivos son compatibles y dónde entran en conflicto. Finalmente, utilizará diversas herramientas y sistemas de gestión de pronósticos para planear el inventario de compra.
2. **Manejo de las compras para maximizar la utilidad.** Un papel crítico que representa el Comprador Técnico es el de manejar las compras. Es en este papel que usted afecta directamente la rentabilidad de la región SUPERVALU. Este módulo le dará una experiencia directa de la compra del producto y el logro de los objetivos de utilidad.
3. **Manejo de las relaciones internas y externas.** Este módulo le ayudará a entender cómo los empleados en otras áreas funcionales se relacionan con los Compradores Técnicos. Un factor de éxito crítico será elaborar relaciones laborales efectivas con los gerentes de categoría, gerentes de promoción y asistentes de gerente de categoría, así como los empleados de otros departamentos. Por ejemplo, los departamentos de almacén y transporte y la comunidad de vendedores. Verá cómo sus decisiones y las decisiones de otros influyen en los costos y utilidades.
4. **Uso de reportes para lograr los objetivos de nivel de servicio.** Existen una serie de reportes disponibles para ayudarlo a manejar y lograr sus objetivos de nivel de servicio. El truco es entender los reportes lo suficiente para saber cuáles reportes

utilizar, cuándo y cómo. Para ayudarlo a aprender esto, utilizará reportes para desarrollar un plan de compra estacional y un plan de compra para un ítem general durante fluctuaciones de precio significativas.

5. **Uso de sistemas de compra.** En el núcleo del trabajo del Comprador Técnico está el sistema de compra. El sistema de compra en realidad está formado por tres sistemas, y usted tendrá una amplia oportunidad para aprender cómo funcionan. Las diversas decisiones que usted tomará con relación a los productos bajo su responsabilidad se traducirán en transacciones. El sistema también le proporcionará la información necesaria para el análisis para tomar buenas decisiones de compra.

El esfuerzo de capacitación para un participante individual involucraba a tres personas en cualquier momento. El Capacitador enseñaba activamente al participante sobre cómo hacer uno o más trabajos. El Consultor Comercial servía como profesor, mentor, confidente y amigo para el participante durante la experiencia de capacitación de dos años. El Promotor del programa era responsable de coordinar a todas las personas y recursos necesarios para hacer que el programa sea un éxito en una ubicación dada. Sus papeles y responsabilidades se definen en el Anexo 6.

Cimmerer veía estas personas como críticas para el éxito de PDP. A él le preocupaba la capacidad de los supervisores para entrenar a los participantes. Ellos recibirían capacitación sobre entrenamiento, pero él no estaba seguro si dicha capacitación sería suficiente para preparar y motivar adecuadamente a los supervisores. El grado en el cual la gente de línea seguiría a través de todas las actividades de capacitación era otra área de inquietud para él. En este sentido, él pensaba que las instrucciones de capacitación detalladas eran las responsables por la manera en que las personas funcionaban en SUPERVALU. A Kate Smith, una joven especialista en capacitación y desarrollo del departamento de Cimmerer, quien era relativamente nueva en la compañía, se le dio la responsabilidad de coordinar las actividades PDP.

El rincón de los críticos

Como con la introducción de cualquier programa administrativo, las opiniones variarán grandemente con relación al propósito y contenido, cuán efectivamente se haya manejado su creación y cuán bien se está desarrollando. El PDP no era una excepción. Los siguientes comentarios de los gerentes de línea y personal eran representativos de las opiniones que parecían prevalecer conforme el Programa iniciaba su primer ciclo.

- Los estudiantes han reaccionado positivamente al PDP en el proceso de reclutamiento. A ellos les gusta la exposición y la atención que les daría. También lo veían como una disminución del riesgo que enfrentarían al asumir su primer trabajo. Ellos no mostraban ninguna inquietud con relación a la duración del

programa.

- El objetivo de una minoría de 50 por ciento (personas de color y mujeres) era respaldado por todos.
- Yo cuestiono el límite del promedio de 3.0 para el PDP. ¿Qué hay de los estudiantes talentosos que sólo obtuvieron 2.7 debido a razones personales; como tener que trabajar o cuidar a algún pariente enfermo? ¿No debería la compañía encontrar una manera para hacer una excepción para casos especiales?
- El programa está demasiado dirigido al reclutamiento universitario. Pasa por alto una fuente potencialmente rica de talento gerencial entre sus propios empleados a tiempo completo y parcial actualmente estudiando para obtener un título. (Los candidatos internos tenían que ser nominados por sus superiores. Para calificar, ellos tenían que tener un título universitario y un promedio ponderado de 3.0).
- El programa de capacitación está demasiado estructurado.
- Los candidatos deben tener por lo menos seis meses de experiencia con SUPERVALU antes de ser considerados para el programa. La entrada debía estar relacionada con el desempeño.
- Anticipo un problema de justicia percibida entre los empleados. Es probable que ellos vean a un practicante como un "chico que viene con una cuchara de oro" y se pregunten si un participante está obteniendo algo que ellos no. Despejar estas reacciones negativas requerirá de la participación de la gerencia.
- Paul (Cimmerer) está en el camino correcto con relación al PDP.
- Los programas de capacitación realizan un buen trabajo identificando lo que deben hacer un Comprador Técnico y un Supervisor de Almacén, lo que necesitan saber y cómo capacitar a la persona en concordancia. Desafortunadamente, los diseñadores del programa no lograron promover la participación-del-campo en los programas. Como resultado, el output resultó algo demasiado corporativo.
- El desafío que tiene el PDP es la resistencia pasiva de la organización. Los empleados regulares no ven los beneficios que el programa les da a ellos.
- El Programa de Desarrollo Profesional me hace sentir orgulloso de trabajar para SUPERVALU. Es genial saber que nos estamos interesando por las personas.

Viendo hacia el futuro

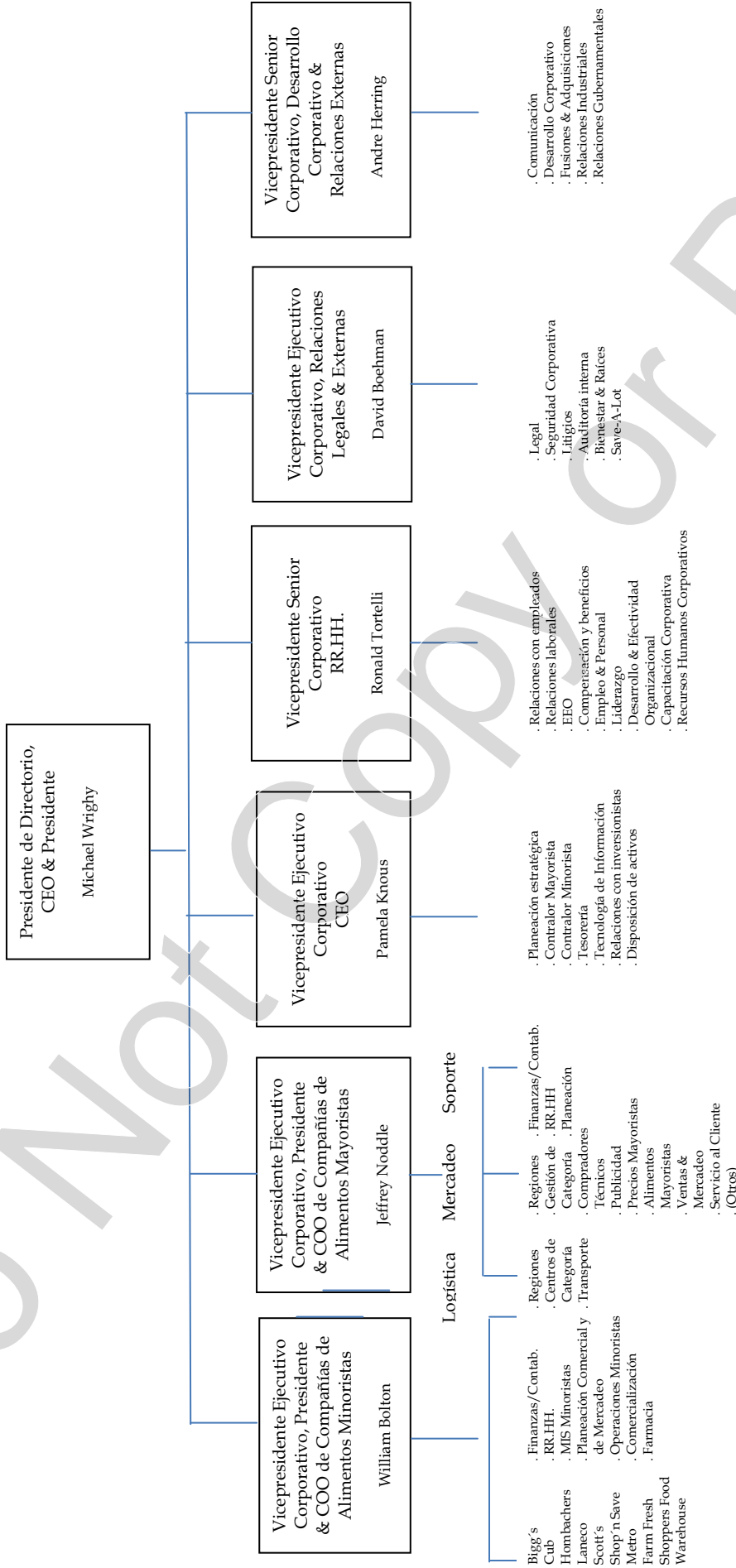
Ron Tortelli, Vicepresidente Senior de Recursos Humanos, habló de la recepción que estaba recibiendo PDP dentro de la compañía, "Todos los participantes están muy positivos. La gerencia senior también respalda fuertemente el programa. Pienso que las personas en los niveles inferiores que trabajan con los practicantes también lo respaldan. Mi inquietud son los gerentes de rango medio. Ellos son lo que podrían matar el programa. Necesitamos realizar un gran esfuerzo de ventas con ellos".

Él continuó revelando su visión sobre el desarrollo futuro, "Veo el PDP como un dedo en el agua. Cuando experimenten los resultados, los gerentes de línea estarán ansiosos por utilizar este programa. Con el tiempo, PDP servirá como un modelo para otros programas de capacitación y desarrollo en toda la compañía. Es más y aquí Paul y yo diferimos en opinión, algún día el PDP podría adaptarse para atraer MBAs y proporcionarles la capacitación especial que necesitarían para funcionar más efectivamente en SUPERVALU.

Janis Stablay, Gerente de Capacitación Corporativa, también trató la necesidad de programas de capacitación para puestos más allá del nivel de entrada abarcados por el PDP. El Anexo 7 muestra las escaleras profesionales para las operaciones de campo en SUPERVALU.

Paul Cimmerer habló de sus prioridades, "Reconozco la necesidad de hacer un seguimiento a los programas de capacitación y desarrollo. Pero ahora, quiero asegurarme de dos cosas. Primero, que los cinco practicantes PDP obtengan la mejor experiencia de capacitación y desarrollo que podamos darle. Segundo, duplicar el número de participantes para la siguiente rueda.

Anexo 1 SUPERVALU, INC. Programa de Desarrollo Profesional: Organigrama corporativo parcial



Anexo 2 SUPERVALU, Inc. Información financiera del Programa de Desarrollo Profesional (U\$S en millones)

ESTADO DE GANANCIAS

	1999	1998	1997	1996	1995
Ventas netas					
Distribución de alimentos	\$ 15,315	\$ 15,109	\$ 14,545	\$ 14,868	\$ 14,820
Alimentos minoristas	5,091	4,877	4,719	4,412	4,20
Total (menos eliminaciones)	\$ 17,421	\$ 17,201	\$ 16,552	\$ 16,486	\$ 16,564
Ganancias de operación					
Distribución de alimentos	\$ 315	\$ 317	\$ 310	\$ 335	\$ 257
Alimentos minoristas	134	118	94	57	(104)
Total	\$ 449	\$ 435	\$ 404	\$ 392	\$ 153
Ganancias netas	\$ 191	\$ 231 a	\$ 175	\$ 166	\$ 43

ESTADO DE GANANCIAS

Inventario (FIFO)	\$ 1,195	\$ 1,221	\$ 1,158	\$ 1,230	\$ 1,227
Propiedades, planta y equipo, neto	1,699	1,649	1,600	1,571	1,410
Activos totales	4,266	4,283	4,484	4,305	4,042
Deuda a largo plazo	1,24	1,421	1,446	1,459	1,263
Participación	1,306	1,307	1,216	1,193	1,275

*Las ganancias netas incluyen una ganancia sobre la venta de ShopKo por U\$S 53.7 millones

Anexo 3

Enunciado de Filosofía

La filosofía de las compañías SUPERVALU siempre será "compromiso total para atender a los clientes de una manera más efectiva que cualquier que los atienda". Nosotros pensamos que la búsqueda de este significativo objetivo es la responsabilidad continua primordial de la cual se desarrolla la actividad corporativa. Nosotros valoramos el éxito actual simplemente como el inicio de un nivel de desempeño en constante expansión.

Nosotros pensamos que los clientes son los compradores más conocedores, capacitados y capaces que siempre buscan y hacen negocios con ese proveedor, atienda quien atienda, más efectivamente sus querencias y necesidades.

Por lo tanto, atendiendo a nuestros clientes de una manera más efectiva que cualquier otro que los atienda, y manejando eficientemente nuestro negocio con personas altamente capacitadas y dedicadas, estamos seguros de seguir incrementando las ventas y participación de mercado de SUPERVALU. Nosotros pensamos que la filosofía y práctica resultarán en un desarrollo rentable continuo para proporcionar seguridad y una oportunidad para nuestros miles de empleados leales.

Adoptado por la Compañía, Enero 1974

SUPERVALU

Anexo 4 Boletín anunciando el Programa

SUPERVALU

Corporate Offices
P.O. Box 990
Minneapolis, MN 55440
612 828 4000

SUPERVALU

SUPERVALU Inc. es uno de los nombres más grandes y exitosos en la distribución de alimentos e industrias minoristas con ventas anuales totalizando \$17 billones. Estamos buscando personas talentosas y altamente motivadas para unirse a nuestra compañía Fortune100. Actualmente tenemos dos caminos de ingreso a SUPERVALU que le proporcionará una excelente oportunidad para el desarrollo y avance profesional.

Nuestro Programa de Desarrollo Profesional (PDP) está diseñado para graduados de alto potencial que buscan obtener experiencia de amplia base en la industria minorista y de distribución en su conjunto. PDP es un programa basado en la rotación a través de nuestras tres unidades comerciales – distribución, minorista y corporativa- y lo prepara para oportunidades aceleradas dentro de SUPERVALU. El programa de dos años proporciona experiencias laborales en-el-trabajo y actividades de desarrollo y capacitación. Su primera rotación tendrá una duración de 12 meses y la pasará en el área de su interés. Su segunda y tercera rotación tendrá 6 meses de duración y se realizarán en las unidades comerciales subsiguientes. Por ejemplo, si está interesado en convertirse en comprador, su primera rotación la pasará en gestión de categoría, una función mayorista. Su segunda y tercera rotación será en minorista, distribución o en una función corporativa tales como contabilidad o recursos humanos. Después de completar el programa, se le ofrecerá un puesto permanente en venta minorista, la gestión de categoría, distribución o una función corporativa como contabilidad o recursos humanos. Su puesto dependerá de sus propios intereses, desempeño y necesidades organizacionales.

Los requerimientos para el PDP incluyen:

- Un título de cuatro años.
- Se requiere un promedio ponderado mínimo de 3.0.
- Se desea, pero no se requiere, dos años de experiencia en la industria alimentaria con un fuerte enfoque en servicio al cliente.
- Capacidad analítica y de liderazgo sólida.
- Alto grado de iniciativa y flexibilidad.
- Capacidades de comunicación e interpersonales excelentes.
- Sólidas capacidades de computación.
- Se requiere movilidad geográfica.

Ejemplos de los puestos de primer año incluyen Comprador Técnico, Supervisor de Almacén, Contador, Asistente de Gerente de Tienda y Especialista de Recursos Humanos.

Hay oportunidades disponibles en Tacoma, WA; Minneapolis, MN; Pleasant Prairie, WI; Xenia, OH; Atlanta, GA, Pittsburg, PA; y Andover, MA.

También tenemos oportunidades de nivel de entrada en áreas funcionales específicas para aquellas personas que tienen intereses profesionales encaminados. Estas oportunidades están en el área de gestión de categoría, contabilidad, distribución, recursos humanos y publicidad. Cuando comience en SUPERVALU tendrá objetivos de aprendizaje específicos y experiencias de capacitación en-el-trabajo para ayudar a orientarlo dentro de la compañía y nuestra industria y prepararlo para el papel que usted haya elegido.

Los candidatos calificados tendrán:

- Un título de cuatro años.
- Se desea, pero no se requiere, dos años de experiencia en la industria alimentaria con un fuerte enfoque en servicio al cliente.
- Capacidad analítica y de liderazgo sólida.
- Alto grado de iniciativa y flexibilidad.
- Capacidades de comunicación e interpersonales excelentes.
- Sólidas capacidades de computación.

Anexo 5 Plan de recepción & almacenaje del producto

SUPERVALU
**Plan de Capacitación para Supervisor de Almacén
Manejando la Operación -
Recepción y Almacenaje del Producto**

OBJETIVO

Entender el proceso de llevar el producto al almacén y ser capaz de realizar el turno de recepción durante una semana con una asistencia mínima de su supervisor.

CONTEXTO

Manejar exitosamente la operación de recepción que involucra llevar el producto almacenado al lugar correcto de una manera adecuada para que el producto esté fácilmente accesible para otros selectores. Nuestros clientes que sus embarques sean exactos, lleguen a tiempo y tengan precios competitivos. Cuando el inventario no es asignado correctamente, los embarques pueden estar incompletos o inexactos y no podemos satisfacer las expectativas de nuestros clientes.

**OBJETIVOS DE
CAPACITACIÓN**

Después de completar las actividades de aprendizaje, usted será capaz de:

1. Realizar las operaciones de distribución requeridas para recibir mercadería.
2. Realizar las operaciones de distribución requeridas para el almacenaje y control de inventario.

Anexo 5 (continuación)

PLANEANDO SU APRENDIZAJE

El primer paso es completar esta sección del plan de capacitación, es planear su aprendizaje. A continuación tenemos una lista de chequeo para guiarlo. Refiérase a CÓMO MANEJAR SU PLAN DE CAPACITACIÓN en la visión general de PDP para mayor información sobre esto.

- Programar una reunión de planeación con su tutor. Esté preparado para decidir cómo se llevarán a cabo muchas actividades y durante qué marco de tiempo. Traiga su agenda a esta reunión para que registre el cronograma que determinen.
- En la reunión, aclare con su tutor cómo llevará a cabo cada una de las tareas y actividades, realizando los ajustes necesarios para su región o situación particular. Asegúrese de acordar los detalles y expectativas. Haga preguntas si no está seguro de algo o necesita una aclaración.
- A no ser que esté marcado como ÓPTIMO, no elimine una actividad simplemente porque tomará demasiado tiempo o es demasiado complicada de deducir.
- Utilice la columna NOTAS para registrar detalles adicionales de la tarea, tales como nombres, número de teléfonos, más preguntas, etc.
- Completar todas las actividades en este módulo tomará tiempo. Las actividades se basan en gran parte en reunirse y trabajar con otros. En lugar de enfocarse sólo en estas reuniones, hable con su tutor sobre otros módulos que puede ir realizando concurrentemente. Por ejemplo, podría ir completando actividades de aprendizaje de otros módulos que se relacionan con las tareas que está realizando aquí.
- Cuando ha completado todo el módulo, usted y su tutor evaluarán su aprendizaje y desempeño utilizando los formatos al final del módulo. Revíselos ahora para que sepa cómo se va a evaluar.

RECURSOS Y SOPORTE

LECTURA RECOMENDADA

Manual de procedimientos de operación estándar, si estuviese disponible.

PERSONAS

Expertos funcionales técnicos como el Supervisor de Recepción, Gerente de Control de Inventarios, Gerente de Almacén

OTROS RECURSOS

Cursos del Programa de Educación a Distancia en Gestión de Industria Alimentaria de la Universidad de Cornell: Gestión de un centro de distribución de abarrotes y operaciones de almacén – tráfico y transporte.

OBJETIVO 1: Realizar las operaciones de distribución requeridas para recibir la mercadería

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	NOTAS	FECHA
<p>EL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN Recepción</p> <p>1. Discutir con el Supervisor de Recepción cómo iniciar las órdenes de compra y utilizarlas en el proceso de recepción. Luego, observe cuando se recibe y almacena un cargamento del producto.</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar y describir los pasos del proceso de recepción y almacenaje. Realice un diagrama del proceso y revíselo con su tutor. Identificar las medidas de control de calidad que se siguen cuando se reciben diferentes tipos de productos. Descubra cómo se dan los daños, superávit y escasez. Revisar las expectativas de productividad para los recepcionistas y aprenda cómo se mide y monitorea el trabajo. <p>2. Discutir con el Gerente de Tráfico las responsabilidades del Departamento de Tráfico y su relación con la programación del recojo y recepción del producto.</p>	<p>Preguntas</p> <p>¿Cuáles son los procedimientos utilizados para inspeccionar el ingreso de abarrotes y cargamentos perecibles y congelados?</p> <p>¿Cómo se debe manejar las cargas que tienen más o menos productos de los ordenados en la orden de compra?</p> <p>¿Qué hacer con los productos dañados?</p> <p>¿Qué hacer cuando descubre que una carga que ingresa está infestada de insectos?</p> <p>¿Cuáles cargas que ingresan son revisadas con una luz negra y cuál es el propósito de una inspección negra?</p> <p>¿Cuáles productos necesitan ser inspeccionados durante el ingreso de cargas y cuáles son los requerimientos específicos de fechado?</p> <p>¿Qué hacer cuando encuentra un producto con fecha vencida en una carga que ingresa?</p>	

OBJETIVO 1

(continúa...)

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	NOTAS	FECHA
3. Bajo supervisión, reciba una carga de		

<p>productos. Procese el producto completando los pasos y formularios necesarios. Revise su trabajo con su tutor.</p> <p>4. Dirija el turno de recepción durante una semana con una asistencia mínima de su supervisor.</p>		
DC – ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE ESPECÍFICAS	NOTAS	FECHA

OBJETIVO 2: Realizar las operaciones de distribución requeridas para el almacenaje e inventario

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	NOTAS	FECHA
<p>CONTROL DE INVENTARIO</p> <p>1. Reúnase con el Gerente de Control de Inventario para aprender sobre los requerimientos de almacenaje para los diversos productos. Descubra cuál es el impacto en el servicio al cliente y los gastos de distribución cuando no se siguen los lineamientos apropiados.</p> <p>2. Trabaje con el Gerente de Control de Inventarios para completar una verificación de</p>	<p>Preguntas</p> <p>¿Cuáles son los requerimientos para los productos de abarrotes sensibles a la fecha, carne, avícolas y lácteos?</p> <p>¿Cuáles son los procedimientos paso-a-paso de un inventario de abarrotes? ¿Cómo afecta un</p>	

<p>conteo pre-inventario y un inventario físico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar cómo se planea, prioriza y monitorea el trabajo con el supervisor. • Identificar y describir los pasos del proceso de inventario físico. • Ayudar al Gerente de Control de Inventarios a realizar los ajustes del inventario. • Discutir y revisar el impacto de los ajustes del inventario en el servicio al cliente, ganancias/pérdidas de inventario presupuestadas y los niveles de servicio. • Aprender cómo se asignan los ítems a las diferentes ubicaciones. • Revisar cómo una incorrecta ubicación impacta en el flujo de trabajo productividad y servicio al cliente. Identifique los lineamientos a seguirse para minimizar una ubicación incorrecta. <p>3. Crear el archivo para un ítem nuevo. Revise con un comprador y su supervisor el impacto de una información incorrecta.</p> <p>4. Ayude al Supervisor de Control de Inventario a procesar un producto dañado.</p>	<p>inventario de abarrotes los cronogramas de entrega al cliente?</p> <p>¿Cómo concilia los superávits y escasez de inventario? ¿Cuál es el impacto en el servicio al cliente y nuestro sistema de compra?</p> <p>¿Qué factores se deben tener en consideración cuando se determinan dónde ubicar ítems nuevos? ¿Cómo afecta la ubicación el orden del proceso de selección?</p> <p>¿Por qué los productos almacenaos fuera de lugares de almacenaje? ¿Cómo afecta esto el programa de trabajo y la productividad?</p> <p>¿Por qué el operador de la grúa determina dónde almacenar el producto?</p>	
--	--	--

OBJETIVO 2
(continúa...)

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	NOTAS	FECHA
<p>5. Aprender cómo se maneja y responsabiliza el inventario almacenado fuera del local y cómo se transporta entre centros de distribución.</p> <p>6. Revisar cómo funciona el sistema localizador de reserva (Telxon o WICS) y capacitar a por lo menos dos (2) operadores de grúa para utilizar el sistema.</p>		

DC – ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE ESPECÍFICAS	NOTAS	FECHA

EVALUAR SU APRENDIZAJE: AUTO-EVALUACIÓN

1. ¿Qué aprendió durante la realización de estas tareas y actividades? Escriba a continuación algunos de los puntos más resaltantes.
2. ¿Cuáles partes de este módulo fueron fáciles para usted? ¿Cuáles partes fueron un desafío o difíciles? ¿Todavía no está claro o sigue confuso sobre este módulo?
3. ¿Cuáles son algunas de las consideraciones claves en la gestión de la operación de recepción?
4. ¿Qué más necesita aprender o conocer para ser competente en la gestión de la operación de recepción?
5. Esta tarea elabora capacidades en las áreas de competencia abajo identificadas. Utilice la escala a continuación para indicar lo competente que se siente en esta área.

	Bajo	Promedio Inferior	Promedio	Promedio Superior	Alto
Elaborar relaciones efectivas	1	2	3	4	5

Auto-gestión	1	2	3	4	5
Servicio al cliente	1	2	3	4	5
Solución de problemas y toma de decisiones	1	2	3	4	5

6. Encierre en un círculo la calificación que representa mejor su capacidad para manejar la operación de recepción.

Bajo	Promedio Inferior	Promedio	Promedio Superior	Alto
1	2	3	4	5

COMENTARIOS ADICIONALES

EVALUE SU DESEMPEÑO: EVALUACIÓN DEL TUTOR

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1=No puedo completar una mayoría de esta actividad sin ayuda

2=Competente en partes en esta actividad

3=Capaz de completar toda o parte de esta actividad con ayuda

4=Capaz de completar toda o parte de esta actividad sin ayuda

5=Competente suficiente para enseñar a otros

1. Describa y diagrame los pasos del proceso de recepción y almacenaje.	1	2	3	4	5
2. Describa las medidas de control de calidad seguidos cuando se reciben diferentes tipos de productos.	1	2	3	4	5
3. Dar cuenta de los daños, superávit y escasez.	1	2	3	4	5
4. Recibir una carta del producto, procesar el producto completando los pasos y formularios necesarios.	1	2	3	4	5
5. Dirigir un turno de recepción durante una semana con una asistencia mínima.	1	2	3	4	5
6. Explicar los requerimientos de almacenaje del producto.	1	2	3	4	5
7. Describir los pasos del proceso de inventarios y realizar una verificación del conteo pre-inventario y un inventario físico.	1	2	3	4	5
8. Asignar los ítems a sus ubicaciones y minimizar las ubicaciones incorrectas.	1	2	3	4	5

	Bajo	Promedio Inferior	Promedio	Promedio Superior	Alto
Completó actividades a tiempo	1	2	3	4	5
Trabajó eficientemente	1	2	3	4	5
Pidió ayuda cuando la necesitó	1	2	3	4	5
Mantuvo a la gente informada de las actividades & status	1	2	3	4	5
Se comunica de una manera abierta y amistosa	1	2	3	4	5
Interactuaba eficientemente con otros	1	2	3	4	5
Organizaba y priorizaba tareas	1	2	3	4	5
Completaba tareas exacta e íntegramente	1	2	3	4	5
Demostró seguimiento	1	2	3	4	5

Anexo 6

Roles y Responsabilidades

TUTOR PDP

Rol: El rol del supervisor es el de un tutor. Los tutores tendrán un contacto diario con los practicantes y finalmente son responsables de la calidad de la capacitación que recibe el practicante. Ellos enseñan activamente a los practicantes cómo hacer el trabajo, guiando al practicante a través de un plan de capacitación estructurado. Conforme llegan a conocer las capacidades e intereses del practicante, buscan actividades de desarrollo que “desafíen” al practicante, buscan “momentos de tutoría” para brindar retroalimentación, consultoría y ayuda al practicante para que aprenda a cómo monitorear su aprendizaje y desempeño.

Responsabilidades:

- Orientar al practicante en el área comercial, ubicación y departamento.
 - Comenzar la implementación del plan de capacitación.
 - Identificar las oportunidades para reforzar y mejorar el desempeño y experiencia del practicante.
 - Desarrollar una relación de tutoría efectiva y proporcionar una constante tutoría de desempeño lo cual resulta en la adquisición de capacidad.
 - Encontrar maneras para reconocer y recompensar los éxitos del practicante.
 - Recompensar el asumir riesgos e innovación. Utilizar los errores como oportunidades de aprendizaje.
-

CONSULTOR COMERCIAL PDP

Rol: El consultor comercial representa papel clave en el desarrollo y retención profesional de los practicantes PDP. Durante la experiencia de capacitación de dos años, él o ella llegarán a conocer bastante bien al practicante elaborando una relación a largo plazo basada en la confianza, respeto y comunicación abierta. Idealmente, los consultores estarán dispuestos a ser profesores, mentores, confidentes y amigos del practicante. Ayudarán a resolver

problemas que el practicante no pueda resolver solo. Se convierten en un defensor de las necesidades e intereses profesionales a largo plazo del practicante, y ayudarán a la ubicación a tiempo completo del practicante.

Anexo 6 (continuación...)

Roles y Responsabilidades

Responsabilidades

- Orientar al practicante en el negocio, industria y cultura corporativa de SUPERVALU
 - Monitorear el desarrollo del practicante a lo largo del tiempo. Observar y resolver los problemas y barreras para optimizar la experiencia de capacitación.
 - Ayudar al practicante a establecer un nivel de comodidad en la compañía. Dar soporte al practicante en la elaboración de una red de relaciones personales.
 - Ayudar al practicante a la adaptación al trabajo y cultura. Enseñarle lo que usted sabe sobre las carreras y posibilidades profesionales en SUPERVALU.
 - Servir como consejero, mentor y solucionador de problemas para el practicante.
 - Asistir en la ubicación a tiempo completo del practicante.
-

PROMOTOR DEL PROGRAMA PDP

Rol: El promotor del programa PDP dirige el éxito del programa dentro de su negocio o ubicación. Ello “hace que las cosas suceden” al comunicarse con, influir y coordinar a todas las personas y recursos necesarios para que el programa sea un éxito. Parte animador, parte solucionador de problemas y parte base del equipo: el promotor es responsable por la reputación y desempeño del programa en su área comercial.

Responsabilidades:

- Coordinar todos los aspectos del PDP dentro del área comercial, incluyendo las solicitudes del practicante, selección de tutores, comunicación y evaluación del programa.
- Monitorear y dar soporte al progreso de los tutores PDP en el área comercial
- Planear la ubicación de los practicantes en puestos permanentes en la unidad.
- Elaborar la visibilidad del PDP dentro del área comercial y la compañía.

Anexo 7

DESARROLLO PROFESIONAL EN SUPERVALU

MARKETING MAYORISTA	GESTIÓN DE CATEGORÍA	DISTRIBUCIÓN	MARKETING MAYORISTA
	Vicepresidente Gestión de Categoría	Vicepresidente de Logística	Vicepresidente De Marketing
Vicepresidente De Marketing	Dirección de Gestión De Categoría	Gerente General o Director	Director de Área De Marketing
Director de Área De Marketing	Gerente de Promoción	Gerente de Almacén	Consultor de Negocio Minorista
Consultor de Negocio Minorista	Gerente de Promoción	Superintendente	Especialista de Producto
Especialista De Producto	Comprador Técnico	Supervisor de Almacén	
↑	↑	↑	↑
<p>Programa de Desarrollo Profesional(PDP)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Programa de dos años ➤ Los puestos del primer año son los mismos que los puestos de entrada en las familias de trabajos ➤ El segundo año abarca las dos rotaciones de 6 meses 			