

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

**Diseño de las Descripciones y los Perfiles de Cargo para 50 Posiciones Como Insumo
Para el Proceso de Desarrollo de Carrera en Danone Alqueria**

Trabajo de Grado

Presentado Por:

**Nathalia Catalina Mayorga Salazar
María Camila Trujillo Londoño**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Instituto de Postgrados Fórum
Especialización en Gestión Para el Desarrollo Humano en la Organización
Chía, Cundinamarca
Mayo, 2014**

**Diseño de las Descripciones y los Perfiles de Cargo para 50 Posiciones Como Insumo
para el Proceso de Desarrollo de Carrera en Danone Alqueria**

Nathalia Catalina Mayorga Salazar

María Camila Trujillo Londoño

Asesora

María Elvira Villar Duarte

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

Instituto de Postgrados Fórum

Especialización en Gestión para el Desarrollo Humano en la Organización

Chía, Cundinamarca

Mayo, 2014

Tabla de Contenido

| | | |
|-------|---|----|
| 1. | PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 6 |
| 1.1 | Descripción del problema | 6 |
| 1.2 | Justificación y delimitación del problema | 6 |
| 1.3 | Objetivos | 13 |
| 1.3.1 | Objetivo general | 13 |
| 1.3.2 | Objetivos específicos | 13 |
| 2. | MARCO DE REFERENCIA | 14 |
| 2.1 | Contexto Empresarial | 14 |
| 2.1.1 | Reseña y desarrollo Histórico | 14 |
| 2.1.2 | Portafolio de productos | 17 |
| 2.2 | Marco teórico | 19 |
| 2.2.1 | Descripción Cargos | 19 |
| 2.2.2 | Plan y Desarrollo de Carrera | 32 |
| 2.3 | Marco conceptual | 38 |
| 3. | METODOLOGÍA | 39 |
| 3.1 | Tipo de Investigación | 39 |
| 3.2 | Población | 39 |
| 3.3 | Recolección de Información | 39 |
| 3.4 | Instrumentos | 40 |
| 3.5 | Análisis de la información | 44 |
| 5. | RESULTADOS | 44 |
| 6. | ALTERNATIVAS DE SOLUCION AL PROBLEMA | 55 |
| 7. | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 55 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 58 |
| 8. | Anexos | 59 |
| | Anexo 1 | 59 |

Tabla de Ilustraciones

| | |
|---|----|
| Ilustración 1. Proceso de Desarrollo del Personal | 7 |
| Ilustración 2. Plataforma Hiris | 8 |
| Ilustración 3. Herramienta People Review | 10 |
| Ilustración 4. Formato escalera de desarrollo | 11 |
| Ilustración 5. Danone en el Mundo | 14 |
| Ilustración 6. Danone en Colombia | 15 |
| Ilustración 7. Valores Corporativos | 17 |
| Ilustración 8. Portafolio de Productos | 17 |
| Ilustración 9. Estructura del Análisis de Puestos | 23 |
| Ilustración 10. Usos de la información, análisis de puestos | 24 |
| Ilustración 11. Métodos para reunir información sobre análisis de puestos | 25 |
| Ilustración 12. Componentes esenciales del Perfil de Cargo derivados del análisis y descripción de puestos de trabajo | 28 |
| Ilustración 13. Tabla de Resultados | 45 |

Resumen

El presente trabajo pretende actualizar las descripciones y perfiles de 50 cargos, las cuales serán el insumo para estructurar planes de desarrollo en Danone Alquería e implementar estrategias de crecimiento que redunden en la sostenibilidad.

Para esto se realizó un estudio aplicado descriptivo, que cubrió el 54% de los cargos existentes, considerados como aquellos con mayor impacto para la organización. Para llegar a este objetivo se desarrollaron tres fases: la fase de planeación, la fase de recolección de la información y la fase de validación.

Este trabajo permitió integrar y articular la información existente relacionada con las descripciones y perfiles de cargo, formalizar las funciones y sensibilizar a los jefes y a los titulares de los cargos en sus responsabilidades y de las posibilidades de desarrollo que existen dentro de la organización, para que los procesos de crecimiento, plan de carrera y sucesión sean más claros.

De esta manera los planes de carrera y de sucesión se convierten en elementos estratégicos claves que permiten identificar a las personas valiosas dentro de la organización, e igualmente a retenerlas ayudando a despertar y mantener el compromiso de los trabajadores permitiéndoles tener buenos resultados y así mismo permanecer y sentirse como parte de la compañía.

Es así como se propicia el desarrollo de conocimientos y experiencia, se dan mayores niveles de pertenencia, motivación e interés, y los empleados contribuyen a los objetivos y logros de la organización,

Palabras Clave: Perfiles de cargo, Descripción de cargos, Análisis de puesto, Plan y desarrollo de carrera, Plan de sucesión.

1. Problema de investigación

1.1 Descripción del problema

Danone Alquería es una organización que lleva 5 años en el mercado colombiano, cuenta con colaboradores que tienen en promedio 30 años de edad y en el último año se evidencia la demanda de los colaboradores por “crecer laboralmente” que significa ocupar otros cargos de mayor responsabilidad o ampliar el alcance de su cargo. Actualmente Danone Alquería no cuenta con planes de desarrollo definidos ya que no existen las descripciones y perfiles de los cargos en la organización, es por esto que se genera la necesidad de crear las bases, en este caso las descripciones y perfiles de los cargos que permitan implementar estrategias de crecimiento sostenibles en el tiempo.

1.2 Justificación y delimitación del problema

Danone Alquería hace parte del grupo Danone, organización de talla mundial que lleva en el mercado más de 90 años de experiencia, lo que hace que sea una organización con trayectoria, estructurada y con herramientas consolidadas que le han permitido subsistir en el mercado, no solo como una de las mejores empresas de yogures, sino también como una de las mejores empresas para trabajar según Great Place To Work, quien la incluye en sus listados de las mejores 100 empresas para trabajar desde 2004, estando entre los 25 primeros desde 2009. Lo que nos indica que esta organización se ha esmerado por mantener su fuerza laboral, motivada, ofreciendo planes de balance entre su vida laboral y su vida personal, buscando nuevas opciones de atracción y retención de su talento humano.

Así pues Danone Alquería no es la excepción, cuenta con varias herramientas las cuales hoy no se están utilizando dentro de la organización ya que el punto de partida de todas ellas son los perfiles de cargo y como se ha mencionado anteriormente estos no existe, es por esto que se crea dicha necesidad.

En la actualidad el proceso de desarrollo personal dentro de la organización, consta de tres componentes básicos a nivel mundial:



Ilustración 1. Proceso de Desarrollo del Personal

Fuente: Intranet Danone

1. Evaluación de desempeño, la cual se lleva a cabo formalmente dos veces al año, una en junio y otra en diciembre. El objetivo de esta es retroalimentar al colaborador acerca de su desempeño en dos instancias, una sus objetivos del año, los cuales se entregan a más tardar en febrero y la otra el desempeño de sus habilidades y competencias CODE, las cuales se explicaran más adelante. Adicional a esto el colaborador tiene la opción de plasmar sus intenciones de intercambio y se genera un plan de desarrollo individual, enfocado en aquellas competencias se considera le hace falta desarrollar, este plan individual puede afrontarse con varias herramientas de desarrollo, como lo son cursos, lecturas, actividades de mentoring, entre otras.

Para la realización de la evaluación de desempeño o PDR (People Development Review) la organización cuenta con tres formatos; si el colaborador está vinculado

directamente con la organización y su nivel jerárquico está entre 6 y 11 este proceso se realiza por medio de la herramienta de IT, llamada HIRIS. HIRIS es el sistema de IT de Recursos Humanos, en el cual se condensa toda la información del colaborador, desde sus datos personales a la hora de ingresar, hasta los procesos de compensación, desarrollo y reclutamiento.

Para ingresar a la plataforma HIRIS el colaborador debe estar conectado a la intranet de la organización y se visualiza de la siguiente manera:

The screenshot shows the HIRIS performance evaluation interface. At the top, there is a navigation bar with tabs for 'Desempeño', 'Competencias', 'Carrera', 'IDP', 'Mobility', 'Comentarios', and 'Revis. semestral'. The 'Desempeño' tab is selected. Below the navigation bar, the employee's name 'MAYORGA, NATHALIA' and title 'Empleado' are displayed, along with the employee number 'No. empleado: 218821'. The evaluation period is set from '01/01/2013' to '31/12/2013'. A box indicates the last modification was on '03/10/2013' by 'MAYORGNA'. The main section is titled 'Desempeño' and contains a blue header with the text: 'La evaluación del desempeño general se basa en la contribución general y en el logro de los objetivos anuales individuales (el que) tomando en cuenta el contexto y la forma como se lograron dichos objetivos. (el como)'. To the right of this text is a small icon labeled 'Objectives & performance details.ppt'. Below this, there are two large text boxes for 'Comentarios del Evaluado:' and 'Comentarios del Supervisor:'. On the left side, there is a scale from 1 to 5: '1 Excepcional', '2 Supera las expectativas', '3 Cumple con las expectativas', '4 Requiere mejorar', and '5 Por debajo d lo esperado'. A dropdown menu is located below the scale. At the bottom, there is a section for 'OBJETIVOS' with a dropdown menu showing 'Objetivos económicos' and 'Objetivos colectivos'.

Ilustración 2. Plataforma Hiris

Fuente: Intranet Danone [hiris.danweb.danet]

Como se puede visualizar en la imagen anterior, existen varias pestañas, las cuales permiten abordar el desempeño del colaborador de una manera integral: Objetivos, Competencias, Movilidad, Plan Individual de Desarrollo y Comentarios no sólo para final de año sino también para la revisión semestral.

Si el colaborador está contratado por medio de un tercero y su nivel jerárquico es mayor a 12 se utiliza la Cartilla CODE, la cual tiene una serie de preguntas de acuerdo a los

comportamientos del CODE según cuatro ejes: seguridad, AIB/Buenas prácticas de manufactura, Desempeño de la función y Competencias. Esta evaluación es para cargos más operativos y tiene un enfoque más en la tarea y los procesos propios de la misma, aunque también hay un componente de competencias y la evaluación de los procesos se hace a la luz de comportamientos como se puede apreciar a continuación:

Por último si el colaborador está contratado por un tercero y es nivel 10 y 11 se utiliza la siguiente cartilla CODE:

La cual consta de varias páginas que son homologadas por las pestañas antes presentadas del sistema HIRIS.

2. La segunda herramienta de desarrollo que se utiliza hoy, es “People Review”, la cual se realiza solamente para los niveles gerenciales de la organización, consiste en evaluar a cada persona con su respectivo director de área, la directora de recursos humanos de Colombia y el de Latinoamérica, en temas más allá de sólo su desempeño anual y cumplimiento de objetivos, acá se revisa el potencial que se ve en cada persona, las calificaciones de sus desempeño de los últimos años, sus logros y también los planes carrera y de vida personales de cada colaborador, para así encontrar una estrategia que nos permita retenerlos dentro de la organización y encontrar posibles sucesores para ese cargo.

| BUENAVENTURA GOMEZ, Lina María | | | CBU : Danone Colombia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------|---|---|----------|---|---|------|------|------|-------------|---|--------------------------|---|---|--|--|--|------|------|------|--------------|--|-----------|-----------|--|--|--|
| Posición: GERENTE DE MARCA Nivel : 8 Manager Nacionalidad: Colombian Reporte Jerárquico: Bignone, María Laura Reporte Funcional: | | Edad : 29 Potencial : 2.011 Development Potential 2.012 High Potential |  | | | Movilidad: Internacional Ingreso a la posición : 2010-08-30 Ingreso a la compañía : 2010-08-30 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| RESUME Team foods colombia s.a. - gerente de nuevos segmentos- 1 año y 4 meses - 2009 a 2010. | | Performance <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Global eval</td> <td></td> <td>3 Fully met expectations</td> <td>2 Exceeded expectations</td> </tr> </tbody> </table> | | | | | 2009 | 2010 | 2011 | Global eval | | 3 Fully met expectations | 2 Exceeded expectations | Fortalezas Inspira y es la vision Comprometida con crear resultados breakthrough Actua con agilidad y pragmatismo | | | | | | | | | | | | | |
| | 2009 | 2010 | 2011 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Global eval | | 3 Fully met expectations | 2 Exceeded expectations | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | LEADERSHIP <table border="1"> <thead> <tr> <th>Global</th> <th>C</th> <th>O</th> <th>D</th> <th>E</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td style="background-color: #FFD700;">2</td> <td style="background-color: #FFD700;">3</td> <td style="background-color: #FF0000;">2</td> <td style="background-color: #008000;">3</td> </tr> </tbody> </table> 1. Always Observed 2. Most often observed 3. To be further developed 4. Not yet or rarely Observed | Global | C | O | D | E | | 2 | 3 | 2 | 3 | Areas a desarrollar Desarrollar a su equipo Liderar sabiendo delegar Mejorar el impacto que su stress genera en otros | | | | | | | | | | | | | | |
| Global | C | O | D | E | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2 | 3 | 2 | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <thead> <tr> <th>WWBU</th> <th>Geography</th> <th>Function</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table> (list of WWBU/geography/function covered in the past career) | | WWBU | Geography | Function | | | | | | | | | | Competencias Funcionales <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Global eval,</td> <td></td> <td>Qualified</td> <td>Qualified</td> </tr> </tbody> </table> Junior, qualified, experienced, master | | | | 2009 | 2010 | 2011 | Global eval, | | Qualified | Qualified | Plan de carrera Expatricacion en una CBU mas grade | | |
| WWBU | Geography | Function | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2009 | 2010 | 2011 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Global eval, | | Qualified | Qualified | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Growth commitment (talent deal, next steps..) Fortalecer su liderazgo y delegacion | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Ilustración 3. Herramienta People Review

Fuente: Intranet Danone

En la imagen anterior se aprecia el formato que se utiliza, el cual incluye el nombre del trabajador, su fotografía, datos personales como fecha de nacimiento, edad, etc. El fin de esto es poder hacer movimientos internacionales para su crecimiento.

3. Finalmente se cuenta con las Trayectorias de cada área (escaleras o rutas de desarrollo), las cuales permiten visualizar el desarrollo de los empleados en la empresa, según la estructura jerárquica. Es importante mencionar que estas trayectorias son locales y no solamente ofrecen movimientos verticales, sino también horizontales, lo que amplía las oportunidades de crecimiento de cada colaborador.

FORMATOS: Ejemplo

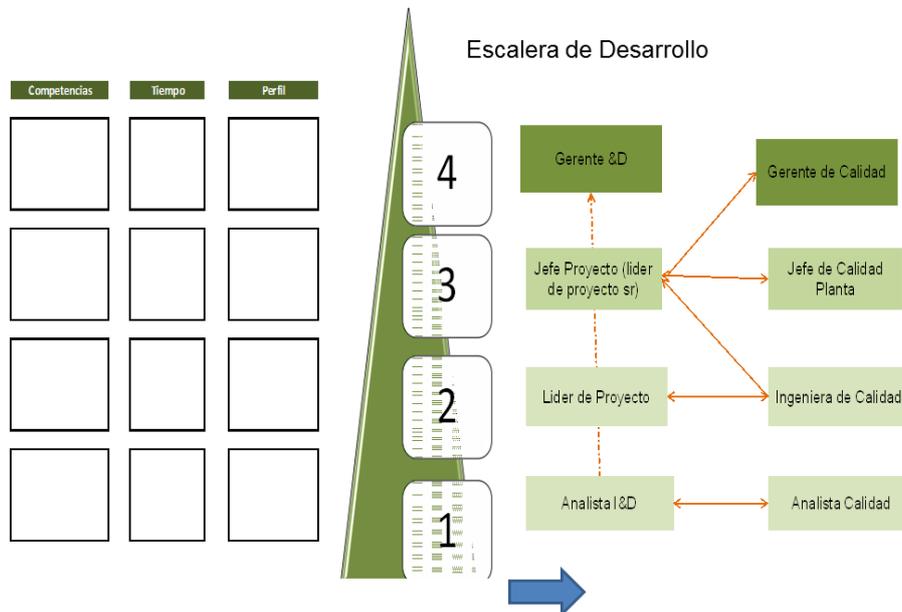


Ilustración 4. Formato escalera de desarrollo

Fuente: Intranet Danone

Adicional a lo anterior, la empresa cuenta con los comportamientos esperados para los colaboradores que permiten que constituyan la ventaja competitiva. CODE; es una herramienta de liderazgo, la cual está conformada por cuatro competencias; Compromiso, Abierto, Emprendedor y Desarrollador. A su vez estas competencias tienen comportamientos esperados según la jerarquía del cargo, los que nos ayuda a realizar una evaluación más exacta y transparente que nos permite explicarle al colaborador por que se encuentra dónde está y qué le falta para estar en el siguiente nivel. Así mismo se cuenta con las competencias por áreas, las cuales al igual que las de CODE presentan diferentes comportamientos y grados de intensidad de la competencia según el nivel de jerarquía que se ocupe dentro de la organización.

Por lo tanto este estudio, tiene como propósito integrar y articular la información existente relacionada con las descripciones y perfiles de cargo para: formalizar las funciones y sensibilizar a los jefes y a los titulares de los cargos en sus responsabilidades y de las posibilidades de desarrollo que existen dentro de la organización.

Este proyecto es el insumo principal para los procesos de GH tales como selección y reclutamiento, compensación y beneficios y esencialmente para el proceso de capacitación y desarrollo, en el cual hoy tenemos proyectos para mejorar la competencia de liderazgo, brindamos capacitaciones en idiomas y Excel y tenemos un proyecto con ADEN Business School, donde nuestros colaboradores pueden recibir cursos completos en habilidades gerenciales, hacer 5 tipos de especializaciones diferentes y culminar por qué no un MBA. Por esta razón es de suma importancia para este proceso tener parámetros claros a la hora de seleccionar los participantes de cada programa y asegurar que los programas van acorde al crecimiento de la persona y también del cargo. Por otra parte esta herramienta permitirá consolidar los conocimientos que cada cargo debe tener y hará que los recursos con los que se cuenta hoy se aprovechen de una manera más óptima e impactante, tanto en la organización como en cada colaborador. Finalmente esto nos ayudará a crear planes de desarrollo definidos permitiendo que los procesos de crecimiento tengan un soporte basado en la realidad de cada cargo y permita hacer más transparentes, eficientes y coherentes dichos procesos.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Estructurar 50 perfiles y descripciones de cargo en Danone Alquería

2.2 Objetivos específicos

- Identificar los cargos claves de la organización para realizar las descripciones y perfiles respectivos.
- Integrar y articular la información existente relacionada con los perfiles de cargo para formalizar las funciones y sensibilizar a los jefes y titulares de los cargos en sus responsabilidades generando así procesos más claros y transparentes.

3. Marco de Referencia

3.1 Contexto Empresarial

3.1.1 Reseña y desarrollo Histórico.



Danone en el mundo

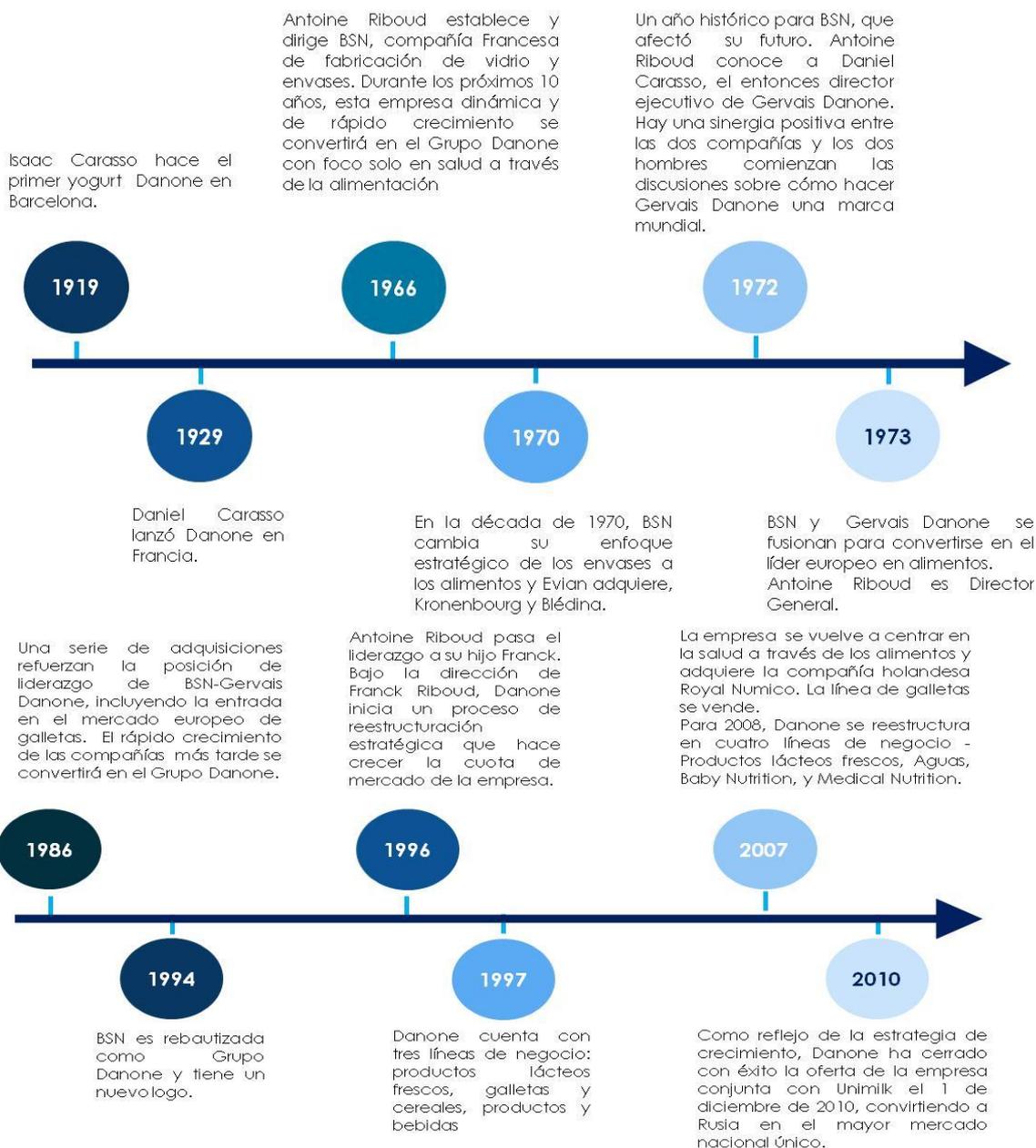
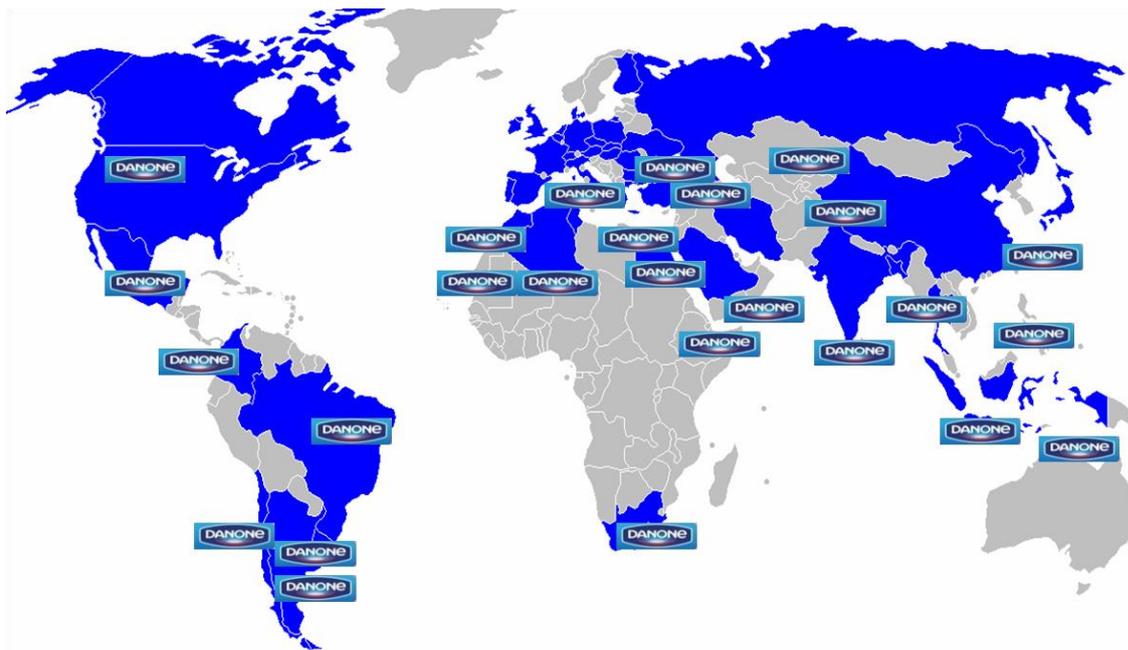


Ilustración 5. Danone en el Mundo

Fuente: Presentación Inducción Corporativa



19 febrero de 2008 se firma la alianza estratégica entre Danone Y Alquería



De esta manera nace Danone Alquería S.A, empresa que opera bajo los lineamientos del Grupo Danone.



Su única planta de producción se encuentra ubicada en la sabana de Cundinamarca en el municipio de Cajicá



La compañía cuenta con operación en las principales ciudades del territorio nacional.



Hoy cuenta con 500 colaboradores entre directos e indirectos

Ilustración 6. Danone en Colombia

Fuente: Presentación Inducción Corporativa

Danone, la multinacional de alimentos francesa, firmó una alianza con la empresa colombiana Alquería para invertir 100 millones de euros (152 millones de dólares) en diez años y la generación de al menos 400 empleos.

Con su presencia en Colombia, Danone que cuenta con 200 plantas y más de 90 mil empleados en unos 120 países, apuesta también por ingresar al mercado de los países de la Comunidad Andina. "Colombia es para nosotros la puerta de entrada a otros países andinos como Ecuador, Perú y Bolivia, donde esperamos llegar con nuestros productos y también dinamizar la industria láctea", anotó Hours.

Actualmente, la empresa cuenta con 498 trabajadores capacitados para realizar su labor con calidad y comprometidos con el crecimiento de la empresa. En la sede administrativa se encuentran ubicadas 85 personas, en plata trabajan 143 operarios, divididos en 3 turnos y en la parte comercial cuenta con 270 vendedores.

Misión.

Brindar salud a través de la alimentación al mayor número de personas.

Visión.

Ser una Compañía consolidada, reconocida por su liderazgo e innovación. Generamos orgullo para nuestros Empleados, Clientes y Consumidores.

Valores.



Ilustración 7. Valores Corporativos

Fuente: Presentación Inducción Corporativa

3.1.2 Portafolio de productos.

Danone Alquería S.A.S. clasifica sus diversas marcas en diversos segmentos. En la gráfica 2. Encontramos las diversas presentaciones en cada uno de sus segmentos.



Ilustración 8. Portafolio de Productos

Fuente: material de Inducción Corporativa

- **Tránsito:** En este segmento se encuentra la marca **Activia**, yogurt que es clasificado en el mercado como funcional, ya que brinda un beneficio digestivo al consumidor. Este producto está dirigido principalmente a mujeres entre los 25 a 50 años, porque en este target se presenta con mayor frecuencia tránsito intestinal lento, que ocasiona a su vez inflamación abdominal; sin embargo, también puede ser utilizado por toda la familia. Es uno de los productos más fuertes en el portafolio, ya que es el único yogurt cuyo funcionamiento está científicamente comprobado a través de estudios clínicos a nivel mundial¹.
- **CORE:** Es el segmento donde se ubican yogurts regulares y bebidas lácteas. Aquí encontramos la marca **Nutriday**, que es la marca de yogurt que ofrece nutrición balanceada para todas las familias colombianas a un precio asequible; actualmente esta marca cuenta con Kumis y cereal dentro de su portafolio.
- **Petit: Danonino** es un queso diseñado para brindar una nutrición balanceada y contribuir al crecimiento de los Niños desde los tres años.

Éste tipo de clasificación permite que la empresa genere estrategias de mercadeo y distribución adecuadas para cada una de sus marcas, ya que definen con mayor precisión las preferencias de los clientes que están en dicho segmento.

Actualmente, **Danone Alquería S.A.** está enfocado en fortalecer la presencia que tienen sus marcas en el mercado, esto explica que esta filial no tenga un portafolio tan amplio y variado en comparación con otras filiales de Danone en el mundo.

¹ www.activia.com.co

3.2 Marco teórico

3.2.1 Descripción Cargos

Es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistémica; esta podrá ser detectada en prosa en forma narrativa o presentada en formatos codificados. Al registro escrito de las tareas, las responsabilidades, las condiciones de trabajo y los requisitos exigidos por los candidatos a ocupar dichos puestos.

Según Chiavenato (1989), Hay que establecer 4 condiciones necesarias como:

- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo)
- Cómo deberá cumplir esas atribuciones y tareas (métodos y procesos de trabajo).
- A quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad); es decir, la relación con su jefe.
- A quien deberá supervisar o dirigir (autoridad); es decir, la relación con los subordinados.

También nos dice que el diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos, tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo.

A su vez William Werther y Keith Davis (1995), dicen que la descripción de un cargo muestra los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales que se han especificado en cada caso.

Existen unos criterios para definir las descripciones de cargos como son²:

- **Extensión Moderada:** Se expondrán las ideas con el menor número posible de palabras, también se deben evitar frases o conceptos innecesarios. Esto no quiere decir que se vaya al extremo y se resuma tanto la descripción que no se entienda la idea y por tal motivo no exista claridad en las funciones, llevando a la dificultad de las funciones.
- **Claridad en la Redacción:** Evitar el uso de términos poco usuales, es decir que sean desconocidos por la mayoría de las personas. Deben ser redactadas en forma clara, sencilla, de manera que permita un fácil entendimiento del cargo.
- **Idea clara de los Puestos:** Se debe señalar con nitidez las tareas más representativas de los cargos, la dificultad de ellas, la independencia con que se trabaja, la supervisión tanto que se recibe como la que se ejerce, al igual que las responsabilidades que se asumen con respecto al cargo.
- **Clases Genéricas:** Abarcan puestos con tareas similares en cuanto a su naturaleza y nivel de dificultad; es decir, el que archiva, el que hace tareas de mecanografía, etc. Tienen un nivel de dificultad semejante, su naturaleza de tareas es parecida, se podría decir que se crea una sólo clase de nombre genérico, como el de Oficinista.
- **Clases Individualistas:** Estas se refieren a puestos individuales, en donde su naturaleza es diferente; como por ejemplo el de Profesional (ingeniería mecánica, civil, etc.)

Proceso de la Descripción

- **Funciones (Propósito del puesto, función básica y objetivo);** Es la introducción general al puesto, estableciendo muy breve los propósitos y el lenguaje es muy sencillo y directo.

² Zetaya Lücke Julio. Clasificación de puestos. Editorial Universidad Estatal a Distancia. Pagina 151.

- Deberes y Responsabilidades (básicos, principales, específicos y también actividades principales); Como su nombre lo indica enumera los principales deberes y responsabilidades específicos que debe cumplir una personas que desempeña el puesto para llevar a cabo las funciones detalladas en la descripción. Para esto es necesario dividir las responsabilidades en: categorías en línea y asesoría técnica, responsabilidades por planeación, análisis, revisión de operaciones, organización, operación y categorías funcionales como tareas de finanzas, materiales, etc.
- Autoridad (límites de autoridad); establece los límites hasta donde un ejecutivo puede llegar a cumplir sus deberes. Por lo general ésta está unida con la de responsabilidades en una sola.
- Relaciones (relaciones de organización, información, relaciones de trabajo); son las funciones vitales para el cumplimiento del gerente. Puede delinear las relaciones dentro de la compañía, con subordinados, superiores, proveedores, cliente, etc. Es una descripción clara de las relaciones entre el que va desempeñar el cargo y el superior.
- Otras secciones; secciones diseñadas para medir la eficiencia en la ejecución del trabajo de quien desempeña el cargo.

La descripción típica del directivo por lo general se encuentra en los primeros 4 tópicos y en algunos casos toca los adicionales, por lo general especificando algo de la función, deberes principales.

Adicionalmente también se puede decir que para realizar la descripción de cargos es importante tener en cuenta que la persona que lo va realizar es porque ella mismo lo analizó, esto se da para que exista exactitud de las palabras, en su significado. Debe incluir el qué, cómo y para qué, esto con el fin que vayan a presentarse malas interpretaciones al desempeñar el puesto o cargo.

También debe incluir las tareas principales y dar una explicación a cada una, dando una explicación introductoria, que generalmente muestra lo que se está haciendo, seguida de una relación detallada del cómo y para qué.

Naturaleza del Análisis de puestos

El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una empresa. Antes de estudiar cada puesto, los analistas estudian la organización, sus objetivos, sus características, su personal, procedimientos y los productos o servicios que ofrece a la comunidad. Aquí el término puesto entendido como cargo o posición.

A través del análisis de puestos se determinan los deberes y naturaleza de los puestos y los tipos de personas, en términos de capacidad y experiencia, que deben ser contratadas para ocuparlos. Estos datos más tarde serán utilizados para desarrollar las descripciones de los puestos.

La descripción de puestos es una exposición de las tareas o funciones que desempeña el ocupante del puesto, en tanto que el análisis de puestos es una verificación comparativa de los requisitos que dichas funciones o tareas imponen a los ocupantes.

En general, el análisis de puestos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier nivel de puesto:

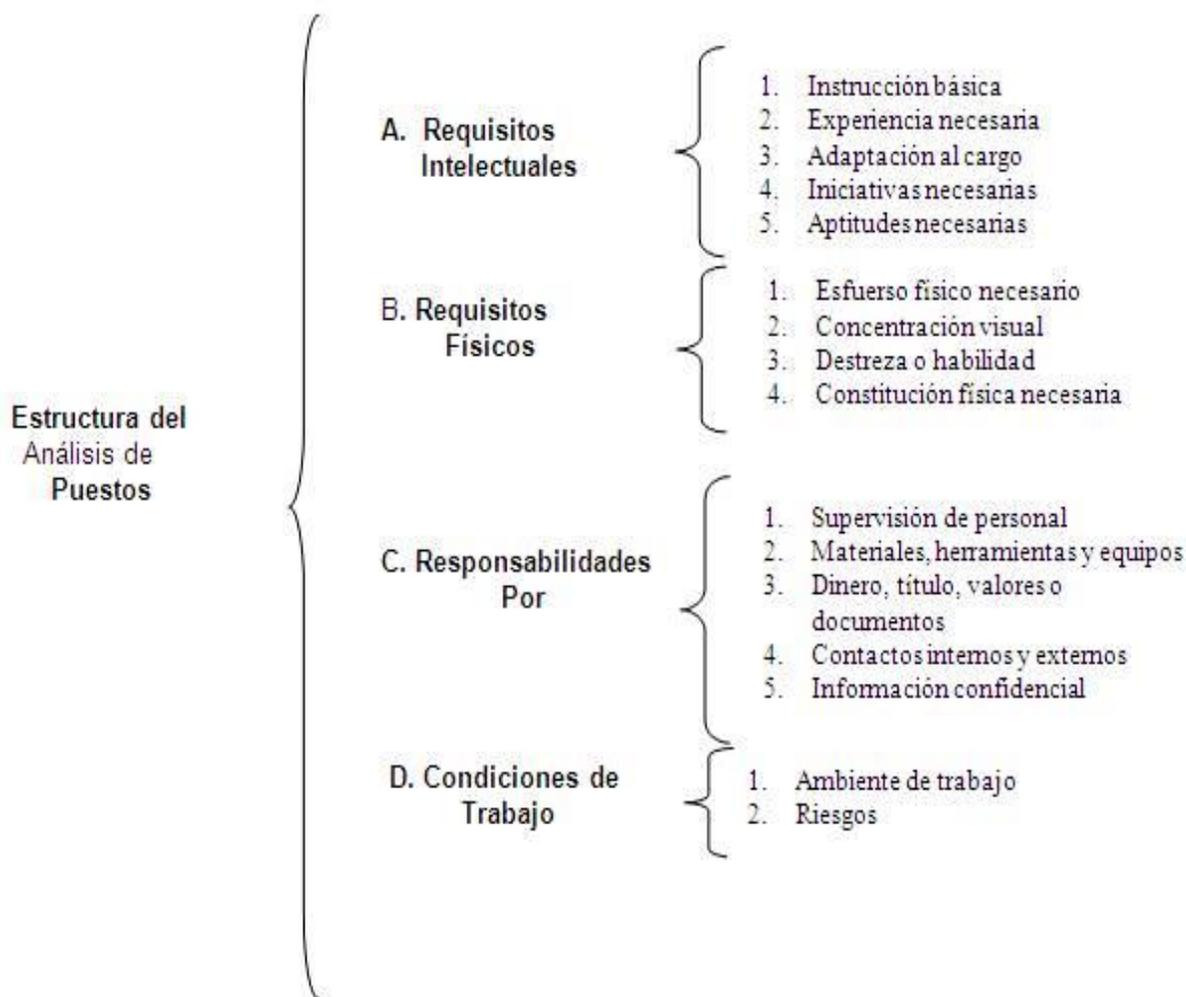


Ilustración 9. Estructura del Análisis de Puestos

Fuente: Uso de la información del análisis de puestos. Andrés Castillo Silveiro 2011

Es importante mencionar que aunque “la descripción y el análisis de cargos está estrechamente relacionada en su finalidad y en su proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué los hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas, y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada”³

Usos de la Información del Análisis de Puestos

³ Chiavenato, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", Sexta Edición 1994, McGRAW-HILL. Pág. 331.

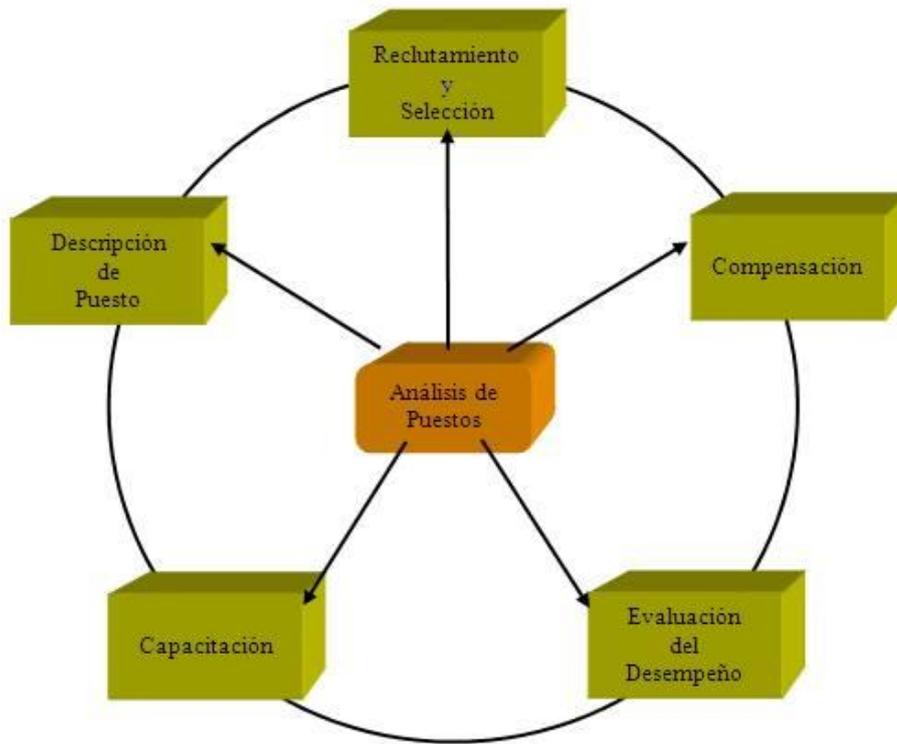


Ilustración 10. Usos de la información, análisis de puestos

Fuente: Uso de la información del análisis de puestos, Andrés Castillo Silveiro 2011

- Descripción de puestos: El análisis de puestos es útil para asegurar que todas las actividades que se tienen que realizar están asignadas en las posiciones específicas.
- Reclutamiento y Selección: El análisis de puestos proporciona información sobre el puesto y los requerimientos humanos necesarios para desempeñar esas actividades. Estas informaciones sirven de base para decidir qué tipo de personas reclutar y contratar.
- Compensación: La compensación está vinculada con la capacidad requerida, el nivel de educación, los riesgos de seguridad y otros. El análisis de puestos ofrece los datos para determinar el valor relativo de cada puesto.
- Evaluación del desempeño: Consiste en comparar el desempeño real de cada empleado con el rendimiento deseado. Es mediante el análisis de puestos que se determinan los criterios que se deben alcanzar y las actividades específicas que hay que realizar.

- **Capacitación:** La información del análisis de puestos también se utiliza para diseñar los programas de capacitación y desarrollo que se requieren para desempeñar de manera efectiva el puesto.

Métodos para reunir información sobre el Análisis de Puestos



Ilustración 11. Métodos para reunir información sobre análisis de puestos

Fuente: Métodos para reunir información del análisis de puestos. Andrés Castillo Silveiro 2011

Existen varias técnicas que se pueden utilizar para obtener la información sobre los deberes, responsabilidades y actividades del puesto. El analista podrá utilizar cualquiera de ellas o combinar las técnicas que se apliquen mejor a su propósito. Por ejemplo:

1. **Entrevistas:** el analista visita personalmente al empleado que puede proporcionarle información relevante sobre el puesto. Puede basarse en un cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto. Este sistema ofrece máxima confiabilidad, pero tiene un alto costo, debe entrevistarse tanto a las personas que desempeñan el puesto como a sus supervisores para verificar la información proporcionada por los empleados.

Ventajas de las Entrevistas:

- Los datos relativos a un puesto se obtienen de los empleados que los ocupan, que son quienes lo conocen mejor.
- Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.
- Este método es el que proporciona mayor rendimiento en el análisis.
- Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de puesto.

Desventajas de las Entrevistas:

- Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.
- Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- Se pierde demasiado tiempo y tiene un costo operativo elevado.

2. Comités de Expertos: aunque igualmente costoso y lento, el método de recabar la opinión de un grupo de expertos reunidos con el propósito de analizar un puesto permite un alto grado de confiabilidad. Es especialmente útil cuando el puesto evaluado es de importancia vital y es desempeñado por numerosas personas.

3. Cuestionario: Solicitar a los empleados que respondan cuestionarios en los que describan deberes y responsabilidades relacionados con su puesto. El cuestionario puede hacerse con preguntas estructuradas y abiertas. Es una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados; y es menos costoso que la entrevista. Sin embargo, el desarrollo y prueba del cuestionario para asegurarse de que los trabajadores entiendan las preguntas puede ser un proceso costoso y de mucho tiempo.

Ventajas:

- Los ocupantes del puesto y sus supervisores directos pueden llenar el cuestionario conjuntamente.
- Es el método más económico y el que más personas abarca porque puede ser distribuido a todos los ocupantes del puesto y ser devuelto con relativa rapidez.
- Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Desventajas:

- No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo.
- Exige que se planee y se elabore con cuidado.

4. Observación Directa: El análisis se efectúa observando al ocupante del puesto, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista anota los datos claves de su observación en la hoja de análisis de puestos. Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos o repetitivos. Generalmente va acompañado de entrevista y análisis con el ocupante del puesto o con el supervisor.

Ventajas:

- Veracidad de los datos obtenidos.
- No requiere que el ocupante del puesto deje de realizar sus labores.
- Es el método ideal para aplicarlo en puestos sencillos y repetitivos.

Desventajas:

- Costos elevados porque el analista tiene que invertir bastante tiempo.

- La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto no permite obtener datos importantes para el análisis.

5. Bitácora del Empleado: Pedirle al empleado que lleve un diario o lista de las actividades que realiza diariamente. El trabajador debe anotar cada actividad que realice así como el tiempo utilizado en las mismas.

En cada circunstancia el analista debe determinar la combinación más adecuada de técnicas, manteniendo en todos los casos la máxima flexibilidad. La elección de estas combinaciones dependerá de las particularidades de cada empresa, así como de los objetivos del análisis y descripción de puestos y del personal disponible para esta tarea, entre otros.

Componentes esenciales del Perfil de Cargo derivados del análisis y descripción de puestos de trabajo.

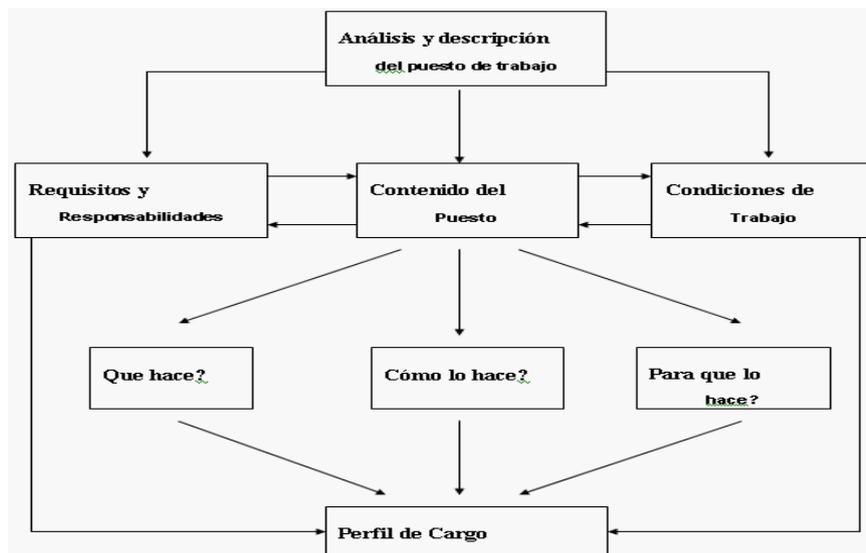


Ilustración 12. Componentes esenciales del Perfil de Cargo derivados del análisis y descripción de puestos de trabajo

Fuente: Componentes esenciales del Perfil de Cargo derivados del análisis y descripción de puestos de trabajo. Rene Sasson Rodas 2005.

En el desarrollo del proceso de análisis de puestos se identifican una serie de pasos a seguir que pueden ser agrupados en tres fases o etapas.

En la fase primera de planeación del proyecto, además de asignar la responsabilidad del proceso, se determinará el ámbito o extensión del análisis, especificando sus propósitos y los puestos que serán seleccionados para tal efecto. Se trata de una fase eminentemente preparatoria y comunicativa.

En la segunda etapa de captación de la información se decidirá qué método/s se utilizarán, qué tipo de datos se necesitarán, qué fuentes de información están disponibles y qué procedimiento deberá ser utilizado para obtener la información.

La tercera etapa de análisis de la información se centra en el análisis de los datos, para lo cual se utilizan las técnicas apropiadas asegurándose de la validez de la información obtenida.

Como vimos en el gráfico anterior el resultado del análisis del cargo y de la descripción es el perfil del cargo.

Aquí planteamos unos pasos para determinar el perfil del cargo:

1. Determinar la información requerida y las fuentes de información: dentro de las fuentes están los mismos puestos y sus ocupantes, o fuentes externas que son documentos del mismo cargo en otras empresas.

Con esta metodología se tratará de extraer del análisis de puestos uno o más de los siguientes tipos de información:

- **Actividades del Puesto:** La lista de actividades indica además el modo como se lleva a cabo la actividad, el porqué, el cuándo y el quién ha de realizarla.

- **Comportamiento Humano:** En este punto se incluye información referente a las exigencias personales del puesto en términos de habilidades sociales, necesidades de coordinación y otros.
- **Máquinas, Herramientas y Materiales:** Se incluye la información sobre los productos elaborados, los materiales procesados, servicios proporcionados.
- **Criterios de Desempeño:** Se reúne información con respecto a los criterios de desempeño por medio de los cuales se valoran a los empleados de este puesto como estándares de producción.
- **Contexto del Puesto:** Comprende la información referente a condiciones físicas, horario de trabajo, contexto social y organizacional; por ejemplo la gente con la que el empleado deberá interactuar habitualmente.
- **Requerimientos Personales:** Información relativa a los requerimientos humanos del puesto tales como los conocimientos o las habilidades que conciernen al puesto de trabajo (educación, capacitación, experiencia laboral) así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses) que se requieren.

2. Métodos para recoger la Información

- **Observación:** Consiste en observar y registrar las actividades y conductas que realiza el ocupante del puesto en el mismo lugar y momento en que se desarrollan. Estas observaciones las puede hacer directamente el analista o a través de algún medio de registro, como por ejemplo una cámara. Este método da objetividad y credibilidad para analizar el comportamiento normal de los ocupantes del cargo.

- Diarios y anotaciones: consiste en solicitarle al ocupante del puesto que haga anotaciones sobre su trabajo por un periodo de dos semanas. Este método permite conocer aspectos críticos del puesto de trabajo que son cruciales para un buen desempeño.
- Consultas técnicas: consiste en recoger información del supervisor y/o Jefe inmediato.
- Cuestionario: se consignan todas las preguntas que se consideren necesarias para conocer el cargo. Los encargados de llenar los cuestionarios son los ocupantes del puesto, sus superiores inmediatos
- Entrevistas individuales. Consiste en hacerle preguntas al ocupante del puesto hasta conocer las tareas regulares, los requisitos, el alcance de las responsabilidades y las condiciones de trabajo en el puesto que desempeña.

3. Registro de resultados

Los resultados se suelen registrar en forma de manual de funciones, formato de perfil de cargo, de descripción de cargo, etc.

Al realizar una revisión bibliográfica acerca de los análisis de puesto y levantamiento de perfiles, no debemos olvidar que estos tienen relación con el plan y desarrollo de carrera.

Beneficios:

- El uso de los perfiles de cargo facilita procesos como: reclutamiento y selección, formación, compensaciones, evaluaciones de desempeño, planes de carrera,

asignación adecuada de tareas, ayuda a repartir mejor las cargas laborales, soporta el sistema de asensos, fija responsabilidades, da bases firmes acerca de las funciones de cada empleado, y en general, facilita la coordinación y organización de las actividades de la empresa.

- Adicionalmente, para los supervisores es una ventaja contar con descripciones de cargo porque da un conocimiento preciso y completo de las tareas encomendadas, permitiendo mejor planeación y distribución de las mismas, ayuda a explicar al trabajador la labor que realiza, evita interferencias de mando, e impide que al cambiar el supervisor se generen dificultades de mando con la nueva persona que ocupe el puesto.
- Así mismo, para el colaborador representa beneficios en la medida en que conoce con precisión sus labores a cumplir, señalando claramente sus responsabilidades, y determinando su nivel de efectividad en las mismas, impide que sus funciones invadan el campo de otros, señala fallas y aciertos.

Finalmente, para el área de Recursos Humanos implica beneficios muy grandes, que ya fueron mencionados anteriormente.

3.2.2 Plan y Desarrollo de Carrera

El concepto de desarrollo de carrera es un concepto relativamente joven en las organizaciones, y en la última década ha ido creciendo rápidamente. Los últimos estudios han demostrado que el desarrollo de carrera ha tenido más éxito en aquellas empresas en las que este es integrado también con otros procesos de Recursos Humanos como lo son la evaluación de desempeño, capacitación y formación. Sin embargo en un comienzo las empresas implementaban el desarrollo de carrera únicamente para satisfacer sus necesidades y alcanzar

sus objetivos beneficiándose ellas mismas y no a sus empleados. Hoy en día las empresas ven de otra manera el desarrollo de carrera, ya que la ven como una vía para prevenir el desgaste, informar a los empleados de las posibilidades profesionales, mejorar la calidad de vida laboral y para cumplir sus objetivos de no discriminación laboral entre otros. A partir de esto se puede entender el desarrollo de carrera como una técnica estratégica de Recursos Humanos que permite la confección de planes de carrera individuales. Siendo así el desarrollo de carrera cumple cuatro funciones como:

- Retener al personal de alto potencial
- Servir como herramienta de desarrollo profesional
- Poder ofrecer a la persona adecuada, en el plazo previsto, para que ocupe el puesto clave planificado.
- Facilitar el desarrollo de objetivos estratégicos de la organización.

Siendo así, el diseño y plan de carrera se dirige hacia tres fases:

1. Evaluación: Actividades que engloban la autoevaluación y la evaluación por parte de la organización, teniendo como objetivo identificar la valía y carencias de los empleados, que ayuda, en primer lugar, a elegir una carrera profesional adecuada y realista, y, en segundo lugar, a determinar los puntos débiles que tienen que superar para alcanzar sus objetivos profesionales.
2. Orientación: Determina el tipo de carrera que quieren desarrollar los empleados y qué pasos deben seguir para convertir en realidad sus objetivos profesionales. Los dos métodos con los que se aborda la orientación de la carrera profesional son el

asesoramiento individual y los servicios de información donde el primero consiste en sesiones cara a cara que tienen como objetivo que los empleados examinen sus aspiraciones profesionales y los segundos pueden consistir en varios métodos entre los que se encuentran: la publicación interna de puestos de trabajo y los inventarios de habilidades.

3. Perfeccionamiento: Implica actuar para crear e incrementar las habilidades propias con el fin de prepararse para futuras oportunidades de trabajo. Los programas más habituales de perfeccionamiento que ofrecen las organizaciones pueden ser: Tutorías, preparación, rotación y programas de ayuda.

Todo esto se ha dado gracias a las presiones competitivas como los cambios tecnológicos y a las peticiones y necesidades de los mismos trabajadores para crecer y perfeccionar sus habilidades, lo que ha hecho que el desarrollo de carrera se haya convertido en una actividad más completa y compleja. Esto indica que hoy día, el desarrollo de carrera tiene una participación activa de los trabajadores en la planificación de las posibles direcciones que puedan tomar sus carreras profesionales. Teniendo en cuenta lo anterior el desarrollo de carrera es el resultado de la planificación individual de carrera y de la provisión de apoyo y oportunidades que da la organización al trabajador, lo que indica que es un proceso que se lleva a cabo entre el empleado y la organización. Al ser así los trabajadores tienen como responsabilidad tener objetivos claros, realizar autoevaluación, tener compromiso, buscar retroalimentación, comunicar intereses a la organización, hacer seguimiento, etc. y así mismo la organización tiene como responsabilidad comunicar misión y objetivos, dar información, diseñar e implementar el proceso, entrenar a los gerentes, aportar recursos, y reconocer logros entre otros, generando interés por comprender a sus trabajadores lo que significara una buena estrategia para cumplir su deseo de hacer un

diseño de intervención propio para sus empleados y así construir una carrera dentro de la empresa que traiga consigo beneficios ambas partes . Es por esto que es importante que Recursos Humanos encaje la visión y misión de la empresa con la de sus empleados para lograr un funcionamiento fluido del sistema, lo que indica que el desarrollo de carrera se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas de Recursos Humanos. Cabe aclarar que el desarrollo de carrera está directamente relacionado con la estructura jerárquica de la organización, ya que a partir de esta se realiza el mapa de carreras. Con esto, se establece la relación entre los distintos puestos y las vías de acceso de unos a otros, lo que facilita a la organización y a los empleados el conocimiento de las posibles vías de ascenso que tiene la pirámide jerárquica. Como se sabe la competitividad del mercado laboral hoy en día es más exigente ya que pide, una mejor preparación de los profesionales, obligando así a plantearse la validez de estas herramientas de gestión de recursos humanos en su concepto más tradicional. Teniendo en cuenta esto, el desarrollo de carrera se apoya en dos pilares básicos: las posibilidades de crecimiento y constante desarrollo del organigrama de la organización, y el poco riesgo de pérdida de empleo.

Para esto es importante que exista una gestión integrada del talento donde se dé un cambio del contexto organizacional como nuevas formas de tomar decisiones, rediseño de procesos y estructuras organizacionales no tradicionales. Esto indica que si las organizaciones quieren seguir vigente y sobrevivir en un mundo que es cada vez más competitivo, debe considerar el desarrollo de carrera como una estrategia clave. Sin embargo las empresas deben saber manejar este tema debido a que si se le da un mal manejo puede afectar la eficacia y productividad de la misma. Es por esto que a la hora de realizar el desarrollo de carrera se deben tener en cuenta preguntas como: ¿Tiene el empleado más interés en sacar partido de las oportunidades de ascenso que

en mantener un nivel adecuado de rendimiento? ¿Al empleado le importa más la imagen que tengan otros de él que a lo que quiere realmente? ¿Le da más importancia a los contactos profesionales y halagos que al buen rendimiento? Así estas personas generalmente asciendan, a largo plazo se verán envueltos en problemas pues habrán tareas que no van a estar en capacidad de resolver. Por esto un elemento clave para que el desarrollo de carrera funcione correctamente es que los jefes tengan conocimiento del tema y estén comprometidos con el desarrollo de sus subordinados. Es por esto que son ellos quienes deben desempeñar el rol de promotores de los planes de desarrollo de sus empleados. Debido a lo anterior es evidente que el desarrollo de carrera debe implementarse únicamente si hay una visión clara y compartida por parte del equipo directivo, donde haya claridad en las ventajas y desventajas de la misma, pero teniendo claro que un buen diseño de carrera trae consigo muchos beneficios ya que es un elemento estratégico clave, permite identificar a las personas valiosas, permite desarrollar una política de retención de personal con alto potencial, facilita hacer provisiones realistas, ayuda a orientar los recursos, y facilita la relación entre jefes, directivos y el departamento de Recursos Humanos entre otros.

Finalmente el plan de carrera es una herramienta fundamental para las organizaciones, ya que ayuda a despertar y mantener el compromiso de los trabajadores, permitiéndoles tener buenos resultados y permanecer en la organización como parte de esta.

Por otro lado las organizaciones cuentan con planes de sucesión, el cual se refiere a la planeación de remplazos, donde se toma como parte fundamental una serie de competencias con las que cuenta o están en fase de mejoramiento de un trabajador. Al realizar un plan de sucesión es importante que se tengan en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Quién toma la decisión e iniciativa de llevarlo a cabo?
- ¿Cuándo es el momento adecuado para implantarlo?
- ¿Cuáles son los perfiles de los directivos relevantes actualmente y si son los que requiere la empresa para afrontar los retos futuros?
- ¿Cómo debe prepararse la empresa?
- ¿Qué preparación requieren los posibles sucesores?
- ¿Qué preparación requiere el retirado?
- ¿Qué costes implica el proceso de sucesión?

En este orden de ideas, al responder estas preguntas se debe realizar un plan donde se especifiquen las diferentes acciones que se llevaran a cabo con el fin de medir el progreso y cumplimiento de los objetivos que se han planteado desde un principio. A partir de esto se contribuye a la permanencia de la empresa en el tiempo.

A diferencia del plan de carrera, no se tiene en cuenta el crecimiento profesional del trabajador, ni el tiempo ni la parte académica del mismo. Esto indica que el plan de sucesión trabaja con las potencialidades del empleado para que este se someta a un proceso comparativo con las aptitudes y actitudes que se deben tener para ocupar uno de los cargos disponibles en la organización.

Esto trae consigo beneficios como propiciar el desarrollo de conocimientos y experiencia, mayores niveles de pertenencia, motivación e interés y por ende los trabajadores contribuirán al logro de los objetivos organizacionales. Los planes de sucesión son utilizados por organizaciones en la que su madurez organizacional y el responsable orden que tienen en los procesos le permiten establecer el mapa de competencias de su personal desde que ingresa a la empresa, actualizándolo de manera constante. Esto facilita tener el perfil de competencias de su gente lo que se traduce en una importante herramienta de decisión, ya que

permite evaluar a los futuros responsables de cargos de mayor envergadura por su talento y no por su trayectoria curricular, como ocurre en los planes de carrera. Es por esto que las empresas que utilizan planes de sucesión dirigen su atención al talento y a como este a sido distribuido en el mapa de competencias. Es por esto que los planes de sucesión son más exigentes que los planes de carrera ya que exigen un mayor esfuerzo en el desarrollo del talento individual y la operacionalización o puesta en práctica del mismo y no depende de la acumulación del tiempo, niveles académicos o experiencia. De esta manera los planes de sucesión traslada la responsabilidad del desarrollo de las competencias al empleado y no a la empresa, lo que significa que ofrece todos los mecanismos para que sus empleados conozcan los mapas de competencias que existen para cada puesto de la organización y así compararlos con los propios, siendo los mismos empleados quienes deciden qué competencia desarrollar para alcanzar el nivel jerárquico o de conocimiento que desean en la empresa.

3.3 Marco conceptual

- Descripción de Cargos: Es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistémica; esta podrá ser detectada en prosa en forma narrativa o presentada en formatos codificados. Al registro escrito de las tareas, las responsabilidades, las condiciones de trabajo y los requisitos exigidos por los candidatos a ocupar dichos puestos.
- Perfiles: conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir las responsabilidades, funciones y tareas de una profesión.
- Plan de carrera: Es la planificación individual de carrera y la provisión de apoyo y oportunidades que da la organización al trabajador para que este crezca y se mantenga dentro de la organización.

- Plan de sucesión: Conjunto de competencias con los que cuenta o están en fase de perfeccionamiento de un trabajador para ocupar determinado cargo en la organización.

3. Metodología

4.1 Tipo de Investigación

Este estudio es Aplicado descriptivo ya que por medio de la creación y divulgación de las descripciones y perfiles de los cargos de la organización, se busca que los procesos de crecimiento, plan de carrera y sucesión sean más claros, ya que a partir de esto se podrá tener conocimiento sobre lo que necesita determinada persona para ocupar un cargo dentro de la organización.

4.2 Población

La población corresponde a la totalidad de los empleados de Danone Alquería, hoy alrededor de 500 colaboradores.

Muestra:

Según los criterios acordados en la empresa de los 93 cargos que se tiene hoy el objetivo es dejar para este año el 54% y el restante para el primer semestre de 2014.

4.3 Recolección de Información

Para recolectar la información se desarrollaron tres fases:

Fase de Planeación: 2 meses.

Fase de recolección de Información: 6 meses.

Fase de validación: 1 mes

La información se recolecto a través de dos medios:

1. Solicitud por correo electrónico; el primero enviado el 04 de septiembre, para la recolección de 15 perfiles, el segundo se envió el 04 de diciembre requiriendo al información de 25 perfiles adicionales. En dicho correo se solicitaba enviar la información de las principales responsabilidades, reportes y contactos que se tenían con otras áreas para así poder llenar los formatos tanto de perfiles como de descripción del cargo. El plazo que se dio para enviar esta información fue de 2 semanas.

2. Los 10 restantes se realizaron a través de entrevistas que se llevaron a cabo del 16 al 31 de diciembre.

Fase de validación: 2 meses, se realizó una validación con el jefe inmediato de cada cargo, en caso de que hubiesen correcciones estas se realizaron, se realizó una segunda validación finalmente se aprobó tanto por el director de área del cargo como por la directora de gestión humana

4.4 Instrumentos

Se utilizó la entrevista que usa Danone Alquería, la cual tiene la siguiente estructura:

| Definición de Elementos que Componen el Análisis del cargo | | |
|--|---|--|
| Nombre | DEFINICION | PREGUNTAS RELACIONADAS |
| Fecha creación | Fecha en la que realizas el levantamiento del perfil. | N/A |
| Nombre cargo | Nombre formal del cargo en Danone (maestra) | Cuál es tu cargo? |
| Nivel | Nivel dentro del Ranking Danone del cargo (maestra) | Validar Natalia Mayorga (muchos ocupantes desconocen el nivel de su cargo) |



| Área | Área a la cual pertenece el cargo | N/A |
|--------------------------------------|--|--|
| Proceso / sub área / gerencia | Sub área a la cual pertenece. Ej. Industria (área), Calidad (gerencia). | Cuál es el área en el que trabajas? |
| Actual ocupante | Persona con la que realizaste la entrevista | N/A |
| Lugar físico donde se realiza | Lugar en donde realiza su trabajo regularmente. Ej: Planta Cajicá, Ruta asignada, Centro Distribución Siberia... | En donde realizas normalmente tu trabajo? |
| Jornada de trabajo | Horario regular de trabajo (si incluye turnos, mencionarlos) | Que horario tienes de trabajo? |
| Superior jerárquico | Cargo del jefe inmediato | Qué cargo tiene tu jefe? Quien es tu jefe? Qué cargo tiene? |
| Puestos a cargo | Cuales cargos le reportan. Ej. Analista de capacitación es el puesto a cargo del Coordinador de Capacitación. | Tienes puestos a cargo? |
| Número de posiciones | Cuántas personas ocupan el cargo. Ej. 20 mercaderistas. | Validar con nómina (muchos ocupantes desconocen cuántas personas hay en su cargo. Ej. Preventistas) |
| Realizan todas las mismas funciones? | Si todas las personas que ocupan este cargo tienen las mismas tareas. Ej: SI: Mercaderistas, Montacarguistas / NO: Gerentes de Marca. | Indagar en caso de que las posiciones realicen diferentes funciones: Todos los analistas de ventas (cargo a construir) realizan las diferentes funciones? |
| Cargo 1, Cargo 2. | Describir brevemente la diferencia entre cada uno de los cargos en caso de que no realicen las mismas funciones. Ej: Realiza toda la gestión del trade marketing para la marca Activia etc, el otro cargo: Gestión para NutriDay y se reúne con el equipo de nutriday de mercadeo... | Cuál es la diferencia entre tu cargo y el de tal persona/el otro gerente de marca(cargo)? Que haces en tu cargo que sea diferente al de los otros Controllers (cargo)? |
| Resumen cargo | Breve explicación de las funciones/tareas/actividad. Ej. Seleccionar cargos base en las áreas de Logística, Industria y Comercial. | A grandes rasgos, que hace una persona en tu cargo? |
| Misión cargo | Objetivo que cumple el cargo, cual es el aporte que le da el cargo a la organización, cual es la necesidad que cubre en la organización. | Cuál es el objetivo que cumple tu cargo? Cuál es el principal objetivo que tiene tu cargo? Por qué es importante tu cargo? Cuál es el motivo por el que existe un Analista Bienestar (cargo)? |
| Nivel toma de decisiones | Las decisiones que le competen al cargo tomar. Ej. Decidir la distribución del presupuesto entre las marcas/Decidir qué persona continúa o no en el proceso de selección. NOTA: Esta información debe integrarse en las actividades del cargo. | Que decisiones están permitidas que tomes en tu cargo? Cuáles son las decisiones que un Gerente de ventas debe tomar? |
| Organigrama | Esquema de la estructura del área (se recomienda del área completa) | Validar con director del área y de Recursos Humanos. Estás de acuerdo en que este es el organigrama de tu área? |
| Responsabilidades | Se refiere a todos los recursos o presupuesto encargados al cargo y por los cuales debe responder. NOTA: Esta información debe integrarse en las actividades del cargo. | |

| | | |
|------------------------|---|---|
| Recursos | Son los recursos asignados que ayudan a que la persona realice su labor. Ej. Tarjetas de crédito, celulares corporativos, equipos (pc), Montacargas, Máquina Arcil2, Dotación... NOTA: Esta información debe integrarse en las actividades del cargo. | Que recursos tienes a cargo? Que elementos te asignaron para desempeñar tu puesto? |
| Personas | Cargos que le reportan directamente Ej. Analista de Capacitación le reporta al Coordinador de Capacitación. NOTA: Esta información debe integrarse en las actividades del cargo. | En teoría ya se debió responder en la casilla de puestos a cargo, completar con número de posiciones. Cuantas personas tienes a cargo? Que cargos ocupan? |
| Presupuesto | Presupuesto/s que es/son responsabilidad/es del cargo para un objetivo específico. NOTA: Esta información debe integrarse en las actividades del cargo. | Adminstras algún presupuesto? Este presupuesto es responsabilidad de alguien más? (En caso de respuesta afirmativa) Cual es tu papel en la administración de este presupuesto? (definir quien realmente tiene a cargo el mismo) |
| Datos confidenciales | Información que la persona debe tener claro, son confidenciales. Ej. Proyectos, Nombres de personas, formulas, etc. | En tu cargo manejas información confidencial? Que cosas puedes saber tu por tu trabajo pero no deben saber otras personas? |
| Indicadores de gestión | Indicadores (resultado esperado que se expresa en una variable) para medir el desempeño del cargo, los establece el área y se miden periódicamente. Ej. Efectividad, Tiempos selección, Nivel de Servicio, Devoluciones... | De que manera te miden en tu trabajo? Tienes alguna meta de cumplimiento? Tienes algún indicador de gestión? De que manera miden el cumplimiento de objetivos en tu puesto? |
| Reportes | Son informes periódicos que debe reportar el cargo. Generalmente se hacen de una manera periódica. NOTA: Si la naturaleza del cargo se refiere a este tipo de actividades Ej. Analista de ventas o Controller, se hace una anotación y se describe en el apartado Actividades. | |
| Para que (objetivo) | El asunto del reporte (que es) Ej. Ingresos y Retiros, Rotación... | Envías algún informe periódicamente? Acerca de qué es el reporte? |
| A quien (cargo) | Cargo o área a la que se reporta | A quien se lo envías? |
| Actividades | Se refiere a las tareas, funciones, actividades que son esenciales de cada cargo. Se debe diferenciar bien entre una tarea (ejemplo rotar el producto en el pdv) y una actividad (hacer la visita a un cliente para tomar el pedido, limpiar la nevera, rotar el producto...). Lo ideal es que se describa un grupo de tareas que den como resultado una actividad. NOTA: Se debe integrar en una sola actividad el proceso, el resultado esperado y la finalidad. | En este apartado debe hacerse uno de las "tareas" o recursos adicionales para que el colaborador se contextualice en su cargo y pueda descomponerlo en actividades. |
| Actividad | Título o nombre de la actividad. Ej. Entrevista Selección, Nómina Quincenal, Facilitación de Capacitaciones.... | Que funciones desempeñas en tu cargo? Que tareas tienes asignadas? |

| | | |
|-------------------------------|---|---|
| Que hace | Breve resumen de la actividad, que de una idea acerca de lo que se trata Ej. la entrevista de selección o la nómina quincenal. | Que es esto (actividad)? A que te refieres con Facilitación de Capacitaciones (actividad)? Que significa hacer la nómina Quincenal (actividad)? |
| Como lo hace | Breve resumen del procedimiento, que pasos o requisitos debe tener. Debe tener los elementos claves (no debe ser un manual de funciones). | Como haces esto? Que pasos llevas a cabo para hacer la nómina quincenal (actividad)? |
| Para que | Finalidad de la actividad, cual es el objetivo (relacionado con la misión). Ej: Se paga la nómina quincenal para pagarle a los empleados no es lo mismo que pagar la nómina quincenal para cumplir con lo acordado en el contrato y cumplir con los deberes del área. | Por qué es importante hacer la nómina Quincenal (actividad)? Cuál es el objetivo de facilitar las capacitaciones (actividad)? Qué pasa si no haces la nómina quincenal (actividad)? |
| Relaciones Internas | Interacciones que tiene la persona con cargos o áreas dentro de Danone para cumplir con sus funciones. | |
| Con quien | Área o cargo específico. | Con que áreas o personas interactúas? |
| Para que | Finalidad de la interacción NOTA: Si bien no se consigna en el apartado "relaciones internas", sirve para integrar en las funciones del cargo. | Con que finalidad interactúas con ellos? Para que se reúnen? |
| Relaciones Externas | Interacciones que tiene la persona con personas o empresas fuera de Danone para cumplir con sus funciones. | Externamente con quien te relacionas? Para que se reúnen? |
| Con quien | Entidad con la que interactúa el cargo. Ej. Alquilería, Proveedores (brandas, Bancolombia), Activos, entre otros. | Externamente con quien te relacionas? Para que se reúnen? |
| Para que | Finalidad de la interacción NOTA: Si bien no se consigna en el apartado "relaciones internas", sirve para integrar en las funciones del cargo. | Con que finalidad interactúas con ellos? Para que se reúnen? |
| Educación | Educación o formación académica que la persona debe tener para desempeñar el cargo adecuadamente. | |
| Nivel estudios requerido | Nivel de estudios Ej. Técnico, Profesional, Bachiller, Profesional... y en que profesión (si requiere algún estudio adicional incluirlo). Ej. Profesional en Psicología con especialización en derecho laboral. | Que debe hacer estudiado una persona para ocupar tu cargo? Que preparación académica debe tener una persona para ser Coordinador de Nómina (cargo)? |
| Idiomas | Idiomas requeridos para desempeñar el cargo. | Usas algún otro idioma en tu cargo? Cuál? Que idioma debe saber una persona para desempeñar tu cargo? |
| Escrito/hablado /leído/esucha | Habilidad que más usa la persona en el cargo y en lo posible, nivel del mismo. Ej. Inglés lectura básico. | Que habilidades de este idioma usas en tu cargo? Qué nivel se necesita? |
| Sistemas | Programas o paquetes del mismo que la persona en el cargo usa para cumplir con sus funciones, incluir nivel. Ej. Office (Excel avanzado), Nielsen (básico), etc. | Usas algún programa para hacer tu trabajo? Cuál? Qué nivel debería tener una persona para poder desempeñarse adecuadamente como Gerente de Marca (cargo)? |
| Educación continua | Educación adicional que el cargo debe tener que requiere el cargo. Ej. Actualización en legislación laboral. | Es necesario en tu cargo que se tomen cursos adicionales o que la persona se encuentre estudiando algo mientras desempeña el cargo? |

| | | | |
|---------------------------------|-----|---|---|
| Crece Danone | con | Tiempo y cargo desempeñado por una persona para que pueda ser "promocionada" al cargo objetivo. Ej: Preventista (2 años) para supervisor ventas canal preventa. | Si una persona quisiera pasar a ser Director Comercial, que cargo podría ser y cuantos años debe haberse desempeñado en el mismo? |
| Experticia/Conocimientos | | Conocimientos específicos y experiencia en temas específicos que debe tener la persona para desempeñar adecuadamente el cargo. Ej. Legislación laboral, haber manejado nóminas mayores a 500 colaboradores... | Que conocimientos debe tener esta persona? Que cosas debe saber? En qué temas debe ser experta persona que ocupa este cargo? Cuales considera que son los conocimientos y experiencias que debe tener una persona para desempeñarse adecuadamente en este cargo? |

4.5 Análisis de la información

La información recolectada fue analizada y transcrita a los formatos de Perfil y Descripción de cargo, donde se compilo las habilidades, responsabilidades, tareas y competencias que se deben tener en cuenta en cada cargo.

Este proceso nos permitió entender la cultura organizacional y la importancia que cada cargo implicaba en cada una de las áreas de la organización. Así pues la manera de identificar los cargos críticos fue el cuestionamiento de que sucedía cuando estos cargos no estaban ocupados por un trabajador, lo que nos llevó a entender que debido a la estructura pequeña con la que cuenta Danone Alquería hay cargos claves muy básicos como practicantes hasta cargos con más complejidad como una dirección de área.

7. Resultados

La fase de planeación sirvió de base para entender el entorno del proyecto y hacia donde deberíamos dirigirnos, el objetivo y el fin del mismo, lo cual dio como resultado una mejor organización en el momento de realizar el proyecto.

Esta fue la fase más relevante de todo el proceso, ya que nos permitió direccionar de manera asertiva las ideas, propuestas trabajo y tiempo invertido en la ejecución de esta propuesta.

La fase de recolección de la información dio como resultado el conocimiento y actualización de 40 perfiles los cuales fueron diligenciados en los formatos, cada uno con sus funciones y responsabilidades así como la relación que tenían estos con otras áreas de la organización. De los 10 cargos restantes se obtuvo información a partir de entrevistas que se realizaron a los distintos líderes de las áreas.

En la siguiente tabla se relacionan las descripciones de cargo y perfiles diseñados y en el Anexo 1 están las descripciones y perfiles de cargo:

Ilustración 13. Tabla de Resultados

| Denominación del Cargo | Rol del Cargo |
|---|--|
| Gerente de distribución y servicio al cliente | Planear y asegurar el crecimiento de la infraestructura de los centros de distribución, administrando el presupuesto, el transporte primario y secundario, los inventarios de la compañía, planeando la utilización de los recursos físicos, realizando seguimiento a las promociones, ofertas y nivel de servicio prestado. |
| Activity Manager | Responsable de realizar procesos de seguimiento en los proyectos relacionados con la innovación y promociones, lanzamientos, debe velar por el cumplimiento de cronogramas de los proyectos |
| Ingeniera de Sistemas | Implementar soluciones tecnológicas (hardware, software y de comunicación) para el mejoramiento de los sistemas informáticos de la empresa que optimicen los recursos, por medio del control, análisis y supervisión de las diferentes aplicaciones empresariales, garantizando su rendimiento y adecuado uso. |
| Practicante Selección | Gestionar los requerimientos de personal tercerizado a nivel nacional, garantizando que se cubran las necesidades de talento humano a través de seguimiento y coordinación de los procesos. Para esto, se realiza la selección nacional de cargos base |

| Denominación del Cargo | Rol del Cargo |
|--|--|
| | para las áreas Industria, Logística y Comercial. |
| Analista de Selección | Garantizar el personal idóneo y a tiempo de acuerdo a las necesidades de la organización, incluyendo al personal mercerizado a través de seguimiento. Seleccionar candidatos para cubrir vacantes generadas directamente por Danone |
| Directora de RRHH | Contar con un equipo humano productivo, en permanente desarrollo y motivado para asegurar los resultados de la compañía, mediante una consultoría a los Jefes en los procesos de Gestión Humana. |
| Ingeniero Salud Ocupacional y Medio Ambiente | Garantizar el cumplimiento de las normas vigentes Colombianas y del Grupo Danone en cuanto a Salud Ocupacional se refiere a través de la planeación e implementación de actividades que promuevan el sistema de gestión WISE y el reporte de indicadores al Grupo y el área. |
| Coordinador Capacitación y Desarrollo | Planeación, ejecución y seguimiento a programas de formación y desarrollo internos y externos en alineación con el objetivo del negocio. De esta manera, los colaboradores reciben las herramientas pertinentes para la correcta realización de su labor, siendo más eficaces y eficientes, logrando una la labor más provechosa. |
| Coordinador Nomina | Diseñar e implementar políticas y estrategias de compensación que permitan atraer y retener el mejor talento buscando optimizar los costos de la compañía y efectuando un pago correcto y oportuno de la nómina. Velar por mantener una curva de equidad que se ajuste a las tendencias del mercado a través de la administración del esquema y las políticas de compensación y beneficios de Danone Alquería S.A. |
| Gerente de Investigación de | Administrar el presupuesto de IDM(inteligencia de mercados), Generar y |

| Denominación del Cargo | Rol del Cargo |
|--|--|
| Mercados | desarrollar los planes de investigación de mercados de acuerdo a las necesidades de la compañía, diseñar y dirigir los estudios de mercado, negociación con agencias de investigación, análisis estratégicos para identificar oportunidades de negocio. |
| Analista Aseguramiento Calidad | Garantizar calidad eliminando o controlando riesgos asociados a seguridad alimentaria a lo largo de la cadena de valor a través de la implementación y seguimiento de programas pre requisitos cumpliendo con normas legales y normas internas. Generando a su vez, conciencia y cultura de calidad. |
| Analista de Investigación y Desarrollo | Optimizar los procesos de creación e innovación de los productos existentes y nuevos, mediante la investigación y mejoramiento de los mismos, donde se garantice los estándares de calidad establecidos por la compañía, la eficiencia y eficacia del proceso |
| Analista Laboratorio | Garantizar la calidad de los productos Danone y el cumplimiento de las especificaciones de los mismos haciendo seguimiento durante todo el proceso de vida útil realizando análisis fisicoquímicos desde materias primas, pasando por liberación de procesos; hasta producto terminado y seguimiento en cuarentenas para determinar cómo se comporta el producto. |
| Directora R&D (Calidad y Seguridad) | <p>Asegurar el lanzamiento oportuno de los nuevos productos de la BU y la rentabilidad de las marcas.</p> <p>Garantizar la satisfacción permanente de clientes y consumidores, mediante la implementación de los programas y planes de calidad del grupo y el cumplimiento de la normatividad legal vigente.</p> <p>Como Gerente de crisis de la BU debe asegurar la implementación de</p> |

| Denominación del Cargo | Rol del Cargo |
|-------------------------|--|
| | los principios de Gestión de Crisis del grupo Danone. |
| Gerente de Calidad | Garantizar la calidad del producto terminado a través de la implementación de planes y mejoras al sistema de calidad y seguridad alimentaria. |
| Jefe de Packing | Responsable de todo el diseño y desarrollo de empaques de la compañía, envase primario envase secundario y embalaje, entendimiento de brief del proyecto y concepto por parte de marketing , establecer forma de envase, contacto y manejo de proveedores para el desarrollo de packaging coordinar pruebas industriales, de transporte coordinar elaboración de et's de packaging |
| Jefe de Laboratorio | Realiza el seguimiento y actualización de los reportes de vigilancia, realizando ejercicios de trazabilidad y actualización del programa, realización de planes de control para materias primas, incluyendo seguimiento de los paneles de control del producto terminado. |
| Gerente de Industria | Garantizar y coordinar el funcionamiento eficiente del área industrial comprendiendo las áreas de Producción, Mantenimiento, Multipack, Performance e Ingeniería y Proyectos; en términos de tiempos, costo, oportunidad y personal de manera que sea un soporte para el crecimiento del negocio. |
| Director de Operaciones | Es el responsable de las áreas de Compras, Supply Chain y Producción, se encarga de las negociaciones con proveedores, de la planeación de materias primas y producción, almacenamiento y distribución, asegurando buen manejo del presupuesto y alcanzando las metas establecidas para cada una de las áreas. |
| Gerente de Marca | Desarrollar planes y estrategias de |

| Denominación del Cargo | Rol del Cargo |
|-----------------------------|---|
| | marketing de las diferentes marcas, creación de campañas ATL y BTL, implementación de actividades promocionales desarrollo de nuevos productos (innovación) y extensiones de línea, Cumplimiento de forecast mensual y anual, Manejo y administración del presupuesto de cada marca. |
| Preventista | Garantizar la existencia de las referencias de Danone en cada punto de venta, procurando la visibilidad más óptima para el consumidor final. Así mismo, mejorar el servicio en cada punto de venta a través de: buenas relaciones interpersonales con el cliente y ejecución en el punto de venta (Material POP, limpieza del lineal/nevera, cobertura, efectividad, bloque de marca), cumpliendo así mismo, con objetivos de venta propuestos. |
| Suplente Preventa | Responsable de realizar el cubrimiento de novedades diarias que se presenten en el área de ventas, así como visitar la totalidad de los clientes asignados y ejecutar los pasos de la visita en cada punto, de manera integral y completa. |
| Practicante Trade Marketing | Implementación de planes y estrategias propuestas por el área, a través de la coordinación de la ejecución en el punto de venta y control del presupuesto. Generar un feedback a través de análisis de datos con el fin de mejorar la gestión. |
| Gerente de Compras | Ser el responsable del proceso de la negociación entre la compañía y los diversos proveedores con que se trabaja, asegurando productividades. Adicional es el responsable del costo de la materia prima de la organización y de asegurar la continuidad de suministros de las mismas. |
| Bussines Controller | Responsable del control de gestión de la compañía, Bussines parther de los dos equipos de Top Line |

| Denominación del Cargo | Rol del Cargo |
|--------------------------|---|
| | (comercial y Marketing) Y operaciones (COGS: industrial, costo de materiales y logística) responsable de la rentabilidad operacional de la compañía, seguimiento y cumplimiento del presupuesto |
| Director de Finanzas | Monitorear el cumplimiento de los objetivos corporativos planteados, aportar en la toma de decisiones que conlleven al logro de tales objetivos. Formar un equipo de Control de Gestión de PL&Cash + Control Interno apto para llevar adelante las tareas enumeradas. |
| Planning Reporting | Seguimiento del presupuesto, por medio de los controllers, elaboración y consolidación de cifras de estados financieros vs a otros años, presentación de cierre y actualización de los KPI's |
| Sales Controller | Revisar y analizar las actividades del área comercial, controlando los descuentos comerciales, la línea sales forcé y garantizar su participación y apoyo en el comité de marketing-ventas a través de una comunicación P&L |
| Supply chain Controller | Revisar y analizar las actividades del área de logística, controlando las devoluciones, los inventarios de materia prima y producto terminado apoyo en el comité de Supply Chain a través de una comunicación P&L |
| Cash Controller | Controlar el capital de trabajo y los gastos head office de la compañía a través del cruce de cuentas, la rotación de cartera, inventarios y proveedores. Además de apoyar el control interno. |
| Analista Trade Marketing | Coordinar la ejecución de las actividades para el canal tradicional, diseñando la ejecución de actividades y ofertas promocionales para el canal, garantizando reportes y análisis de datos, diseñando la estructura para el uso estratégico del canal. |
| Asistente de Marca | Responsable del desarrollo de |

| Denominación del Cargo | Rol del Cargo |
|------------------------------|---|
| | proyectos y campañas de la marca, así como el seguimiento del presupuesto de la misma, además de ejecutar la estrategia digital y analizar los estudios de mercado y co-liderar la ejecución de actividades promocionales. |
| Analista de Ventas | Identificar problemáticas y tendencias en los diferentes canales de distribución de Danone a través de las plataformas de información de ventas, ya que la información encontrada es el input para tomar decisiones. |
| Key Account Manager | Gestionar las oportunidades de negocio y ampliar el portafolio de clientes activos, ya existente mediante la consecución de los objetivos de venta estratégicos. |
| Director Comercial | Ejecución e implementación de los planes de la Compañía en el punto de venta, desarrollando estrategias para cada uno de los canales, liderando el equipo de ventas y cumpliendo con los objetivos de la organización |
| Gerente Desarrollo Comercial | Diagnóstico, proyección de volúmenes y movilización de recursos e información (incluyendo creación de dinámicas) para asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados en canales, marcas y fuerza de ventas para implementar la estrategia anual y asegurar la ejecución trimestral. Determinar necesidades de información y el nivel de detalle para el área comercial y áreas de colaboración. Diagnóstico del área comercial, activaciones de marca y formato. Asegurar la viabilidad y rentabilidad de todos los proyectos que hace la compañía (ROI). |
| Jefe de Sector Canal Moderno | Encargado de administrar el desarrollo comercial del canal moderno y de la realización de las negociaciones en punto de Venta y |

| Denominación del Cargo | Rol del Cargo |
|------------------------------------|--|
| | con diferentes cadenas de supermercados |
| Jefe de Ventas | Cumplir con las metas estratégicas de la empresa asociadas con el incremento de la facturación (ventas) a través de la implementación y organización del personal de ventas. |
| Gerente Nacional Canal Tradicional | Responsable del canal tradicional para Colombia (DTT y STT) desde el diseño, estrategia hasta el cumplimiento de los objetivos tanto comerciales como financieros |
| Gerente regional Canal Moderno | Dirigir, organizar y controlar el desarrollo comercial en el canal moderno a través de la gestión y desarrollo de la fuerza de ventas (Ejecutivos de Ventas) y negociación con cadenas a nivel nacional y regional |
| Mecánico Mantenimiento | Realizar el control técnico de la utilización, mantenimiento y reparación de máquinas, equipos y componentes mecánicos. |
| Montacarguista | Operar montacargas, manipular y colocar las mercancías en los lugares destinados. |
| Operador de Mezcla | Realizar la mezcla de masas blancas según protocolos de mezclas cumpliendo BPM en área y respetando adición de ingredientes, además debe seguir los protocolos de limpieza y seguridad, así mismo debe registrar el inventario de químicos, soda y ácido al inicio del turno Además debe realizar la recepción de la leche y seguir el protocolo de entrega a Alquería. |
| Operario Fin de Línea | Realizar la labor de supervisión de la máquina, asegurar que se encuentre en estado óptimo para iniciar el proceso de producción, sacar y marcar las muestras para el laboratorio, comprobar el embalaje del productor y llenar los formatos respectivos del proceso de fin de línea. |
| Manipulador de Estibas | Realizar el control de los lotes de |

| Denominación del Cargo | Rol del Cargo |
|---------------------------------|--|
| | producto, teniendo en cuenta la generación correcta de etiquetas y registrándolo en la planilla y entregando el producto a logística. Mantener en orden y aseo las estibas, vinipelar cuando sea necesario |
| Operario Maquina Infracahns | Accionar y vigilar la maquinaria asignada para la realización de los trabajos en serie para la producción, se requiere conocimientos específicos en manipulación de la máquina. Debe diligenciar los formatos de producción. |
| Operario maquinaria envansadora | Accionar y vigilar la maquinaria asignada para el envasado en el área de producción, además debe diligenciar los formatos de producción. |
| Jefe Mantenimiento de Proyectos | Controlar y ejecutar el presupuesto de proyectos y de mantenimiento asegurando la ejecución de los planes para cada una de las áreas. Controlar y mantener la gestión de desechos de la organización. |
| Operador de Proceso | Realizar todas las tareas relacionadas con el proceso general de la elaboración de Masa Blanca, verificando y observando cada etapa del proceso cumpliendo y respetando los pasos y parámetros establecidos en el sistema, asegurando siempre la calidad y seguridad del producto. El operador debe informar lo observado, y cualquier error operacional que se cometa o desviación que se de en el transcurso de su turno además debe aplicar sus conocimientos de forma correcta para que la masa blanca cumpla con las especificaciones de calidad que se exigen. |
| Operador | Realizar el orden y aseo de todas las áreas de proceso, garantizando la limpieza de los tableros. Buscando que sus compañeros utilicen los elementos de protección personal todo el tiempo y reportando los incidentes y accidentes de trabajo al |

| Denominación del Cargo | Rol del Cargo |
|------------------------|-----------------|
| | líder de turno. |

Fuente: Mayorga, N y Trujillo, MC (2014)

Es relevante mencionar que la manera de recolección de la información se determinó por el conocimiento previo que se tenía de cada cargo en el área de gestión humana, es decir los 40 cargos que se actualizaron se recolectaron por medio de cuestionario y los 10 restantes se recopilaron por medio de entrevistas, ya que era necesario indagar más en la información que nos fuese entregada.

La fase de validación se realizó con el jefe inmediato de cada cargo en donde se complementó lo que faltaba en cada descripción de cargo y así mismo se corrigió lo necesario. Finalmente se aprobó por el director de área del cargo y por la directora de gestión humana. Al realizar esta fase se observó que los líderes no tenían claridad en la importancia de tener en la compañía los perfiles de cargo actualizados, razón por la cual se les explico la importancia de este proyecto y las ventajas que trae consigo. La sensibilización se llevo a cabo por medio de capacitación de por qué es importante contar con la descripción y el perfil de cada cargo, por medio del impacto que se genera cuando no se tiene el insumo correcto, la falla en la selección, el desgaste en los procesos, los re procesos que se generan en cada área y los costos que trae esto consigo.

En la medida en que se realizaron estas fases, se pudo observar que muchos de los perfiles y descripciones de cargo se encontraban desactualizados, ya que las funciones, responsabilidades y requisitos en general no concordaban con lo que se necesitaba para desempeñarse en determinado cargo. Es decir que los cargos tenían responsabilidades distintas a las que la compañía requiere hoy en día y esto se debe al gran crecimiento que ha tenido la organización en los últimos años.

Al finalizar el proyecto se observó que este creó conciencia no solo en los líderes sino también en los empleados de la importancia de la actualización de los perfiles y como este genera planes de desarrollo y de sucesión que ayudan al crecimiento personal y laboral de los trabajadores, dando así un beneficio tanto a la empresa como a ellos mismos.

8. Alternativas de solución al problema

Realizar revisiones de perfiles y descripciones de cargo cada 6 meses para asegurar que la información se mantiene actualizada y acorde a las necesidades del negocio.

Publicarlas escaleras de desarrollo, para así lograr procesos transparentes y dar motivación a los colaboradores, dejando siempre los requerimientos y normas claras para poder ascender dentro de la organización.

9. Conclusiones y Recomendaciones

La gestión de Recursos Humanos en una empresa tiene una gran responsabilidad dentro de la misma debido a que esta se ocupa de la organización, capacidades, cualidades y aptitudes del personal mediante procesos como reclutamiento, selección, capacitación, planes de carrera y planes de sucesión entre otros que van seguidos de las descripciones de cargo y levantamiento de los perfiles de la organización.

Por esta razón es de suma importancia que las empresas cuenten con herramientas eficientes en el área de Recursos Humanos que garanticen la productividad satisfaciendo necesidades y generando utilidades, por medio de sus trabajadores quienes son el motor de la empresa. El puesto de trabajo y descripción de cargo se convierten entonces en el mayor vínculo que existe entre el trabajador y la empresa, ya que por medio de este se

explican las actividades a realizar lo que genera mayores oportunidades de mejora, ya que el trabajador conoce sus responsabilidades, funciones, y tareas entre otros ayudándolo a realizar mejor su trabajo e igualmente a informarse acerca de lo que la empresa espera de él.

La descripción de cargo trae consigo grandes ventajas ya que facilita el proceso de selección de personal, propicia transparencia en la contratación, sirve de orientación para que se realice una buena capacitación, se generen planes de carrera y planes de sucesión e igualmente es de gran ayuda para realizar evaluaciones de desempeño entre otros.

Para esto es necesario que los empleados conozcan las políticas y normas de la organización al igual que la visión, misión y valores de la misma para que se genere armonía, dedicación y buenos resultados, pues son estos quienes constituyen la esencia misma de la productividad, De esta forma el levantamiento de perfiles va ligado al crecimiento personal y profesional del trabajador, es decir que el proceso de levantamiento de perfiles permite la creación de planes de carrera y planes de sucesión.

El plan de carrera orienta la ruta de desarrollo que una persona pueda tener al interior de la organización, es decir cómo puede caminar por la estructura de la misma, mientras que el plan de sucesión es la continuación ordenada de una persona en lugar de otra analizando los puestos claves y las personas idóneas para ocuparlos.

Los planes de carrera y planes de sucesión son elementos estratégicos claves que permiten identificar a las personas valiosas dentro de la organización, e igualmente ayuda a retenerlas. En este orden los planes de carrera y planes de sucesión ayudan a despertar y mantener el compromiso de los trabajadores permitiéndoles tener buenos resultados y así mismo permanecer y sentirse como parte de la compañía.

De esta forma se propicia el desarrollo de conocimientos y experiencia, se dan mayores niveles de pertenencia, motivación e interés, y los empleados contribuyen a los objetivos y logros de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior es pertinente tener en cuenta algunas sugerencias en el momento de realizar el proyecto.

En primer lugar se debe informar a todo el personal de la empresa sobre lo que se va a realizar para que este sea conocido a profundidad, se tenga el apoyo de los directivos y jefes de cada proceso y así se tome conciencia de su importancia.

De esta forma es importante que la persona encargada de realizar las descripciones de cargo sea una persona que sepa del tema, se informe adecuadamente y siga los pasos adecuados para la realización del mismo, pues de este depende unos buenos resultados.

En el momento en que se tenga el levantamiento de perfiles completo y se vayan a implementar los planes de sucesión y planes de carrera es importante que se tengan en cuenta las preguntas que se nombran en el marco teórico.

Por otro lado se sugiere que este proyecto se alinee con las políticas y normas de la empresa incluyendo la visión, misión y valores que conforman la misma.

Por último es pertinente que se revise y se actualicen anualmente las descripciones de cargo, con el fin de identificar nuevas brechas, y mejoras para la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Castillo Silveiro Andrés. Uso de la información del análisis de puestos 2011
- Chiavenato, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", Sexta Edición 1994, McGRAW-HILL.
- García María Erika, Desarrollo de carrera como parte esencial en el plan de vida del ser humano y estrategia empresarial, 2012.
- Gary Dessler, "Administración de Personal", Sexta Edición 1996, Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A.
- Werther, Jr. & Heith Davis, "Administración de Personal y Recursos Humanos", Cuarta Edición, 1995, McGRAW-HILL
- Fernández Manuel, Análisis y Descripciones de Puestos de Trabajo, Ed. Días de Santos, 1995.
- Sasson Rodes Rene. Componentes esenciales del Perfil de Cargo derivados del análisis y descripción de puestos de trabajo. 2005.
- Super, D.E. y Bohn, M.J. (1970). Occupational psychology. Belmont, CA: Wadsworth.
- http://es.rrhhreemplazougma.wikia.com/wiki/planes_de_carrera_Vs._planes_de_reemplazo.
- http://ocwus.us.es/psicologia-social/psicologia-de-los-recursos-humanos/temas/tema7cg/page_02.htm
- <http://blog.inspiringbenefits.com/recursos-humanos/los-planes-de-sucesion-en-las-empresas-que-son-y-como-desarrollarlos-con-exito/>

10. Anexos

Anexo 1

- Director de Operaciones

| | | | |
|---|--|---|----------------------------------|
|  | | PERFIL DEL CARGO | FECHA 03/04/2013 |
| Nombre del Cargo | | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | |
| Director de Operaciones | | Director General | |
| GERENCIA | | AREA | |
| Gerencia de Operaciones | | Operaciones | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 0 | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| SI | 8am – 5pm | 5 | 159 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Carreras relacionadas con ingeniería o carreras afines, estudios superiores: postgrados, diplomados, especializaciones, maestrías en gerencia de Logística. | | Almacenamiento, distribución, manejo de presupuesto, negociación, desarrollo e implementación de proyectos, planeación y ejecución de producción. | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| Nivel alto de ingles | | Si | |
| Experiencia (especificar cargo, tiempo, sector) : | | | |
| Mínimo 4 años en cargos gerenciales o directivos en el área de logística u operaciones, preferiblemente en empresas de consumo masivo. | | | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | | | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | Comportamiento Asociado | | |
| Compromiso | | | |
| Inspira y ser la Visión | Enseña y explica al equipo / a otros una perspectiva más amplia de los objetivos del departamento / de la empresa, anima al equipo a conseguir metas ambiciosas y a asumir nuevos retos Cambia los comportamientos de los empleados y es percibido y reconocido por otros como un ejemplo a seguir en el departamento | | |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | Busca y aplica de manera autónoma las mejores prácticas / soluciones innovadoras; crea unos patrones | | |

| | |
|---|---|
| | nuevos que ayudan a conseguir resultados extraordinarios, ayuda a otros a que implementen mejores prácticas Sabe dirigir positivamente un equipo / otros de manera autónoma por grandes cambios |
| <u>Open – Abierto</u> | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | Siempre sabe adaptar su mensaje según el tipo de público para crear un impacto positivo. Evita tensión entre subordinados y/o compañeros En situaciones de estrés y conflicto, tranquiliza y maneja las emociones de otros Es reconocido y percibido por otros como una autoridad informal en cuanto a cooperación y respeto hacia los demás |
| Conectar Dentro y Fuera | En situaciones difíciles entre equipos o departamentos, toma la iniciativa y la responsabilidad de solucionar problemas Construye nuevos canales para comunicar / compartir conocimiento dentro y fuera del departamento / de la CBU Constantemente procura desarrollar habilidades y competencias suyas y de otros A menudo es invitado a participar en equipos multifuncionales Busca oportunidades para aprender y obtener pericia en otras funciones. |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | |
| Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir | Se atreve a poner el listón muy alto y anima / dirige a otros a conseguir objetivos extraordinarios Impulsa o juega un papel decisivo en la consecución de tareas / proyectos que sobrepasan su ámbito de responsabilidades Maneja eficazmente y/o evita situaciones de crisis |
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | Siempre entra al centro de un problema y busca maneras creativas de solventar lo, incluso entre departamentos y/o toda la CBU Dirige apasionadamente equipos / iniciativas multifuncionales para conseguir resultados destacados Identifica y lleva acciones que mejoran considerablemente la organización y la calidad de trabajo en el departamento o entre departamentos |
| <u>Empowered – Desarrollador</u> | |
| Implicar y alinear los equipos | Soluciona problemas dentro y fuera del equipo, actúa como mediador Consigue resultados destacados involucrando e influenciando a otros Sus comentarios constructivos son valorados por sus superiores o pueden motivar y/o desarrollar las personas |

| | |
|--|--|
| | <p>Genera un entusiasmo, que se inculca al equipo, que motiva a otros a tomar acciones que les ayudarán a superar sus competencias y que lleva a los miembros del equipo a conseguir resultados destacados</p> |
| <p>Desarrollar el talento y aprovechar la diversidad</p> | <p>Construye y desarrolla talentos con diferentes perfiles dentro y fuera de su equipo Prepara sucesores; los lideres provienen de su equipo Consigue movilizar e animar a otros a participar activamente en varios grupos de trabajo dentro y fuera del departamento Evita errores suyos y de otros de manera proactiva, anima y ayuda a su equipo a que haga lo mismo Sus ganas de continuamente aprender y su pasión le permite conseguir éxitos en ámbitos de responsabilidad más complejos Se convierte en formador, asesor y mentor interno para otros Promueve una cultura de intercambio de impresiones, mostrando siempre una actitud ejemplar (abierto, con ganas de aprender) hacia los comentarios</p> |

| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
|---|----------|------------|-----------------|--------|--|
| 1. Estrategia de la cadena de abastecimiento | | | X | | Habilidad para definir, compartir e implementar una estrategia de cadena de abastecimiento - basada en información física y modelos de flujo- alineado con las necesidades del negocio y la estrategia de ventas. |
| 2. Dirección de equipos grandes y transversales | | | | X | Habilidad para dirigir equipos diversos y de alto desempeño que logren resultados, manejo de procesos y proyectos transversales |
| 3. Estrategia del negocio: Manejo de la estrategia y de la categoría. | | | | X | Habilidad para analizar el mercado y las tendencias del mismo asociadas a la anticipación, aseguramiento, beneficio de las oportunidades del mercado que se obtienen a través del proceso de negociación. Habilidad para definir y mejorar continuamente la estrategia de la categoría creando valor para Danone a través del crecimiento de la bottom y la top line. Habilidad para asegurar que la estrategia de la categoría es entendida, compartida e |

| | | | | | |
|---|--|--|--|---|---|
| | | | | | implementada. |
| 4. Gente y equipo: Administración transversal | | | | X | Habilidad para liderar una red intercultural con jugadores externos e internos para desarrollar el negocio dentro de la estrategia del área de compras, mientras se desarrollan las personas y se fomenta el espíritu de equipo. |
| 5. Desempeño: Desempeño y administración del costo total | | | | X | Habilidad para optimizar el P&L de Danone a lo largo de la cadena de abastecimiento y generar rentabilidad sostenible. Habilidad para controlar y pronosticar variaciones que tengan un impacto en Danone para ayudar a administrar el margen, el flujo de caja y reducir la exposición financiera. |
| 6. Desempeño de producción | | | | X | Mejora el desempeño de la producción en uno o más sitios involucrando todas las partes usando métodos de mejoramiento continuo |
| 7. Gestión de las relaciones locales | | | | X | Asegura la inserción del sitio, de la unidad de negocio y el grupo Danone dentro del entorno a través de la implementación de las operaciones, que agregan valor a la vida local |
| 8. Ambiente y seguridad | | | | X | Conoce las expectativas del rendimiento de producción del sitio, de acuerdo con los estándares del grupo en seguridad y preservación del medio ambiente. |
| 9. Calidad y seguridad alimentaria | | | | X | Busca mejora permanente en la calidad de los productos, para mejor satisfacción de los clientes y consumidores, de acuerdo con los estándares alimenticios y aspectos legales, así como estándares de producción internos. |

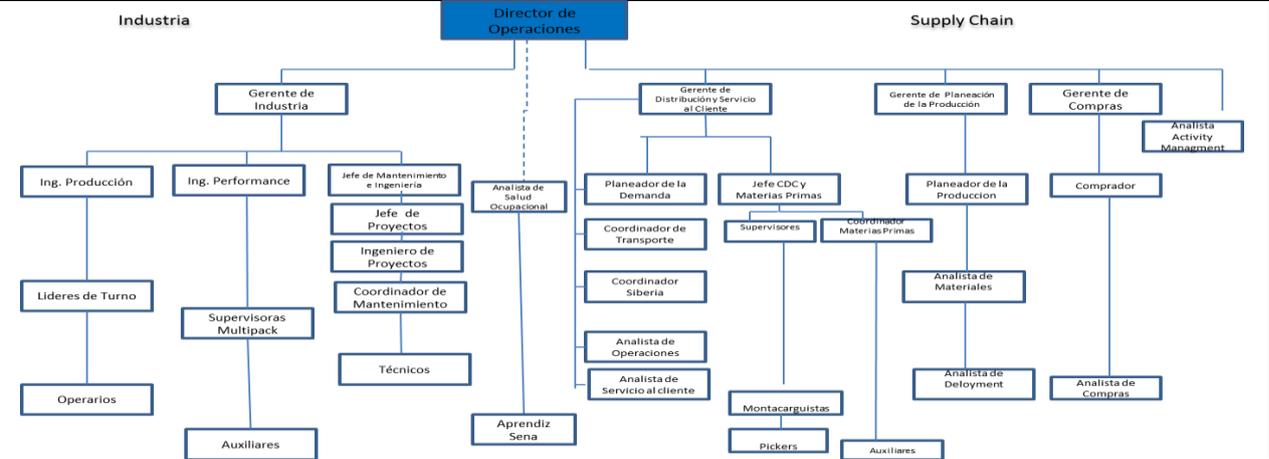
3. Relacionamiento

INTERNO
Marketing
Finanzas
Comercial
Operaciones
Recursos Humanos

Director de operaciones

EXTERNOS
Proveedores
Operadores
logísticos
Alquería

4. Organigrama



5. Autorizaciones

| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |
| | | |

- Gerente de Industria

| | | |
|---|--|-------------------------|
|  | PERFIL DEL CARGO | FECHA 03/02/2013 |
| Nombre del Cargo | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | |
| Gerente Industria | Director Operaciones | |
| GERENCIA | AREA | |

| | | | |
|--|--|---|----------------------------------|
| Gerencia de Operaciones | | Industria | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 8 | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| N/A | 7am – 5pm | 3 | 95 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Profesional en Ingeniería Industrial / Alimentos o afines | | Conocimiento de procesos Lácteos. Conocimientos de procesos productivos. Manejo de personal. Conocimientos básicos en temas de Calidad (BPM, HACCP). Conocimientos en temas de productividad y mejora continua (Lean manufacturing) | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| Nivel alto de ingles | | Si | |
| Experiencia (especificar cargo, tiempo, sector) : | | | |
| Mínimo 4 años en como Jefe o Gerente de plantas de producción de alimentos. | | | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | | | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | Comportamiento Asociado | | |
| <u>Compromiso</u> | | | |
| Inspirar y ser la Visión | Enseña y explica al equipo / a otros una perspectiva más amplia de los objetivos del departamento / de la empresa, anima al equipo a conseguir metas ambiciosas y a asumir nuevos retos Cambia los comportamientos de los empleados y es percibido y reconocido por otros como un ejemplo a seguir en el departamento | | |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | Busca y aplica de manera autónoma las mejores prácticas / soluciones innovadoras; crea unos patrones nuevos que ayudan a conseguir resultados extraordinarios, ayuda a otros a que implementen mejores prácticas Sabe dirigir positivamente un equipo / otros de manera autónoma por grandes cambios | | |
| <u>Open – Abierto</u> | | | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | Siempre sabe adaptar su mensaje según el tipo de público para crear un impacto positivo. Evita tensión entre subordinados y/o compañeros En situaciones de estrés y conflicto, tranquiliza y maneja las emociones de otros Es reconocido y percibido por otros como una | | |

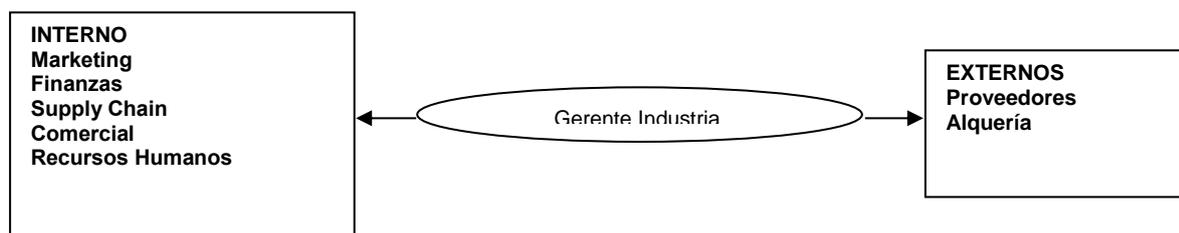
| | |
|--|--|
| | <p>autoridad informal en cuanto a cooperación y respeto hacia los demás</p> |
| <p>Conectar Dentro y Fuera</p> | <p>En situaciones difíciles entre equipos o departamentos, toma la iniciativa y la responsabilidad de solucionar problemas</p> <p>Construye nuevos canales para comunicar / compartir conocimiento dentro y fuera del departamento / de la CBU</p> <p>Constantemente procura desarrollar habilidades y competencias suyas y de otros</p> <p>A menudo es invitado a participar en equipos multifuncionales</p> <p>Busca oportunidades para aprender y obtener pericia en otras funciones.</p> |
| <p><u>Doer – Emprendedor</u></p> | |
| <p>Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir</p> | <p>Se atreve a poner el listón muy alto y anima / dirige a otros a conseguir objetivos extraordinarios</p> <p>Impulsa o juega un papel decisivo en la consecución de tareas / proyectos que sobrepasan su ámbito de responsabilidades</p> <p>Maneja eficazmente y/o evita situaciones de crisis</p> |
| <p>Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo</p> | <p>Siempre entra al centro de un problema y busca maneras creativas de solventar lo, incluso entre departamentos y/o toda la CBU</p> <p>Dirige apasionadamente equipos / iniciativas multifuncionales para conseguir resultados destacados</p> <p>Identifica y lleva acciones que mejoran considerablemente la organización y la calidad de trabajo en el departamento o entre departamentos</p> |
| <p><u>Empowered – Desarrollador</u></p> | |
| <p>Implicar y alinear los equipos</p> | <p>Soluciona problemas dentro y fuera del equipo, actúa como mediador</p> <p>Consigue resultados destacados involucrando e influenciando a otros</p> <p>Sus comentarios constructivos son valorados por sus superiores o pueden motivar y/o desarrollar las personas</p> <p>Genera un entusiasmo, que se inculca al equipo, que motiva a otros a tomar acciones que les ayudarán a superar sus competencias y que lleva a los miembros del equipo a conseguir resultados destacados</p> |
| <p>Desarrollar el talento y aprovechar la diversidad</p> | <p>Construye y desarrolla talentos con diferentes perfiles dentro y fuera de su equipo</p> <p>Prepara sucesores; los líderes provienen de su equipo</p> <p>Consigue movilizar e animar a otros a participar activamente en varios grupos de trabajo dentro y fuera del departamento</p> <p>Evita errores suyos y de otros de manera proactiva, anima y ayuda a su equipo a que haga lo mismo</p> |

Sus ganas de continuamente aprender y su pasión le permite conseguir éxitos en ámbitos de responsabilidad más complejos
 Se convierte en formador, asesor y mentor interno para otros
 Promueve una cultura de intercambio de impresiones, mostrando siempre una actitud ejemplar (abierto, con ganas de aprender) hacia los comentarios

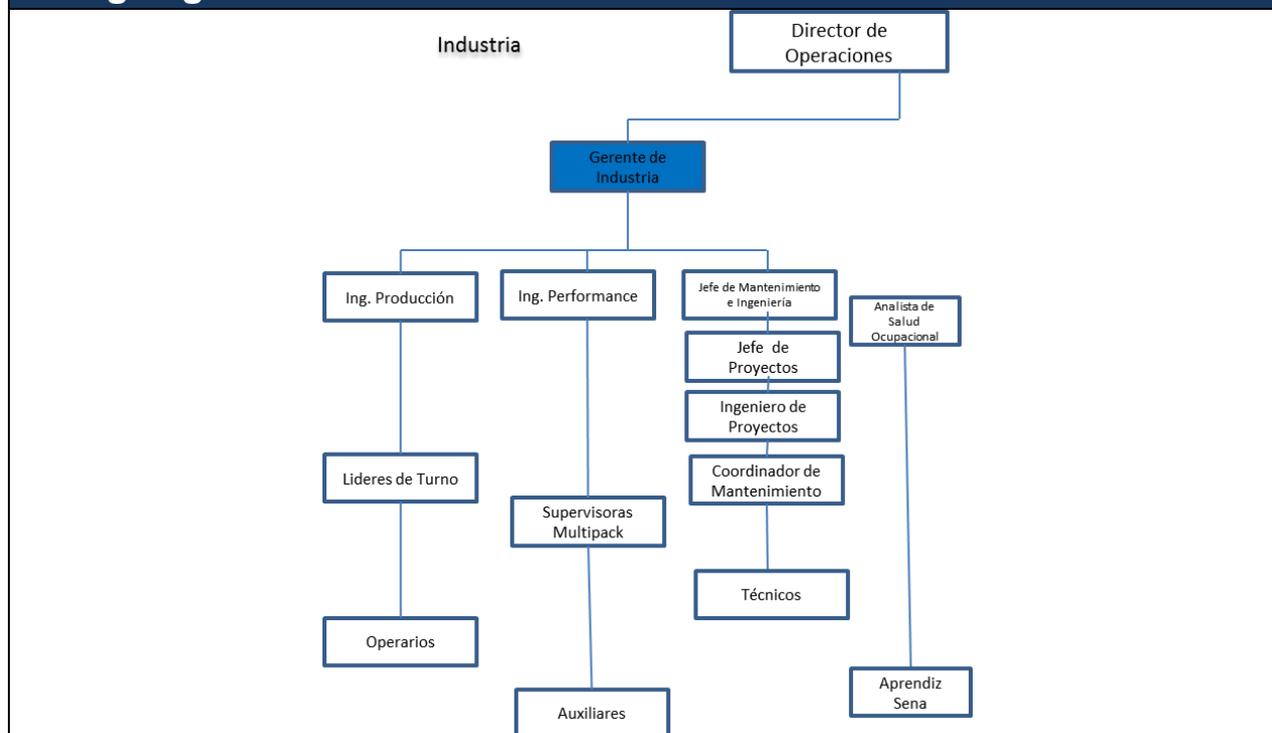
| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
|--|----------|------------|-----------------|--------|--|
| Estrategia de Fabricación | | | | X | Diseño y desarrollo del control de la red de fábricas y tecnologías con el fin de responder a las necesidades del mercado, optimizando la estructura de costo |
| Administración de costos | | | | X | Buscar optimización de los costos industriales del sitio, de la unidad del negocio y la unidad de negocio a nivel mundial o del grupo, coordinando todas las partes. |
| Administración de proyectos y portafolio | | | | X | Prioriza y conduce un proyecto de valor agregado para uno o más sitios de acuerdo con los principios metodológicos del grupo Danone |
| Formulación y Procesos | | | | X | Optimizar productos y procesos industriales que permitan la producción para garantizar la calidad requerida y contribuir con la optimización de costos |
| Ingeniería | | | | X | Administra el proceso de inversión y el desarrollo técnico de la herramienta industrial (equipos, instalaciones, utilidades, infraestructuras, etc.). |
| Sistema y flujo de administración | | | | X | Fija un plan de producción y un plan de consecución que integre las necesidades económicas y el objetivo de nivel de servicio planteado por la unidad de negocio, implementa los recursos logísticos para alcanzar dichos objetivos. |
| Mantenimiento | | | X | | Asegurar y mejorar la disponibilidad, rendimiento y confiabilidad del equipo existente y las infraestructuras en el sitio |

| | | | | | |
|---|--|--|---|---|--|
| | | | | | industrial |
| Manejo de equipo y personal | | | | X | Asegurar una gestión efectiva día a día de las personas y equipos |
| Administración de las relaciones industriales | | | | X | Establece y mantiene un dialogo social constructivo con los colaboradores del sitio y sus representantes, acorde a los principios y políticas sociales del grupo |
| Desempeño de producción | | | | X | Mejora el desempeño de la producción en uno o más sitios involucrando todas las partes usando métodos de mejoramiento continuo. |
| Gestión de las relaciones locales | | | X | | Asegura la inserción del sitio, de la unidad de negocio y el grupo Danone dentro del entorno a través de la implementación de las operaciones, que agregan valor a la vida local |
| Ambiente y seguridad | | | | X | Conoce las expectativas del rendimiento de producción del sitio, de acuerdo con los estándares del grupo en seguridad y preservación del medio ambiente. |
| Calidad y seguridad alimentaria | | | | X | Busca mejora permanente en la calidad de los productos, para mejor satisfacción de los clientes y consumidores, de acuerdo con los estándares alimenticios y aspectos legales, así como estándares de producción internos. |

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Key Account Manager

| | | |
|---|--|-------------------|
|  | PERFIL DEL CARGO | 14/01/2014 |
| Nombre del Cargo | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | |
| Key Account Manager | Gerente Canal Moderno | |
| GERENCIA | AREA | |

| | | | |
|--|---|---|----------------------------------|
| Dirección Comercial | | Comercial | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 9.9 | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| N/A | Lunes a viernes 7 am a 5 pm | 0 | 0 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Profesional en Administración de empresas y/o mercadeo o carreras afines | | Conocimiento de tecnologías, consultoría y/o administración de proyectos, conocimientos de canal moderno y habilidades de negociación | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| Ingles nivel alto. | | Si | |
| Experiencia | | | |
| Poseer 2 años de experiencia en el área de desarrollo comercial y áreas de mercadeo | | | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | | | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | Comportamiento Asociado | | |
| <u>Compromiso</u> | | | |
| Inspirar y ser la Visión | <ul style="list-style-type: none"> • Percibe / ve y sabe explicar la relación entre tareas concretas y los objetivos de la empresa / del departamento • Su actitud positiva es seguido por su equipo / otros • | | |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | <ul style="list-style-type: none"> • Propone acciones / proyectos, listos para implementar, para mejorar eficazmente • Acaba con resistencia al cambio por parte de otros, ayuda a que otros entiendan el cambio | | |
| <u>Open – Abierto</u> | | | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | <ul style="list-style-type: none"> • -Siempre sabe adaptar su mensaje según el tipo de público para crear un impacto positivo. Evita tensión entre subordinados y/o compañeros • En situaciones de estrés y conflicto, tranquiliza y maneja las emociones de otros • Es reconocido y percibido por otros como una autoridad informal en cuanto a cooperación y respeto hacia los demás | | |
| Conectar Dentro y Fuera | <ul style="list-style-type: none"> • -En situaciones difíciles entre equipos o departamentos, toma la iniciativa y la responsabilidad de solucionar problemas • Construye nuevos canales para comunicar / | | |

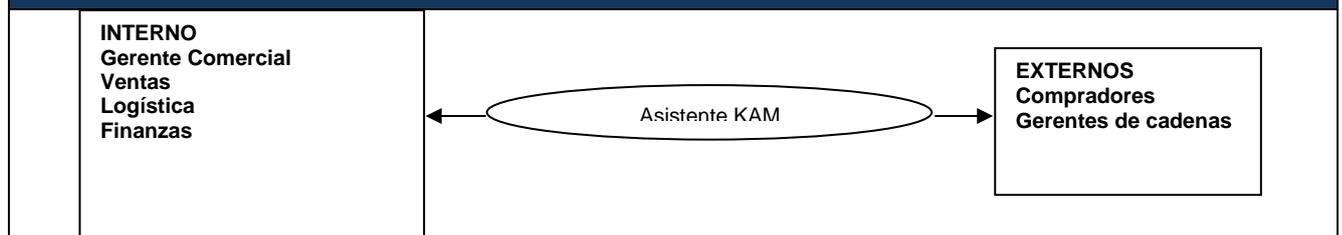
| | |
|--|---|
| | <p>compartir conocimiento dentro y fuera del departamento / de la CBU</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constantemente procura desarrollar habilidades y competencias suyas y de otros • A menudo es invitado a participar en equipos multifuncionales • Busca oportunidades para aprender y obtener pericia en otras funciones. <p>-Representa una manera abierta y cooperativa de abordar asuntos con asociados, proveedores y clientes (internos y externos)</p> <p>-Siempre muestra entusiasmo y ayuda, transmitiendo conocimiento cuando se le pide o cuando surge la ocasión</p> <p>-En situaciones difíciles, se compromete a encontrar soluciones e implementarlas debidamente</p> <p>-Busca activamente y recibe información de otros departamentos, necesaria para conseguir sus objetivos, encuentra y entiende la conexión entre sus propios objetivos y los de otros</p> |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | |
| <p>Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir</p> | <ul style="list-style-type: none"> • -Consigue resultados sostenibles y los consigue en el plazo establecido • Mejora sus propios métodos de trabajo, busca maneras más eficaces de hacer lo mismo, constantemente intenta siempre mejorar y evita acciones rutinas |
| <p>Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo</p> | <p>-Analiza situaciones difíciles, saca y presenta conclusiones, aplica soluciones con éxito para evitar una situación parecida en el futuro</p> <p>-Colabora bien en equipo – utiliza el trabajo en equipo para aumentar sus propios resultados además de los de su equipo y departamento, traduce los objetivos particulares en objetivos del equipo/del departamento/de la empresa y muestra a compañeros el impacto de sus acciones en los resultados de la compañía</p> |
| <u>Empowered – Desarrollador</u> | |
| <p>Implicar y alinear los equipos</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Soluciona problemas dentro y fuera del equipo, actúa como mediador • Consigue resultados destacados involucrando e influenciando a otros • Sus comentarios constructivos son valorados por sus superiores o pueden motivar y/o desarrollar las personas <p>APLICABLE PARA TEAM LEADERS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Genera un entusiasmo, que se inculca al equipo, que motiva a otros a tomar acciones que les |

| | |
|---|--|
| | ayudarán a superar sus competencias y que lleva a los miembros del equipo a conseguir resultados destacados |
| Desarrollar el talento y aprovechar la diversidad | <ul style="list-style-type: none"> -Construye y desarrolla talentos con diferentes perfiles dentro y fuera de su equipo Prepara sucesores; los líderes provienen de su equipo Consigue movilizar e animar a otros a participar activamente en varios grupos de trabajo dentro y fuera del departamento Evita errores suyos y de otros de manera proactiva, anima y ayuda a su equipo a que haga lo mismo Sus ganas de continuamente aprender y su pasión le permite conseguir éxitos en ámbitos de responsabilidad más complejos Se convierte en formador, asesor y mentor interno para otros Promueve una cultura de intercambio de impresiones, mostrando siempre una actitud ejemplar (abierto, con ganas de aprender) hacia los comentarios |

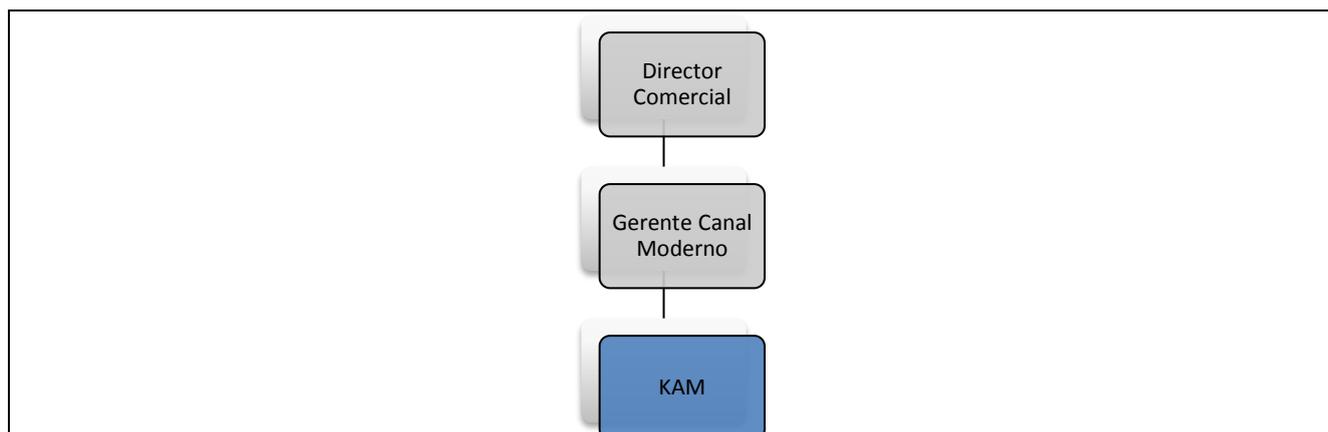
| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
|---|----------|------------|-----------------|--------|--|
| 1. Visión de desarrollo de la Categoría | | X | | | Habilidad para investigar e integrar hechos e insights relevantes (comprador, consumidor, cliente y canal) para identificar las oportunidades de crecimiento tanto para la categoría como para Danone; seleccionar los factores claves de crecimiento y definir de acuerdo a esto, la visión de la categoría para ejecutarla tanto interna como externamente (con los clientes). |
| 2. Plan Estratégico para desarrollo de la categoría | | X | | | Habilidad para desarrollar un plan estratégico para la categoría a 3 años, definiendo los puntos claves que promueven el desarrollo de la categoría y el negocio en Danone. Habilidad para definir prioridades, targets y recursos; así como la implementación de objetivos a un tiempo definido. |
| 3. Estrategia en rutas y canales | | X | | | Habilidad para desarrollar los canales y modelos de atención a clientes identificando la solución más efectiva para maximizar el potencial de crecimiento horizontal y vertical; y controlar los puntos de venta al mejor costo de servicio. |
| 4. Estrategia de portafolio para el cliente | | | X | | Habilidad para desarrollar una estrategia de clientes a través de la segmentación de los mismos para acelerar nuestro crecimiento; habilidad para definir de acuerdo a esto la |

| | | | | | |
|---|--|---|---|--|---|
| | | | | | estrategia de inversión y los objetivos en ventas y ganancias, teniendo en cuenta los términos y plazos de las negociaciones |
| 5. Plan de ventas, recaudo y cash. | | | X | | Habilidad para manejar Estados de Resultados y generar ingresos sostenibles para la top line, utilidades y un flujo de caja, a partir de la optimización del recurso humano y económico. |
| 6. Desarrollo de organizaciones y equipos de alto desempeño | | X | | | Habilidad para diseñar e implementar la manera más efectiva de organizar el recurso humano (Danone o tercerizado) para dar la visión de la categoría y el plan de ventas. Habilidad para reclutar, retener y desarrollar personas talentosas. |
| 7. Ventas y Negociación | | | X | | Habilidad para vender y estructurar una negociación para alcanzar exitosamente los objetivos del negocio con un óptimo retorno de la inversión. |
| 8. Ejecución y control en el Punto de Venta | | X | | | Habilidad para asegurar el crecimiento vertical del Punto de Venta, directamente o a través de distribuidores, vendiendo y ejecutando el plan de la categoría. |
| 9. Medición y control del plan de venta (KPI'S) | | X | | | Habilidad para crear, monitorear y usar los KPI'S para medir el impacto de las acciones y ajustar de acuerdo a esto una estrategia futura. |
| 10. Inventar nuevos modelos de venta | | | X | | Habilidad para manejar proyectos que busquen re-inventar la categoría, adaptar el modelo de exhibición del portafolio (nuevos comportamientos de compra) y/o modelos que cambien la forma en que operamos en el mercado. |

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Activity Management

| | | | |
|---|----------------------------------|--|----------------------------------|
|  | | PERFIL DEL CARGO | 14/01/2014 |
| Nombre del Cargo | | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | |
| Activity Manager | | Gerente de Planeación | |
| GERENCIA | | AREA | |
| Operaciones | | Supply Chain | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 9.9 | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| N/A | Lunes a viernes 7 am a 5 pm | 0 | 6 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Profesional en Administración de empresa y/o Ingeniería Industrial o afines | | Microsoft Project/planeación-supply | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| Ingles nivel alto. | | Áreas operativas y gestión de proyectos | |
| Experiencia | | | |

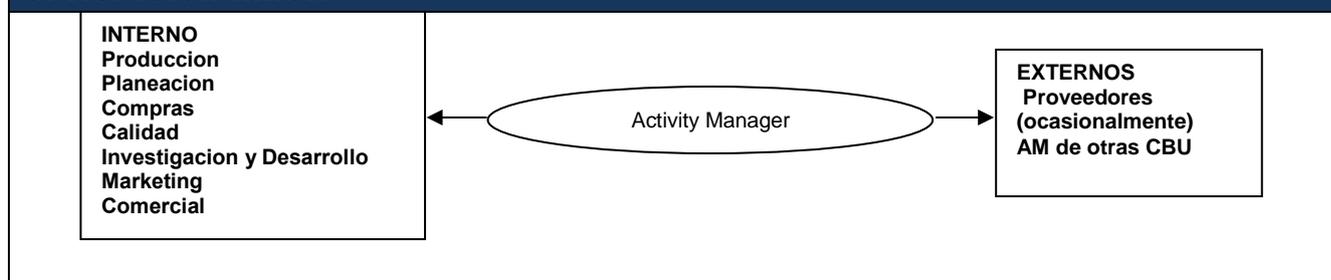
| Poseer entre 2 y 3 años de experiencia en el sector de alimentos-industriales desempeñando el cargo como activity manager o planeador de producción-materiales | |
|--|--|
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | Comportamiento Asociado |
| <u>Compromiso</u> | |
| Inspirar y ser la Visión | <ul style="list-style-type: none"> • Percibe / ve y sabe explicar la relación entre tareas concretas y los objetivos de la empresa / del departamento • Su actitud positiva es seguido por su equipo / otros • |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | <ul style="list-style-type: none"> • Propone acciones / proyectos, listos para implementar, para mejorar eficazmente • Acaba con resistencia al cambio por parte de otros, ayuda a que otros entiendan el cambio |
| <u>Open – Abierto</u> | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | <ul style="list-style-type: none"> • -Siempre sabe adaptar su mensaje según el tipo de público para crear un impacto positivo. Evita tensión entre subordinados y/o compañeros • En situaciones de estrés y conflicto, tranquiliza y maneja las emociones de otros • Es reconocido y percibido por otros como una autoridad informal en cuanto a cooperación y respeto hacia los demás |
| Conectar Dentro y Fuera | <ul style="list-style-type: none"> • -En situaciones difíciles entre equipos o departamentos, toma la iniciativa y la responsabilidad de solucionar problemas • Construye nuevos canales para comunicar / compartir conocimiento dentro y fuera del departamento / de la CBU • Constantemente procura desarrollar habilidades y competencias suyas y de otros • A menudo es invitado a participar en equipos multifuncionales • Busca oportunidades para aprender y obtener pericia en otras funciones. <p>-Representa una manera abierta y cooperativa de abordar asuntos con asociados, proveedores y clientes (internos y externos)</p> <p>-Siempre muestra entusiasmo y ayuda, transmitiendo conocimiento cuando se le pide o cuando surge la ocasión</p> <p>-En situaciones difíciles, se compromete a encontrar soluciones e implementarlas debidamente</p> <p>-Busca activamente y recibe información de otros</p> |

| | |
|---|--|
| | departamentos, necesaria para conseguir sus objetivos, encuentra y entiende la conexión entre sus propios objetivos y los de otros |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | |
| Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir | <ul style="list-style-type: none"> -Consigue resultados sostenibles y los consigue en el plazo establecido Mejora sus propios métodos de trabajo, busca maneras más eficaces de hacer lo mismo, constantemente intenta siempre mejorar y evita acciones rutinas |
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | <p>-Analiza situaciones difíciles, saca y presenta conclusiones, aplica soluciones con éxito para evitar una situación parecida en el futuro</p> <p>-Colabora bien en equipo – utiliza el trabajo en equipo para aumentar sus propios resultados además de los de su equipo y departamento, traduce los objetivos particulares en objetivos del equipo/del departamento/de la empresa y muestra a compañeros el impacto de sus acciones en los resultados de la compañía</p> |
| <u>Empowered – Desarrollador</u> | |
| Implicar y alinear los equipos | <ul style="list-style-type: none"> Soluciona problemas dentro y fuera del equipo, actúa como mediador Consigue resultados destacados involucrando e influenciando a otros Sus comentarios constructivos son valorados por sus superiores o pueden motivar y/o desarrollar las personas <p>APLICABLE PARA TEAM LEADERS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Genera un entusiasmo, que se inculca al equipo, que motiva a otros a tomar acciones que les ayudarán a superar sus competencias y que lleva a los miembros del equipo a conseguir resultados destacados |
| Desarrollar el talento y aprovechar la diversidad | <ul style="list-style-type: none"> -Construye y desarrolla talentos con diferentes perfiles dentro y fuera de su equipo Prepara sucesores; los lideres provienen de su equipo Consigue movilizar e animar a otros a participar activamente en varios grupos de trabajo dentro y fuera del departamento Evita errores suyos y de otros de manera proactiva, anima y ayuda a su equipo a que haga lo mismo Sus ganas de continuamente aprender y su pasión le permite conseguir éxitos en ámbitos de |

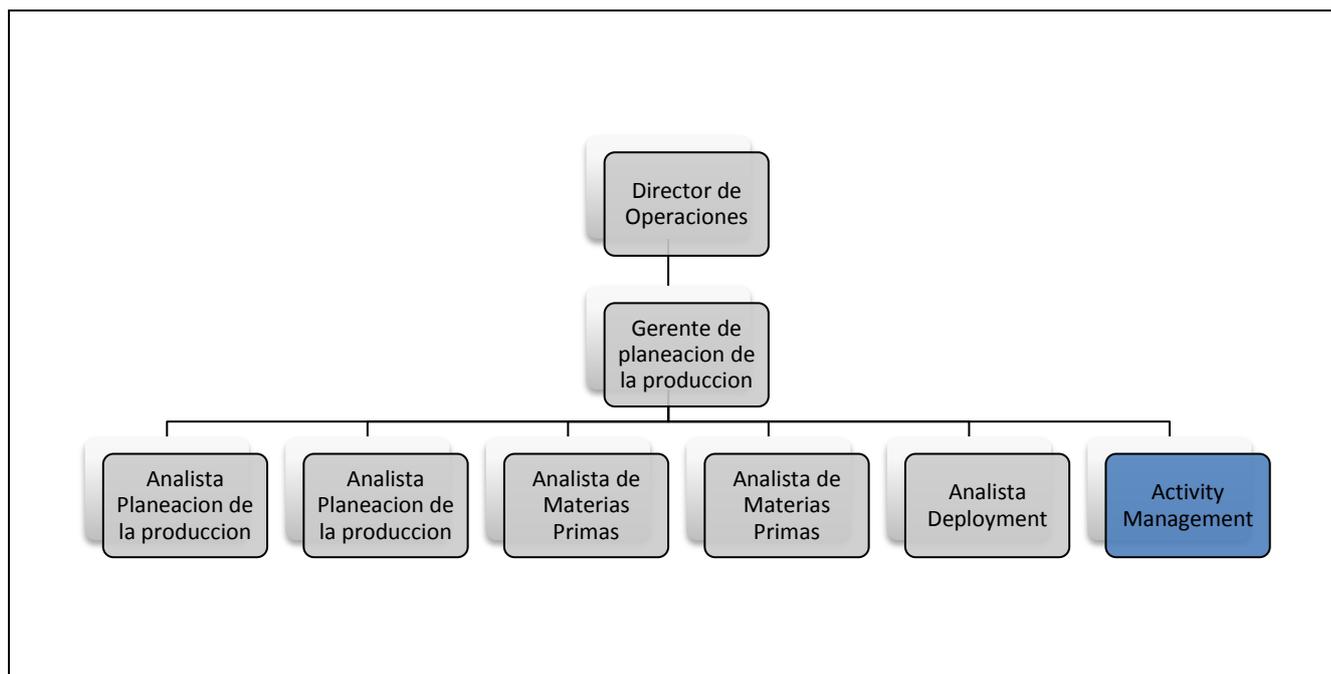
| | |
|--|--|
| | <p>responsabilidad más complejos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se convierte en formador, asesor y mentor interno para otros • Promueve una cultura de intercambio de impresiones, mostrando siempre una actitud ejemplar (abierto, con ganas de aprender) hacia los comentarios |
|--|--|

| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
|---|----------|------------|-----------------|--------|---|
| 1. Colaboración Cliente y Proveedor | | | X | | Habilidad para definir, compartir e implementar una estrategia de cadena de abastecimiento - basada en información física y modelos de flujo- alineado con las necesidades del negocio y la estrategia de ventas. |
| 2. Estrategia de la cadena de abastecimiento | | | X | | Habilidad para definir, compartir e implementar una estrategia de cadena de abastecimiento - basada en información física y modelos de flujo- alineado con las necesidades del negocio y la estrategia de ventas. |
| 3. Dirección de equipos grandes y transversales | | | X | | Habilidad para dirigir equipos diversos y de alto desempeño que logren resultados, manejo de procesos y proyectos transversales. |
| 4. Excelencia en proyectos y procesos | | | X | | Habilidad para manejar proceso de la cadena de abastecimiento, desde el proveedor hasta el consumidor |
| 5. Desempeño y costo total del manejo | | | X | | Habilidad para dar una mejora sostenible en el rendimiento SQCDME a través de priorización en las fuentes, herramientas y métodos |
| 6. Creación de valor | | | X | | Habilidad para aumentar o cambiar entre cliente y consumidor el valor que se le da, a través del manejo de la cadena de abastecimiento de extremo a extremo |

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Analista de Investigación y Desarrollo

| | | | |
|---|----------------------------------|--|----------------------------------|
|  | | PERFIL DEL CARGO | 14/01/2014 |
| Nombre del Cargo | | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | |
| Analista de Investigación y Desarrollo | | Jefe de Producto | |
| GERENCIA | | AREA | |
| Investigación y Desarrollo-Calidad | | Investigación y Desarrollo | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 11 | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| N/A | Lunes a viernes 7 am a 5 pm | 0 | 0 |

| Formación académica | Conocimientos Específicos |
|--|---|
| Profesional en Ingeniería Química, Ingeniería de Alimentos, Químico de Alimentos y/o tecnólogo/técnico químico o de calidad | Sistemas de gestión en calidad norma ISO 9001, pruebas de laboratorio, análisis sensorial y office |
| Manejo de Idiomas | Conocimientos del Negocio |
| Ingles nivel alto. | N/A |
| Experiencia | |
| Experiencia mínima de 3 años certificados en investigación y desarrollo de productos de consumo masivo y análisis de los mismos. | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | Comportamiento Asociado |
| <u>Compromiso</u> | |
| Inspirar y ser la Visión | <ul style="list-style-type: none"> • Percibe / ve y sabe explicar la relación entre tareas concretas y los objetivos de la empresa / del departamento • Su actitud positiva es seguido por su equipo / otros • |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | <ul style="list-style-type: none"> • Propone acciones / proyectos, listos para implementar, para mejorar eficazmente • Acaba con resistencia al cambio por parte de otros, ayuda a que otros entiendan el cambio |
| <u>Open – Abierto</u> | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | <ul style="list-style-type: none"> • Siempre sabe adaptar su mensaje según el tipo de público para crear un impacto positivo. Evita tensión entre subordinados y/o compañeros • En situaciones de estrés y conflicto, tranquiliza y maneja las emociones de otros • Es reconocido y percibido por otros como una autoridad informal en cuanto a cooperación y respeto hacia los demás |
| Conectar Dentro y Fuera | <ul style="list-style-type: none"> • -En situaciones difíciles entre equipos o departamentos, toma la iniciativa y la responsabilidad de solucionar problemas • Construye nuevos canales para comunicar / compartir conocimiento dentro y fuera del departamento / de la CBU • Constantemente procura desarrollar habilidades y competencias suyas y de otros • A menudo es invitado a participar en equipos multifuncionales • Busca oportunidades para aprender y obtener pericia en otras funciones. <p>-Representa una manera abierta y cooperativa de abordar asuntos con asociados, proveedores y clientes</p> |

| | |
|---|--|
| | <p>(internos y externos)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Siempre muestra entusiasmo y ayuda, transmitiendo conocimiento cuando se le pide o cuando surge la ocasión -En situaciones difíciles, se compromete a encontrar soluciones e implementarlas debidamente -Busca activamente y recibe información de otros departamentos, necesaria para conseguir sus objetivos, encuentra y entiende la conexión entre sus propios objetivos y los de otros |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | |
| Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir | <ul style="list-style-type: none"> • -Consigue resultados sostenibles y los consigue en el plazo establecido • Mejora sus propios métodos de trabajo, busca maneras más eficaces de hacer lo mismo, constantemente intenta siempre mejorar y evita acciones rutinas |
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | <ul style="list-style-type: none"> -Analiza situaciones difíciles, saca y presenta conclusiones, aplica soluciones con éxito para evitar una situación parecida en el futuro -Colabora bien en equipo – utiliza el trabajo en equipo para aumentar sus propios resultados además de los de su equipo y departamento, traduce los objetivos particulares en objetivos del equipo/del departamento/de la empresa y muestra a compañeros el impacto de sus acciones en los resultados de la compañía |
| <u>Empowered – Desarrollador</u> | |
| Implicar y alinear los equipos | <ul style="list-style-type: none"> • Soluciona problemas dentro y fuera del equipo, actúa como mediador • Consigue resultados destacados involucrando e influenciando a otros • Sus comentarios constructivos son valorados por sus superiores o pueden motivar y/o desarrollar las personas <p>APLICABLE PARA TEAM LEADERS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Genera un entusiasmo, que se inculca al equipo, que motiva a otros a tomar acciones que les ayudarán a superar sus competencias y que lleva a los miembros del equipo a conseguir resultados destacados |
| Desarrollar el talento y aprovechar la diversidad | <ul style="list-style-type: none"> • -Construye y desarrolla talentos con diferentes perfiles dentro y fuera de su equipo • Prepara sucesores; los lideres provienen de su equipo • Consigue movilizar e animar a otros a participar |

| | |
|--|--|
| | <p>activamente en varios grupos de trabajo dentro y fuera del departamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evita errores suyos y de otros de manera proactiva, anima y ayuda a su equipo a que haga lo mismo • Sus ganas de continuamente aprender y su pasión le permite conseguir éxitos en ámbitos de responsabilidad más complejos • Se convierte en formador, asesor y mentor interno para otros • Promueve una cultura de intercambio de impresiones, mostrando siempre una actitud ejemplar (abierto, con ganas de aprender) hacia los comentarios |
|--|--|

| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
|--------------------------|----------|------------|-----------------|--------|---|
| Estrategia y Negocio | | X | | | Entendimiento de grupos dentro de la organización (funciones, contexto, socios internos y externos), así como las políticas y guías internas Danone (modelo de operación Danone, DOM). Además de la información económica y financiera del negocio (finanzas, P&L), la estrategia del negocio (posicionamiento, consumidor, expansión geográfica...) |
| Comunicación | | X | | | Comunicar efectivamente a todos los colaboradores en grupos con diferentes objetivos acerca de la experticia y los resultados Danone producto de investigación, que indican el valor agregado de I+D a la reputación y éxito de Danone. Interactúa con pares científicos/líderes de opiniones claves, se involucra en discusiones estratégicas y las dirige de acuerdo a las necesidades del mercado Resume documentos y extrae mensajes claves |
| Inteligencia competitiva | | X | | | Habilidad para conectar y manejar una red estratégica (o científica) de expertos y grupos de interés, para entender la motivación y los grupos de interés para influenciar/guair la ciencia y transformar los objetivos científicos en necesidades concretas para los socios y los proyectos Capacidad de participación en eventos de comunidades externas científicas y tecnológicas (sociedades académicas, comités de normalización, universidades...) o eventos claves profesionales/del negocio (eventos de trade, exhibiciones, consorcios inter profesionales...) e identificar y compartir |

| | | | | |
|--------------------|---|--|--|---|
| | | | | <p>elementos clave para llevar Entendimiento del valor de la apertura a la innovación, aproximación, herramientas y habilidad para usar herramientas apropiadas y opciones novedosas para apalancar los recursos externos y el conocimiento para servir mejor al negocio</p> <p>Habilidad para identificar soluciones con proveedores (proveedores, colaboradores científicos,...) y negociar, administrar contratos y asegurar una relación sostenible con los socios (costos, propiedad intelectual, guía en conocimientos, colaboración con compras....)</p> |
| Consumidor y sabor | X | | | <p>Ser inspirado por los consumidores y entender sus comportamientos y expectativas para el diseño de productos, empaques y beneficios excepcionales.</p> <p>Entender las bases de la ciencia sensorial, estar en capacidad de describir nuestros productos principales y los de la competencia desde un punto de vista sensorial (ser embajadores dentro y fuera de Danone)</p> <p>Entender los motivos principales para explicar el gusto del consumidor, su elección, su comportamiento</p> <p>Entender el mayor reto desde el punto de vista del consumidor acerca de innovación</p> <p>Entender la fisiología humana del gusto</p> <p>Habilidad para definir como optimizar los productos (empaque y producto) para satisfacer a los consumidores y crear una experiencia de producto alineados con la marca y beneficios (validando la sinergia global de la experiencia de producto)</p> <p>Habilidad para obtener un feedback de consumidor individual que no esté sesgada (aplicando fisiología y economía experimental)</p> <p>Develar comportamiento real y motivación del consumidor (usando etnografía y métodos cualitativos)</p> <p>Co crear innovación con el consumidor y definir maneras de trabajar que estén siempre acordes al consumidor</p> <p>Habilidad para procesar información sensorial y del consumidor para tomar decisiones y revisar la calidad de la información</p> <p>Habilidad para manejar herramientas sensoriales y del consumidor en proyectos "que, porqué y cuando" y entender la influencia de la tipología del proyecto (innovación, productividad,</p> |

| | | | | | |
|---|--|---|---|--|---|
| | | | | | <p>renovación) y toma en consideración las restricciones del negocio (tiempo, presupuesto, facilidades)</p> <p>Integra estas herramientas en proyectos globales para trabajar en conjunto con el consumidor (desde revelar las necesidades del consumidor hasta un consumo a largo plazo)</p> |
| Sostenibilidad y entorno | | X | | | <p>Integrar el impacto ambiental en todo el desarrollo de nuevos productos, no solo para los empaques</p> <p>Entorno usado como palanca de innovación y como una ventaja competitiva</p> <p>Envolverse e incrementar la conciencia de la comunidad de I+D (para reducir el impacto ambiental de nuestros productos)</p> <p>Incrementar la credibilidad de los grupos de interés externos</p> <p>Habilidad para:</p> <p>Integrar el entorno en el desarrollo de productos (concepción ecológica)</p> <p>Aplicar métodos de ciclos de vida</p> <p>Usar herramientas para el ambiente y la sostenibilidad: huella de carbono, huella hídrica</p> <p>Conoce el sistema de administración ambiental (principios generales/certificaciones, y como es implementado en la compañía)</p> |
| Seguridad alimentaria, calidad y regulación | | | X | | <p>Capacidad de integrar calidad, seguridad alimentaria, aspectos regulatorios sistemáticamente en la gestión de proyectos</p> <p>Es entrenado en seguridad alimentaria y calidad en el diseño</p> <p>Entendimiento global de seguridad alimentaria y calidad: Conocimiento de los principales riesgos (patógenos, alergénicos, contaminantes químicos, objetos extraños, estabilidad del producto, todos los riesgos de calidad vs el consumidor, ingredientes activos, estabilidad sensorial, cultura,...)</p> <p>Es apto para gestionar y formalizar un análisis de riesgo</p> <p>Es apto para llevar a cabo un plan de acción versus cada riesgo: calidad y resumen del diseño de seguridad alimentaria</p> <p>Conoce todo lo referente a seguridad alimentaria y calidad: instrucciones, guías</p> <p>Entiende y sabe las reglas de regulación para el desarrollo del proyecto del negocio y los productos</p> |
| Innovación | | X | | | <p>La innovación es una actitud cotidiana antes de ser un proceso, lo cual permite crear grandes avances.</p> |

| | | | | |
|----------------------|--|---|--|--|
| | | | | <p>Detectar la necesidad expresada o no del consumidor y transformarla en productos innovadores para el mercado lo que contribuye a crear una ventaja competitiva para Danone.</p> <p>Maestro en la gestión de procesos de innovación: de ideas a conceptos / ideas a productos, la investigación, la innovación, la valoración e implementación.</p> <p>Administración de la propiedad industrial e intelectual: entiende y determina la estrategia y las reacciones (protección de Entendimiento, las patentes, la singularidad y ownability)</p> <p>Métodos y técnicas del uso efectivo de la creatividad: alentar la sesión de reflexión para resolver problemas y para generar ideas fuera de la común.</p> <p>Comprensión de los productos, los consumidores y factores sociodemográficos: Beneficios, composiciones, embalaje, procesos, gusto , forma de los alimentos , servicios, fluidez en el uso de técnicas sensoriales y ciencias del comportamiento.</p> <p>Entender las necesidades del negocio/de marca y la capacidad estratégica a medio-largo plazo/Integración (ex : epidemio y socio , servicios, ...): integración y análisis transversal de los datos procedentes de diferentes entornos</p> |
| Redes y asociaciones | | X | | <p>Habilidad de conectar y gestionar una red externa estratégica de expertos (científicos) y las partes interesadas, para entender sus motivaciones y las apuestas con el fin de influir en la ciencia / unidad y para traducir los objetivos científicos de las necesidades concretas de la asociación y los proyectos.</p> <p>Capacidad de participar a los eventos externos científicos / tecnológicos comunitarios (sociedades académicas, comités de normalización, universidades) o para eventos claves de negocio / profesionales (ferias, exposiciones, consorcios inter - profesionales, ...) y para identificar y compartir puntos clave.</p> <p>Comprensión del valor de la innovación abierta , el enfoque y las herramientas y la capacidad de utilizar las herramientas adecuadas e intermediarios de innovación abierta con el fin de aprovechar los recursos y los conocimientos externos y servir mejor a la empresa.</p> |

| | | | | | |
|-----------------------------------|---|--|---|--|--|
| | | | | | Habilidad para identificar los proveedores de soluciones (proveedores, colaboradores científicos , ...) y negociar, gestionar contratos y garantizar la relación sostenible con los socios (costos, bienes y propiedad intelectual , conocimiento directriz de conocimiento y collab compras) |
| Nutrición y Salud | | | X | | <p>Integrar la nutrición como un conductor clave del negocio</p> <p>Construir, mantener y optimizar la credibilidad de los productos Danone en el campo de la nutrición y la salud</p> <p>Dieta y Nutrición</p> <p>Metodología ingesta dietética</p> <p>Funciones de macro y micronutrientes</p> <p>Recomendaciones de nutrientes y directrices dietéticas basadas en los alimentos</p> <p>Análisis de las deficiencias de nutrientes de las poblaciones específicas (por ejemplo, mujeres embarazadas , ancianos hombres sanos , poblaciones de bajos ingresos)</p> <p>Perfiles nutricionales, la justificación científica incluido</p> <p>(Desarrollo de los hábitos de alimentación saludables</p> <p>Razonamiento científico / nutricional para los productos Danone y su papel en la dieta , tamaño de las porciones optimas</p> <p>Nutrición en relación con la salud pública</p> <p>epidemiología Nutrición</p> <p>Salud y nutrición políticas : programas de educación nutricional ; campaña local de ...</p> <p>Nutri -economía</p> <p>metabolismo de los nutrientes</p> <p>Digestión y absorción de nutrientes (por ejemplo, bio - disponibilidad)</p> <p>Destino metabólico de los nutrientes , las respuestas de nutrientes postprandiales (por ejemplo, la cinética de nutrientes, la carga metabólica)</p> <p>Fisiología de la hidratación y la homeostasis , el impacto de los fluidos (cantidad y calidad)</p> <p>Gasto la regulación del apetito y la energía</p> <p>Objetivo ejemplos específicos de nutrición</p> |
| Gestión de proyectos y portafolio | X | | | | <p>Conocimiento en gestión de proyecto: metodología y herramientas (GOOSE, OpenWay y/o FREEWAY)</p> <p>Evaluación y gestión de riesgos</p> <p>Dominio de la planificación de proyectos</p> <p>Gestión de las partes interesadas</p> <p>Gestión del presupuesto del proyecto</p> |

| | | | | | |
|-------------------------------------|---|--|--|--|---|
| | | | | | <p>Habilidad para tomar decisiones</p> <p>Gestión de proyectos</p> <p>Capacidad para trabajar y gestionar de forma transversal</p> <p>Capacidades de coordinación/cohesión de equipo</p> <p>Capacidad de motivar, inscribirse y declarar un análisis</p> <p>Ser capaz de trabajar en un entorno multicultural</p> <p>Gestión del cambio</p> <p>Dominio de las nuevas formas de trabajo para hacer frente a las características del equipo</p> <p>Transferencia del conocimiento</p> <p>Entrenar en Goose, OpenWay y/o Freeway</p> |
| Estudios clínicos (Específicos) | X | | | | <p>Comprensión global de (Internacional) estudios clínicos: fase, diseño y metodología</p> <p>Comprensión global del GCP , SOP's , regulaciones, terminología médica/científica</p> <p>Saber específico de poblaciones de estudio: niños , prematuros , ancianos, sanos, objetivo</p> <p>Evaluación de la viabilidad científica y operativa del protocolo</p> <p>Desarrollar documentos de estudio, el bosquejo de protocolo de escritura (corrección) , Asunto Hoja de Información, parte científica del plan de análisis estadístico, informe del estudio , publicación científica ,</p> <p>Selección y evaluación de potenciales investigadores</p> <p>Realización de estudios clínicos: visita de iniciación, visita de monitoreo , visita close-out</p> <p>Gestión de terceros (investigadores/CRO) evaluación , selección, negociación de contratos y supervisión</p> <p>Diseño CFR y documentos específicos del estudio (Diarios , cuestionario)</p> <p>Gestión de EC/presentaciones aprobaciones regulatorias</p> <p>Metodología de Investigación clínica y estadísticas</p> <p>Habilidades científicas: productos Danone, investigación clínica y datos bibliográficos</p> <p>Habilidades de gestión de proyectos (plazos, presupuesto de seguimiento)</p> |
| Cultura & Fermentación (Específico) | X | | | | <p>Microbiología (cepas tecnológicos)</p> <p>Propagación</p> <p>Desarrollo cultura</p> <p>Mejora cultura</p> <p>Industrialización cultura (especificación)</p> <p>Gestión de proveedores de la cultura</p> |

| | | | | | |
|---|---|---|---|--|---|
| | | | | | <p>Recomendación cultura para el uso agitado/conjunto/bebida/queso</p> <p>Solución problemas industriales de la cultura</p> <p>Gestión de fagos</p> <p>Fermentación: interacción entre culturas / materia prima / proceso</p> <p>Cultivos para nuevos procesos</p> <p>Fermentación de vegetales</p> |
| Gestión y Bioestadística de los datos (Específico) | X | | | | <p>Flujo de datos (análisis de riesgos, ...)</p> <p>Diseño de base de datos y validación, Métodos/diseño de la recopilación de datos</p> <p>Validación de datos</p> <p>Data Ware Housing</p> <p>Estándares de Datos</p> <p>Estadística descriptiva e inferencial, Diseño de Experimento (DOE), Metrología</p> <p>Análisis de datos multidimensionales (PCA, clasificación ...),</p> <p>Análisis de datos estructurados</p> <p>Matemáticas y modelado estadístico/ Simulación</p> <p>Economía de la Salud e Investigación de Resultados</p> |
| Química de los alimentos y medición física (Específico) | | | X | | <p>Química</p> <p>Química analítica y metrología</p> <p>Las mediciones físicas y metrología</p> <p>Proceso de conocimiento: interacciones procesos y productos</p> <p>Nuevo vigilancia de la tecnología y accesibilidad</p> <p>Perfiles del producto</p> <p>Contaminantes químicos</p> <p>Caracterización de los ingredientes, productos y envases</p> <p>Caracterización analítica de la percepción sensorial</p> <p>Gestión de los datos y estadísticas</p> <p>Gestión de laboratorios externos</p> <p>Seguridad y la calidad de los laboratorios</p> <p>Organizaciones reglamento, normas y normalización</p> <p>Sistemas de Gestión de la Información del laboratorio</p> |
| Investigación leche humana (específico) | | X | | | <p>Comprensión global de la fisiología de la lactancia materna y la composición de la leche incluyendo las herramientas científicas y métodos complejos</p> <p>Investigación altamente creíble sobre innovaciones que respaldan el éxito de la lactancia materna y llevar a cabo investigaciones sobre el efecto de la lactancia materna en cuestiones de salud pública</p> <p>Profundidad científica sobre la composición y los beneficios de la leche materna en relación con la dieta , los</p> |

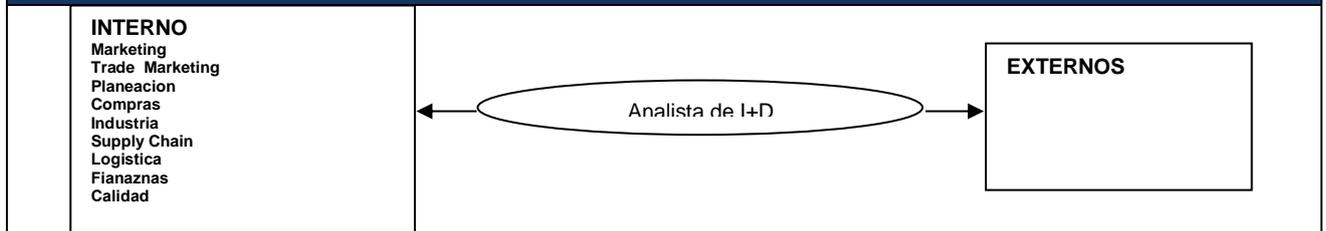
| | | | | | |
|---------------------------------------|--|--|---|--|--|
| | | | | | <p>genes , el estilo de vida , estado de salud (alergias , obesidad , diabetes , infección) y región/etnia</p> <p>Estado del arte del equipo científico multidisciplinario y de la red en know - how, métodos y tecnología, estudios observacionales.</p> <p>Conducción científica probada sobre innovaciones revolucionarias globales en apoyo a la nutrición infantil y lactancia materna</p> <p>Visibilidad y reconocimiento científico como experto en el campo, KOL , organismos reguladores y organizaciones no gubernamentales</p> <p>Recomendaciones sobre la lactancia materna , la dieta y el comportamiento de las madres y HCPs</p> <p>Estado del arte de los estudios observacionales en los beneficios de lactancia materna y la composición de la leche humana</p> <p>Combinación inteligente de internos y externos del know-how , herramientas y métodos</p> <p>Equipo multidisciplinario global dedicado y orientado con experiencia de sondeo.</p> |
| Gestión del Conocimiento (Específico) | | | | | <p>Comprender y utilizar los principios de KM, metodologías, herramientas y técnicas</p> <p>Configuración de la información de Gobierno y ser garantía de esta</p> <p>Capacidad para seleccionar y elegir las fuentes de información adecuadas y evaluarlas de acuerdo con el alcance y las necesidades</p> <p>Entendimiento del entorno de la ciencias de la información: conducir las relaciones con los proveedores, la participación activa en las sociedades profesionales, observando y transformando las tendencias de la información, las nuevas tecnologías, herramientas de inteligencia, en oportunidades para I+D de Danone</p> <p>Habilidad para instalar, capacitar y entrenar a otros colegas en KM</p> <p>Desarrollar un liderazgo transversal para elaborar una información estratégica para la creación de redes de investigación y desarrollo, además de coordinar las acciones y los resultados</p> |
| Ciencia de la leche (Específico) | | | X | | <p>El principal ámbito de aplicación de la leche animal es la «leche de vaca», sabiendo que otra leche animal requiere competencias similares. Leches vegetales no existen, se trata de jugos fuera del campo de aplicación (leche de soja, ...)</p> |

| | | | | |
|-----------------------|--|---|--|---|
| | | | | <p>Conocimiento global en el abastecimiento de leche</p> <p>La síntesis de la leche, el impacto de la alimentación y la entrada del medio ambiente</p> <p>Abastecimiento de leche, geografías, sistemas de producción, la sostenibilidad y los hechos sociales</p> <p>Composición de la leche y de la calidad Bioquímica, microbiología, propiedades nutricionales</p> <p>Unidades de operación</p> <p>Separaciones, calefacciones, homogeneización, fraccionamiento</p> <p>Habilidades profundas en propiedades tecno-funcionales</p> <p>Impacto de los procesos (incluyendo operaciones unitarias) y de la fermentación sobre los componentes de la leche</p> <p>Mecanismos físico-químicos de la coagulación de la leche</p> <p>Papel de las proteínas y la grasa en gel del yogur</p> <p>Ingredientes de leche y fracciones de leche</p> <p>Impacto en la textura y en las propiedades organolépticas y la calidad de los productos lácteos frescos</p> |
| Empaques (específico) | | X | | <p>Conocimiento de empaques y funcionalidades</p> <p>Tapas (Materiales, tecnologías, funcionalidades relacionadas a los requerimientos del consumidor y preferencia, industrialización).</p> <p>Entendimiento de materiales, tecnologías, análisis de ciclo de vida, industrialización, costo, libertad en el diseño, seguridad y regulaciones, métodos de evaluación de empaques (incluyendo simulación) en el seguimiento de los tipos de empaques y tecnologías: botellas y tapas, empaques de vidrio y tapas, cierres de cartón compuesto, latas de acero, tazas, cajas de bolsas y transporte de empaques.</p> <p>Materiales: Bases de química, polímeros (propiedades, formulación y transformación), análisis de ciclo de vida, biotecnologías para todos los trabajos hechos en materiales Gen 2 Bio, seguridad y regulaciones aplicados a materiales</p> <p>Conocimiento de vidrios (incluyendo especificaciones en tapas, tecnologías de decoración, estudios de cualidad)</p> <p>Habilidades técnicas en líneas de empaque: procesos de producción referente a productos, tecnologías de producción de empaques, máquinas de</p> |

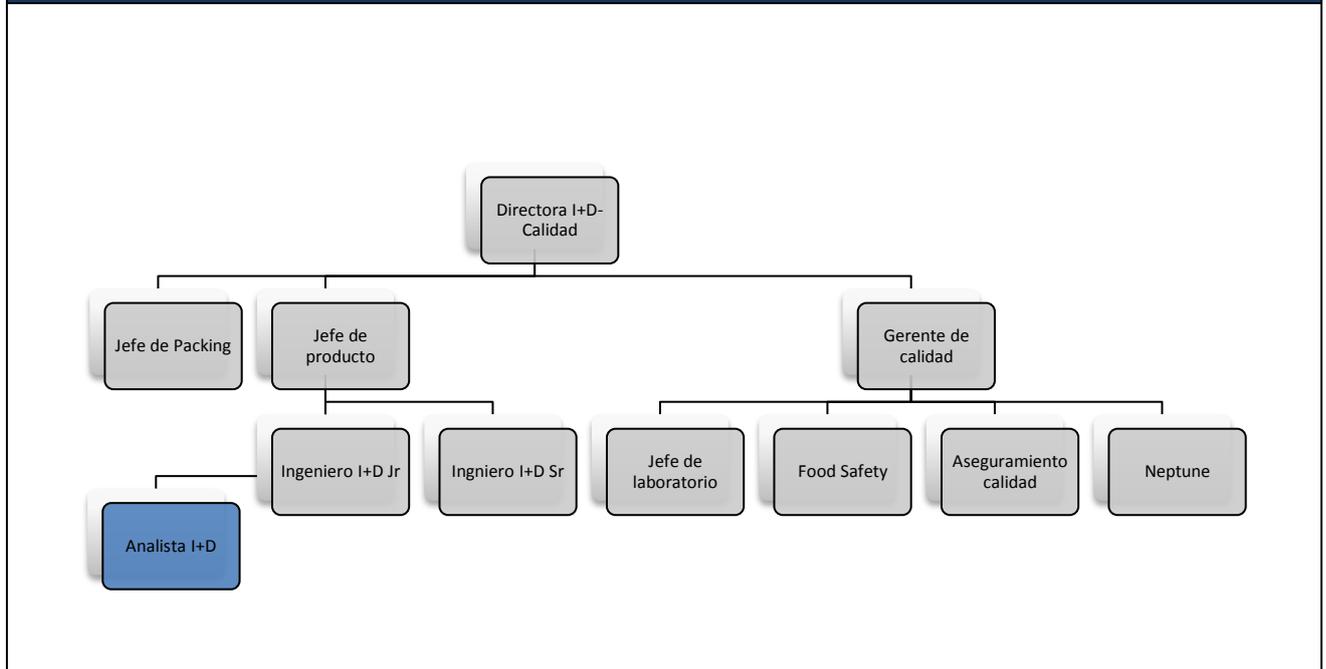
| | | | | |
|---|--|---|--|---|
| | | | | <p>interacción de material, procesos de definición y validación</p> <p>Optimización de fuentes de materias primas y portafolio</p> <p>Conocimiento en test de empaques que deberían ser aplicados dependiendo de proyectos, productos y logísticas específicas</p> <p>Interacción empaque-producto (y todos los métodos de medición relacionados con) /cultura/ ingredientes</p> <p>Conoce y sigue el desarrollo de las regulación de empaques y demandas de seguridad</p> <p>Habilidad para trabajar con proveedores, universidades y agencias de diseño para encontrar las mejores soluciones.</p> <p>Administración de todo el proceso del desarrollo de empaques para industrialización</p> <p>Copas y diseño de botellas (botellas y desempeño + proceso) diseñados para conectar con tecnología y desde el material hasta los consumidores incluyendo modelización y simulación y evaluación completa del empaque (incluyendo seguridad y transporte del producto)</p> <p>Tiene conocimiento en materiales específicos de empaques y está disponible para validar las especificaciones</p> <p>Tiene conocimiento de metodologías de evaluación del desempeño de empaques con los consumidores</p> <p>Tiene conocimiento del modelamiento del costos y el impacto del costo de los empaques hasta el fin de su vida útil</p> |
| Tecnología de producto y proceso (específico) | | X | | <p>Ingredientes y materias primas</p> <p>Proceso y equipo</p> <p>Caracterización psicoquímica y sensorial</p> <p>Interacción formula/proceso/sensorial/seguridad alimentaria</p> <p>Interacción producto/empaque</p> <p>Formulas y especificaciones típicas</p> <p>Ensayos de laboratorio y pilotos, diseño experimental</p> <p>Formulación incluyendo nutrición y objetivos de precios</p> <p>Industrialización, balance masivo</p> <p>Administración de proyectos</p> <p>Transferencia tecnológica para innovación</p> <p>Ejemplos de las expectativas por nivel de experiencia son los mismos para todas las divisiones de aprendices y calificados y las descripciones</p> |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | específicas para experiencia y maestro para lácteos, agua, baby y medical. |
|--|--|--|--|--|--|

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| | | |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Analista de Laboratorio

| | | |
|--|-------------------------|-------------------------|
| | PERFIL DEL CARGO | FECHA 12/12/2012 |
|--|-------------------------|-------------------------|

| | | | |
|--|--|---|----------------------------------|
| Nombre del Cargo | | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | |
| Analista de laboratorio | | Jefe Laboratorio | |
| GERENCIA | | AREA | |
| Calidad | | Industria | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 11 | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| N/A | Turnos rotativos de 8 horas (6:00 a.m. a 2:00 p.m.; 2:00 p.m. a 10:00 p.m. y 10:00 a.m. a 6:00 a.m.) | 0 | 0 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Técnico en lácteos, Tecnólogo en calidad de alimentos, profesional en Ingeniería de alimentos | | Excel avanzado, análisis fisicoquímicos de alimentos, conocimientos en calidad (HACCP, BPM, ISO90001) | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| Inglés medio (lectura) | | Alimentos | |
| Experiencia | | | |
| Análisis de laboratorio y auxiliar de laboratorio por un año y operario de proceso de 2 años | | | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | | | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | | Comportamiento Asociado | |
| <u>Compromiso</u> | | | |
| Inspira y ser la Visión | <ul style="list-style-type: none"> -Conoce y entiende la estrategia / los objetivos del departamento y los tiene en cuenta en su día a día -Conoce los valores de la empresa y los manifiesta a diario | | |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | <ul style="list-style-type: none"> -Tiene iniciativa, propone mejoras -Acepta cambios y se adapta bien, es abierto al cambio, apoya activamente la aplicación de nuevas soluciones / mejoras | | |
| <u>Open – Abierto</u> | | | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | <ul style="list-style-type: none"> -Construye relaciones basadas en apertura, honestidad y respeto hacia los empleados -Es capaz de adaptar su propio estilo de comunicación según el público -Escucha y se asegura de haber sido entendido -Presenta su propia opinión sobre temas o dudas de otros y sobre una anterior manera de actuar de manera constructiva , objetiva y con respeto | | |
| Conectar Dentro y Fuera | <ul style="list-style-type: none"> -Es capaz de explicar la manera en que su trabajo está relacionado con otras funciones | | |

| | |
|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> -Representa una manera abierta y cooperativa de abordar asuntos con asociados, proveedores y clientes (internos y externos) -Siempre muestra entusiasmo y ayuda, transmitiendo conocimiento cuando se le pide o cuando surge la ocasión -En situaciones difíciles, se compromete a encontrar soluciones e implementarlas debidamente -Busca activamente y recibe información de otros departamentos, necesaria para conseguir sus objetivos, encuentra y entiende la conexión entre sus propios objetivos y los de otros |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | |
| Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir | <ul style="list-style-type: none"> -Consigue resultados sostenibles y los consigue en el plazo establecido -Mejora sus propios métodos de trabajo, busca maneras más eficaces de hacer lo mismo, constantemente intenta siempre mejorar y evita acciones rutinas |
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | <ul style="list-style-type: none"> -Analiza situaciones difíciles, saca y presenta conclusiones, aplica soluciones con éxito para evitar una situación parecida en el futuro -Colabora bien en equipo – utiliza el trabajo en equipo para aumentar sus propios resultados además de los de su equipo y departamento, traduce los objetivos particulares en objetivos del equipo/del departamento/de la empresa y muestra a compañeros el impacto de sus acciones en los resultados de la compañía |
| <u>Empowered – Desarrollador</u> | |
| Implicar y alinear los equipos | <ul style="list-style-type: none"> -Le apasiona construir el equipo y conseguir éxito para el equipo -Identifica y soluciona los conflictos en el equipo -Construye relaciones con los miembros del equipo basadas en confianza mutua -Da responsabilidad a los miembros del equipo para influenciar positivamente en su trabajo -Apoya e influencia positivamente en el desarrollo del equipo, asignando tareas y trabajos que crean una oportunidad de aprendizaje para los miembros -Se responsabiliza de anunciar decisiones / comunicados complicados -Sigue los resultados de la empresa /del departamento/del equipo y mantiene al equipo informado -Comparte sus impresiones de manera abierta y respetuosa |

| | |
|---|--|
| | -Intenta encontrar maneras de abordar conflictos donde todos salen ganando |
| Desarrollar el talento y aprovechar la diversidad | <ul style="list-style-type: none"> -Comparte su experiencia y conocimiento con otros, transmite información que puede ayudar a otros en su trabajo -Recluta y atrae a las personas adecuadas -Crea condiciones fomentando intercambios abiertos sobre lo vivido y aprendido; anima a tomar iniciativas y ser independiente -Saca conclusiones de sus propios errores y las pone en práctica, no comete otra vez el mismo error -Aumenta sus capacidades aprendiendo de los demás -Busca activamente oportunidades de desarrollo en el trabajo -Busca / es abierto a comentarios de otros y se propone aprender de ellos |

| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
|----------------------|----------|------------|-----------------|--------|---|
| Estrategia y Negocio | X | | | | Entendimiento de grupos dentro de la organización (funciones, contexto, socios internos y externos), así como las políticas y guías internas Danone (modelo de operación Danone, DOM). Además de la información económica y financiera del negocio (finanzas, P&L), la estrategia del negocio (posicionamiento, consumidor, expansión geográfica...) |
| Comunicación | X | | | | Comunicar efectivamente a todos los colaboradores en grupos con diferentes objetivos acerca de la experticia y los resultados Danone producto de investigación, que indican el valor agregado de I+D a la reputación y éxito de Danone. Interactúa con pares científicos/líderes de opiniones claves, se involucra en discusiones estratégicas y las dirige de acuerdo a las necesidades del mercado Resume documentos y extrae mensajes claves |

| | | | | |
|--------------------------|---|--|--|---|
| Inteligencia competitiva | X | | | <p>Habilidad para conectar y manejar una red estratégica (o científica) de expertos y grupos de interés, para entender la motivación y los grupos de interés para influenciar/guiar la ciencia y transformar los objetivos científicos en necesidades concretas para los socios y los proyectos</p> <p>Capacidad de participación en eventos de comunidades externas científicas y tecnológicas (sociedades académicas, comités de normalización, universidades...) o eventos claves profesionales/del negocio (eventos de trade, exhibiciones, consorcios inter profesionales...) e identificar y compartir elementos clave para llevar</p> <p>Entendimiento del valor de la apertura a la innovación, aproximación, herramientas y habilidad para usar herramientas apropiadas y opciones novedosas para apalancar los recursos externos y el conocimiento para servir mejor al negocio</p> <p>Habilidad para identificar soluciones con proveedores (proveedores, colaboradores científicos,...) y negociar, administrar contratos y asegurar una relación sostenible con los socios (costos, propiedad intelectual, guía en conocimientos, colaboración con compras...)</p> |
| Consumidor y sabor | X | | | <p>Ser inspirado por los consumidores y entender sus comportamientos y expectativas para el diseño de productos, empaques y beneficios excepcionales.</p> <p>Entender las bases de la ciencia sensorial, estar en capacidad de describir nuestros productos principales y los de la competencia desde un punto de vista sensorial (ser embajadores dentro y fuera de Danone)</p> <p>Entender los motivos</p> |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | <p>principales para explicar el gusto del consumidor, su elección, su comportamiento</p> <p>Entender el mayor reto desde el punto de vista del consumidor acerca de innovación</p> <p>Entender la fisiología humana del gusto</p> <p>Habilidad para definir como optimizar los productos (empaquete y producto) para satisfacer a los consumidores y crear una experiencia de producto alineados con la marca y beneficios (validando la sinergia global de la experiencia de producto)</p> <p>Habilidad para obtener un feedback de consumidor individual que no esté sesgada (aplicando fisiología y economía experimental)</p> <p>Develar comportamiento real y motivación del consumidor (usando etnografía y métodos cualitativos)</p> <p>Co crear innovación con el consumidor y definir maneras de trabajar que estén siempre acordes al consumidor</p> <p>Habilidad para procesar información sensorial y del consumidor para tomar decisiones y revisar la calidad de la información</p> <p>Habilidad para manejar herramientas sensoriales y del consumidor en proyectos "que, porqué y cuando" y entender la influencia de la tipología del proyecto (innovación, productividad, renovación) y toma en consideración las restricciones del negocio (tiempo, presupuesto, facilidades)</p> <p>Integra estas herramientas en proyectos globales para trabajar en conjunto con el consumidor (desde revelar las necesidades del consumidor hasta un consumo a largo plazo)</p> |
|--|--|--|--|--|--|

| | | | | |
|---|---|---|--|---|
| Sostenibilidad y entorno | X | | | <p>Integrar el impacto ambiental en todo el desarrollo de nuevos productos, no solo para los empaques</p> <p>Entorno usado como palanca de innovación y como una ventaja competitiva</p> <p>Envolverse e incrementar la conciencia de la comunidad de I+D (para reducir el impacto ambiental de nuestros productos)</p> <p>Incrementar la credibilidad de los grupos de interés externos</p> <p>Habilidad para: Integrar el entorno en el desarrollo de productos (concepción ecológica)</p> <p>Aplicar métodos de ciclos de vida</p> <p>Usar herramientas para el ambiente y la sostenibilidad: huella de carbono, huella hídrica</p> <p>Conoce el sistema de administración ambiental (principios generales/certificaciones, y como es implementado en la compañía)</p> |
| Seguridad alimentaria, calidad y regulación | | X | | <p>Capacidad de integrar calidad, seguridad alimentaria, aspectos regulatorios sistemáticamente en la gestión de proyectos</p> <p>Es entrenado en seguridad alimentaria y calidad en el diseño</p> <p>Entendimiento global de seguridad alimentaria y calidad: Conocimiento de los principales riesgos (patógenos, alergénicos, contaminantes químicos, objetos extraños, estabilidad del producto, todos los riesgos de calidad vs el consumidor, ingredientes activos, estabilidad sensorial, cultura,...)</p> <p>Es apto para gestionar y formalizar un análisis de riesgo</p> <p>Es apto para llevar a cabo un plan de acción versus cada riesgo: calidad y resumen del diseño de seguridad alimentaria</p> |

| | | | | | |
|------------|---|--|--|--|---|
| | | | | | <p>Conoce todo lo referente a seguridad alimentaria y calidad: instrucciones, guías</p> <p>Entiende y sabe las reglas de regulación para el desarrollo del proyecto del negocio y los productos</p> |
| Innovación | X | | | | <p>La innovación es una actitud cotidiana antes de ser un proceso, lo cual permite crear grandes avances.</p> <p>Detectar la necesidad expresada o no del consumidor y transformarla en productos innovadores para el mercado lo que contribuye a crear una ventaja competitiva para Danone.</p> <p>Maestro en la gestión de procesos de innovación: de ideas a conceptos / ideas a productos, la investigación, la innovación, la valoración e implementación.</p> <p>Administración de la propiedad industrial e intelectual: entiende y determina la estrategia y las reacciones (protección de Entendimiento, las patentes, la singularidad y ownability)</p> <p>Métodos y técnicas del uso efectivo de la creatividad: alentar la sesión de reflexión para resolver problemas y para generar ideas fuera de la común.</p> <p>Comprensión de los productos, los consumidores y factores sociodemográficos:</p> <p>Beneficios, composiciones, embalaje, procesos, gusto , forma de los alimentos , servicios, fluidez en el uso de técnicas sensoriales y ciencias del comportamiento.</p> <p>Entender las necesidades del negocio/de marca y la capacidad estratégica a medio-largo plazo/Integración (ex : epidemio y socio , servicios, ...): integración y análisis transversal de los datos procedentes de diferentes entornos</p> |

| | | | | |
|----------------------|--|---|--|---|
| Redes y asociaciones | | X | | <p>Habilidad de conectar y gestionar una red externa estratégica de expertos (científicos) y las partes interesadas, para entender sus motivaciones y las apuestas con el fin de influir en la ciencia / unidad y para traducir los objetivos científicos de las necesidades concretas de la asociación y los proyectos.</p> <p>Capacidad de participar a los eventos externos científicos / tecnológicos comunitarios (sociedades académicas, comités de normalización, universidades) o para eventos claves de negocio / profesionales (ferias, exposiciones, consorcios inter - profesionales, ...) y para identificar y compartir puntos clave.</p> <p>Comprensión del valor de la innovación abierta , el enfoque y las herramientas y la capacidad de utilizar las herramientas adecuadas e intermediarios de innovación abierta con el fin de aprovechar los recursos y los conocimientos externos y servir mejor a la empresa.</p> <p>Habilidad para identificar los proveedores de soluciones (proveedores, colaboradores científicos , ...) y negociar, gestionar contratos y garantizar la relación sostenible con los socios (costos, bienes y propiedad intelectual , conocimiento directriz de conocimiento y collab compras)</p> |
| Nutrición y Salud | | X | | <p>Integrar la nutrición como un conductor clave del negocio</p> <p>Construir, mantener y optimizar la credibilidad de los productos Danone en el campo de la nutrición y la salud</p> <p>Dieta y Nutrición</p> <p>Metodología ingesta dietética</p> <p>Funciones de macro y micronutrientes</p> <p>Recomendaciones de nutrientes y directrices dietéticas basadas en los alimentos</p> |

| | | | | | |
|-----------------------------------|---|--|--|--|---|
| | | | | | <p>Análisis de las deficiencias de nutrientes de las poblaciones específicas (por ejemplo, mujeres embarazadas , ancianos hombres sanos , poblaciones de bajos ingresos)</p> <p>Perfiles nutricionales, la justificación científica incluido (Desarrollo de los hábitos de alimentación saludables</p> <p>Razonamiento científico / nutricional para los productos Danone y su papel en la dieta , tamaño de las porciones optimas</p> <p>Nutrición en relación con la salud pública</p> <p>epidemiología Nutrición</p> <p>Salud y nutrición políticas : programas de educación nutricional ; campaña local de ...</p> <p>Nutri -economía</p> <p>metabolismo de los nutrientes</p> <p>Digestión y absorción de nutrientes (por ejemplo, bio - disponibilidad)</p> <p>Destino metabólico de los nutrientes , las respuestas de nutrientes postprandiales (por ejemplo, la cinética de nutrientes, la carga metabólica)</p> <p>Fisiología de la hidratación y la homeostasis , el impacto de los fluidos (cantidad y calidad)</p> <p>Gasto la regulación del apetito y la energía</p> <p>Objetivo ejemplos específicos de nutrición</p> |
| Gestión de proyectos y portafolio | X | | | | <p>Conocimiento en gestión de proyecto: metodología y herramientas (GOOSE, OpenWay y/o FREEWAY)</p> <p>Evaluación y gestión de riesgos</p> <p>Dominio de la planificación de proyectos</p> <p>Gestión de las partes interesadas</p> <p>Gestión del presupuesto del proyecto</p> <p>Habilidad para tomar decisiones</p> <p>Gestión de proyectos</p> <p>Capacidad para trabajar y gestionar de forma</p> |

| | | | | | |
|---------------------------------|---|--|--|--|--|
| | | | | | <p>transversal</p> <p>Capacidades de coordinación/cohesión de equipo</p> <p>Capacidad de motivar, inscribirse y declarar un análisis</p> <p>Ser capaz de trabajar en un entorno multicultural</p> <p>Gestión del cambio</p> <p>Dominio de las nuevas formas de trabajo para hacer frente a las características del equipo</p> <p>Transferencia del conocimiento</p> <p>Entrenar en Goose, OpenWay y/o Freeway</p> |
| Estudios clínicos (Específicos) | X | | | | <p>Comprensión global de (Internacional) estudios clínicos: fase, diseño y metodología</p> <p>Comprensión global del GCP , SOP's , regulaciones, terminología médica/científica</p> <p>Saber específico de poblaciones de estudio: niños , prematuros , ancianos, sanos, objetivo</p> <p>Evaluación de la viabilidad científica y operativa del protocolo</p> <p>Desarrollar documentos de estudio, el bosquejo de protocolo de escritura (corrección) , Asunto Hoja de Información, parte científica del plan de análisis estadístico, informe del estudio , publicación científica ,</p> <p>Selección y evaluación de potenciales investigadores</p> <p>Realización de estudios clínicos: visita de iniciación, visita de monitoreo , visita close-out</p> <p>Gestión de terceros (investigadores/CRO) evaluación , selección, negociación de contratos y supervisión</p> <p>Diseño CFR y documentos específicos del estudio (Diarios , cuestionario)</p> <p>Gestión de EC/presentaciones aprobaciones regulatorias</p> <p>Metodología de Investigación</p> |

| | | | | | |
|---|---|--|---|--|---|
| | | | | | <p>clínica y estadísticas</p> <p>Habilidades científicas: productos Danone, investigación clínica y datos bibliográficos</p> <p>Habilidades de gestión de proyectos (plazos, presupuesto de seguimiento)</p> |
| Cultura & Fermentación (Específico) | X | | | | <p>Microbiología (cepas tecnológicas)</p> <p>Propagación</p> <p>Desarrollo cultura</p> <p>Mejora cultura</p> <p>Industrialización cultura (especificación)</p> <p>Gestión de proveedores de la cultura</p> <p>Recomendación cultura para el uso agitado/conjunto/bebida/queso</p> <p>Solución problemas industriales de la cultura</p> <p>Gestión de fagos</p> <p>Fermentación: interacción entre culturas / materia prima / proceso</p> <p>Cultivos para nuevos procesos</p> <p>Fermentación de vegetales</p> |
| Gestión y Bioestadística de los datos (Específico) | X | | | | <p>Flujo de datos (análisis de riesgos, ...)</p> <p>Diseño de base de datos y validación,</p> <p>Métodos/diseño de la recopilación de datos</p> <p>Validación de datos</p> <p>Data Ware Housing</p> <p>Estándares de Datos</p> <p>Estadística descriptiva e inferencial,</p> <p>Diseño de Experimento (DOE),</p> <p>Metrología</p> <p>Análisis de datos multidimensionales (PCA, clasificación ...),</p> <p>Análisis de datos estructurados</p> <p>Matemáticas y modelado estadístico/ Simulación</p> <p>Economía de la Salud e Investigación de Resultados</p> |
| Química de los alimentos y medición física (Específico) | | | X | | <p>Química</p> <p>Química analítica y metrología</p> <p>Las mediciones físicas y metrología</p> <p>Proceso de conocimiento:</p> |

| | | | | | |
|---|--|---|--|--|--|
| | | | | | <p>interacciones procesos y productos</p> <p>Nuevo vigilancia de la tecnología y accesibilidad</p> <p>Perfiles del producto</p> <p>Contaminantes químicos</p> <p>Caracterización de los ingredientes, productos y envases</p> <p>Caracterización analítica de la percepción sensorial</p> <p>Gestión de los datos y estadísticas</p> <p>Gestión de laboratorios externos</p> <p>Seguridad y la calidad de los laboratorios</p> <p>Organizaciones reglamento, normas y normalización</p> <p>Sistemas de Gestión de la Información del laboratorio</p> |
| Investigación leche humana (especifico) | | X | | | <p>Comprensión global de la fisiología de la lactancia materna y la composición de la leche incluyendo las herramientas científicas y métodos complejos</p> <p>Investigación altamente creíble sobre innovaciones que respaldan el éxito de la lactancia materna y llevar a cabo investigaciones sobre el efecto de la lactancia materna en cuestiones de salud pública</p> <p>Profundidad científica sobre la composición y los beneficios de la leche materna en relación con la dieta , los genes , el estilo de vida , estado de salud (alergias , obesidad , diabetes , infección) y región/etnia</p> <p>Estado del arte del equipo científico multidisciplinario y de la red en know -how, métodos y tecnología, estudios observacionales.</p> <p>Conducción científica probada sobre innovaciones revolucionarias globales en apoyo a la nutrición infantil y lactancia materna</p> <p>Visibilidad y reconocimiento científico como experto en el campo, KOL , organismos reguladores y organizaciones no gubernamentales</p> <p>Recomendaciones sobre la lactancia materna , la dieta y</p> |

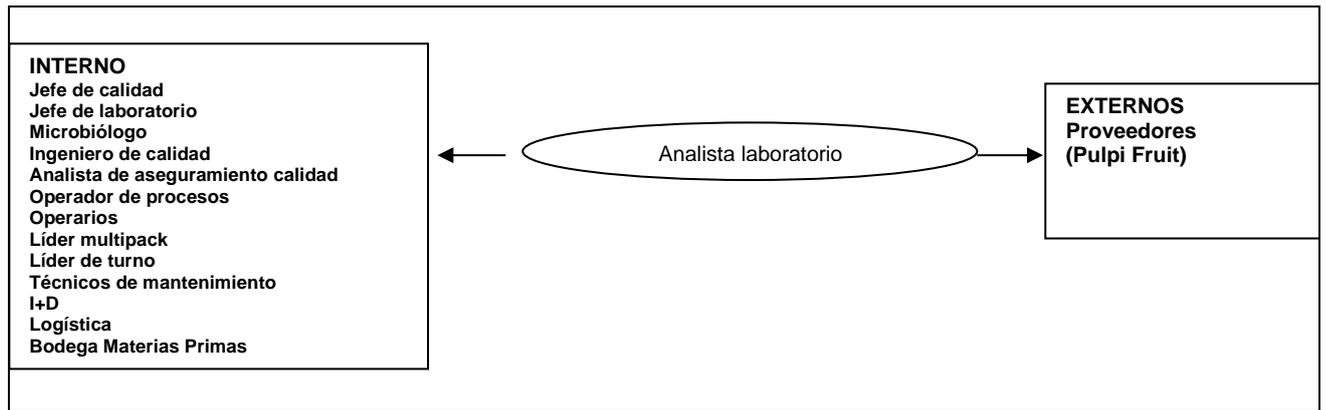
| | | | | | |
|--|-----|--|--|--|---|
| | | | | | <p>el comportamiento de las madres y HCPs</p> <p>Estado del arte de los estudios observacionales en los beneficios de lactancia materna y la composición de la leche humana</p> <p>Combinación inteligente de internos y externos del know-how , herramientas y métodos</p> <p>Equipo multidisciplinario global dedicado y orientado con experiencia de sondeo.</p> |
| Fisiopatología humana - general (específica) | N/A | | | | <p>Cubre al menos</p> <p>Huesos, Cardio Fisiología Inmunología Metabolismo Músculos y proteínas Neurociencia Urología / Nefrología</p> |
| Gestión del Conocimiento (Específico) | | | | | <p>Comprender y utilizar los principios de KM, metodologías, herramientas y técnicas</p> <p>Configuración de la información de Gobierno y ser garantía de esta</p> <p>Capacidad para seleccionar y elegir las fuentes de información adecuadas y evaluarlas de acuerdo con el alcance y las necesidades</p> <p>Entendimiento del entorno de la ciencias de la información: conducir las relaciones con los proveedores, la participación activa en las sociedades profesionales, observando y transformando las tendencias de la información, las nuevas tecnologías, herramientas de inteligencia, en oportunidades para I+D de Danone</p> <p>Habilidad para instalar, capacitar y entrenar a otros colegas en KM</p> <p>Desarrollar un liderazgo transversal para elaborar una información estratégica para la creación de redes de investigación y desarrollo, además de coordinar las acciones y los resultados</p> |

| | | | | |
|-------------------------------------|--|---|---|--|
| Ciencia de la leche (Específico) | | | X | <p>El principal ámbito de aplicación de la leche animal es la «leche de vaca», sabiendo que otra leche animal requiere competencias similares. Leches vegetales no existen, se trata de jugos fuera del campo de aplicación (leche de soja, ...)</p> <p>Conocimiento global en el abastecimiento de leche</p> <p>La síntesis de la leche, el impacto de la alimentación y la entrada del medio ambiente</p> <p>Abastecimiento de leche, geografías, sistemas de producción, la sostenibilidad y los hechos sociales</p> <p>Composición de la leche y de la calidad</p> <p>Bioquímica, microbiología, propiedades nutricionales</p> <p>Unidades de operación</p> <p>Separaciones, calefacciones, homogeneización, fraccionamiento</p> <p>Habilidades profundas en propiedades tecnológicas</p> <p>Impacto de los procesos (incluyendo operaciones unitarias) y de la fermentación sobre los componentes de la leche</p> <p>Mecanismos físico-químicos de la coagulación de la leche</p> <p>Papel de las proteínas y la grasa en gel del yogur</p> <p>Ingredientes de leche y fracciones de leche</p> <p>Impacto en la textura y en las propiedades organolépticas y la calidad de los productos lácteos frescos</p> |
| Empaques (específico) | | X | | <p>Conocimiento de empaques y funcionalidades</p> <p>Tapas (Materiales, tecnologías, funcionalidades relacionadas a los requerimientos del consumidor y preferencia, industrialización).</p> <p>Entendimiento de materiales, tecnologías, análisis de ciclo de vida, industrialización, costo, libertad en el diseño,</p> |

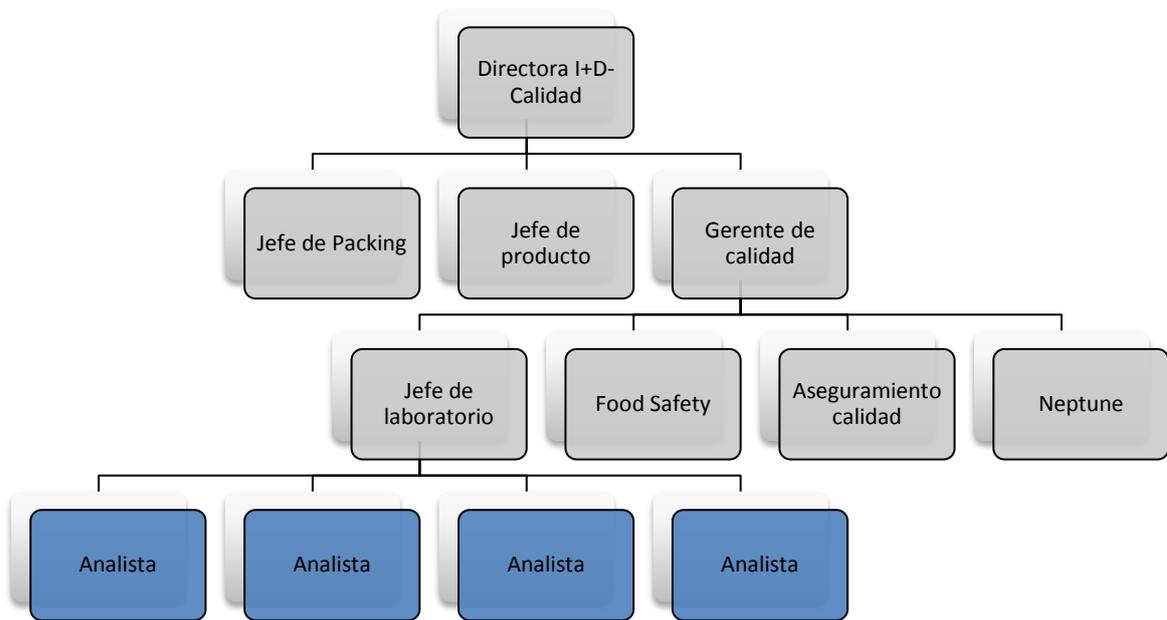
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | <p>seguridad y regulaciones, métodos de evaluación de empaques (incluyendo simulación) en el seguimiento de los tipos de empaques y tecnologías: botellas y tapas, empaques de vidrio y tapas, cierres de cartón compuesto, latas de acero, tazas, cajas de bolsas y transporte de empaques.</p> <p>Materiales: Bases de química, polímeros (propiedades, formulación y transformación), análisis de ciclo de vida, biotecnologías para todos los trabajos hechos en materiales Gen 2 Bio, seguridad y regulaciones aplicados a materiales</p> <p>Conocimiento de vidrios (incluyendo especificaciones en tapas, tecnologías de decoración, estudios de cualidad)</p> <p>Habilidades técnicas en líneas de empaque: procesos de producción referente a productos, tecnologías de producción de empaques, máquinas de interacción de material, procesos de definición y validación</p> <p>Optimización de fuentes de materias primas y portafolio</p> <p>Conocimiento en test de empaques que deberían ser aplicados dependiendo de proyectos, productos y logísticas específicas</p> <p>Interacción empaque-producto (y todos los métodos de medición relacionados con) /cultura/ ingredientes</p> <p>Conoce y sigue el desarrollo de las regulación de empaques y demandas de seguridad</p> <p>Habilidad para trabajar con proveedores, universidades y agencias de diseño para encontrar las mejores soluciones.</p> <p>Administración de todo el proceso del desarrollo de empaques para industrialización</p> |
|--|--|--|--|--|---|

| | | | | | |
|---|--|---|--|--|--|
| | | | | | <p>Copas y diseño de botellas (botellas y desempeño + proceso) diseñados para conectar con tecnología y desde el material hasta los consumidores incluyendo modelización y simulación y evaluación completa del empaque (incluyendo seguridad y transporte del producto)</p> <p>Tiene conocimiento en materiales específicos de empaques y está disponible para validar las especificaciones</p> <p>Tiene conocimiento de metodologías de evaluación del desempeño de empaques con los consumidores</p> <p>Tiene conocimiento del modelamiento del costos y el impacto del costo de los empaques hasta el fin de su vida útil</p> |
| Tecnología de producto y proceso (específico) | | X | | | <p>Ingredientes y materias primas</p> <p>Proceso y equipo</p> <p>Caracterización psicoquímica y sensorial</p> <p>Interacción formula/proceso/sensorial/se seguridad alimentaria</p> <p>Interacción producto/empaque</p> <p>Formulas y especificaciones típicas</p> <p>Ensayos de laboratorio y pilotos, diseño experimental</p> <p>Formulación incluyendo nutrición y objetivos de precios</p> <p>Industrialización, balance masivo</p> <p>Administración de proyectos</p> <p>Transferencia tecnológica para innovación</p> <p>Ejemplos de las expectativas por nivel de experiencia son los mismos para todas las divisiones de aprendices y calificados y las descripciones específicas para experiencia y maestro para lácteos, agua, baby y medical.</p> |

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Analista de Selección

| | | | |
|--|---|--|----------------------------------|
|  | | PERFIL DEL CARGO | FECHA 23/11/2012 |
| Nombre del Cargo | | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | |
| Analista Selección | | Director Recursos Humanos | |
| GERENCIA | | AREA | |
| Director General | | Recursos Humanos | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 10 | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| N/A | Lunes a viernes de 7am a 5 pm | 1 | 0 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Profesional en Psicología | | Diseño, aplicación e interpretación de métodos de evaluación psicológica para selección de personal. | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| Inglés básico | | N/A | |
| Experiencia externa (especificar cargo, tiempo, sector) : | | Experiencia interna (especificar cargo y tiempo): | |
| Analista Selección, Profesional Selección (2 años). | | Practicante Selección (1 año). | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | | | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | Comportamiento Asociado | | |
| <u>Compromiso</u> | | | |
| Inspirar y ser la Visión | -Conoce y entiende la estrategia / los objetivos del departamento y los tiene en cuenta en su día a día -Conoce los valores de la empresa y los manifiesta a diario | | |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | -Tiene iniciativa, propone mejoras -Acepta cambios y se adapta bien, es abierto al cambio, apoya activamente la aplicación de nuevas soluciones / mejoras | | |
| <u>Open – Abierto</u> | | | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | -Construye relaciones basadas en apertura, honestidad y respeto hacia los empleados -Es capaz de adaptar su propio estilo de comunicación según el público -Escucha y se asegura de haber sido entendido -Presenta su propia opinión sobre temas o dudas de otros y sobre una anterior manera de actuar de | | |

| | |
|---|--|
| | manera constructiva , objetiva y con respeto |
| Conectar Dentro y Fuera | <ul style="list-style-type: none"> -Es capaz de explicar la manera en que su trabajo está relacionado con otras funciones -Representa una manera abierta y cooperativa de abordar asuntos con asociados, proveedores y clientes (internos y externos) -Siempre muestra entusiasmo y ayuda, transmitiendo conocimiento cuando se le pide o cuando surge la ocasión -En situaciones difíciles, se compromete a encontrar soluciones e implementarlas debidamente -Busca activamente y recibe información de otros departamentos, necesaria para conseguir sus objetivos, encuentra y entiende la conexión entre sus propios objetivos y los de otros |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | |
| Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir | <ul style="list-style-type: none"> -Consigue resultados sostenibles y los consigue en el plazo establecido -Mejora sus propios métodos de trabajo, busca maneras más eficaces de hacer lo mismo, constantemente intenta siempre mejorar y evita acciones rutinas |
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | <ul style="list-style-type: none"> -Analiza situaciones difíciles, saca y presenta conclusiones, aplica soluciones con éxito para evitar una situación parecida en el futuro -Colabora bien en equipo – utiliza el trabajo en equipo para aumentar sus propios resultados además de los de su equipo y departamento, traduce los objetivos particulares en objetivos del equipo/del departamento/de la empresa y muestra a compañeros el impacto de sus acciones en los resultados de la compañía |
| <u>Empowered – Desarrollador</u> | |
| Implicar y alinear los equipos | <ul style="list-style-type: none"> -Le apasiona construir el equipo y conseguir éxito para el equipo -Identifica y soluciona los conflictos en el equipo -Construye relaciones con los miembros del equipo basadas en confianza mutua -Da responsabilidad a los miembros del equipo para influenciar positivamente en su trabajo -Apoya e influencia positivamente en el desarrollo del equipo, asignando tareas y trabajos que crean una oportunidad de aprendizaje para los miembros -Se responsabiliza de anunciar decisiones / comunicados complicados -Sigue los resultados de la empresa /del departamento/del equipo y mantiene al equipo informado -Comparte sus impresiones de manera abierta y |

| | |
|--|--|
| | <p>respetuosa</p> <ul style="list-style-type: none"> -Intenta encontrar maneras de abordar conflictos donde todos salen ganando |
| <p>Desarrollar el talento y aprovechar la diversidad</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Comparte su experiencia y conocimiento con otros, transmite información que puede ayudar a otros en su trabajo -Recluta y atrae a las personas adecuadas -Crea condiciones fomentando intercambios abiertos sobre lo vivido y aprendido; anima a tomar iniciativas y ser independiente -Saca conclusiones de sus propios errores y las pone en práctica, no comete otra vez el mismo error -Aumenta sus capacidades aprendiendo de los demás -Busca activamente oportunidades de desarrollo en el trabajo -Busca / es abierto a comentarios de otros y se propone aprender de ellos |

| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
|---|----------|------------|-----------------|--------|---|
| 1. Análisis de los socios estratégicos: Entendimiento e integración de los puntos clave | | x | | | Habilidad para: Entender el modelo de negocio; Entender el contexto externo y sus tendencias; Integración para permitir una efectiva alianza estratégica del negocio. |
| 2. Impacto estratégico: Construcción conjunta de la estrategia del negocio | | x | | | Habilidad para: Ser embajador de la cultura, valores y políticas; Ser una fuente de credibilidad del negocio para los colaboradores y socios estratégicos; Nutrir la estrategia transversalmente a través de la experiencia y conocimiento. |
| 3. Visión estratégica de RH: Definición efectiva. | | x | | | Habilidad para: Analizar y entender el ambiente actual y anticipar cambios potenciales, riesgos y oportunidades; Construir una visión a largo y corto plazo alineada con la visión de RH de Danone; Diseñar el plan estratégico y los plazos en tiempos definidos teniendo en cuenta todos los recursos (humanos, financieros, herramientas). |

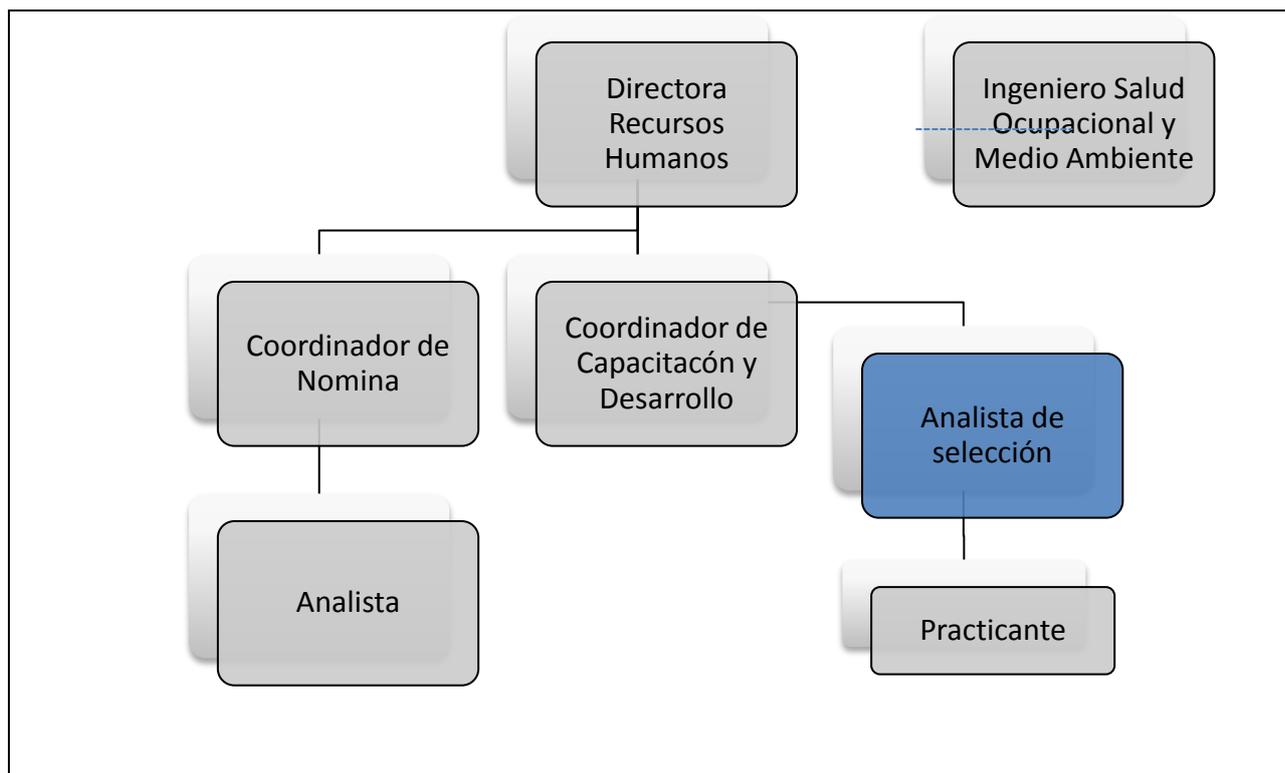
| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| 4. Sensibilidad humana: Entendimiento y conexión con los individuos. | | x | | Habilidad para: Entender el comportamiento humano (tener inteligencia emocional); Mostrar preocupación genuina y respeto por otros (todos); Identificar la manera más efectiva para alcanzar y construir relaciones efectivas con todas las personas. |
| 5. Desarrollo efectivo colectivo: Desarrollo conjunto de organizaciones y equipos de alto rendimiento | | x | | Habilidad para: Diseñar equipos diversos y efectivos, alineados con la visión del negocio; Identificar y desarrollar competencias relevantes para necesidades actuales y futuras; Dar guía y soluciones para asegurar eficiencia y dinámica positiva a los equipos. |
| 6. Procesos, Proyectos y Herramientas: Diseño e implementación. | | x | | Habilidad para: Dominar las políticas Danone/lineamientos y regulaciones locales de RH; Dominar las herramientas y procesos de RH para apoyar el área y la eficiencia de la CBU; Usar los proyectos y procesos administrativos para proveer soporte eficiente a todas las áreas. |
| 7. Administración transformacional: Dirigir el cambio y orquestar el compromiso colectivo. | | x | | Habilidad para: Motivar la construcción de una visión; Diagnosticar los problemas del negocio y crear o encontrar soluciones; Construir e implementar un plan de gestión de cambio. |
| 8. Seguimiento del Desempeño: Llevar un registro del desempeño para una mejora sostenible. | | x | | Habilidad para: Diseñar, monitorear y traducir en acciones indicadores relevantes que mantengan el rendimiento de RH. Medir el impacto de las decisiones del negocio en indicadores de RH; Medir el impacto de las acciones/decisiones de RH en los resultados del negocio. |

| | | | | |
|--|---|---|--|--|
| 9. Innovación social: Desarrollar innovaciones y soluciones sociales | | x | | Habilidad para: Desarrollar una alianza en el largo plazo con los socios estratégicos del negocio incluso si sus intereses son distintos; Asegurar valor social compartido dentro del ecosistema Danone; Construir convicción con base en un entendimiento sólido de las claves sociales y la sociedad; Hacer acuerdos que preserven la confianza y los objetivos. |
| 10. Diseño de un ambiente laboral: Promover seguridad, salud e innovación, así como un ambiente laboral innovador. | x | | | Habilidad para: Asegurar condiciones y comportamientos adecuados para la seguridad, salud y bienestar en el trabajo; Crear condiciones que permitan a los Danoners eficiencia laboral conjunta; Fomentar innovación promoviendo la diversidad, maneras alternativas de pensamiento, toma de riesgos y aprendizajes conjuntos. |

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Analista de Venta

| | | | |
|---|--|-------------------------|-------------------------|
|  | | PERFIL DEL CARGO | FECHA 25/11/2012 |
| Nombre del Cargo | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | | |
| Analista Ventas | Gerente Desarrollo Comercial | | |
| GERENCIA | AREA | | |
| Desarrollo Comercial | Comercial | | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 11 | | | |

| | | | |
|--|--|--|----------------------------------|
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| N/A | Lunes a viernes 7 a 5 pm | 0 | 0 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Profesional en Ingeniería Industrial, Administraciones. | | Manejo de datos, Cruce de información, Informes de ventas, Manejo sistema de información ventas. | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| N/A | | Consumo Masivo | |
| Experiencia externa (especificar cargo, tiempo, sector) : | | Experiencia interna (especificar cargo y tiempo): | |
| Analista de ventas, Asistente de Gerencia de ventas, 1 año, Consumo Masivo. | | Practicante Trade Marketing (1 año) | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | | | |
| CODE (ver cuadro anexo) | Comportamiento Asociado | | |
| <u>Compromiso</u> | | | |
| Inspirar y ser la Visión | <ul style="list-style-type: none"> • Percibe / ve y sabe explicar la relación entre tareas concretas y los objetivos de la empresa / del departamento • Su actitud positiva es seguido por su equipo / otros • | | |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | <ul style="list-style-type: none"> • Propone acciones / proyectos, listos para implementar, para mejorar eficazmente • Acaba con resistencia al cambio por parte de otros, ayuda a que otros entiendan el cambio • | | |
| <u>Open – Abierto</u> | | | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | <ul style="list-style-type: none"> • Construye relaciones basadas en apertura, honestidad y respeto hacia los empleados • Es capaz de adaptar su propio estilo de comunicación según el público • Escucha y se asegura de haber sido entendido • Presenta su propia opinión sobre temas o dudas de otros y sobre una anterior manera de actuar de manera constructiva , objetiva y con respeto | | |
| Conectar Dentro y Fuera | <ul style="list-style-type: none"> • Es capaz de explicar la manera en que su trabajo está relacionado con otras funciones • Representa una manera abierta y cooperativa de abordar asuntos con asociados, proveedores y clientes (internos y externos) • Siempre muestra entusiasmo y ayuda, transmitiendo conocimiento cuando se le pide o cuando surge la ocasión • En situaciones difíciles, se compromete a | | |

| | |
|---|--|
| | <p>encontrar soluciones e implementarlas debidamente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Busca activamente y recibe información de otros departamentos, necesaria para conseguir sus objetivos, encuentra y entiende la conexión entre sus propios objetivos y los de otros |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | |
| Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir | <ul style="list-style-type: none"> • Consigue resultados sostenibles y los consigue en el plazo establecido • Mejora sus propios métodos de trabajo, busca maneras más eficaces de hacer lo mismo, constantemente intenta siempre mejorar y evita acciones rutinas |
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | <ul style="list-style-type: none"> • Analiza situaciones difíciles, saca y presenta conclusiones, aplica soluciones con éxito para evitar una situación parecida en el futuro • Colabora bien en equipo – utiliza el trabajo en equipo para aumentar sus propios resultados además de los de su equipo y departamento, traduce los objetivos particulares en objetivos del equipo/del departamento/de la empresa y muestra a compañeros el impacto de sus acciones en los resultados de la compañía |
| <u>Empowered – Desarrollador</u> | |
| Implicar y alinear los equipos | <ul style="list-style-type: none"> • Le apasiona construir el equipo y conseguir éxito para el equipo • Identifica y soluciona los conflictos en el equipo • Construye relaciones con los miembros del equipo basadas en confianza mutua • Da responsabilidad a los miembros del equipo para influenciar positivamente en su trabajo • Apoya e influencia positivamente en el desarrollo del equipo, asignando tareas y trabajos que crean una oportunidad de aprendizaje para los miembros • Se responsabiliza de anunciar decisiones / comunicados complicados • Sigue los resultados de la empresa /del departamento/del equipo y mantiene al equipo informado • Comparte sus impresiones de manera abierta y respetuosa • Intenta encontrar maneras de abordar conflictos donde todos salen ganando • APLICABLE PARA TEAM LEADERS: • Asume responsabilidad de su equipo (también |

| | |
|---|---|
| | <p>fracasos), sabe admitir errores</p> <ul style="list-style-type: none"> Asigna, observa y evalúa tareas y explica su significado; es capaz de adaptar tareas según las competencias y habilidades de cada empleado; aplica los objetivos SMART |
| Desarrollar el talento y aprovechar la diversidad | <ul style="list-style-type: none"> Comparte su experiencia y conocimiento con otros, transmite información que puede ayudar a otros en su trabajo Recluta y atrae a las personas adecuadas Crea condiciones fomentando intercambios abiertos sobre lo vivido y aprendido; anima a tomar iniciativas y ser independiente Saca conclusiones de sus propios errores y las pone en práctica, no comete otra vez el mismo error Aumenta sus capacidades aprendiendo de los demás Busca activamente oportunidades de desarrollo en el trabajo Busca / es abierto a comentarios de otros y se propone aprender de ellos |

| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
|---|----------|------------|-----------------|--------|--|
| 1. Visión de desarrollo de la Categoría | | x | | | Habilidad para investigar e integrar hechos e insights relevantes (comprador, consumidor, cliente y canal) para identificar las oportunidades de crecimiento tanto para la categoría como para Danone; seleccionar los factores claves de crecimiento y definir de acuerdo a esto, la visión de la categoría para ejecutarla tanto interna como externamente (con los clientes). |
| 2. Plan Estratégico para desarrollo de la categoría | x | | | | Habilidad para desarrollar un plan estratégico para la categoría a 3 años, definiendo los puntos claves que promueven el desarrollo de la categoría y el negocio en Danone. Habilidad para definir prioridades, targets y recursos; así como la implementación de objetivos a un tiempo definido. |

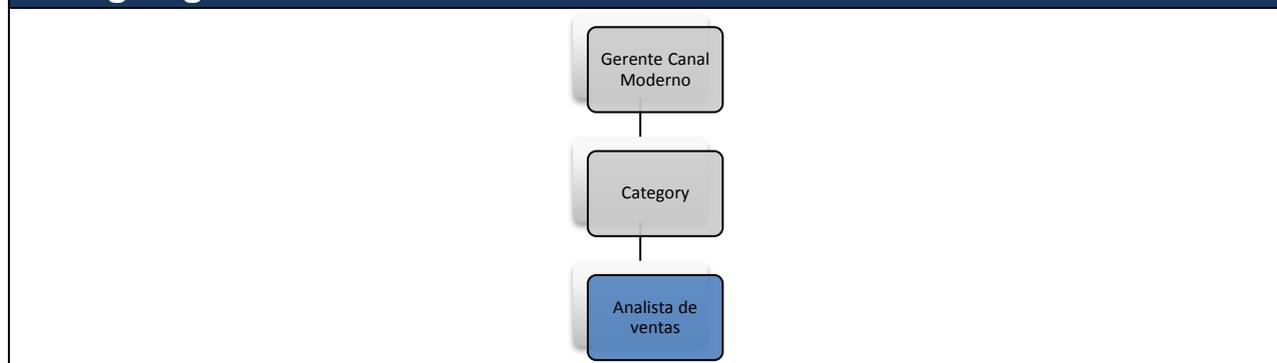
| | | | | | |
|---|-----|---|---|--|---|
| 3. Estrategia en rutas y canales | x | | | | Habilidad para desarrollar los canales y modelos de atención a clientes identificando la solución más efectiva para maximizar el potencial de crecimiento horizontal y vertical; y controlar los puntos de venta al mejor costo de servicio. |
| 4. Estrategia de portafolio para el cliente | | x | | | Habilidad para desarrollar una estrategia de clientes a través de la segmentación de los mismos para acelerar nuestro crecimiento; habilidad para definir de acuerdo a esto la estrategia de inversión y los objetivos en ventas y ganancias, teniendo en cuenta los términos y plazos de las negociaciones |
| 5. Plan de ventas, recaudo y cash. | x | | | | Habilidad para manejar Estados de Resultados y generar ingresos sostenibles para la top line, utilidades y un flujo de caja, a partir de la optimización del recurso humano y económico. |
| 6. Desarrollo de organizaciones y equipos de alto desempeño | N/A | | | | Habilidad para diseñar e implementar la manera más efectiva de organizar el recurso humano (Danone o tercerizado) para dar la visión de la categoría y el plan de ventas. Habilidad para reclutar, retener y desarrollar personas talentosas. |
| 7. Ventas y Negociación | N/A | | | | Habilidad para vender y estructurar una negociación para alcanzar exitosamente los objetivos del negocio con un óptimo retorno de la inversión. |
| 8. Ejecución y control en el Punto de Venta | | x | | | Habilidad para asegurar el crecimiento vertical del Punto de Venta, directamente o a través de distribuidores, vendiendo y ejecutando el plan de la categoría. |
| 9. Medición y control del plan de venta (KPI'S) | | | x | | Habilidad para crear, monitorear y usar los KPI'S para medir el impacto de las acciones y ajustar de acuerdo a esto una estrategia futura. |

| | | | | | |
|--------------------------------------|---|--|--|--|--|
| 10. Inventar nuevos modelos de venta | X | | | | Habilidad para manejar proyectos que busquen re-inventar la categoría, adaptar el modelo de exhibición del portafolio (nuevos comportamientos de compra) y/o modelos que cambien la forma en que operamos en el mercado. |
|--------------------------------------|---|--|--|--|--|

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| | | |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Asistente de Marca

| | | |
|-------------------------|--|------------|
| | PERFIL DEL CARGO | 14/01/2014 |
| Nombre del Cargo | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | |
| Asistente de Marca | Gerente de Marca | |
| GERENCIA | AREA | |

| Mercadeo | | Mercadeo | |
|--|---|---|----------------------------------|
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 10 | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| N/A | Lunes a viernes 7 am a 5 pm | 0 | 0 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Profesional en Administración de negocios internacionales o Administración de Mercadeo y Logística Internacionales | | Conocimiento planeación estratégica y desarrollo de proyectos | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| Ingles nivel alto. | | Si | |
| Experiencia | | | |
| Poseer 2 años de experiencia en el área de desarrollo comercial y áreas de mercadeo | | | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | | | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | Comportamiento Asociado | | |
| <u>Compromiso</u> | | | |
| Inspirar y ser la Visión | <ul style="list-style-type: none"> • Percibe / ve y sabe explicar la relación entre tareas concretas y los objetivos de la empresa / del departamento • Su actitud positiva es seguido por su equipo / otros • | | |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | <ul style="list-style-type: none"> • Propone acciones / proyectos, listos para implementar, para mejorar eficazmente • Acaba con resistencia al cambio por parte de otros, ayuda a que otros entiendan el cambio | | |
| <u>Open – Abierto</u> | | | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | <ul style="list-style-type: none"> • -Siempre sabe adaptar su mensaje según el tipo de público para crear un impacto positivo. Evita tensión entre subordinados y/o compañeros • En situaciones de estrés y conflicto, tranquiliza y maneja las emociones de otros • Es reconocido y percibido por otros como una autoridad informal en cuanto a cooperación y respeto hacia los demás | | |
| Conectar Dentro y Fuera | <ul style="list-style-type: none"> • -En situaciones difíciles entre equipos o departamentos, toma la iniciativa y la responsabilidad de solucionar problemas • Construye nuevos canales para comunicar / | | |

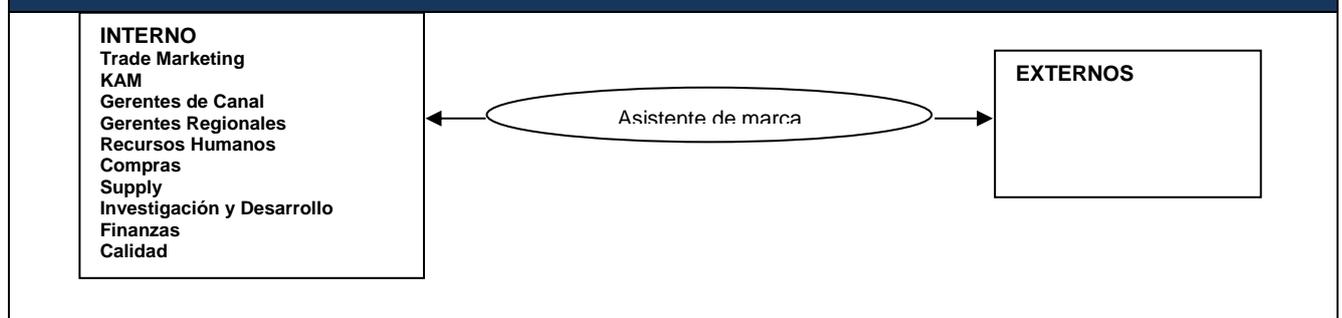
| | |
|--|---|
| | <p>compartir conocimiento dentro y fuera del departamento / de la CBU</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constantemente procura desarrollar habilidades y competencias suyas y de otros • A menudo es invitado a participar en equipos multifuncionales • Busca oportunidades para aprender y obtener pericia en otras funciones. <p>-Representa una manera abierta y cooperativa de abordar asuntos con asociados, proveedores y clientes (internos y externos)</p> <p>-Siempre muestra entusiasmo y ayuda, transmitiendo conocimiento cuando se le pide o cuando surge la ocasión</p> <p>-En situaciones difíciles, se compromete a encontrar soluciones e implementarlas debidamente</p> <p>-Busca activamente y recibe información de otros departamentos, necesaria para conseguir sus objetivos, encuentra y entiende la conexión entre sus propios objetivos y los de otros</p> |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | |
| <p>Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir</p> | <ul style="list-style-type: none"> • -Consigue resultados sostenibles y los consigue en el plazo establecido • Mejora sus propios métodos de trabajo, busca maneras más eficaces de hacer lo mismo, constantemente intenta siempre mejorar y evita acciones rutinas |
| <p>Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo</p> | <p>-Analiza situaciones difíciles, saca y presenta conclusiones, aplica soluciones con éxito para evitar una situación parecida en el futuro</p> <p>-Colabora bien en equipo – utiliza el trabajo en equipo para aumentar sus propios resultados además de los de su equipo y departamento, traduce los objetivos particulares en objetivos del equipo/del departamento/de la empresa y muestra a compañeros el impacto de sus acciones en los resultados de la compañía</p> |
| <u>Empowered – Desarrollador</u> | |
| <p>Implicar y alinear los equipos</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Soluciona problemas dentro y fuera del equipo, actúa como mediador • Consigue resultados destacados involucrando e influenciando a otros • Sus comentarios constructivos son valorados por sus superiores o pueden motivar y/o desarrollar las personas <p>APLICABLE PARA TEAM LEADERS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Genera un entusiasmo, que se inculca al equipo, que motiva a otros a tomar acciones que les |

| | |
|---|--|
| | ayudarán a superar sus competencias y que lleva a los miembros del equipo a conseguir resultados destacados |
| Desarrollar el talento y aprovechar la diversidad | <ul style="list-style-type: none"> -Construye y desarrolla talentos con diferentes perfiles dentro y fuera de su equipo Prepara sucesores; los lideres provienen de su equipo Consigue movilizar e animar a otros a participar activamente en varios grupos de trabajo dentro y fuera del departamento Evita errores suyos y de otros de manera proactiva, anima y ayuda a su equipo a que haga lo mismo Sus ganas de continuamente aprender y su pasión le permite conseguir éxitos en ámbitos de responsabilidad más complejos Se convierte en formador, asesor y mentor interno para otros Promueve una cultura de intercambio de impresiones, mostrando siempre una actitud ejemplar (abierto, con ganas de aprender) hacía los comentarios |

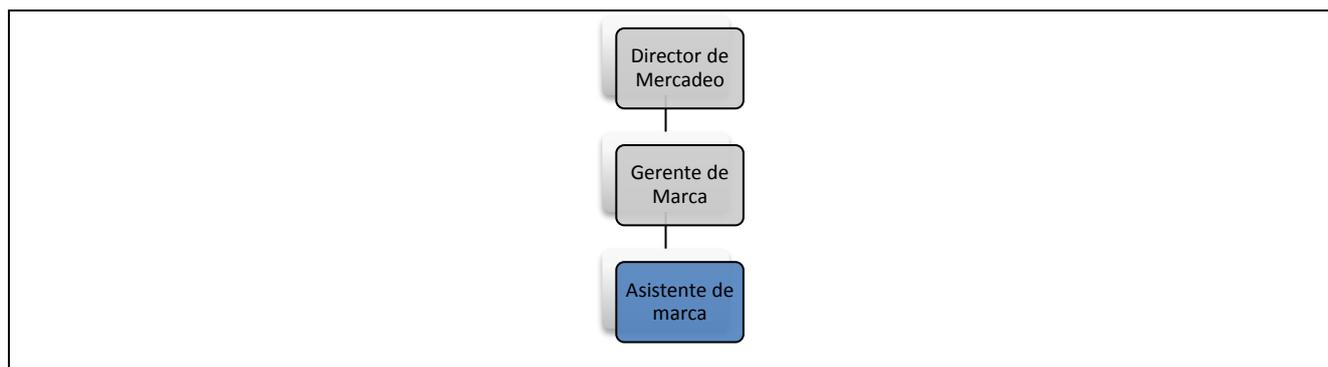
| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
|---|----------|------------|-----------------|--------|--|
| 1. Visión de desarrollo de la Categoría | | | X | | Habilidad para investigar e integrar hechos e insights relevantes (comprador, consumidor, cliente y canal) para identificar las oportunidades de crecimiento tanto para la categoría como para Danone; seleccionar los factores claves de crecimiento y definir de acuerdo a esto, la visión de la categoría para ejecutarla tanto interna como externamente (con los clientes). |
| 2. Plan Estratégico para desarrollo de la categoría | | X | | | Habilidad para desarrollar un plan estratégico para la categoría a 3 años, definiendo los puntos claves que promueven el desarrollo de la categoría y el negocio en Danone. Habilidad para definir prioridades, targets y recursos; así como la implementación de objetivos a un tiempo definido. |
| 3. Estrategia en rutas y canales | | | X | | Habilidad para desarrollar los canales y modelos de atención a clientes identificando la solución más efectiva para maximizar el potencial de crecimiento horizontal y vertical; y controlar los puntos de venta al mejor costo de servicio. |

| | | | | | |
|---|---|---|---|--|---|
| 4. Estrategia de portafolio para el cliente | | | X | | Habilidad para desarrollar una estrategia de clientes a través de la segmentación de los mismos para acelerar nuestro crecimiento; habilidad para definir de acuerdo a esto la estrategia de inversión y los objetivos en ventas y ganancias, teniendo en cuenta los terminos y plazos de las negociaciones |
| 5. Plan de ventas, recaudo y cash. | | X | | | Habilidad para manejar Estados de Resultados y generar ingresos sostenibles para la top line, utilidades y un flujo de caja, a partir de la optimización del recurso humano y económico. |
| 6. Desarrollo de organizaciones y equipos de alto desempeño | X | | | | Habilidad para diseñar e implementar la manera más efectiva de organizar el recurso humano (Danone o tercerizado) para dar la visión de la categoría y el plan de ventas. Habilidad para reclutar, retener y desarrollar personas talentosas. |
| 7. Ventas y Negociación | | | X | | Habilidad para vender y estructurar una negociación para alcanzar exitosamente los objetivos del negocio con un óptimo retorno de la inversión. |
| 8. Ejecución y control en el Punto de Venta | | | X | | Habilidad para asegurar el crecimiento vertical del Punto de Venta, directamente o a través de distribuidores, vendiendo y ejecutando el plan de la categoría. |
| 9. Medición y control del plan de venta (KPI'S) | | X | | | Habilidad para crear, monitorear y usar los KPI'S para medir el impacto de las acciones y ajustar de acuerdo a esto una estrategia futura. |
| 10. Inventar nuevos modelos de venta | | | X | | Habilidad para manejar proyectos que busquen re-inventar la categoría, adaptar el modelo de exhibición del portafolio (nuevos comportamientos de compra) y/o modelos que cambien la forma en que operamos en el mercado. |

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| | | |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Business Controller

| | | | |
|---|----------------------------------|--|----------------------------------|
| | | PERFIL DEL CARGO | FECHA 02/07/13 |
| Nombre del Cargo | | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | |
| Business Controller | | Director Financiero | |
| GERENCIA | | AREA | |
| Director Financiero | | Finanzas | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 8 | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| N/A | Lunes a viernes 7 a 5 pm | 4 | 0 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Profesional en Carreras Administrativas | | Ejecución y manejo de presupuesto | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| Nivel alto de ingles | | NO | |
| Experiencia | | | |

Profesional en Administración de Empresas o Finanzas con 4 años de experiencia en el seguimiento de los presupuestos, rentabilidad y utilidad.

2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo)

| CODE (Ver Cuadro Anexo) | Comportamiento Asociado |
|--|---|
| <u>Compromiso</u> | |
| Inspirar y ser la Visión | <ul style="list-style-type: none"> • Enseña y explica al equipo / a otros una perspectiva más amplia de los objetivos del departamento / de la empresa, anima al equipo a conseguir metas ambiciosas y a asumir nuevos retos • Cambia los comportamientos de los empleados y es percibido y reconocido por otros como un ejemplo a seguir en el departamento |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | <ul style="list-style-type: none"> • Busca y aplica de manera autónoma las mejores prácticas / soluciones innovadoras; crea unos patrones nuevos que ayudan a conseguir resultados extraordinarios, ayuda a otros a que implementen mejores prácticas • Sabe dirigir positivamente un equipo / otros de manera autónoma por grandes cambios |
| <u>Open – Abierto</u> | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | <ul style="list-style-type: none"> • -Siempre sabe adaptar su mensaje según el tipo de público para crear un impacto positivo. Evita tensión entre subordinados y/o compañeros • En situaciones de estrés y conflicto, tranquiliza y maneja las emociones de otros • Es reconocido y percibido por otros como una autoridad informal en cuanto a cooperación y respeto hacia los demás • Es reconocido y percibido por otros como una autoridad informal en cuanto a cooperación y respeto hacia los demás |
| Conectar Dentro y Fuera | <ul style="list-style-type: none"> • En situaciones difíciles entre equipos o departamentos, toma la iniciativa y la responsabilidad de solucionar problemas • Construye nuevos canales para comunicar / compartir conocimiento dentro y fuera del departamento / de la CBU • Constantemente procura desarrollar habilidades y competencias suyas y de otros • A menudo es invitado a participar en equipos multifuncionales • Busca oportunidades para aprender y obtener pericia en otras funciones. |

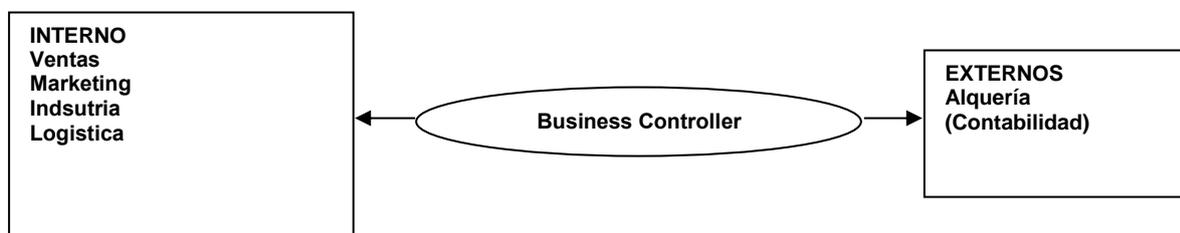
| <u>Doer – Emprendedor</u> | | | | | |
|---|----------|---|-----------------|--------|---|
| Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir | | <ul style="list-style-type: none"> • Se atreve a poner el listón muy alto y anima / dirige a otros a conseguir objetivos extraordinarios • Impulsa o juega un papel decisivo en la consecución de tareas / proyectos que sobrepasan su ámbito de responsabilidades • Maneja eficazmente y/o evita situaciones de crisis | | | |
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | | <ul style="list-style-type: none"> • Siempre entra al centro de un problema y busca maneras creativas de solventar lo, incluso entre departamentos y/o toda la CBU • Dirige apasionadamente equipos / iniciativas multifuncionales para conseguir resultados destacados • Identifica y lleva acciones que mejoran considerablemente la organización y la calidad de trabajo en el departamento o entre departamentos | | | |
| <u>Empowered – Desarrollador</u> | | | | | |
| Implicar y alinear los equipos | | <ul style="list-style-type: none"> • Soluciona problemas dentro y fuera del equipo, actúa como mediador • Consigue resultados destacados involucrando e influenciando a otros • Sus comentarios constructivos son valorados por sus superiores o pueden motivar y/o desarrollar las personas • | | | |
| | | | | | |
| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
| 1. Contabilidad y análisis financiero | | | X | | <p>Habilidad para resolver de manera eficiente y confiable los asuntos financieros más relevantes: Monitorea transacciones del negocio de acuerdo a los estándares estatutarios de contabilidad y Danone</p> <p>Entiende, analiza e interpreta asuntos financieros dentro del contexto del negocio.</p> <p>Entiende procesos y sistemas y propone recomendaciones para ser más eficiente</p> <p>Manejo y control eficiente de los estados financieros</p> <p>Implementa esquemas contables para KPIs de medio ambiente (CO2 y otros).</p> |

| | | | | | |
|--------------------------------------|--|--|---|---|---|
| 2. Excelencia y procesos de gobierno | | | X | | Habilidad para contribuir a la seguridad, sostenibilidad y eficiencia del negocio: Aplica buenas practicas Danone (DANgo), priorizando riesgos y monitoreando planes de acción. Implementa procesos de toma de decisiones teniendo en cuenta los valores Danone y sus compromisos. Guia el mejoramiento continuo a través de procesos de optimización, gestión del cambio (incluyendo entrenamiento y comunicación) y sistemas adecuados |
| 3. Impuestos y aspectos legales | | | X | | Habilidad para resolver situaciones legales e impositivas que impactan en el negocio, en el entorno social y ambiental: Entiende las relaciones de los grupos de interes con el negocio y su entorno (asociaciones en la zona, acuerdos con impacto potencial en el negocio, impuestos y cambios legislativos....) Identifica riesgos y oportunidades y genera planes de acción para asegurar la continuidad y el desarrollo del negocio. Proyecta adquisiciones/fusiones potenciales contemplando aspectos legales e impositivos. |
| 4. Financiamiento y tesorería | | | | X | Habilidad para apalancar el crecimiento del negocio y asegurar el flujo de caja optimizando costos y mitigando riesgos |
| 5. Sistemas de información | | | X | | . Habilidad para asegurar con los sistemas de información de la organización, que las aplicaciones y la infraestructura esten alineados con los requerimientos del negocio: Los acuerdos de nivel de servicio del lugar esten acorde y asociados con los KPIs monitoreados Los flujos de información transaccional y de decision son asegurados y optimizados (asegurar información unificada y establecimiento de controles). Las necesidades de inversión en sistemas de información está asignada y es consistente con los planes de transformación del negocio. |
| 6. Planeación y Control | | | | X | Habilidad para administrar los procesos de planeación y control: Construye, monitorea y cuestiona el presupuesto, los estimados y pronósticos periódicos Asegura que los planes de acción se pongan en practica y sean monitoreados |

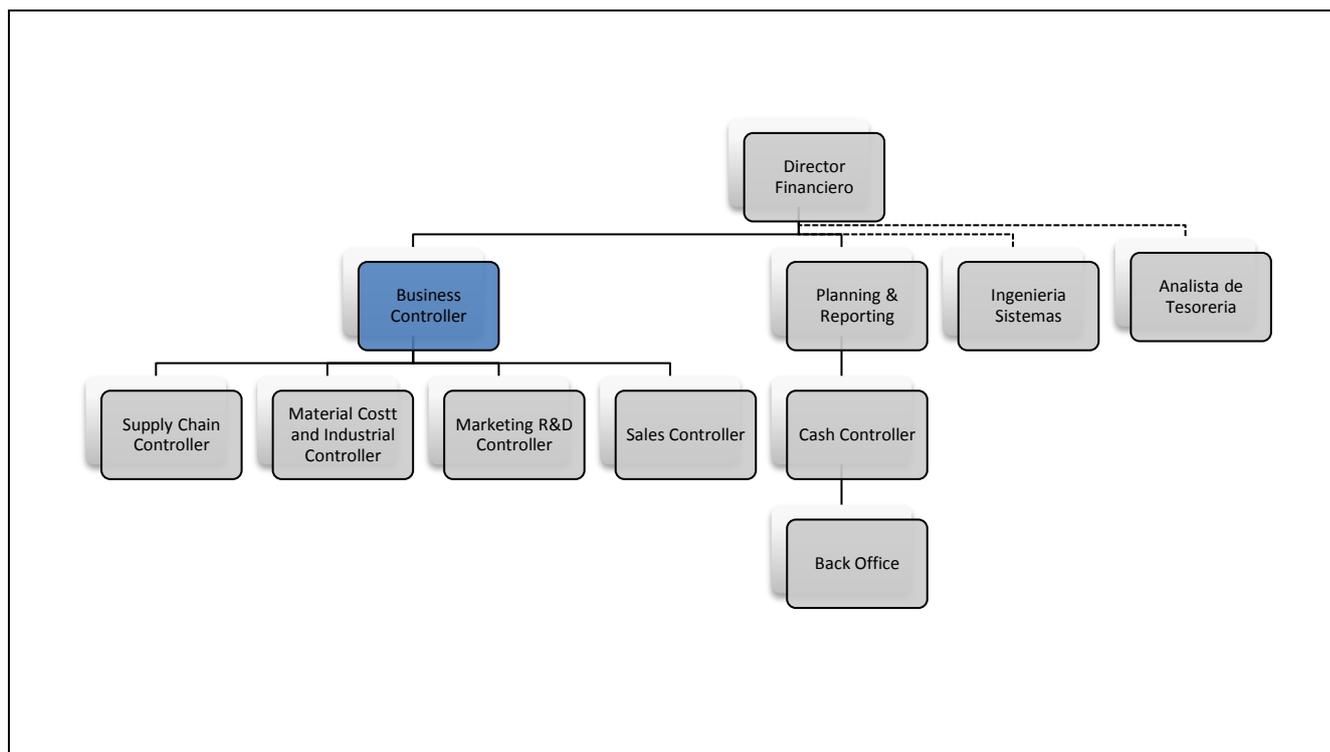
| | | | | | |
|--|--|--|---|---|---|
| | | | | | <p>efectivamente.</p> <p>Provee análisis de valor agregado y es proactivo en recomendaciones acerca de un modelo de crecimiento rentable</p> <p>Cuestiona las decisiones con escenarios "que pasaría si", anticipando impactos potenciales en el negocio y previendo riesgos y oportunidades asociados</p> <p>Asegura que el presupuesto y sus estimados incluyan los planes y objetivos sociales y ambientales de Danone.</p> <p>Toma un rol activo en el impacto del negocio involucrando sus otras funciones</p> |
| 7. Apoyo en decisiones | | | | X | <p>Habilidad para definir y proveer información relevante en la toma de decisiones:</p> <p>Provee información y análisis a tiempo, confiable, relevante, simple y fácil de entender</p> <p>Implementa herramientas de apoyo en decisiones y modelos alineados con las necesidades del negocio</p> <p>Empodera a la organización con reglas, herramientas y entrenamiento financiero</p> <p>Promueve el uso de técnicas financieras en los procesos de toma de decisiones</p> <p>Asegura que todos los procesos de toma de decisiones integren las dimensiones social y del entorno Danone</p> |
| 8. Gestión de proyectos e indicadores de desempeño | | | X | | <p>Habilidad para diseñar y monitorear indicadores relevantes para dirigir el desarrollo del negocio y la gestión de proyectos:</p> <p>Se enfoca en un conjunto de indicadores acordes a las necesidades del negocio</p> <p>Diseña, implementa y entrega reportes relevantes acerca del desempeño del negocio</p> <p>Permite la gestión de proyectos e influencia el negocio y las decisiones sociales a través de KPIs relevantes</p> <p>Implementa KPIs para monitorear resultados ambientales, del ecosistema y otros proyectos sociales y del entorno Danone</p> |
| 9. Estrategia | | | | X | <p>Habilidad para gestionar y construir un plan de proceso estratégico:</p> <p>Analiza el entorno y la competencia, entendiendo el impacto de eventos económicos</p> <p>Identifica y anticipa cambios, riesgos y oportunidades para el crecimiento del negocio</p> |

| | | | | | |
|----------------------------|--|--|--|---|--|
| | | | | | <p>Construye la visión estratégica y el pronóstico de 3 a 5 años</p> <p>Promueve consistencia en los nuevos modelos de negocio y una integración fuerte de las dimensiones sociales y del entorno Danone.</p> |
| Value Creation & Cash-flow | | | | X | <p>Ability to focus resources & organisation in cash generation & value creation : Monitor asset efficiency and monetizing non strategic assets and optimizing below ROP</p> <p>Ensure the improvement of the cash cycle on operational decisions</p> <p>Challenge investments to ensure optimised Return on Capital Employed & environment impact (Green capex procedure)</p> <p>Ensure an integrated approach of long lasting value added Danone Social & Environment projects in business plans</p> <p>Introduce, recommend & share good practices & rules in the CBUs & transmit sensibility to whole organisation about cash.</p> |

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Gerente de Compras

| | | |
|---|--|-------------------------|
|  | PERFIL DEL CARGO | FECHA 10/11/2012 |
| Nombre del Cargo | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | |
| Gerente de Compras | Director de Operaciones | |
| GERENCIA | AREA | |
| Dirección de Operaciones | Supply Chain | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | |
| Nivel | | |

| 8 | | | |
|--|--|---|---------------------------|
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| N/A | Lunes a viernes 7am a 5pm | 3 | 2 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Ingeniero Industrial | | Técnicas de negociación , conocimiento financieros y supply chain | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| Nivel alto de ingles | | Si | |
| Experiencia | | | |
| Tres años de experiencia en el área de supply chain y compras, planeación y coordinación con nuevos proveedores. | | | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | | | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | Comportamiento Asociado | | |
| <u>Compromiso</u> | | | |
| Inspirar y ser la Visión | <ul style="list-style-type: none"> • Enseña y explica al equipo / a otros una perspectiva más amplia de los objetivos del departamento / de la empresa, anima al equipo a conseguir metas ambiciosas y a asumir nuevos retos • Cambia los comportamientos de los empleados y es percibido y reconocido por otros como un ejemplo a seguir en el departamento | | |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | <ul style="list-style-type: none"> • Busca y aplica de manera autónoma las mejores prácticas / soluciones innovadoras; crea unos patrones nuevos que ayudan a conseguir resultados extraordinarios, ayuda a otros a que implementen mejores prácticas • Sabe dirigir positivamente un equipo / otros de manera autónoma por grandes cambios | | |
| <u>Open – Abierto</u> | | | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | <ul style="list-style-type: none"> • Siempre sabe adaptar su mensaje según el tipo de público para crear un impacto positivo. Evita tensión entre subordinados y/o compañeros • En situaciones de estrés y conflicto, tranquiliza y maneja las emociones de otros • Es reconocido y percibido por otros como una autoridad informal en cuanto a cooperación y respeto hacia los demás | | |
| Conectar Dentro y Fuera | <ul style="list-style-type: none"> • En situaciones difíciles entre equipos o departamentos, toma la iniciativa y la responsabilidad de solucionar problemas | | |

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Construye nuevos canales para comunicar / compartir conocimiento dentro y fuera del departamento / de la CBU • Constantemente procura desarrollar habilidades y competencias suyas y de otros • A menudo es invitado a participar en equipos multifuncionales • Busca oportunidades para aprender y obtener pericia en otras funciones. |
|--|--|

Doer – Emprendedor

| | |
|---|--|
| Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir | <ul style="list-style-type: none"> • Se atreve a poner el listón muy alto y anima / dirige a otros a conseguir objetivos extraordinarios • Impulsa o juega un papel decisivo en la consecución de tareas / proyectos que sobrepasan su ámbito de responsabilidades • Maneja eficazmente y/o evita situaciones de crisis |
|---|--|

| | |
|--|---|
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | <ul style="list-style-type: none"> • Siempre entra al centro de un problema y busca maneras creativas de solventar lo, incluso entre departamentos y/o toda la CBU • Dirige apasionadamente equipos / iniciativas multifuncionales para conseguir resultados destacados • Identifica y lleva acciones que mejoran considerablemente la organización y la calidad de trabajo en el departamento o entre departamentos |
|--|---|

Empowered – Desarrollador

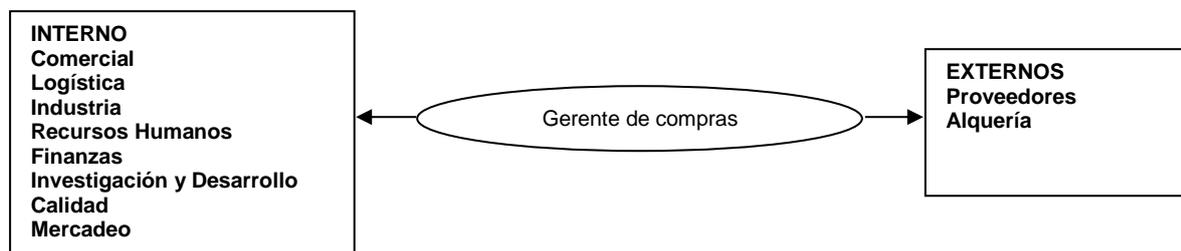
| | |
|--------------------------------|--|
| Implicar y alinear los equipos | <ul style="list-style-type: none"> • Soluciona problemas dentro y fuera del equipo, actúa como mediador • Consigue resultados destacados involucrando e influenciando a otros • Sus comentarios constructivos son valorados por sus superiores o pueden motivar y/o desarrollar las personas • |
|--------------------------------|--|

| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
|--|----------|------------|-----------------|--------|---|
| 1. Consumidores, clientes y Grupos de Interes: | | | X | | Administra los proveedores como un recurso externo asegurando un abastecimiento global y creando valor sostenible a través de toda la cadena de suministro. |

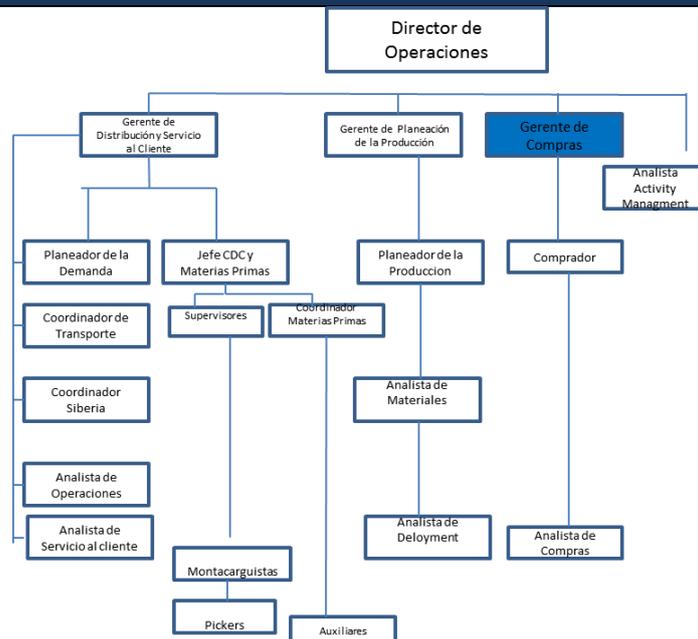
| | | | | | |
|---|--|--|---|---|--|
| Relación, manejo y negociación y con proveedores | | | | | Identifica y desarrolla proveedores claves para obtener soluciones nuevas que generen valor más allá de costos. |
| 2. Estrategia del negocio: Manejo de la estrategia y de la categoría. | | | x | | Habilidad para analizar el mercado y las tendencias del mismo asociadas a la anticipación, aseguramiento, beneficio de las oportunidades del mercado que se obtienen a través del proceso de negociación. Habilidad para definir y mejorar continuamente la estrategia de la categoría creando valor para Danone a través del crecimiento de la bottom y la top line. Habilidad para asegurar que la estrategia de la categoría es entendida, compartida e implementada. |
| 3. Gente y equipo: Administración transversal. | | | | x | Habilidad para liderar una red intercultural con jugadores externos e internos para desarrollar el negocio dentro de la estrategia del área de compras, mientras se desarrollan las personas y se fomenta el espíritu de equipo. |
| 4. Proyectos y procesos: Administración de procesos y contratos. | | | | x | Habilidad para desarrollar cualquier proyecto del negocio (reformulación, innovación, wall to wall, hacer o comprar, etc) un equipo multidisciplinario que lo administre cumpliendo con los acuerdos legales y proveedores. |
| 5. Desempeño: Desempeño y administración del costo total | | | | x | Habilidad para optimizar el P&L de Danone a lo largo de la cadena de abastecimiento y generar rentabilidad sostenible. Habilidad para controlar y pronosticar variaciones que tengan un impacto en Danone para ayudar a administrar el margen, el flujo de caja y reducir la exposición financiera. |

| | | | | | |
|-------------------------------------|--|--|--|---|--|
| 6. Innovación: Creación de valor | | | | x | Habilidad para analizar, encontrar y anticipar por medio de innovación/renovación el punto de equilibrio entre costo y necesidad de satisfacción funcional que provee el mayor valor a Danone. Habilidad para utilizar las palancas en la red de proveedores para traer la mejor opción a Danone, incrementando la competitividad y ventaja en el proceso de innovación. |
|-------------------------------------|--|--|--|---|--|

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

- Gerente de Distribución y Servicio al Cliente

| | | | |
|--|--|---|----------------------------------|
|  | | PERFIL DEL CARGO | FECHA 08/01/2013 |
| Nombre del Cargo | | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | |
| Gerente de Distribución y Servicio al cliente | | Director de operaciones | |
| GERENCIA | | AREA | |
| Dirección de Operaciones | | Supply Cain | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 8 | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| N/A | Lunes a Viernes | 7 | 44 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Ingeniero industrial, especialización en gerencia logística | | Inventarios, manejo de compras, centro de distribución de transporte, habilidad para la planeación y coordinación de actividades, manejo de sistemas logísticos | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| Alto nivel de Ingles | | SI | |
| Experiencia | | | |
| Cuatro años de experiencia en el área de inventarios, manejo de compras, centro de distribución y transporte, | | | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | | | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | Indicar Comportamiento Asociado | | |
| <u>Compromiso</u> | | | |
| Inspirar y ser la Visión | <ul style="list-style-type: none"> • Conoce y entiende la estrategia / los objetivos del departamento y los tiene en cuenta en su día a día • Conoce los valores de la empresa y los manifiesta a diario | | |
| Ir más allá para Marcar la | <ul style="list-style-type: none"> • Tiene iniciativa, propone mejoras | | |

| | |
|---|--|
| diferencia | <ul style="list-style-type: none"> • Acepta cambios y se adapta bien, es abierto al cambio, apoya activamente la aplicación de nuevas soluciones / mejoras |
| <u>Open – Abierto</u> | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | <ul style="list-style-type: none"> • Construye relaciones basadas en apertura, honestidad y respeto hacia los empleados • Es capaz de adaptar su propio estilo de comunicación según el público • Escucha y se asegura de haber sido entendido • Presenta su propia opinión sobre temas o dudas de otros y sobre una anterior manera de actuar de manera constructiva , objetiva y con respeto |
| Conectar Dentro y Fuera | <ul style="list-style-type: none"> • Es capaz de explicar la manera en que su trabajo está relacionado con otras funciones • Representa una manera abierta y cooperativa de abordar asuntos con asociados, proveedores y clientes (internos y externos) • Siempre muestra entusiasmo y ayuda, transmitiendo conocimiento cuando se le pide o cuando surge la ocasión • En situaciones difíciles, se compromete a encontrar soluciones e implementarlas debidamente • Busca activamente y recibe información de otros departamentos, necesaria para conseguir sus objetivos, encuentra y entiende la conexión entre sus propios objetivos y los de otros |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | |
| Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir | <ul style="list-style-type: none"> • Consigue resultados sostenibles y los consigue en el plazo establecido • Mejora sus propios métodos de trabajo, busca maneras más eficaces de hacer lo mismo, constantemente intenta siempre mejorar y evita acciones rutinas |
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | <ul style="list-style-type: none"> • Analiza situaciones difíciles, saca y presenta conclusiones, aplica soluciones con éxito para evitar una situación parecida en el futuro • Colabora bien en equipo – utiliza el trabajo en equipo para aumentar sus propios resultados además de los de su equipo y departamento, traduce los objetivos particulares en objetivos del equipo/del departamento/de la empresa y muestra a compañeros el impacto de sus acciones en los resultados de la compañía |

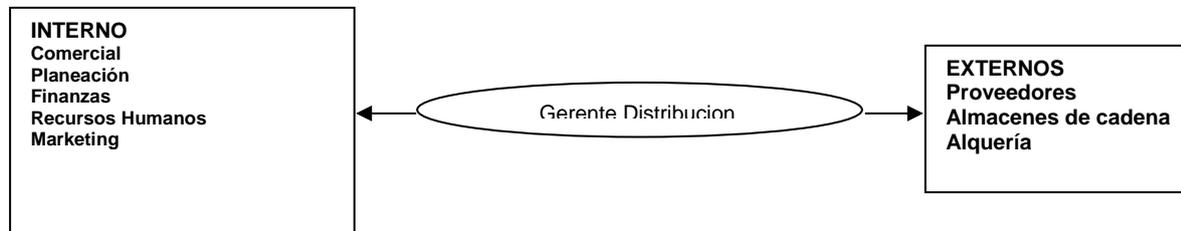
Empowered – Desarrollador

| | |
|---------------------------------------|---|
| <p>Implicar y alinear los equipos</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Le apasiona construir el equipo y conseguir éxito para el equipo • Identifica y soluciona los conflictos en el equipo • Construye relaciones con los miembros del equipo basadas en confianza mutua • Da responsabilidad a los miembros del equipo para influenciar positivamente en su trabajo • Apoya e influencia positivamente en el desarrollo del equipo, asignando tareas y trabajos que crean una oportunidad de aprendizaje para los miembros • Se responsabiliza de anunciar decisiones / comunicados complicados • Sigue los resultados de la empresa /del departamento/del equipo y mantiene al equipo informado • Comparte sus impresiones de manera abierta y respetuosa • Intenta encontrar maneras de abordar conflictos donde todos salen ganando • |
|---------------------------------------|---|

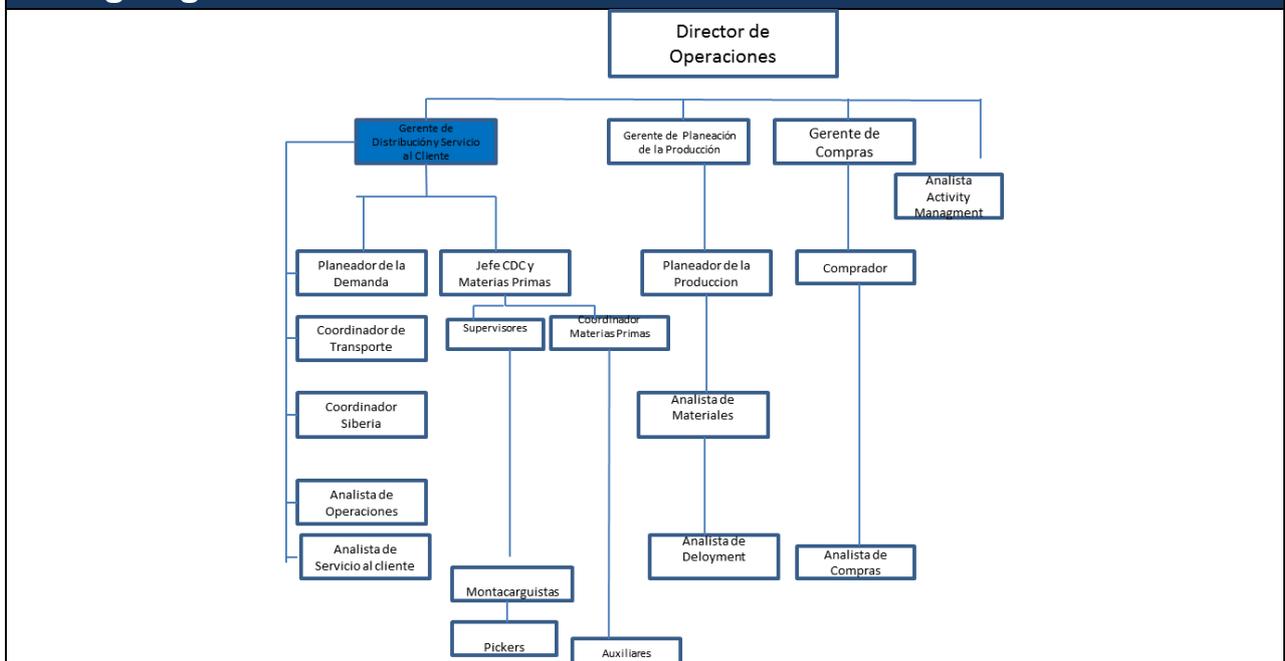
| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
|---|----------|------------|-----------------|--------|---|
| 1. Colaboración Cliente y Proveedor | | | | X | Habilidad para bindar una ventaja competitiva al negocio aprovechando la colaboración del cliente & proveedor en el valor de toda la cadena |
| 2. Estrategia de la cadena de abastecimiento | | | X | | Habilidad para definir, compartir e implementar una estrategia de cadena de abastecimiento - basada en información física y modelos de flujo- alineado con las necesidades del negocio y la estrategia de ventas. |
| 3. Dirección de equipos grandes y transversales | | | | X | Habilidad para dirigir equipos diversos y de alto desempeño que logren resultados, manejo de procesos y proyectos transversales. |
| 4. Excelencia en proyectos y procesos | | | | X | Habilidad para manejar proceso de la cadena de abastecimiento, desde el proveedor hasta el consumidor |
| 5. Desempeño y costo total del manejo | | | X | | Habilidad para dar una mejora sostenible en el rendimiento a través de priorización en las fuentes, herramientas y métodos |

| | | | | | |
|----------------------|--|--|---|--|---|
| 6. Creación de valor | | | X | | Habilidad para aumentar o cambiar entre cliente y consumidor el valor que se le da, a través del manejo de la cadena de abastecimiento de extremo a extremo |
|----------------------|--|--|---|--|---|

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Jefe de Mantenimiento y Bodega

| | | | |
|--|--|---|----------------------------------|
|  | | PERFIL DEL CARGO | FECHA 01/03/2013 |
| Nombre del Cargo | | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | |
| Jefe de Mantenimiento | | Gerente Industria | |
| GERENCIA | | AREA | |
| Operaciones | | Industria | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 9 | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| No | Lunes a Viernes de 7:00 a.m.-5:00 p.m. | 2 | 7 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Profesional en Ingeniería Eléctrica | | Ejecución proyectos, control de presupuesto | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| No aplica | | No | |
| Experiencia (especificar cargo, tiempo, sector) | | | |
| Experiencia como jefe de mantenimiento durante 2 años | | | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | | | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | Indicar | Comportamiento Asociado | |
| <u>Compromiso</u> | | | |
| Inspirar y ser la Visión | | <ul style="list-style-type: none"> • Percibe / ve y sabe explicar la relación entre tareas concretas y los objetivos de la empresa / del departamento • Su actitud positiva es seguido por su equipo / otros • | |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | | <ul style="list-style-type: none"> • Propone acciones / proyectos, listos para implementar, para mejorar eficazmente • Acaba con resistencia al cambio por parte de otros, ayuda a que otros entiendan el cambio | |
| <u>Open – Abierto</u> | | | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | | <ul style="list-style-type: none"> • Siempre sabe adaptar su mensaje según el tipo de público para crear un | |

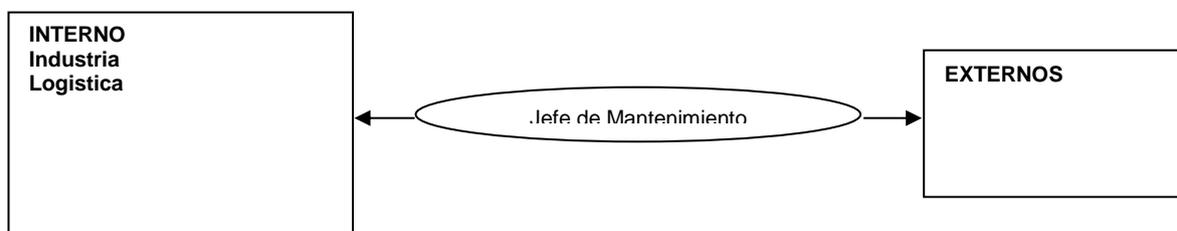
| | | |
|---|--|--|
| | | <p>impacto positivo. Evita tensión entre subordinados y/o compañeros</p> <ul style="list-style-type: none"> • En situaciones de estrés y conflicto, tranquiliza y maneja las emociones de otros • Es reconocido y percibido por otros como una autoridad informal en cuanto a cooperación y respeto hacia los demás |
| Conectar Dentro y Fuera | | <ul style="list-style-type: none"> • En situaciones difíciles entre equipos o departamentos, toma la iniciativa y la responsabilidad de solucionar problemas • Construye nuevos canales para comunicar / compartir conocimiento dentro y fuera del departamento / de la CBU • Constantemente procura desarrollar habilidades y competencias suyas y de otros • A menudo es invitado a participar en equipos multifuncionales • Busca oportunidades para aprender y obtener pericia en otras funciones. <p>-Representa una manera abierta y cooperativa de abordar asuntos con asociados, proveedores y clientes (internos y externos)</p> <p>-Siempre muestra entusiasmo y ayuda, transmitiendo conocimiento cuando se le pide o cuando surge la ocasión</p> <p>-En situaciones difíciles, se compromete a encontrar soluciones e implementarlas debidamente</p> <p>-Busca activamente y recibe información de otros departamentos, necesaria para conseguir sus objetivos, encuentra y entiende la conexión entre sus propios objetivos y los de otros</p> |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | | |
| Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir | | <ul style="list-style-type: none"> • -Consigue resultados sostenibles y los consigue en el plazo establecido • Mejora sus propios métodos de trabajo, busca maneras más eficaces de hacer lo mismo, constantemente intenta siempre mejorar y evita acciones rutinas |

| | | |
|---|--|--|
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | | <p>-Analiza situaciones difíciles, saca y presenta conclusiones, aplica soluciones con éxito para evitar una situación parecida en el futuro</p> <p>-Colabora bien en equipo – utiliza el trabajo en equipo para aumentar sus propios resultados además de los de su equipo y departamento, traduce los objetivos particulares en objetivos del equipo/del departamento/de la empresa y muestra a compañeros el impacto de sus acciones en los resultados de la compañía</p> |
| Empowered – Desarrollador | | |
| Implicar y alinear los equipos | | <ul style="list-style-type: none"> • Soluciona problemas dentro y fuera del equipo, actúa como mediador • Consigue resultados destacados involucrando e influenciando a otros • Sus comentarios constructivos son valorados por sus superiores o pueden motivar y/o desarrollar las personas <p>APLICABLE PARA TEAM LEADERS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Genera un entusiasmo, que se inculca al equipo, que motiva a otros a tomar acciones que les ayudarán a superar sus competencias y que lleva a los miembros del equipo a conseguir resultados destacados |
| Desarrollar el talento y aprovechar la diversidad | | <ul style="list-style-type: none"> • -Construye y desarrolla talentos con diferentes perfiles dentro y fuera de su equipo • Prepara sucesores; los lideres provienen de su equipo • Consigue movilizar e animar a otros a participar activamente en varios grupos de trabajo dentro y fuera del departamento • Evita errores suyos y de otros de manera proactiva, anima y ayuda a su equipo a que haga lo mismo • Sus ganas de continuamente aprender y su pasión le permite conseguir éxitos en ámbitos de responsabilidad más complejos • Se convierte en formador, asesor y mentor interno para otros • Promueve una cultura de intercambio de impresiones, mostrando siempre |

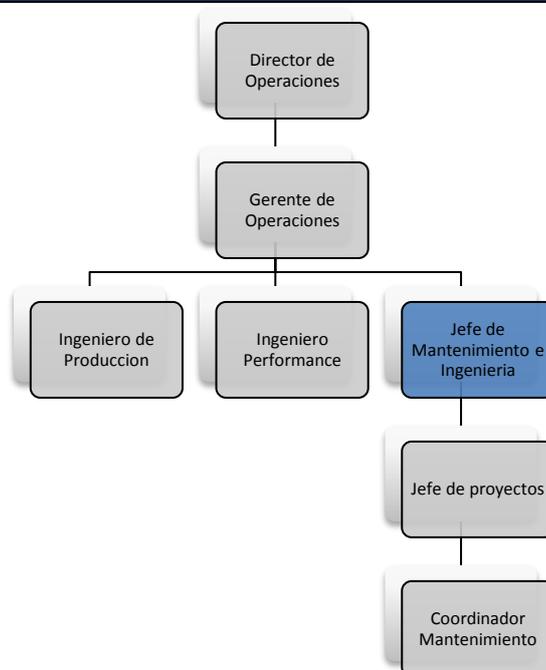
| | | una actitud ejemplar (abierto, con ganas de aprender) hacia los comentarios | | | |
|---|----------|---|-----------------|--------|--|
| | | | | | |
| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
| Estrategia de Fabricación | N/A | | | | Diseño y desarrollo del control de la red de fábricas y tecnologías con el fin de responder a las necesidades del mercado, optimizando la estructura de costo |
| Administración de costos | | | X | | Buscar optimización de los costos industriales del sitio, de la unidad del negocio y la unidad de negocio a nivel mundial o del grupo, coordinando todas las partes. |
| Administración de proyectos y portafolio | X | | | | Prioriza y conduce un proyecto de valor agregado para uno o más sitios de acuerdo con los principios metodológicos del grupo Danone |
| Formulación y Procesos | | | X | | Optimiza productos y procesos industriales que permitan la producción para garantizar la calidad requerida y contribuir con la optimización de costos |
| Ingeniería | | X | | | Administra el proceso de inversión y el desarrollo técnico de la herramienta industrial (equipos, instalaciones, utilidades, infraestructuras, etc). |
| Sistema y flujo de administración | | X | | | Fija un plan de producción y un plan de consecución Que integre las necesidades económicas y los objetivos de nivel de servicio planteado por la unidad de negocio, implementa los recursos logísticos para alcanzar dichos objetivos. |
| Mantenimiento | | | X | | Asegurar y mejorar la disponibilidad, rendimiento y confiabilidad del equipo existente y las infraestructuras en el sitio industrial |
| Manejo de equipo y personal | | | X | | Asegurar una gestión efectiva día a día de las personas y equipos |
| Administración de las relaciones industriales | | | X | | Establece y mantiene un dialogo social constructivo con los colaboradores del sitio y sus representantes, acorde a los principios y políticas sociales del grupo |
| Desempeño de producción | | X | | | Mejora el desempeño de la producción en uno o más sitios involucrando todas las partes usando métodos de mejoramiento continuo. |

| | | | | | |
|-----------------------------------|---|--|---|--|--|
| Gestión de las relaciones locales | X | | | | Asegura la inserción del sitio, de la unidad de negocio y el grupo Danone dentro del entorno a través de la implementación de las operaciones, que agregan valor a la vida local |
| Ambiente y seguridad | | | X | | Conoce las expectativas del rendimiento de producción del sitio, de acuerdo con los estándares del grupo en seguridad y preservación del medio ambiente. |
| Calidad y seguridad alimentaria | | | X | | Busca mejora permanente en la calidad de los productos, para mejor satisfacción de los clientes y consumidores, de acuerdo con los estándares alimenticios y aspectos legales, así como estándares de producción internos. |

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| | | |
|-----------------------|------------------|--------------------------|
| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|-----------------------|------------------|--------------------------|

| | | |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Manipulador de Estibas

| | | | |
|--|--|--|----------------------------------|
|  | | PERFIL DEL CARGO | FECHA 01/03/2014 |
| Nombre del Cargo | | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | |
| Manipulador de Estibas | | Líder de turno | |
| GERENCIA | | AREA | |
| Dirección de Operaciones | | Industria | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 13 | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| N/A | Turnos rotativos de 10 hs (turno nocturno 8 horas) | 0 | 0 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Bachiller académico | | No aplica | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| No aplica | | No | |
| Experiencia | | | |
| Mínimo 6 meses de experiencia como operario en empresas de consumo masivo. Preferiblemente alimentos | | | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | | | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | Indicar | Comportamiento Asociado | |
| <u>Compromiso</u> | | | |

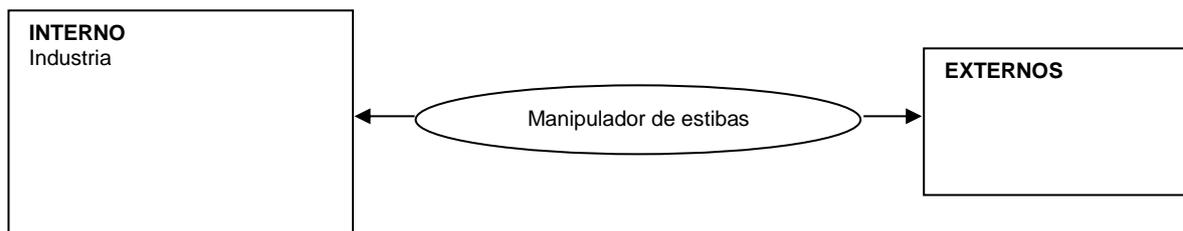
| | | |
|---|--|---|
| Inspirar y ser la Visión | | <ul style="list-style-type: none"> -Conoce y entiende la estrategia / los objetivos del departamento y los tiene en cuenta en su día a día -Conoce los valores de la empresa y los manifiesta a diario |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | | <ul style="list-style-type: none"> -Tiene iniciativa, propone mejoras -Acepta cambios y se adapta bien, es abierto al cambio, apoya activamente la aplicación de nuevas soluciones / mejoras |
| <u>Open – Abierto</u> | | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | | <ul style="list-style-type: none"> -Construye relaciones basadas en apertura, honestidad y respeto hacia los empleados -Es capaz de adaptar su propio estilo de comunicación según el público -Escucha y se asegura de haber sido entendido -Presenta su propia opinión sobre temas o dudas de otros y sobre una anterior manera de actuar de manera constructiva , objetiva y con respeto |
| Conectar Dentro y Fuera | | <ul style="list-style-type: none"> -Es capaz de explicar la manera en que su trabajo está relacionado con otras funciones -Representa una manera abierta y cooperativa de abordar asuntos con asociados, proveedores y clientes (internos y externos) -Siempre muestra entusiasmo y ayuda, transmitiendo conocimiento cuando se le pide o cuando surge la ocasión -En situaciones difíciles, se compromete a encontrar soluciones e implementarlas debidamente -Busca activamente y recibe información de otros departamentos, necesaria para conseguir sus objetivos, encuentra y entiende la conexión entre sus propios objetivos y los de otros |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | | |
| Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir | | <ul style="list-style-type: none"> -Consigue resultados sostenibles y los consigue en el plazo establecido -Mejora sus propios métodos de trabajo, busca maneras más eficaces de hacer lo mismo, constantemente intenta siempre mejorar y evita acciones rutinas |
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | | <ul style="list-style-type: none"> -Analiza situaciones difíciles, saca y presenta conclusiones, aplica soluciones con éxito para evitar una situación parecida en el futuro -Colabora bien en equipo – utiliza el trabajo |

| | | | | | |
|---|-----------------|---|------------------------|---------------|--------------------------------|
| | | en equipo para aumentar sus propios resultados además de los de su equipo y departamento, traduce los objetivos particulares en objetivos del equipo/del departamento/de la empresa y muestra a compañeros el impacto de sus acciones en los resultados de la compañía | | | |
| Empowered – Desarrollador | | | | | |
| Implicar y alinear los equipos | | <ul style="list-style-type: none"> -Le apasiona construir el equipo y conseguir éxito para el equipo -Identifica y soluciona los conflictos en el equipo -Construye relaciones con los miembros del equipo basadas en confianza mutua -Da responsabilidad a los miembros del equipo para influenciar positivamente en su trabajo -Apoya e influencia positivamente en el desarrollo del equipo, asignando tareas y trabajos que crean una oportunidad de aprendizaje para los miembros -Se responsabiliza de anunciar decisiones / comunicados complicados -Sigue los resultados de la empresa /del departamento/del equipo y mantiene al equipo informado -Comparte sus impresiones de manera abierta y respetuosa -Intenta encontrar maneras de abordar conflictos donde todos salen ganando | | | |
| Desarrollar el talento y aprovechar la diversidad | | <ul style="list-style-type: none"> -Comparte su experiencia y conocimiento con otros, transmite información que puede ayudar a otros en su trabajo -Recluta y atrae a las personas adecuadas -Crea condiciones fomentando intercambios abiertos sobre lo vivido y aprendido; anima a tomar iniciativas y ser independiente -Saca conclusiones de sus propios errores y las pone en práctica, no comete otra vez el mismo error -Aumenta sus capacidades aprendiendo de los demás -Busca activamente oportunidades de desarrollo en el trabajo -Busca / es abierto a comentarios de otros y se propone aprender de ellos | | | |
| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |

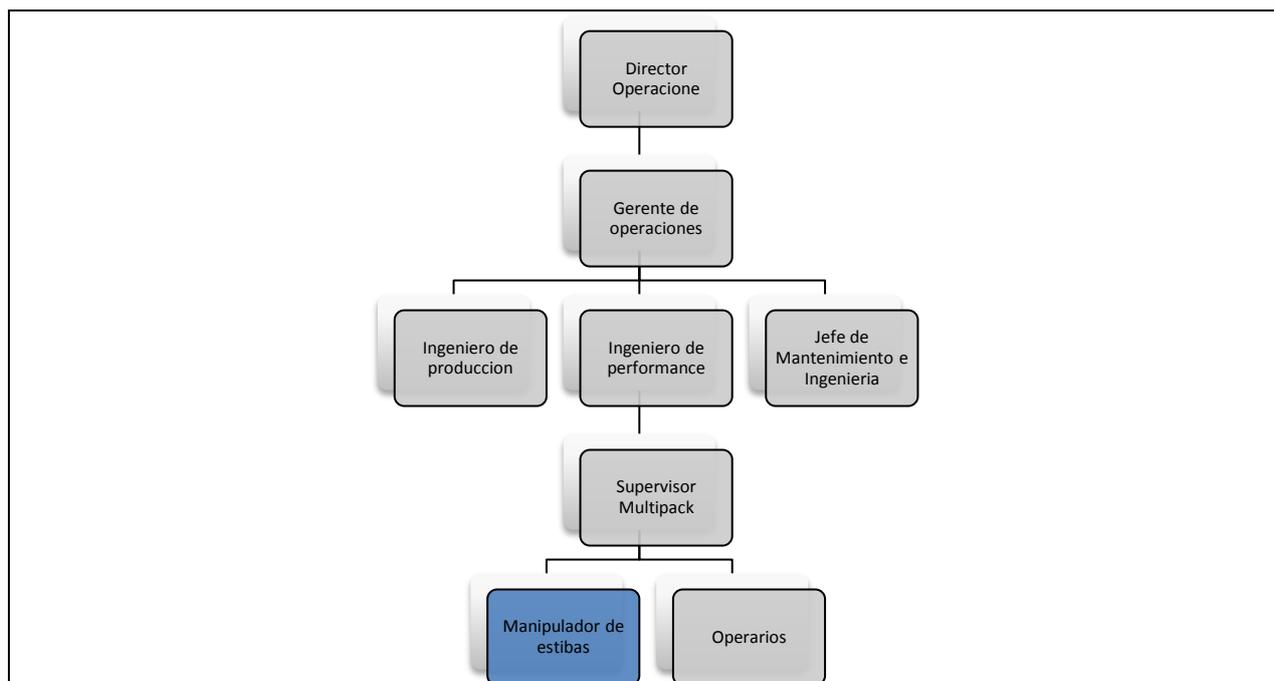
| | | | | | |
|---|-----|--|--|--|--|
| Estrategia de Fabricación | N/A | | | | Diseño y desarrollo del control de la red de fábricas y tecnologías con el fin de responder a las necesidades del mercado, optimizando la estructura de costo |
| Administración de costos | N/A | | | | Buscar optimización de los costos industriales del sitio, de la unidad del negocio y la unidad de negocio a nivel mundial o del grupo, coordinando todas las partes. |
| Administración de proyectos y portafolio | N/A | | | | Prioriza y conduce un proyecto de valor agregado para uno o más sitios de acuerdo con los principios metodológicos del grupo Danone |
| Formulación y Procesos | N/A | | | | Optimiza productos y procesos industriales que permitan la producción para garantizar la calidad requerida y contribuir con la optimización de costos |
| Ingeniería | N/A | | | | Administra el proceso de inversión y el desarrollo técnico de la herramienta industrial (equipos, instalaciones, utilidades, infraestructuras, etc). |
| Sistema y flujo de administración | N/A | | | | Fija un plan de producción y un plan de consecución Que integre las necesidades económicas y los objetivos de nivel de servicio planteado por la unidad de negocio, implementa los recursos logísticos para alcanzar dichos objetivos. |
| Mantenimiento | N/A | | | | Asegurar y mejorar la disponibilidad, rendimiento y confiabilidad del equipo existente y las infraestructuras en el sitio industrial |
| Manejo de equipo y personal | N/A | | | | Asegurar una gestión efectiva día a día de las personas y equipos |
| Administración de las relaciones industriales | N/A | | | | Establece y mantiene un dialogo social constructivo con los colaboradores del sitio y sus representantes, acorde a los principios y políticas sociales del |

| | | | | | |
|-----------------------------------|-----|---|--|--|--|
| | | | | | grupo |
| Desempeño de producción | X | | | | Mejora el desempeño de la producción en uno o más sitios involucrando todas las partes usando métodos de mejoramiento continuo. |
| Gestión de las relaciones locales | N/A | | | | Asegura la inserción del sitio, de la unidad de negocio y el grupo Danone dentro del entorno a través de la implementación de las operaciones, que agregan valor a la vida local |
| Ambiente y seguridad | | X | | | Conoce las expectativas del rendimiento de producción del sitio, de acuerdo con los estándares del grupo en seguridad y preservación del medio ambiente. |
| Calidad y seguridad alimentaria | X | | | | Busca mejora permanente en la calidad de los productos, para mejor satisfacción de los clientes y consumidores, de acuerdo con los estándares alimenticios y aspectos legales, así como estándares de producción internos. |

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Mecánico de Mantenimiento

| | | | |
|---|--|----------------------------------|----------------------------------|
|  | | PERFIL DEL CARGO | FECHA 25/11/2012 |
| Nombre del Cargo | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | | |
| Mecánico de Mantenimiento | Jefe Mantenimiento e Ingeniería | | |
| GERENCIA | AREA | | |
| Operaciones | Industria | | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 11 | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| N/A | | 0 | 0 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |

| | | |
|--|--|--|
| Técnico electromecánico | Seguridad Industrial, equipos industriales, lecturas de plano, manejo de cargas, conocimientos básicos en electricidad | |
| Manejo de Idiomas | Conocimientos del Negocio | |
| No | No | |
| Experiencia externa | | |
| Experiencia de 2 años como mecánico en mantenimiento industrial | | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | Indicar | Comportamiento Asociado |
| <u>Compromiso</u> | | |
| Inspirar y ser la Visión | | -Conoce y entiende la estrategia / los objetivos del departamento y los tiene en cuenta en su día a día -Conoce los valores de la empresa y los manifiesta a diario |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | | -Tiene iniciativa, propone mejoras -Acepta cambios y se adapta bien, es abierto al cambio, apoya activamente la aplicación de nuevas soluciones / mejoras |
| <u>Open – Abierto</u> | | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | | -Construye relaciones basadas en apertura, honestidad y respeto hacia los empleados -Es capaz de adaptar su propio estilo de comunicación según el público -Escucha y se asegura de haber sido entendido -Presenta su propia opinión sobre temas o dudas de otros y sobre una anterior manera de actuar de manera constructiva, objetiva y con respeto |
| Conectar Dentro y Fuera | | -Es capaz de explicar la manera en que su trabajo está relacionado con otras funciones -Representa una manera abierta y cooperativa de abordar asuntos con asociados, proveedores y clientes (internos y externos) -Siempre muestra entusiasmo y ayuda, transmitiendo conocimiento cuando se le pide o cuando surge la ocasión -En situaciones difíciles, se compromete a encontrar soluciones e implementarlas debidamente -Busca activamente y recibe información de otros departamentos, necesaria para conseguir sus objetivos, encuentra y entiende la conexión entre sus propios |

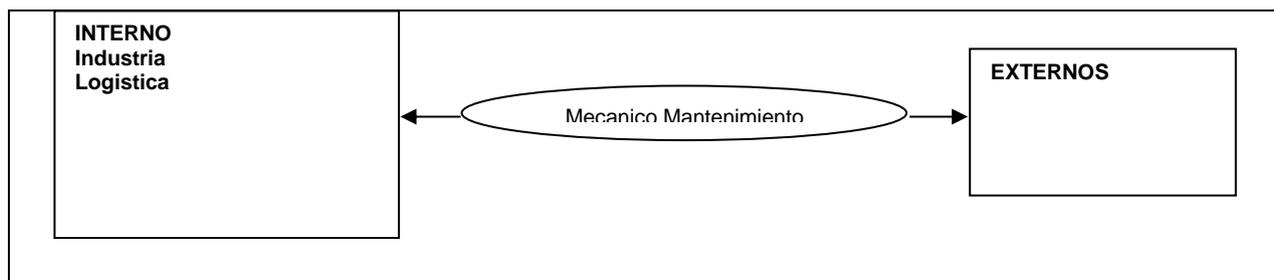
| | | |
|---|--|---|
| | | objetivos y los de otros |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | | |
| Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir | | <ul style="list-style-type: none"> -Consigue resultados sostenibles y los consigue en el plazo establecido -Mejora sus propios métodos de trabajo, busca maneras más eficaces de hacer lo mismo, constantemente intenta siempre mejorar y evita acciones rutinarias |
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | | <ul style="list-style-type: none"> -Analiza situaciones difíciles, saca y presenta conclusiones, aplica soluciones con éxito para evitar una situación parecida en el futuro -Colabora bien en equipo – utiliza el trabajo en equipo para aumentar sus propios resultados además de los de su equipo y departamento, traduce los objetivos particulares en objetivos del equipo/del departamento/de la empresa y muestra a compañeros el impacto de sus acciones en los resultados de la compañía |
| <u>Empowered – Desarrollador</u> | | |
| Implicar y alinear los equipos | | <ul style="list-style-type: none"> -Le apasiona construir el equipo y conseguir éxito para el equipo -Identifica y soluciona los conflictos en el equipo -Construye relaciones con los miembros del equipo basadas en confianza mutua -Da responsabilidad a los miembros del equipo para influenciar positivamente en su trabajo -Apoya e influencia positivamente en el desarrollo del equipo, asignando tareas y trabajos que crean una oportunidad de aprendizaje para los miembros -Se responsabiliza de anunciar decisiones / comunicados complicados -Sigue los resultados de la empresa /del departamento/del equipo y mantiene al equipo informado -Comparte sus impresiones de manera abierta y respetuosa -Intenta encontrar maneras de abordar conflictos donde todos salen ganando |
| Desarrollar el talento y aprovechar la diversidad | | <ul style="list-style-type: none"> -Comparte su experiencia y conocimiento con otros, transmite información que puede ayudar a otros en su trabajo -Recluta y atrae a las personas adecuadas -Crea condiciones fomentando intercambios abiertos sobre lo vivido y aprendido; anima a |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>tomar iniciativas y ser independiente</p> <p>-Saca conclusiones de sus propios errores y las pone en práctica, no comete otra vez el mismo error</p> <p>-Aumenta sus capacidades aprendiendo de los demás</p> <p>-Busca activamente oportunidades de desarrollo en el trabajo</p> <p>-Busca / es abierto a comentarios de otros y se propone aprender de ellos</p> |
|--|--|---|

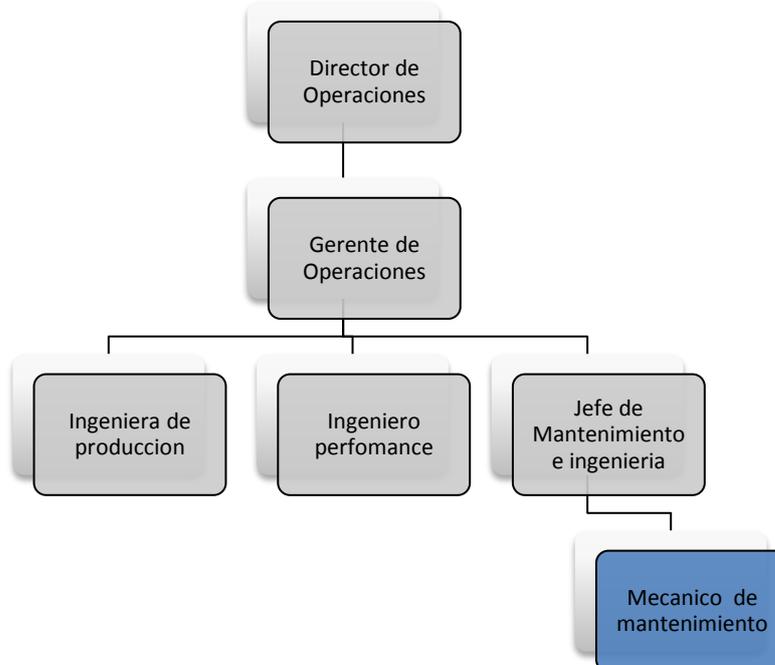
| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
|---|----------|------------|-----------------|--------|--|
| 1. Estrategia de Fabricación | N/A | | | | Diseño y desarrollo del control de la red de fábricas y tecnologías con el fin de responder a las necesidades del mercado, optimizando la estructura de costo |
| 2. Administración de costos | X | | | | Buscar optimización de los costos industriales del sitio, de la unidad del negocio y la unidad de negocio a nivel mundial o del grupo, coordinando todas las partes. |
| 3. Administración de proyectos y portafolio | N/A | | | | Prioriza y conduce un proyecto de valor agregado para uno o más sitios de acuerdo con los principios metodológicos del grupo Danone |
| 4. Formulación y Procesos | N/A | | | | Optimiza productos y procesos industriales que permitan la producción para garantizar la calidad requerida y contribuir con la optimización de costos |
| 5. Ingeniería | N/A | | | | Administra el proceso de inversión y el desarrollo técnico de la herramienta industrial (equipos, instalaciones, utilidades, infraestructuras, etc). |
| 6. Sistema y flujo de administración | N/A | | | | Fija un plan de producción y un plan de consecución que integre las necesidades económicas y los objetivos de nivel de servicio planteado por la unidad de negocio, implementa los recursos logísticos para alcanzar dichos objetivos. |

| | | | | | |
|--|-----|--|---|--|--|
| 7. Mantenimiento | | | X | | Asegurar y mejorar la disponibilidad, rendimiento y confiabilidad del equipo existente y las infraestructuras en el sitio industrial |
| 8. Manejo de equipo y personal | X | | | | Asegurar una gestión efectiva día a día de las personas y equipos |
| 9. Administración de las relaciones industriales | N/A | | | | Establece y mantiene un dialogo social constructivo con los colaboradores del sitio y sus representantes, acorde a los principios y políticas sociales del grupo |
| 10. Desempeño de producción | N/A | | | | Mejora el desempeño de la producción en uno o más sitios involucrando todas las partes usando métodos de mejoramiento continuo. |
| 11. Gestión de las relaciones locales | N/A | | | | Asegura la inserción del sitio, de la unidad de negocio y el grupo Danone dentro del entorno a través de la implementación de las operaciones, que agregan valor a la vida local |
| 12. Ambiente y seguridad | | | X | | Conoce las expectativas del rendimiento de producción del sitio, de acuerdo con los estándares del grupo en seguridad y preservación del medio ambiente. |
| 13. Calidad y seguridad alimentaria | | | | | Busca mejora permanente en la calidad de los productos, para mejor satisfacción de los clientes y consumidores, de acuerdo con los estándares alimenticios y aspectos legales, así como estándares de producción internos. |

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Montacarguista

| | | |
|---|--|-------------------------|
|  | PERFIL DEL CARGO | FECHA 25/01/2014 |
| Nombre del Cargo | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | |
| Montacarguista | Supervisor Bodega de Producto Terminado | |
| GERENCIA | AREA | |
| Dirección de Operaciones | Industria | |

| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
|--|----------------------------------|--|----------------------------------|
| Nivel | | | |
| 12B | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| N/A | Lunes a Viernes turnos rotativos | 0 | 0 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Bachiller académico con certificación en la manipulación de montacargas | | Técnicas y métodos del manejo de montacargas | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| No aplica | | No | |
| Experiencia | | | |
| 1 año de experiencia el manejo de montacargas | | | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | | | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | Indicar | Comportamiento Asociado | |
| <u>Compromiso</u> | | | |
| Inspirar y ser la Visión | | <ul style="list-style-type: none"> -Conoce y entiende la estrategia / los objetivos del departamento y los tiene en cuenta en su día a día -Conoce los valores de la empresa y los manifiesta a diario | |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | | <ul style="list-style-type: none"> -Tiene iniciativa, propone mejoras -Acepta cambios y se adapta bien, es abierto al cambio, apoya activamente la aplicación de nuevas soluciones / mejoras | |
| <u>Open – Abierto</u> | | | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | | <ul style="list-style-type: none"> -Construye relaciones basadas en apertura, honestidad y respeto hacia los empleados -Es capaz de adaptar su propio estilo de comunicación según el público -Escucha y se asegura de haber sido entendido -Presenta su propia opinión sobre temas o dudas de otros y sobre una anterior manera de actuar de manera constructiva , objetiva y con respeto | |
| Conectar Dentro y Fuera | | <ul style="list-style-type: none"> -Es capaz de explicar la manera en que su trabajo está relacionado con otras funciones -Representa una manera abierta y cooperativa de abordar asuntos con asociados, proveedores y clientes (internos y externos) -Siempre muestra entusiasmo y ayuda, | |

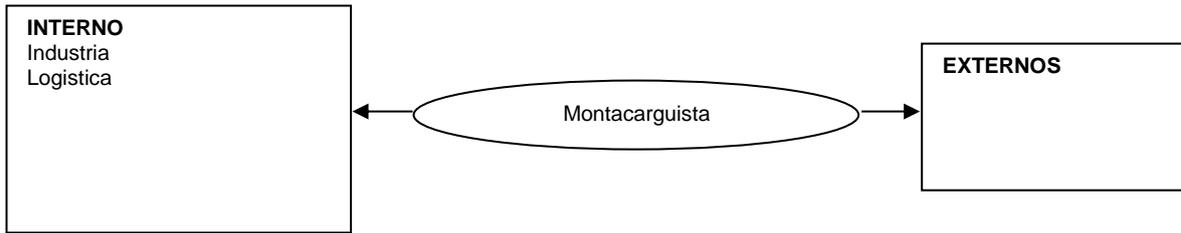
| | | |
|---|--|--|
| | | <p>transmitiendo conocimiento cuando se le pide o cuando surge la ocasión</p> <ul style="list-style-type: none"> -En situaciones difíciles, se compromete a encontrar soluciones e implementarlas debidamente -Busca activamente y recibe información de otros departamentos, necesaria para conseguir sus objetivos, encuentra y entiende la conexión entre sus propios objetivos y los de otros |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | | |
| Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir | | <ul style="list-style-type: none"> -Consigue resultados sostenibles y los consigue en el plazo establecido -Mejora sus propios métodos de trabajo, busca maneras más eficaces de hacer lo mismo, constantemente intenta siempre mejorar y evita acciones rutinas |
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | | <ul style="list-style-type: none"> -Analiza situaciones difíciles, saca y presenta conclusiones, aplica soluciones con éxito para evitar una situación parecida en el futuro -Colabora bien en equipo – utiliza el trabajo en equipo para aumentar sus propios resultados además de los de su equipo y departamento, traduce los objetivos particulares en objetivos del equipo/del departamento/de la empresa y muestra a compañeros el impacto de sus acciones en los resultados de la compañía |
| <u>Empowered – Desarrollador</u> | | |
| Implicar y alinear los equipos | | <ul style="list-style-type: none"> -Le apasiona construir el equipo y conseguir éxito para el equipo -Identifica y soluciona los conflictos en el equipo -Construye relaciones con los miembros del equipo basadas en confianza mutua -Da responsabilidad a los miembros del equipo para influenciar positivamente en su trabajo -Apoya e influencia positivamente en el desarrollo del equipo, asignando tareas y trabajos que crean una oportunidad de aprendizaje para los miembros -Se responsabiliza de anunciar decisiones / comunicados complicados -Sigue los resultados de la empresa /del departamento/del equipo y mantiene al equipo informado -Comparte sus impresiones de manera |

| | | |
|---|--|--|
| | | abierta y respetuosa -Intenta encontrar maneras de abordar conflictos donde todos salen ganando |
| Desarrollar el talento y aprovechar la diversidad | | -Comparte su experiencia y conocimiento con otros, transmite información que puede ayudar a otros en su trabajo -Recluta y atrae a las personas adecuadas -Crea condiciones fomentando intercambios abiertos sobre lo vivido y aprendido; anima a tomar iniciativas y ser independiente -Saca conclusiones de sus propios errores y las pone en práctica, no comete otra vez el mismo error -Aumenta sus capacidades aprendiendo de los demás -Busca activamente oportunidades de desarrollo en el trabajo -Busca / es abierto a comentarios de otros y se propone aprender de ellos |

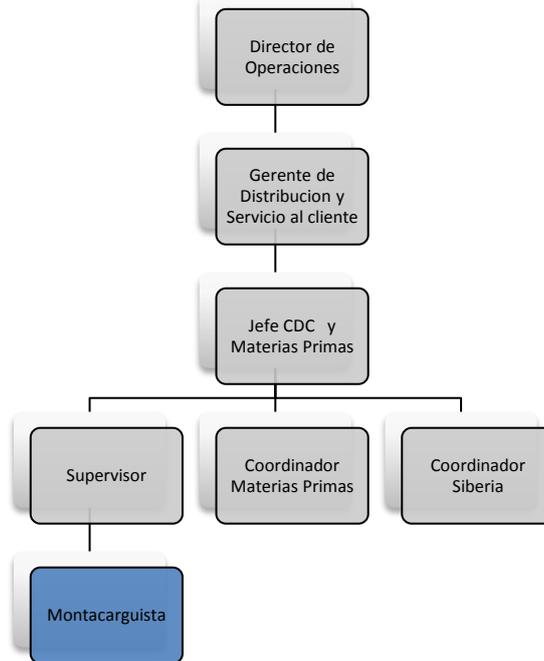
| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
|---|----------|------------|-----------------|--------|--|
| 1. Estrategia de Fabricación | N/A | | | | Diseño y desarrollo del control de la red de fábricas y tecnologías con el fin de responder a las necesidades del mercado, optimizando la estructura de costo |
| 2. Administración de costos | N/A | | | | Buscar optimización de los costos industriales del sitio, de la unidad del negocio y la unidad de negocio a nivel mundial o del grupo, coordinando todas las partes. |
| 3. Administración de proyectos y portafolio | N/A | | | | Prioriza y conduce un proyecto de valor agregado para uno o más sitios de acuerdo con los principios metodológicos del grupo Danone |
| 4. Formulación y Procesos | N/A | | | | Optimiza productos y procesos industriales que permitan la producción para garantizar la calidad requerida y contribuir con la optimización de costos |
| 5. Ingeniería | N/A | | | | Administra el proceso de inversión y el desarrollo técnico de la herramienta industrial (equipos, instalaciones, utilidades, infraestructuras, etc). |

| | | | | | |
|--|-----|---|--|--|--|
| 6. Sistema y flujo de administración | N/A | | | | Fija un plan de producción y un plan de consecución Que integre las necesidades económicas y los objetivos de nivel de servicio planteado por la unidad de negocio, implementa los recursos logísticos para alcanzar dichos objetivos. |
| 7. Mantenimiento | X | | | | Asegurar y mejorar la disponibilidad, rendimiento y confiabilidad del equipo existente y las infraestructuras en el sitio industrial |
| 8. Manejo de equipo y personal | N/A | | | | Asegurar una gestión efectiva día a día de las personas y equipos |
| 9. Administración de las relaciones industriales | N/A | | | | Establece y mantiene un dialogo social constructivo con los colaboradores del sitio y sus representantes, acorde a los principios y políticas sociales del grupo |
| 10. Desempeño de producción | N/A | | | | Mejora el desempeño de la producción en uno o más sitios involucrando todas las partes usando métodos de mejoramiento continuo. |
| 11. Gestión de las relaciones locales | N/A | | | | Asegura la inserción del sitio, de la unidad de negocio y el grupo Danone dentro del entorno a través de la implementación de las operaciones, que agregan valor a la vida local |
| 12. Ambiente y seguridad | | X | | | Conoce las expectativas del rendimiento de producción del sitio, de acuerdo con los estándares del grupo en seguridad y preservación del medio ambiente. |
| 13. Calidad y seguridad alimentaria | N/A | | | | Busca mejora permanente en la calidad de los productos, para mejor satisfacción de los clientes y consumidores, de acuerdo con los estándares alimenticios y aspectos legales, así como estándares de producción internos. |

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Operario de Maquina Envasado

| | | |
|---|--|-------------------------|
|   | PERFIL DEL CARGO | FECHA 01/03/2014 |
| Nombre del Cargo | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | |

| | | | |
|--|----------------------------------|--|----------------------------------|
| Operario de maquina envasadora | | Líder de turno | |
| GERENCIA | | AREA | |
| Dirección de Operaciones | | Industria | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 12B | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| N/A | Turnos rotativos | 0 | 0 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Bachiller académico y deseable estudios como operario del SENA | | Técnicas y métodos del manejo de máquinas usadas en la producción de alimentos Operación, cuidado y mantenimiento de equipos de producción. | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| No aplica | | No | |
| Experiencia | | | |
| 1 año de experiencia el manejo de maquinaria de alimentos. | | | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | | | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | Indicar | Comportamiento Asociado | |
| <u>Compromiso</u> | | | |
| Inspirar y ser la Visión | | -Conoce y entiende la estrategia / los objetivos del departamento y los tiene en cuenta en su día a día -Conoce los valores de la empresa y los manifiesta a diario | |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | | -Tiene iniciativa, propone mejoras -Acepta cambios y se adapta bien, es abierto al cambio, apoya activamente la aplicación de nuevas soluciones / mejoras | |
| <u>Open – Abierto</u> | | | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | | -Construye relaciones basadas en apertura, honestidad y respeto hacia los empleados -Es capaz de adaptar su propio estilo de comunicación según el público -Escucha y se asegura de haber sido entendido -Presenta su propia opinión sobre temas o dudas de otros y sobre una anterior manera de actuar de manera constructiva , objetiva y con respeto | |
| Conectar Dentro y Fuera | | -Es capaz de explicar la manera en que su trabajo está relacionado con otras funciones | |

| | | |
|---|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> -Representa una manera abierta y cooperativa de abordar asuntos con asociados, proveedores y clientes (internos y externos) -Siempre muestra entusiasmo y ayuda, transmitiendo conocimiento cuando se le pide o cuando surge la ocasión -En situaciones difíciles, se compromete a encontrar soluciones e implementarlas debidamente -Busca activamente y recibe información de otros departamentos, necesaria para conseguir sus objetivos, encuentra y entiende la conexión entre sus propios objetivos y los de otros |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | | |
| Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir | | <ul style="list-style-type: none"> -Consigue resultados sostenibles y los consigue en el plazo establecido -Mejora sus propios métodos de trabajo, busca maneras más eficaces de hacer lo mismo, constantemente intenta siempre mejorar y evita acciones rutinas |
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | | <ul style="list-style-type: none"> -Analiza situaciones difíciles, saca y presenta conclusiones, aplica soluciones con éxito para evitar una situación parecida en el futuro -Colabora bien en equipo – utiliza el trabajo en equipo para aumentar sus propios resultados además de los de su equipo y departamento, traduce los objetivos particulares en objetivos del equipo/del departamento/de la empresa y muestra a compañeros el impacto de sus acciones en los resultados de la compañía |
| <u>Empowered – Desarrollador</u> | | |
| Implicar y alinear los equipos | | <ul style="list-style-type: none"> -Le apasiona construir el equipo y conseguir éxito para el equipo -Identifica y soluciona los conflictos en el equipo -Construye relaciones con los miembros del equipo basadas en confianza mutua -Da responsabilidad a los miembros del equipo para influenciar positivamente en su trabajo -Apoya e influencia positivamente en el desarrollo del equipo, asignando tareas y trabajos que crean una oportunidad de aprendizaje para los miembros -Se responsabiliza de anunciar decisiones / |

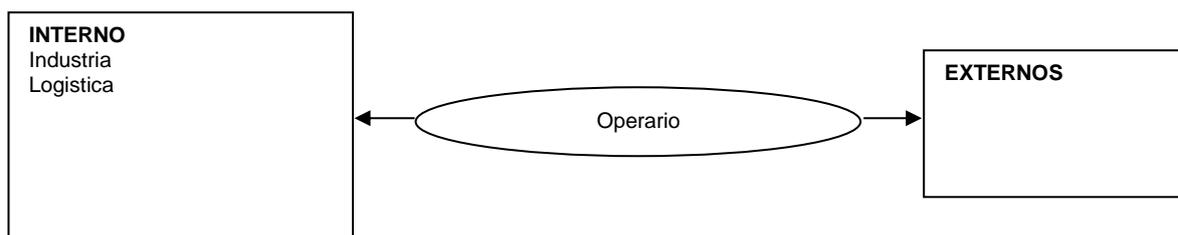
| | | |
|---|--|--|
| | | <p>comunicados complicados</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sigue los resultados de la empresa /del departamento/del equipo y mantiene al equipo informado -Comparte sus impresiones de manera abierta y respetuosa -Intenta encontrar maneras de abordar conflictos donde todos salen ganando |
| Desarrollar el talento y aprovechar la diversidad | | <ul style="list-style-type: none"> -Comparte su experiencia y conocimiento con otros, transmite información que puede ayudar a otros en su trabajo -Recluta y atrae a las personas adecuadas -Crea condiciones fomentando intercambios abiertos sobre lo vivido y aprendido; anima a tomar iniciativas y ser independiente -Saca conclusiones de sus propios errores y las pone en práctica, no comete otra vez el mismo error -Aumenta sus capacidades aprendiendo de los demás -Busca activamente oportunidades de desarrollo en el trabajo -Busca / es abierto a comentarios de otros y se propone aprender de ellos |

| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
|---|----------|------------|-----------------|--------|--|
| 1. Estrategia de Fabricación | N/A | | | | Diseño y desarrollo del control de la red de fábricas y tecnologías con el fin de responder a las necesidades del mercado, optimizando la estructura de costo |
| 2. Administración de costos | N/A | | | | Buscar optimización de los costos industriales del sitio, de la unidad del negocio y la unidad de negocio a nivel mundial o del grupo, coordinando todas las partes. |
| 3. Administración de proyectos y portafolio | N/A | | | | Prioriza y conduce un proyecto de valor agregado para uno o más sitios de acuerdo con los principios metodológicos del grupo Danone |
| 4. Formulación y Procesos | N/A | | | | Optimiza productos y procesos industriales que permitan la producción para garantizar la calidad requerida y contribuir con la optimización de costos |

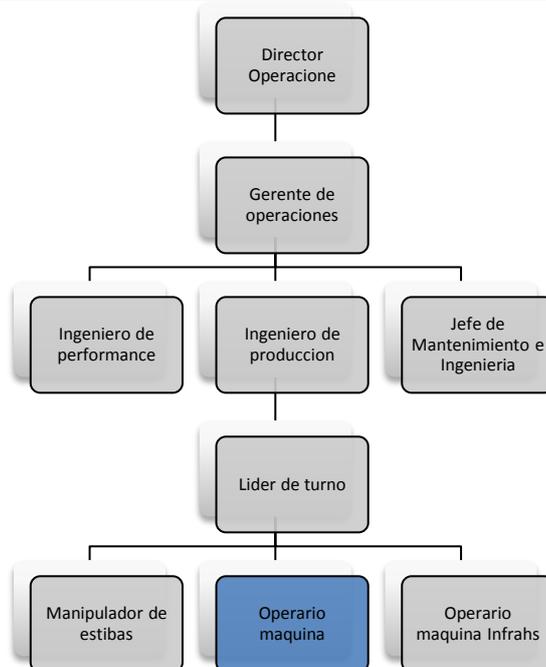
| | | | | | |
|--|-----|---|--|--|--|
| 5. Ingeniería | N/A | | | | Administra el proceso de inversión y el desarrollo técnico de la herramienta industrial (equipos, instalaciones, utilidades, infraestructuras, etc). |
| 6. Sistema y flujo de administración | N/A | | | | Fija un plan de producción y un plan de consecución Que integre las necesidades económicas y los objetivos de nivel de servicio planteado por la unidad de negocio, implementa los recursos logísticos para alcanzar dichos objetivos. |
| 7. Mantenimiento | | X | | | Asegurar y mejorar la disponibilidad, rendimiento y confiabilidad del equipo existente y las infraestructuras en el sitio industrial |
| 8. Manejo de equipo y personal | N/A | | | | Asegurar una gestión efectiva día a día de las personas y equipos |
| 9. Administración de las relaciones industriales | N/A | | | | Establece y mantiene un dialogo social constructivo con los colaboradores del sitio y sus representantes, acorde a los principios y políticas sociales del grupo |
| 10. Desempeño de producción | N/A | | | | Mejora el desempeño de la producción en uno o más sitios involucrando todas las partes usando métodos de mejoramiento continuo. |
| 11. Gestión de las relaciones locales | N/A | | | | Asegura la inserción del sitio, de la unidad de negocio y el grupo Danone dentro del entorno a través de la implementación de las operaciones, que agregan valor a la vida local |
| 12. Ambiente y seguridad | | X | | | Conoce las expectativas del rendimiento de producción del sitio, de acuerdo con los estándares del grupo en seguridad y preservación del medio ambiente. |

| | | | | | |
|-------------------------------------|-----|--|--|--|--|
| 13. Calidad y seguridad alimentaria | N/A | | | | Busca mejora permanente en la calidad de los productos, para mejor satisfacción de los clientes y consumidores, de acuerdo con los estándares alimenticios y aspectos legales, así como estándares de producción internos. |
|-------------------------------------|-----|--|--|--|--|

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Operario Fin de Línea

| | | | |
|--|--|--|----------------------------------|
|  | | PERFIL DEL CARGO | FECHA 25/11/2012 |
| Nombre del Cargo | | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | |
| Operario fin de línea | | Líder de turno | |
| GERENCIA | | AREA | |
| Dirección de Operaciones | | Industria | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 12A | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| N/A | Turnos rotativos de 10 hs (turno nocturno 8 horas) | 0 | 0 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Bachiller académico, con estudios técnicos como operario de maquinaria | | No aplica | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| No aplica | | No | |
| Experiencia | | | |
| Mínimo 6 meses de experiencia como operario de maquinaria en empresas de consumo masivo. Preferiblemente alimentos | | | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | | | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | Indicar | Comportamiento Asociado | |
| <u>Compromiso</u> | | | |
| Inspirar y ser la Visión | | -Conoce y entiende la estrategia / los objetivos del departamento y los tiene en cuenta en su día a día -Conoce los valores de la empresa y los manifiesta a diario | |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | | -Tiene iniciativa, propone mejoras -Acepta cambios y se adapta bien, es abierto al cambio, apoya activamente la aplicación de nuevas soluciones / mejoras | |
| <u>Open – Abierto</u> | | | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | | -Construye relaciones basadas en apertura, honestidad y respeto hacia los empleados -Es capaz de adaptar su propio estilo de | |

| | | |
|---|--|---|
| | | <p>comunicación según el público</p> <ul style="list-style-type: none"> -Escucha y se asegura de haber sido entendido -Presenta su propia opinión sobre temas o dudas de otros y sobre una anterior manera de actuar de manera constructiva , objetiva y con respeto |
| Conectar Dentro y Fuera | | <ul style="list-style-type: none"> -Es capaz de explicar la manera en que su trabajo está relacionado con otras funciones -Representa una manera abierta y cooperativa de abordar asuntos con asociados, proveedores y clientes (internos y externos) -Siempre muestra entusiasmo y ayuda, transmitiendo conocimiento cuando se le pide o cuando surge la ocasión -En situaciones difíciles, se compromete a encontrar soluciones e implementarlas debidamente -Busca activamente y recibe información de otros departamentos, necesaria para conseguir sus objetivos, encuentra y entiende la conexión entre sus propios objetivos y los de otros |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | | |
| Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir | | <ul style="list-style-type: none"> -Consigue resultados sostenibles y los consigue en el plazo establecido -Mejora sus propios métodos de trabajo, busca maneras más eficaces de hacer lo mismo, constantemente intenta siempre mejorar y evita acciones rutinas |
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | | <ul style="list-style-type: none"> -Analiza situaciones difíciles, saca y presenta conclusiones, aplica soluciones con éxito para evitar una situación parecida en el futuro -Colabora bien en equipo – utiliza el trabajo en equipo para aumentar sus propios resultados además de los de su equipo y departamento, traduce los objetivos particulares en objetivos del equipo/del departamento/de la empresa y muestra a compañeros el impacto de sus acciones en los resultados de la compañía |
| <u>Empowered – Desarrollador</u> | | |
| Implicar y alinear los equipos | | <ul style="list-style-type: none"> -Le apasiona construir el equipo y conseguir éxito para el equipo -Identifica y soluciona los conflictos en el equipo -Construye relaciones con los miembros del |

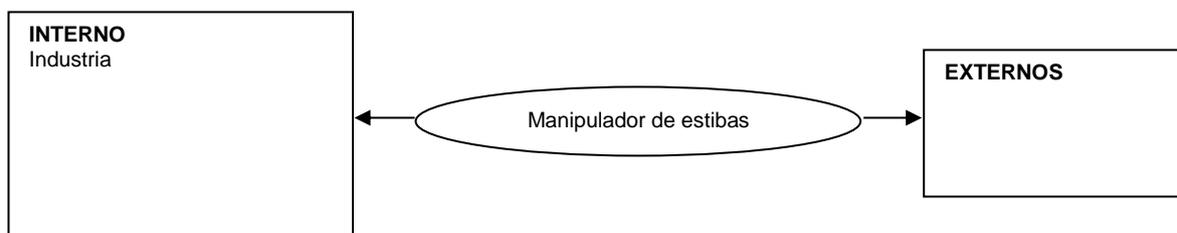
| | | |
|---|--|--|
| | | <p>equipo basadas en confianza mutua</p> <ul style="list-style-type: none"> -Da responsabilidad a los miembros del equipo para influenciar positivamente en su trabajo -Apoya e influencia positivamente en el desarrollo del equipo, asignando tareas y trabajos que crean una oportunidad de aprendizaje para los miembros -Se responsabiliza de anunciar decisiones / comunicados complicados -Sigue los resultados de la empresa /del departamento/del equipo y mantiene al equipo informado -Comparte sus impresiones de manera abierta y respetuosa -Intenta encontrar maneras de abordar conflictos donde todos salen ganando |
| Desarrollar el talento y aprovechar la diversidad | | <ul style="list-style-type: none"> -Comparte su experiencia y conocimiento con otros, transmite información que puede ayudar a otros en su trabajo -Recluta y atrae a las personas adecuadas -Crea condiciones fomentando intercambios abiertos sobre lo vivido y aprendido; anima a tomar iniciativas y ser independiente -Saca conclusiones de sus propios errores y las pone en práctica, no comete otra vez el mismo error -Aumenta sus capacidades aprendiendo de los demás -Busca activamente oportunidades de desarrollo en el trabajo -Busca / es abierto a comentarios de otros y se propone aprender de ellos |

| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
|---------------------------|----------|------------|-----------------|--------|--|
| Estrategia de Fabricación | N/A | | | | Diseño y desarrollo del control de la red de fábricas y tecnologías con el fin de responder a las necesidades del mercado, optimizando la estructura de costo |
| Administración de costos | N/A | | | | Buscar optimización de los costos industriales del sitio, de la unidad del negocio y la unidad de negocio a nivel mundial o del grupo, coordinando todas las partes. |

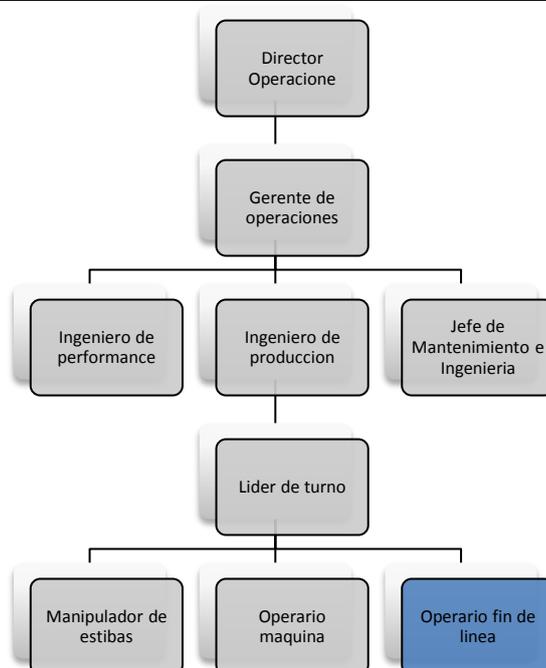
| | | | | | |
|---|-----|---|--|--|--|
| Administración de proyectos y portafolio | N/A | | | | Prioriza y conduce un proyecto de valor agregado para uno o más sitios de acuerdo con los principios metodológicos del grupo Danone |
| Formulación y Procesos | N/A | | | | Optimiza productos y procesos industriales que permitan la producción para garantizar la calidad requerida y contribuir con la optimización de costos |
| Ingeniería | N/A | | | | Administra el proceso de inversión y el desarrollo técnico de la herramienta industrial (equipos, instalaciones, utilidades, infraestructuras, etc). |
| Sistema y flujo de administración | N/A | | | | Fija un plan de producción y un plan de consecución Que integre las necesidades económicas y los objetivos de nivel de servicio planteado por la unidad de negocio, implementa los recursos logísticos para alcanzar dichos objetivos. |
| Mantenimiento | N/A | | | | Asegurar y mejorar la disponibilidad, rendimiento y confiabilidad del equipo existente y las infraestructuras en el sitio industrial |
| Manejo de equipo y personal | N/A | | | | Asegurar una gestión efectiva día a día de las personas y equipos |
| Administración de las relaciones industriales | N/A | | | | Establece y mantiene un dialogo social constructivo con los colaboradores del sitio y sus representantes, acorde a los principios y políticas sociales del grupo |
| Desempeño de producción | | X | | | Mejora el desempeño de la producción en uno o más sitios involucrando todas las partes usando métodos de mejoramiento continuo. |
| Gestión de las relaciones locales | N/A | | | | Asegura la inserción del sitio, de la unidad de negocio y el grupo Danone dentro del entorno a través de la implementación de las operaciones, que agregan valor a la vida local |

| | | | | | |
|---------------------------------|---|---|--|--|--|
| Ambiente y seguridad | | X | | | Conoce las expectativas del rendimiento de producción del sitio, de acuerdo con los estándares del grupo en seguridad y preservación del medio ambiente. |
| Calidad y seguridad alimentaria | X | | | | Busca mejora permanente en la calidad de los productos, para mejor satisfacción de los clientes y consumidores, de acuerdo con los estándares alimenticios y aspectos legales, así como estándares de producción internos. |

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|----------------|--------------|-------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |

| | | |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Operario de Maquina Infranhs

| | | | |
|--|--|--|----------------------------------|
|  | | PERFIL DEL CARGO | FECHA 01/03/2014 |
| Nombre del Cargo | | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | |
| Operario de maquina operación Infranhs | | Líder de turno | |
| GERENCIA | | AREA | |
| Dirección de Operaciones | | Industria | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 12B | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| N/A | Turnos rotativos de 10 hs (turno nocturno 8 horas) | 0 | 0 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Bachiller académico, con estudios técnicos como operario de maquinaria | | No aplica | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| No aplica | | No | |
| Experiencia | | | |
| Mínimo 6 meses de experiencia como operario de maquinaria en empresas de consumo masivo. Preferiblemente alimentos | | | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | | | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | Indicar | Comportamiento Asociado | |
| Compromiso | | | |
| Inspirar y ser la Visión | | -Conoce y entiende la estrategia / los objetivos del departamento y los tiene en cuenta en su día a día -Conoce los valores de la empresa y los manifiesta a diario | |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | | -Tiene iniciativa, propone mejoras -Acepta cambios y se adapta bien, es abierto al cambio, apoya activamente la aplicación de nuevas soluciones / mejoras | |

| <u>Open – Abierto</u> | | |
|---|--|---|
| Hablar Claramente y escuchar activamente | | <ul style="list-style-type: none"> -Construye relaciones basadas en apertura, honestidad y respeto hacia los empleados -Es capaz de adaptar su propio estilo de comunicación según el público -Escucha y se asegura de haber sido entendido -Presenta su propia opinión sobre temas o dudas de otros y sobre una anterior manera de actuar de manera constructiva , objetiva y con respeto |
| Conectar Dentro y Fuera | | <ul style="list-style-type: none"> -Es capaz de explicar la manera en que su trabajo está relacionado con otras funciones -Representa una manera abierta y cooperativa de abordar asuntos con asociados, proveedores y clientes (internos y externos) -Siempre muestra entusiasmo y ayuda, transmitiendo conocimiento cuando se le pide o cuando surge la ocasión -En situaciones difíciles, se compromete a encontrar soluciones e implementarlas debidamente -Busca activamente y recibe información de otros departamentos, necesaria para conseguir sus objetivos, encuentra y entiende la conexión entre sus propios objetivos y los de otros |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | | |
| Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir | | <ul style="list-style-type: none"> -Consigue resultados sostenibles y los consigue en el plazo establecido -Mejora sus propios métodos de trabajo, busca maneras más eficaces de hacer lo mismo, constantemente intenta siempre mejorar y evita acciones rutinas |
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | | <ul style="list-style-type: none"> -Analiza situaciones difíciles, saca y presenta conclusiones, aplica soluciones con éxito para evitar una situación parecida en el futuro -Colabora bien en equipo – utiliza el trabajo en equipo para aumentar sus propios resultados además de los de su equipo y departamento, traduce los objetivos particulares en objetivos del equipo/del departamento/de la empresa y muestra a compañeros el impacto de sus acciones en los resultados de la compañía |
| <u>Empowered – Desarrollador</u> | | |
| | | -Le apasiona construir el equipo y conseguir |

| Implicar y alinear los equipos | | <p>éxito para el equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> -Identifica y soluciona los conflictos en el equipo -Construye relaciones con los miembros del equipo basadas en confianza mutua -Da responsabilidad a los miembros del equipo para influenciar positivamente en su trabajo -Apoya e influencia positivamente en el desarrollo del equipo, asignando tareas y trabajos que crean una oportunidad de aprendizaje para los miembros -Se responsabiliza de anunciar decisiones / comunicados complicados -Sigue los resultados de la empresa /del departamento/del equipo y mantiene al equipo informado -Comparte sus impresiones de manera abierta y respetuosa -Intenta encontrar maneras de abordar conflictos donde todos salen ganando | | | |
|---|----------|--|-----------------|--------|---|
| Desarrollar el talento y aprovechar la diversidad | | <ul style="list-style-type: none"> -Comparte su experiencia y conocimiento con otros, transmite información que puede ayudar a otros en su trabajo -Recluta y atrae a las personas adecuadas -Crea condiciones fomentando intercambios abiertos sobre lo vivido y aprendido; anima a tomar iniciativas y ser independiente -Saca conclusiones de sus propios errores y las pone en práctica, no comete otra vez el mismo error -Aumenta sus capacidades aprendiendo de los demás -Busca activamente oportunidades de desarrollo en el trabajo -Busca / es abierto a comentarios de otros y se propone aprender de ellos | | | |
| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
| Estrategia de Fabricación | N/A | | | | Diseño y desarrollo del control de la red de fábricas y tecnologías con el fin de responder a las necesidades del mercado, optimizando la estructura de costo |
| Administración de costos | N/A | | | | Buscar optimización de los costos industriales del sitio, de la unidad del negocio y la unidad de negocio a nivel mundial o del |

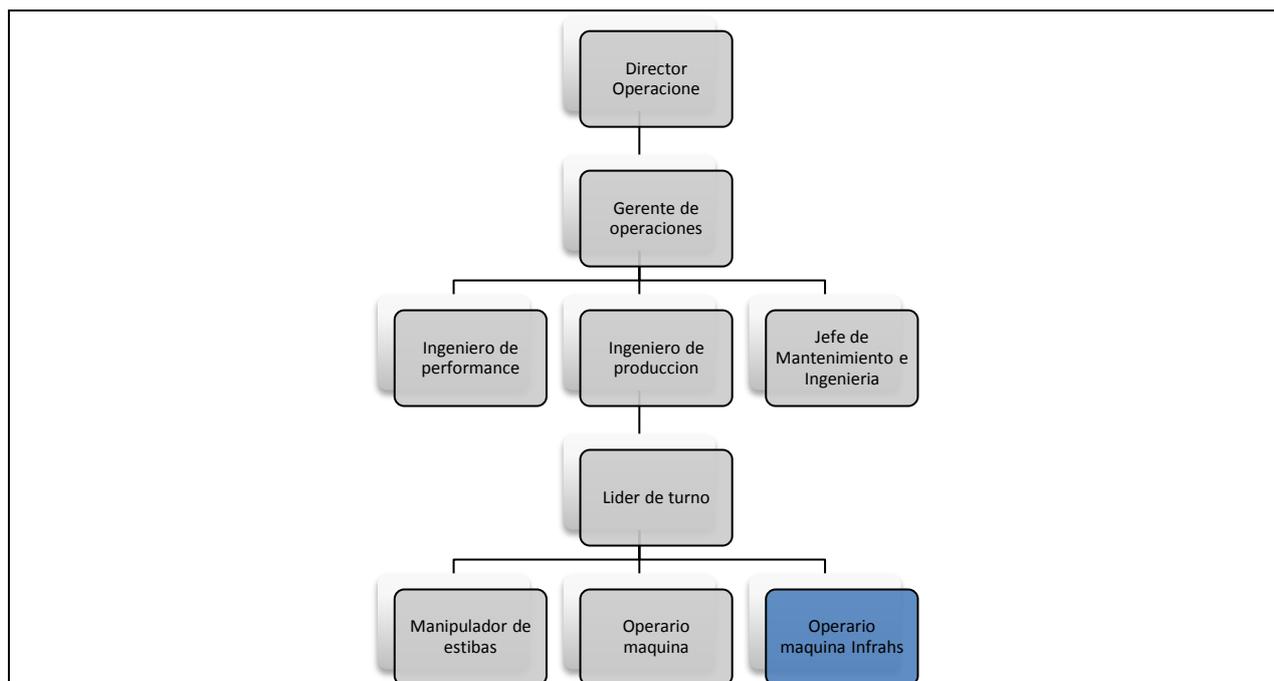
| | | | | | |
|---|-----|---|--|--|--|
| | | | | | grupo, coordinando todas las partes. |
| Administración de proyectos y portafolio | N/A | | | | Prioriza y conduce un proyecto de valor agregado para uno o más sitios de acuerdo con los principios metodológicos del grupo Danone |
| Formulación y Procesos | N/A | | | | Optimiza productos y procesos industriales que permitan la producción para garantizar la calidad requerida y contribuir con la optimización de costos |
| Ingeniería | N/A | | | | Administra el proceso de inversión y el desarrollo técnico de la herramienta industrial (equipos, instalaciones, utilidades, infraestructuras, etc). |
| Sistema y flujo de administración | N/A | | | | Fija un plan de producción y un plan de consecución Que integre las necesidades económicas y los objetivos de nivel de servicio planteado por la unidad de negocio, implementa los recursos logísticos para alcanzar dichos objetivos. |
| Mantenimiento | N/A | | | | Asegurar y mejorar la disponibilidad, rendimiento y confiabilidad del equipo existente y las infraestructuras en el sitio industrial |
| Manejo de equipo y personal | N/A | | | | Asegurar una gestión efectiva día a día de las personas y equipos |
| Administración de las relaciones industriales | N/A | | | | Establece y mantiene un dialogo social constructivo con los colaboradores del sitio y sus representantes, acorde a los principios y políticas sociales del grupo |
| Desempeño de producción | | X | | | Mejora el desempeño de la producción en uno o más sitios involucrando todas las partes usando métodos de mejoramiento continuo. |

| | | | | | |
|-----------------------------------|-----|---|--|--|--|
| Gestión de las relaciones locales | N/A | | | | Asegura la inserción del sitio, de la unidad de negocio y el grupo Danone dentro del entorno a través de la implementación de las operaciones, que agregan valor a la vida local |
| Ambiente y seguridad | | X | | | Conoce las expectativas del rendimiento de producción del sitio, de acuerdo con los estándares del grupo en seguridad y preservación del medio ambiente. |
| Calidad y seguridad alimentaria | X | | | | Busca mejora permanente en la calidad de los productos, para mejor satisfacción de los clientes y consumidores, de acuerdo con los estándares alimenticios y aspectos legales, así como estándares de producción internos. |

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Operario Mezcla Mixto

| | | | |
|---|----------------------------------|--|----------------------------------|
|  | | PERFIL DEL CARGO | FECHA 01/03/2014 |
| Nombre del Cargo | | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | |
| Operario de mezcla mixto | | Líder de turno | |
| GERENCIA | | AREA | |
| Dirección de Operaciones | | Industria | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 12B | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| N/A | Turnos rotativos | 0 | 0 |

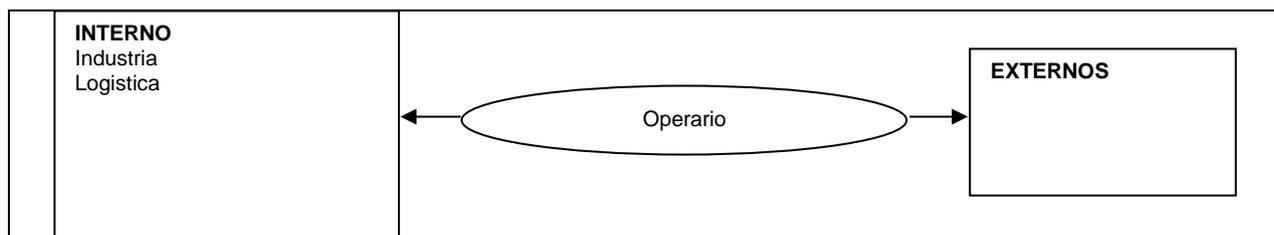
| Formación académica | | Conocimientos Específicos |
|---|---------|--|
| Bachiller académico y deseable estudios como operario del SENA | | Manipulación de alimentos, control de inventarios |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio |
| No aplica | | No |
| Experiencia | | |
| Mínimo 6 meses de experiencia el manejo de mezclas en alimentos. | | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | Indicar | Comportamiento Asociado |
| <u>Compromiso</u> | | |
| Inspirar y ser la Visión | | -Conoce y entiende la estrategia / los objetivos del departamento y los tiene en cuenta en su día a día -Conoce los valores de la empresa y los manifiesta a diario |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | | -Tiene iniciativa, propone mejoras -Acepta cambios y se adapta bien, es abierto al cambio, apoya activamente la aplicación de nuevas soluciones / mejoras |
| <u>Open – Abierto</u> | | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | | -Construye relaciones basadas en apertura, honestidad y respeto hacia los empleados -Es capaz de adaptar su propio estilo de comunicación según el público -Escucha y se asegura de haber sido entendido -Presenta su propia opinión sobre temas o dudas de otros y sobre una anterior manera de actuar de manera constructiva , objetiva y con respeto |
| Conectar Dentro y Fuera | | -Es capaz de explicar la manera en que su trabajo está relacionado con otras funciones -Representa una manera abierta y cooperativa de abordar asuntos con asociados, proveedores y clientes (internos y externos) -Siempre muestra entusiasmo y ayuda, transmitiendo conocimiento cuando se le pide o cuando surge la ocasión -En situaciones difíciles, se compromete a encontrar soluciones e implementarlas debidamente -Busca activamente y recibe información de otros departamentos, necesaria para conseguir sus objetivos, encuentra y entiende la conexión entre sus propios |

| | | objetivos y los de otros |
|---|--|---|
| <u>Doer – Emprendedor</u> | | |
| Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir | | <ul style="list-style-type: none"> -Consigue resultados sostenibles y los consigue en el plazo establecido -Mejora sus propios métodos de trabajo, busca maneras más eficaces de hacer lo mismo, constantemente intenta siempre mejorar y evita acciones rutinas |
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | | <ul style="list-style-type: none"> -Analiza situaciones difíciles, saca y presenta conclusiones, aplica soluciones con éxito para evitar una situación parecida en el futuro -Colabora bien en equipo – utiliza el trabajo en equipo para aumentar sus propios resultados además de los de su equipo y departamento, traduce los objetivos particulares en objetivos del equipo/del departamento/de la empresa y muestra a compañeros el impacto de sus acciones en los resultados de la compañía |
| <u>Empowered – Desarrollador</u> | | |
| Implicar y alinear los equipos | | <ul style="list-style-type: none"> -Le apasiona construir el equipo y conseguir éxito para el equipo -Identifica y soluciona los conflictos en el equipo -Construye relaciones con los miembros del equipo basadas en confianza mutua -Da responsabilidad a los miembros del equipo para influenciar positivamente en su trabajo -Apoya e influencia positivamente en el desarrollo del equipo, asignando tareas y trabajos que crean una oportunidad de aprendizaje para los miembros -Se responsabiliza de anunciar decisiones / comunicados complicados -Sigue los resultados de la empresa /del departamento/del equipo y mantiene al equipo informado -Comparte sus impresiones de manera abierta y respetuosa -Intenta encontrar maneras de abordar conflictos donde todos salen ganando |
| Desarrollar el talento y aprovechar la diversidad | | <ul style="list-style-type: none"> -Comparte su experiencia y conocimiento con otros, transmite información que puede ayudar a otros en su trabajo -Recluta y atrae a las personas adecuadas -Crea condiciones fomentando intercambios abiertos sobre lo vivido y aprendido; anima a |

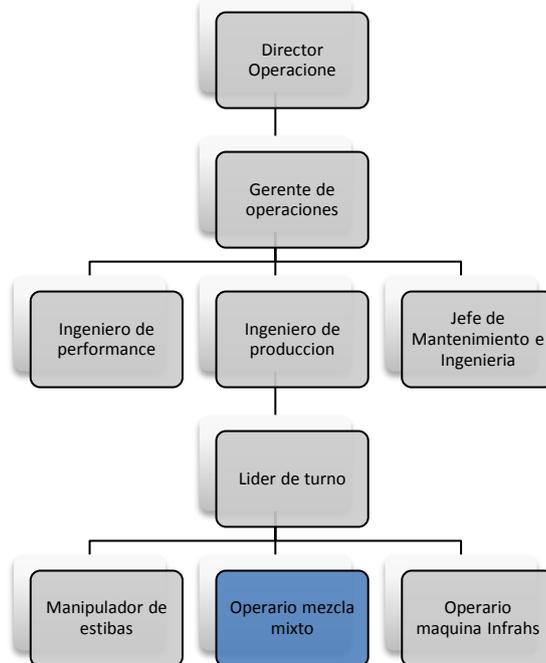
| | | | | | <p>tomar iniciativas y ser independiente</p> <p>-Saca conclusiones de sus propios errores y las pone en práctica, no comete otra vez el mismo error</p> <p>-Aumenta sus capacidades aprendiendo de los demás</p> <p>-Busca activamente oportunidades de desarrollo en el trabajo</p> <p>-Busca / es abierto a comentarios de otros y se propone aprender de ellos</p> |
|--|-----------------|-------------------|------------------------|---------------|---|
| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
| Estrategia de Fabricación | N/A | | | | Diseño y desarrollo del control de la red de fábricas y tecnologías con el fin de responder a las necesidades del mercado, optimizando la estructura de costo |
| Administración de costos | N/A | | | | Buscar optimización de los costos industriales del sitio, de la unidad del negocio y la unidad de negocio a nivel mundial o del grupo, coordinando todas las partes. |
| Administración de proyectos y portafolio | N/A | | | | Prioriza y conduce un proyecto de valor agregado para uno o más sitios de acuerdo con los principios metodológicos del grupo Danone |
| Formulación y Procesos | X | | | | Optimiza productos y procesos industriales que permitan la producción para garantizar la calidad requerida y contribuir con la optimización de costos |
| Ingeniería | N/A | | | | Administra el proceso de inversión y el desarrollo técnico de la herramienta industrial (equipos, instalaciones, utilidades, infraestructuras, etc). |
| Sistema y flujo de administración | N/A | | | | Fija un plan de producción y un plan de consecución Que integre las necesidades económicas y los objetivos de nivel de servicio planteado por la unidad de negocio, implementa los recursos logísticos para alcanzar dichos objetivos. |

| | | | | | |
|---|-----|---|--|--|--|
| Mantenimiento | | X | | | Asegurar y mejorar la disponibilidad, rendimiento y confiabilidad del equipo existente y las infraestructuras en el sitio industrial |
| Manejo de equipo y personal | N/A | | | | Asegurar una gestión efectiva día a día de las personas y equipos |
| Administración de las relaciones industriales | N/A | | | | Establece y mantiene un dialogo social constructivo con los colaboradores del sitio y sus representantes, acorde a los principios y políticas sociales del grupo |
| Desempeño de producción | X | | | | Mejora el desempeño de la producción en uno o más sitios involucrando todas las partes usando métodos de mejoramiento continuo. |
| Gestión de las relaciones locales | N/A | | | | Asegura la inserción del sitio, de la unidad de negocio y el grupo Danone dentro del entorno a través de la implementación de las operaciones, que agregan valor a la vida local |
| Ambiente y seguridad | | X | | | Conoce las expectativas del rendimiento de producción del sitio, de acuerdo con los estándares del grupo en seguridad y preservación del medio ambiente. |
| Calidad y seguridad alimentaria | N/A | | | | Busca mejora permanente en la calidad de los productos, para mejor satisfacción de los clientes y consumidores, de acuerdo con los estándares alimenticios y aspectos legales, así como estándares de producción internos. |

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Operario Procesos

| | | | |
|---|--|-------------------------|-------------------------|
|  | | PERFIL DEL CARGO | FECHA 01/03/2014 |
| Nombre del Cargo | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | | |
| Operario de proceso | Líder de turno | | |
| GERENCIA | AREA | | |
| Dirección de Operaciones | Industria | | |

| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
|--|----------------------------------|--|----------------------------------|
| Nivel | | | |
| 12B | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| N/A | Turnos rotativos | 0 | 0 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Bachiller académico y deseable estudios como operario del SENA | | Manipulación de alimentos | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| No aplica | | No | |
| Experiencia | | | |
| Mínimo 6 meses de experiencia el manejo de mezclas en alimentos. | | | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | | | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | Indicar | Comportamiento Asociado | |
| <u>Compromiso</u> | | | |
| Inspirar y ser la Visión | | <ul style="list-style-type: none"> -Conoce y entiende la estrategia / los objetivos del departamento y los tiene en cuenta en su día a día -Conoce los valores de la empresa y los manifiesta a diario | |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | | <ul style="list-style-type: none"> -Tiene iniciativa, propone mejoras -Acepta cambios y se adapta bien, es abierto al cambio, apoya activamente la aplicación de nuevas soluciones / mejoras | |
| <u>Open – Abierto</u> | | | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | | <ul style="list-style-type: none"> -Construye relaciones basadas en apertura, honestidad y respeto hacia los empleados -Es capaz de adaptar su propio estilo de comunicación según el público -Escucha y se asegura de haber sido entendido -Presenta su propia opinión sobre temas o dudas de otros y sobre una anterior manera de actuar de manera constructiva , objetiva y con respeto | |
| Conectar Dentro y Fuera | | <ul style="list-style-type: none"> -Es capaz de explicar la manera en que su trabajo está relacionado con otras funciones -Representa una manera abierta y cooperativa de abordar asuntos con asociados, proveedores y clientes (internos y externos) -Siempre muestra entusiasmo y ayuda, transmitiendo conocimiento cuando se le | |

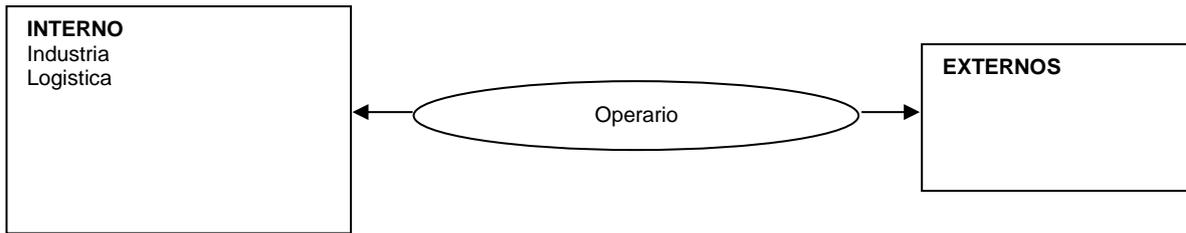
| | | |
|---|--|---|
| | | <p>pide o cuando surge la ocasión</p> <ul style="list-style-type: none"> -En situaciones difíciles, se compromete a encontrar soluciones e implementarlas debidamente -Busca activamente y recibe información de otros departamentos, necesaria para conseguir sus objetivos, encuentra y entiende la conexión entre sus propios objetivos y los de otros |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | | |
| Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir | | <ul style="list-style-type: none"> -Consigue resultados sostenibles y los consigue en el plazo establecido -Mejora sus propios métodos de trabajo, busca maneras más eficaces de hacer lo mismo, constantemente intenta siempre mejorar y evita acciones rutinas |
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | | <ul style="list-style-type: none"> -Analiza situaciones difíciles, saca y presenta conclusiones, aplica soluciones con éxito para evitar una situación parecida en el futuro -Colabora bien en equipo – utiliza el trabajo en equipo para aumentar sus propios resultados además de los de su equipo y departamento, traduce los objetivos particulares en objetivos del equipo/del departamento/de la empresa y muestra a compañeros el impacto de sus acciones en los resultados de la compañía |
| <u>Empowered – Desarrollador</u> | | |
| Implicar y alinear los equipos | | <ul style="list-style-type: none"> -Le apasiona construir el equipo y conseguir éxito para el equipo -Identifica y soluciona los conflictos en el equipo -Construye relaciones con los miembros del equipo basadas en confianza mutua -Da responsabilidad a los miembros del equipo para influenciar positivamente en su trabajo -Apoya e influencia positivamente en el desarrollo del equipo, asignando tareas y trabajos que crean una oportunidad de aprendizaje para los miembros -Se responsabiliza de anunciar decisiones / comunicados complicados -Sigue los resultados de la empresa /del departamento/del equipo y mantiene al equipo informado -Comparte sus impresiones de manera abierta y respetuosa |

| | | |
|---|--|--|
| | | -Intenta encontrar maneras de abordar conflictos donde todos salen ganando |
| Desarrollar el talento y aprovechar la diversidad | | -Comparte su experiencia y conocimiento con otros, transmite información que puede ayudar a otros en su trabajo -Recluta y atrae a las personas adecuadas -Crea condiciones fomentando intercambios abiertos sobre lo vivido y aprendido; anima a tomar iniciativas y ser independiente -Saca conclusiones de sus propios errores y las pone en práctica, no comete otra vez el mismo error -Aumenta sus capacidades aprendiendo de los demás -Busca activamente oportunidades de desarrollo en el trabajo -Busca / es abierto a comentarios de otros y se propone aprender de ellos |

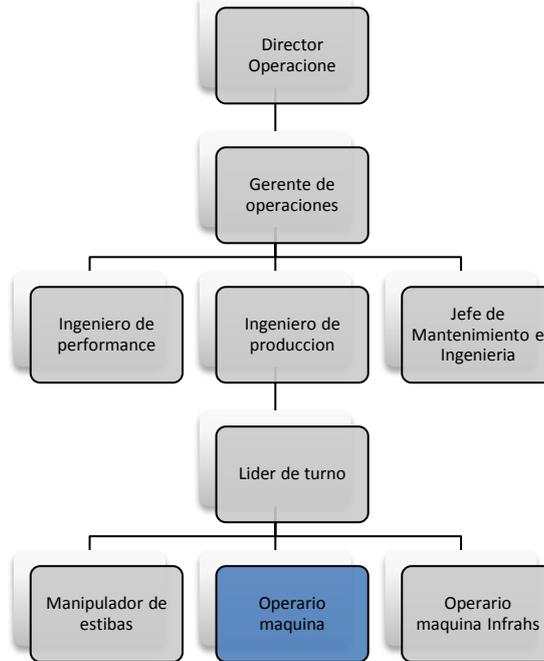
| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
|--|----------|------------|-----------------|--------|--|
| Estrategia de Fabricación | N/A | | | | Diseño y desarrollo del control de la red de fábricas y tecnologías con el fin de responder a las necesidades del mercado, optimizando la estructura de costo |
| Administración de costos | N/A | | | | Buscar optimización de los costos industriales del sitio, de la unidad del negocio y la unidad de negocio a nivel mundial o del grupo, coordinando todas las partes. |
| Administración de proyectos y portafolio | N/A | | | | Prioriza y conduce un proyecto de valor agregado para uno o más sitios de acuerdo con los principios metodológicos del grupo Danone |
| Formulación y Procesos | X | | | | Optimiza productos y procesos industriales que permitan la producción para garantizar la calidad requerida y contribuir con la optimización de costos |
| Ingeniería | N/A | | | | Administra el proceso de inversión y el desarrollo técnico de la herramienta industrial (equipos, instalaciones, utilidades, infraestructuras, etc). |

| | | | | | |
|---|-----|---|--|--|--|
| Sistema y flujo de administración | N/A | | | | Fija un plan de producción y un plan de consecución Que integre las necesidades económicas y los objetivos de nivel de servicio planteado por la unidad de negocio, implementa los recursos logísticos para alcanzar dichos objetivos. |
| Mantenimiento | | X | | | Asegurar y mejorar la disponibilidad, rendimiento y confiabilidad del equipo existente y las infraestructuras en el sitio industrial |
| Manejo de equipo y personal | N/A | | | | Asegurar una gestión efectiva día a día de las personas y equipos |
| Administración de las relaciones industriales | N/A | | | | Establece y mantiene un dialogo social constructivo con los colaboradores del sitio y sus representantes, acorde a los principios y políticas sociales del grupo |
| Desempeño de producción | N/A | | | | Mejora el desempeño de la producción en uno o más sitios involucrando todas las partes usando métodos de mejoramiento continuo. |
| Gestión de las relaciones locales | N/A | | | | Asegura la inserción del sitio, de la unidad de negocio y el grupo Danone dentro del entorno a través de la implementación de las operaciones, que agregan valor a la vida local |
| Ambiente y seguridad | | X | | | Conoce las expectativas del rendimiento de producción del sitio, de acuerdo con los estándares del grupo en seguridad y preservación del medio ambiente. |
| Calidad y seguridad alimentaria | N/A | | | | Busca mejora permanente en la calidad de los productos, para mejor satisfacción de los clientes y consumidores, de acuerdo con los estándares alimenticios y aspectos legales, así como estándares de producción internos. |
| | | | | | |

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Operario

| | | |
|---|--|-------------------------|
|  | PERFIL DEL CARGO | FECHA 01/03/2014 |
| Nombre del Cargo | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | |
| Operario | Líder de turno | |

| GERENCIA | | AREA | |
|--|---------------------------|--|---------------------------|
| Dirección de Operaciones | | Industria | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 12B | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| N/A | Turnos rotativos | 0 | 0 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Bachiller académico y deseable estudios como operario del SENA | | Técnicas y métodos del manejo de máquinas usadas en la producción de alimentos Operación, cuidado y mantenimiento de equipos de producción. | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| No aplica | | No | |
| Experiencia | | | |
| 1 año de experiencia el manejo de maquinaria de alimentos. | | | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | | | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | Indicar | Comportamiento Asociado | |
| <u>Compromiso</u> | | | |
| Inspirar y ser la Visión | | -Conoce y entiende la estrategia / los objetivos del departamento y los tiene en cuenta en su día a día -Conoce los valores de la empresa y los manifiesta a diario | |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | | -Tiene iniciativa, propone mejoras -Acepta cambios y se adapta bien, es abierto al cambio, apoya activamente la aplicación de nuevas soluciones / mejoras | |
| <u>Open – Abierto</u> | | | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | | -Construye relaciones basadas en apertura, honestidad y respeto hacia los empleados -Es capaz de adaptar su propio estilo de comunicación según el público -Escucha y se asegura de haber sido entendido -Presenta su propia opinión sobre temas o dudas de otros y sobre una anterior manera de actuar de manera constructiva , objetiva y con respeto | |
| Conectar Dentro y Fuera | | -Es capaz de explicar la manera en que su trabajo está relacionado con otras funciones -Representa una manera abierta y | |

| | | |
|---|--|---|
| | | <p>cooperativa de abordar asuntos con asociados, proveedores y clientes (internos y externos)</p> <p>-Siempre muestra entusiasmo y ayuda, transmitiendo conocimiento cuando se le pide o cuando surge la ocasión</p> <p>-En situaciones difíciles, se compromete a encontrar soluciones e implementarlas debidamente</p> <p>-Busca activamente y recibe información de otros departamentos, necesaria para conseguir sus objetivos, encuentra y entiende la conexión entre sus propios objetivos y los de otros</p> |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | | |
| Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir | | <p>-Consigue resultados sostenibles y los consigue en el plazo establecido</p> <p>-Mejora sus propios métodos de trabajo, busca maneras más eficaces de hacer lo mismo, constantemente intenta siempre mejorar y evita acciones rutinarias</p> |
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | | <p>-Analiza situaciones difíciles, saca y presenta conclusiones, aplica soluciones con éxito para evitar una situación parecida en el futuro</p> <p>-Colabora bien en equipo – utiliza el trabajo en equipo para aumentar sus propios resultados además de los de su equipo y departamento, traduce los objetivos particulares en objetivos del equipo/del departamento/de la empresa y muestra a compañeros el impacto de sus acciones en los resultados de la compañía</p> |
| <u>Empowered – Desarrollador</u> | | |
| Implicar y alinear los equipos | | <p>-Le apasiona construir el equipo y conseguir éxito para el equipo</p> <p>-Identifica y soluciona los conflictos en el equipo</p> <p>-Construye relaciones con los miembros del equipo basadas en confianza mutua</p> <p>-Da responsabilidad a los miembros del equipo para influenciar positivamente en su trabajo</p> <p>-Apoya e influencia positivamente en el desarrollo del equipo, asignando tareas y trabajos que crean una oportunidad de aprendizaje para los miembros</p> <p>-Se responsabiliza de anunciar decisiones / comunicados complicados</p> |

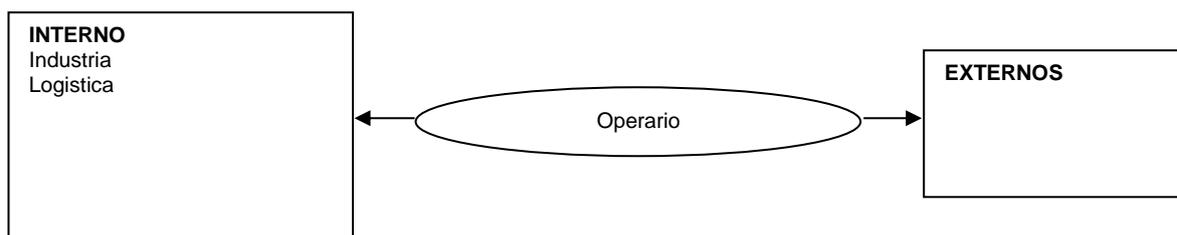
| | | |
|---|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> -Sigue los resultados de la empresa /del departamento/del equipo y mantiene al equipo informado -Comparte sus impresiones de manera abierta y respetuosa -Intenta encontrar maneras de abordar conflictos donde todos salen ganando |
| Desarrollar el talento y aprovechar la diversidad | | <ul style="list-style-type: none"> -Comparte su experiencia y conocimiento con otros, transmite información que puede ayudar a otros en su trabajo -Recluta y atrae a las personas adecuadas -Crea condiciones fomentando intercambios abiertos sobre lo vivido y aprendido; anima a tomar iniciativas y ser independiente -Sacar conclusiones de sus propios errores y las pone en práctica, no comete otra vez el mismo error -Aumenta sus capacidades aprendiendo de los demás -Busca activamente oportunidades de desarrollo en el trabajo -Busca / es abierto a comentarios de otros y se propone aprender de ellos |

| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
|---|----------|------------|-----------------|--------|--|
| 1. Estrategia de Fabricación | N/A | | | | Diseño y desarrollo del control de la red de fábricas y tecnologías con el fin de responder a las necesidades del mercado, optimizando la estructura de costo |
| 2. Administración de costos | N/A | | | | Buscar optimización de los costos industriales del sitio, de la unidad del negocio y la unidad de negocio a nivel mundial o del grupo, coordinando todas las partes. |
| 3. Administración de proyectos y portafolio | N/A | | | | Prioriza y conduce un proyecto de valor agregado para uno o más sitios de acuerdo con los principios metodológicos del grupo Danone |
| 4. Formulación y Procesos | N/A | | | | Optimiza productos y procesos industriales que permitan la producción para garantizar la calidad requerida y contribuir con la optimización de costos |

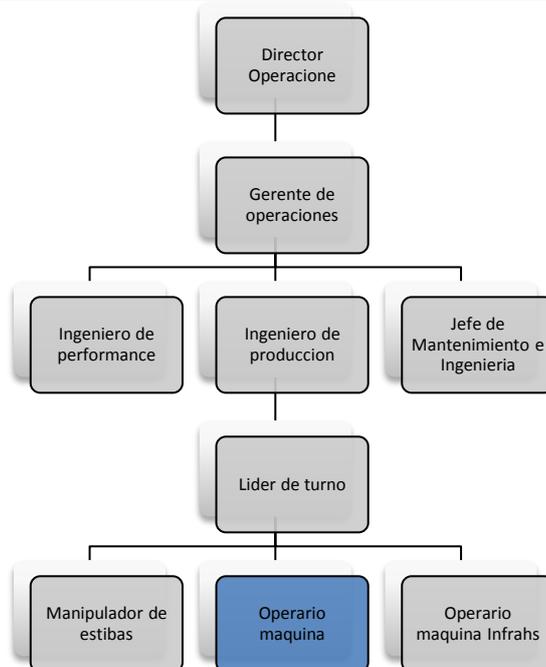
| | | | | | |
|--|-----|---|--|--|--|
| 5. Ingeniería | N/A | | | | Administra el proceso de inversión y el desarrollo técnico de la herramienta industrial (equipos, instalaciones, utilidades, infraestructuras, etc). |
| 6. Sistema y flujo de administración | N/A | | | | Fija un plan de producción y un plan de consecución Que integre las necesidades económicas y los objetivos de nivel de servicio planteado por la unidad de negocio, implementa los recursos logísticos para alcanzar dichos objetivos. |
| 7. Mantenimiento | | X | | | Asegurar y mejorar la disponibilidad, rendimiento y confiabilidad del equipo existente y las infraestructuras en el sitio industrial |
| 8. Manejo de equipo y personal | N/A | | | | Asegurar una gestión efectiva día a día de las personas y equipos |
| 9. Administración de las relaciones industriales | N/A | | | | Establece y mantiene un dialogo social constructivo con los colaboradores del sitio y sus representantes, acorde a los principios y políticas sociales del grupo |
| 10. Desempeño de producción | N/A | | | | Mejora el desempeño de la producción en uno o más sitios involucrando todas las partes usando métodos de mejoramiento continuo. |
| 11. Gestión de las relaciones locales | N/A | | | | Asegura la inserción del sitio, de la unidad de negocio y el grupo Danone dentro del entorno a través de la implementación de las operaciones, que agregan valor a la vida local |
| 12. Ambiente y seguridad | | X | | | Conoce las expectativas del rendimiento de producción del sitio, de acuerdo con los estándares del grupo en seguridad y preservación del medio ambiente. |

| | | | | | |
|-------------------------------------|-----|--|--|--|--|
| 13. Calidad y seguridad alimentaria | N/A | | | | Busca mejora permanente en la calidad de los productos, para mejor satisfacción de los clientes y consumidores, de acuerdo con los estándares alimenticios y aspectos legales, así como estándares de producción internos. |
|-------------------------------------|-----|--|--|--|--|

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Analista de Aseguramiento de Calidad

| | | | |
|--|----------------------------------|--|----------------------------------|
|  | | PERFIL DEL CARGO | FECHA 19/12/2013 |
| Nombre del Cargo | | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | |
| Analista Aseguramiento Calidad | | Jefe Calidad | |
| GERENCIA | | AREA | |
| Calidad | | Industria | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 10 | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| N/A | Lunes a Viernes 7 am a 5pm. | 0 | 0 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Ingeniero de alimentos, Microbiólogo. | | Sistemas de gestión de Calidad (ISO9001, etc), HACCP, AIB, | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| Inglés Intermedio (lectura) | | Alimentos | |
| Experiencia externa (especificar cargo, tiempo, sector) : | | Experiencia interna (especificar cargo y tiempo): | |
| Analista Calidad (1 año), HSEQ (1 año) | | Analista Laboratorio (2 años), Microbiólogo (1 año) | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | | | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | Indicar | Comportamiento Asociado | |
| <u>Compromiso</u> | | | |
| Inspirar y ser la Visión | | -Conoce y entiende la estrategia / los objetivos del departamento y los tiene en cuenta en su día a día -Conoce los valores de la empresa y los manifiesta a diario | |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | | -Tiene iniciativa, propone mejoras -Acepta cambios y se adapta bien, es abierto al cambio, apoya activamente la aplicación de nuevas soluciones / mejoras | |
| <u>Open – Abierto</u> | | | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | | -Construye relaciones basadas en apertura, honestidad y respeto hacia los empleados -Es capaz de adaptar su propio estilo de comunicación según el público | |

| | | |
|---|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> -Escucha y se asegura de haber sido entendido -Presenta su propia opinión sobre temas o dudas de otros y sobre una anterior manera de actuar de manera constructiva , objetiva y con respeto |
| Conectar Dentro y Fuera | | <ul style="list-style-type: none"> -Es capaz de explicar la manera en que su trabajo está relacionado con otras funciones -Representa una manera abierta y cooperativa de abordar asuntos con asociados, proveedores y clientes (internos y externos) -Siempre muestra entusiasmo y ayuda, transmitiendo conocimiento cuando se le pide o cuando surge la ocasión -En situaciones difíciles, se compromete a encontrar soluciones e implementarlas debidamente -Busca activamente y recibe información de otros departamentos, necesaria para conseguir sus objetivos, encuentra y entiende la conexión entre sus propios objetivos y los de otros |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | | |
| Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir | | <ul style="list-style-type: none"> -Consigue resultados sostenibles y los consigue en el plazo establecido -Mejora sus propios métodos de trabajo, busca maneras más eficaces de hacer lo mismo, constantemente intenta siempre mejorar y evita acciones rutinas |
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | | <ul style="list-style-type: none"> -Analiza situaciones difíciles, saca y presenta conclusiones, aplica soluciones con éxito para evitar una situación parecida en el futuro -Colabora bien en equipo – utiliza el trabajo en equipo para aumentar sus propios resultados además de los de su equipo y departamento, traduce los objetivos particulares en objetivos del equipo/del departamento/de la empresa y muestra a compañeros el impacto de sus acciones en los resultados de la compañía |
| <u>Empowered – Desarrollador</u> | | |
| Implicar y alinear los equipos | | <ul style="list-style-type: none"> -Le apasiona construir el equipo y conseguir éxito para el equipo -Identifica y soluciona los conflictos en el equipo -Construye relaciones con los miembros del equipo basadas en confianza mutua -Da responsabilidad a los miembros del equipo para influenciar positivamente en su trabajo -Apoya e influencia positivamente en el desarrollo del equipo, asignando tareas y trabajos que crean una oportunidad de |

| | | |
|---|--|--|
| | | <p>aprendizaje para los miembros</p> <ul style="list-style-type: none"> -Se responsabiliza de anunciar decisiones / comunicados complicados -Sigue los resultados de la empresa /del departamento/del equipo y mantiene al equipo informado -Comparte sus impresiones de manera abierta y respetuosa -Intenta encontrar maneras de abordar conflictos donde todos salen ganando |
| Desarrollar el talento y aprovechar la diversidad | | <ul style="list-style-type: none"> -Comparte su experiencia y conocimiento con otros, transmite información que puede ayudar a otros en su trabajo -Recluta y atrae a las personas adecuadas -Crea condiciones fomentando intercambios abiertos sobre lo vivido y aprendido; anima a tomar iniciativas y ser independiente -Saca conclusiones de sus propios errores y las pone en práctica, no comete otra vez el mismo error -Aumenta sus capacidades aprendiendo de los demás -Busca activamente oportunidades de desarrollo en el trabajo -Busca / es abierto a comentarios de otros y se propone aprender de ellos |

| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
|--------------------------|----------|------------|-----------------|--------|---|
| Estrategia y Negocio | | X | | | Entendimiento de grupos dentro de la organización (funciones, contexto, socios internos y externos), así como las políticas y guías internas Danone (modelo de operación Danone, DOM). Además de la información económica y financiera del negocio (finanzas, P&L), la estrategia del negocio (posicionamiento, consumidor, expansión geográfica...) |
| Comunicación | | X | | | Comunicar efectivamente a todos los colaboradores en grupos con diferentes objetivos acerca de la experticia y los resultados Danone producto de investigación, que indican el valor agregado de I+D a la reputación y éxito de Danone. Interactúa con pares científicos/líderes de opiniones claves, se involucra en discusiones estratégicas y las dirige de acuerdo a las necesidades del mercado Resume documentos y extrae mensajes claves |
| Inteligencia competitiva | | X | | | Habilidad para conectar y manejar una red estratégica (o científica) de expertos y grupos de interés, para entender la motivación y los grupos de interés para |

| | | | | |
|--------------------|---|--|--|---|
| | | | | <p>influenciar/guiar la ciencia y transformar los objetivos científicos en necesidades concretas para los socios y los proyectos</p> <p>Capacidad de participación en eventos de comunidades externas científicas y tecnológicas (sociedades académicas, comités de normalización, universidades...) o eventos claves profesionales/del negocio (eventos de trade, exhibiciones, consorcios inter profesionales...) e identificar y compartir elementos clave para llevar</p> <p>Entendimiento del valor de la apertura a la innovación, aproximación, herramientas y habilidad para usar herramientas apropiadas y opciones novedosas para apalancar los recursos externos y el conocimiento para servir mejor al negocio</p> <p>Habilidad para identificar soluciones con proveedores (proveedores, colaboradores científicos,...) y negociar, administrar contratos y asegurar una relación sostenible con los socios (costos, propiedad intelectual, guía en conocimientos, colaboración con compras....)</p> |
| Consumidor y sabor | X | | | <p>Ser inspirado por los consumidores y entender sus comportamientos y expectativas para el diseño de productos, empaques y beneficios excepcionales.</p> <p>Entender las bases de la ciencia sensorial, estar en capacidad de describir nuestros productos principales y los de la competencia desde un punto de vista sensorial (ser embajadores dentro y fuera de Danone)</p> <p>Entender los motivos principales para explicar el gusto del consumidor, su elección, su comportamiento</p> <p>Entender el mayor reto desde el punto de vista del consumidor acerca de innovación</p> <p>Entender la fisiología humana del gusto</p> <p>Habilidad para definir como optimizar los productos (empaque y producto) para satisfacer a los consumidores y crear una experiencia de producto alineados con la marca y beneficios (validando la sinergia global de la experiencia de producto)</p> <p>Habilidad para obtener un feedback de consumidor individual que no esté sesgada (aplicando fisiología y economía experimental)</p> <p>Develar comportamiento real y motivación del consumidor (usando etnografía y métodos cualitativos)</p> <p>Co crear innovación con el consumidor y definir maneras de trabajar que estén siempre acordes al consumidor</p> <p>Habilidad para procesar información sensorial y del consumidor para tomar decisiones y revisar la calidad de la información</p> |

| | | | | | |
|---|---|---|---|--|--|
| | | | | | Habilidad para manejar herramientas sensoriales y del consumidor en proyectos "que, porqué y cuando" y entender la influencia de la tipología del proyecto (innovación, productividad, renovación) y toma en consideración las restricciones del negocio (tiempo, presupuesto, facilidades) Integra estas herramientas en proyectos globales para trabajar en conjunto con el consumidor (desde revelar las necesidades del consumidor hasta un consumo a largo plazo) |
| Sostenibilidad y entorno | | X | | | Integrar el impacto ambiental en todo el desarrollo de nuevos productos, no solo para los empaques Entorno usado como palanca de innovación y como una ventaja competitiva Envolverse e incrementar la conciencia de la comunidad de I+D (para reducir el impacto ambiental de nuestros productos) Incrementar la credibilidad de los grupos de interés externos Habilidad para: Integrar el entorno en el desarrollo de productos (concepción ecológica) Aplicar métodos de ciclos de vida Usar herramientas para el ambiente y la sostenibilidad: huella de carbono, huella hídrica Conoce el sistema de administración ambiental (principios generales/certificaciones, y como es implementado en la compañía) |
| Seguridad alimentaria, calidad y regulación | | | X | | Capacidad de integrar calidad, seguridad alimentaria, aspectos regulatorios sistemáticamente en la gestión de proyectos Es entrenado en seguridad alimentaria y calidad en el diseño Entendimiento global de seguridad alimentaria y calidad: Conocimiento de los principales riesgos (patógenos, alergénicos, contaminantes químicos, objetos extraños, estabilidad del producto, todos los riesgos de calidad vs el consumidor, ingredientes activos, estabilidad sensorial, cultura,...) Es apto para gestionar y formalizar un análisis de riesgo Es apto para llevar a cabo un plan de acción versus cada riesgo: calidad y resumen del diseño de seguridad alimentaria Conoce todo lo referente a seguridad alimentaria y calidad: instrucciones, guías Entiende y sabe las reglas de regulación para el desarrollo del proyecto del negocio y los productos |
| Innovación | X | | | | La innovación es una actitud cotidiana antes de ser un proceso, lo cual permite crear grandes avances. |

| | | | | |
|----------------------|--|---|--|---|
| | | | | <p>Detectar la necesidad expresada o no del consumidor y transformarla en productos innovadores para el mercado lo que contribuye a crear una ventaja competitiva para Danone.</p> <p>Maestro en la gestión de procesos de innovación: de ideas a conceptos / ideas a productos, la investigación, la innovación, la valoración e implementación.</p> <p>Administración de la propiedad industrial e intelectual: entiende y determina la estrategia y las reacciones (protección de Entendimiento, las patentes, la singularidad y ownability)</p> <p>Métodos y técnicas del uso efectivo de la creatividad: alentar la sesión de reflexión para resolver problemas y para generar ideas fuera de la común.</p> <p>Comprensión de los productos, los consumidores y factores sociodemográficos: Beneficios, composiciones, embalaje, procesos, gusto , forma de los alimentos , servicios, fluidez en el uso de técnicas sensoriales y ciencias del comportamiento.</p> <p>Entender las necesidades del negocio/de marca y la capacidad estratégica a medio-largo plazo/Integración (ex : epidemio y socio , servicios, ...): integración y análisis transversal de los datos procedentes de diferentes entornos</p> |
| Redes y asociaciones | | X | | <p>Habilidad de conectar y gestionar una red externa estratégica de expertos (científicos) y las partes interesadas, para entender sus motivaciones y las apuestas con el fin de influir en la ciencia / unidad y para traducir los objetivos científicos de las necesidades concretas de la asociación y los proyectos.</p> <p>Capacidad de participar a los eventos externos científicos / tecnológicos comunitarios (sociedades académicas, comités de normalización, universidades) o para eventos claves de negocio / profesionales (ferias, exposiciones, consorcios inter - profesionales, ...) y para identificar y compartir puntos clave.</p> <p>Comprensión del valor de la innovación abierta , el enfoque y las herramientas y la capacidad de utilizar las herramientas adecuadas e intermediarios de innovación abierta con el fin de aprovechar los recursos y los conocimientos externos y servir mejor a la empresa.</p> <p>Habilidad para identificar los proveedores de soluciones (proveedores, colaboradores científicos , ...) y negociar, gestionar contratos y garantizar la relación sostenible con los socios (costos, bienes y propiedad intelectual , conocimiento directriz de conocimiento y collab compras)</p> |

| | | | | |
|-----------------------------------|---|--|---|--|
| Nutrición y Salud | | | X | <p>Integrar la nutrición como un conductor clave del negocio</p> <p>Construir, mantener y optimizar la credibilidad de los productos Danone en el campo de la nutrición y la salud</p> <p>Dieta y Nutrición</p> <p>Metodología ingesta dietética</p> <p>Funciones de macro y micronutrientes</p> <p>Recomendaciones de nutrientes y directrices dietéticas basadas en los alimentos</p> <p>Análisis de las deficiencias de nutrientes de las poblaciones específicas (por ejemplo, mujeres embarazadas , ancianos hombres sanos , poblaciones de bajos ingresos)</p> <p>Perfiles nutricionales , la justificación científica incluido</p> <p>(Desarrollo de los hábitos de alimentación saludables</p> <p>Razonamiento científico / nutricional para los productos Danone y su papel en la dieta , tamaño de las porciones optimas</p> <p>Nutrición en relación con la salud pública epidemiología Nutrición</p> <p>Salud y nutrición políticas : programas de educación nutricional ; campaña local de ...</p> <p>Nutri -economía</p> <p>metabolismo de los nutrientes</p> <p>Digestión y absorción de nutrientes (por ejemplo, bio - disponibilidad)</p> <p>Destino metabólico de los nutrientes , las respuestas de nutrientes postprandiales (por ejemplo, la cinética de nutrientes, la carga metabólica)</p> <p>Fisiología de la hidratación y la homeostasis , el impacto de los fluidos (cantidad y calidad)</p> <p>Gasto la regulación del apetito y la energía</p> <p>Objetivo ejemplos específicos de nutrición</p> |
| Gestión de proyectos y portafolio | X | | | <p>Conocimiento en gestión de proyecto: metodología y herramientas (GOOSE, OpenWay y/o FREEWAY)</p> <p>Evaluación y gestión de riesgos</p> <p>Dominio de la planificación de proyectos</p> <p>Gestión de las partes interesadas</p> <p>Gestión del presupuesto del proyecto</p> <p>Habilidad para tomar decisiones</p> <p>Gestión de proyectos</p> <p>Capacidad para trabajar y gestionar de forma transversal</p> <p>Capacidades de coordinación/cohesión de equipo</p> <p>Capacidad de motivar, inscribirse y declarar un análisis</p> <p>Ser capaz de trabajar en un entorno multicultural</p> <p>Gestión del cambio</p> <p>Dominio de las nuevas formas de trabajo para hacer frente a las características del equipo</p> |

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
| | | | | | Transferencia del conocimiento Entrenar en Goose, OpenWay y/o Freeway |
| Estudios clínicos (Específicos) | X | | | | Comprensión global de (Internacional) estudios clínicos: fase, diseño y metodología Comprensión global del GCP , SOP's , regulaciones, terminología médica/científica Saber específico de poblaciones de estudio: niños , prematuros , ancianos, sanos, objetivo Evaluación de la viabilidad científica y operativa del protocolo Desarrollar documentos de estudio, el bosquejo de protocolo de escritura (corrección) , Asunto Hoja de Información, parte científica del plan de análisis estadístico, informe del estudio , publicación científica , Selección y evaluación de potenciales investigadores Realización de estudios clínicos: visita de iniciación, visita de monitoreo , visita close-out Gestión de terceros (investigadores/CRO) evaluación , selección, negociación de contratos y supervisión Diseño CFR y documentos específicos del estudio (Diarios , cuestionario) Gestión de EC/presentaciones aprobaciones regulatorias Metodología de Investigación clínica y estadísticas Habilidades científicas: productos Danone, investigación clínica y datos bibliográficos Habilidades de gestión de proyectos (plazos, presupuesto de seguimiento) |
| Cultura & Fermentación (Específico) | X | | | | Microbiología (cepas tecnológicos) Propagación Desarrollo cultura Mejora cultura Industrialización cultura (especificación) Gestión de proveedores de la cultura Recomendación cultura para el uso agitado/conjunto/bebida/queso Solución problemas industriales de la cultura Gestión de fagos Fermentación: interacción entre culturas / materia prima / proceso Cultivos para nuevos procesos Fermentación de vegetales |
| Gestión y Bioestadística de los datos (Específico) | X | | | | Flujo de datos (análisis de riesgos, ...) Diseño de base de datos y validación, Métodos/diseño de la recopilación de datos Validación de datos Data Ware Housing Estándares de Datos Estadística descriptiva e inferencial, Diseño de Experimento (DOE), Metrología |

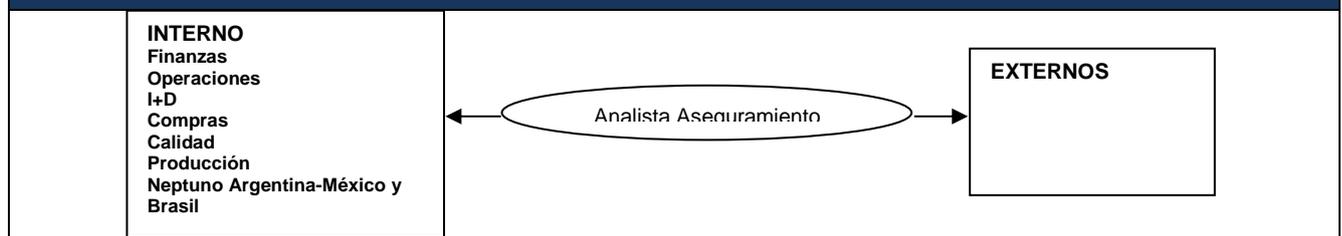
| | | | | | |
|--|--|---|---|--|---|
| | | | | | <p>Análisis de datos multidimensionales (PCA, clasificación ...), Análisis de datos estructurados Matemáticas y modelado estadístico/ Simulación Economía de la Salud e Investigación de Resultados</p> |
| <p>Química de los alimentos y medición física (Específico)</p> | | | X | | <p>Química Química analítica y metrología Las mediciones físicas y metrología Proceso de conocimiento: interacciones procesos y productos Nuevo vigilancia de la tecnología y accesibilidad Perfiles del producto Contaminantes químicos Caracterización de los ingredientes, productos y envases Caracterización analítica de la percepción sensorial Gestión de los datos y estadísticas Gestión de laboratorios externos Seguridad y la calidad de los laboratorios Organizaciones reglamento, normas y normalización Sistemas de Gestión de la Información del laboratorio</p> |
| <p>Investigación leche humana (específico)</p> | | X | | | <p>Comprensión global de la fisiología de la lactancia materna y la composición de la leche incluyendo las herramientas científicas y métodos complejos Investigación altamente creíble sobre innovaciones que respaldan el éxito de la lactancia materna y llevar a cabo investigaciones sobre el efecto de la lactancia materna en cuestiones de salud pública Profundidad científica sobre la composición y los beneficios de la leche materna en relación con la dieta , los genes , el estilo de vida , estado de salud (alergias , obesidad , diabetes , infección) y región/etnia Estado del arte del equipo científico multidisciplinario y de la red en know -how, métodos y tecnología, estudios observacionales. Conducción científica probada sobre innovaciones revolucionarias globales en apoyo a la nutrición infantil y lactancia materna Visibilidad y reconocimiento científico como experto en el campo, KOL , organismos reguladores y organizaciones no gubernamentales Recomendaciones sobre la lactancia materna , la dieta y el comportamiento de las madres y HCPs Estado del arte de los estudios observacionales en los beneficios de</p> |

| | | | | | |
|---------------------------------------|--|--|---|--|--|
| | | | | | <p>lactancia materna y la composición de la leche humana</p> <p>Combinación inteligente de internos y externos del know-how , herramientas y métodos</p> <p>Equipo multidisciplinario global dedicado y orientado con experiencia de sondeo.</p> |
| Gestión del Conocimiento (Específico) | | | | | <p>Comprender y utilizar los principios de KM, metodologías, herramientas y técnicas</p> <p>Configuración de la información de Gobierno y ser garantía de esta</p> <p>Capacidad para seleccionar y elegir las fuentes de información adecuadas y evaluarlas de acuerdo con el alcance y las necesidades</p> <p>Entendimiento del entorno de la ciencias de la información: conducir las relaciones con los proveedores, la participación activa en las sociedades profesionales, observando y transformando las tendencias de la información, las nuevas tecnologías, herramientas de inteligencia, en oportunidades para I+D de Danone</p> <p>Habilidad para instalar, capacitar y entrenar a otros colegas en KM</p> <p>Desarrollar un liderazgo transversal para elaborar una información estratégica para la creación de redes de investigación y desarrollo, además de coordinar las acciones y los resultados</p> |
| Ciencia de la leche (Específico) | | | X | | <p>El principal ámbito de aplicación de la leche animal es la «leche de vaca», sabiendo que otra leche animal requiere competencias similares. Leches vegetales no existen, se trata de jugos fuera del campo de aplicación (leche de soja, ...)</p> <p>Conocimiento global en el abastecimiento de leche</p> <p>La síntesis de la leche, el impacto de la alimentación y la entrada del medio ambiente</p> <p>Abastecimiento de leche, geografías, sistemas de producción, la sostenibilidad y los hechos sociales</p> <p>Composición de la leche y de la calidad</p> <p>Bioquímica, microbiología, propiedades nutricionales</p> <p>Unidades de operación</p> <p>Separaciones, calefacciones, homogeneización, fraccionamiento</p> <p>Habilidades profundas en propiedades tecno-funcionales</p> <p>Impacto de los procesos (incluyendo operaciones unitarias) y de la fermentación sobre los componentes de la leche</p> <p>Mecanismos físico-químicos de la coagulación de la leche</p> <p>Papel de las proteínas y la grasa en gel del yogur</p> <p>Ingredientes de leche y fracciones de leche</p> |

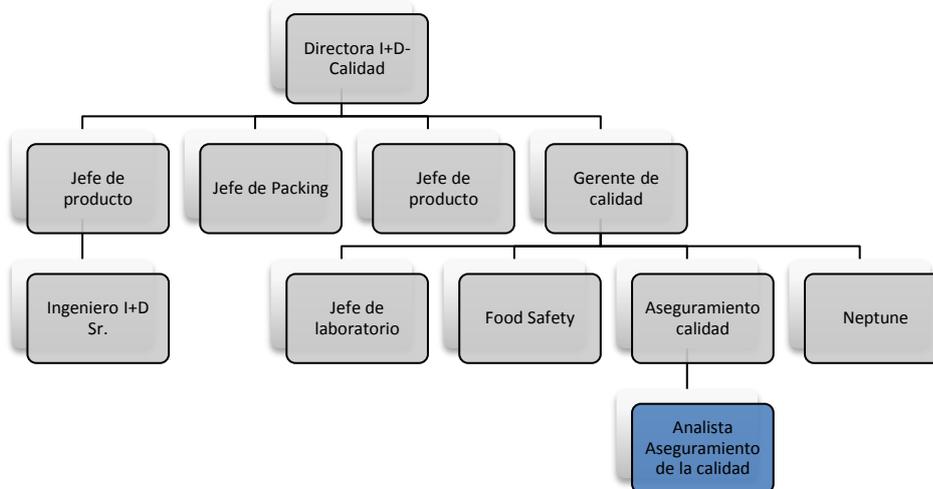
| | | | | | |
|-----------------------|--|---|--|--|---|
| | | | | | Impacto en la textura y en las propiedades organolépticas y la calidad de los productos lácteos frescos |
| Empaques (específico) | | X | | | <p>Conocimiento de empaques y funcionalidades</p> <p>Tapas (Materiales, tecnologías, funcionalidades relacionadas a los requerimientos del consumidor y preferencia, industrialización).</p> <p>Entendimiento de materiales, tecnologías, análisis de ciclo de vida, industrialización, costo, libertad en el diseño, seguridad y regulaciones, métodos de evaluación de empaques (incluyendo simulación) en el seguimiento de los tipos de empaques y tecnologías: botellas y tapas, empaques de vidrio y tapas, cierres de cartón compuesto, latas de acero, tazas, cajas de bolsas y transporte de empaques.</p> <p>Materiales: Bases de química, polímeros (propiedades, formulación y transformación), análisis de ciclo de vida, biotecnologías para todos los trabajos hechos en materiales Gen 2 Bio, seguridad y regulaciones aplicados a materiales</p> <p>Conocimiento de vidrios (incluyendo especificaciones en tapas, tecnologías de decoración, estudios de cualidad)</p> <p>Habilidades técnicas en líneas de empaque: procesos de producción referente a productos, tecnologías de producción de empaques, máquinas de interacción de material, procesos de definición y validación</p> <p>Optimización de fuentes de materias primas y portafolio</p> <p>Conocimiento en test de empaques que deberían ser aplicados dependiendo de proyectos, productos y logísticas específicas</p> <p>Interacción empaque-producto (y todos los métodos de medición relacionados con) /cultura/ ingredientes</p> <p>Conoce y sigue el desarrollo de las regulación de empaques y demandas de seguridad</p> <p>Habilidad para trabajar con proveedores, universidades y agencias de diseño para encontrar las mejores soluciones.</p> <p>Administración de todo el proceso del desarrollo de empaques para industrialización</p> <p>Copas y diseño de botellas (botellas y desempeño + proceso) diseñados para conectar con tecnología y desde el material hasta los consumidores incluyendo modelización y simulación y evaluación completa del empaque (incluyendo seguridad y transporte del producto)</p> <p>Tiene conocimiento en materiales</p> |

| | | | | | |
|---|--|---|--|--|---|
| | | | | | <p>específicos de empaques y está disponible para validar las especificaciones</p> <p>Tiene conocimiento de metodologías de evaluación del desempeño de empaques con los consumidores</p> <p>Tiene conocimiento del modelamiento del costos y el impacto del costo de los empaques hasta el fin de su vida útil</p> |
| Tecnología de producto y proceso (específico) | | X | | | <p>Ingredientes y materias primas</p> <p>Proceso y equipo</p> <p>Caracterización psicoquímica y sensorial</p> <p>Interacción formula/proceso/sensorial/seguridad alimentaria</p> <p>Interacción producto/empaque</p> <p>Formulas y especificaciones típicas</p> <p>Ensayos de laboratorio y pilotos, diseño experimental</p> <p>Formulación incluyendo nutrición y objetivos de precios</p> <p>Industrialización, balance masivo</p> <p>Administración de proyectos</p> <p>Transferencia tecnológica para innovación</p> <p>Ejemplos de las expectativas por nivel de experiencia son los mismos para todas las divisiones de aprendices y calificados y las descripciones específicas para experiencia y maestro para lácteos, agua, baby y medical.</p> |

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Cash Controller

| | | | |
|---|--|--------------------------------|----------------------------------|
|  | | PERFIL DEL CARGO | FECHA 02/07/13 |
| Nombre del Cargo | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | | |
| Cash Controller | Jefe Planning and Reporting | | |
| GERENCIA | AREA | | |
| Director Financiero | Finanzas | | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 11 | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |

| | | | |
|--|--------------------------|--|---|
| N/A | Lunes a viernes 7 a 5 pm | 1 | 0 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Profesional en Finanzas y comercio exterior, contaduría o administrativas | | Excel avanzado | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| Nivel alto de ingles | | Si | |
| Experiencia | | | |
| Profesional con 2 años de experiencia en cargos como analista de planeación financiera y/o analista de cartera | | | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | | | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | | Comportamiento Asociado | |
| <u>Compromiso</u> | | | |
| Inspirar y ser la Visión | | <ul style="list-style-type: none"> • Enseña y explica al equipo / a otros una perspectiva más amplia de los objetivos del departamento / de la empresa, anima al equipo a conseguir metas ambiciosas y a asumir nuevos retos • Cambia los comportamientos de los empleados y es percibido y reconocido por otros como un ejemplo a seguir en el departamento | |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | | <ul style="list-style-type: none"> • Busca y aplica de manera autónoma las mejores prácticas / soluciones innovadoras; crea unos patrones nuevos que ayudan a conseguir resultados extraordinarios, ayuda a otros a que implementen mejores prácticas • Sabe dirigir positivamente un equipo / otros de manera autónoma por grandes cambios | |
| <u>Open – Abierto</u> | | | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | | <ul style="list-style-type: none"> • -Siempre sabe adaptar su mensaje según el tipo de público para crear un impacto positivo. Evita tensión entre subordinados y/o compañeros • En situaciones de estrés y conflicto, tranquiliza y maneja las emociones de otros • Es reconocido y percibido por otros como una autoridad informal en cuanto a cooperación y respeto hacia los demás • Es reconocido y percibido por otros como una autoridad informal en cuanto a cooperación y respeto hacia los demás | |
| Conectar Dentro y Fuera | | <ul style="list-style-type: none"> • En situaciones difíciles entre equipos o departamentos, toma la iniciativa y la | |

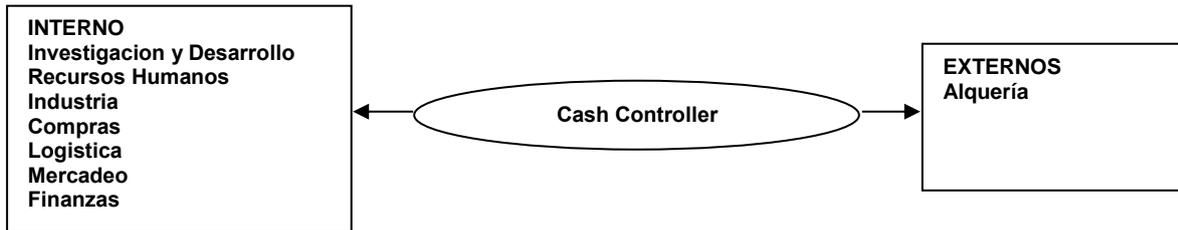
| | | | | | |
|---|---|-------------------|------------------------|---------------|--------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> responsabilidad de solucionar problemas • Construye nuevos canales para comunicar / compartir conocimiento dentro y fuera del departamento / de la CBU • Constantemente procura desarrollar habilidades y competencias suyas y de otros • A menudo es invitado a participar en equipos multifuncionales • Busca oportunidades para aprender y obtener pericia en otras funciones. | | | | |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | | | | | |
| Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir | <ul style="list-style-type: none"> • Se atreve a poner el listón muy alto y anima / dirige a otros a conseguir objetivos extraordinarios • Impulsa o juega un papel decisivo en la consecución de tareas / proyectos que sobrepasan su ámbito de responsabilidades • Maneja eficazmente y/o evita situaciones de crisis | | | | |
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | <ul style="list-style-type: none"> • Siempre entra al centro de un problema y busca maneras creativas de solventar lo, incluso entre departamentos y/o toda la CBU • Dirige apasionadamente equipos / iniciativas multifuncionales para conseguir resultados destacados • Identifica y lleva acciones que mejoran considerablemente la organización y la calidad de trabajo en el departamento o entre departamentos | | | | |
| <u>Empowered – Desarrollador</u> | | | | | |
| Implicar y alinear los equipos | <ul style="list-style-type: none"> • Soluciona problemas dentro y fuera del equipo, actúa como mediador • Consigue resultados destacados involucrando e influenciando a otros • Sus comentarios constructivos son valorados por sus superiores o pueden motivar y/o desarrollar las personas • | | | | |
| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |

| | | | | | |
|---------------------------------------|--|---|---|---|---|
| 1. Contabilidad y análisis financiero | | | X | | <p>Habilidad para resolver de manera eficiente y confiable los asuntos financieros más relevantes: Monitorea transacciones del negocio de acuerdo a los estándares estatutarios de contabilidad y Danone. Entiende, analiza e interpreta asuntos financieros dentro del contexto del negocio.</p> <p>Entiende procesos y sistemas y propone recomendaciones para ser más eficiente. Manejo y control eficiente de los estados financieros. Implementa esquemas contables para KPIs de medio ambiente (CO2 y otros).</p> |
| 2. Excelencia y procesos de gobierno | | X | | | <p>Habilidad para contribuir a la seguridad, sostenibilidad y eficiencia del negocio: Aplica buenas prácticas Danone (DANgo), priorizando riesgos y monitoreando planes de acción. Implementa procesos de toma de decisiones teniendo en cuenta los valores Danone y sus compromisos. Guía el mejoramiento continuo a través de procesos de optimización, gestión del cambio (incluyendo entrenamiento y comunicación) y sistemas adecuados.</p> |
| 3. Impuestos y aspectos legales | | X | | | <p>Habilidad para resolver situaciones legales e impositivas que impactan en el negocio, en el entorno social y ambiental:</p> <p>Entiende las relaciones de los grupos de interés con el negocio y su entorno (asociaciones en la zona, acuerdos con impacto potencial en el negocio, impuestos y cambios legislativos....) Identifica riesgos y oportunidades y genera planes de acción para asegurar la continuidad y el desarrollo del negocio.</p> <p>Proyecta adquisiciones/fusiones potenciales contemplando aspectos legales e impositivos.</p> |
| 4. Financiamiento y tesorería | | | | X | <p>Habilidad para apalancar el crecimiento del negocio y asegurar el flujo de caja optimizando costos y mitigando riesgos.</p> |

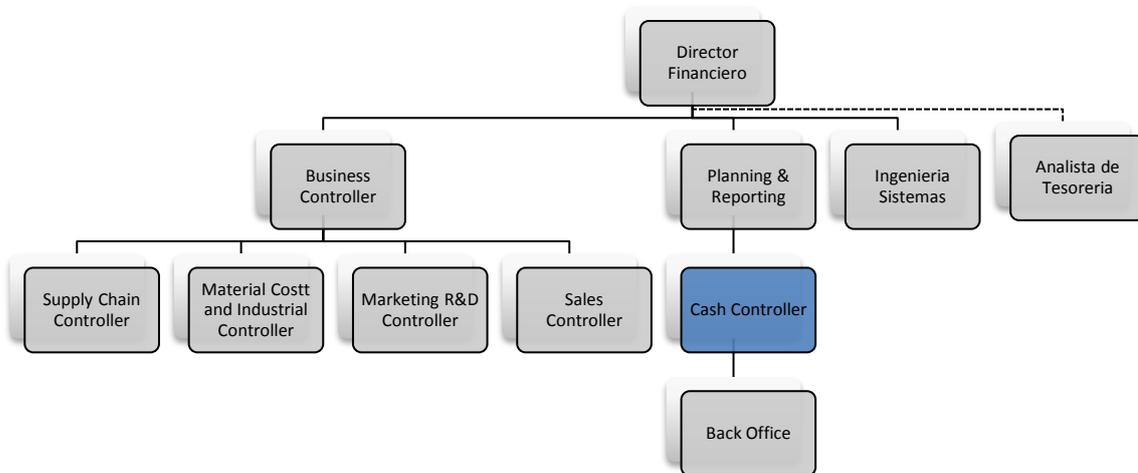
| | | | | |
|----------------------------|--|---|---|---|
| 5. Sistemas de información | | X | | <p>Habilidad para asegurar con los sistemas de información de la organización, que las aplicaciones y la infraestructura estén alineados con los requerimientos del negocio:</p> <p>Los acuerdos de nivel de servicio del lugar estén acorde y asociados con los KPIs monitoreados</p> <p>Los flujos de información transaccional y de decisión son asegurados y optimizados (asegurar información unificada y establecimiento de controles).</p> <p>Las necesidades de inversión en sistemas de información está asignada y es consistente con los planes de transformación del negocio.</p> |
| 6. Planeación y Control | | | X | <p>Habilidad para administrar los procesos de planeación y control:</p> <p>Construye, monitorea y cuestiona el presupuesto, los estimados y pronósticos periódicos</p> <p>Asegura que los planes de acción se pongan en practica y sean monitoreados efectivamente.</p> <p>Provee análisis de valor agregado y es proactivo en recomendaciones acerca de un modelo de crecimiento rentable</p> <p>Cuestiona las decisiones con escenarios "que pasaría si", anticipando impactos potenciales en el negocio y previendo riesgos y oportunidades asociados</p> <p>Asegura que el presupuesto y sus estimados incluyan los planes y objetivos sociales y ambientales de Danone.</p> <p>Toma un rol activo en el impacto del negocio involucrando sus otras funciones</p> |
| 7. Apoyo en decisiones | | X | | <p>Habilidad para definir y proveer información relevante en la toma de decisiones:</p> <p>Provee información y análisis a tiempo, confiable, relevante, simple y fácil de entender</p> <p>Implementa herramientas de apoyo en decisiones y modelos alineados con las necesidades del negocio</p> <p>Empodera a la organización con reglas, herramientas y entrenamiento financiero</p> <p>Promueve el uso de tecnicas financieras en los procesos de toma de decisiones</p> <p>Asegura que todos los procesos de toma</p> |

| | | | | | |
|--|--|---|---|--|--|
| | | | | | de decisiones integren las dimensiones social y del entorno Danone |
| 8. Gestión de proyectos e indicadores de desempeño | | | X | | <p>Habilidad para diseñar y monitorear indicadores relevantes para dirigir el desarrollo del negocio y la gestión de proyectos:</p> <p>Se enfoca en un conjunto de indicadores acordes a las necesidades del negocio Diseña, implementa y entrega reportes relevantes acerca del desempeño del negocio</p> <p>Permite la gestión de proyectos e influencia el negocio y las decisiones sociales a través de KPIs relevantes Implementa KPIs para monitorear resultados ambientales, del ecosistema y otros proyectos sociales y del entorno Danone</p> |
| 9. Estrategia | | X | | | <p>Habilidad para gestionar y construir un plan de proceso estratégico: Analiza el entorno y la competencia, entendiendo el impacto de eventos económicos</p> <p>Identifica y anticipa cambios, riesgos y oportunidades para el crecimiento del negocio</p> <p>Construye la visión estratégica y el pronóstico de 3 a 5 años Promueve consistencia en los nuevos modelos de negocio y una integración fuerte de las dimensiones sociales y del entorno Danone.</p> |
| Value Creation & Cash-flow | | | X | | <p>Ability to focus resources & organisation in cash generation & value creation : Monitor asset efficiency and monetizing non strategic assets and optimizing below ROP</p> <p>Ensure the improvement of the cash cycle on operational decisions Challenge investments to ensure optimised Return on Capital Employed & environment impact (Green capex procedure)</p> <p>Ensure an integrated approach of long lasting value added Danone Social & Environment projects in business plans Introduce, recommend & share good practices & rules in the CBUs & transmit sensibility to whole organisation about cash.</p> |

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Coordinador de Capacitación

| | | |
|---|-------------------------|-------------------------|
|  | PERFIL DEL CARGO | FECHA 27/11/2013 |
|---|-------------------------|-------------------------|

| | | | |
|---|--|---|----------------------------------|
| Nombre del Cargo | | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | |
| Coordinador Capacitación y Desarrollo | | Director Recursos Humanos | |
| GERENCIA | | AREA | |
| Capacitación y Desarrollo | | Recursos Humanos | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 9 | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| N/A | Lunes a viernes 7 am a 5 pm | 0 | 1 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Profesional en Comunicación Social, Psicología, Administraciones, Ingeniería Industrial. Posgrado en Recursos Humanos o Pedagogía para Adultos. Certificación como entrenador de entrenadores (deseable). | | Entendimiento de los procesos de formación desde la estrategia hasta lo operativo, Negociación con proveedores, Conocimientos del entorno del mercado, Nuevas metodologías de capacitación, ser facilitador. Office Avanzado. | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| Inglés nivel medio | | N/A | |
| Experiencia externa (especificar cargo, tiempo, sector) : | | Experiencia interna (especificar cargo y tiempo): | |
| Jefaturas áreas de formación y desarrollo, 3 años. | | Analista Capacitación, 2 años. | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | | | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | Comportamiento Asociado | | |
| <u>Compromiso</u> | | | |
| Inspirar y ser la Visión | <ul style="list-style-type: none"> -Conoce y entiende la estrategia / los objetivos del departamento y los tiene en cuenta en su día a día -Conoce los valores de la empresa y los manifiesta a diario | | |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | <ul style="list-style-type: none"> -Tiene iniciativa, propone mejoras -Acepta cambios y se adapta bien, es abierto al cambio, apoya activamente la aplicación de nuevas soluciones / mejoras | | |
| <u>Open – Abierto</u> | | | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | <ul style="list-style-type: none"> -Construye relaciones basadas en apertura, honestidad y respeto hacia los empleados -Es capaz de adaptar su propio estilo de comunicación según el público -Escucha y se asegura de haber sido entendido -Presenta su propia opinión sobre temas o dudas de otros y sobre una anterior manera de actuar de manera constructiva , objetiva y con respeto | | |

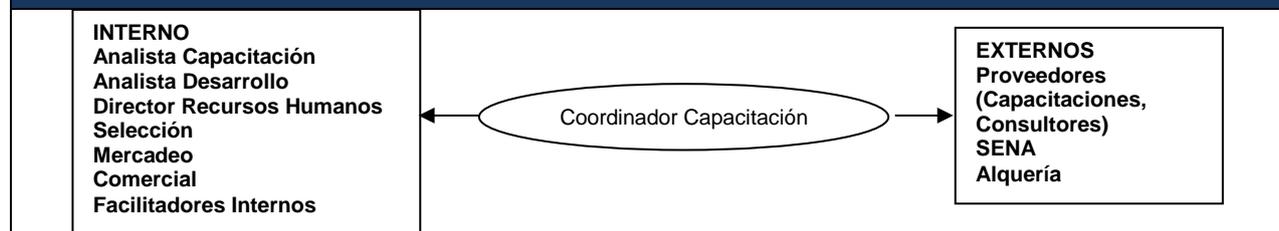
| | |
|---|---|
| Conectar Dentro y Fuera | <ul style="list-style-type: none"> -Es capaz de explicar la manera en que su trabajo está relacionado con otras funciones -Representa una manera abierta y cooperativa de abordar asuntos con asociados, proveedores y clientes (internos y externos) -Siempre muestra entusiasmo y ayuda, transmitiendo conocimiento cuando se le pide o cuando surge la ocasión -En situaciones difíciles, se compromete a encontrar soluciones e implementarlas debidamente -Busca activamente y recibe información de otros departamentos, necesaria para conseguir sus objetivos, encuentra y entiende la conexión entre sus propios objetivos y los de otros |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | |
| Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir | <ul style="list-style-type: none"> -Consigue resultados sostenibles y los consigue en el plazo establecido -Mejora sus propios métodos de trabajo, busca maneras más eficaces de hacer lo mismo, constantemente intenta siempre mejorar y evita acciones rutinas |
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | <ul style="list-style-type: none"> -Analiza situaciones difíciles, saca y presenta conclusiones, aplica soluciones con éxito para evitar una situación parecida en el futuro -Colabora bien en equipo – utiliza el trabajo en equipo para aumentar sus propios resultados además de los de su equipo y departamento, traduce los objetivos particulares en objetivos del equipo/del departamento/de la empresa y muestra a compañeros el impacto de sus acciones en los resultados de la compañía |
| <u>Empowered – Desarrollador</u> | |
| Implicar y alinear los equipos | <ul style="list-style-type: none"> -Le apasiona construir el equipo y conseguir éxito para el equipo -Identifica y soluciona los conflictos en el equipo -Construye relaciones con los miembros del equipo basadas en confianza mutua -Da responsabilidad a los miembros del equipo para influenciar positivamente en su trabajo -Apoya e influencia positivamente en el desarrollo del equipo, asignando tareas y trabajos que crean una oportunidad de aprendizaje para los miembros -Se responsabiliza de anunciar decisiones / comunicados complicados -Sigue los resultados de la empresa /del departamento/del equipo y mantiene al equipo informado -Comparte sus impresiones de manera abierta y respetuosa |

| | |
|---|--|
| | -Intenta encontrar maneras de abordar conflictos donde todos salen ganando |
| Desarrollar el talento y aprovechar la diversidad | <ul style="list-style-type: none"> -Comparte su experiencia y conocimiento con otros, transmite información que puede ayudar a otros en su trabajo -Recluta y atrae a las personas adecuadas -Crea condiciones fomentando intercambios abiertos sobre lo vivido y aprendido; anima a tomar iniciativas y ser independiente -Saca conclusiones de sus propios errores y las pone en práctica, no comete otra vez el mismo error -Aumenta sus capacidades aprendiendo de los demás -Busca activamente oportunidades de desarrollo en el trabajo -Busca / es abierto a comentarios de otros y se propone aprender de ellos |

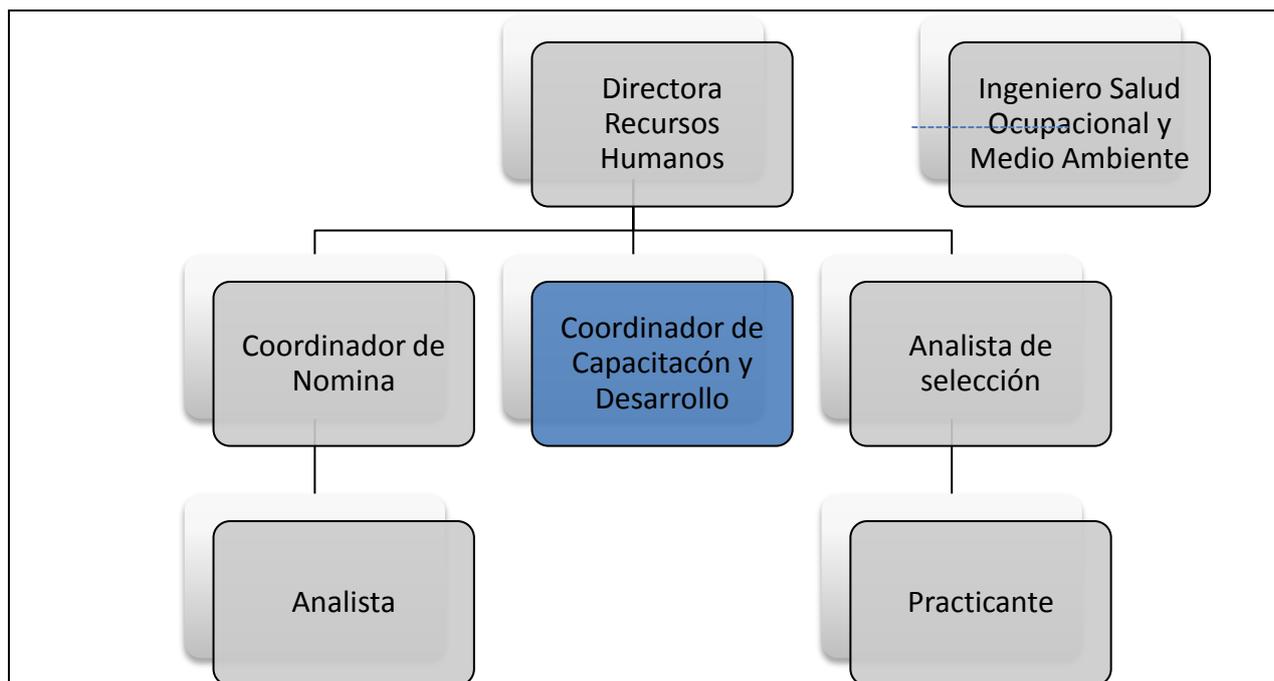
| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
|---|----------|------------|-----------------|--------|---|
| 1. Análisis de los socios estratégicos: Entendimiento e integración de los puntos clave | | X | | | Habilidad para: Entender el modelo de negocio; Entender el contexto externo y sus tendencias; Integración para permitir una efectiva alianza estratégica del negocio. |
| 2. Impacto estratégico: Construcción conjunta de la estrategia del negocio | | | X | | Habilidad para: Ser embajador de la cultura, valores y políticas; Ser una fuente de credibilidad del negocio para los colaboradores y socios estratégicos; Nutrir la estrategia transversalmente a través de la experiencia y conocimiento. |
| 3. Visión estratégica de RH: Definición efectiva. | | X | | | Habilidad para: Analizar y entender el ambiente actual y anticipar cambios potenciales, riesgos y oportunidades; Construir una visión a largo y corto plazo alineada con la visión de RH de Danone; Diseñar el plan estratégico y los plazos en tiempos definidos teniendo en cuenta todos los recursos (humanos, financieros, herramientas). |
| 4. Sensibilidad humana: Entendimiento y conexión con los individuos. | | | X | | Habilidad para: Entender el comportamiento humano (tener inteligencia emocional); Mostrar preocupación genuina y respeto por otros (todos); Identificar la manera más efectiva para alcanzar y construir relaciones efectivas con todas las personas. |
| 5. Desarrollo efectivo colectivo: Desarrollo conjunto de organizaciones y equipos de alto rendimiento | | | X | | Habilidad para: Diseñar equipos diversos y efectivos, alineados con la visión del negocio; Identificar y desarrollar competencias relevantes para necesidades actuales y futuras; Dar guía y soluciones para asegurar eficiencia y dinámica positiva a los equipos. |

| | | | | | |
|--|--|---|---|--|--|
| 6. Procesos, Proyectos y Herramientas: Diseño e implementación. | | | X | | Habilidad para: Dominar las políticas Danone/ lineamientos y regulaciones locales de RH; Dominar las herramientas y procesos de RH para apoyar el área y la eficiencia de la CBU; Usar los proyectos y procesos administrativos para proveer soporte eficiente a todas las áreas. |
| 7. Administración transformacional: Dirigir el cambio y orquestar el compromiso colectivo. | | X | | | Habilidad para: Motivar la construcción de una visión; Diagnosticar los problemas del negocio y crear o encontrar soluciones; Construir e implementar un plan de gestión de cambio. |
| 8. Seguimiento del Desempeño: Llevar un registro del desempeño para una mejora sostenible. | | X | | | Habilidad para: Diseñar, monitorear y traducir en acciones indicadores relevantes que mantengan el rendimiento de RH. Medir el impacto de las decisiones del negocio en indicadores de RH; Medir el impacto de las acciones/decisiones de RH en los resultados del negocio. |
| 9. Innovación social: Desarrollar innovaciones y soluciones sociales | | X | | | Habilidad para: Desarrollar una alianza en el largo plazo con los socios estratégicos del negocio incluso si sus intereses son distintos; Asegurar valor social compartido dentro del ecosistema Danone; Construir convicción con base en un entendimiento sólido de las claves sociales y la sociedad; Hacer acuerdos que preserven la confianza y los objetivos. |
| 10. Diseño de un ambiente laboral: Promover seguridad, salud e innovación, así como un ambiente laboral innovador. | | | X | | Habilidad para: Asegurar condiciones y comportamientos adecuados para la seguridad, salud y bienestar en el trabajo; Crear condiciones que permitan a los Danoners eficiencia laboral conjunta; Fomentar innovación promoviendo la diversidad, maneras alternativas de pensamiento, toma de riesgos y aprendizajes conjuntos. |

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| | | |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |

- Coordinador de Nómina

| | | | |
|---|--|--------------------------------|----------------------------------|
|  | | PERFIL DEL CARGO | FECHA 01/12/2013 |
| Nombre del Cargo | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | | |
| Coordinador Nómina | Director Recursos Humanos | | |
| GERENCIA | AREA | | |
| Compensación y Beneficios | Recursos Humanos | | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 9 | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| N/A | Lunes a viernes 7am a 5 pm | 1 | 0 |

| Formación académica | Conocimientos Específicos |
|--|---|
| Profesional en Administración, Ingeniería Industrial, Derecho, Contaduría y afines. | Legislación laboral, Sistemas de nómina, Nómina, Estructuras salariales. |
| Manejo de Idiomas | Conocimientos del Negocio |
| Inglés nivel Intermedio. | N/A |
| Experiencia externa (especificar cargo, tiempo, sector) : | Experiencia interna (especificar cargo y tiempo): |
| Coordinador Nómina (2 años), Profesional Compensación y Beneficios (3 años) (Nóminas de más de 500 colaboradores). | Auxiliar Nómina (3 años). |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | Comportamiento Asociado |
| <u>Compromiso</u> | |
| Inspirar y ser la Visión | -Conoce y entiende la estrategia / los objetivos del departamento y los tiene en cuenta en su día a día -Conoce los valores de la empresa y los manifiesta a diario |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | -Tiene iniciativa, propone mejoras -Acepta cambios y se adapta bien, es abierto al cambio, apoya activamente la aplicación de nuevas soluciones / mejoras |
| <u>Open – Abierto</u> | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | -Construye relaciones basadas en apertura, honestidad y respeto hacia los empleados -Es capaz de adaptar su propio estilo de comunicación según el público -Escucha y se asegura de haber sido entendido -Presenta su propia opinión sobre temas o dudas de otros y sobre una anterior manera de actuar de manera constructiva , objetiva y con respeto |
| Conectar Dentro y Fuera | -Es capaz de explicar la manera en que su trabajo está relacionado con otras funciones -Representa una manera abierta y cooperativa de abordar asuntos con asociados, proveedores y clientes (internos y externos) -Siempre muestra entusiasmo y ayuda, transmitiendo conocimiento cuando se le pide o cuando surge la ocasión -En situaciones difíciles, se compromete a encontrar soluciones e implementarlas debidamente -Busca activamente y recibe información de otros departamentos, necesaria para conseguir sus objetivos, encuentra y entiende la conexión entre sus propios objetivos y los de otros |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | |
| Responsabilizarse y arriesgarse | -Consigue resultados sostenibles y los consigue en el |

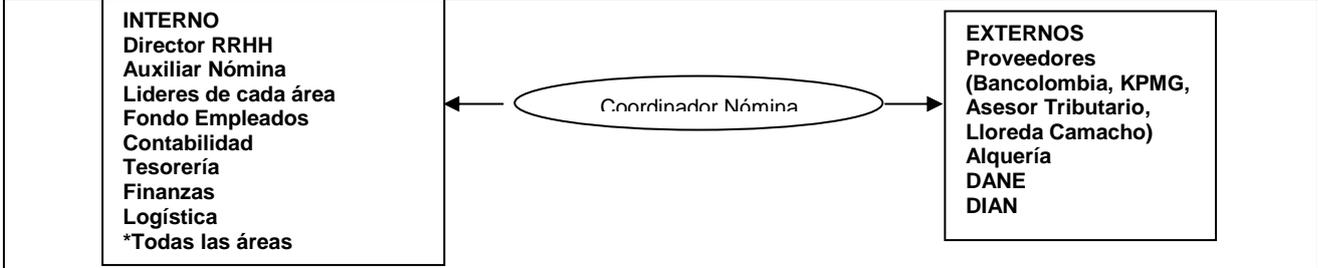
| | |
|---|---|
| para mostrar el Camino a Seguir | plazo establecido -Mejora sus propios métodos de trabajo, busca maneras más eficaces de hacer lo mismo, constantemente intenta siempre mejorar y evita acciones rutinas |
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | -Analiza situaciones difíciles, saca y presenta conclusiones, aplica soluciones con éxito para evitar una situación parecida en el futuro -Colabora bien en equipo – utiliza el trabajo en equipo para aumentar sus propios resultados además de los de su equipo y departamento, traduce los objetivos particulares en objetivos del equipo/del departamento/de la empresa y muestra a compañeros el impacto de sus acciones en los resultados de la compañía |
| <u>Empowered – Desarrollador</u> | |
| Implicar y alinear los equipos | -Le apasiona construir el equipo y conseguir éxito para el equipo -Identifica y soluciona los conflictos en el equipo -Construye relaciones con los miembros del equipo basadas en confianza mutua -Da responsabilidad a los miembros del equipo para influenciar positivamente en su trabajo -Apoya e influencia positivamente en el desarrollo del equipo, asignando tareas y trabajos que crean una oportunidad de aprendizaje para los miembros -Se responsabiliza de anunciar decisiones / comunicados complicados -Sigue los resultados de la empresa /del departamento/del equipo y mantiene al equipo informado -Comparte sus impresiones de manera abierta y respetuosa -Intenta encontrar maneras de abordar conflictos donde todos salen ganando |
| Desarrollar el talento y aprovechar la diversidad | -Comparte su experiencia y conocimiento con otros, transmite información que puede ayudar a otros en su trabajo -Recluta y atrae a las personas adecuadas -Crea condiciones fomentando intercambios abiertos sobre lo vivido y aprendido; anima a tomar iniciativas y ser independiente -Saca conclusiones de sus propios errores y las pone en práctica, no comete otra vez el mismo error -Aumenta sus capacidades aprendiendo de los demás -Busca activamente oportunidades de desarrollo en el trabajo -Busca / es abierto a comentarios de otros y se propone aprender de ellos |

| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
|---|-----------------|-------------------|------------------------|---------------|---|
| 1. Análisis de los socios estratégicos: Entendimiento e integración de los puntos clave | | X | | | Habilidad para: Entender el modelo de negocio; Entender el contexto externo y sus tendencias; Integración para permitir una efectiva alianza estratégica del negocio. |
| 2. Impacto estratégico: Construcción conjunta de la estrategia del negocio | | X | | | Habilidad para: Ser embajador de la cultura, valores y políticas; Ser una fuente de credibilidad del negocio para los colaboradores y socios estratégicos; Nutrir la estrategia transversalmente a través de la experiencia y conocimiento. |
| 3. Visión estratégica de RH: Definición efectiva. | | | X | | Habilidad para: Analizar y entender el ambiente actual y anticipar cambios potenciales, riesgos y oportunidades; Construir una visión a largo y corto plazo alineada con la visión de RH de Danone; Diseñar el plan estratégico y los plazos en tiempos definidos teniendo en cuenta todos los recursos (humanos, financieros, herramientas). |
| 4. Sensibilidad humana: Entendimiento y conexión con los individuos. | X | | | | Habilidad para: Entender el comportamiento humano (tener inteligencia emocional); Mostrar preocupación genuina y respeto por otros (todos); Identificar la manera más efectiva para alcanzar y construir relaciones efectivas con todas las personas. |
| 5. Desarrollo efectivo colectivo: Desarrollo conjunto de organizaciones y equipos de alto rendimiento | X | | | | Habilidad para: Diseñar equipos diversos y efectivos, alineados con la visión del negocio; Identificar y desarrollar competencias relevantes para necesidades actuales y futuras; Dar guía y soluciones para asegurar eficiencia y dinámica positiva a los equipos. |

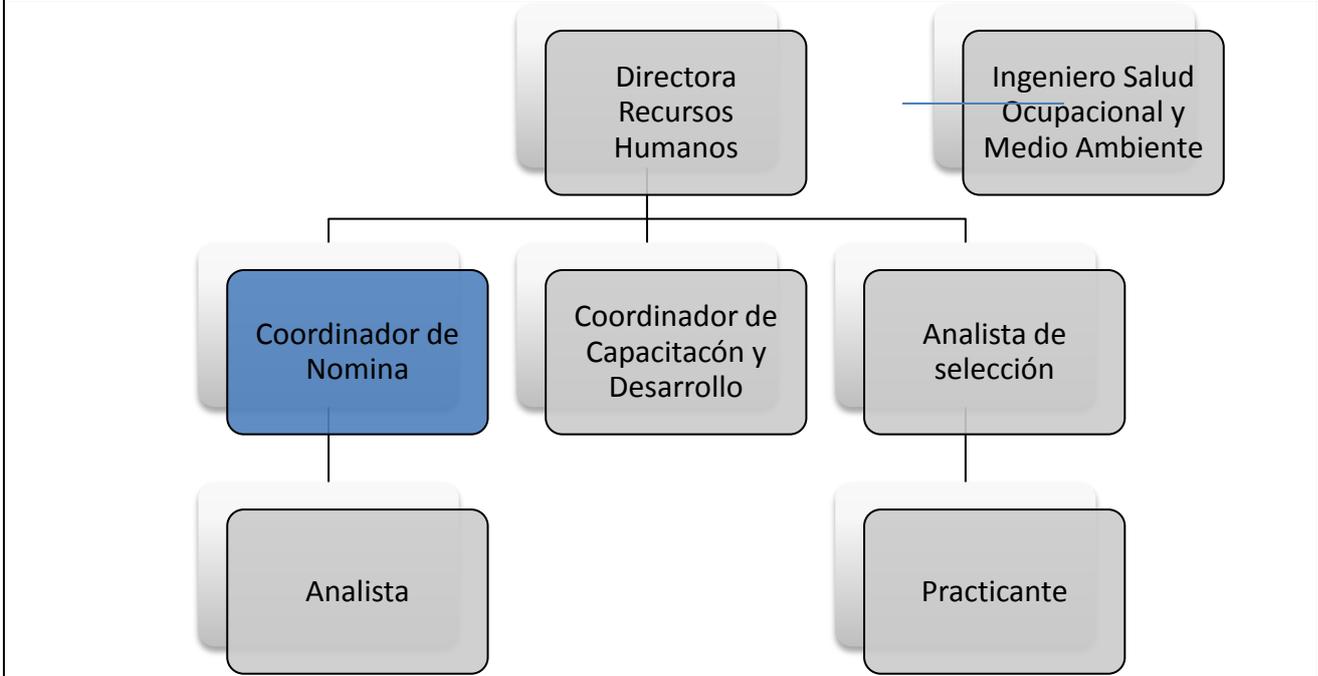
| | | | | | |
|--|---|---|--|--|--|
| 6. Procesos, Proyectos y Herramientas: Diseño e implementación. | | X | | | Habilidad para: Dominar las políticas Danone/ lineamientos y regulaciones locales de RH; Dominar las herramientas y procesos de RH para apoyar el área y la eficiencia de la CBU; Usar los proyectos y procesos administrativos para proveer soporte eficiente a todas las áreas. |
| 7. Administración transformacional: Dirigir el cambio y orquestar el compromiso colectivo. | | X | | | Habilidad para: Motivar la construcción de una visión; Diagnosticar los problemas del negocio y crear o encontrar soluciones; Construir e implementar un plan de gestión de cambio. |
| 8. Seguimiento del Desempeño: Llevar un registro del desempeño para una mejora sostenible. | | X | | | Habilidad para: Diseñar, monitorear y traducir en acciones indicadores relevantes que mantengan el rendimiento de RH. Medir el impacto de las decisiones del negocio en indicadores de RH; Medir el impacto de las acciones/decisiones de RH en los resultados del negocio. |
| 9. Innovación social: Desarrollar innovaciones y soluciones sociales | X | | | | Habilidad para: Desarrollar una alianza en el largo plazo con los socios estratégicos del negocio incluso si sus intereses son distintos; Asegurar valor social compartido dentro del ecosistema Danone; Construir convicción con base en un entendimiento sólido de las claves sociales y la sociedad; Hacer acuerdos que preserven la confianza y los objetivos. |
| 10. Diseño de un ambiente laboral: Promover seguridad, salud e innovación, así como un ambiente laboral innovador. | | X | | | Habilidad para: Asegurar condiciones y comportamientos adecuados para la seguridad, salud y bienestar en el trabajo; Crear condiciones que permitan a los Danoners eficiencia laboral conjunta; Fomentar innovación promoviendo la diversidad, maneras alternativas de pensamiento, toma de riesgos |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---------------------------|
| | | | | | y aprendizajes conjuntos. |
|--|--|--|--|--|---------------------------|

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Director Comercial

| | | | |
|--|--|---|----------------------------------|
|  | | PERFIL DEL CARGO | FECHA 27/10/2013 |
| Nombre del Cargo | | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | |
| Director Comercial | | Director General | |
| GERENCIA | | AREA | |
| Direccion Comercial | | Comercial | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 6B | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| SI | Lunes a viernes 7 a 5 pm | 7 | 288 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Profesional en Administracion, Ingenieria Industrial o carreras afines. MBA | | Lectura del Mercado, Modelos Route to Market, Manejo presupuestos, Planeación de proyectos, Conocimiento canales (Moderno y Tradicional), y Reestructuración en canales de ventas (deseable). Nielsen | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| Inglés nivel Alto. | | Consumo Masivo | |
| Experiencia externa | | | |
| Minimo 5 años de experiencia como Gerente o Director comercial en empresas de consumo masivo. | | | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | | | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | Comportamiento Asociado | | |
| <u>Compromiso</u> | | | |
| Inspirar y ser la Visión | <ul style="list-style-type: none"> • Percibe / ve y sabe explicar la relación entre tareas concretas y los objetivos de la empresa / del departamento • Su actitud positiva es seguido por su equipo / otros • | | |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | <ul style="list-style-type: none"> • Propone acciones / proyectos, listos para implementar, para mejorar eficazmente • Acaba con resistencia al cambio por parte de otros, ayuda a que otros entiendan el cambio | | |
| <u>Open – Abierto</u> | | | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | <ul style="list-style-type: none"> • -Siempre sabe adaptar su mensaje según el tipo de público para crear un impacto positivo. Evita tensión entre subordinados y/o compañeros • En situaciones de estrés y conflicto, tranquiliza y | | |

| | |
|---|---|
| | <p>maneja las emociones de otros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es reconocido y percibido por otros como una autoridad informal en cuanto a cooperación y respeto hacia los demás |
| Conectar Dentro y Fuera | <ul style="list-style-type: none"> • -En situaciones difíciles entre equipos o departamentos, toma la iniciativa y la responsabilidad de solucionar problemas • Construye nuevos canales para comunicar / compartir conocimiento dentro y fuera del departamento / de la CBU • Constantemente procura desarrollar habilidades y competencias suyas y de otros • A menudo es invitado a participar en equipos multifuncionales • Busca oportunidades para aprender y obtener pericia en otras funciones. <p>-Representa una manera abierta y cooperativa de abordar asuntos con asociados, proveedores y clientes (internos y externos)</p> <p>-Siempre muestra entusiasmo y ayuda, transmitiendo conocimiento cuando se le pide o cuando surge la ocasión</p> <p>-En situaciones difíciles, se compromete a encontrar soluciones e implementarlas debidamente</p> <p>-Busca activamente y recibe información de otros departamentos, necesaria para conseguir sus objetivos, encuentra y entiende la conexión entre sus propios objetivos y los de otros</p> |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | |
| Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir | <ul style="list-style-type: none"> • -Consigue resultados sostenibles y los consigue en el plazo establecido • Mejora sus propios métodos de trabajo, busca maneras más eficaces de hacer lo mismo, constantemente intenta siempre mejorar y evita acciones rutinas |
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | <p>-Analiza situaciones difíciles, saca y presenta conclusiones, aplica soluciones con éxito para evitar una situación parecida en el futuro</p> <p>-Colabora bien en equipo – utiliza el trabajo en equipo para aumentar sus propios resultados además de los de su equipo y departamento, traduce los objetivos particulares en objetivos del equipo/del departamento/de la empresa y muestra a compañeros el impacto de sus acciones en los resultados de la compañía</p> |
| <u>Empowered – Desarrollador</u> | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Soluciona problemas dentro y fuera del equipo, |

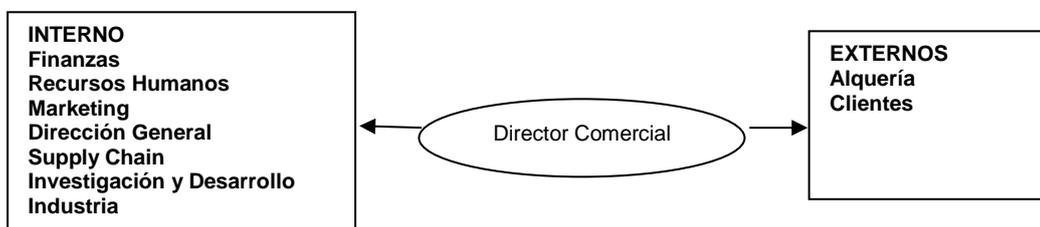
| | |
|---|--|
| Implicar y alinear los equipos | <ul style="list-style-type: none"> actúa como mediador • Consigue resultados destacados involucrando e influenciando a otros • Sus comentarios constructivos son valorados por sus superiores o pueden motivar y/o desarrollar las personas • |
| Desarrollar el talento y aprovechar la diversidad | <ul style="list-style-type: none"> • -Construye y desarrolla talentos con diferentes perfiles dentro y fuera de su equipo • Prepara sucesores; los lideres provienen de su equipo • Consigue movilizar e animar a otros a participar activamente en varios grupos de trabajo dentro y fuera del departamento • Evita errores suyos y de otros de manera proactiva, anima y ayuda a su equipo a que haga lo mismo • Sus ganas de continuamente aprender y su pasión le permite conseguir éxitos en ámbitos de responsabilidad más complejos • Se convierte en formador, asesor y mentor interno para otros • Promueve una cultura de intercambio de impresiones, mostrando siempre una actitud ejemplar (abierto, con ganas de aprender) hacia los comentarios |

| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
|---|----------|------------|-----------------|--------|--|
| 1. Visión de desarrollo de la Categoría | | | | x | Habilidad para investigar e integrar hechos e insights relevantes (comprador, consumidor, cliente y canal) para identificar las oportunidades de crecimiento tanto para la categoría como para Danone; seleccionar los factores claves de crecimiento y definir de acuerdo a esto, la visión de la categoría para ejecutarla tanto interna como externamente (con los clientes). |
| 2. Plan Estratégico para desarrollo de la categoría | | | | X | Habilidad para desarrollar un plan estratégico para la categoría a 3 años, definiendo los puntos claves que promueven el desarrollo de la categoría y el negocio en Danone. Habilidad para definir prioridades, targets y |

| | | | | | |
|---|--|--|--|---|---|
| | | | | | recursos; así como la implementación de objetivos a un tiempo definido. |
| 3. Estrategia en rutas y canales | | | | X | Habilidad para desarrollar los canales y modelos de atención a clientes identificando la solución más efectiva para maximizar el potencial de crecimiento horizontal y vertical; y controlar los puntos de venta al mejor costo de servicio. |
| 4. Estrategia de portafolio para el cliente | | | | X | Habilidad para desarrollar una estrategia de clientes a través de la segmentación de los mismos para acelerar nuestro crecimiento; habilidad para definir de acuerdo a esto la estrategia de inversión y los objetivos en ventas y ganancias, teniendo en cuenta los términos y plazos de las negociaciones |
| 5. Plan de ventas, recaudo y cash. | | | | X | Habilidad para manejar Estados de Resultados y generar ingresos sostenibles para la top line, utilidades y un flujo de caja, a partir de la optimización del recurso humano y económico. |
| 6. Desarrollo de organizaciones y equipos de alto desempeño | | | | X | Habilidad para diseñar e implementar la manera más efectiva de organizar el recurso humano (Danone o tercerizado) para dar la visión de la categoría y el plan de ventas. Habilidad para reclutar, retener y desarrollar personas talentosas. |
| 7. Ventas y Negociación | | | | X | Habilidad para vender y estructurar una negociación para alcanzar exitosamente los objetivos del negocio con un óptimo retorno de la inversión. |
| 8. Ejecución y control en el Punto de Venta | | | | X | Habilidad para asegurar el crecimiento vertical del Punto de Venta, directamente o a través de distribuidores, vendiendo y ejecutando el plan de la categoría. |

| | | | | | |
|---|--|--|--|---|--|
| 9. Medición y control del plan de venta (KPI'S) | | | | X | Habilidad para crear, monitorear y usar los KPI'S para medir el impacto de las acciones y ajustar de acuerdo a esto una estrategia futura. |
| 10. Inventar nuevos modelos de venta | | | | X | Habilidad para manejar proyectos que busquen re-inventar la categoría, adaptar el modelo de exhibición del portafolio (nuevos comportamientos de compra) y/o modelos que cambien la forma en que operamos en el mercado. |

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Director de Finanzas

| | | | |
|--|----------------------------------|--|----------------------------------|
|  | | PERFIL DEL CARGO | FECHA 17/03/2013 |
| Nombre del Cargo | | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | |
| Director de Finanzas | | Director General | |
| GERENCIA | | AREA | |
| Finanzas | | Finanzas | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 0 | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| SI | Lunes a Viernes 7am a 5 pm | 3 | 6 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Carreras relacionadas con: Contador Público, Administración de Empresas. Estudios Superiores: Posgrados, Diplomados, Especializaciones, Maestrías. MBA IAE Contador Publico UM, Posgrado en Planeamiento Estratégico UBA Idiomas: Inglés en un 80%, Alto nivel en las 4 habilidades | | Visibilidad del logro de objetivos de los accionistas mediante el planeamiento de resultados y acciones. Mejorar anualmente el desempeño en la calificación vs medición anterior. Planeamiento PL & Cash. Reporting de los Resultados al Grupo y a la Zona Latam. Control Interno. Control de Gestión de Ventas, Costos, Logística, Industria, Sales Force, A&P Implementación de la Política Corporativa de Sistemas del Grupo. Manejo de crisis a nivel industrial. | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| Inglés Alto. | | N/A | |
| Experiencia | | | |
| Experiencia para este cargo mínimo 4 años en cargos gerenciales o directivos en el área de finanzas, preferiblemente en empresas de Consumo Masivo | | | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | | | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | | Comportamiento Asociado | |
| <u>Compromiso</u> | | | |
| Inspirar y ser la Visión | | -Conoce y entiende la estrategia / los objetivos del departamento y los tiene en cuenta en su día a día -Conoce los valores de la empresa y los manifiesta a diario | |

| | |
|---|---|
| Ir más allá para Marcar la diferencia | <ul style="list-style-type: none"> -Tiene iniciativa, propone mejoras -Acepta cambios y se adapta bien, es abierto al cambio, apoya activamente la aplicación de nuevas soluciones / mejoras |
| <u>Open – Abierto</u> | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | <ul style="list-style-type: none"> -Construye relaciones basadas en apertura, honestidad y respeto hacia los empleados -Es capaz de adaptar su propio estilo de comunicación según el público -Escucha y se asegura de haber sido entendido -Presenta su propia opinión sobre temas o dudas de otros y sobre una anterior manera de actuar de manera constructiva , objetiva y con respeto |
| Conectar Dentro y Fuera | <ul style="list-style-type: none"> -Es capaz de explicar la manera en que su trabajo está relacionado con otras funciones -Representa una manera abierta y cooperativa de abordar asuntos con asociados, proveedores y clientes (internos y externos) -Siempre muestra entusiasmo y ayuda, transmitiendo conocimiento cuando se le pide o cuando surge la ocasión -En situaciones difíciles, se compromete a encontrar soluciones e implementarlas debidamente -Busca activamente y recibe información de otros departamentos, necesaria para conseguir sus objetivos, encuentra y entiende la conexión entre sus propios objetivos y los de otros |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | |
| Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir | <ul style="list-style-type: none"> -Consigue resultados sostenibles y los consigue en el plazo establecido -Mejora sus propios métodos de trabajo, busca maneras más eficaces de hacer lo mismo, constantemente intenta siempre mejorar y evita acciones rutinas |
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | <ul style="list-style-type: none"> -Analiza situaciones difíciles, saca y presenta conclusiones, aplica soluciones con éxito para evitar una situación parecida en el futuro -Colabora bien en equipo – utiliza el trabajo en equipo para aumentar sus propios resultados además de los de su equipo y departamento, traduce los objetivos particulares en objetivos del equipo/del departamento/de la empresa y muestra a compañeros el impacto de sus acciones en los resultados de la compañía |
| <u>Empowered – Desarrollador</u> | |
| Implicar y alinear los equipos | <ul style="list-style-type: none"> -Le apasiona construir el equipo y conseguir éxito para el equipo -Identifica y soluciona los conflictos en el equipo -Construye relaciones con los miembros del equipo |

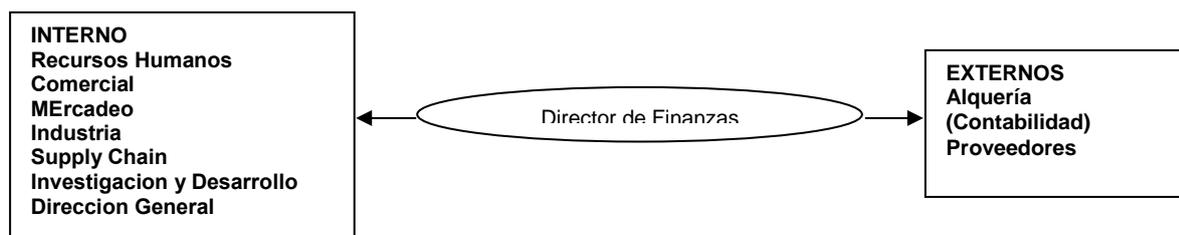
| | |
|--|---|
| | <p>basadas en confianza mutua</p> <ul style="list-style-type: none"> -Da responsabilidad a los miembros del equipo para influenciar positivamente en su trabajo -Apoya e influencia positivamente en el desarrollo del equipo, asignando tareas y trabajos que crean una oportunidad de aprendizaje para los miembros -Se responsabiliza de anunciar decisiones / comunicados complicados -Sigue los resultados de la empresa /del departamento/del equipo y mantiene al equipo informado -Comparte sus impresiones de manera abierta y respetuosa -Intenta encontrar maneras de abordar conflictos donde todos salen ganando |
|--|---|

| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
|---|----------|------------|-----------------|--------|---|
| 1. Análisis de los socios estratégicos: Entendimiento e integración de los puntos clave | | | | X | Habilidad para: Entender el modelo de negocio; Entender el contexto externo y sus tendencias; Integración para permitir una efectiva alianza estratégica del negocio. |
| 2. Impacto estratégico: Construcción conjunta de la estrategia del negocio | | | | X | Habilidad para: Ser embajador de la cultura, valores y políticas; Ser una fuente de credibilidad del negocio para los colaboradores y socios estratégicos; Nutrir la estrategia transversalmente a través de la experiencia y conocimiento. |
| 3. Visión estratégica de RH: Definición efectiva. | | | | X | Habilidad para: Analizar y entender el ambiente actual y anticipar cambios potenciales, riesgos y oportunidades; Construir una visión a largo y corto plazo alineada con la visión de RH de Danone; Diseñar el plan estratégico y los plazos en tiempos definidos teniendo en cuenta todos los recursos (humanos, financieros, herramientas). |

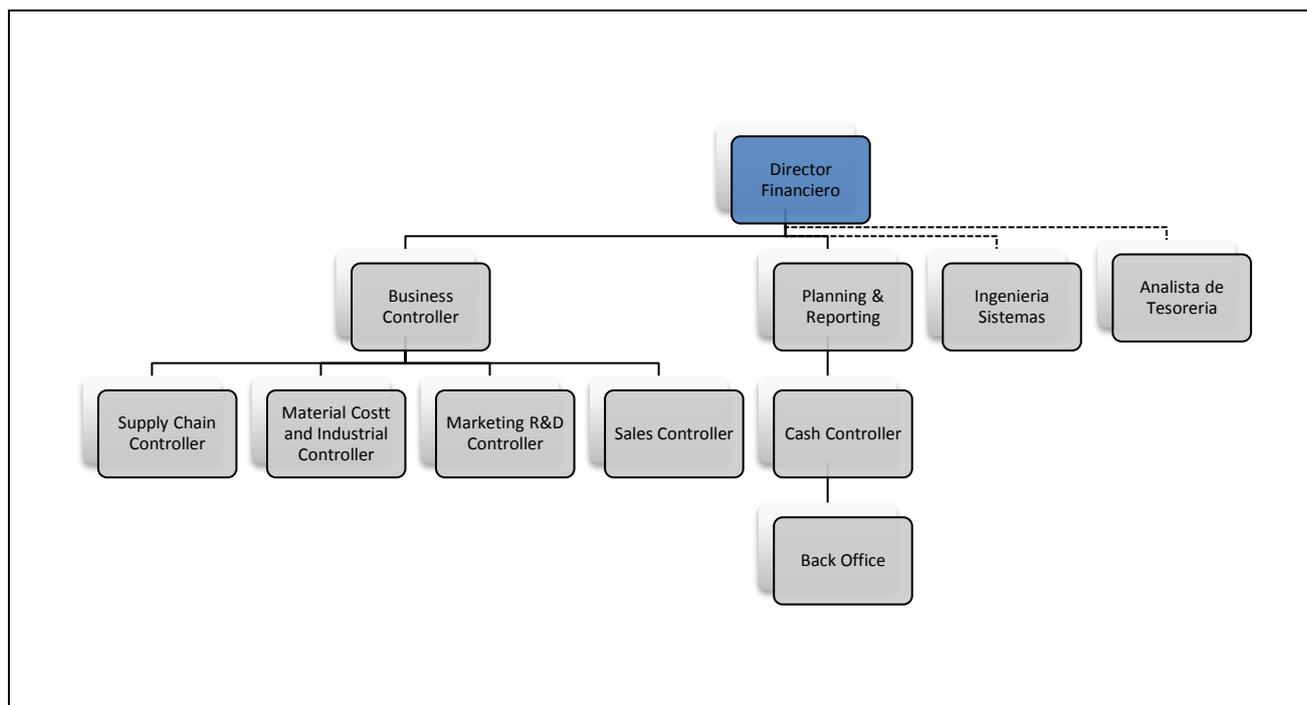
| | | | | | |
|--|--|--|---|---|--|
| 4. Sensibilidad humana: Entendimiento y conexión con los individuos. | | | | X | Habilidad para: Entender el comportamiento humano (tener inteligencia emocional); Mostrar preocupación genuina y respeto por otros (todos); Identificar la manera más efectiva para alcanzar y construir relaciones efectivas con todas las personas. |
| 5. Desarrollo efectivo colectivo: Desarrollo conjunto de organizaciones y equipos de alto rendimiento | | | X | | Habilidad para: Diseñar equipos diversos y efectivos, alineados con la visión del negocio; Identificar y desarrollar competencias relevantes para necesidades actuales y futuras; Dar guía y soluciones para asegurar eficiencia y dinámica positiva a los equipos. |
| 6. Procesos, Proyectos y Herramientas: Diseño e implementación. | | | X | | Habilidad para: Dominar las políticas Danone/lineamientos y regulaciones locales de RH; Dominar las herramientas y procesos de RH para apoyar el área y la eficiencia de la CBU; Usar los proyectos y procesos administrativos para proveer soporte eficiente a todas las áreas. |
| 7. Administración transformacional: Dirigir el cambio y orquestar el compromiso colectivo. | | | X | | Habilidad para: Motivar la construcción de una visión; Diagnosticar los problemas del negocio y crear o encontrar soluciones; Construir e implementar un plan de gestión de cambio. |
| 8. Seguimiento del Desempeño: Llevar un registro del desempeño para una mejora sostenible. | | | | X | Habilidad para: Diseñar, monitorear y traducir en acciones indicadores relevantes que mantengan el rendimiento de RH. Medir el impacto de las decisiones del negocio en indicadores de RH; Medir el impacto de las acciones/decisiones de RH en los resultados del negocio. |

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| 9. Innovación social: Desarrollar innovaciones y soluciones sociales | | | X | Habilidad para: Desarrollar una alianza en el largo plazo con los socios estratégicos del negocio incluso si sus intereses son distintos; Asegurar valor social compartido dentro del ecosistema Danone; Construir convicción con base en un entendimiento sólido de las claves sociales y la sociedad; Hacer acuerdos que preserven la confianza y los objetivos. |
| 10. Diseño de un ambiente laboral: Promover seguridad, salud e innovación, así como un ambiente laboral innovador. | | | X | Habilidad para: Asegurar condiciones y comportamientos adecuados para la seguridad, salud y bienestar en el trabajo; Crear condiciones que permitan a los Danoners eficiencia laboral conjunta; Fomentar innovación promoviendo la diversidad, maneras alternativas de pensamiento, toma de riesgos y aprendizajes conjuntos. |

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Director de Investigación y Desarrollo

| | | |
|---|--|-------------------------|
|  | PERFIL DEL CARGO | FECHA 08/01/2013 |
| Nombre del Cargo | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | |
| Director R&D – Calidad y Seguridad Alimentaria | Director General | |
| GERENCIA | AREA | |
| R&D – Calidad y Seguridad Alimentaria | Investigación y Desarrollo | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | |
| Nivel | | |
| 7 | | |

| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
|--|--|---|---------------------------|
| SI | Lunes a Viernes 7am a 5 pm | 4 | 11 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| <p>Carreras relacionadas con: Ingeniería Química – Ingeniería de Alimentos – Microbiología Industrial.</p> <p>Estudios Superiores: Posgrados, Diplomados, Especializaciones, Maestrías, Innovación y Desarrollo de Productos, Gerencia de Proyectos, Aseguramiento de Calidad , HACCP – ISO 22000 - GMP</p> <p>Idiomas: Inglés en un 80%</p> | | <p>Desarrollo d productos alimenticios, involucrando la formulación y desarrollo de empaques, evaluación de proveedores, análisis financiero de desarrollos, solicitud y renovación de registros sanitarios, aprobación de textos legales de materiales y optimización de formulaciones para asegurar la reducción del costo de producto.</p> | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| Inglés Alto. | | N/A | |
| Experiencia | | | |
| Experiencia para este cargo mínimo 5 años en cargos gerenciales o directivos en R&D y Calidad, preferiblemente en empresas de Consumo Masivo | | | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | | | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | Comportamiento Asociado | | |
| <u>Compromiso</u> | | | |
| Inspirar y ser la Visión | <ul style="list-style-type: none"> -Conoce y entiende la estrategia / los objetivos del departamento y los tiene en cuenta en su día a día -Conoce los valores de la empresa y los manifiesta a diario | | |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | <ul style="list-style-type: none"> -Tiene iniciativa, propone mejoras -Acepta cambios y se adapta bien, es abierto al cambio, apoya activamente la aplicación de nuevas soluciones / mejoras | | |
| <u>Open – Abierto</u> | | | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | <ul style="list-style-type: none"> -Construye relaciones basadas en apertura, honestidad y respeto hacia los empleados -Es capaz de adaptar su propio estilo de comunicación según el público -Escucha y se asegura de haber sido entendido -Presenta su propia opinión sobre temas o dudas de otros y sobre una anterior manera de actuar de manera constructiva , objetiva y con respeto | | |
| Conectar Dentro y Fuera | <ul style="list-style-type: none"> -Es capaz de explicar la manera en que su trabajo está relacionado con otras funciones -Representa una manera abierta y cooperativa de abordar asuntos con asociados, proveedores y clientes (internos y externos) | | |

| | |
|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> -Siempre muestra entusiasmo y ayuda, transmitiendo conocimiento cuando se le pide o cuando surge la ocasión -En situaciones difíciles, se compromete a encontrar soluciones e implementarlas debidamente -Busca activamente y recibe información de otros departamentos, necesaria para conseguir sus objetivos, encuentra y entiende la conexión entre sus propios objetivos y los de otros |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | |
| Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir | <ul style="list-style-type: none"> -Consigue resultados sostenibles y los consigue en el plazo establecido -Mejora sus propios métodos de trabajo, busca maneras más eficaces de hacer lo mismo, constantemente intenta siempre mejorar y evita acciones rutinarias |
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | <ul style="list-style-type: none"> -Analiza situaciones difíciles, saca y presenta conclusiones, aplica soluciones con éxito para evitar una situación parecida en el futuro -Colabora bien en equipo – utiliza el trabajo en equipo para aumentar sus propios resultados además de los de su equipo y departamento, traduce los objetivos particulares en objetivos del equipo/del departamento/de la empresa y muestra a compañeros el impacto de sus acciones en los resultados de la compañía |
| <u>Empowered – Desarrollador</u> | |
| Implicar y alinear los equipos | <ul style="list-style-type: none"> -Le apasiona construir el equipo y conseguir éxito para el equipo -Identifica y soluciona los conflictos en el equipo -Construye relaciones con los miembros del equipo basadas en confianza mutua -Da responsabilidad a los miembros del equipo para influenciar positivamente en su trabajo -Apoya e influencia positivamente en el desarrollo del equipo, asignando tareas y trabajos que crean una oportunidad de aprendizaje para los miembros -Se responsabiliza de anunciar decisiones / comunicados complicados -Sigue los resultados de la empresa /del departamento/del equipo y mantiene al equipo informado -Comparte sus impresiones de manera abierta y respetuosa -Intenta encontrar maneras de abordar conflictos donde todos salen ganando |
| | |

| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
|-----------------------------|----------|------------|--------------------|--------|---|
| Estrategia y Negocio | | | | X | Entendimiento de grupos dentro de la organización (funciones, contexto, socios internos y externos), así como las políticas y guías internas Danone (modelo de operación Danone, DOM). Además de la información económica y financiera del negocio (finanzas, P&L), la estrategia del negocio (posicionamiento, consumidor, expansión geográfica...) |
| Comunicación | | | | X | Comunicar efectivamente a todos los colaboradores en grupos con diferentes objetivos acerca de la experticia y los resultados Danone producto de investigación, que indican el valor agregado de I+D a la reputación y éxito de Danone. Interactúa con pares científicos/líderes de opiniones claves, se involucra en discusiones estratégicas y las dirige de acuerdo a las necesidades del mercado Resume documentos y extrae mensajes claves |
| Inteligencia competitiva | | | | X | Habilidad para conectar y manejar una red estratégica (o científica) de expertos y grupos de interés, para entender la motivación y los grupos de interés para influenciar/guiar la ciencia y transformar los objetivos científicos en necesidades concretas para los socios y los proyectos Capacidad de participación en eventos de comunidades externas científicas y tecnológicas (sociedades académicas, comités de normalización, universidades...) o eventos claves profesionales/del negocio (eventos de trade, exhibiciones, consorcios inter profesionales...) e identificar y compartir elementos clave para llevar Entendimiento del valor de la apertura a la innovación, aproximación, herramientas y habilidad para usar herramientas apropiadas y opciones novedosas para apalancar los recursos externos y el conocimiento para servir mejor al negocio Habilidad para identificar soluciones con proveedores (proveedores, colaboradores científicos,...) y negociar, administrar contratos y asegurar una relación sostenible con los socios (costos, propiedad intelectual, guía en conocimientos, colaboración con compras....) |

| | | | | |
|--------------------------|--|--|---|--|
| Consumidor y sabor | | | X | <p>Ser inspirado por los consumidores y entender sus comportamientos y expectativas para el diseño de productos, empaques y beneficios excepcionales.</p> <p>Entender las bases de la ciencia sensorial, estar en capacidad de describir nuestros productos principales y los de la competencia desde un punto de vista sensorial (ser embajadores dentro y fuera de Danone)</p> <p>Entender los motivos principales para explicar el gusto del consumidor, su elección, su comportamiento</p> <p>Entender el mayor reto desde el punto de vista del consumidor acerca de innovación</p> <p>Entender la fisiología humana del gusto</p> <p>Habilidad para definir como optimizar los productos (empaque y producto) para satisfacer a los consumidores y crear una experiencia de producto alineados con la marca y beneficios (validando la sinergia global de la experiencia de producto)</p> <p>Habilidad para obtener un feedback de consumidor individual que no esté sesgada (aplicando fisiología y economía experimental)</p> <p>Develar comportamiento real y motivación del consumidor (usando etnografía y métodos cualitativos)</p> <p>Co crear innovación con el consumidor y definir maneras de trabajar que estén siempre acordes al consumidor</p> <p>Habilidad para procesar información sensorial y del consumidor para tomar decisiones y revisar la calidad de la información</p> <p>Habilidad para manejar herramientas sensoriales y del consumidor en proyectos "que, porqué y cuando" y entender la influencia de la tipología del proyecto (innovación, productividad, renovación) y toma en consideración las restricciones del negocio (tiempo, presupuesto, facilidades)</p> <p>Integra estas herramientas en proyectos globales para trabajar en conjunto con el consumidor (desde revelar las necesidades del consumidor hasta un consumo a largo plazo)</p> |
| Sostenibilidad y entorno | | | | <p>X</p> <p>Integrar el impacto ambiental en todo el desarrollo de nuevos productos, no solo para los empaques</p> <p>Entorno usado como palanca de innovación y como una ventaja competitiva</p> <p>Envolverse e incrementar la conciencia de la comunidad de I+D (para reducir el</p> |

| | | | | | |
|---|--|--|--|---|---|
| | | | | | <p>impacto ambiental de nuestros productos)</p> <p>Incrementar la credibilidad de los grupos de interés externos</p> <p>Habilidad para:</p> <p>Integrar el entorno en el desarrollo de productos (concepción ecológica)</p> <p>Aplicar métodos de ciclos de vida</p> <p>Usar herramientas para el ambiente y la sostenibilidad: huella de carbono, huella hídrica</p> <p>Conoce el sistema de administración ambiental (principios generales/certificaciones, y como es implementado en la compañía)</p> |
| Seguridad alimentaria, calidad y regulación | | | | X | <p>Capacidad de integrar calidad, seguridad alimentaria, aspectos regulatorios sistemáticamente en la gestión de proyectos</p> <p>Es entrenado en seguridad alimentaria y calidad en el diseño</p> <p>Entendimiento global de seguridad alimentaria y calidad: Conocimiento de los principales riesgos (patógenos, alergénicos, contaminantes químicos, objetos extraños, estabilidad del producto, todos los riesgos de calidad vs el consumidor, ingredientes activos, estabilidad sensorial, cultura,...)</p> <p>Es apto para gestionar y formalizar un análisis de riesgo</p> <p>Es apto para llevar a cabo un plan de acción versus cada riesgo: calidad y resumen del diseño de seguridad alimentaria</p> <p>Conoce todo lo referente a seguridad alimentaria y calidad: instrucciones, guías</p> <p>Entiende y sabe las reglas de regulación para el desarrollo del proyecto del negocio y los productos</p> |
| Innovación | | | | X | <p>La innovación es una actitud cotidiana antes de ser un proceso, lo cual permite crear grandes avances.</p> <p>Detectar la necesidad expresada o no del consumidor y transformarla en productos innovadores para el mercado lo que contribuye a crear una ventaja competitiva para Danone.</p> <p>Maestro en la gestión de procesos de innovación: de ideas a conceptos / ideas a productos, la investigación, la innovación, la valoración e implementación.</p> <p>Administración de la propiedad industrial e intelectual: entiende y determina la estrategia y las reacciones (protección de Entendimiento, las patentes, la singularidad)</p> <p>Métodos y técnicas del uso efectivo de</p> |

| | | | | | |
|----------------------|--|---|--|---|---|
| | | | | | <p>la creatividad: alentar la sesión de reflexión para resolver problemas y para generar ideas fuera de la común.</p> <p>Comprensión de los productos, los consumidores y factores sociodemográficos: Beneficios, composiciones, embalaje, procesos, gusto , forma de los alimentos , servicios, fluidez en el uso de técnicas sensoriales y ciencias del comportamiento.</p> <p>Entender las necesidades del negocio/de marca y la capacidad estratégica a medio-largo plazo/Integración (ex : epidemio y socio , servicios, ...): integración y análisis transversal de los datos procedentes de diferentes entornos</p> |
| Redes y asociaciones | | X | | | <p>Habilidad de conectar y gestionar una red externa estratégica de expertos (científicos) y las partes interesadas, para entender sus motivaciones y las apuestas con el fin de influir en la ciencia / unidad y para traducir los objetivos científicos de las necesidades concretas de la asociación y los proyectos.</p> <p>Capacidad de participar a los eventos externos científicos / tecnológicos comunitarios (sociedades académicas, comités de normalización, universidades) o para eventos claves de negocio / profesionales (ferias, exposiciones, consorcios inter - profesionales, ...) y para identificar y compartir puntos clave.</p> <p>Comprensión del valor de la innovación abierta , el enfoque y las herramientas y la capacidad de utilizar las herramientas adecuadas e intermediarios de innovación abierta con el fin de aprovechar los recursos y los conocimientos externos y servir mejor a la empresa.</p> <p>Habilidad para identificar los proveedores de soluciones (proveedores, colaboradores científicos , ...) y negociar, gestionar contratos y garantizar la relación sostenible con los socios (costos, bienes y propiedad intelectual , conocimiento directriz de conocimiento y collab compras)</p> |
| Nutrición y Salud | | | | X | <p>Integrar la nutrición como un conductor clave del negocio</p> <p>Construir, mantener y optimizar la credibilidad de los productos Danone en el campo de la nutrición y la salud</p> <p>Dieta y Nutrición</p> <p>Metodología ingesta dietética</p> <p>Funciones de macro y micronutrientes</p> |

| | | | | |
|-----------------------------------|---|--|--|--|
| | | | | <p>Recomendaciones de nutrientes y directrices dietéticas basadas en los alimentos</p> <p>Análisis de las deficiencias de nutrientes de las poblaciones específicas (por ejemplo, mujeres embarazadas , ancianos hombres sanos , poblaciones de bajos ingresos)</p> <p>Perfiles nutricionales , la justificación científica incluido</p> <p>(Desarrollo de los hábitos de alimentación saludables</p> <p>Razonamiento científico / nutricional para los productos Danone y su papel en la dieta , tamaño de las porciones optimas</p> <p>Nutrición en relación con la salud pública</p> <p>epidemiología Nutrición</p> <p>Salud y nutrición políticas : programas de educación nutricional ; campaña local de ...</p> <p>Nutri -economía</p> <p>metabolismo de los nutrientes</p> <p>Digestión y absorción de nutrientes (por ejemplo, bio - disponibilidad)</p> <p>Destino metabólico de los nutrientes , las respuestas de nutrientes postprandiales (por ejemplo, la cinética de nutrientes, la carga metabólica)</p> <p>Fisiología de la hidratación y la homeostasis , el impacto de los fluidos (cantidad y calidad)</p> <p>Gasto la regulación del apetito y la energía</p> <p>Objetivo ejemplos específicos de nutrición</p> |
| Gestión de proyectos y portafolio | X | | | <p>Conocimiento en gestión de proyecto: metodología y herramientas (GOOSE, OpenWay y/o FREEWAY)</p> <p>Evaluación y gestión de riesgos</p> <p>Dominio de la planificación de proyectos</p> <p>Gestión de las partes interesadas</p> <p>Gestión del presupuesto del proyecto</p> <p>Habilidad para tomar decisiones</p> <p>Gestión de proyectos</p> <p>Capacidad para trabajar y gestionar de forma transversal</p> <p>Capacidades de coordinación/cohesión de equipo</p> <p>Capacidad de motivar, inscribirse y declarar un análisis</p> <p>Ser capaz de trabajar en un entorno multicultural</p> <p>Gestión del cambio</p> <p>Dominio de las nuevas formas de trabajo para hacer frente a las características del equipo</p> <p>Transferencia del conocimiento</p> |

| | | | | | |
|-------------------------------------|--|---|---|--|---|
| | | | | | Entrenar en Goose, OpenWay y/o Freeway |
| Estudios clínicos (Específicos) | | | X | | <p>Comprensión global de (Internacional) estudios clínicos: fase, diseño y metodología</p> <p>Comprensión global del GCP , SOP's , regulaciones, terminología médica/científica</p> <p>Saber específico de poblaciones de estudio: niños , prematuros , ancianos, sanos, objetivo</p> <p>Evaluación de la viabilidad científica y operativa del protocolo</p> <p>Desarrollar documentos de estudio, el bosquejo de protocolo de escritura (corrección) , Asunto Hoja de Información, parte científica del plan de análisis estadístico, informe del estudio , publicación científica ,</p> <p>Selección y evaluación de potenciales investigadores</p> <p>Realización de estudios clínicos: visita de iniciación, visita de monitoreo , visita close-out</p> <p>Gestión de terceros (investigadores/CRO) evaluación , selección, negociación de contratos y supervisión</p> <p>Diseño CFR y documentos específicos del estudio (Diarios , cuestionario)</p> <p>Gestión de EC/presentaciones aprobaciones regulatorias</p> <p>Metodología de Investigación clínica y estadísticas</p> <p>Habilidades científicas: productos Danone, investigación clínica y datos bibliográficos</p> <p>Habilidades de gestión de proyectos (plazos, presupuesto de seguimiento)</p> |
| Cultura & Fermentación (Específico) | | X | | | <p>Microbiología (cepas tecnológicos)</p> <p>Propagación</p> <p>Desarrollo cultura</p> <p>Mejora cultura</p> <p>Industrialización cultura (especificación)</p> <p>Gestión de proveedores de la cultura</p> <p>Recomendación cultura para el uso agitado/conjunto/bebida/queso</p> <p>Solución problemas industriales de la cultura</p> <p>Gestión de fagos</p> <p>Fermentación: interacción entre culturas / materia prima / proceso</p> <p>Cultivos para nuevos procesos</p> <p>Fermentación de vegetales</p> |

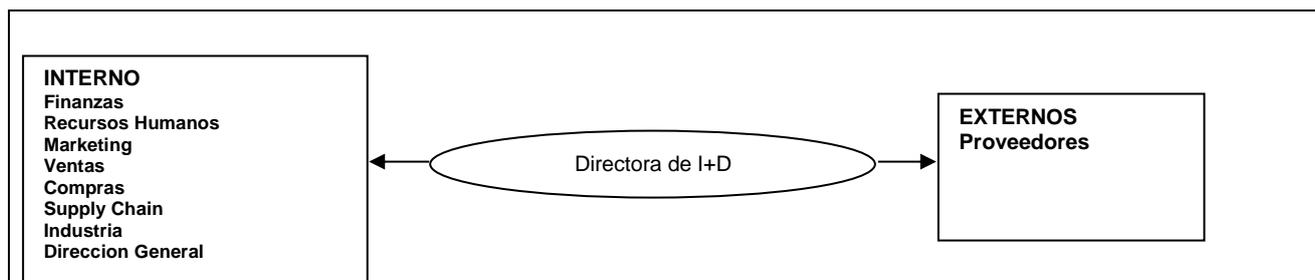
| | | | | | |
|---|--|---|--|---|---|
| Gestión y Bioestadística de los datos (Específico) | | | | X | <p>Flujo de datos (análisis de riesgos, ...)</p> <p>Diseño de base de datos y validación, Métodos/diseño de la recopilación de datos</p> <p>Validación de datos</p> <p>Data Ware Housing</p> <p>Estándares de Datos</p> <p>Estadística descriptiva e inferencial, Diseño de Experimento (DOE), Metrología</p> <p>Análisis de datos multidimensionales (PCA, clasificación ...),</p> <p>Análisis de datos estructurados</p> <p>Matemáticas y modelado estadístico/ Simulación</p> <p>Economía de la Salud e Investigación de Resultados</p> |
| Química de los alimentos y medición física (Específico) | | X | | | <p>Química</p> <p>Química analítica y metrología</p> <p>Las mediciones físicas y metrología</p> <p>Proceso de conocimiento: interacciones procesos y productos</p> <p>Nuevo vigilancia de la tecnología y accesibilidad</p> <p>Perfiles del producto</p> <p>Contaminantes químicos</p> <p>Caracterización de los ingredientes, productos y envases</p> <p>Caracterización analítica de la percepción sensorial</p> <p>Gestión de los datos y estadísticas</p> <p>Gestión de laboratorios externos</p> <p>Seguridad y la calidad de los laboratorios</p> <p>Organizaciones reglamento, normas y normalización</p> <p>Sistemas de Gestión de la Información del laboratorio</p> |
| Investigación leche humana (específico) | | | | X | <p>Comprensión global de la fisiología de la lactancia materna y la composición de la leche incluyendo las herramientas científicas y métodos complejos</p> <p>Investigación altamente creíble sobre innovaciones que respaldan el éxito de la lactancia materna y llevar a cabo investigaciones sobre el efecto de la lactancia materna en cuestiones de salud pública</p> <p>Profundidad científica sobre la composición y los beneficios de la leche materna en relación con la dieta , los genes , el estilo de vida , estado de salud (alergias , obesidad , diabetes , infección) y región/etnia</p> <p>Estado del arte del equipo científico multidisciplinario y de la red en know - how, métodos y tecnología, estudios observacionales.</p> <p>Conducción científica probada sobre innovaciones revolucionarias globales</p> |

| | | | | | |
|---------------------------------------|--|--|---|---|---|
| | | | | | <p>en apoyo a la nutrición infantil y lactancia materna</p> <p>Visibilidad y reconocimiento científico como experto en el campo, KOL , organismos reguladores y organizaciones no gubernamentales</p> <p>Recomendaciones sobre la lactancia materna , la dieta y el comportamiento de las madres y HCPs</p> <p>Estado del arte de los estudios observacionales en los beneficios de lactancia materna y la composición de la leche humana</p> <p>Combinación inteligente de internos y externos del know-how , herramientas y métodos</p> <p>Equipo multidisciplinario global dedicado y orientado con experiencia de sondeo.</p> |
| Gestión del Conocimiento (Específico) | | | | X | <p>Comprender y utilizar los principios de KM, metodologías, herramientas y técnicas</p> <p>Configuración de la información de Gobierno y ser garantía de esta</p> <p>Capacidad para seleccionar y elegir las fuentes de información adecuadas y evaluarlas de acuerdo con el alcance y las necesidades</p> <p>Entendimiento del entorno de la ciencias de la información: conducir las relaciones con los proveedores, la participación activa en las sociedades profesionales, observando y transformando las tendencias de la información, las nuevas tecnologías, herramientas de inteligencia, en oportunidades para I+D de Danone</p> <p>Habilidad para instalar, capacitar y entrenar a otros colegas en KM</p> <p>Desarrollar un liderazgo transversal para elaborar una información estratégica para la creación de redes de investigación y desarrollo, además de coordinar las acciones y los resultados</p> |
| Ciencia de la leche (Específico) | | | X | | <p>El principal ámbito de aplicación de la leche animal es la «leche de vaca», sabiendo que otra leche animal requiere competencias similares. Leches vegetales no existen, se trata de jugos fuera del campo de aplicación (leche de soja, ...)</p> <p>Conocimiento global en el abastecimiento de leche</p> <p>La síntesis de la leche, el impacto de la alimentación y la entrada del medio ambiente</p> <p>Abastecimiento de leche, geografías, sistemas de producción, la sostenibilidad y los hechos sociales</p> <p>Composición de la leche y de la calidad</p> |

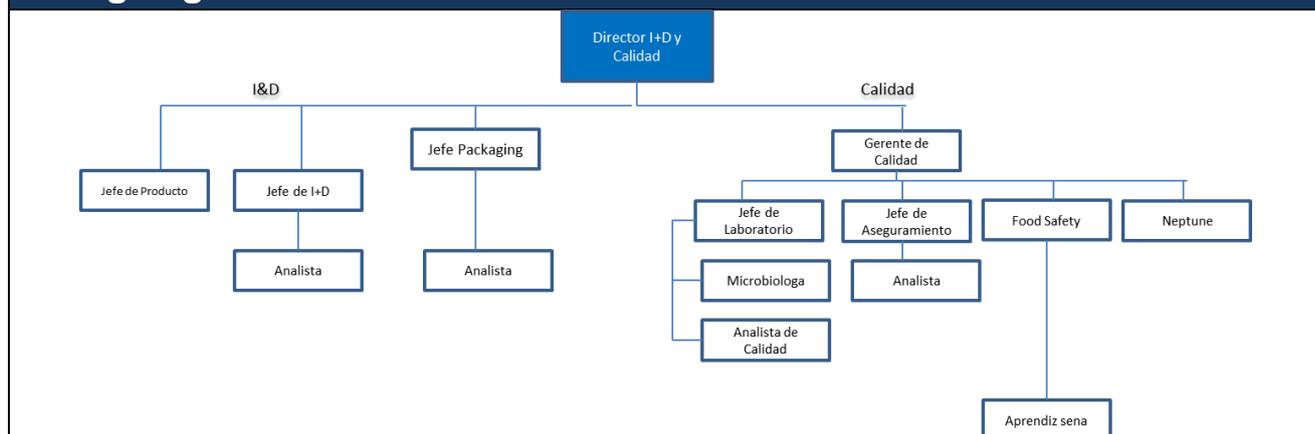
| | | | | | |
|-----------------------|--|--|---|--|--|
| | | | | | <p>Bioquímica, microbiología, propiedades nutricionales</p> <p>Unidades de operación</p> <p>Separaciones, calefacciones, homogeneización, fraccionamiento</p> <p>Habilidades profundas en propiedades tecno-funcionales</p> <p>Impacto de los procesos (incluyendo operaciones unitarias) y de la fermentación sobre los componentes de la leche</p> <p>Mecanismos físico-químicos de la coagulación de la leche</p> <p>Papel de las proteínas y la grasa en gel del yogur</p> <p>Ingredientes de leche y fracciones de leche</p> <p>Impacto en la textura y en las propiedades organolépticas y la calidad de los productos lácteos frescos</p> |
| Empaques (específico) | | | X | | <p>Conocimiento de empaques y funcionalidades</p> <p>Tapas (Materiales, tecnologías, funcionalidades relacionadas a los requerimientos del consumidor y preferencia, industrialización).</p> <p>Entendimiento de materiales, tecnologías, análisis de ciclo de vida, industrialización, costo, libertad en el diseño, seguridad y regulaciones, métodos de evaluación de empaques (incluyendo simulación) en el seguimiento de los tipos de empaques y tecnologías: botellas y tapas, empaques de vidrio y tapas, cierres de cartón compuesto, latas de acero, tazas, cajas de bolsas y transporte de empaques.</p> <p>Materiales: Bases de química, polímeros (propiedades, formulación y transformación), análisis de ciclo de vida, biotecnologías para todos los trabajos hechos en materiales Gen 2 Bio, seguridad y regulaciones aplicados a materiales</p> <p>Conocimiento de vidrios (incluyendo especificaciones en tapas, tecnologías de decoración, estudios de cualidad)</p> <p>Habilidades técnicas en líneas de empaque: procesos de producción referente a productos, tecnologías de producción de empaques, máquinas de interacción de material, procesos de definición y validación</p> <p>Optimización de fuentes de materias primas y portafolio</p> <p>Conocimiento en test de empaques que deberían ser aplicados dependiendo de proyectos, productos y logísticas específicas</p> <p>Interacción empaque-producto (y todos</p> |

| | | | | | |
|---|--|--|---|--|--|
| | | | | | <p>los métodos de medición relacionados con) /cultura/ ingredientes</p> <p>Conoce y sigue el desarrollo de las regulación de empaques y demandas de seguridad</p> <p>Habilidad para trabajar con proveedores, universidades y agencias de diseño para encontrar las mejores soluciones.</p> <p>Administración de todo el proceso del desarrollo de empaques para industrialización</p> <p>Copas y diseño de botellas (botellas y desempeño + proceso) diseñados para conectar con tecnología y desde el material hasta los consumidores incluyendo modelización y simulación y evaluación completa del empaque (incluyendo seguridad y transporte del producto)</p> <p>Tiene conocimiento en materiales específicos de empaques y está disponible para validar las especificaciones</p> <p>Tiene conocimiento de metodologías de evaluación del desempeño de empaques con los consumidores</p> <p>Tiene conocimiento del modelamiento del costos y el impacto del costo de los empaques hasta el fin de su vida útil</p> |
| Tecnología de producto y proceso (específico) | | | X | | <p>Ingredientes y materias primas</p> <p>Proceso y equipo</p> <p>Caracterización psicoquímica y sensorial</p> <p>Interacción formula/proceso/sensorial/seguridad alimentaria</p> <p>Interacción producto/empaque</p> <p>Formulas y especificaciones típicas</p> <p>Ensayos de laboratorio y pilotos, diseño experimental</p> <p>Formulación incluyendo nutrición y objetivos de precios</p> <p>Industrialización, balance masivo</p> <p>Administración de proyectos</p> <p>Transferencia tecnológica para innovación</p> <p>Ejemplos de las expectativas por nivel de experiencia son los mismos para todas las divisiones de aprendices y calificados y las descripciones específicas para experiencia y maestro para lácteos, agua, baby y medical.</p> |

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Director de Recursos Humanos

| | | | |
|---|--|-------------------------|-------------------------|
|  | | PERFIL DEL CARGO | FECHA 17/11/2012 |
| Nombre del Cargo | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | | |
| Directora de Recursos Humanos | Director General | | |
| GERENCIA | AREA | | |
| Recursos Humanos | Recursos Humanos | | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 7 | | | |

| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
|---|--|--|---------------------------|
| SI | Lunes a Viernes 7am a 5 pm | 3 | 1 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Carreras relacionadas con: Psicología, Administración de Empresas. Estudios Superiores: Posgrados, Diplomados, Especializaciones, Maestrías, Gerencia del talento humano, Habilidades gerenciales en Gestión Humana, procesos de Selección y Reclutamiento Idiomas: Inglés en un 80%, Alto nivel en las 4 habilidades | | Conocimiento entrevista, pruebas psicotécnicas, conceptos procesos psicológicos, selección y reclutamiento de talento humano, conocimientos en salud ocupacional y seguridad industrial, manejo de nómina, beneficios y compensación, manejo de crisis a nivel industrial. | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| Inglés Alto de Ingles | | N/A | |
| Experiencia | | | |
| Experiencia para este cargo mínimo 4 años en cargos gerenciales o directivos en Recursos Humanos, preferiblemente en empresas de Consumo Masivo | | | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | | | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | Comportamiento Asociado | | |
| <u>Compromiso</u> | | | |
| Inspirar y ser la Visión | -Conoce y entiende la estrategia / los objetivos del departamento y los tiene en cuenta en su día a día -Conoce los valores de la empresa y los manifiesta a diario | | |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | -Tiene iniciativa, propone mejoras -Acepta cambios y se adapta bien, es abierto al cambio, apoya activamente la aplicación de nuevas soluciones / mejoras | | |
| <u>Open – Abierto</u> | | | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | -Construye relaciones basadas en apertura, honestidad y respeto hacia los empleados -Es capaz de adaptar su propio estilo de comunicación según el público -Escucha y se asegura de haber sido entendido -Presenta su propia opinión sobre temas o dudas de otros y sobre una anterior manera de actuar de manera constructiva , objetiva y con respeto | | |
| Conectar Dentro y Fuera | -Es capaz de explicar la manera en que su trabajo está relacionado con otras funciones -Representa una manera abierta y cooperativa de abordar asuntos con asociados, proveedores y clientes (internos y externos) | | |

| | |
|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> -Siempre muestra entusiasmo y ayuda, transmitiendo conocimiento cuando se le pide o cuando surge la ocasión -En situaciones difíciles, se compromete a encontrar soluciones e implementarlas debidamente -Busca activamente y recibe información de otros departamentos, necesaria para conseguir sus objetivos, encuentra y entiende la conexión entre sus propios objetivos y los de otros |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | |
| Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir | <ul style="list-style-type: none"> -Consigue resultados sostenibles y los consigue en el plazo establecido -Mejora sus propios métodos de trabajo, busca maneras más eficaces de hacer lo mismo, constantemente intenta siempre mejorar y evita acciones rutinas |
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | <ul style="list-style-type: none"> -Analiza situaciones difíciles, saca y presenta conclusiones, aplica soluciones con éxito para evitar una situación parecida en el futuro -Colabora bien en equipo – utiliza el trabajo en equipo para aumentar sus propios resultados además de los de su equipo y departamento, traduce los objetivos particulares en objetivos del equipo/del departamento/de la empresa y muestra a compañeros el impacto de sus acciones en los resultados de la compañía |
| <u>Empowered – Desarrollador</u> | |
| Implicar y alinear los equipos | <ul style="list-style-type: none"> -Le apasiona construir el equipo y conseguir éxito para el equipo -Identifica y soluciona los conflictos en el equipo -Construye relaciones con los miembros del equipo basadas en confianza mutua -Da responsabilidad a los miembros del equipo para influenciar positivamente en su trabajo -Apoya e influencia positivamente en el desarrollo del equipo, asignando tareas y trabajos que crean una oportunidad de aprendizaje para los miembros -Se responsabiliza de anunciar decisiones / comunicados complicados -Sigue los resultados de la empresa /del departamento/del equipo y mantiene al equipo informado -Comparte sus impresiones de manera abierta y respetuosa -Intenta encontrar maneras de abordar conflictos donde todos salen ganando |
| Desarrollar el talento y aprovechar la diversidad | <ul style="list-style-type: none"> -Comparte su experiencia y conocimiento con otros, transmite información que puede ayudar a otros en su trabajo -Recluta y atrae a las personas adecuadas -Crea condiciones fomentando intercambios abiertos sobre lo vivido y aprendido; anima a tomar iniciativas y |

| | |
|--|--|
| | <p>ser independiente</p> <ul style="list-style-type: none"> -Saca conclusiones de sus propios errores y las pone en práctica, no comete otra vez el mismo error -Aumenta sus capacidades aprendiendo de los demás -Busca activamente oportunidades de desarrollo en el trabajo -Busca / es abierto a comentarios de otros y se propone aprender de ellos |
|--|--|

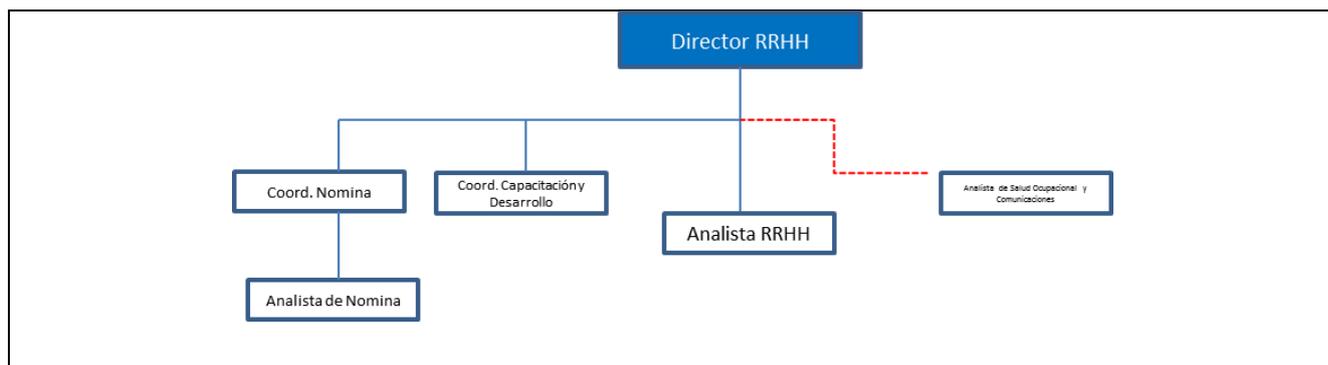
| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
|---|-----------------|-------------------|------------------------|---------------|---|
| 1. Análisis de los socios estratégicos: Entendimiento e integración de los puntos clave | | | X | | Habilidad para: Entender el modelo de negocio; Entender el contexto externo y sus tendencias; Integración para permitir una efectiva alianza estratégica del negocio. |
| 2. Impacto estratégico: Construcción conjunta de la estrategia del negocio | | | X | | Habilidad para: Ser embajador de la cultura, valores y políticas; Ser una fuente de credibilidad del negocio para los colaboradores y socios estratégicos; Nutrir la estrategia transversalmente a través de la experiencia y conocimiento. |
| 3. Visión estratégica de RH: Definición efectiva. | | | | X | Habilidad para: Analizar y entender el ambiente actual y anticipar cambios potenciales, riesgos y oportunidades; Construir una visión a largo y corto plazo alineada con la visión de RH de Danone; Diseñar el plan estratégico y los plazos en tiempos definidos teniendo en cuenta todos los recursos (humanos, financieros, herramientas). |
| 4. Sensibilidad humana: Entendimiento y conexión con los individuos. | | | | X | Habilidad para: Entender el comportamiento humano (tener inteligencia emocional); Mostrar preocupación genuina y respeto por otros (todos); Identificar la manera más efectiva para alcanzar y construir relaciones efectivas con todas las personas. |
| 5. Desarrollo efectivo colectivo: Desarrollo conjunto de organizaciones y equipos de alto rendimiento | | | X | | Habilidad para: Diseñar equipos diversos y efectivos, alineados con la visión del negocio; Identificar y desarrollar competencias relevantes para necesidades actuales y futuras; Dar guía y soluciones para asegurar eficiencia y dinámica positiva a los equipos. |
| 6. Procesos, Proyectos y Herramientas: Diseño e implementación. | | | X | | Habilidad para: Dominar las políticas Danone/ lineamientos y regulaciones locales de RH; Dominar las herramientas y procesos de RH para apoyar el área y la eficiencia de la CBU; Usar los proyectos y procesos administrativos para proveer soporte eficiente a todas las áreas. |

| | | | | | |
|---|--|--|---|---|--|
| 7. Administración transformacional: Dirigir el cambio y orquestar el compromiso colectivo. | | | X | | Habilidad para: Motivar la construcción de una visión; Diagnosticar los problemas del negocio y crear o encontrar soluciones; Construir e implementar un plan de gestión de cambio. |
| 8. Seguimiento del Desempeño: Llevar un registro del desempeño para una mejora sostenible. | | | | X | Habilidad para: Diseñar, monitorear y traducir en acciones indicadores relevantes que mantengan el rendimiento de RH. Medir el impacto de las decisiones del negocio en indicadores de RH; Medir el impacto de las acciones/decisiones de RH en los resultados del negocio. |
| 9. Innovación social: Desarrollar innovaciones y soluciones sociales | | | X | | Habilidad para: Desarrollar una alianza en el largo plazo con los socios estratégicos del negocio incluso si sus intereses son distintos; Asegurar valor social compartido dentro del ecosistema Danone; Construir convicción con base en un entendimiento sólido de las claves sociales y la sociedad; Hacer acuerdos que preserven la confianza y los objetivos. |
| 10. Diseño de un ambiente laboral: Promover seguridad, salud e innovación, así como un ambiente laboral innovador. | | | X | | Habilidad para: Asegurar condiciones y comportamientos adecuados para la seguridad, salud y bienestar en el trabajo; Crear condiciones que permitan a los Danoners eficiencia laboral conjunta; Fomentar innovación promoviendo la diversidad, maneras alternativas de pensamiento, toma de riesgos y aprendizajes conjuntos. |

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Gerente de Calidad

| | | | |
|--|----------------------------------|--|----------------------------------|
| | | PERFIL DEL CARGO | 22/09/2013 |
| Nombre del Cargo | | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | |
| Gerente de Calidad | | Directora de Investigación y Desarrollo - Calidad | |
| GERENCIA | | AREA | |
| Director de Investigación y Desarrollo - Calidad | | Investigación y desarrollo - Calidad | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 9 | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| N/A | Lunes a viernes 7 a 5 pm | 4 | 5 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Microbióloga Industrial, Ingeniero Químico o carrera a fines Postgrados, diplomado o especializaciones en Industria de alimentos, aseguramiento de la calidad | | En seguridad alimentaria, procesos de producción buenas prácticas de manufactura, capacidad técnica para el manejo de instrumentos y procesamiento de muestras, manejo HACCP, aseguramiento de Calidad, Normatividad alimentaria | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| Nivel intermedio de Inglés | | SI | |

| Experiencia | |
|--|--|
| Tres años de Experiencia como jefe Calidad en empresas de Alimentos. | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | Comportamiento Asociado |
| <u>Compromiso</u> | |
| Inspirar y ser la Visión | <ul style="list-style-type: none"> • Conoce y entiende la estrategia / los objetivos del departamento y los tiene en cuenta en su día a día • Conoce los valores de la empresa y los manifiesta a diario. |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | <ul style="list-style-type: none"> • Tiene iniciativa, propone mejoras • Acepta cambios y se adapta bien, es abierto al cambio, apoya activamente la aplicación de nuevas soluciones / mejoras |
| <u>Open – Abierto</u> | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | <ul style="list-style-type: none"> • Construye relaciones basadas en apertura, honestidad y respeto hacia los empleados • Es capaz de adaptar su propio estilo de comunicación según el público • Escucha y se asegura de haber sido entendido • Presenta su propia opinión sobre temas o dudas de otros y sobre una anterior manera de actuar de manera constructiva , objetiva y con respeto |
| Conectar Dentro y Fuera | <ul style="list-style-type: none"> • Es capaz de explicar la manera en que su trabajo está relacionado con otras funciones • Representa una manera abierta y cooperativa de abordar asuntos con asociados, proveedores y clientes (internos y externos) • Siempre muestra entusiasmo y ayuda, transmitiendo conocimiento cuando se le pide o cuando surge la ocasión • En situaciones difíciles, se compromete a encontrar soluciones e implementarlas debidamente • Busca activamente y recibe información de otros departamentos, necesaria para conseguir sus objetivos, encuentra y entiende la conexión entre sus propios objetivos y los de otros |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | |
| Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir | <ul style="list-style-type: none"> • -Consigue resultados sostenibles y los consigue en el plazo establecido • Mejora sus propios métodos de trabajo, busca maneras más eficaces de hacer lo mismo, |

| | |
|---|---|
| | constantemente intenta siempre mejorar y evita acciones rutinas |
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | <ul style="list-style-type: none"> • -Analiza situaciones difíciles, saca y presenta conclusiones, aplica soluciones con éxito para evitar una situación parecida en el futuro • Colabora bien en equipo – utiliza el trabajo en equipo para aumentar sus propios resultados además de los de su equipo y departamento, traduce los objetivos particulares en objetivos del equipo/del departamento/de la empresa y muestra a compañeros el impacto de sus acciones en los resultados de la compañía |
| <u>Empowered – Desarrollador</u> | |
| Implicar y alinear los equipos | <ul style="list-style-type: none"> • Le apasiona construir el equipo y conseguir éxito para el equipo • Identifica y soluciona los conflictos en el equipo • Construye relaciones con los miembros del equipo basadas en confianza mutua • Da responsabilidad a los miembros del equipo para influenciar positivamente en su trabajo • Apoya e influencia positivamente en el desarrollo del equipo, asignando tareas y trabajos que crean una oportunidad de aprendizaje para los miembros • Se responsabiliza de anunciar decisiones / comunicados complicados • Sigue los resultados de la empresa /del departamento/del equipo y mantiene al equipo informado • Comparte sus impresiones de manera abierta y respetuosa • Intenta encontrar maneras de abordar conflictos donde todos salen ganando • |
| Desarrollar el talento y aprovechar la diversidad | <ul style="list-style-type: none"> • Comparte su experiencia y conocimiento con otros, transmite información que puede ayudar a otros en su trabajo • Recluta y atrae a las personas adecuadas • Crea condiciones fomentando intercambios abiertos sobre lo vivido y aprendido; anima a tomar iniciativas y ser independiente • Saca conclusiones de sus propios errores y las pone en práctica, no comete otra vez el mismo error • Aumenta sus capacidades aprendiendo de los demás • Busca activamente oportunidades de desarrollo en el trabajo |

- Busca / es abierto a comentarios de otros y se propone aprender de ellos

| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
|--------------------------|----------|------------|-----------------|--------|---|
| Estrategia y Negocio | | | | X | Entendimiento de grupos dentro de la organización (funciones, contexto, socios internos y externos), así como las políticas y guías internas Danone (modelo de operación Danone, DOM). Además de la información económica y financiera del negocio (finanzas, P&L), la estrategia del negocio (posicionamiento, consumidor, expansión geográfica...) |
| Comunicación | | | | X | Comunicar efectivamente a todos los colaboradores en grupos con diferentes objetivos acerca de la experticia y los resultados Danone producto de investigación, que indican el valor agregado de I+D a la reputación y éxito de Danone. Interactúa con pares científicos/líderes de opiniones claves, se involucra en discusiones estratégicas y las dirige de acuerdo a las necesidades del mercado Resume documentos y extrae mensajes claves |
| Inteligencia competitiva | | | X | | Habilidad para conectar y manejar una red estratégica (o científica) de expertos y grupos de interés, para entender la motivación y los grupos de interés para influenciar/guiar la ciencia y transformar los objetivos científicos en necesidades concretas para los socios y los proyectos Capacidad de participación en eventos de comunidades externas científicas y tecnológicas (sociedades académicas, comités de normalización, universidades...) o eventos claves profesionales/del negocio (eventos de trade, exhibiciones, consorcios inter profesionales...) e identificar y compartir elementos clave para llevar Entendimiento del valor de la apertura a la innovación, aproximación, herramientas y habilidad para usar herramientas apropiadas y opciones novedosas para apalancar los recursos externos y el conocimiento para servir mejor al negocio Habilidad para identificar soluciones con proveedores (proveedores, colaboradores científicos,...) y negociar, administrar contratos y asegurar una relación sostenible con los socios (costos, propiedad |

| | | | | | |
|--------------------|---|--|--|--|--|
| | | | | | intelectual, guía en conocimientos, colaboración con compras....) |
| Consumidor y sabor | X | | | | <p>Ser inspirado por los consumidores y entender sus comportamientos y expectativas para el diseño de productos, empaques y beneficios excepcionales.</p> <p>Entender las bases de la ciencia sensorial, estar en capacidad de describir nuestros productos principales y los de la competencia desde un punto de vista sensorial (ser embajadores dentro y fuera de Danone)</p> <p>Entender los motivos principales para explicar el gusto del consumidor, su elección, su comportamiento</p> <p>Entender el mayor reto desde el punto de vista del consumidor acerca de innovación</p> <p>Entender la fisiología humana del gusto</p> <p>Habilidad para definir como optimizar los productos (empaque y producto) para satisfacer a los consumidores y crear una experiencia de producto alineados con la marca y beneficios (validando la sinergia global de la experiencia de producto)</p> <p>Habilidad para obtener un feedback de consumidor individual que no esté sesgada (aplicando fisiología y economía experimental)</p> <p>Develar comportamiento real y motivación del consumidor (usando etnografía y métodos cualitativos)</p> <p>Co crear innovación con el consumidor y definir maneras de trabajar que estén siempre acordes al consumidor</p> <p>Habilidad para procesar información sensorial y del consumidor para tomar decisiones y revisar la calidad de la información</p> <p>Habilidad para manejar herramientas sensoriales y del consumidor en proyectos "que, porqué y cuando" y entender la influencia de la tipología del proyecto (innovación, productividad, renovación) y toma en consideración las restricciones del negocio (tiempo, presupuesto, facilidades)</p> <p>Integra estas herramientas en proyectos globales para trabajar en conjunto con el consumidor (desde revelar las necesidades del consumidor hasta un consumo a largo plazo)</p> |

| | | | | | |
|---|--|--|---|--|---|
| Sostenibilidad y entorno | | | X | | <p>Integrar el impacto ambiental en todo el desarrollo de nuevos productos, no solo para los empaques</p> <p>Entorno usado como palanca de innovación y como una ventaja competitiva</p> <p>Envolverse e incrementar la conciencia de la comunidad de I+D (para reducir el impacto ambiental de nuestros productos)</p> <p>Incrementar la credibilidad de los grupos de interés externos</p> <p>Habilidad para:</p> <p>Integrar el entorno en el desarrollo de productos (concepción ecológica)</p> <p>Aplicar métodos de ciclos de vida</p> <p>Usar herramientas para el ambiente y la sostenibilidad: huella de carbono, huella hídrica</p> <p>Conoce el sistema de administración ambiental (principios generales/certificaciones, y como es implementado en la compañía)</p> |
| Seguridad alimentaria, calidad y regulación | | | X | | <p>Capacidad de integrar calidad, seguridad alimentaria, aspectos regulatorios sistemáticamente en la gestión de proyectos</p> <p>Es entrenado en seguridad alimentaria y calidad en el diseño</p> <p>Entendimiento global de seguridad alimentaria y calidad: Conocimiento de los principales riesgos (patógenos, alergénicos, contaminantes químicos, objetos extraños, estabilidad del producto, todos los riesgos de calidad vs el consumidor, ingredientes activos, estabilidad sensorial, cultura,...)</p> <p>Es apto para gestionar y formalizar un análisis de riesgo</p> <p>Es apto para llevar a cabo un plan de acción versus cada riesgo: calidad y resumen del diseño de seguridad alimentaria</p> <p>Conoce todo lo referente a seguridad alimentaria y calidad: instrucciones, guías</p> <p>Entiende y sabe las reglas de regulación para el desarrollo del proyecto del negocio y los productos</p> |
| Innovación | | | X | | <p>La innovación es una actitud cotidiana antes de ser un proceso, lo cual permite crear grandes avances.</p> <p>Detectar la necesidad expresada o no del consumidor y transformarla en productos innovadores para el mercado lo que contribuye a crear una ventaja competitiva para Danone.</p> <p>Maestro en la gestión de procesos de innovación: de ideas a conceptos / ideas a productos, la investigación, la</p> |

| | | | | | |
|----------------------|--|--|---|--|--|
| | | | | | <p>innovación, la valoración e implementación.</p> <p>Administración de la propiedad industrial e intelectual: entiende y determina la estrategia y las reacciones (protección de Entendimiento, las patentes, la singularidad y ownability)</p> <p>Métodos y técnicas del uso efectivo de la creatividad: alentar la sesión de reflexión para resolver problemas y para generar ideas fuera de la común.</p> <p>Comprensión de los productos, los consumidores y factores sociodemográficos: Beneficios, composiciones, embalaje, procesos, gusto , forma de los alimentos , servicios, fluidez en el uso de técnicas sensoriales y ciencias del comportamiento.</p> <p>Entender las necesidades del negocio/de marca y la capacidad estratégica a medio-largo plazo/Integración (ex : epidemio y socio , servicios, ...): integración y análisis transversal de los datos procedentes de diferentes entornos</p> |
| Redes y asociaciones | | | X | | <p>Habilidad de conectar y gestionar una red externa estratégica de expertos (científicos) y las partes interesadas, para entender sus motivaciones y las apuestas con el fin de influir en la ciencia / unidad y para traducir los objetivos científicos de las necesidades concretas de la asociación y los proyectos.</p> <p>Capacidad de participar a los eventos externos científicos / tecnológicos comunitarios (sociedades académicas, comités de normalización, universidades) o para eventos claves de negocio / profesionales (ferias, exposiciones, consorcios inter - profesionales, ...) y para identificar y compartir puntos clave.</p> <p>Comprensión del valor de la innovación abierta , el enfoque y las herramientas y la capacidad de utilizar las herramientas adecuadas e intermediarios de innovación abierta con el fin de aprovechar los recursos y los conocimientos externos y servir mejor a la empresa.</p> <p>Habilidad para identificar los proveedores de soluciones (proveedores, colaboradores científicos , ...) y negociar, gestionar contratos y garantizar la relación sostenible con los socios (costos, bienes y propiedad intelectual , conocimiento directriz de conocimiento y compras)</p> |

| | | | | |
|-----------------------------------|--|--|---|---|
| Nutrición y Salud | | | X | <p>Integrar la nutrición como un conductor clave del negocio</p> <p>Construir, mantener y optimizar la credibilidad de los productos Danone en el campo de la nutrición y la salud</p> <p>Dieta y Nutrición</p> <p>Metodología ingesta dietética</p> <p>Funciones de macro y micronutrientes</p> <p>Recomendaciones de nutrientes y directrices dietéticas basadas en los alimentos</p> <p>Análisis de las deficiencias de nutrientes de las poblaciones específicas (por ejemplo, mujeres embarazadas , ancianos hombres sanos , poblaciones de bajos ingresos)</p> <p>Perfiles nutricionales , la justificación científica incluido</p> <p>(Desarrollo de los hábitos de alimentación saludables</p> <p>Razonamiento científico / nutricional para los productos Danone y su papel en la dieta , tamaño de las porciones optimas</p> <p>Nutrición en relación con la salud pública</p> <p>epidemiología Nutrición</p> <p>Salud y nutrición políticas : programas de educación nutricional ; campaña local de ...</p> <p>Nutri -economía</p> <p>metabolismo de los nutrientes</p> <p>Digestión y absorción de nutrientes (por ejemplo, bio - disponibilidad)</p> <p>Destino metabólico de los nutrientes , las respuestas de nutrientes postprandiales (por ejemplo, la cinética de nutrientes, la carga metabólica)</p> <p>Fisiología de la hidratación y la homeostasis , el impacto de los fluidos (cantidad y calidad)</p> <p>Gasto la regulación del apetito y la energía</p> <p>Objetivo ejemplos específicos de nutrición</p> |
| Gestión de proyectos y portafolio | | | | <p>X</p> <p>Conocimiento en gestión de proyecto: metodología y herramientas (GOOSE, OpenWay y/o FREEWAY)</p> <p>Evaluación y gestión de riesgos</p> <p>Dominio de la planificación de proyectos</p> <p>Gestión de las partes interesadas</p> <p>Gestión del presupuesto del proyecto</p> <p>Habilidad para tomar decisiones</p> <p>Gestión de proyectos</p> <p>Capacidad para trabajar y gestionar de forma transversal</p> <p>Capacidades de coordinación/cohesión de equipo</p> <p>Capacidad de motivar, inscribirse y</p> |

| | | | | | |
|-------------------------------------|--|---|--|--|---|
| | | | | | <p>declarar un análisis</p> <p>Ser capaz de trabajar en un entorno multicultural</p> <p>Gestión del cambio</p> <p>Dominio de las nuevas formas de trabajo para hacer frente a las características del equipo</p> <p>Transferencia del conocimiento</p> <p>Entrenar en Goose, OpenWay y/o Freeway</p> |
| Estudios clínicos (Específicos) | | X | | | <p>Comprensión global de (Internacional) estudios clínicos: fase, diseño y metodología</p> <p>Comprensión global del GCP , SOP's , regulaciones, terminología médica/científica</p> <p>Saber específico de poblaciones de estudio: niños , prematuros , ancianos, sanos, objetivo</p> <p>Evaluación de la viabilidad científica y operativa del protocolo</p> <p>Desarrollar documentos de estudio, el bosquejo de protocolo de escritura (corrección) , Asunto Hoja de Información, parte científica del plan de análisis estadístico, informe del estudio , publicación científica ,</p> <p>Selección y evaluación de potenciales investigadores</p> <p>Realización de estudios clínicos: visita de iniciación, visita de monitoreo , visita close-out</p> <p>Gestión de terceros (investigadores/CRO) evaluación , selección, negociación de contratos y supervisión</p> <p>Diseño CFR y documentos específicos del estudio (Diarios , cuestionario)</p> <p>Gestión de EC/presentaciones aprobaciones regulatorias</p> <p>Metodología de Investigación clínica y estadísticas</p> <p>Habilidades científicas: productos Danone, investigación clínica y datos bibliográficos</p> <p>Habilidades de gestión de proyectos (plazos, presupuesto de seguimiento)</p> |
| Cultura & Fermentación (Específico) | | X | | | <p>Microbiología (cepas tecnológicos)</p> <p>Propagación</p> <p>Desarrollo cultura</p> <p>Mejora cultura</p> <p>Industrialización cultura (especificación)</p> <p>Gestión de proveedores de la cultura</p> <p>Recomendación cultura para el uso agitado/conjunto/bebida/queso</p> <p>Solución problemas industriales de la cultura</p> <p>Gestión de fagos</p> <p>Fermentación: interacción entre culturas / materia prima / proceso</p> |

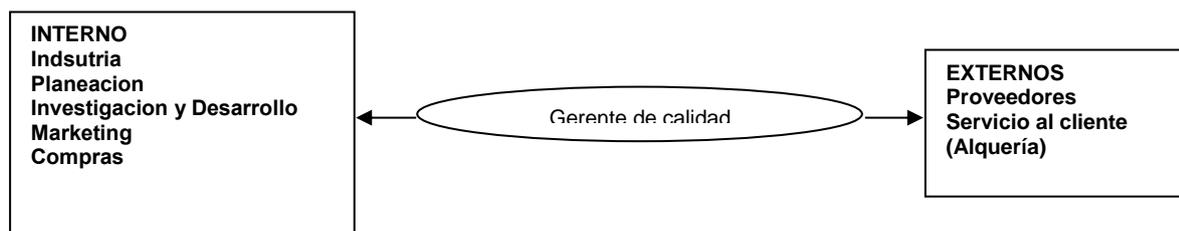
| | | | | | |
|---|--|---|---|--|--|
| | | | | | Cultivos para nuevos procesos Fermentación de vegetales |
| Gestión y Bioestadística de los datos (Específico) | | | X | | Flujo de datos (análisis de riesgos, ...) Diseño de base de datos y validación, Métodos/diseño de la recopilación de datos Validación de datos Data Ware Housing Estándares de Datos Estadística descriptiva e inferencial, Diseño de Experimento (DOE), Metrología Análisis de datos multidimensionales (PCA, clasificación ...), Análisis de datos estructurados Matemáticas y modelado estadístico/ Simulación Economía de la Salud e Investigación de Resultados |
| Química de los alimentos y medición física (Específico) | | | X | | Química Química analítica y metrología Las mediciones físicas y metrología Proceso de conocimiento: interacciones procesos y productos Nueva vigilancia de la tecnología y accesibilidad Perfiles del producto Contaminantes químicos Caracterización de los ingredientes, productos y envases Caracterización analítica de la percepción sensorial Gestión de los datos y estadísticas Gestión de laboratorios externos Seguridad y la calidad de los laboratorios Organizaciones reglamento, normas y normalización Sistemas de Gestión de la Información del laboratorio |
| Investigación leche humana (específico) | | X | | | Comprensión global de la fisiología de la lactancia materna y la composición de la leche incluyendo las herramientas científicas y métodos complejos Investigación altamente creíble sobre innovaciones que respaldan el éxito de la lactancia materna y llevar a cabo investigaciones sobre el efecto de la lactancia materna en cuestiones de salud pública Profundidad científica sobre la composición y los beneficios de la leche materna en relación con la dieta , los genes , el estilo de vida , estado de salud (alergias , obesidad , diabetes , infección) y región/etnia Estado del arte del equipo científico multidisciplinario y de la red en know - how, métodos y tecnología, estudios |

| | | | | |
|----------------------------------|--|---|--|---|
| | | | | <p>observacionales.</p> <p>Conducción científica probada sobre innovaciones revolucionarias globales en apoyo a la nutrición infantil y lactancia materna</p> <p>Visibilidad y reconocimiento científico como experto en el campo, KOL , organismos reguladores y organizaciones no gubernamentales</p> <p>Recomendaciones sobre la lactancia materna , la dieta y el comportamiento de las madres y HCPs</p> <p>Estado del arte de los estudios observacionales en los beneficios de lactancia materna y la composición de la leche humana</p> <p>Combinación inteligente de internos y externos del know-how , herramientas y métodos</p> <p>Equipo multidisciplinario global dedicado y orientado con experiencia de sondeo.</p> |
| Ciencia de la leche (Específico) | | X | | <p>El principal ámbito de aplicación de la leche animal es la «leche de vaca», sabiendo que otra leche animal requiere competencias similares. Leches vegetales no existen, se trata de jugos fuera del campo de aplicación (leche de soja, ...)</p> <p>Conocimiento global en el abastecimiento de leche</p> <p>La síntesis de la leche, el impacto de la alimentación y la entrada del medio ambiente</p> <p>Abastecimiento de leche, geografías, sistemas de producción, la sostenibilidad y los hechos sociales</p> <p>Composición de la leche y de la calidad</p> <p>Bioquímica, microbiología, propiedades nutricionales</p> <p>Unidades de operación</p> <p>Separaciones, calefacciones, homogeneización, fraccionamiento</p> <p>Habilidades profundas en propiedades tecno-funcionales</p> <p>Impacto de los procesos (incluyendo operaciones unitarias) y de la fermentación sobre los componentes de la leche</p> <p>Mecanismos físico-químicos de la coagulación de la leche</p> <p>Papel de las proteínas y la grasa en gel del yogur</p> <p>Ingredientes de leche y fracciones de leche</p> <p>Impacto en la textura y en las propiedades organolépticas y la calidad de los productos lácteos frescos</p> |

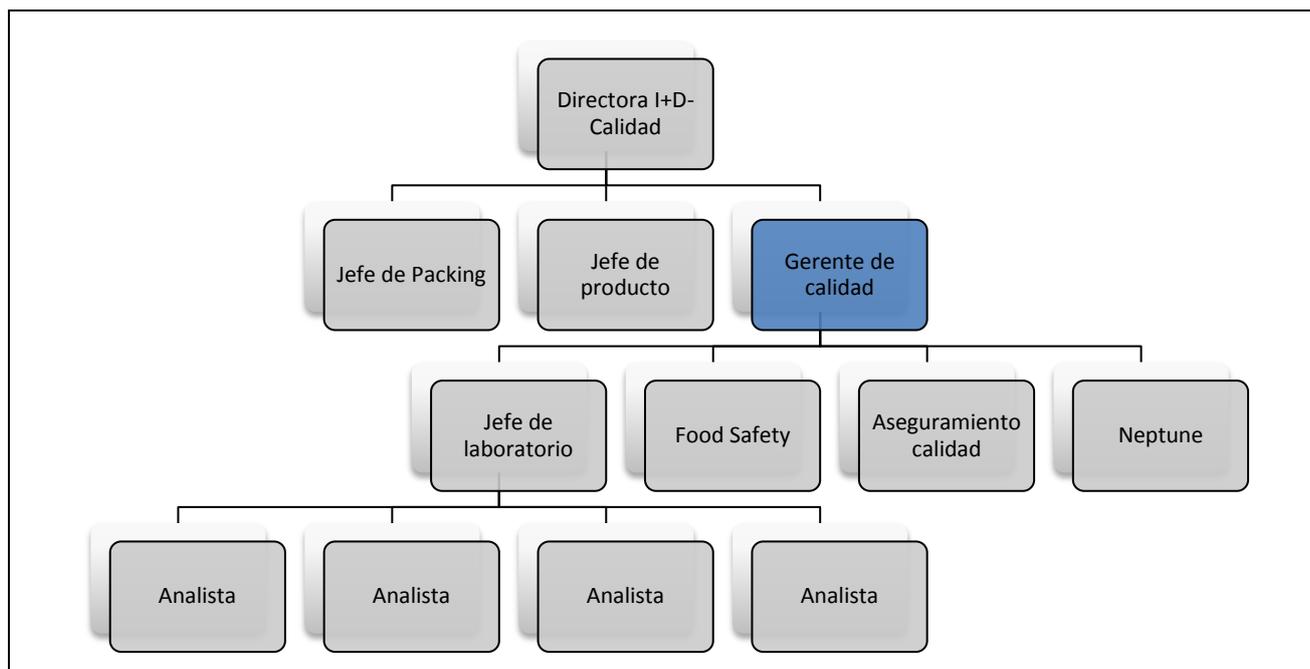
| | | | | |
|-----------------------|--|---|--|---|
| Empaques (específico) | | X | | <p>Conocimiento de empaques y funcionalidades</p> <p>Tapas (Materiales, tecnologías, funcionalidades relacionadas a los requerimientos del consumidor y preferencia, industrialización).</p> <p>Entendimiento de materiales, tecnologías, análisis de ciclo de vida, industrialización, costo, libertad en el diseño, seguridad y regulaciones, métodos de evaluación de empaques (incluyendo simulación) en el seguimiento de los tipos de empaques y tecnologías: botellas y tapas, empaques de vidrio y tapas, cierres de cartón compuesto, latas de acero, tazas, cajas de bolsas y transporte de empaques.</p> <p>Materiales: Bases de química, polímeros (propiedades, formulación y transformación), análisis de ciclo de vida, biotecnologías para todos los trabajos hechos en materiales Gen 2 Bio, seguridad y regulaciones aplicados a materiales</p> <p>Conocimiento de vidrios (incluyendo especificaciones en tapas, tecnologías de decoración, estudios de cualidad)</p> <p>Habilidades técnicas en líneas de empaque: procesos de producción referente a productos, tecnologías de producción de empaques, máquinas de interacción de material, procesos de definición y validación</p> <p>Optimización de fuentes de materias primas y portafolio</p> <p>Conocimiento en test de empaques que deberían ser aplicados dependiendo de proyectos, productos y logísticas específicas</p> <p>Interacción empaque-producto (y todos los métodos de medición relacionados con) /cultura/ ingredientes</p> <p>Conoce y sigue el desarrollo de las regulación de empaques y demandas de seguridad</p> <p>Habilidad para trabajar con proveedores, universidades y agencias de diseño para encontrar las mejores soluciones.</p> <p>Administración de todo el proceso del desarrollo de empaques para industrialización</p> <p>Copas y diseño de botellas (botellas y desempeño + proceso) diseñados para conectar con tecnología y desde el material hasta los consumidores incluyendo modelización y simulación y evaluación completa del empaque (incluyendo seguridad y transporte del producto)</p> |
|-----------------------|--|---|--|---|

| | | | | | |
|---|--|--|---|--|--|
| | | | | | <p>Tiene conocimiento en materiales específicos de empaques y está disponible para validar las especificaciones</p> <p>Tiene conocimiento de metodologías de evaluación del desempeño de empaques con los consumidores</p> <p>Tiene conocimiento del modelamiento del costos y el impacto del costo de los empaques hasta el fin de su vida útil</p> |
| Tecnología de producto y proceso (específico) | | | X | | <p>Ingredientes y materias primas</p> <p>Proceso y equipo</p> <p>Caracterización psicoquímica y sensorial</p> <p>Interacción</p> <p>formula/proceso/sensorial/seguridad alimentaria</p> <p>Interacción producto/empaque</p> <p>Formulas y especificaciones típicas</p> <p>Ensayos de laboratorio y pilotos, diseño experimental</p> <p>Formulación incluyendo nutrición y objetivos de precios</p> <p>Industrialización, balance masivo</p> <p>Administración de proyectos</p> <p>Transferencia tecnológica para innovación</p> <p>Ejemplos de las expectativas por nivel de experiencia son los mismos para todas las divisiones de aprendices y calificados y las descripciones específicas para experiencia y maestro para lácteos, agua, baby y medical.</p> |

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Gerente de Marca

| | | | |
|---|--|--------------------------------|----------------------------------|
|  | | PERFIL DEL CARGO | FECHA 03/05/13 |
| Nombre del Cargo | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | | |
| Gerente de Marca JR | Director de Marketing | | |
| GERENCIA | AREA | | |
| Dirección Marketing | Mercadeo | | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 9 | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| N/A | Lunes a viernes 7 a 5 pm | 2 | 0 |

| Formación académica | Conocimientos Específicos |
|---|--|
| Carreras relacionadas con administración de empresas, Estudios superiores: postgrados, diplomados o especializaciones, en gerencia de Marketing. | Conocimiento en planeación y desarrollo de estrategias de mercado y comunicación para cada uno de los canales de consumo masivo, manejo de presupuesto, nuevos proyectos o extensión de producto. |
| Manejo de Idiomas | Conocimientos del Negocio |
| Nivel alto de ingles | Consumo Masivo |
| Experiencia | |
| Tres años de experiencia como gerente de marca o coordinador de categoría de marcas de consumo masivo. | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | Comportamiento Asociado |
| <u>Compromiso</u> | |
| Inspirar y ser la Visión | <ul style="list-style-type: none"> • Enseña y explica al equipo / a otros una perspectiva más amplia de los objetivos del departamento / de la empresa, anima al equipo a conseguir metas ambiciosas y a asumir nuevos retos • Cambia los comportamientos de los empleados y es percibido y reconocido por otros como un ejemplo a seguir en el departamento • |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | <ul style="list-style-type: none"> • Busca y aplica de manera autónoma las mejores prácticas / soluciones innovadoras; crea unos patrones nuevos que ayudan a conseguir resultados extraordinarios, ayuda a otros a que implementen mejores prácticas • Sabe dirigir positivamente un equipo / otros de manera autónoma por grandes cambios • |
| <u>Open – Abierto</u> | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | <ul style="list-style-type: none"> • -Siempre sabe adaptar su mensaje según el tipo de público para crear un impacto positivo. Evita tensión entre subordinados y/o compañeros • En situaciones de estrés y conflicto, tranquiliza y maneja las emociones de otros • Es reconocido y percibido por otros como una autoridad informal en cuanto a cooperación y respeto hacia los demás • Es reconocido y percibido por otros como una autoridad informal en cuanto a cooperación y respeto hacia los demás |
| Conectar Dentro y Fuera | <ul style="list-style-type: none"> • En situaciones difíciles entre equipos o departamentos, toma la iniciativa y la |

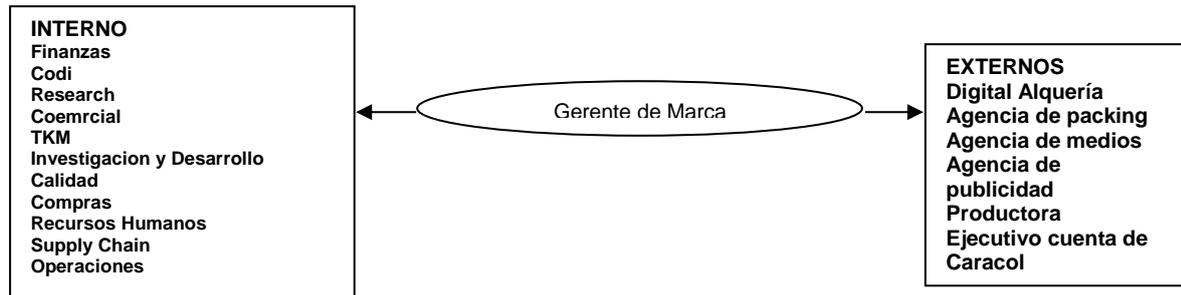
| | |
|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> responsabilidad de solucionar problemas • Construye nuevos canales para comunicar / compartir conocimiento dentro y fuera del departamento / de la CBU • Constantemente procura desarrollar habilidades y competencias suyas y de otros • A menudo es invitado a participar en equipos multifuncionales • Busca oportunidades para aprender y obtener pericia en otras funciones. |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | |
| Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir | <ul style="list-style-type: none"> • Se atreve a poner el listón muy alto y anima / dirige a otros a conseguir objetivos extraordinarios • Impulsa o juega un papel decisivo en la consecución de tareas / proyectos que sobrepasan su ámbito de responsabilidades • Maneja eficazmente y/o evita situaciones de crisis |
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | <ul style="list-style-type: none"> • Siempre entra al centro de un problema y busca maneras creativas de solventar lo, incluso entre departamentos y/o toda la CBU • Dirige apasionadamente equipos / iniciativas multifuncionales para conseguir resultados destacados • Identifica y lleva acciones que mejoran considerablemente la organización y la calidad de trabajo en el departamento o entre departamentos |
| <u>Empowered – Desarrollador</u> | |
| Implicar y alinear los equipos | <ul style="list-style-type: none"> • Soluciona problemas dentro y fuera del equipo, actúa como mediador • Consigue resultados destacados involucrando e influenciando a otros • Sus comentarios constructivos son valorados por sus superiores o pueden motivar y/o desarrollar las personas • Genera un entusiasmo, que se inculca al equipo, que motiva a otros a tomar acciones que les ayudarán a superar sus competencias y que lleva a los miembros del equipo a conseguir resultados destacados |
| Desarrollar el talento y aprovechar la diversidad | <ul style="list-style-type: none"> • Construye y desarrolla talentos con diferentes perfiles dentro y fuera de su equipo • Prepara sucesores; los líderes provienen de su equipo • Consigue movilizar e animar a otros a participar |

| | |
|--|--|
| | <p>activamente en varios grupos de trabajo dentro y fuera del departamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evita errores suyos y de otros de manera proactiva, anima y ayuda a su equipo a que haga lo mismo • Sus ganas de continuamente aprender y su pasión le permite conseguir éxitos en ámbitos de responsabilidad más complejos • Se convierte en formador, asesor y mentor interno para otros • Promueve una cultura de intercambio de impresiones, mostrando siempre una actitud ejemplar (abierto, con ganas de aprender) hacia los comentarios |
|--|--|

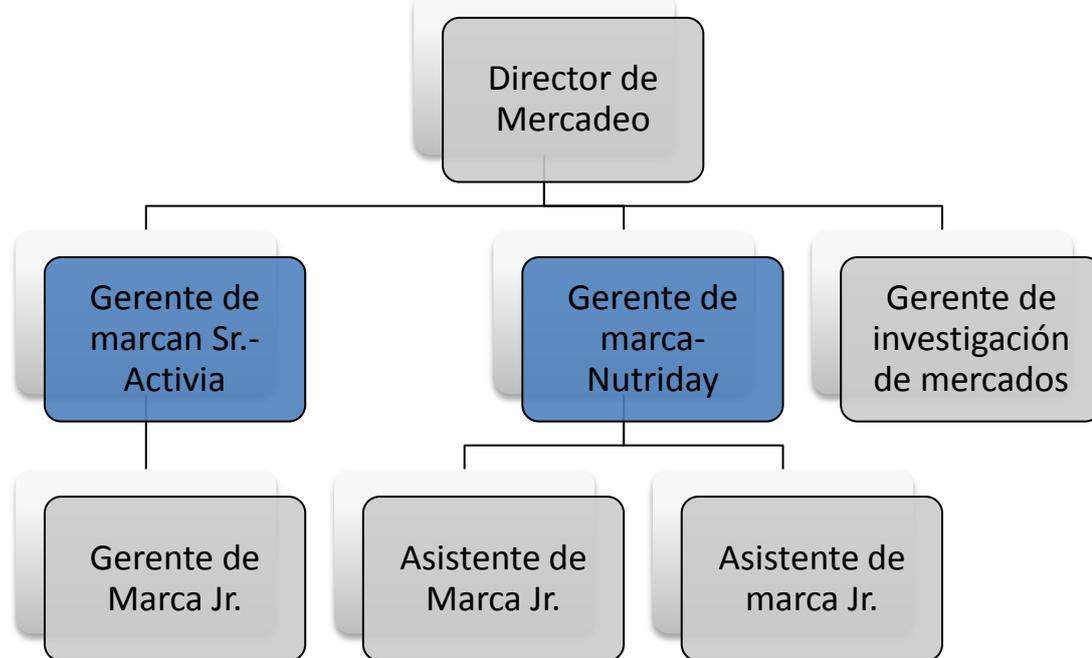
| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
|---|----------|------------|-----------------|--------|---|
| 1. Escucha y entiende con pasión a los grupos de interés | | | X | | Observa, escucha y conecta con los grupos de interés (consumidor, shopper, KOL?, ciudadanos...) Analiza e interpreta información del mercado objetivo, entiende el mercado y la categoría. Guía la organización al desarrollo de tácticas y estrategias exitosas. |
| 2. Categoría y Visión de Marca, Estrategia y posicionamiento | | | | X | Desarrolla estrategias competitivas y sostenibles para la categoría/marca que tengan raíces fuertes en insights relevantes del consumidor y sus necesidades. |
| 3. Estrategia del negocio, planeación y ejecución | | | X | | Desarrolla una visión de negocio a largo plazo, estrategias y metas de ejecución (implementación?). Analiza el desarrollo del negocio y administra los apalancadores clave en P&L (volumen, precios, costo variable, trade, A&P, productividad) para lograr los compromisos del presupuesto. |
| 4. Colaboración, construcción conjunta, administración de proyectos, maximización de alianzas | | | X | | Define, organiza y ejecuta proyectos para lograr exitosamente objetivos a tiempo y de acuerdo al presupuesto. Establece relaciones de colaboración para co-crear con los socios estratégicos internos y externos crecimiento benéfico y productividad mutuas. Entiende que ecosistema es dinámico y reta los modelos actuales pensando "por fuera de la caja" |

| | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|
| 5. Desarrollo de estrategia de comunicación integrada | | | | X | . Lidera todos los aspectos del proceso de desarrollo creativo para asegurar alta calidad, comunicación efectiva integrando todos los puntos relevantes y lograr un relato relevante y consistente con la experiencia de marca, la cual construye valor de marca, genera confianza e impulsa el desempeño de ventas. |
| 6. Ejecución y estrategia de medios | | | | X | Determina estrategias y objetivos de comunicación. Dirige las activaciones de marca relevantes para el consumidor a través de medios pagos, propios y adquiridos para maximizar la calidad y ganancia de la interacción con el consumidor y el valor de marca (brand equity) |
| 7. Marketing para shoppers en la tienda & trade / aliados de los clientes | | | X | | Determina la estrategia para toda la experiencia del shopper desde el momento cero de verdad hasta el segundo momento de verdad Co desarrolla con ventas la categoría, promoción y estrategia de precio. Ejecuta para crear compromiso del shopper. Co administra merchandising en las cadenas a través de canales incluyendo tiendas digitales (Click & Mortar). |
| 8. Construye una relación clara con el consumidor y lo involucra. | | | X | | Define la relación de los consumidores y la comunidad en la estrategia de marketing y la comunidad y asegura su implementación efectiva (selección de herramientas, priorización, selección de canales) de acuerdo con los objetivos de marca para lograr el mejor retorno sobre la inversión posible. |
| 9. Amor por la comida y gusto por productos saludables | | X | | | Entiende profundamente los atributos de los productos, su calidad, funcionalidad, cadena de alimentos? - ciencia y ambiente de regulación, incluyendo los diferenciadores clave vs competencia. |
| 10. Productos, empaque y modelo de innovación/renovación del negocio. | | X | | | Identifica nuevas oportunidades de crecimiento, propuestas de valor para el consumidor. Crea conjuntamente con los socios estratégicos internos y externos modelos de negocio innovadores que renueven el portafolio existente. Prioriza y ejecuta estas oportunidades con excelencia para gestionar el consumidor, cliente y las oportunidades de crecimiento del canal. |

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Gerente de Desarrollo Comercial

| | | |
|---|-------------------------|-------------------------|
|  | PERFIL DEL CARGO | FECHA 27/12/2013 |
| | | |

| | | | |
|---|---|---|----------------------------------|
| Nombre del Cargo | | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | |
| Gerente Desarrollo Comercial | | Gerente Canal Moderno | |
| GERENCIA | | AREA | |
| Gerencia del Canal Moderno | | Comercial | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 9 | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| N/A | Lunes a viernes 7 a 5 pm | 1 | 0 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Administraciones, Ingeniería Industrial, Finanzas, Mercadeo y Publicidad. Posgrado en Mercadeo, Dirección Ventas, Análisis del Mercado. | | Lectura del Mercado, Modelos Route to Market, Manejo presupuestos, Planeación de proyectos, Conocimiento canales (Moderno y Tradicional), Trade Marketing y Reestructuración en canales de ventas (deseable). Nielsen Advisor, Kantar Home Panel, Office avanzado (Excel y Power Point) | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| Inglés nivel medio. | | Consumo Masivo | |
| Experiencia externa | | | |
| Gerente Trade Marketing, 1 año; Jefe Trade Marketing, 2 años. Consumo Masivo. | | | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | | | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | Comportamiento Asociado | | |
| <u>Compromiso</u> | | | |
| Inspirar y ser la Visión | <ul style="list-style-type: none"> • Percibe / ve y sabe explicar la relación entre tareas concretas y los objetivos de la empresa / del departamento • Su actitud positiva es seguido por su equipo / otros • | | |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | <ul style="list-style-type: none"> • Propone acciones / proyectos, listos para implementar, para mejorar eficazmente • Acaba con resistencia al cambio por parte de otros, ayuda a que otros entiendan el cambio | | |
| <u>Open – Abierto</u> | | | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | <ul style="list-style-type: none"> • -Siempre sabe adaptar su mensaje según el tipo de público para crear un impacto positivo. Evita tensión entre subordinados y/o compañeros • En situaciones de estrés y conflicto, tranquiliza y maneja las emociones de otros • Es reconocido y percibido por otros como una autoridad informal en cuanto a cooperación y respeto hacia los demás | | |

| | |
|--|---|
| | |
| <p style="text-align: center;">Conectar Dentro y Fuera</p> | <ul style="list-style-type: none"> • -En situaciones difíciles entre equipos o departamentos, toma la iniciativa y la responsabilidad de solucionar problemas • Construye nuevos canales para comunicar / compartir conocimiento dentro y fuera del departamento / de la CBU • Constantemente procura desarrollar habilidades y competencias suyas y de otros • A menudo es invitado a participar en equipos multifuncionales • Busca oportunidades para aprender y obtener pericia en otras funciones. <p>-Representa una manera abierta y cooperativa de abordar asuntos con asociados, proveedores y clientes (internos y externos)</p> <p>-Siempre muestra entusiasmo y ayuda, transmitiendo conocimiento cuando se le pide o cuando surge la ocasión</p> <p>-En situaciones difíciles, se compromete a encontrar soluciones e implementarlas debidamente</p> <p>-Busca activamente y recibe información de otros departamentos, necesaria para conseguir sus objetivos, encuentra y entiende la conexión entre sus propios objetivos y los de otros</p> |
| <p><u>Doer – Emprendedor</u></p> | |
| <p style="text-align: center;">Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir</p> | <ul style="list-style-type: none"> • -Consigue resultados sostenibles y los consigue en el plazo establecido • Mejora sus propios métodos de trabajo, busca maneras más eficaces de hacer lo mismo, constantemente intenta siempre mejorar y evita acciones rutinas |
| <p style="text-align: center;">Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo</p> | <p>-Analiza situaciones difíciles, saca y presenta conclusiones, aplica soluciones con éxito para evitar una situación parecida en el futuro</p> <p>-Colabora bien en equipo – utiliza el trabajo en equipo para aumentar sus propios resultados además de los de su equipo y departamento, traduce los objetivos particulares en objetivos del equipo/del departamento/de la empresa y muestra a compañeros el impacto de sus acciones en los resultados de la compañía</p> |
| <p><u>Empowered – Desarrollador</u></p> | |
| <p style="text-align: center;">Implicar y alinear los equipos</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Soluciona problemas dentro y fuera del equipo, actúa como mediador • Consigue resultados destacados involucrando e influenciando a otros • Sus comentarios constructivos son valorados por sus superiores o pueden motivar y/o desarrollar las personas |

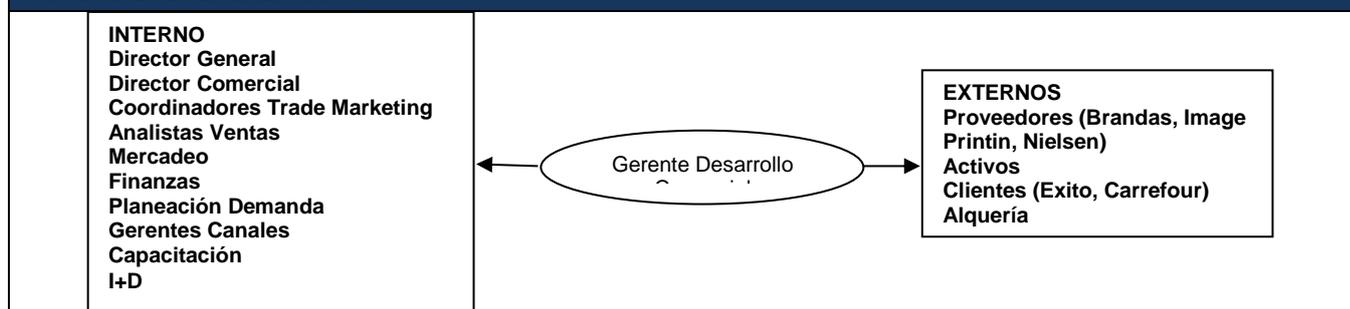
| | |
|---|--|
| | <p>APLICABLE PARA TEAM LEADERS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Genera un entusiasmo, que se inculca al equipo, que motiva a otros a tomar acciones que les ayudarán a superar sus competencias y que lleva a los miembros del equipo a conseguir resultados destacados |
| Desarrollar el talento y aprovechar la diversidad | <ul style="list-style-type: none"> • -Construye y desarrolla talentos con diferentes perfiles dentro y fuera de su equipo • Prepara sucesores; los lideres provienen de su equipo • Consigue movilizar e animar a otros a participar activamente en varios grupos de trabajo dentro y fuera del departamento • Evita errores suyos y de otros de manera proactiva, anima y ayuda a su equipo a que haga lo mismo • Sus ganas de continuamente aprender y su pasión le permite conseguir éxitos en ámbitos de responsabilidad más complejos • Se convierte en formador, asesor y mentor interno para otros • Promueve una cultura de intercambio de impresiones, mostrando siempre una actitud ejemplar (abierto, con ganas de aprender) hacia los comentarios |

| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
|---|----------|------------|-----------------|--------|--|
| 1. Visión de desarrollo de la Categoría | | | | x | Habilidad para investigar e integrar hechos e insights relevantes (comprador, consumidor, cliente y canal) para identificar las oportunidades de crecimiento tanto para la categoría como para Danone; seleccionar los factores claves de crecimiento y definir de acuerdo a esto, la visión de la categoría para ejecutarla tanto interna como externamente (con los clientes). |
| 2. Plan Estratégico para desarrollo de la categoría | | | x | | Habilidad para desarrollar un plan estratégico para la categoría a 3 años, definiendo los puntos claves que promueven el desarrollo de la categoría y el negocio en Danone. Habilidad para definir prioridades, targets y recursos; así como la implementación de objetivos a un |

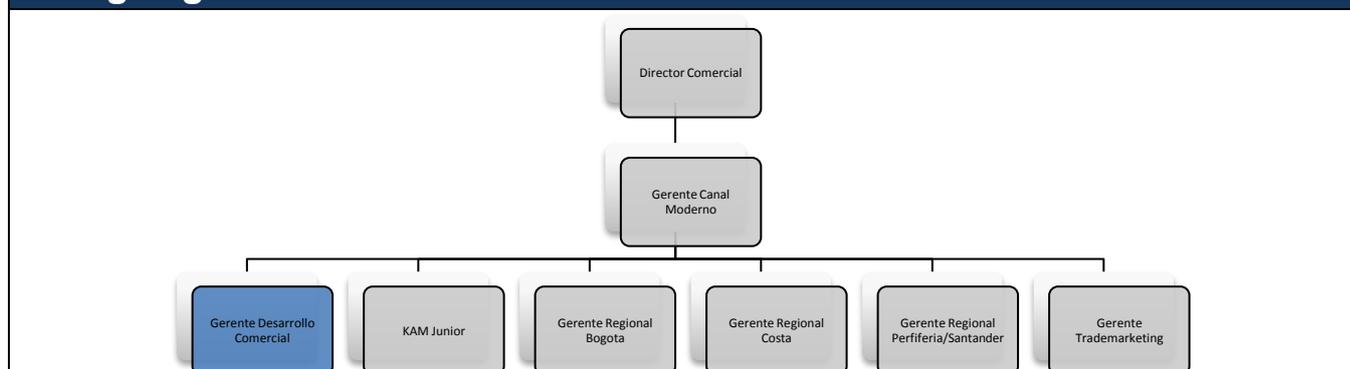
| | | | | | |
|---|--|--|---|---|---|
| | | | | | tiempo definido. |
| 3. Estrategia en rutas y canales | | | x | | Habilidad para desarrollar los canales y modelos de atención a clientes identificando la solución más efectiva para maximizar el potencial de crecimiento horizontal y vertical; y controlar los puntos de venta al mejor costo de servicio. |
| 4. Estrategia de portafolio para el cliente | | | | x | Habilidad para desarrollar una estrategia de clientes a través de la segmentación de los mismos para acelerar nuestro crecimiento; habilidad para definir de acuerdo a esto la estrategia de inversión y los objetivos en ventas y ganancias, teniendo en cuenta los términos y plazos de las negociaciones |
| 5. Plan de ventas, recaudo y cash. | | | | x | Habilidad para manejar Estados de Resultados y generar ingresos sostenibles para la top line, utilidades y un flujo de caja, a partir de la optimización del recurso humano y económico. |
| 6. Desarrollo de organizaciones y equipos de alto desempeño | | | x | | Habilidad para diseñar e implementar la manera más efectiva de organizar el recurso humano (Danone o tercerizado) para dar la visión de la categoría y el plan de ventas. Habilidad para reclutar, retener y desarrollar personas talentosas. |
| 7. Ventas y Negociación | | | x | | Habilidad para vender y estructurar una negociación para alcanzar exitosamente los objetivos del negocio con un óptimo retorno de la inversión. |
| 8. Ejecución y control en el Punto de Venta | | | | x | Habilidad para asegurar el crecimiento vertical del Punto de Venta, directamente o a través de distribuidores, vendiendo y ejecutando el plan de la categoría. |

| | | | | | |
|---|--|--|---|---|--|
| 9. Medición y control del plan de venta (KPI'S) | | | | x | Habilidad para crear, monitorear y usar los KPI'S para medir el impacto de las acciones y ajustar de acuerdo a esto una estrategia futura. |
| 10. Inventar nuevos modelos de venta | | | x | | Habilidad para manejar proyectos que busquen re-inventar la categoría, adaptar el modelo de exhibición del portafolio (nuevos comportamientos de compra) y/o modelos que cambien la forma en que operamos en el mercado. |

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Gerente de Investigación de Mercados

| | | | |
|---|---|--|----------------------------------|
|  | | PERFIL DEL CARGO | FECHA 02/07/13 |
| Nombre del Cargo | | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | |
| Gerente Investigación de Mercados | | Director de Mercadeo | |
| GERENCIA | | AREA | |
| Dirección de Mercadeo | | Mercadeo | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 8 | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| N/A | Lunes a viernes 7 a 5 pm | 1 | 0 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Mercadeo y/o Administrador de empresas | | Mercadeo, Trade Marketing, Category Management, Ventas, Investigación de mercados, información de medios y pautas de publicidad. | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| SI | | SI | |
| Experiencia | | | |
| Profesional en mercadeo con 6 años de experiencia en el desarrollo de estrategias de mercado e implementación de planes de investigación. | | | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | | | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | Comportamiento Asociado | | |
| <u>Compromiso</u> | | | |
| Inspirar y ser la Visión | <ul style="list-style-type: none"> • Percibe / ve y sabe explicar la relación entre tareas concretas y los objetivos de la empresa / del departamento • Su actitud positiva es seguido por su equipo / otros • | | |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | <ul style="list-style-type: none"> • Propone acciones / proyectos, listos para implementar, para mejorar eficazmente • Acaba con resistencia al cambio por parte de otros, ayuda a que otros entiendan el cambio | | |

| <u>Open – Abierto</u> | |
|---|---|
| Hablar Claramente y escuchar activamente | <ul style="list-style-type: none"> • -Siempre sabe adaptar su mensaje según el tipo de público para crear un impacto positivo. Evita tensión entre subordinados y/o compañeros • En situaciones de estrés y conflicto, tranquiliza y maneja las emociones de otros • Es reconocido y percibido por otros como una autoridad informal en cuanto a cooperación y respeto hacia los demás |
| Conectar Dentro y Fuera | <ul style="list-style-type: none"> • -En situaciones difíciles entre equipos o departamentos, toma la iniciativa y la responsabilidad de solucionar problemas • Construye nuevos canales para comunicar / compartir conocimiento dentro y fuera del departamento / de la CBU • Constantemente procura desarrollar habilidades y competencias suyas y de otros • A menudo es invitado a participar en equipos multifuncionales • Busca oportunidades para aprender y obtener pericia en otras funciones. <p>-Representa una manera abierta y cooperativa de abordar asuntos con asociados, proveedores y clientes (internos y externos)</p> <p>-Siempre muestra entusiasmo y ayuda, transmitiendo conocimiento cuando se le pide o cuando surge la ocasión</p> <p>-En situaciones difíciles, se compromete a encontrar soluciones e implementarlas debidamente</p> <p>-Busca activamente y recibe información de otros departamentos, necesaria para conseguir sus objetivos, encuentra y entiende la conexión entre sus propios objetivos y los de otros</p> |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | |
| Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir | <ul style="list-style-type: none"> • -Consigue resultados sostenibles y los consigue en el plazo establecido • Mejora sus propios métodos de trabajo, busca maneras más eficaces de hacer lo mismo, constantemente intenta siempre mejorar y evita acciones rutinas |
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | -Analiza situaciones difíciles, saca y presenta conclusiones, aplica soluciones con éxito para evitar una situación parecida en el futuro |

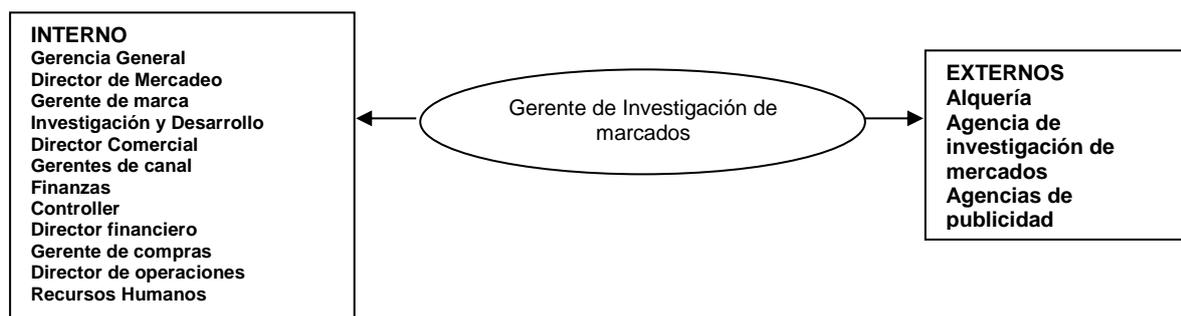
| | | | | | |
|---|--|-------------------|------------------------|---------------|--------------------------------|
| | -Colabora bien en equipo – utiliza el trabajo en equipo para aumentar sus propios resultados además de los de su equipo y departamento, traduce los objetivos particulares en objetivos del equipo/del departamento/de la empresa y muestra a compañeros el impacto de sus acciones en los resultados de la compañía | | | | |
| <u>Empowered – Desarrollador</u> | | | | | |
| Implicar y alinear los equipos | <ul style="list-style-type: none"> • Soluciona problemas dentro y fuera del equipo, actúa como mediador • Consigue resultados destacados involucrando e influenciando a otros • Sus comentarios constructivos son valorados por sus superiores o pueden motivar y/o desarrollar las personas <p>APLICABLE PARA TEAM LEADERS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Genera un entusiasmo, que se inculca al equipo, que motiva a otros a tomar acciones que les ayudarán a superar sus competencias y que lleva a los miembros del equipo a conseguir resultados destacados | | | | |
| Desarrollar el talento y aprovechar la diversidad | <ul style="list-style-type: none"> • -Construye y desarrolla talentos con diferentes perfiles dentro y fuera de su equipo • Prepara sucesores; los lideres provienen de su equipo • Consigue movilizar e animar a otros a participar activamente en varios grupos de trabajo dentro y fuera del departamento • Evita errores suyos y de otros de manera proactiva, anima y ayuda a su equipo a que haga lo mismo • Sus ganas de continuamente aprender y su pasión le permite conseguir éxitos en ámbitos de responsabilidad más complejos • Se convierte en formador, asesor y mentor interno para otros • Promueve una cultura de intercambio de impresiones, mostrando siempre una actitud ejemplar (abierto, con ganas de aprender) hacía los comentarios | | | | |
| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |

| | | | | |
|---|--|--|---|--|
| 1. Escucha y entiende con pasión a los grupos de interés | | | x | <p>Observa, escucha y conecta con los grupos de interés (consumidor, shopper, KOL?, ciudadanos...)</p> <p>Analiza e interpreta información del mercado objetivo, entiende el mercado y la categoría.</p> <p>Guía la organización al desarrollo de tácticas y estrategias exitosas.</p> |
| 2. Categoría y Visión de Marca, Estrategia y posicionamiento | | | x | <p>Desarrolla estrategias competitivas y sostenibles para la categoría/marca que tengan raíces fuertes en insights relevantes del consumidor y sus necesidades.</p> |
| 3. Estrategia del negocio, planeación y ejecución | | | | <p>X</p> <p>Desarrolla una visión de negocio a largo plazo, estrategias y metas de ejecución (implementación?).</p> <p>Analiza el desarrollo del negocio y administra los apalancadores clave en P&L (volumen, precios, costo variable, trade, A&P, productividad) para lograr los compromisos del presupuesto.</p> |
| 4. Colaboración, construcción conjunta, administración de proyectos, maximización de alianzas | | | | <p>X</p> <p>Define, organiza y ejecuta proyectos para lograr exitosamente objetivos a tiempo y de acuerdo al presupuesto. Establece relaciones de colaboración para co-crear con los socios estratégicos internos y externos crecimiento benéfico y productividad mutuas.</p> <p>Entiende que ecosistema es dinámico y reta los modelos actuales pensando "por fuera de la caja"</p> |

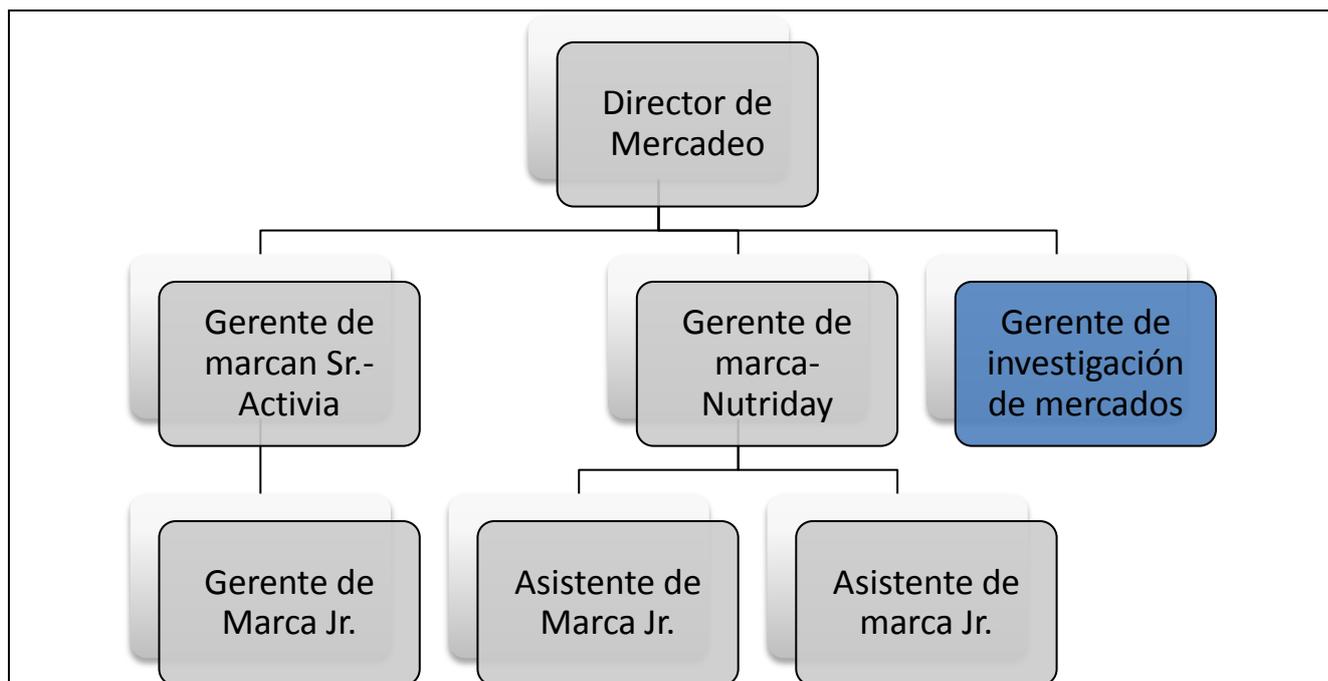
| | | | | | |
|---|--|--|---|---|--|
| 5. Desarrollo de estrategia de comunicación integrada. | | | x | | Lidera todos los aspectos del proceso de desarrollo creativo para asegurar alta calidad, comunicación efectiva integrando todos los puntos relevantes y lograr un relato relevante y consistente con la experiencia de marca, la cual construye valor de marca, genera confianza e impulsa el desempeño de ventas. |
| 6. Ejecución y estrategia de medios | | | | X | Determina estrategias y objetivos de comunicación. Dirige las activaciones de marca relevantes para el consumidor a través de medios pagos, propios y adquiridos para maximizar la calidad y ganancia de la interacción con el consumidor y el valor de marca (brand equity) |
| 7. Marketing para shoppers en la tienda & trade / aliados de los clientes | | | | X | Determina la estrategia para toda la experiencia del shopper desde el momento cero de verdad hasta el segundo momento de verdad Co desarrolla con ventas la categoría, promoción y estrategia de precio. Ejecuta para crear compromiso del shopper. Co administra merchandising en las cadenas a través de canales incluyendo tiendas digitales (Click & Mortar). |
| 8. Construye una relación clara con el consumidor y lo involucra. | | | x | | Define la relación de los consumidores y la comunidad en la estrategia de marketing y la comunidad y asegura su implementación efectiva (selección de herramientas, priorización, selección de canales) de acuerdo con los objetivos |

| | | | | | |
|---|--|--|---|---|---|
| | | | | | de marca para lograr el mejor retorno sobre la inversión posible. |
| Amor por la comida y gusto por productos saludables | | | x | | Entiende profundamente los atributos de los productos, su calidad, funcionalidad, cadena de alimentos - ciencia y ambiente de regulación, incluyendo los diferenciadores clave vs competencia. |
| 10. Productos, empaque y modelo de innovación/renovación del negocio. | | | | X | Identifica nuevas oportunidades de crecimiento, propuestas de valor para el consumidor. Crea conjuntamente con los socios estratégicos internos y externos modelos de negocio innovadores que renueven el portafolio existente. Prioriza y ejecuta estas oportunidades con excelencia para gestionar el consumidor, cliente y las oportunidades de crecimiento del canal. |

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Gerente Nacional Canal Tradicional

| | | | |
|---|--|--------------------------------|----------------------------------|
|  | | PERFIL DEL CARGO | FECHA 29/01/2014 |
| Nombre del Cargo | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | | |
| Gerente Nacional Canal Tradicional | Director Comercial | | |
| GERENCIA | AREA | | |
| Comercial | Comercial | | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 8 | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |

| | | | |
|--|--------------------------|---|----|
| N/A | Lunes a viernes 7 a 5 pm | 5 | 22 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Profesional en economía y negocios internacionales con maestría en mercadeo | | | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| Inglés nivel alto y deseable francés | | Si | |
| Experiencia externa | | | |
| Mínimo de 5 años desempeñándose en cargos como Jefe de ventas o Jefe de Proyectos | | | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | | | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | | Comportamiento Asociado | |
| <u>Compromiso</u> | | | |
| Inspirar y ser la Visión | | <ul style="list-style-type: none"> • Percibe / ve y sabe explicar la relación entre tareas concretas y los objetivos de la empresa / del departamento • Su actitud positiva es seguido por su equipo / otros • | |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | | <ul style="list-style-type: none"> • Propone acciones / proyectos, listos para implementar, para mejorar eficazmente • Acaba con resistencia al cambio por parte de otros, ayuda a que otros entiendan el cambio | |
| <u>Open – Abierto</u> | | | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | | <ul style="list-style-type: none"> • -Siempre sabe adaptar su mensaje según el tipo de público para crear un impacto positivo. Evita tensión entre subordinados y/o compañeros • En situaciones de estrés y conflicto, tranquiliza y maneja las emociones de otros • Es reconocido y percibido por otros como una autoridad informal en cuanto a cooperación y respeto hacia los demás | |
| Conectar Dentro y Fuera | | <ul style="list-style-type: none"> • -En situaciones difíciles entre equipos o departamentos, toma la iniciativa y la responsabilidad de solucionar problemas • Construye nuevos canales para comunicar / compartir conocimiento dentro y fuera del departamento / de la CBU • Constantemente procura desarrollar habilidades y competencias suyas y de otros • A menudo es invitado a participar en equipos multifuncionales • Busca oportunidades para aprender y obtener pericia en otras funciones. <p>-Representa una manera abierta y cooperativa de abordar asuntos con asociados, proveedores y clientes (internos y</p> | |

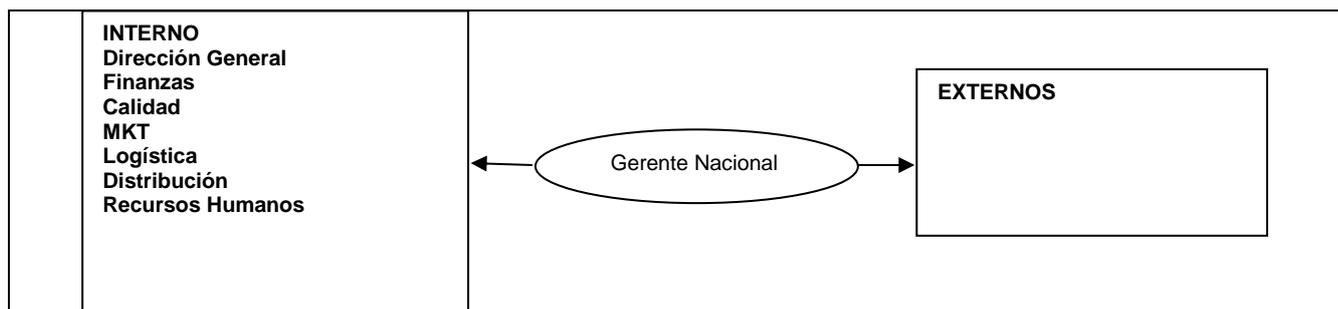
| | |
|---|--|
| | <p>externos)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Siempre muestra entusiasmo y ayuda, transmitiendo conocimiento cuando se le pide o cuando surge la ocasión -En situaciones difíciles, se compromete a encontrar soluciones e implementarlas debidamente -Busca activamente y recibe información de otros departamentos, necesaria para conseguir sus objetivos, encuentra y entiende la conexión entre sus propios objetivos y los de otros |
| Doer – Emprendedor | |
| Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir | <ul style="list-style-type: none"> • -Consigue resultados sostenibles y los consigue en el plazo establecido • Mejora sus propios métodos de trabajo, busca maneras más eficaces de hacer lo mismo, constantemente intenta siempre mejorar y evita acciones rutinas |
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | <ul style="list-style-type: none"> -Analiza situaciones difíciles, saca y presenta conclusiones, aplica soluciones con éxito para evitar una situación parecida en el futuro -Colabora bien en equipo – utiliza el trabajo en equipo para aumentar sus propios resultados además de los de su equipo y departamento, traduce los objetivos particulares en objetivos del equipo/del departamento/de la empresa y muestra a compañeros el impacto de sus acciones en los resultados de la compañía |
| Empowered – Desarrollador | |
| Implicar y alinear los equipos | <ul style="list-style-type: none"> • Soluciona problemas dentro y fuera del equipo, actúa como mediador • Consigue resultados destacados involucrando e influenciando a otros • Sus comentarios constructivos son valorados por sus superiores o pueden motivar y/o desarrollar las personas <p>APLICABLE PARA TEAM LEADERS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Genera un entusiasmo, que se inculca al equipo, que motiva a otros a tomar acciones que les ayudarán a superar sus competencias y que lleva a los miembros del equipo a conseguir resultados destacados |
| Desarrollar el talento y aprovechar la diversidad | <ul style="list-style-type: none"> • -Construye y desarrolla talentos con diferentes perfiles dentro y fuera de su equipo • Prepara sucesores; los líderes provienen de su equipo • Consigue movilizar e animar a otros a participar activamente en varios grupos de trabajo dentro y |

| | |
|--|---|
| | <p>fuera del departamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evita errores suyos y de otros de manera proactiva, anima y ayuda a su equipo a que haga lo mismo • Sus ganas de continuamente aprender y su pasión le permite conseguir éxitos en ámbitos de responsabilidad más complejos • Se convierte en formador, asesor y mentor interno para otros • Promueve una cultura de intercambio de impresiones, mostrando siempre una actitud ejemplar (abierto, con ganas de aprender) hacia los comentarios |
|--|---|

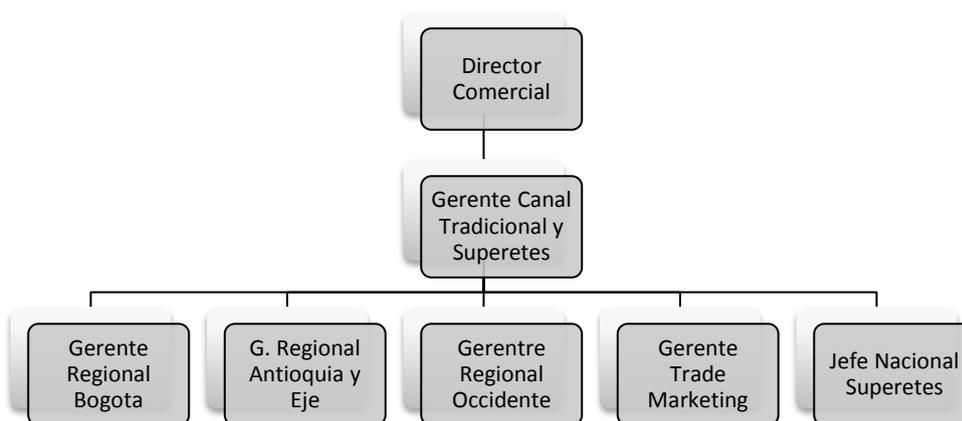
| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
|---|----------|------------|-----------------|--------|--|
| 1. Visión de desarrollo de la Categoría | | | | X | Habilidad para investigar e integrar hechos e insights relevantes (comprador, consumidor, cliente y canal) para identificar las oportunidades de crecimiento tanto para la categoría como para Danone; seleccionar los factores claves de crecimiento y definir de acuerdo a esto, la visión de la categoría para ejecutarla tanto interna como externamente (con los clientes). |
| 2. Plan Estratégico para desarrollo de la categoría | | | | X | Habilidad para desarrollar un plan estratégico para la categoría a 3 años, definiendo los puntos claves que promueven el desarrollo de la categoría y el negocio en Danone. Habilidad para definir prioridades, targets y recursos; así como la implementación de objetivos a un tiempo definido. |
| 3. Estrategia en rutas y canales | | | | X | Habilidad para desarrollar los canales y modelos de atención a clientes identificando la solución más efectiva para maximizar el potencial de crecimiento horizontal y vertical; y controlar los puntos de venta al mejor costo de servicio. |

| | | | | | |
|---|--|--|--|---|---|
| 4. Estrategia de portafolio para el cliente | | | | X | Habilidad para desarrollar una estrategia de clientes a través de la segmentación de los mismos para acelerar nuestro crecimiento; habilidad para definir de acuerdo a esto la estrategia de inversión y los objetivos en ventas y ganancias, teniendo en cuenta los términos y plazos de las negociaciones |
| 5. Plan de ventas, recaudo y cash. | | | | X | Habilidad para manejar Estados de Resultados y generar ingresos sostenibles para la top line, utilidades y un flujo de caja, a partir de la optimización del recurso humano y económico. |
| 6. Desarrollo de organizaciones y equipos de alto desempeño | | | | X | Habilidad para diseñar e implementar la manera más efectiva de organizar el recurso humano (Danone o tercerizado) para dar la visión de la categoría y el plan de ventas. Habilidad para reclutar, retener y desarrollar personas talentosas. |
| 7. Ventas y Negociación | | | | X | Habilidad para vender y estructurar una negociación para alcanzar exitosamente los objetivos del negocio con un óptimo retorno de la inversión. |
| 8. Ejecución y control en el Punto de Venta | | | | X | Habilidad para asegurar el crecimiento vertical del Punto de Venta, directamente o a través de distribuidores, vendiendo y ejecutando el plan de la categoría. |
| 9. Medición y control del plan de venta (KPI'S) | | | | X | Habilidad para crear, monitorear y usar los KPI'S para medir el impacto de las acciones y ajustar de acuerdo a esto una estrategia futura. |
| 10. Inventar nuevos modelos de venta | | | | X | Habilidad para manejar proyectos que busquen re-inventar la categoría, adaptar el modelo de exhibición del portafolio (nuevos comportamientos de compra) y/o modelos que cambien la forma en que operamos en el mercado. |

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| | | |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Gerente Regional Canal Moderno

| | | |
|--------------------------------|--|-------------------------|
| | PERFIL DEL CARGO | FECHA 29/01/2014 |
| Nombre del Cargo | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | |
| Gerente Regional Canal Moderno | Gerente Comercial | |
| GERENCIA | AREA | |
| Comercial | Comercial | |

| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
|--|---|--|----------------------------------|
| Nivel | | | |
| 9 | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| N/A | Lunes a viernes 7 a 5 pm | 0 | 0 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Profesional en economía y negocios internacionales con maestría en mercadeo | | Manejo de personal Proyecciones de venta Indicadores | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| Inglés nivel alto y deseable francés | | Si | |
| Experiencia externa | | | |
| Mínimo de 5 años desempeñándose en cargos como Jefe de ventas o Jefe de Proyectos | | | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | | | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | Comportamiento Asociado | | |
| <u>Compromiso</u> | | | |
| Inspirar y ser la Visión | <ul style="list-style-type: none"> • Percibe / ve y sabe explicar la relación entre tareas concretas y los objetivos de la empresa / del departamento • Su actitud positiva es seguido por su equipo / otros • | | |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | <ul style="list-style-type: none"> • Propone acciones / proyectos, listos para implementar, para mejorar eficazmente • Acaba con resistencia al cambio por parte de otros, ayuda a que otros entiendan el cambio | | |
| <u>Open – Abierto</u> | | | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | <ul style="list-style-type: none"> • -Siempre sabe adaptar su mensaje según el tipo de público para crear un impacto positivo. Evita tensión entre subordinados y/o compañeros • En situaciones de estrés y conflicto, tranquiliza y maneja las emociones de otros • Es reconocido y percibido por otros como una autoridad informal en cuanto a cooperación y respeto hacia los demás | | |
| Conectar Dentro y Fuera | <ul style="list-style-type: none"> • -En situaciones difíciles entre equipos o departamentos, toma la iniciativa y la responsabilidad de solucionar problemas • Construye nuevos canales para comunicar / compartir conocimiento dentro y fuera del departamento / de la CBU • Constantemente procura desarrollar habilidades y competencias suyas y de otros | | |

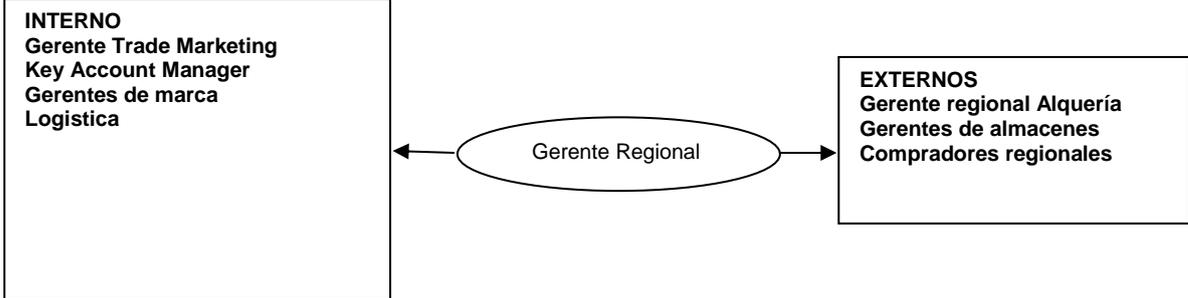
| | |
|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • A menudo es invitado a participar en equipos multifuncionales • Busca oportunidades para aprender y obtener pericia en otras funciones. <p>-Representa una manera abierta y cooperativa de abordar asuntos con asociados, proveedores y clientes (internos y externos)</p> <p>-Siempre muestra entusiasmo y ayuda, transmitiendo conocimiento cuando se le pide o cuando surge la ocasión</p> <p>-En situaciones difíciles, se compromete a encontrar soluciones e implementarlas debidamente</p> <p>-Busca activamente y recibe información de otros departamentos, necesaria para conseguir sus objetivos, encuentra y entiende la conexión entre sus propios objetivos y los de otros</p> |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | |
| Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir | <ul style="list-style-type: none"> • -Consigue resultados sostenibles y los consigue en el plazo establecido • Mejora sus propios métodos de trabajo, busca maneras más eficaces de hacer lo mismo, constantemente intenta siempre mejorar y evita acciones rutinas |
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | <p>-Analiza situaciones difíciles, saca y presenta conclusiones, aplica soluciones con éxito para evitar una situación parecida en el futuro</p> <p>-Colabora bien en equipo – utiliza el trabajo en equipo para aumentar sus propios resultados además de los de su equipo y departamento, traduce los objetivos particulares en objetivos del equipo/del departamento/de la empresa y muestra a compañeros el impacto de sus acciones en los resultados de la compañía</p> |
| <u>Empowered – Desarrollador</u> | |
| Implicar y alinear los equipos | <ul style="list-style-type: none"> • Soluciona problemas dentro y fuera del equipo, actúa como mediador • Consigue resultados destacados involucrando e influenciando a otros • Sus comentarios constructivos son valorados por sus superiores o pueden motivar y/o desarrollar las personas <p>APLICABLE PARA TEAM LEADERS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Genera un entusiasmo, que se inculca al equipo, que motiva a otros a tomar acciones que les ayudarán a superar sus competencias y que lleva a los miembros del equipo a conseguir resultados destacados |

| | |
|---|--|
| Desarrollar el talento y aprovechar la diversidad | <ul style="list-style-type: none"> • -Construye y desarrolla talentos con diferentes perfiles dentro y fuera de su equipo • Prepara sucesores; los lideres provienen de su equipo • Consigue movilizar e animar a otros a participar activamente en varios grupos de trabajo dentro y fuera del departamento • Evita errores suyos y de otros de manera proactiva, anima y ayuda a su equipo a que haga lo mismo • Sus ganas de continuamente aprender y su pasión le permite conseguir éxitos en ámbitos de responsabilidad más complejos • Se convierte en formador, asesor y mentor interno para otros • Promueve una cultura de intercambio de impresiones, mostrando siempre una actitud ejemplar (abierto, con ganas de aprender) hacia los comentarios |
|---|--|

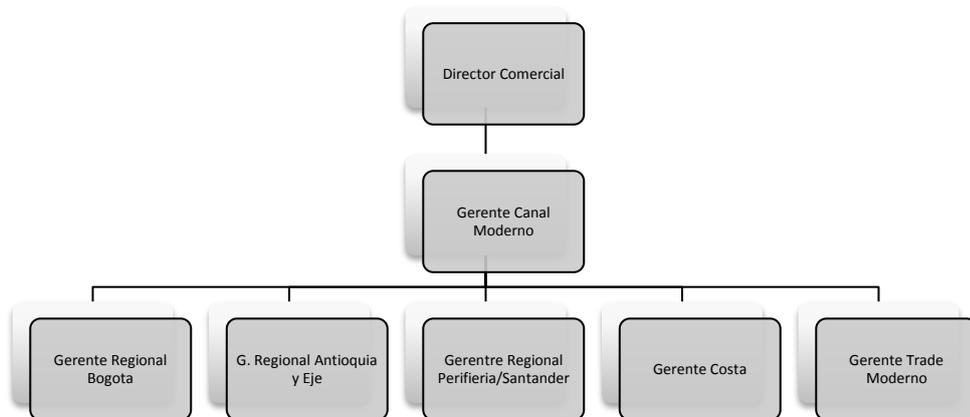
| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
|---|----------|------------|-----------------|--------|--|
| 1. Visión de desarrollo de la Categoría | | | | X | Habilidad para investigar e integrar hechos e insights relevantes (comprador, consumidor, cliente y canal) para identificar las oportunidades de crecimiento tanto para la categoría como para Danone; seleccionar los factores claves de crecimiento y definir de acuerdo a esto, la visión de la categoría para ejecutarla tanto interna como externamente (con los clientes). |
| 2. Plan Estratégico para desarrollo de la categoría | | | | X | Habilidad para desarrollar un plan estratégico para la categoría a 3 años, definiendo los puntos claves que promueven el desarrollo de la categoría y el negocio en Danone. Habilidad para definir prioridades, targets y recursos; así como la implementación de objetivos a un tiempo definido. |
| 3. Estrategia en rutas y canales | | | | X | Habilidad para desarrollar los canales y modelos de atención a clientes identificando la solución más efectiva para maximizar el potencial de crecimiento horizontal y vertical; y controlar los puntos de |

| | | | | | |
|---|--|--|--|---|---|
| | | | | | venta al mejor costo de servicio. |
| 4. Estrategia de portafolio para el cliente | | | | X | Habilidad para desarrollar una estrategia de clientes a través de la segmentación de los mismos para acelerar nuestro crecimiento; habilidad para definir de acuerdo a esto la estrategia de inversión y los objetivos en ventas y ganancias, teniendo en cuenta los términos y plazos de las negociaciones |
| 5. Plan de ventas, recaudo y cash. | | | | X | Habilidad para manejar Estados de Resultados y generar ingresos sostenibles para la top line, utilidades y un flujo de caja, a partir de la optimización del recurso humano y económico. |
| 6. Desarrollo de organizaciones y equipos de alto desempeño | | | | X | Habilidad para diseñar e implementar la manera más efectiva de organizar el recurso humano (Danone o tercerizado) para dar la visión de la categoría y el plan de ventas. Habilidad para reclutar, retener y desarrollar personas talentosas. |
| 7. Ventas y Negociación | | | | X | Habilidad para vender y estructurar una negociación para alcanzar exitosamente los objetivos del negocio con un óptimo retorno de la inversión. |
| 8. Ejecución y control en el Punto de Venta | | | | X | Habilidad para asegurar el crecimiento vertical del Punto de Venta, directamente o a través de distribuidores, vendiendo y ejecutando el plan de la categoría. |
| 9. Medición y control del plan de venta (KPI'S) | | | | X | Habilidad para crear, monitorear y usar los KPI'S para medir el impacto de las acciones y ajustar de acuerdo a esto una estrategia futura. |
| 10. Inventar nuevos modelos de venta | | | | X | Habilidad para manejar proyectos que busquen re-inventar la categoría, adaptar el modelo de exhibición del portafolio (nuevos comportamientos de compra) y/o modelos que cambien la forma en que operamos en el mercado. |

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Ingeniero de Salud Ocupacional y Medio Ambiente

| | | |
|--|--|-------------------|
| | PERFIL DEL CARGO | 23/11/2012 |
| Nombre del Cargo | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | |
| Ingeniero Salud Ocupacional y Medio Ambiente | Director de Recursos Humanos | |
| GERENCIA | AREA | |

| Recursos Humanos | | Recursos Humanos | |
|--|---|---|----------------------------------|
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 9.9 | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| N/A | Lunes a viernes 7 am a 5 pm | 1 | 0 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Profesional en Salud Ocupacional, o en Derecho, Ingeniería Industrial, Medicina con especialización en Salud Ocupacional. Debe tener certificación de trabajo en alturas avanzado y certificación como auditor interno en sistemas de gestión. | | Sistemas de gestión en salud ocupacional (ISO, OSHAS), Legislación vigente, Conocimientos de brigadas de emergencia. Actualización en legislación básica legal. | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| Ingles nivel medio. | | N/A | |
| Experiencia | | | |
| Coordinador o gerente de Higiene, Seguridad y Medio Ambiente. | | | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | | | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | Comportamiento Asociado | | |
| <u>Compromiso</u> | | | |
| Inspirar y ser la Visión | <ul style="list-style-type: none"> • Percibe / ve y sabe explicar la relación entre tareas concretas y los objetivos de la empresa / del departamento • Su actitud positiva es seguido por su equipo / otros • | | |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | <ul style="list-style-type: none"> • Propone acciones / proyectos, listos para implementar, para mejorar eficazmente • Acaba con resistencia al cambio por parte de otros, ayuda a que otros entiendan el cambio | | |
| <u>Open – Abierto</u> | | | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | <ul style="list-style-type: none"> • -Siempre sabe adaptar su mensaje según el tipo de público para crear un impacto positivo. Evita tensión entre subordinados y/o compañeros • En situaciones de estrés y conflicto, tranquiliza y maneja las emociones de otros • Es reconocido y percibido por otros como una autoridad informal en cuanto a cooperación y respeto hacia los demás | | |
| Conectar Dentro y Fuera | <ul style="list-style-type: none"> • -En situaciones difíciles entre equipos o departamentos, toma la iniciativa y la | | |

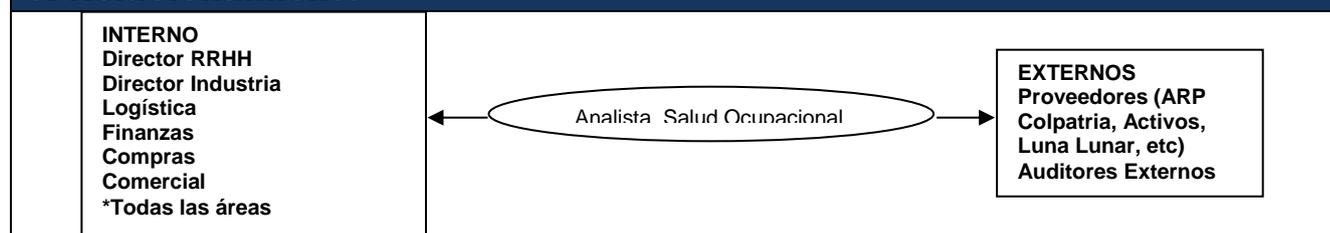
| | |
|--|--|
| | <p>responsabilidad de solucionar problemas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construye nuevos canales para comunicar / compartir conocimiento dentro y fuera del departamento / de la CBU • Constantemente procura desarrollar habilidades y competencias suyas y de otros • A menudo es invitado a participar en equipos multifuncionales • Busca oportunidades para aprender y obtener pericia en otras funciones. <p>-Representa una manera abierta y cooperativa de abordar asuntos con asociados, proveedores y clientes (internos y externos)</p> <p>-Siempre muestra entusiasmo y ayuda, transmitiendo conocimiento cuando se le pide o cuando surge la ocasión</p> <p>-En situaciones difíciles, se compromete a encontrar soluciones e implementarlas debidamente</p> <p>-Busca activamente y recibe información de otros departamentos, necesaria para conseguir sus objetivos, encuentra y entiende la conexión entre sus propios objetivos y los de otros</p> |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | |
| <p>Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir</p> | <ul style="list-style-type: none"> • -Consigue resultados sostenibles y los consigue en el plazo establecido • Mejora sus propios métodos de trabajo, busca maneras más eficaces de hacer lo mismo, constantemente intenta siempre mejorar y evita acciones rutinas |
| <p>Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo</p> | <p>-Analiza situaciones difíciles, saca y presenta conclusiones, aplica soluciones con éxito para evitar una situación parecida en el futuro</p> <p>-Colabora bien en equipo – utiliza el trabajo en equipo para aumentar sus propios resultados además de los de su equipo y departamento, traduce los objetivos particulares en objetivos del equipo/del departamento/de la empresa y muestra a compañeros el impacto de sus acciones en los resultados de la compañía</p> |
| <u>Empowered – Desarrollador</u> | |
| <p>Implicar y alinear los equipos</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Soluciona problemas dentro y fuera del equipo, actúa como mediador • Consigue resultados destacados involucrando e influenciando a otros • Sus comentarios constructivos son valorados por sus superiores o pueden motivar y/o desarrollar las personas <p>APLICABLE PARA TEAM LEADERS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Genera un entusiasmo, que se inculca al equipo, |

| | |
|---|--|
| | que motiva a otros a tomar acciones que les ayudarán a superar sus competencias y que lleva a los miembros del equipo a conseguir resultados destacados |
| Desarrollar el talento y aprovechar la diversidad | <ul style="list-style-type: none"> -Construye y desarrolla talentos con diferentes perfiles dentro y fuera de su equipo Prepara sucesores; los lideres provienen de su equipo Consigue movilizar e animar a otros a participar activamente en varios grupos de trabajo dentro y fuera del departamento Evita errores suyos y de otros de manera proactiva, anima y ayuda a su equipo a que haga lo mismo Sus ganas de continuamente aprender y su pasión le permite conseguir éxitos en ámbitos de responsabilidad más complejos Se convierte en formador, asesor y mentor interno para otros Promueve una cultura de intercambio de impresiones, mostrando siempre una actitud ejemplar (abierto, con ganas de aprender) hacia los comentarios |

| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
|---|----------|------------|-----------------|--------|--|
| 1. Estrategia de Fabricación | X | | | | Diseño y desarrollo del control de la red de fábricas y tecnologías con el fin de responder a las necesidades del mercado, optimizando la estructura de costo |
| 2. Administración de costos | | X | | | Buscar optimización de los costos industriales del sitio, de la unidad del negocio y la unidad de negocio a nivel mundial o del grupo, coordinando todas las partes. |
| 3. Administración de proyectos y portafolio | | X | | | Prioriza y conduce un proyecto de valor agregado para uno o más sitios de acuerdo con los principios metodológicos del grupo Danone |
| 4. Formulación y Procesos | X | | | | Optimiza? productos y procesos industriales que permitan la producción para garantizar la calidad requerida y contribuir con la optimización de costos |
| 5. Ingeniería | X | | | | Administra el proceso de inversión y el desarrollo técnico de la herramienta industrial (equipos, instalaciones, utilidades, infraestructuras, etc). |

| | | | | | |
|--|---|---|--|---|--|
| | | | | | |
| 6. Sistema y flujo de administración | X | | | | Fija un plan de producción y un plan de consecución Que integre las necesidades económicas y los objetivos de nivel de servicio planteado por la unidad de negocio, implementa los recursos logísticos para alcanzar dichos objetivos. |
| 7. Mantenimiento | X | | | | Asegurar y mejorar la disponibilidad, rendimiento y confiabilidad del equipo existente y las infraestructuras en el sitio industrial |
| 8. Manejo de equipo y personal | | X | | | Asegurar una gestión efectiva día a día de las personas y equipos |
| 9. Administración de las relaciones industriales | | X | | | Establece y mantiene un dialogo social constructivo con los colaboradores del sitio y sus representantes, acorde a los principios y políticas sociales del grupo |
| 10. Desempeño de producción | X | | | | Mejora el desempeño de la producción en uno o más sitios involucrando todas las partes usando métodos de mejoramiento continuo. |
| 11. Gestión de las relaciones locales | X | | | | Asegura la inserción del sitio, de la unidad de negocio y el grupo Danone dentro del entorno a través de la implementación de las operaciones, que agregan valor a la vida local |
| 12. Ambiente y seguridad | | | | X | Conoce las expectativas del rendimiento de producción del sitio, de acuerdo con los estándares del grupo en seguridad y preservación del medio ambiente. |
| 13. Calidad y seguridad alimentaria | X | | | | Busca mejora permanente en la calidad de los productos, para mejor satisfacción de los clientes y consumidores, de acuerdo con los estándares alimenticios y aspectos legales, así como estandares de producción internos. |

3. Relacionamiento



4. Organigrama

| |
|--|
| |
|--|

5. Autorizaciones

| | | |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Jefe de Laboratorio

| | | | |
|---|----------------------------------|---|----------------------------------|
|  | | PERFIL DEL CARGO | 16/01/2013 |
| Nombre del Cargo | | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | |
| Jefe de laboratorio | | Gerente de Calidad | |
| GERENCIA | | AREA | |
| Director de Investigación y Desarrollo | | Investigación y desarrollo | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 9.9 | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| N/A | Lunes a viernes 7 a 5 pm | 5 | 0 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Microbiologa Industrial Postgrados, diplomado o especializaciones en Industria de alimentos, aseguramiento de la calidad, análisis microbiólogos y fisicoquímicos en leche o derivados lácteos | | En seguridad alimentaria, procesos de producción buenas prácticas de manufactura, capacidad técnica para el manejo de instrumentos y procesamiento de muestras, manejo HACCP. | |

| Manejo de Idiomas | Conocimientos del Negocio |
|--|--|
| Nivel intermedio de Ingles | SI |
| Experiencia | |
| Dos años de Experiencia como jefe o coordinador de laboratorio en empresas de alimentos. | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | Comportamiento Asociado |
| <u>Compromiso</u> | |
| Inspirar y ser la Visión | <ul style="list-style-type: none"> • Conoce y entiende la estrategia / los objetivos del departamento y los tiene en cuenta en su día a día • Conoce los valores de la empresa y los manifiesta a diario. |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | <ul style="list-style-type: none"> • Tiene iniciativa, propone mejoras • Acepta cambios y se adapta bien, es abierto al cambio, apoya activamente la aplicación de nuevas soluciones / mejoras |
| <u>Open – Abierto</u> | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | <ul style="list-style-type: none"> • Construye relaciones basadas en apertura, honestidad y respeto hacia los empleados • Es capaz de adaptar su propio estilo de comunicación según el público • Escucha y se asegura de haber sido entendido • Presenta su propia opinión sobre temas o dudas de otros y sobre una anterior manera de actuar de manera constructiva , objetiva y con respeto |
| Conectar Dentro y Fuera | <ul style="list-style-type: none"> • Es capaz de explicar la manera en que su trabajo está relacionado con otras funciones • Representa una manera abierta y cooperativa de abordar asuntos con asociados, proveedores y clientes (internos y externos) • Siempre muestra entusiasmo y ayuda, transmitiendo conocimiento cuando se le pide o cuando surge la ocasión • En situaciones difíciles, se compromete a encontrar soluciones e implementarlas debidamente • Busca activamente y recibe información de otros departamentos, necesaria para conseguir sus objetivos, encuentra y entiende la conexión entre sus propios objetivos y los de otros |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | |
| Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir | <ul style="list-style-type: none"> • -Consigue resultados sostenibles y los consigue en el plazo establecido • Mejora sus propios métodos de trabajo, busca |

| | |
|---|--|
| | maneras más eficaces de hacer lo mismo, constantemente intenta siempre mejorar y evita acciones rutinas |
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | <ul style="list-style-type: none"> • -Analiza situaciones difíciles, saca y presenta conclusiones, aplica soluciones con éxito para evitar una situación parecida en el futuro • Colabora bien en equipo – utiliza el trabajo en equipo para aumentar sus propios resultados además de los de su equipo y departamento, traduce los objetivos particulares en objetivos del equipo/del departamento/de la empresa y muestra a compañeros el impacto de sus acciones en los resultados de la compañía |
| <u>Empowered – Desarrollador</u> | |
| Implicar y alinear los equipos | <ul style="list-style-type: none"> • Le apasiona construir el equipo y conseguir éxito para el equipo • Identifica y soluciona los conflictos en el equipo • Construye relaciones con los miembros del equipo basadas en confianza mutua • Da responsabilidad a los miembros del equipo para influenciar positivamente en su trabajo • Apoya e influencia positivamente en el desarrollo del equipo, asignando tareas y trabajos que crean una oportunidad de aprendizaje para los miembros • Se responsabiliza de anunciar decisiones / comunicados complicados • Sigue los resultados de la empresa /del departamento/del equipo y mantiene al equipo informado • Comparte sus impresiones de manera abierta y respetuosa • Intenta encontrar maneras de abordar conflictos donde todos salen ganando • APLICABLE PARA TEAM LEADERS: • Asume responsabilidad de su equipo (también fracasos), sabe admitir errores • Asigna, observa y evalúa tareas y explica su significado; es capaz de adaptar tareas según las competencias y habilidades de cada empleado; aplica los objetivos SMART |
| Desarrollar el talento y aprovechar la diversidad | <ul style="list-style-type: none"> • Comparte su experiencia y conocimiento con otros, transmite información que puede ayudar a otros en su trabajo • Recluta y atrae a las personas adecuadas • Crea condiciones fomentando intercambios abiertos sobre lo vivido y aprendido; anima a tomar iniciativas y ser independiente |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Saca conclusiones de sus propios errores y las pone en práctica, no comete otra vez el mismo error • Aumenta sus capacidades aprendiendo de los demás • Busca activamente oportunidades de desarrollo en el trabajo • Busca / es abierto a comentarios de otros y se propone aprender de ellos |
|--|---|

| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
|--------------------------|----------|------------|-----------------|--------|--|
| Estrategia y Negocio | | | X | | Entendimiento de grupos dentro de la organización (funciones, contexto, socios internos y externos), así como las políticas y guías internas Danone (modelo de operación Danone, DOM). Además de la información económica y financiera del negocio (finanzas, P&L), la estrategia del negocio (posicionamiento, consumidor, expansión geográfica...) |
| Comunicación | | | X | | Comunicar efectivamente a todos los colaboradores en grupos con diferentes objetivos acerca de la experticia y los resultados Danone producto de investigación, que indican el valor agregado de I+D a la reputación y éxito de Danone. Interactúa con pares científicos/líderes de opiniones claves, se involucra en discusiones estratégicas y las dirige de acuerdo a las necesidades del mercado Resume documentos y extrae mensajes claves |
| Inteligencia competitiva | | | X | | Habilidad para conectar y manejar una red estratégica (o científica) de expertos y grupos de interés, para entender la motivación y los grupos de interés para influenciar/guiar la ciencia y transformar los objetivos científicos en necesidades concretas para los socios y los proyectos Capacidad de participación en eventos de comunidades externas científicas y tecnológicas (sociedades académicas, comités de normalización, universidades...) o eventos claves profesionales/del negocio (eventos de trade, exhibiciones, consorcios inter profesionales...) e identificar y compartir elementos clave para llevar Entendimiento del valor de la apertura a la innovación, aproximación, herramientas y habilidad para usar herramientas apropiadas y opciones novedosas para apalancar los recursos externos y el conocimiento para servir mejor al negocio |

| | | | | | |
|--------------------|--|--|---|--|--|
| | | | | | Habilidad para identificar soluciones con proveedores (proveedores, colaboradores científicos,...) y negociar, administrar contratos y asegurar una relación sostenible con los socios (costos, propiedad intelectual, guía en conocimientos, colaboración con compras...) |
| Consumidor y sabor | | | x | | <p>Ser inspirado por los consumidores y entender sus comportamientos y expectativas para el diseño de productos, empaques y beneficios excepcionales.</p> <p>Entender las bases de la ciencia sensorial, estar en capacidad de describir nuestros productos principales y los de la competencia desde un punto de vista sensorial (ser embajadores dentro y fuera de Danone)</p> <p>Entender los motivos principales para explicar el gusto del consumidor, su elección, su comportamiento</p> <p>Entender el mayor reto desde el punto de vista del consumidor acerca de innovación</p> <p>Entender la fisiología humana del gusto</p> <p>Habilidad para definir como optimizar los productos (empaque y producto) para satisfacer a los consumidores y crear una experiencia de producto alineados con la marca y beneficios (validando la sinergia global de la experiencia de producto)</p> <p>Habilidad para obtener un feedback de consumidor individual que no esté sesgada (aplicando fisiología y economía experimental)</p> <p>Develar comportamiento real y motivación del consumidor (usando etnografía y métodos cualitativos)</p> <p>Co crear innovación con el consumidor y definir maneras de trabajar que estén siempre acordes al consumidor</p> <p>Habilidad para procesar información sensorial y del consumidor para tomar decisiones y revisar la calidad de la información</p> <p>Habilidad para manejar herramientas sensoriales y del consumidor en proyectos "que, porqué y cuando" y entender la influencia de la tipología del proyecto (innovación, productividad, renovación) y toma en consideración las restricciones del negocio (tiempo, presupuesto, facilidades)</p> <p>Integra estas herramientas en proyectos globales para trabajar en conjunto con el consumidor (desde revelar las necesidades del consumidor hasta un consumo a largo plazo)</p> |

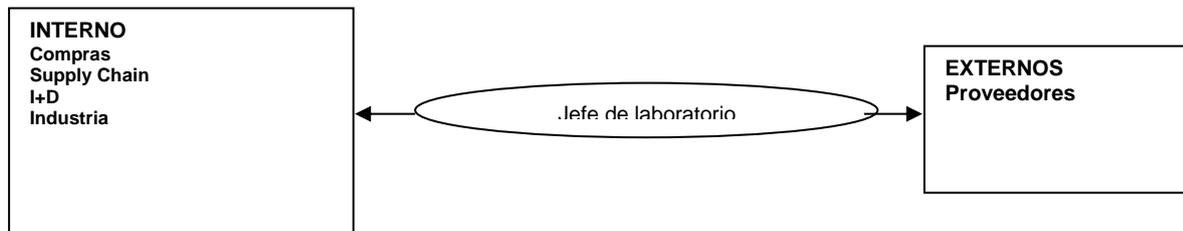
| | | | | | |
|---|--|---|--|--|---|
| Sostenibilidad y entorno | | | | | <p>Integrar el impacto ambiental en todo el desarrollo de nuevos productos, no solo para los empaques</p> <p>Entorno usado como palanca de innovación y como una ventaja competitiva</p> <p>Envolverse e incrementar la conciencia de la comunidad de I+D (para reducir el impacto ambiental de nuestros productos)</p> <p>Incrementar la credibilidad de los grupos de interés externos</p> <p>Habilidad para:</p> <p>Integrar el entorno en el desarrollo de productos (concepción ecológica)</p> <p>Aplicar métodos de ciclos de vida</p> <p>Usar herramientas para el ambiente y la sostenibilidad: huella de carbono, huella hídrica</p> <p>Conoce el sistema de administración ambiental (principios generales/certificaciones, y como es implementado en la compañía)</p> |
| Seguridad alimentaria, calidad y regulación | | X | | | <p>Capacidad de integrar calidad, seguridad alimentaria, aspectos regulatorios sistemáticamente en la gestión de proyectos</p> <p>Es entrenado en seguridad alimentaria y calidad en el diseño</p> <p>Entendimiento global de seguridad alimentaria y calidad: Conocimiento de los principales riesgos (patógenos, alergénicos, contaminantes químicos, objetos extraños, estabilidad del producto, todos los riesgos de calidad vs el consumidor, ingredientes activos, estabilidad sensorial, cultura,...)</p> <p>Es apto para gestionar y formalizar un análisis de riesgo</p> <p>Es apto para llevar a cabo un plan de acción versus cada riesgo: calidad y resumen del diseño de seguridad alimentaria</p> <p>Conoce todo lo referente a seguridad alimentaria y calidad: instrucciones, guías</p> <p>Entiende y sabe las reglas de regulación para el desarrollo del proyecto del negocio y los productos</p> |
| Innovación | | X | | | <p>La innovación es una actitud cotidiana antes de ser un proceso, lo cual permite crear grandes avances.</p> <p>Detectar la necesidad expresada o no del consumidor y transformarla en productos innovadores para el mercado lo que contribuye a crear una ventaja competitiva para Danone.</p> <p>Maestro en la gestión de procesos de innovación: de ideas a conceptos / ideas a productos, la investigación, la innovación, la valoración e</p> |

| | | | | | |
|----------------------|--|--|---|--|---|
| | | | | | <p>implementación.</p> <p>Administración de la propiedad industrial e intelectual: entiende y determina la estrategia y las reacciones (protección de Entendimiento, las patentes, la singularidad)</p> <p>Métodos y técnicas del uso efectivo de la creatividad: alentar la sesión de reflexión para resolver problemas y para generar ideas fuera de la común.</p> <p>Comprensión de los productos, los consumidores y factores sociodemográficos: Beneficios, composiciones, embalaje, procesos, gusto , forma de los alimentos , servicios, fluidez en el uso de técnicas sensoriales y ciencias del comportamiento.</p> <p>Entender las necesidades del negocio/de marca y la capacidad estratégica a medio-largo plazo/Integración (ex : epidemio y socio , servicios, ...): integración y análisis transversal de los datos procedentes de diferentes entornos</p> |
| Redes y asociaciones | | | x | | <p>Habilidad de conectar y gestionar una red externa estratégica de expertos (científicos) y las partes interesadas, para entender sus motivaciones y las apuestas con el fin de influir en la ciencia / unidad y para traducir los objetivos científicos de las necesidades concretas de la asociación y los proyectos.</p> <p>Capacidad de participar a los eventos externos científicos / tecnológicos comunitarios (sociedades académicas, comités de normalización, universidades) o para eventos claves de negocio / profesionales (ferias, exposiciones, consorcios inter - profesionales) y para identificar y compartir puntos clave.</p> <p>Comprensión del valor de la innovación abierta , el enfoque y las herramientas y la capacidad de utilizar las herramientas adecuadas e intermediarios de innovación abierta con el fin de aprovechar los recursos y los conocimientos externos y servir mejor a la empresa.</p> <p>Habilidad para identificar los proveedores de soluciones (proveedores, colaboradores científicos) y negociar, gestionar contratos y garantizar la relación sostenible con los socios (costos, bienes y propiedad intelectual , conocimiento directriz de conocimiento)</p> |
| Nutrición y Salud | | | x | | <p>Integrar la nutrición como un conductor clave del negocio</p> <p>Construir, mantener y optimizar la credibilidad de los productos Danone en el campo de la nutrición y la salud</p> <p>Dieta y Nutrición</p> |

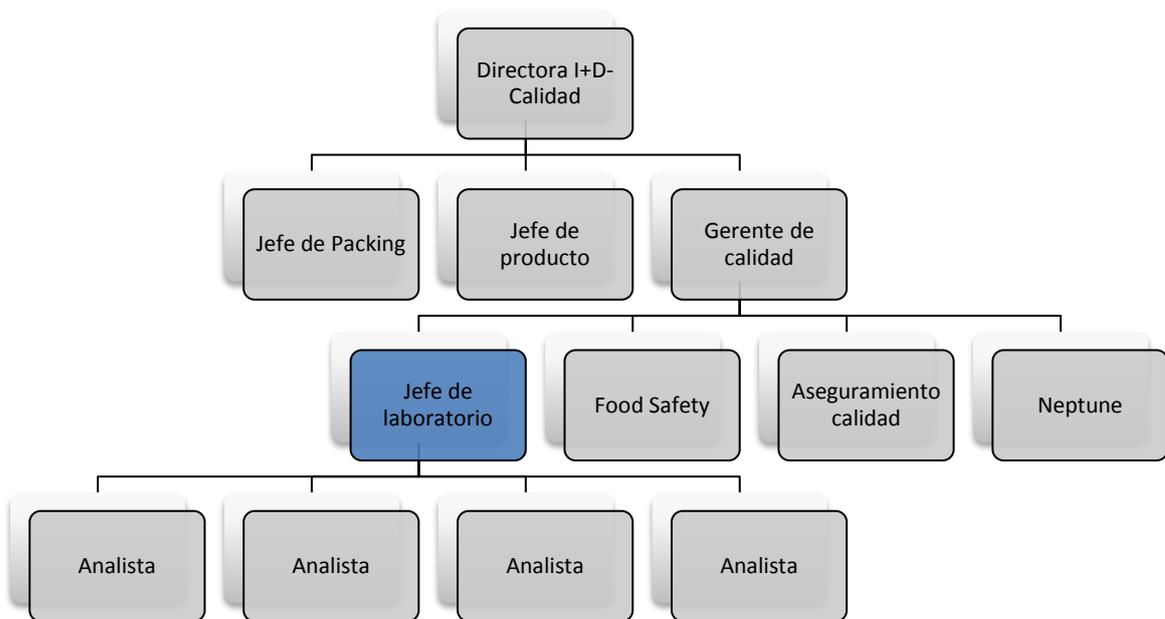
| | | | | |
|-----------------------------------|--|--|---|--|
| | | | | <p>Metodología ingesta dietética</p> <p>Funciones de macro y micronutrientes</p> <p>Recomendaciones de nutrientes y directrices dietéticas basadas en los alimentos</p> <p>Análisis de las deficiencias de nutrientes de las poblaciones específicas (por ejemplo, mujeres embarazadas , ancianos hombres sanos , poblaciones de bajos ingresos)</p> <p>Perfiles nutricionales , la justificación científica incluido</p> <p>Desarrollo de los hábitos de alimentación saludables</p> <p>Razonamiento científico / nutricional para los productos Danone y su papel en la dieta , tamaño de las porciones optimas</p> <p>Nutrición en relación con la salud pública epidemiología Nutrición</p> <p>Salud y nutrición políticas: programas de educación nutricional ; campaña local de ...</p> <p>Nutri -economía</p> <p>metabolismo de los nutrientes</p> <p>Digestión y absorción de nutrientes (por ejemplo, bio - disponibilidad)</p> <p>Destino metabólico de los nutrientes , las respuestas de nutrientes postprandiales (por ejemplo, la cinética de nutrientes, la carga metabólica)</p> <p>Fisiología de la hidratación y la homeostasis , el impacto de los fluidos (cantidad y calidad)</p> <p>Gasto la regulación del apetito y la energía</p> <p>Objetivo ejemplos específicos de nutrición</p> |
| Gestión de proyectos y portafolio | | | x | <p>Conocimiento en gestión de proyecto: metodología y herramientas (GOOSE, OpenWay y/o FREEWAY)</p> <p>Evaluación y gestión de riesgos</p> <p>Dominio de la planificación de proyectos</p> <p>Gestión de las partes interesadas</p> <p>Gestión del presupuesto del proyecto</p> <p>Habilidad para tomar decisiones</p> <p>Gestión de proyectos</p> <p>Capacidad para trabajar y gestionar de forma transversal</p> <p>Capacidades de coordinación/cohesión de equipo</p> <p>Capacidad de motivar, inscribirse y declarar un análisis</p> <p>Ser capaz de trabajar en un entorno multicultural</p> <p>Gestión del cambio</p> <p>Dominio de las nuevas formas de trabajo para hacer frente a las características del equipo</p> <p>Transferencia del conocimiento</p> <p>Entrenar en Goose, OpenWay y/o</p> |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---------|
| | | | | | Freeway |
|--|--|--|--|--|---------|

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Jefe de Packaging

| | | | |
|--|---|--|----------------------------------|
|  | | PERFIL DEL CARGO | FECHA 04/08/13 |
| Nombre del Cargo | | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | |
| Jefe de Packaging | | Director de Investigación y Desarrollo | |
| GERENCIA | | AREA | |
| Director de Investigación y Desarrollo | | Investigación y desarrollo | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 8 | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| N/A | Lunes a viernes 7 a 5 pm | 1 | 0 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Diseñador Industrial Postgrados, diplomado o especializaciones en envase empaques y embalajes | | Conocimientos de la industria del carton corrugado, cartulina; PET, PP, PVC, Vidrio Colaminados/Coextruidos flexibles y semirigidos. Conocimiento general en maquinas selladoras, llenadoras, verticales, horizontales, lineales, rotativas, encartonadas entre otras. | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| Nivel de Ingles alto | | SI | |
| Experiencia | | | |
| Cuatro años de Experiencia como jefe o coordinador de desarrollo de empaques en empresas de consumo masivo. | | | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | | | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | Comportamiento Asociado | | |
| <u>Compromiso</u> | | | |
| Inspirar y ser la Visión | <ul style="list-style-type: none"> • Percibe / ve y sabe explicar la relación entre tareas concretas y los objetivos de la empresa / del departamento • Su actitud positiva es seguido por su equipo / otros • | | |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | <ul style="list-style-type: none"> • Propone acciones / proyectos, listos para implementar, para mejorar eficazmente • Acaba con resistencia al cambio por parte de otros, ayuda a que otros entiendan el cambio | | |
| <u>Open – Abierto</u> | | | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | <ul style="list-style-type: none"> • -Siempre sabe adaptar su mensaje según el tipo de público para crear un impacto positivo. Evita | | |

| | |
|---|---|
| | <p>tensión entre subordinados y/o compañeros</p> <ul style="list-style-type: none"> • En situaciones de estrés y conflicto, tranquiliza y maneja las emociones de otros • Es reconocido y percibido por otros como una autoridad informal en cuanto a cooperación y respeto hacia los demás |
| Conectar Dentro y Fuera | <ul style="list-style-type: none"> • -En situaciones difíciles entre equipos o departamentos, toma la iniciativa y la responsabilidad de solucionar problemas • Construye nuevos canales para comunicar / compartir conocimiento dentro y fuera del departamento / de la CBU • Constantemente procura desarrollar habilidades y competencias suyas y de otros • A menudo es invitado a participar en equipos multifuncionales • Busca oportunidades para aprender y obtener pericia en otras funciones. <p>-Representa una manera abierta y cooperativa de abordar asuntos con asociados, proveedores y clientes (internos y externos)</p> <p>-Siempre muestra entusiasmo y ayuda, transmitiendo conocimiento cuando se le pide o cuando surge la ocasión</p> <p>-En situaciones difíciles, se compromete a encontrar soluciones e implementarlas debidamente</p> <p>-Busca activamente y recibe información de otros departamentos, necesaria para conseguir sus objetivos, encuentra y entiende la conexión entre sus propios objetivos y los de otros</p> |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | |
| Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir | <ul style="list-style-type: none"> • -Consigue resultados sostenibles y los consigue en el plazo establecido • Mejora sus propios métodos de trabajo, busca maneras más eficaces de hacer lo mismo, constantemente intenta siempre mejorar y evita acciones rutinas |
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | <p>-Analiza situaciones difíciles, saca y presenta conclusiones, aplica soluciones con éxito para evitar una situación parecida en el futuro</p> <p>-Colabora bien en equipo – utiliza el trabajo en equipo para aumentar sus propios resultados además de los de su equipo y departamento, traduce los objetivos particulares en objetivos del equipo/del departamento/de la empresa y muestra a compañeros el impacto de sus acciones en los resultados de la compañía</p> |

| Empowered – Desarrollador | | | | | |
|---|----------|--|-----------------|--------|--|
| Implicar y alinear los equipos | | <ul style="list-style-type: none"> • Soluciona problemas dentro y fuera del equipo, actúa como mediador • Consigue resultados destacados involucrando e influenciando a otros • Sus comentarios constructivos son valorados por sus superiores o pueden motivar y/o desarrollar las personas <p>APLICABLE PARA TEAM LEADERS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Genera un entusiasmo, que se inculca al equipo, que motiva a otros a tomar acciones que les ayudarán a superar sus competencias y que lleva a los miembros del equipo a conseguir resultados destacados | | | |
| Desarrollar el talento y aprovechar la diversidad | | <ul style="list-style-type: none"> • -Construye y desarrolla talentos con diferentes perfiles dentro y fuera de su equipo • Prepara sucesores; los lideres provienen de su equipo • Consigue movilizar e animar a otros a participar activamente en varios grupos de trabajo dentro y fuera del departamento • Evita errores suyos y de otros de manera proactiva, anima y ayuda a su equipo a que haga lo mismo • Sus ganas de continuamente aprender y su pasión le permite conseguir éxitos en ámbitos de responsabilidad más complejos • Se convierte en formador, asesor y mentor interno para otros • Promueve una cultura de intercambio de impresiones, mostrando siempre una actitud ejemplar (abierto, con ganas de aprender) hacia los comentarios | | | |
| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
| Estrategia y Negocio | | | X | | Entendimiento de grupos dentro de la organización (funciones, contexto, socios internos y externos), así como las políticas y guías internas Danone (modelo de operación Danone, DOM). Además de la información económica y financiera del negocio (finanzas, P&L), la estrategia del negocio (posicionamiento, consumidor, expansión geográfica...) |

| | | | | | |
|--------------------------|--|--|---|--|--|
| Comunicación | | | X | | <p>Comunicar efectivamente a todos los colaboradores en grupos con diferentes objetivos acerca de la experticia y los resultados Danone producto de investigación, que indican el valor agregado de I+D a la reputación y éxito de Danone.</p> <p>Interactúa con pares científicos/líderes de opiniones claves, se involucra en discusiones estratégicas y las dirige de acuerdo a las necesidades del mercado Resume documentos y extrae mensajes claves</p> |
| Inteligencia competitiva | | | X | | <p>Habilidad para conectar y manejar una red estratégica (o científica) de expertos y grupos de interés, para entender la motivación y los grupos de interés para influenciar/guair la ciencia y transformar los objetivos científicos en necesidades concretas para los socios y los proyectos</p> <p>Capacidad de participación en eventos de comunidades externas científicas y tecnológicas (sociedades académicas, comités de normalización, universidades...) o eventos claves profesionales/del negocio (eventos de trade, exhibiciones, consorcios inter profesionales...) e identificar y compartir elementos clave para llevar</p> <p>Entendimiento del valor de la apertura a la innovación, aproximación, herramientas y habilidad para usar herramientas apropiadas y opciones novedosas para apalancar los recursos externos y el conocimiento para servir mejor al negocio</p> <p>Habilidad para identificar soluciones con proveedores (proveedores, colaboradores científicos,...) y negociar, administrar contratos y asegurar una relación sostenible con los socios (costos, propiedad intelectual, guía en conocimientos, colaboración con compras....)</p> |
| Consumidor y sabor | | | X | | <p>Ser inspirado por los consumidores y entender sus comportamientos y expectativas para el diseño de productos, empaques y beneficios excepcionales.</p> <p>Entender las bases de la ciencia sensorial, estar en capacidad de describir nuestros productos principales y los de la competencia desde un punto de vista sensorial (ser embajadores dentro y fuera de Danone)</p> <p>Entender los motivos principales para explicar el gusto del consumidor, su elección, su comportamiento</p> <p>Entender el mayor reto desde el punto</p> |

| | | | | | |
|--------------------------|--|--|---|--|---|
| | | | | | <p>de vista del consumidor acerca de innovación</p> <p>Entender la fisiología humana del gusto</p> <p>Habilidad para definir como optimizar los productos (empaques y productos) para satisfacer a los consumidores y crear una experiencia de producto alineados con la marca y beneficios (validando la sinergia global de la experiencia de producto)</p> <p>Habilidad para obtener un feedback de consumidor individual que no esté sesgado (aplicando fisiología y economía experimental)</p> <p>Develar comportamiento real y motivación del consumidor (usando etnografía y métodos cualitativos)</p> <p>Co crear innovación con el consumidor y definir maneras de trabajar que estén siempre acordes al consumidor</p> <p>Habilidad para procesar información sensorial y del consumidor para tomar decisiones y revisar la calidad de la información</p> <p>Habilidad para manejar herramientas sensoriales y del consumidor en proyectos "que, porqué y cuando" y entender la influencia de la tipología del proyecto (innovación, productividad, renovación) y toma en consideración las restricciones del negocio (tiempo, presupuesto, facilidades)</p> <p>Integra estas herramientas en proyectos globales para trabajar en conjunto con el consumidor (desde revelar las necesidades del consumidor hasta un consumo a largo plazo)</p> |
| Sostenibilidad y entorno | | | X | | <p>Integrar el impacto ambiental en todo el desarrollo de nuevos productos, no solo para los empaques</p> <p>Entorno usado como palanca de innovación y como una ventaja competitiva</p> <p>Envolverse e incrementar la conciencia de la comunidad de I+D (para reducir el impacto ambiental de nuestros productos)</p> <p>Incrementar la credibilidad de los grupos de interés externos</p> <p>Habilidad para:</p> <p>Integrar el entorno en el desarrollo de productos (concepción ecológica)</p> <p>Aplicar métodos de ciclos de vida</p> <p>Usar herramientas para el ambiente y la sostenibilidad: huella de carbono, huella hídrica</p> <p>Conoce el sistema de administración ambiental (principios generales/certificaciones, y como es implementado en la compañía)</p> |

| | | | | |
|---|--|---|--|---|
| Seguridad alimentaria, calidad y regulación | | X | | <p>Capacidad de integrar calidad, seguridad alimentaria, aspectos regulatorios sistemáticamente en la gestión de proyectos</p> <p>Es entrenado en seguridad alimentaria y calidad en el diseño</p> <p>Entendimiento global de seguridad alimentaria y calidad: Conocimiento de los principales riesgos (patógenos, alergénicos, contaminantes químicos, objetos extraños, estabilidad del producto, todos los riesgos de calidad vs el consumidor, ingredientes activos, estabilidad sensorial, cultura,...)</p> <p>Es apto para gestionar y formalizar un análisis de riesgo</p> <p>Es apto para llevar a cabo un plan de acción versus cada riesgo: calidad y resumen del diseño de seguridad alimentaria</p> <p>Conoce todo lo referente a seguridad alimentaria y calidad: instrucciones, guías</p> <p>Entiende y sabe las reglas de regulación para el desarrollo del proyecto del negocio y los productos</p> |
| Innovación | | X | | <p>La innovación es una actitud cotidiana antes de ser un proceso, lo cual permite crear grandes avances.</p> <p>Detectar la necesidad expresada o no del consumidor y transformarla en productos innovadores para el mercado lo que contribuye a crear una ventaja competitiva para Danone.</p> <p>Maestro en la gestión de procesos de innovación: de ideas a conceptos / ideas a productos, la investigación, la innovación, la valoración e implementación.</p> <p>Administración de la propiedad industrial e intelectual: entiende y determina la estrategia y las reacciones (protección de Entendimiento, las patentes, la singularidad y ownability)</p> <p>Métodos y técnicas del uso efectivo de la creatividad: alentar la sesión de reflexión para resolver problemas y para generar ideas fuera de la común.</p> <p>Comprensión de los productos, los consumidores y factores sociodemográficos: Beneficios, composiciones, embalaje, procesos, gusto , forma de los alimentos , servicios, fluidez en el uso de técnicas sensoriales y ciencias del comportamiento.</p> <p>Entender las necesidades del negocio/de marca y la capacidad estratégica a medio-largo plazo/Integración (ex : epidemio y socio</p> |

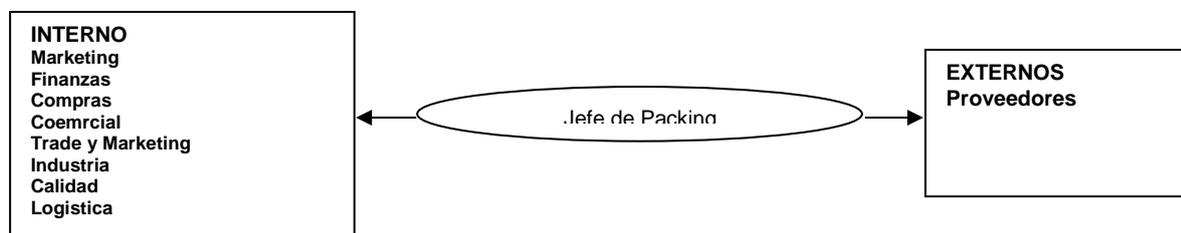
| | | | | | |
|----------------------|--|--|---|--|---|
| | | | | | , servicios, ...): integración y análisis transversal de los datos procedentes de diferentes entornos |
| Redes y asociaciones | | | X | | <p>Habilidad de conectar y gestionar una red externa estratégica de expertos (científicos) y las partes interesadas, para entender sus motivaciones y las apuestas con el fin de influir en la ciencia / unidad y para traducir los objetivos científicos de las necesidades concretas de la asociación y los proyectos.</p> <p>Capacidad de participar a los eventos externos científicos / tecnológicos comunitarios (sociedades académicas, comités de normalización, universidades) o para eventos claves de negocio / profesionales (ferias, exposiciones, consorcios inter-profesionales, ...) y para identificar y compartir puntos clave.</p> <p>Comprensión del valor de la innovación abierta , el enfoque y las herramientas y la capacidad de utilizar las herramientas adecuadas e intermediarios de innovación abierta con el fin de aprovechar los recursos y los conocimientos externos y servir mejor a la empresa.</p> <p>Habilidad para identificar los proveedores de soluciones (proveedores, colaboradores científicos , ...) y negociar, gestionar contratos y garantizar la relación sostenible con los socios (costos, bienes y propiedad intelectual , conocimiento directriz de conocimiento y collab compras)</p> |
| Nutrición y Salud | | | X | | <p>Integrar la nutrición como un conductor clave del negocio</p> <p>Construir, mantener y optimizar la credibilidad de los productos Danone en el campo de la nutrición y la salud</p> <p>Dieta y Nutrición</p> <p>Metodología ingesta dietética</p> <p>Funciones de macro y micronutrientes</p> <p>Recomendaciones de nutrientes y directrices dietéticas basadas en los alimentos</p> <p>Análisis de las deficiencias de nutrientes de las poblaciones específicas (por ejemplo, mujeres embarazadas , ancianos hombres sanos , poblaciones de bajos ingresos)</p> <p>Perfiles nutricionales, la justificación científica incluido</p> <p>(Desarrollo de los hábitos de alimentación saludables</p> <p>Razonamiento científico / nutricional</p> |

| | | | | | |
|--|---|--|---|--|---|
| | | | | | <p>para los productos Danone y su papel en la dieta , tamaño de las porciones optimas</p> <p>Nutrición en relación con la salud pública</p> <p>epidemiología Nutrición</p> <p>Salud y nutrición políticas : programas de educación nutricional ; campaña local de ...</p> <p>Nutri -economía</p> <p>metabolismo de los nutrientes</p> <p>Digestión y absorción de nutrientes (por ejemplo, bio - disponibilidad)</p> <p>Destino metabólico de los nutrientes , las respuestas de nutrientes postprandiales (por ejemplo, la cinética de nutrientes, la carga metabólica)</p> <p>Fisiología de la hidratación y la homeostasis , el impacto de los fluidos (cantidad y calidad)</p> <p>Gasto la regulación del apetito y la energía</p> <p>Objetivo ejemplos específicos de nutrición</p> |
| Gestión de proyectos y portafolio | | | X | | <p>Conocimiento en gestión de proyecto: metodología y herramientas (GOOSE, OpenWay y/o FREEWAY)</p> <p>Evaluación y gestión de riesgos</p> <p>Dominio de la planificación de proyectos</p> <p>Gestión de las partes interesadas</p> <p>Gestión del presupuesto del proyecto</p> <p>Habilidad para tomar decisiones</p> <p>Gestión de proyectos</p> <p>Capacidad para trabajar y gestionar de forma transversal</p> <p>Capacidades de coordinación/cohesión de equipo</p> <p>Capacidad de motivar, inscribirse y declarar un análisis</p> <p>Ser capaz de trabajar en un entorno multicultural</p> <p>Gestión del cambio</p> <p>Dominio de las nuevas formas de trabajo para hacer frente a las características del equipo</p> <p>Transferencia del conocimiento</p> <p>Entrenar en Goose, OpenWay y/o Freeway</p> |
| Gestión y Bioestadística de los datos (Específico) | X | | | | <p>Flujo de datos (análisis de riesgos, ...)</p> <p>Diseño de base de datos y validación, Métodos/diseño de la recopilación de datos</p> <p>Validación de datos</p> <p>Data Ware Housing</p> <p>Estándares de Datos</p> <p>Estadística descriptiva e inferencial, Diseño de Experimento (DOE), Metrología</p> <p>Análisis de datos multidimensionales</p> |

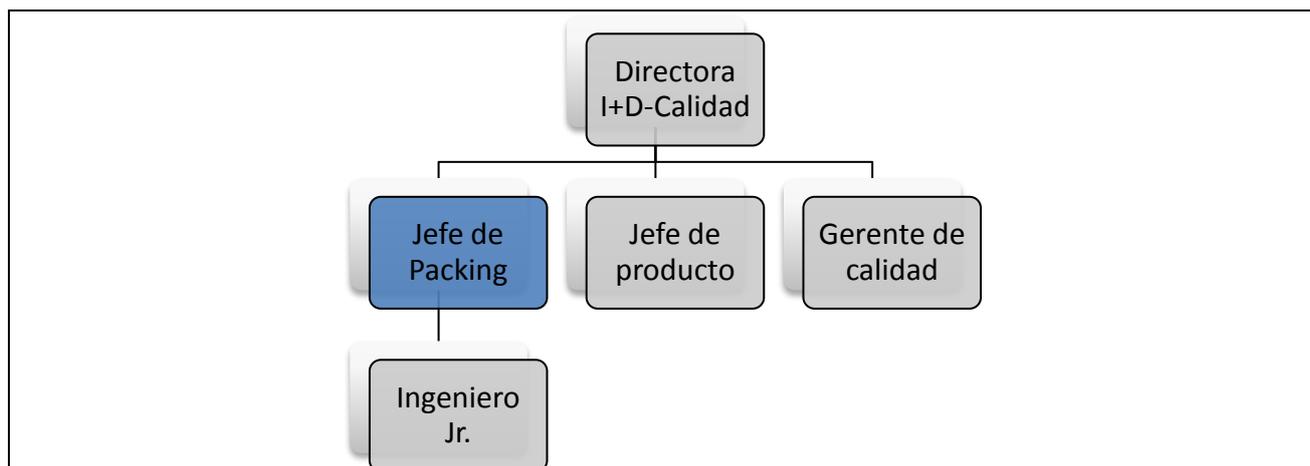
| | | | | | |
|--------------------------|--|--|---|--|--|
| | | | | | (PCA, clasificación ...), Análisis de datos estructurados Matemáticas y modelado estadístico/ Simulación Economía de la Salud e Investigación de Resultados |
| Empaques (específico) | | | X | | <p>Conocimiento de empaques y funcionalidades Tapas (Materiales, tecnologías, funcionalidades relacionadas a los requerimientos del consumidor y preferencia, industrialización). Entendimiento de materiales, tecnologías, análisis de ciclo de vida, industrialización, costo, libertad en el diseño, seguridad y regulaciones, métodos de evaluación de empaques (incluyendo simulación) en el seguimiento de los tipos de empaques y tecnologías: botellas y tapas, empaques de vidrio y tapas, cierres de cartón compuesto, latas de acero, tazas, cajas de bolsas y transporte de empaques. Materiales: Bases de química, polímeros (propiedades, formulación y transformación), análisis de ciclo de vida, biotecnologías para todos los trabajos hechos en materiales Gen 2 Bio, seguridad y regulaciones aplicados a materiales Conocimiento de vidrios (incluyendo especificaciones en tapas, tecnologías de decoración, estudios de cualidad) Habilidades técnicas en líneas de empaque: procesos de producción referente a productos, tecnologías de producción de empaques, máquinas de interacción de material, procesos de definición y validación Optimización de fuentes de materias primas y portafolio Conocimiento en test de empaques que deberían ser aplicados dependiendo de proyectos, productos y logísticas específicas Interacción empaque-producto (y todos los métodos de medición relacionados con) /cultura/ ingredientes Conoce y sigue el desarrollo de las regulación de empaques y demandas de seguridad Habilidad para trabajar con proveedores, universidades y agencias de diseño para encontrar las mejores soluciones. Administración de todo el proceso del desarrollo de empaques para industrialización Copas y diseño de botellas (botellas y</p> |

| | | | | | |
|---|--|--|---|--|---|
| | | | | | <p>desempeño + proceso) diseñados para conectar con tecnología y desde el material hasta los consumidores incluyendo modelización y simulación y evaluación completa del empaque (incluyendo seguridad y transporte del producto)</p> <p>Tiene conocimiento en materiales específicos de empaques y está disponible para validar las especificaciones</p> <p>Tiene conocimiento de metodologías de evaluación del desempeño de empaques con los consumidores</p> <p>Tiene conocimiento del modelamiento del costos y el impacto del costo de los empaques hasta el fin de su vida útil</p> |
| Tecnología de producto y proceso (específico) | | | X | | <p>Ingredientes y materias primas</p> <p>Proceso y equipo</p> <p>Caracterización psicoquímica y sensorial</p> <p>Interacción formula/proceso/sensorial/seguridad alimentaria</p> <p>Interacción producto/empaque</p> <p>Formulas y especificaciones típicas</p> <p>Ensayos de laboratorio y pilotos, diseño experimental</p> <p>Formulación incluyendo nutrición y objetivos de precios</p> <p>Industrialización, balance masivo</p> <p>Administración de proyectos</p> <p>Transferencia tecnológica para innovación</p> <p>Ejemplos de las expectativas por nivel de experiencia son los mismos para todas las divisiones de aprendices y calificados y las descripciones específicas para experiencia y maestro para lácteos, agua, baby y medical.</p> |

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Jefe de Sector

| | | | |
|--|----------------------------------|--|----------------------------------|
|  | | PERFIL DEL CARGO | 10/12/2013 |
| Nombre del Cargo | | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | |
| Jefe de Sector | | Gerente Regional | |
| GERENCIA | | AREA | |
| Dirección Comercial | | Canal Moderno | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 11 | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| N/A | Lunes a viernes 7 am a 5 pm | 12 | 0 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Bachiller comercial, deseable formación técnica y/o tecnológica en ventas y mercadeo | | Manejo de personal | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| Ingles nivel básico | | Si | |

| Experiencia | |
|--|--|
| Experiencia de 12 meses como supervisor en el área comercial, manejo de personal comercial, indicadores y cumplimiento de metas. | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | Comportamiento Asociado |
| <u>Compromiso</u> | |
| Inspirar y ser la Visión | <ul style="list-style-type: none"> • Percibe / ve y sabe explicar la relación entre tareas concretas y los objetivos de la empresa / del departamento • Su actitud positiva es seguido por su equipo / otros • |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | <ul style="list-style-type: none"> • Propone acciones / proyectos, listos para implementar, para mejorar eficazmente • Acaba con resistencia al cambio por parte de otros, ayuda a que otros entiendan el cambio |
| <u>Open – Abierto</u> | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | <ul style="list-style-type: none"> • -Siempre sabe adaptar su mensaje según el tipo de público para crear un impacto positivo. Evita tensión entre subordinados y/o compañeros • En situaciones de estrés y conflicto, tranquiliza y maneja las emociones de otros • Es reconocido y percibido por otros como una autoridad informal en cuanto a cooperación y respeto hacia los demás |
| Conectar Dentro y Fuera | <ul style="list-style-type: none"> • -En situaciones difíciles entre equipos o departamentos, toma la iniciativa y la responsabilidad de solucionar problemas • Construye nuevos canales para comunicar / compartir conocimiento dentro y fuera del departamento / de la CBU • Constantemente procura desarrollar habilidades y competencias suyas y de otros • A menudo es invitado a participar en equipos multifuncionales • Busca oportunidades para aprender y obtener pericia en otras funciones. <p>-Representa una manera abierta y cooperativa de abordar asuntos con asociados, proveedores y clientes (internos y externos)</p> <p>-Siempre muestra entusiasmo y ayuda, transmitiendo conocimiento cuando se le pide o cuando surge la ocasión</p> <p>-En situaciones difíciles, se compromete a encontrar soluciones e implementarlas debidamente</p> |

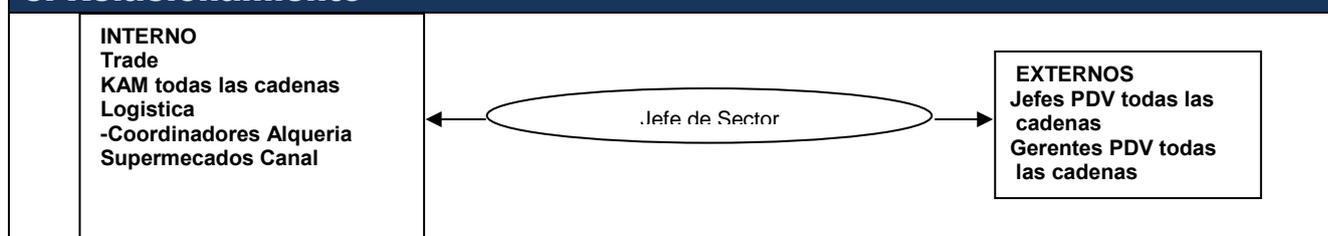
| | |
|---|--|
| | -Busca activamente y recibe información de otros departamentos, necesaria para conseguir sus objetivos, encuentra y entiende la conexión entre sus propios objetivos y los de otros |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | |
| Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir | <ul style="list-style-type: none"> • -Consigue resultados sostenibles y los consigue en el plazo establecido • Mejora sus propios métodos de trabajo, busca maneras más eficaces de hacer lo mismo, constantemente intenta siempre mejorar y evita acciones rutinas |
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | <p>-Analiza situaciones difíciles, saca y presenta conclusiones, aplica soluciones con éxito para evitar una situación parecida en el futuro</p> <p>-Colabora bien en equipo – utiliza el trabajo en equipo para aumentar sus propios resultados además de los de su equipo y departamento, traduce los objetivos particulares en objetivos del equipo/del departamento/de la empresa y muestra a compañeros el impacto de sus acciones en los resultados de la compañía</p> |
| <u>Empowered – Desarrollador</u> | |
| Implicar y alinear los equipos | <ul style="list-style-type: none"> • Soluciona problemas dentro y fuera del equipo, actúa como mediador • Consigue resultados destacados involucrando e influenciando a otros • Sus comentarios constructivos son valorados por sus superiores o pueden motivar y/o desarrollar las personas <p>APLICABLE PARA TEAM LEADERS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Genera un entusiasmo, que se inculca al equipo, que motiva a otros a tomar acciones que les ayudarán a superar sus competencias y que lleva a los miembros del equipo a conseguir resultados destacados |
| Desarrollar el talento y aprovechar la diversidad | <ul style="list-style-type: none"> • -Construye y desarrolla talentos con diferentes perfiles dentro y fuera de su equipo • Prepara sucesores; los líderes provienen de su equipo • Consigue movilizar e animar a otros a participar activamente en varios grupos de trabajo dentro y fuera del departamento • Evita errores suyos y de otros de manera proactiva, anima y ayuda a su equipo a que haga lo mismo • Sus ganas de continuamente aprender y su pasión le permite conseguir éxitos en ámbitos de |

| | |
|--|--|
| | <p>responsabilidad más complejos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se convierte en formador, asesor y mentor interno para otros • Promueve una cultura de intercambio de impresiones, mostrando siempre una actitud ejemplar (abierto, con ganas de aprender) hacia los comentarios |
|--|--|

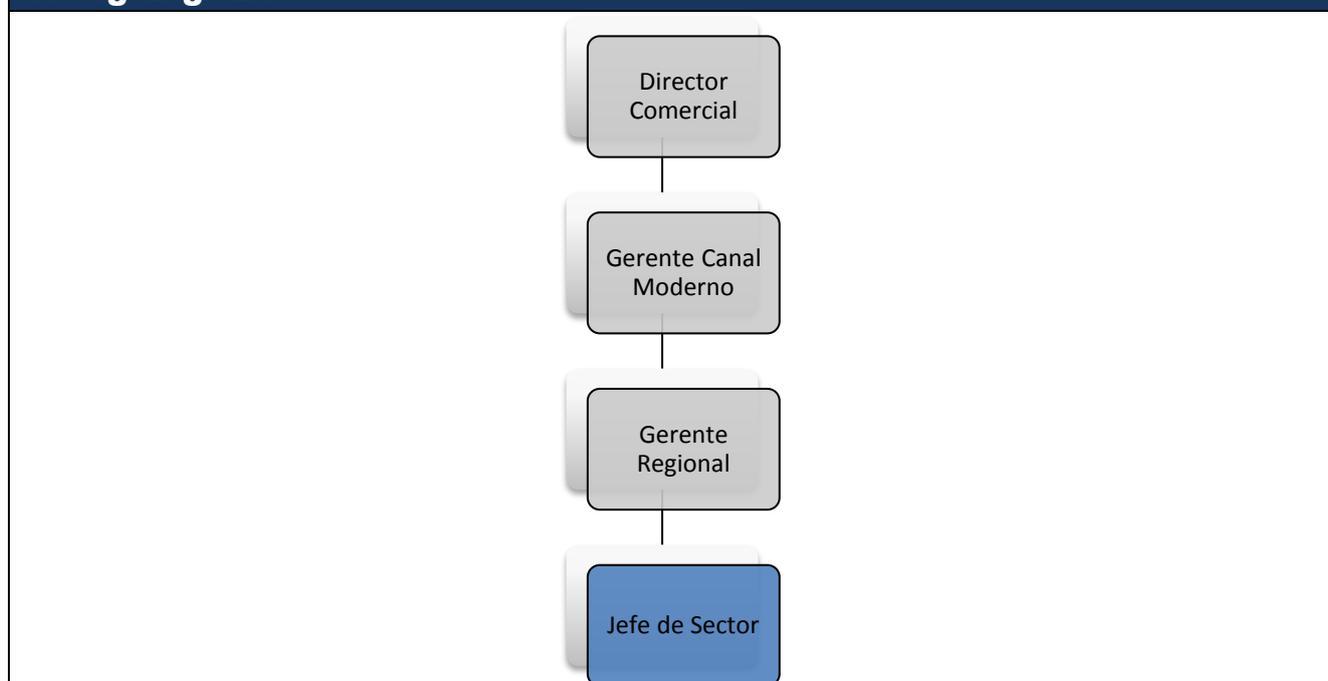
| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
|---|----------|------------|-----------------|--------|--|
| 1. Visión de desarrollo de la Categoría | | | X | | Habilidad para investigar e integrar hechos e insights relevantes (comprador, consumidor, cliente y canal) para identificar las oportunidades de crecimiento tanto para la categoría como para Danone; seleccionar los factores claves de crecimiento y definir de acuerdo a esto, la visión de la categoría para ejecutarla tanto interna como externamente (con los clientes). |
| 2. Plan Estratégico para desarrollo de la categoría | | | X | | Habilidad para desarrollar un plan estratégico para la categoría a 3 años, definiendo los puntos claves que promueven el desarrollo de la categoría y el negocio en Danone. Habilidad para definir prioridades, targets y recursos; así como la implementación de objetivos a un tiempo definido. |
| 3. Estrategia en rutas y canales | | | X | | Habilidad para desarrollar los canales y modelos de atención a clientes identificando la solución más efectiva para maximizar el potencial de crecimiento horizontal y vertical; y controlar los puntos de venta al mejor costo de servicio. |
| 4. Estrategia de portafolio para el cliente | | | X | | Habilidad para desarrollar una estrategia de clientes a través de la segmentación de los mismos para acelerar nuestro crecimiento; habilidad para definir de acuerdo a esto la estrategia de inversión y los objetivos en ventas y ganancias, teniendo en cuenta los términos y plazos de las negociaciones |
| 5. Plan de ventas, recaudo y cash. | | | | X | Habilidad para manejar Estados de Resultados y generar ingresos sostenibles para la top line, utilidades y un flujo de caja, a partir de la optimización del recurso humano y económico. |
| 6. Desarrollo de organizaciones y equipos de alto desempeño | | | | X | Habilidad para diseñar e implementar la manera más efectiva de organizar el recurso humano (Danone o tercerizado) para dar la visión de la categoría y el plan de ventas. Habilidad para reclutar, retener y desarrollar personas talentosas. |
| 7. Ventas y Negociación | | | | X | Habilidad para vender y estructurar una negociación para alcanzar exitosamente los objetivos del negocio con un óptimo retorno |

| | | | | | |
|---|--|--|---|---|--|
| | | | | | de la inversión. |
| 8. Ejecución y control en el Punto de Venta | | | X | | Habilidad para asegurar el crecimiento vertical del Punto de Venta, directamente o a través de distribuidores, vendiendo y ejecutando el plan de la categoría. |
| 9. Medición y control del plan de venta (KPI'S) | | | | X | Habilidad para crear, monitorear y usar los KPI'S para medir el impacto de las acciones y ajustar de acuerdo a esto una estrategia futura. |
| 10. Inventar nuevos modelos de venta | | | X | | Habilidad para manejar proyectos que busquen re-inventar la categoría, adaptar el modelo de exhibición del portafolio (nuevos comportamientos de compra) y/o modelos que cambien la forma en que operamos en el mercado. |

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| | | |
|-----------------------|------------------|--------------------------|
| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |

| | | |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Jefe de Venta

| | | | |
|--|--|--|----------------------------------|
|  | | PERFIL DEL CARGO | 14/01/2014 |
| Nombre del Cargo | | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | |
| Jefe de Ventas | | Gerente Regional | |
| GERENCIA | | AREA | |
| Dirección Comercial | | Comercial | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 10 | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| N/A | Lunes a viernes 7 am a 5 pm | 8 | 120 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Profesional en Ingeniería Industrial, Administración de empresas o mercadeo | | Manejo de indicadores, manejo de personal y experiencia en el sector comercial de empresas de consumo masivo . | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| Ingles nivel básico. | | Si | |
| Experiencia | | | |
| 4 años de experiencia en el área comercial o afines desempeñando cargos como: Supervisor comercial o ejecutivo de cuenta | | | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | | | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | Comportamiento Asociado | | |
| <u>Compromiso</u> | | | |
| Inspirar y ser la Visión | <ul style="list-style-type: none"> • Percibe / ve y sabe explicar la relación entre tareas concretas y los objetivos de la empresa / del departamento • Su actitud positiva es seguido por su equipo / otros | | |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | <ul style="list-style-type: none"> • Propone acciones / proyectos, listos para implementar, para mejorar eficazmente • Acaba con resistencia al cambio por parte de otros, ayuda a que otros entiendan el cambio | | |

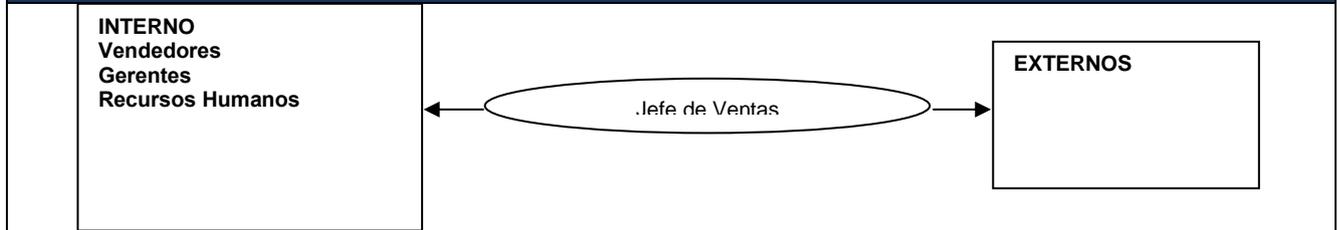
| <u>Open – Abierto</u> | |
|---|---|
| Hablar Claramente y escuchar activamente | <ul style="list-style-type: none"> • -Siempre sabe adaptar su mensaje según el tipo de público para crear un impacto positivo. Evita tensión entre subordinados y/o compañeros • En situaciones de estrés y conflicto, tranquiliza y maneja las emociones de otros • Es reconocido y percibido por otros como una autoridad informal en cuanto a cooperación y respeto hacia los demás |
| Conectar Dentro y Fuera | <ul style="list-style-type: none"> • -En situaciones difíciles entre equipos o departamentos, toma la iniciativa y la responsabilidad de solucionar problemas • Construye nuevos canales para comunicar / compartir conocimiento dentro y fuera del departamento / de la CBU • Constantemente procura desarrollar habilidades y competencias suyas y de otros • A menudo es invitado a participar en equipos multifuncionales • Busca oportunidades para aprender y obtener pericia en otras funciones. <p>-Representa una manera abierta y cooperativa de abordar asuntos con asociados, proveedores y clientes (internos y externos)</p> <p>-Siempre muestra entusiasmo y ayuda, transmitiendo conocimiento cuando se le pide o cuando surge la ocasión</p> <p>-En situaciones difíciles, se compromete a encontrar soluciones e implementarlas debidamente</p> <p>-Busca activamente y recibe información de otros departamentos, necesaria para conseguir sus objetivos, encuentra y entiende la conexión entre sus propios objetivos y los de otros</p> |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | |
| Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir | <ul style="list-style-type: none"> • -Consigue resultados sostenibles y los consigue en el plazo establecido • Mejora sus propios métodos de trabajo, busca maneras más eficaces de hacer lo mismo, constantemente intenta siempre mejorar y evita acciones rutinas |
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | <p>-Analiza situaciones difíciles, saca y presenta conclusiones, aplica soluciones con éxito para evitar una situación parecida en el futuro</p> <p>-Colabora bien en equipo – utiliza el trabajo en equipo para aumentar sus propios resultados además de los de su equipo y departamento, traduce los objetivos particulares en objetivos del equipo/del departamento/de</p> |

| | la empresa y muestra a compañeros el impacto de sus acciones en los resultados de la compañía | | | | |
|---|--|------------|-----------------|--------|--|
| Empowered – Desarrollador | | | | | |
| Implicar y alinear los equipos | <ul style="list-style-type: none"> • Soluciona problemas dentro y fuera del equipo, actúa como mediador • Consigue resultados destacados involucrando e influenciando a otros • Sus comentarios constructivos son valorados por sus superiores o pueden motivar y/o desarrollar las personas <p>APLICABLE PARA TEAM LEADERS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Genera un entusiasmo, que se inculca al equipo, que motiva a otros a tomar acciones que les ayudarán a superar sus competencias y que lleva a los miembros del equipo a conseguir resultados destacados | | | | |
| Desarrollar el talento y aprovechar la diversidad | <ul style="list-style-type: none"> • -Construye y desarrolla talentos con diferentes perfiles dentro y fuera de su equipo • Prepara sucesores; los lideres provienen de su equipo • Consigue movilizar e animar a otros a participar activamente en varios grupos de trabajo dentro y fuera del departamento • Evita errores suyos y de otros de manera proactiva, anima y ayuda a su equipo a que haga lo mismo • Sus ganas de continuamente aprender y su pasión le permite conseguir éxitos en ámbitos de responsabilidad más complejos • Se convierte en formador, asesor y mentor interno para otros • Promueve una cultura de intercambio de impresiones, mostrando siempre una actitud ejemplar (abierto, con ganas de aprender) hacia los comentarios | | | | |
| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
| 1. Visión de desarrollo de la Categoría | | | X | | Habilidad para investigar e integrar hechos e insights relevantes (comprador, consumidor, cliente y canal) para identificar las oportunidades de crecimiento tanto para la categoría como para Danone; seleccionar los factores claves de crecimiento y definir de acuerdo a esto, la visión de la categoría para ejecutarla tanto interna como externamente (con los clientes). |

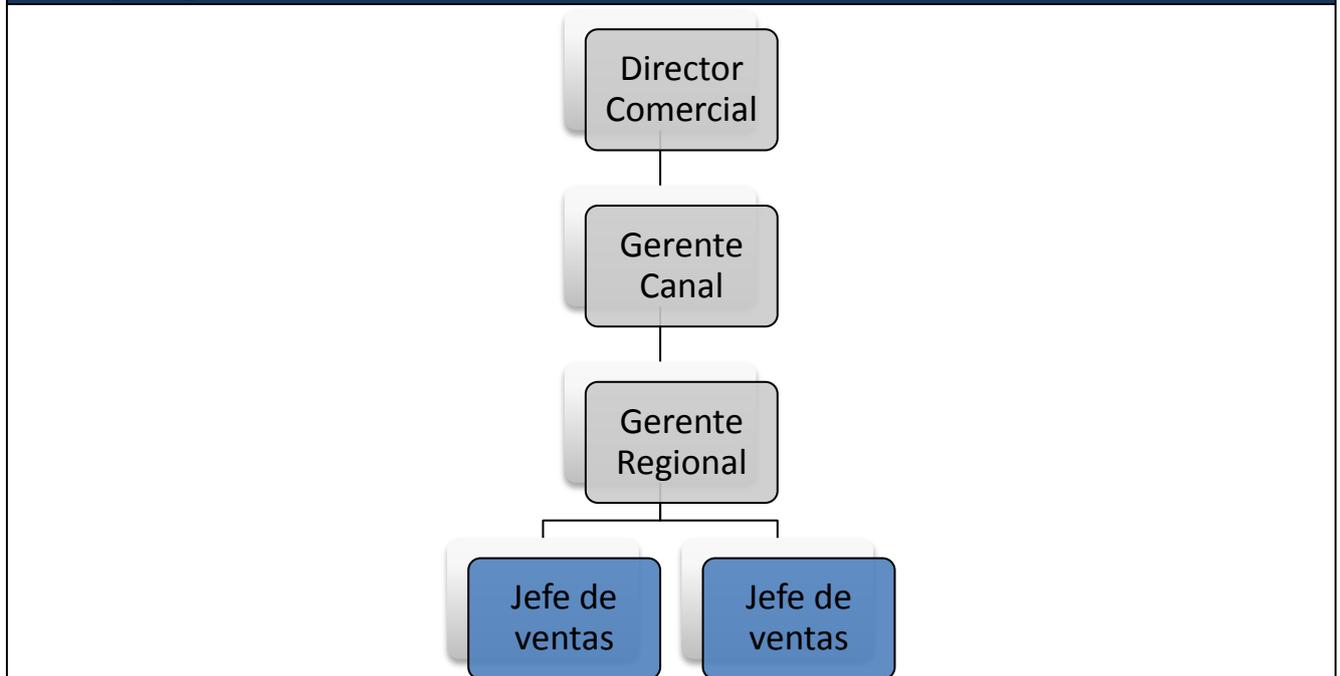
| | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|
| 2. Plan Estratégico para desarrollo de la categoría | | | X | | Habilidad para desarrollar un plan estratégico para la categoría a 3 años, definiendo los puntos claves que promueven el desarrollo de la categoría y el negocio en Danone. Habilidad para definir prioridades, targets y recursos; así como la implementación de objetivos a un tiempo definido |
| 3. Estrategia en rutas y canales | | | X | | Habilidad para desarrollar los canales y modelos de atención a clientes identificando la solución más efectiva para maximizar el potencial de crecimiento horizontal y vertical; y controlar los puntos de venta al mejor costo de servicio. |
| 4. Estrategia de portafolio para el cliente | | | X | | Habilidad para desarrollar una estrategia de clientes a través de la segmentación de los mismos para acelerar nuestro crecimiento; habilidad para definir de acuerdo a esto la estrategia de inversión y los objetivos en ventas y ganancias, teniendo en cuenta los términos y plazos de las negociaciones |
| 5. Plan de ventas, recaudo y cash. | | X | | | Habilidad para manejar Estados de Resultados y generar ingresos sostenibles para la top line, utilidades y un flujo de caja, a partir de la optimización del recurso humano y económico. |
| 6. Desarrollo de organizaciones y equipos de alto desempeño | | | X | | Habilidad para diseñar e implementar la manera más efectiva de organizar el recurso humano (Danone o tercerizado) para dar la visión de la categoría y el plan de ventas. Habilidad para reclutar, retener y desarrollar personas talentosas. |
| 7. Ventas y Negociación | | | X | | Habilidad para vender y estructurar una negociación para alcanzar exitosamente los objetivos del negocio con un óptimo retorno de la inversión. |
| 8. Ejecución y control en el Punto de Venta | | | X | | Habilidad para asegurar el crecimiento vertical del Punto de Venta, directamente o a través de distribuidores, vendiendo y ejecutando el plan de la categoría. |
| 9. Medición y control del plan de venta (KPI'S) | | | | X | Habilidad para crear, monitorear y usar los KPI'S para medir el impacto de las acciones y ajustar de acuerdo a esto una estrategia futura. |
| 10. Inventar nuevos modelos de venta | | X | | | Habilidad para manejar proyectos que busquen re-inventar la categoría, adaptar el modelo de exhibición del portafolio (nuevos comportamientos de compra) y/o modelos |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | que cambien la forma en que operamos en el mercado. |
|--|--|--|--|--|---|

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Planing and Reporting

| | | | |
|--|--|---|----------------------------------|
|  | | PERFIL DEL CARGO | FECHA 12/12/13 |
| Nombre del Cargo | | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | |
| Planning and Reporting | | Director financiero | |
| GERENCIA | | AREA | |
| Director Financiero | | Finanzas | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 9 | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| N/A | Lunes a viernes 7 a 5 pm | 2 | 1 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Profesional en Carreras Administrativas | | Planeación financiera, análisis de estados financieros, proyecciones de flujo de caja, control de presupuestos, valoración financiera y análisis de endeudamiento, tesorería y cartera. | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| Nivel alto de ingles | | NO | |
| Experiencia | | | |
| Experiencia para este cargo mínimo 2 años en cargos de Jefe de tesorería y cartera. | | | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | | | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | Comportamiento Asociado | | |
| <u>Compromiso</u> | | | |
| Inspirar y ser la Visión | <ul style="list-style-type: none"> • Enseña y explica al equipo / a otros una perspectiva más amplia de los objetivos del departamento / de la empresa, anima al equipo a conseguir metas ambiciosas y a asumir nuevos retos • Cambia los comportamientos de los empleados y es percibido y reconocido por otros como un ejemplo a seguir en el departamento | | |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | <ul style="list-style-type: none"> • Busca y aplica de manera autónoma las mejores prácticas / soluciones innovadoras; crea unos patrones nuevos que ayudan a conseguir resultados extraordinarios, ayuda a otros a que implementen mejores prácticas • Sabe dirigir positivamente un equipo / otros de manera autónoma por grandes cambios | | |

| | |
|---|---|
| <u>Open – Abierto</u> | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | <ul style="list-style-type: none"> • -Siempre sabe adaptar su mensaje según el tipo de público para crear un impacto positivo. Evita tensión entre subordinados y/o compañeros • En situaciones de estrés y conflicto, tranquiliza y maneja las emociones de otros • Es reconocido y percibido por otros como una autoridad informal en cuanto a cooperación y respeto hacia los demás • Es reconocido y percibido por otros como una autoridad informal en cuanto a cooperación y respeto hacia los demás |
| Conectar Dentro y Fuera | <ul style="list-style-type: none"> • En situaciones difíciles entre equipos o departamentos, toma la iniciativa y la responsabilidad de solucionar problemas • Construye nuevos canales para comunicar / compartir conocimiento dentro y fuera del departamento / de la CBU • Constantemente procura desarrollar habilidades y competencias suyas y de otros • A menudo es invitado a participar en equipos multifuncionales • Busca oportunidades para aprender y obtener pericia en otras funciones. |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | |
| Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir | <ul style="list-style-type: none"> • Se atreve a poner el listón muy alto y anima / dirige a otros a conseguir objetivos extraordinarios • Impulsa o juega un papel decisivo en la consecución de tareas / proyectos que sobrepasan su ámbito de responsabilidades • Maneja eficazmente y/o evita situaciones de crisis |
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | <ul style="list-style-type: none"> • Siempre entra al centro de un problema y busca maneras creativas de solventar lo, incluso entre departamentos y/o toda la CBU • Dirige apasionadamente equipos / iniciativas multifuncionales para conseguir resultados destacados • Identifica y lleva acciones que mejoran considerablemente la organización y la calidad de trabajo en el departamento o entre departamentos |
| <u>Empowered – Desarrollador</u> | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Soluciona problemas dentro y fuera del equipo, actúa como mediador |

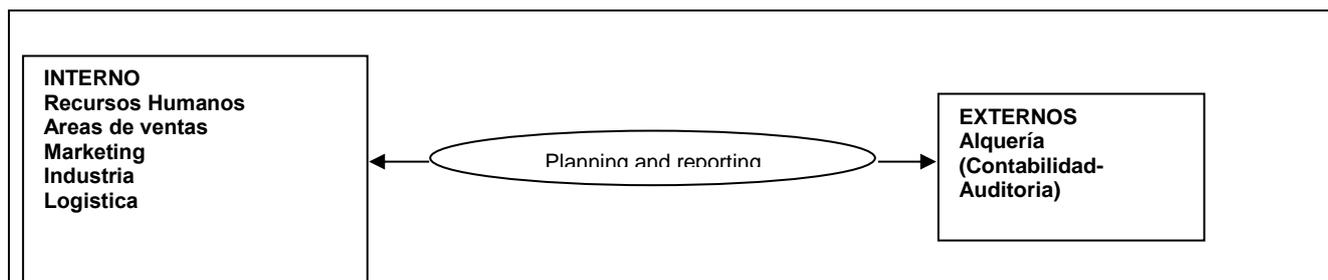
| | |
|--------------------------------|--|
| Implicar y alinear los equipos | <ul style="list-style-type: none"> • Consigue resultados destacados involucrando e influenciando a otros • Sus comentarios constructivos son valorados por sus superiores o pueden motivar y/o desarrollar las personas • |
|--------------------------------|--|

| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
|---------------------------------------|----------|------------|-----------------|--------|--|
| 1. Contabilidad y análisis financiero | | | X | | <p>Habilidad para resolver de manera eficiente y confiable los asuntos financieros más relevantes:</p> <p>Monitorea transacciones del negocio de acuerdo a los estándares estatutarios de contabilidad y Danone</p> <p>Entiende, analiza e interpreta asuntos financieros dentro del contexto del negocio.</p> <p>Entiende procesos y sistemas y propone recomendaciones para ser más eficiente</p> <p>Manejo y control eficiente de los estados financieros</p> <p>Implementa esquemas contables para KPIs de medio ambiente (CO2 y otros).</p> |
| 2. Excelencia y procesos de gobierno | | | X | | <p>Habilidad para contribuir a la seguridad, sostenibilidad y eficiencia del negocio:</p> <p>Aplica buenas practicas Danone (DANgo), priorizando riesgos y monitoreando planes de acción.</p> <p>Implementa procesos de toma de decisiones teniendo en cuenta los valores Danone y sus compromisos.</p> <p>Guia el mejoramiento continuo a través de procesos de optimización, gestión del cambio (incluyendo entrenamiento y comunicación) y sistemas adecuados</p> |
| 3. Impuestos y aspectos legales | | | X | | <p>Habilidad para resolver situaciones legales e impositivas que impactan en el negocio, en el entorno social y ambiental:</p> <p>Entiende las relaciones de los grupos de interes con el negocio y su entorno (asociaciones en la zona, acuerdos con impacto potencial en el negocio, impuestos y cambios legislativos....)</p> <p>Identifica riesgos y oportunidades y genera planes de acción para asegurar la continuidad y el desarrollo del negocio.</p> <p>Proyecta adquisiciones/fusiones potenciales contemplando aspectos legales e impositivos.</p> |

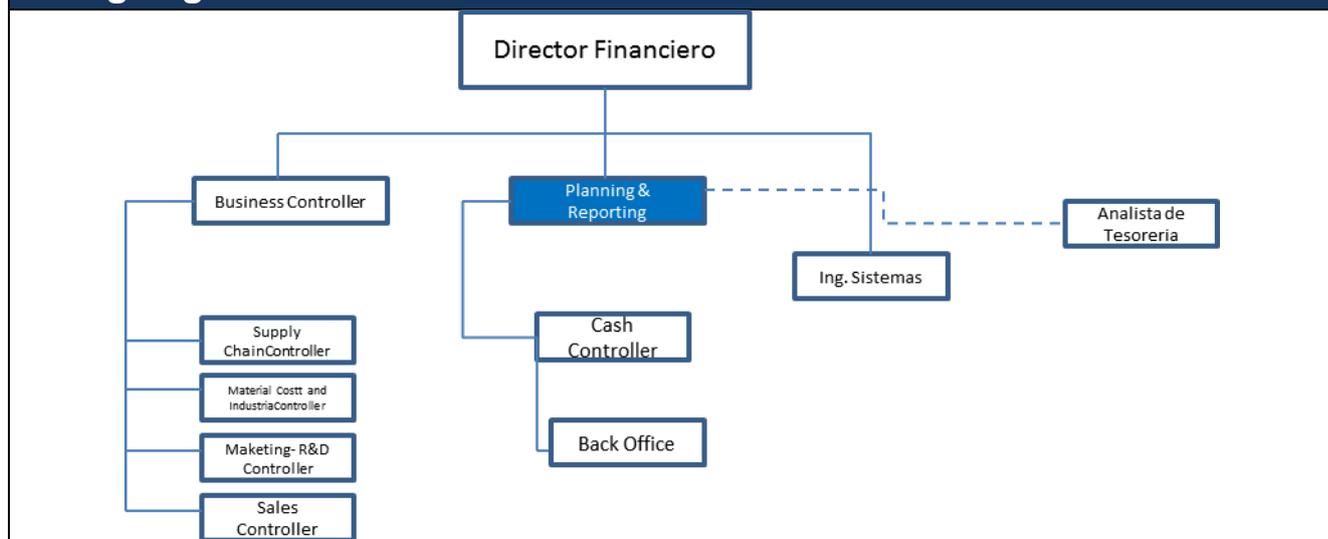
| | | | | | |
|-------------------------------|--|--|---|---|---|
| 4. Financiamiento y tesorería | | | | X | Habilidad para apalancar el crecimiento del negocio y asegurar el flujo de caja optimizando costos y mitigando riesgos |
| 5. Sistemas de información | | | X | | <p>Habilidad para asegurar con los sistemas de información de la organización, que las aplicaciones y la infraestructura estén alineados con los requerimientos del negocio:</p> <p>Los acuerdos de nivel de servicio del lugar estén acorde y asociados con los KPIs monitoreados</p> <p>Los flujos de información transaccional y de decisión son asegurados y optimizados (asegurar información unificada y establecimiento de controles). Las necesidades de inversión en sistemas de información está asignada y es consistente con los planes de transformación del negocio.</p> |
| 6. Planeación y Control | | | | X | <p>Habilidad para administrar los procesos de planeación y control:</p> <p>Construye, monitorea y cuestiona el presupuesto, los estimados y pronósticos periódicos</p> <p>Asegura que los planes de acción se pongan en práctica y sean monitoreados efectivamente.</p> <p>Provee análisis de valor agregado y es proactivo en recomendaciones acerca de un modelo de crecimiento rentable</p> <p>Cuestiona las decisiones con escenarios "que pasaría si", anticipando impactos potenciales en el negocio y previendo riesgos y oportunidades asociados</p> <p>Asegura que el presupuesto y sus estimados incluyan los planes y objetivos sociales y ambientales de Danone.</p> <p>Toma un rol activo en el impacto del negocio involucrando sus otras funciones</p> |
| 7. Apoyo en decisiones | | | | X | <p>Habilidad para definir y proveer información relevante en la toma de decisiones:</p> <p>Provee información y análisis a tiempo, confiable, relevante, simple y fácil de entender</p> <p>Implementa herramientas de apoyo en decisiones y modelos alineados con las necesidades del negocio</p> <p>Empodera a la organización con reglas, herramientas y entrenamiento financiero</p> |

| | | | | | |
|--|--|--|---|---|--|
| | | | | | Promueve el uso de tecnicas financieras en los procesos de toma de decisiones Asegura que todos los procesos de toma de decisiones integren las dimensiones social y del entorno Danone |
| 8. Gestión de proyectos e indicadores de desempeño | | | X | | Habilidad para diseñar y monitorear indicadores relevantes para dirigir el desarrollo del negocio y la gestión de proyectos: Se enfoca en un conjunto de indicadores acordes a las necesidades del negocio Diseña, implementa y entrega reportes relevantes acerca del desempeño del negocio Permite la gestión de proyectos e influencia el negocio y las decisiones sociales a través de KPIs relevantes Implementa KPIs para monitorear resultados ambientales, del ecosistema y otros proyectos sociales y del entorno Danone |
| 9. Estrategia | | | | X | Habilidad para gestionar y construir un plan de proceso estratégico: Analiza el entorno y la competencia, entendiendo el impacto de eventos económicos Identifica y anticipa cambios, riesgos y oportunidades para el crecimiento del negocio Construye la visión estratégica y el pronóstico de 3 a 5 años Promueve consistencia en los nuevos modelos de negocio y una integración fuerte de las dimensiones sociales y del entorno Danone. |
| 10. Value Creation & Cash-flow | | | | X | Ability to focus resources & organisation in cash generation & value creation : Monitor asset efficiency and monetizing non strategic assets and optimizing below ROP Ensure the improvement of the cash cycle on operational decisions Challenge investments to ensure optimised Return on Capital Employed & environment impact (Green capex procedure) Ensure an integrated approach of long lasting value added Danone Social & Environment projects in business plans Introduce, recommend & share good practices & rules in the CBUs & transmit sensibility to whole organisation about cash. |

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Practicante de Selección

| | | | |
|---|--|-------------------------|-------------------------|
|  | | PERFIL DEL CARGO | FECHA 21/11/2013 |
| Nombre del Cargo | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | | |
| Practicante Selección | Analista Selección | | |
| GERENCIA | AREA | | |
| Selección | Recursos Humanos | | |

| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
|--|--|--|----------------------------------|
| Nivel | | | |
| 12A | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| N/A | Lunes a viernes 7am a 5 pm | 0 | 0 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Psicólogo en formación | | Excel básico, Power Point básico, Conocimiento entrevista, pruebas psicotécnicas, conceptos procesos psicológicos básicos. | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| Inglés Medio. | | N/A | |
| Experiencia externa (especificar cargo, tiempo, sector) : | | Experiencia interna (especificar cargo y tiempo): | |
| N/A | | N/A | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | | | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | Comportamiento Asociado | | |
| <u>Compromiso</u> | | | |
| Inspirar y ser la Visión | <ul style="list-style-type: none"> -Conoce y entiende la estrategia / los objetivos del departamento y los tiene en cuenta en su día a día -Conoce los valores de la empresa y los manifiesta a diario | | |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | <ul style="list-style-type: none"> -Tiene iniciativa, propone mejoras -Acepta cambios y se adapta bien, es abierto al cambio, apoya activamente la aplicación de nuevas soluciones / mejoras | | |
| <u>Open – Abierto</u> | | | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | <ul style="list-style-type: none"> -Construye relaciones basadas en apertura, honestidad y respeto hacia los empleados -Es capaz de adaptar su propio estilo de comunicación según el público -Escucha y se asegura de haber sido entendido -Presenta su propia opinión sobre temas o dudas de otros y sobre una anterior manera de actuar de manera constructiva , objetiva y con respeto | | |
| Conectar Dentro y Fuera | <ul style="list-style-type: none"> -Es capaz de explicar la manera en que su trabajo está relacionado con otras funciones -Representa una manera abierta y cooperativa de abordar asuntos con asociados, proveedores y clientes (internos y externos) -Siempre muestra entusiasmo y ayuda, transmitiendo conocimiento cuando se le pide o cuando surge la ocasión -En situaciones difíciles, se compromete a encontrar soluciones e implementarlas debidamente | | |

| | |
|---|---|
| | -Busca activamente y recibe información de otros departamentos, necesaria para conseguir sus objetivos, encuentra y entiende la conexión entre sus propios objetivos y los de otros |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | |
| Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir | -Consigue resultados sostenibles y los consigue en el plazo establecido -Mejora sus propios métodos de trabajo, busca maneras más eficaces de hacer lo mismo, constantemente intenta siempre mejorar y evita acciones rutinas |
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | -Analiza situaciones difíciles, saca y presenta conclusiones, aplica soluciones con éxito para evitar una situación parecida en el futuro -Colabora bien en equipo – utiliza el trabajo en equipo para aumentar sus propios resultados además de los de su equipo y departamento, traduce los objetivos particulares en objetivos del equipo/del departamento/de la empresa y muestra a compañeros el impacto de sus acciones en los resultados de la compañía |
| <u>Empowered – Desarrollador</u> | |
| Implicar y alinear los equipos | -Le apasiona construir el equipo y conseguir éxito para el equipo -Identifica y soluciona los conflictos en el equipo -Construye relaciones con los miembros del equipo basadas en confianza mutua -Da responsabilidad a los miembros del equipo para influenciar positivamente en su trabajo -Apoya e influencia positivamente en el desarrollo del equipo, asignando tareas y trabajos que crean una oportunidad de aprendizaje para los miembros -Se responsabiliza de anunciar decisiones / comunicados complicados -Sigue los resultados de la empresa /del departamento/del equipo y mantiene al equipo informado -Comparte sus impresiones de manera abierta y respetuosa -Intenta encontrar maneras de abordar conflictos donde todos salen ganando |
| Desarrollar el talento y aprovechar la diversidad | -Comparte su experiencia y conocimiento con otros, transmite información que puede ayudar a otros en su trabajo -Recluta y atrae a las personas adecuadas -Crea condiciones fomentando intercambios abiertos sobre lo vivido y aprendido; anima a tomar iniciativas y ser independiente -Saca conclusiones de sus propios errores y las pone en práctica, no comete otra vez el mismo error |

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> -Aumenta sus capacidades aprendiendo de los demás -Busca activamente oportunidades de desarrollo en el trabajo -Busca / es abierto a comentarios de otros y se propone aprender de ellos |
|--|--|

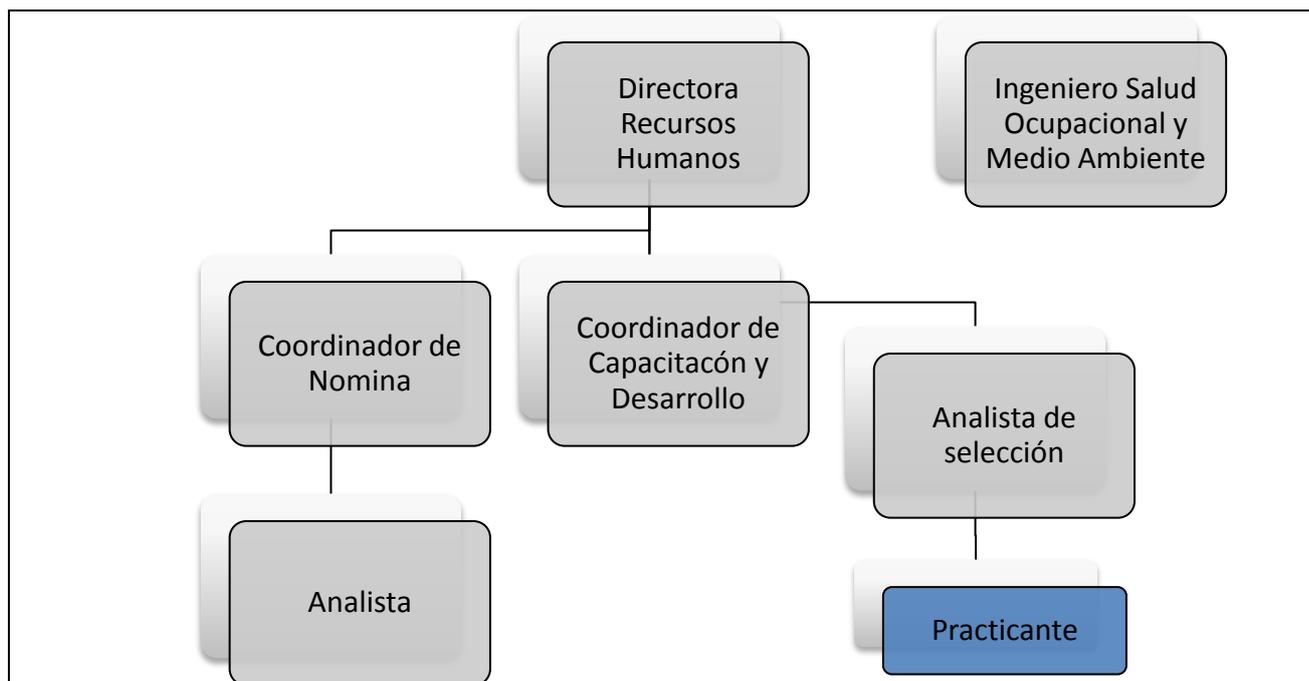
| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
|---|----------|------------|-----------------|--------|---|
| 1. Análisis de los socios estratégicos: Entendimiento e integración de los puntos clave | X | | | | Habilidad para: Entender el modelo de negocio; Entender el contexto externo y sus tendencias; Integración para permitir una efectiva alianza estratégica del negocio. |
| 2. Impacto estratégico: Construcción conjunta de la estrategia del negocio | X | | | | Habilidad para: Ser embajador de la cultura, valores y políticas; Ser una fuente de credibilidad del negocio para los colaboradores y socios estratégicos; Nutrir la estrategia transversalmente a través de la experiencia y conocimiento. |
| 3. Visión estratégica de RH: Definición efectiva. | X | | | | Habilidad para: Analizar y entender el ambiente actual y anticipar cambios potenciales, riesgos y oportunidades; Construir una visión a largo y corto plazo alineada con la visión de RH de Danone; Diseñar el plan estratégico y los plazos en tiempos definidos teniendo en cuenta todos los recursos (humanos, financieros, herramientas). |
| 4. Sensibilidad humana: Entendimiento y conexión con los individuos. | | X | | | Habilidad para: Entender el comportamiento humano (tener inteligencia emocional); Mostrar preocupación genuina y respeto por otros (todos); Identificar la manera más efectiva para alcanzar y construir relaciones efectivas con todas las personas. |
| 5. Desarrollo efectivo colectivo: Desarrollo conjunto de organizaciones y equipos de alto rendimiento | X | | | | Habilidad para: Diseñar equipos diversos y efectivos, alineados con la visión del negocio; Identificar y desarrollar competencias relevantes para necesidades actuales y futuras; Dar guía y soluciones para asegurar eficiencia y dinámica positiva a los equipos. |
| 6. Procesos, Proyectos y Herramientas: Diseño e implementación. | X | | | | Habilidad para: Dominar las políticas Danone/ lineamientos y regulaciones locales de RH; Dominar las herramientas y procesos de RH para apoyar el área y la eficiencia de la CBU; Usar los proyectos y procesos administrativos para proveer soporte eficiente a todas las áreas. |
| 7. Administración transformacional: Dirigir el cambio y orquestar el | X | | | | Habilidad para: Motivar la construcción de una visión; Diagnosticar los problemas del negocio y crear o encontrar soluciones; Construir e |

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| compromiso colectivo. | | | | | implementar un plan de gestión de cambio. |
| 8. Seguimiento del Desempeño: Llevar un registro del desempeño para una mejora sostenible. | X | | | | Habilidad para: Diseñar, monitorear y traducir en acciones indicadores relevantes que mantengan el rendimiento de RH. Medir el impacto de las decisiones del negocio en indicadores de RH; Medir el impacto de las acciones/decisiones de RH en los resultados del negocio. |
| 9. Innovación social: Desarrollar innovaciones y soluciones sociales | X | | | | Habilidad para: Desarrollar una alianza en el largo plazo con los socios estratégicos del negocio incluso si sus intereses son distintos; Asegurar valor social compartido dentro del ecosistema Danone; Construir convicción con base en un entendimiento sólido de las claves sociales y la sociedad; Hacer acuerdos que preserven la confianza y los objetivos. |
| 10. Diseño de un ambiente laboral: Promover seguridad, salud e innovación, así como un ambiente laboral innovador. | X | | | | Habilidad para: Asegurar condiciones y comportamientos adecuados para la seguridad, salud y bienestar en el trabajo; Crear condiciones que permitan a los Danoners eficiencia laboral conjunta; Fomentar innovación promoviendo la diversidad, maneras alternativas de pensamiento, toma de riesgos y aprendizajes conjuntos. |

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Practicante de Trademarketing

| | | | |
|---|----------------------------------|--|----------------------------------|
|  | | PERFIL DEL CARGO | FECHA 01/11/2013 |
| Nombre del Cargo | | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | |
| Practicante Trade Marketing | | Coordinador Trade Mark Activia | |
| GERENCIA | | AREA | |
| Desarrollo Comercial | | Comercial | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 12 | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| NO | Lunes a viernes 7 a | 0 | 0 |

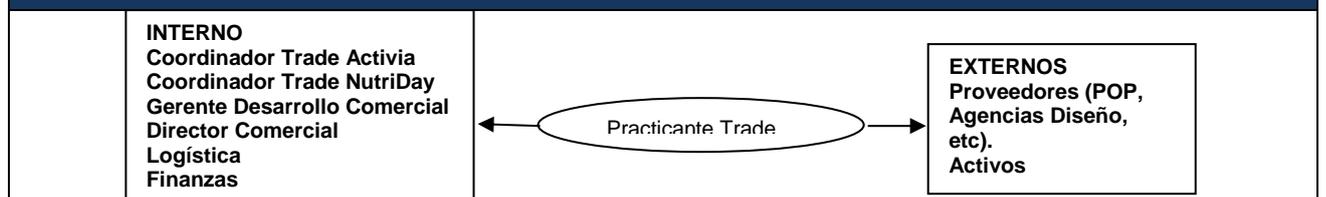
| | | | |
|--|---|--|--|
| | 5 pm | | |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Mercadeo y/o Administrador en formación | | Excel Medio, Power Point Medio, Conocimiento lectura del mercado, conocimiento de manejo de presupuesto y análisis de datos. | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| N/A | | N/A | |
| Experiencia externa (especificar cargo, tiempo, sector) : | | Experiencia interna (especificar cargo y tiempo): | |
| N/A | | N/A | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | | | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | | Comportamiento Asociado | |
| <u>Compromiso</u> | | | |
| Inspirar y ser la Visión | <ul style="list-style-type: none"> -Conoce y entiende la estrategia / los objetivos del departamento y los tiene en cuenta en su día a día -Conoce los valores de la empresa y los manifiesta a diario | | |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | <ul style="list-style-type: none"> -Tiene iniciativa, propone mejoras -Acepta cambios y se adapta bien, es abierto al cambio, apoya activamente la aplicación de nuevas soluciones / mejoras | | |
| <u>Open – Abierto</u> | | | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | <ul style="list-style-type: none"> -Construye relaciones basadas en apertura, honestidad y respeto hacia los empleados -Es capaz de adaptar su propio estilo de comunicación según el público -Escucha y se asegura de haber sido entendido -Presenta su propia opinión sobre temas o dudas de otros y sobre una anterior manera de actuar de manera constructiva , objetiva y con respeto | | |
| Conectar Dentro y Fuera | <ul style="list-style-type: none"> -Es capaz de explicar la manera en que su trabajo está relacionado con otras funciones -Representa una manera abierta y cooperativa de abordar asuntos con asociados, proveedores y clientes (internos y externos) -Siempre muestra entusiasmo y ayuda, transmitiendo conocimiento cuando se le pide o cuando surge la ocasión -En situaciones difíciles, se compromete a encontrar soluciones e implementarlas debidamente -Busca activamente y recibe información de otros departamentos, necesaria para conseguir sus objetivos, encuentra y entiende la conexión entre sus propios objetivos y los de otros | | |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | | | |

| | |
|--|---|
| <p>Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Consigue resultados sostenibles y los consigue en el plazo establecido -Mejora sus propios métodos de trabajo, busca maneras más eficaces de hacer lo mismo, constantemente intenta siempre mejorar y evita acciones rutinas |
| <p>Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Analiza situaciones difíciles, saca y presenta conclusiones, aplica soluciones con éxito para evitar una situación parecida en el futuro -Colabora bien en equipo – utiliza el trabajo en equipo para aumentar sus propios resultados además de los de su equipo y departamento, traduce los objetivos particulares en objetivos del equipo/del departamento/de la empresa y muestra a compañeros el impacto de sus acciones en los resultados de la compañía |
| <p>Empowered – Desarrollador</p> | |
| <p>Implicar y alinear los equipos</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Le apasiona construir el equipo y conseguir éxito para el equipo -Identifica y soluciona los conflictos en el equipo -Construye relaciones con los miembros del equipo basadas en confianza mutua -Da responsabilidad a los miembros del equipo para influenciar positivamente en su trabajo -Apoya e influencia positivamente en el desarrollo del equipo, asignando tareas y trabajos que crean una oportunidad de aprendizaje para los miembros -Se responsabiliza de anunciar decisiones / comunicados complicados -Sigue los resultados de la empresa /del departamento/del equipo y mantiene al equipo informado -Comparte sus impresiones de manera abierta y respetuosa -Intenta encontrar maneras de abordar conflictos donde todos salen ganando |
| <p>Desarrollar el talento y aprovechar la diversidad</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Comparte su experiencia y conocimiento con otros, transmite información que puede ayudar a otros en su trabajo -Recluta y atrae a las personas adecuadas -Crea condiciones fomentando intercambios abiertos sobre lo vivido y aprendido; anima a tomar iniciativas y ser independiente -Saca conclusiones de sus propios errores y las pone en práctica, no comete otra vez el mismo error -Aumenta sus capacidades aprendiendo de los demás -Busca activamente oportunidades de desarrollo en el trabajo -Busca / es abierto a comentarios de otros y se propone aprender de ellos |

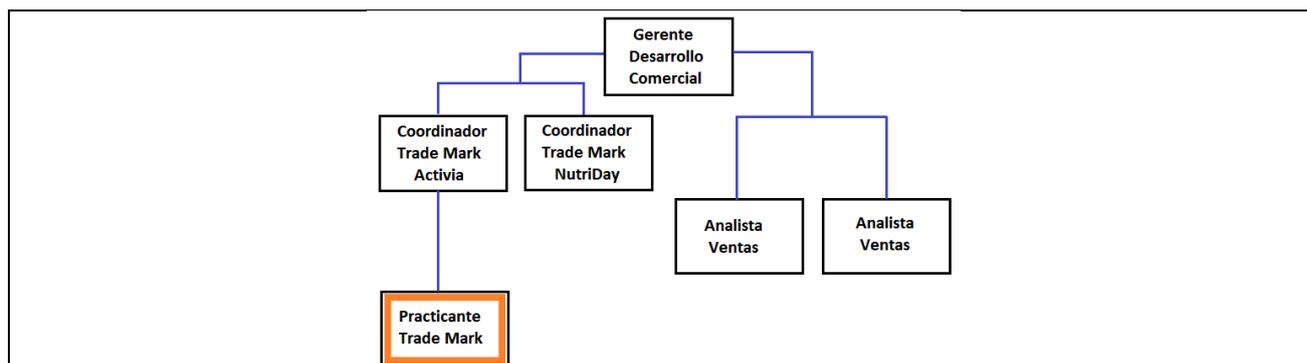
| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
|---|----------|------------|-----------------|--------|--|
| 1. Visión de desarrollo de la Categoría | X | | | | Habilidad para investigar e integrar hechos e insights relevantes (comprador, consumidor, cliente y canal) para identificar las oportunidades de crecimiento tanto para la categoría como para Danone; seleccionar los factores claves de crecimiento y definir de acuerdo a esto, la visión de la categoría para ejecutarla tanto interna como externamente (con los clientes). |
| 2. Plan Estratégico para desarrollo de la categoría | N/A | | | | Habilidad para desarrollar un plan estratégico para la categoría a 3 años, definiendo los puntos claves que promueven el desarrollo de la categoría y el negocio en Danone. Habilidad para definir prioridades, targets y recursos; así como la implementación de objetivos a un tiempo definido. |
| 3. Estrategia en rutas y canales | X | | | | Habilidad para desarrollar los canales y modelos de atención a clientes identificando la solución más efectiva para maximizar el potencial de crecimiento horizontal y vertical; y controlar los puntos de venta al mejor costo de servicio. |
| 4. Estrategia de portafolio para el cliente | N/A | | | | Habilidad para desarrollar una estrategia de clientes a través de la segmentación de los mismos para acelerar nuestro crecimiento; habilidad para definir de acuerdo a esto la estrategia de inversión y los objetivos en ventas y ganancias, teniendo en cuenta los términos y plazos de las negociaciones |
| 5. Plan de ventas, recaudo y cash. | | X | | | Habilidad para manejar Estados de Resultados y generar ingresos sostenibles para la top line, utilidades y un flujo de caja, a partir de la optimización del recurso humano y económico. |

| | | | | | |
|---|-----|--|--|--|---|
| 6. Desarrollo de organizaciones y equipos de alto desempeño | X | | | | Habilidad para diseñar e implementar la manera más efectiva de organizar el recurso humano (Danone o tercerizado) para dar la visión de la categoría y el plan de ventas. Habilidad para reclutar, retener y desarrollar personas talentosas. |
| 7. Ventas y Negociación | N/A | | | | Habilidad para vender y estructurar una negociación para alcanzar exitosamente los objetivos del negocio con un óptimo retorno de la inversión. |
| 8. Ejecución y control en el Punto de Venta | N/A | | | | Habilidad para asegurar el crecimiento vertical del Punto de Venta, directamente o a través de distribuidores, vendiendo y ejecutando el plan de la categoría. |
| 9. Medición y control del plan de venta (KPI'S) | X | | | | Habilidad para crear, monitorear y usar los KPI'S para medir el impacto de las acciones y ajustar de acuerdo a esto una estrategia futura. |
| 10. Inventar nuevos modelos de venta | N/A | | | | Habilidad para manejar proyectos que busquen re-inventar la categoría, adaptar el modelo de exhibición del portafolio (nuevos comportamientos de compra) y/o modelos que cambien la forma en que operamos en el mercado. |

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Preventista

| | | | |
|---|----------------------------------|---|----------------------------------|
|  | | PERFIL DEL CARGO | FECHA 20/11/2013 |
| Nombre del Cargo | | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | |
| Preventista | | Jefe de grupo | |
| GERENCIA | | AREA | |
| Comercial | | Comercial | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 12A | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| N/A | Lunes a viernes 6 a 5 pm | 0 | 0 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Bachiller, deseable estudios relacionados con el área de mercadeo y ventas | | Atención al cliente, conocimientos en indicadores de venta (cobertura, crecimiento, decrecimiento, volumen de ventas) | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| N/A | | Si | |
| Experiencia | | | |

Minimo un año de experiencia en el canal TAT, con conocimiento en indicadores

2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo)

| CODE (ver cuadro anexo) | Comportamiento Asociado |
|---|--|
| <u>Compromiso</u> | |
| Inspirar y ser la Visión | <ul style="list-style-type: none"> • Percibe / ve y sabe explicar la relación entre tareas concretas y los objetivos de la empresa / del departamento • Su actitud positiva es seguido por su equipo / otros • |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | <ul style="list-style-type: none"> • Propone acciones / proyectos, listos para implementar, para mejorar eficazmente • Acaba con resistencia al cambio por parte de otros, ayuda a que otros entiendan el cambio • |
| <u>Open – Abierto</u> | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | <ul style="list-style-type: none"> • Construye relaciones basadas en apertura, honestidad y respeto hacia los empleados • Es capaz de adaptar su propio estilo de comunicación según el público • Escucha y se asegura de haber sido entendido • Presenta su propia opinión sobre temas o dudas de otros y sobre una anterior manera de actuar de manera constructiva , objetiva y con respeto |
| Conectar Dentro y Fuera | <ul style="list-style-type: none"> • Es capaz de explicar la manera en que su trabajo está relacionado con otras funciones • Representa una manera abierta y cooperativa de abordar asuntos con asociados, proveedores y clientes (internos y externos) • Siempre muestra entusiasmo y ayuda, transmitiendo conocimiento cuando se le pide o cuando surge la ocasión • En situaciones difíciles, se compromete a encontrar soluciones e implementarlas debidamente • Busca activamente y recibe información de otros departamentos, necesaria para conseguir sus objetivos, encuentra y entiende la conexión entre sus propios objetivos y los de otros |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | |
| Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir | <ul style="list-style-type: none"> • Consigue resultados sostenibles y los consigue en el plazo establecido • Mejora sus propios métodos de trabajo, busca |

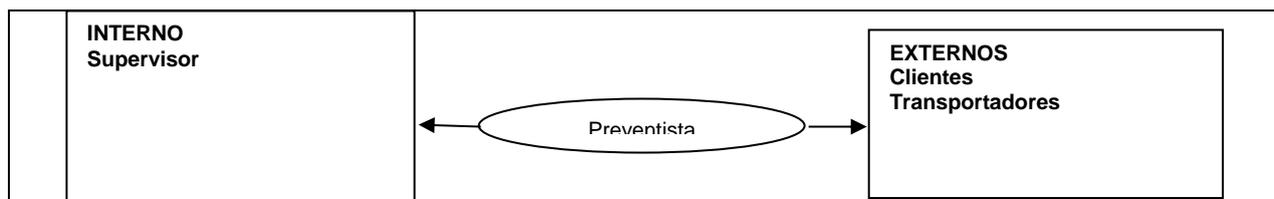
| | |
|---|--|
| | maneras más eficaces de hacer lo mismo, constantemente intenta siempre mejorar y evita acciones rutinas |
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | <ul style="list-style-type: none"> • Analiza situaciones difíciles, saca y presenta conclusiones, aplica soluciones con éxito para evitar una situación parecida en el futuro • Colabora bien en equipo – utiliza el trabajo en equipo para aumentar sus propios resultados además de los de su equipo y departamento, traduce los objetivos particulares en objetivos del equipo/del departamento/de la empresa y muestra a compañeros el impacto de sus acciones en los resultados de la compañía |
| <u>Empowered – Desarrollador</u> | |
| Implicar y alinear los equipos | <ul style="list-style-type: none"> • Le apasiona construir el equipo y conseguir éxito para el equipo • Identifica y soluciona los conflictos en el equipo • Construye relaciones con los miembros del equipo basadas en confianza mutua • Da responsabilidad a los miembros del equipo para influenciar positivamente en su trabajo • Apoya e influencia positivamente en el desarrollo del equipo, asignando tareas y trabajos que crean una oportunidad de aprendizaje para los miembros • Se responsabiliza de anunciar decisiones / comunicados complicados • Sigue los resultados de la empresa /del departamento/del equipo y mantiene al equipo informado • Comparte sus impresiones de manera abierta y respetuosa • Intenta encontrar maneras de abordar conflictos donde todos salen ganando • APLICABLE PARA TEAM LEADERS: • Asume responsabilidad de su equipo (también fracasos), sabe admitir errores • Asigna, observa y evalúa tareas y explica su significado; es capaz de adaptar tareas según las competencias y habilidades de cada empleado; aplica los objetivos SMART |
| Desarrollar el talento y aprovechar la diversidad | <ul style="list-style-type: none"> • Comparte su experiencia y conocimiento con otros, transmite información que puede ayudar a otros en su trabajo • Recluta y atrae a las personas adecuadas • Crea condiciones fomentando intercambios abiertos sobre lo vivido y aprendido; anima a |

| | |
|--|--|
| | <p>tomar iniciativas y ser independiente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saca conclusiones de sus propios errores y las pone en práctica, no comete otra vez el mismo error • Aumenta sus capacidades aprendiendo de los demás • Busca activamente oportunidades de desarrollo en el trabajo • Busca / es abierto a comentarios de otros y se propone aprender de ellos |
|--|--|

| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
|---|----------|------------|-----------------|--------|--|
| 1. Visión de desarrollo de la Categoría | X | | | | Habilidad para investigar e integrar hechos e insights relevantes (comprador, consumidor, cliente y canal) para identificar las oportunidades de crecimiento tanto para la categoría como para Danone; seleccionar los factores claves de crecimiento y definir de acuerdo a esto, la visión de la categoría para ejecutarla tanto interna como externamente (con los clientes). |
| 2. Plan Estratégico para desarrollo de la categoría | X | | | | Habilidad para desarrollar un plan estratégico para la categoría a 3 años, definiendo los puntos claves que promueven el desarrollo de la categoría y el negocio en Danone. Habilidad para definir prioridades, targets y recursos; así como la implementación de objetivos a un tiempo definido. |
| 3. Estrategia en rutas y canales | | X | | | Habilidad para desarrollar los canales y modelos de atención a clientes identificando la solución más efectiva para maximizar el potencial de crecimiento horizontal y vertical; y controlar los puntos de venta al mejor costo de servicio. |

| | | | | | |
|---|-----|---|---|--|---|
| 4. Estrategia de portafolio para el cliente | | | X | | Habilidad para desarrollar una estrategia de clientes a través de la segmentación de los mismos para acelerar nuestro crecimiento; habilidad para definir de acuerdo a esto la estrategia de inversión y los objetivos en ventas y ganancias, teniendo en cuenta los términos y plazos de las negociaciones |
| 5. Plan de ventas, recaudo y cash. | X | | | | Habilidad para manejar Estados de Resultados y generar ingresos sostenibles para la top line, utilidades y un flujo de caja, a partir de la optimización del recurso humano y económico. |
| 6. Desarrollo de organizaciones y equipos de alto desempeño | N/A | | | | Habilidad para diseñar e implementar la manera más efectiva de organizar el recurso humano (Danone o tercerizado) para dar la visión de la categoría y el plan de ventas. Habilidad para reclutar, retener y desarrollar personas talentosas. |
| 7. Ventas y Negociación | | X | | | Habilidad para vender y estructurar una negociación para alcanzar exitosamente los objetivos del negocio con un óptimo retorno de la inversión. |
| 8. Ejecución y control en el Punto de Venta | | | X | | Habilidad para asegurar el crecimiento vertical del Punto de Venta, directamente o a través de distribuidores, vendiendo y ejecutando el plan de la categoría. |
| 9. Medición y control del plan de venta (KPI'S) | | | X | | Habilidad para crear, monitorear y usar los KPI'S para medir el impacto de las acciones y ajustar de acuerdo a esto una estrategia futura. |
| 10. Inventar nuevos modelos de venta | X | | | | Habilidad para manejar proyectos que busquen re-inventar la categoría, adaptar el modelo de exhibición del portafolio (nuevos comportamientos de compra) y/o modelos que cambien la forma en que operamos en el mercado. |

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Sales Controller

| | | | |
|--|---|-------------------------|-----------------------|
| | | PERFIL DEL CARGO | FECHA 23/01/14 |
| Nombre del Cargo Business Controller | Nombre del cargo del Jefe Inmediato Director Financiero | | |
| GERENCIA Director Financiero | AREA Finanzas | | |

| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
|--|--|--|----------------------------------|
| Nivel | | | |
| 8 | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| N/A | Lunes a viernes 7 a 5 pm | 0 | 0 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Profesional en Administración de empresas o carreras afines | | Ejecución y manejo de presupuesto, conocimientos contables y/o financieros | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| Nivel alto de ingles | | NO | |
| Experiencia | | | |
| 4 años de experiencia en el seguimiento de los presupuestos, rentabilidad y utilidad. | | | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | | | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | Comportamiento Asociado | | |
| <u>Compromiso</u> | | | |
| Inspirar y ser la Visión | <ul style="list-style-type: none"> • Enseña y explica al equipo / a otros una perspectiva más amplia de los objetivos del departamento / de la empresa, anima al equipo a conseguir metas ambiciosas y a asumir nuevos retos • Cambia los comportamientos de los empleados y es percibido y reconocido por otros como un ejemplo a seguir en el departamento | | |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | <ul style="list-style-type: none"> • Busca y aplica de manera autónoma las mejores prácticas / soluciones innovadoras; crea unos patrones nuevos que ayudan a conseguir resultados extraordinarios, ayuda a otros a que implementen mejores prácticas • Sabe dirigir positivamente un equipo / otros de manera autónoma por grandes cambios | | |
| <u>Open – Abierto</u> | | | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | <ul style="list-style-type: none"> • -Siempre sabe adaptar su mensaje según el tipo de público para crear un impacto positivo. Evita tensión entre subordinados y/o compañeros • En situaciones de estrés y conflicto, tranquiliza y maneja las emociones de otros • Es reconocido y percibido por otros como una autoridad informal en cuanto a cooperación y respeto hacia los demás • Es reconocido y percibido por otros como una autoridad informal en cuanto a cooperación y | | |

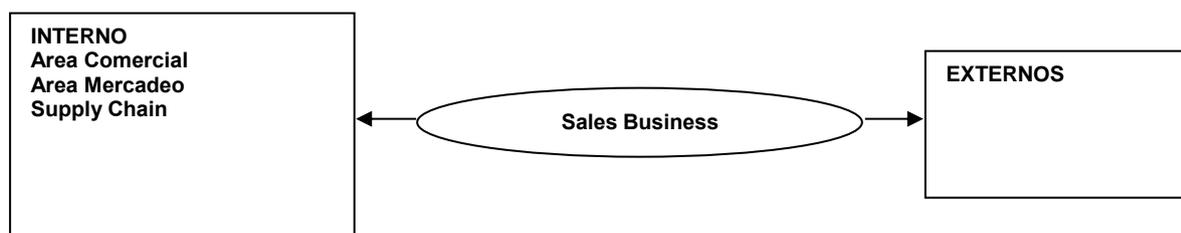
| | | | | | |
|---|---|-------------------|------------------------|---------------|--------------------------------|
| | respeto hacia los demás | | | | |
| Conectar Dentro y Fuera | <ul style="list-style-type: none"> • En situaciones difíciles entre equipos o departamentos, toma la iniciativa y la responsabilidad de solucionar problemas • Construye nuevos canales para comunicar / compartir conocimiento dentro y fuera del departamento / de la CBU • Constantemente procura desarrollar habilidades y competencias suyas y de otros • A menudo es invitado a participar en equipos multifuncionales • Busca oportunidades para aprender y obtener pericia en otras funciones. | | | | |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | | | | | |
| Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir | <ul style="list-style-type: none"> • Se atreve a poner el listón muy alto y anima / dirige a otros a conseguir objetivos extraordinarios • Impulsa o juega un papel decisivo en la consecución de tareas / proyectos que sobrepasan su ámbito de responsabilidades • Maneja eficazmente y/o evita situaciones de crisis | | | | |
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | <ul style="list-style-type: none"> • Siempre entra al centro de un problema y busca maneras creativas de solventar lo, incluso entre departamentos y/o toda la CBU • Dirige apasionadamente equipos / iniciativas multifuncionales para conseguir resultados destacados • Identifica y lleva acciones que mejoran considerablemente la organización y la calidad de trabajo en el departamento o entre departamentos | | | | |
| <u>Empowered – Desarrollador</u> | | | | | |
| Implicar y alinear los equipos | <ul style="list-style-type: none"> • Soluciona problemas dentro y fuera del equipo, actúa como mediador • Consigue resultados destacados involucrando e influenciando a otros • Sus comentarios constructivos son valorados por sus superiores o pueden motivar y/o desarrollar las personas • | | | | |
| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |

| | | | | | |
|---------------------------------------|--|--|---|---|---|
| 1. Contabilidad y análisis financiero | | | X | | <p>Habilidad para resolver de manera eficiente y confiable los asuntos financieros más relevantes:</p> <p>Monitorea transacciones del negocio de acuerdo a los estándares estatutarios de contabilidad y Danone</p> <p>Entiende, analiza e interpreta asuntos financieros dentro del contexto del negocio.</p> <p>Entiende procesos y sistemas y propone recomendaciones para ser más eficiente</p> <p>Manejo y control eficiente de los estados financieros</p> <p>Implenta esquemas contables para KPIs de medio ambiente (CO2 y otros).</p> |
| 2. Excelencia y procesos de gobierno | | | X | | <p>Habilidad para contribuir a la seguridad, sostenibilidad y eficiencia del negocio:</p> <p>Aplica buenas practicas Danone (DANgo), priorizando riesgos y monitoreando planes de acción.</p> <p>Implementa procesos de toma de decisiones teniendo en cuenta los valores Danone y sus compromisos.</p> <p>Guia el mejoramiento continuo a través de procesos de optimización, gestión del cambio (incluyendo entrenamiento y comunicación) y sistemas adecuados</p> |
| 3. Impuestos y aspectos legales | | | X | | <p>Habilidad para resolver situaciones legales e impositivas que impactan en el negocio, en el entorno social y ambiental:</p> <p>Entiende las relaciones de los grupos de interes con el negocio y su entorno (asociaciones en la zona, acuerdos con impacto potencial en el negocio, impuestos y cambios legislativos...)</p> <p>Identifica riesgos y oportunidades y genera planes de acción para asegurar la continuidad y el desarrollo del negocio.</p> <p>Proyecta adquisiciones/fusiones potenciales contemplando aspectos legales e impositivos.</p> |
| 4. Financiamiento y tesorería | | | | X | <p>Habilidad para apalancar el crecimiento del negocio y asegurar el flujo de caja optimizando costos y mitigando riesgos</p> |
| 5. Sistemas de información | | | X | | <p>Habilidad para asegurar con los sistemas de información de la organización, que las aplicaciones y la infraestructura esten alineados con los requerimientos del negocio:</p> <p>Los acuerdos de nivel de servicio del lugar esten acorde y asociados con los KPIs monitoreados</p> |

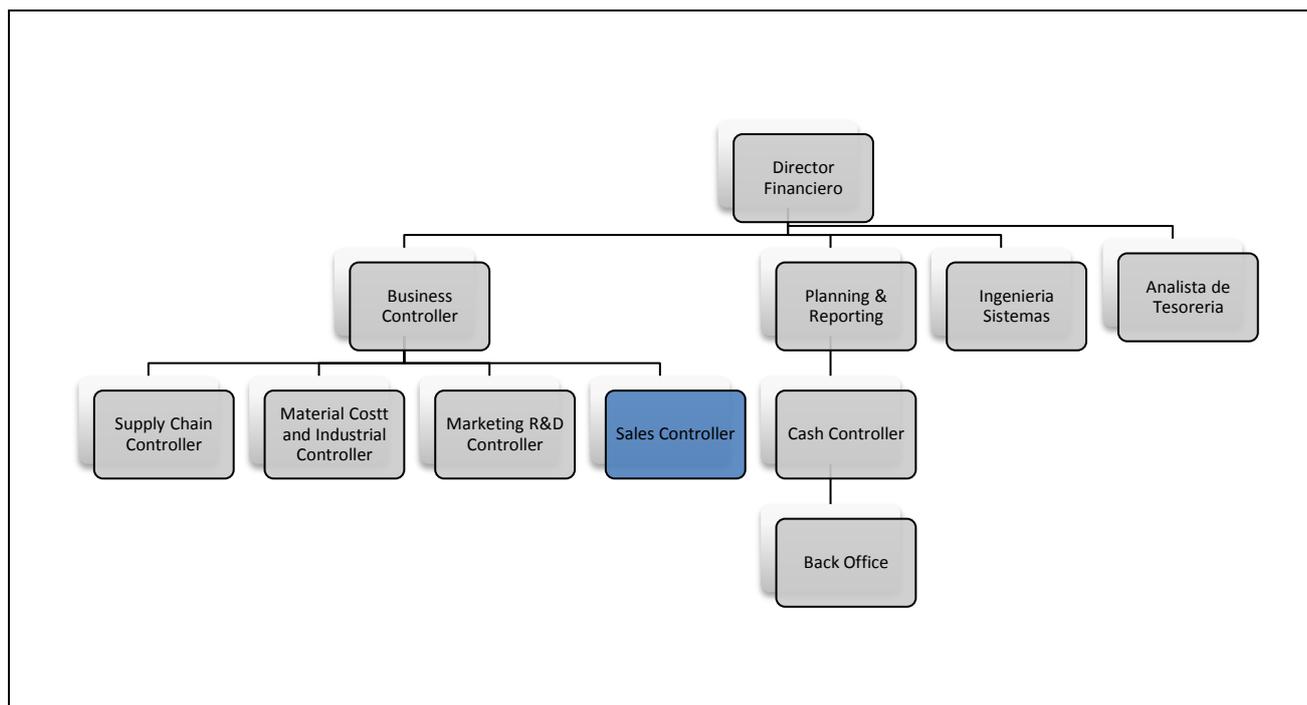
| | | | | | |
|--|--|--|---|---|--|
| | | | | | Los flujos de información transaccional y de decisión son asegurados y optimizados (asegurar información unificada y establecimiento de controles). Las necesidades de inversión en sistemas de información está asignada y es consistente con los planes de transformación del negocio. |
| 6. Planeación y Control | | | | X | Habilidad para administrar los procesos de planeación y control: Construye, monitorea y cuestiona el presupuesto, los estimados y pronósticos periódicos Asegura que los planes de acción se pongan en practica y sean monitoreados efectivamente. Provee análisis de valor agregado y es proactivo en recomendaciones acerca de un modelo de crecimiento rentable Cuestiona las decisiones con escenarios "que pasaría si", anticipando impactos potenciales en el negocio y previendo riesgos y oportunidades asociados Asegura que el presupuesto y sus estimados incluyan los planes y objetivos sociales y ambientales de Danone. Toma un rol activo en el impacto del negocio involucrando sus otras funciones |
| 7. Apoyo en decisiones | | | | X | Habilidad para definir y proveer información relevante en la toma de decisiones: Provee información y análisis a tiempo, confiable, relevante, simple y fácil de entender Implementa herramientas de apoyo en decisiones y modelos alineados con las necesidades del negocio Empodera a la organización con reglas, herramientas y entrenamiento financiero Promueve el uso de tecnicas financieras en los procesos de toma de decisiones Asegura que todos los procesos de toma de decisiones integren las dimensiones social y del entorno Danone |
| 8. Gestión de proyectos e indicadores de desempeño | | | X | | Habilidad para diseñar y monitorear indicadores relevantes para dirigir el desarrollo del negocio y la gestión de proyectos: Se enfoca en un conjunto de indicadores acordes a las necesidades del negocio Diseña, implementa y entrega reportes relevantes acerca del desempeño del negocio |

| | | | | | |
|----------------------------|--|--|--|---|---|
| | | | | | Permite la gestión de proyectos e influencia el negocio y las decisiones sociales a través de KPIs relevantes Implementa KPIs para monitorear resultados ambientales, del ecosistema y otros proyectos sociales y del entorno Danone |
| 9. Estrategia | | | | X | Habilidad para gestionar y construir un plan de proceso estratégico: Analiza el entorno y la competencia, entendiendo el impacto de eventos económicos Identifica y anticipa cambios, riesgos y oportunidades para el crecimiento del negocio Construye la visión estratégica y el pronóstico de 3 a 5 años Promueve consistencia en los nuevos modelos de negocio y una integración fuerte de las dimensiones sociales y del entorno Danone. |
| Value Creation & Cash-flow | | | | X | Ability to focus resources & organisation in cash generation & value creation : Monitor asset efficiency and monetizing non strategic assets and optimizing below ROP Ensure the improvement of the cash cycle on operational decisions Challenge investments to ensure optimised Return on Capital Employed & environment impact (Green capex procedure) Ensure an integrated approach of long lasting value added Danone Social & Environment projects in business plans Introduce, recommend & share good practices & rules in the CBU's & transmit sensibility to whole organisation about cash. |

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Sistemas

| | | | |
|---|----------------------------------|--|----------------------------------|
|  | | PERFIL DEL CARGO | 14/01/2014 |
| Nombre del Cargo | | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | |
| Sistemas | | Director Financiero | |
| GERENCIA | | AREA | |
| Dirección Finanzas | | Finanzas | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 10 | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |

| | | | |
|--|-----------------------------|--|---|
| N/A | Lunes a viernes 7 am a 5 pm | 1 | 0 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Profesional en Ingeniería de Sistemas, deseable Tecnología en Ingeniería de Sistemas | | Reportes en SQL Administración Bases de Datos SQL 2000 – 2072A | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| Ingles nivel intermedio. | | N/A | |
| Experiencia | | | |
| Mínimo 5 años de experiencia en cargos como profesional o ingeniería de soporte, además de administradora de servidores y comunicaciones | | | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | | | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | | Comportamiento Asociado | |
| <u>Compromiso</u> | | | |
| Inspirar y ser la Visión | | <ul style="list-style-type: none"> • Percibe / ve y sabe explicar la relación entre tareas concretas y los objetivos de la empresa / del departamento • Su actitud positiva es seguido por su equipo / otros • | |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | | <ul style="list-style-type: none"> • Propone acciones / proyectos, listos para implementar, para mejorar eficazmente • Acaba con resistencia al cambio por parte de otros, ayuda a que otros entiendan el cambio | |
| <u>Open – Abierto</u> | | | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | | <ul style="list-style-type: none"> • -Siempre sabe adaptar su mensaje según el tipo de público para crear un impacto positivo. Evita tensión entre subordinados y/o compañeros • En situaciones de estrés y conflicto, tranquiliza y maneja las emociones de otros • Es reconocido y percibido por otros como una autoridad informal en cuanto a cooperación y respeto hacia los demás | |
| Conectar Dentro y Fuera | | <ul style="list-style-type: none"> • -En situaciones difíciles entre equipos o departamentos, toma la iniciativa y la responsabilidad de solucionar problemas • Construye nuevos canales para comunicar / compartir conocimiento dentro y fuera del departamento / de la CBU • Constantemente procura desarrollar habilidades y competencias suyas y de otros • A menudo es invitado a participar en equipos multifuncionales • Busca oportunidades para aprender y obtener pericia en otras funciones. | |

| | |
|---|--|
| | <p>-Representa una manera abierta y cooperativa de abordar asuntos con asociados, proveedores y clientes (internos y externos)</p> <p>-Siempre muestra entusiasmo y ayuda, transmitiendo conocimiento cuando se le pide o cuando surge la ocasión</p> <p>-En situaciones difíciles, se compromete a encontrar soluciones e implementarlas debidamente</p> <p>-Busca activamente y recibe información de otros departamentos, necesaria para conseguir sus objetivos, encuentra y entiende la conexión entre sus propios objetivos y los de otros</p> |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | |
| Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir | <ul style="list-style-type: none"> • -Consigue resultados sostenibles y los consigue en el plazo establecido • Mejora sus propios métodos de trabajo, busca maneras más eficaces de hacer lo mismo, constantemente intenta siempre mejorar y evita acciones rutinas |
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | <p>-Analiza situaciones difíciles, saca y presenta conclusiones, aplica soluciones con éxito para evitar una situación parecida en el futuro</p> <p>-Colabora bien en equipo – utiliza el trabajo en equipo para aumentar sus propios resultados además de los de su equipo y departamento, traduce los objetivos particulares en objetivos del equipo/del departamento/de la empresa y muestra a compañeros el impacto de sus acciones en los resultados de la compañía</p> |
| <u>Empowered – Desarrollador</u> | |
| Implicar y alinear los equipos | <ul style="list-style-type: none"> • Soluciona problemas dentro y fuera del equipo, actúa como mediador • Consigue resultados destacados involucrando e influenciando a otros • Sus comentarios constructivos son valorados por sus superiores o pueden motivar y/o desarrollar las personas <p>APLICABLE PARA TEAM LEADERS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Genera un entusiasmo, que se inculca al equipo, que motiva a otros a tomar acciones que les ayudarán a superar sus competencias y que lleva a los miembros del equipo a conseguir resultados destacados |
| Desarrollar el talento y aprovechar la diversidad | <ul style="list-style-type: none"> • -Construye y desarrolla talentos con diferentes perfiles dentro y fuera de su equipo • Prepara sucesores; los líderes provienen de su equipo |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Consigue movilizar e animar a otros a participar activamente en varios grupos de trabajo dentro y fuera del departamento • Evita errores suyos y de otros de manera proactiva, anima y ayuda a su equipo a que haga lo mismo • Sus ganas de continuamente aprender y su pasión le permite conseguir éxitos en ámbitos de responsabilidad más complejos • Se convierte en formador, asesor y mentor interno para otros • Promueve una cultura de intercambio de impresiones, mostrando siempre una actitud ejemplar (abierto, con ganas de aprender) hacia los comentarios |
|--|---|

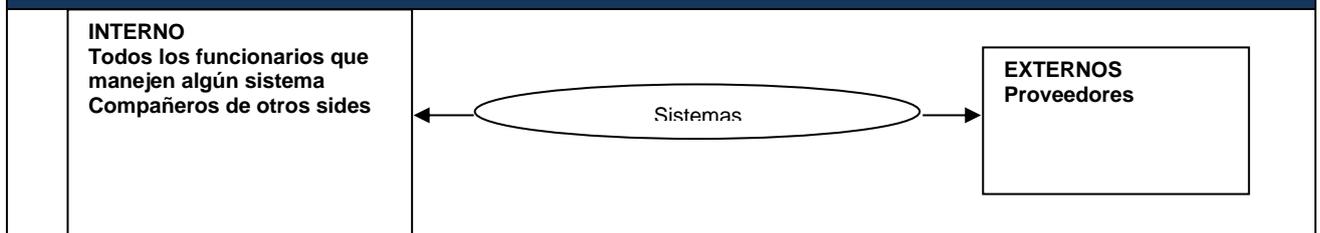
| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
|---------------------------------------|----------|------------|-----------------|--------|---|
| 1. Contabilidad y análisis financiero | N/A | | | | Habilidad para resolver de manera eficiente y confiable los asuntos financieros más relevantes: Monitorea transacciones del negocio de acuerdo a los estándares estatutarios de contabilidad y Danone Entiende, analiza e interpreta asuntos financieros dentro del contexto del negocio. Entiende procesos y sistemas y propone recomendaciones para ser más eficiente Manejo y control eficiente de los estados financieros Implementa esquemas contables para KPIs de medio ambiente (CO2 y otros). |
| 2. Excelencia y procesos de gobierno | N/A | | | | Habilidad para contribuir a la seguridad, sostenibilidad y eficiencia del negocio: Aplica buenas practicas Danone (DANGO), priorizando riesgos y monitoreando planes de acción. Implementa procesos de toma de decisiones teniendo en cuenta los valores Danone y sus compromisos. Guía el mejoramiento continuo a través de procesos de optimización, gestión del cambio (incluyendo entrenamiento y comunicación) y sistemas adecuados |
| 3. Impuestos y aspectos legales | N/A | | | | Habilidad para resolver situaciones legales e impositivas que impactan en el negocio, en el entorno social y ambiental: Entiende las relaciones de los grupos de interés con el negocio y su entorno |

| | | | | | |
|-------------------------------|-----|--|---|--|--|
| | | | | | (asociaciones en la zona, acuerdos con impacto potencial en el negocio, impuestos y cambios legislativos....) Identifica riesgos y oportunidades y genera planes de acción para asegurar la continuidad y el desarrollo del negocio. Proyecta adquisiciones/fusiones potenciales contemplando aspectos legales e impositivos. |
| 4. Financiamiento y tesorería | N/A | | | | Habilidad para apalancar el crecimiento del negocio y asegurar el flujo de caja optimizando costos y mitigando riesgos |
| 5. Sistemas de información | | | X | | Habilidad para asegurar con los sistemas de información de la organización, que las aplicaciones y la infraestructura estén alineados con los requerimientos del negocio: Los acuerdos de nivel de servicio del lugar estén acorde y asociados con los KPIs monitoreados Los flujos de información transaccional y de decisión son asegurados y optimizados (asegurar información unificada y establecimiento de controles). Las necesidades de inversión en sistemas de información está asignada y es consistente con los planes de transformación del negocio. |
| 6. Planeación y Control | N/A | | | | Habilidad para administrar los procesos de planeación y control: Construye, monitorea y cuestiona el presupuesto, los estimados y pronósticos periódicos Asegura que los planes de acción se pongan en práctica y sean monitoreados efectivamente. Provee análisis de valor agregado y es proactivo en recomendaciones acerca de un modelo de crecimiento rentable Cuestiona las decisiones con escenarios "que pasaría si", anticipando impactos potenciales en el negocio y previendo riesgos y oportunidades asociados Asegura que el presupuesto y sus estimados incluyan los planes y objetivos sociales y ambientales de Danone. Toma un rol activo en el impacto del negocio involucrando sus otras funciones |

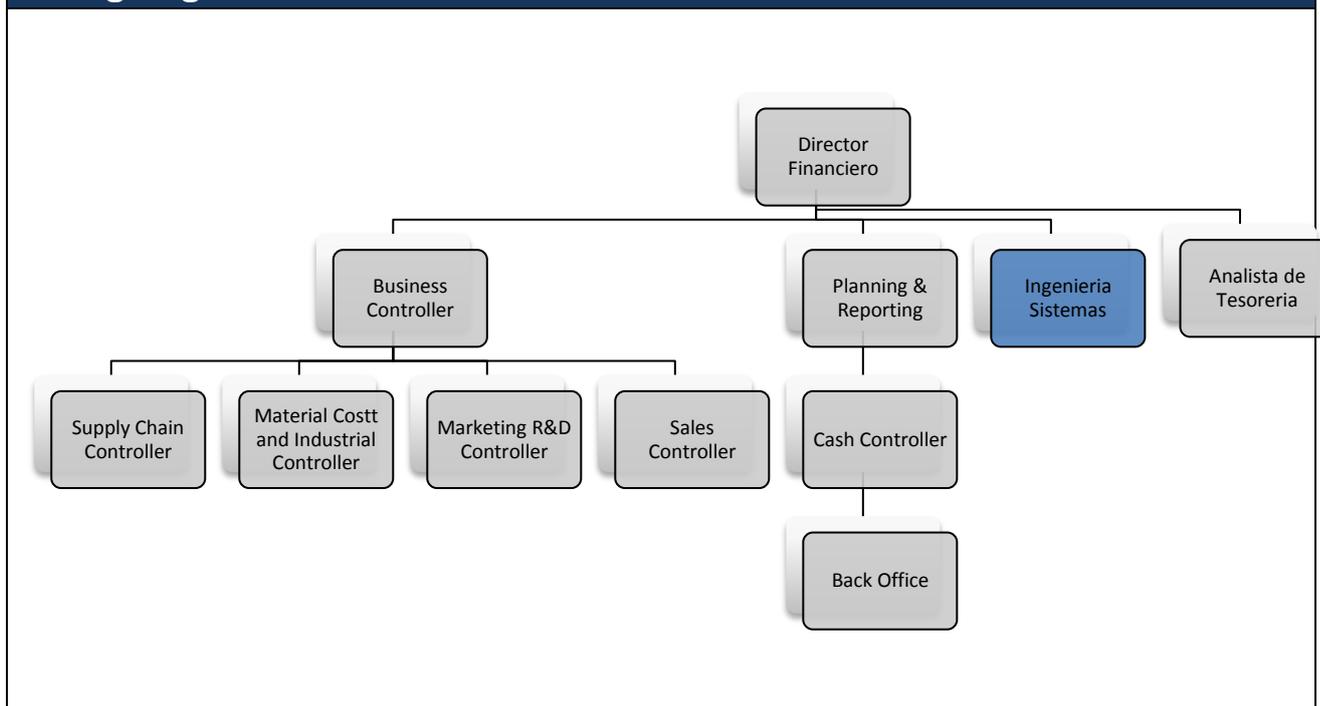
| | | | | | |
|--|-----|--|--|--|---|
| 7. Apoyo en decisiones | N/A | | | | <p>Habilidad para definir y proveer información relevante en la toma de decisiones:</p> <p>Provee información y análisis a tiempo, confiable, relevante, simple y fácil de entender</p> <p>Implementa herramientas de apoyo en decisiones y modelos alineados con las necesidades del negocio</p> <p>Empodera a la organización con reglas, herramientas y entrenamiento financiero</p> <p>Promueve el uso de técnicas financieras en los procesos de toma de decisiones</p> <p>Asegura que todos los procesos de toma de decisiones integren las dimensiones social y del entorno Danone</p> |
| 8. Gestión de proyectos e indicadores de desempeño | N/A | | | | <p>Habilidad para diseñar y monitorear indicadores relevantes para dirigir el desarrollo del negocio y la gestión de proyectos:</p> <p>Se enfoca en un conjunto de indicadores acordes a las necesidades del negocio</p> <p>Diseña, implementa y entrega reportes relevantes acerca del desempeño del negocio</p> <p>Permite la gestión de proyectos e influencia el negocio y las decisiones sociales a través de KPIs relevantes</p> <p>Implementa KPIs para monitorear resultados ambientales, del ecosistema y otros proyectos sociales y del entorno Danone</p> |
| 9. Estrategia | N/A | | | | <p>Habilidad para gestionar y construir un plan de proceso estratégico:</p> <p>Analiza el entorno y la competencia, entendiendo el impacto de eventos económicos</p> <p>Identifica y anticipa cambios, riesgos y oportunidades para el crecimiento del negocio</p> <p>Construye la visión estratégica y el pronóstico de 3 a 5 años</p> <p>Promueve consistencia en los nuevos modelos de negocio y una integración fuerte de las dimensiones sociales y del entorno Danone.</p> |
| Value Creation & Cash-flow | N/A | | | | <p>Ability to focus resources & organisation in cash generation & value creation :</p> <p>Monitor asset efficiency and monetizing non strategic assets and optimizing below ROP</p> <p>Ensure the improvement of the cash</p> |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | <p>cycle on operational decisions Challenge investments to ensure optimised Return on Capital Employed & environment impact (Green capex procedure) Ensure an integrated approach of long lasting value added Danone Social & Environment projects in business plans Introduce, recommend & share good practices & rules in the CBUs & transmit sensibility to whole organisation about cash.</p> |
|--|--|--|--|--|--|

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|------------------------|------------------------------|--------------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma |

| | | |
|--|--|-------------|
| | | Solicitante |
| | | |

- Suplente Preventa

| | | | |
|--|---|--|----------------------------------|
|  | | PERFIL DEL CARGO | FECHA 31/01/2014 |
| Nombre del Cargo | | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | |
| Suplente Preventa | | Jefe de Grupo | |
| GERENCIA | | AREA | |
| Comercial | | Comercial | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 12A | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| N/A | Lunes a viernes 6 a 5 pm | 0 | 0 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Bachiller | | | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| N/A | | Si | |
| Experiencia | | | |
| Mínimo 6 meses de trabajo en calle (venta de minutos, puerta a puerta) y/o en tienda a tienda | | | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | | | |
| CODE (ver cuadro anexo) | | Comportamiento Asociado | |
| <u>Compromiso</u> | | | |
| Inspirar y ser la Visión | <ul style="list-style-type: none"> • Percibe / ve y sabe explicar la relación entre tareas concretas y los objetivos de la empresa / del departamento • Su actitud positiva es seguido por su equipo / otros • | | |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | <ul style="list-style-type: none"> • Propone acciones / proyectos, listos para implementar, para mejorar eficazmente • Acaba con resistencia al cambio por parte de otros, ayuda a que otros entiendan el cambio • | | |

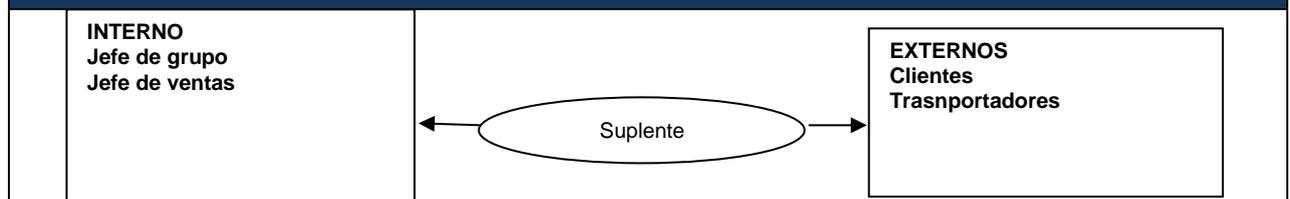
| <u>Open – Abierto</u> | |
|---|--|
| Hablar Claramente y escuchar activamente | <ul style="list-style-type: none"> • Construye relaciones basadas en apertura, honestidad y respeto hacia los empleados • Es capaz de adaptar su propio estilo de comunicación según el público • Escucha y se asegura de haber sido entendido • Presenta su propia opinión sobre temas o dudas de otros y sobre una anterior manera de actuar de manera constructiva , objetiva y con respeto |
| Conectar Dentro y Fuera | <ul style="list-style-type: none"> • Es capaz de explicar la manera en que su trabajo está relacionado con otras funciones • Representa una manera abierta y cooperativa de abordar asuntos con asociados, proveedores y clientes (internos y externos) • Siempre muestra entusiasmo y ayuda, transmitiendo conocimiento cuando se le pide o cuando surge la ocasión • En situaciones difíciles, se compromete a encontrar soluciones e implementarlas debidamente • Busca activamente y recibe información de otros departamentos, necesaria para conseguir sus objetivos, encuentra y entiende la conexión entre sus propios objetivos y los de otros |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | |
| Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir | <ul style="list-style-type: none"> • Consigue resultados sostenibles y los consigue en el plazo establecido • Mejora sus propios métodos de trabajo, busca maneras más eficaces de hacer lo mismo, constantemente intenta siempre mejorar y evita acciones rutinas |
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | <ul style="list-style-type: none"> • Analiza situaciones difíciles, saca y presenta conclusiones, aplica soluciones con éxito para evitar una situación parecida en el futuro • Colabora bien en equipo – utiliza el trabajo en equipo para aumentar sus propios resultados además de los de su equipo y departamento, traduce los objetivos particulares en objetivos del equipo/del departamento/de la empresa y muestra a compañeros el impacto de sus acciones en los resultados de la compañía |
| <u>Empowered – Desarrollador</u> | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Le apasiona construir el equipo y conseguir éxito para el equipo • Identifica y soluciona los conflictos en el equipo |

| | | | | | |
|--|--|-------------------|------------------------|---------------|--------------------------------|
| <p>Implicar y alinear los equipos</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Construye relaciones con los miembros del equipo basadas en confianza mutua • Da responsabilidad a los miembros del equipo para influenciar positivamente en su trabajo • Apoya e influencia positivamente en el desarrollo del equipo, asignando tareas y trabajos que crean una oportunidad de aprendizaje para los miembros • Se responsabiliza de anunciar decisiones / comunicados complicados • Sigue los resultados de la empresa /del departamento/del equipo y mantiene al equipo informado • Comparte sus impresiones de manera abierta y respetuosa • Intenta encontrar maneras de abordar conflictos donde todos salen ganando • APLICABLE PARA TEAM LEADERS: • Asume responsabilidad de su equipo (también fracasos), sabe admitir errores • Asigna, observa y evalúa tareas y explica su significado; es capaz de adaptar tareas según las competencias y habilidades de cada empleado; aplica los objetivos SMART | | | | |
| <p>Desarrollar el talento y aprovechar la diversidad</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Comparte su experiencia y conocimiento con otros, transmite información que puede ayudar a otros en su trabajo • Recluta y atrae a las personas adecuadas • Crea condiciones fomentando intercambios abiertos sobre lo vivido y aprendido; anima a tomar iniciativas y ser independiente • Saca conclusiones de sus propios errores y las pone en práctica, no comete otra vez el mismo error • Aumenta sus capacidades aprendiendo de los demás • Busca activamente oportunidades de desarrollo en el trabajo • Busca / es abierto a comentarios de otros y se propone aprender de ellos | | | | |
| <p>COMPETENCIAS AREA</p> | <p>Aprendiz</p> | <p>Calificado</p> | <p>Con Experiencia</p> | <p>Máster</p> | <p>Descripción Competencia</p> |

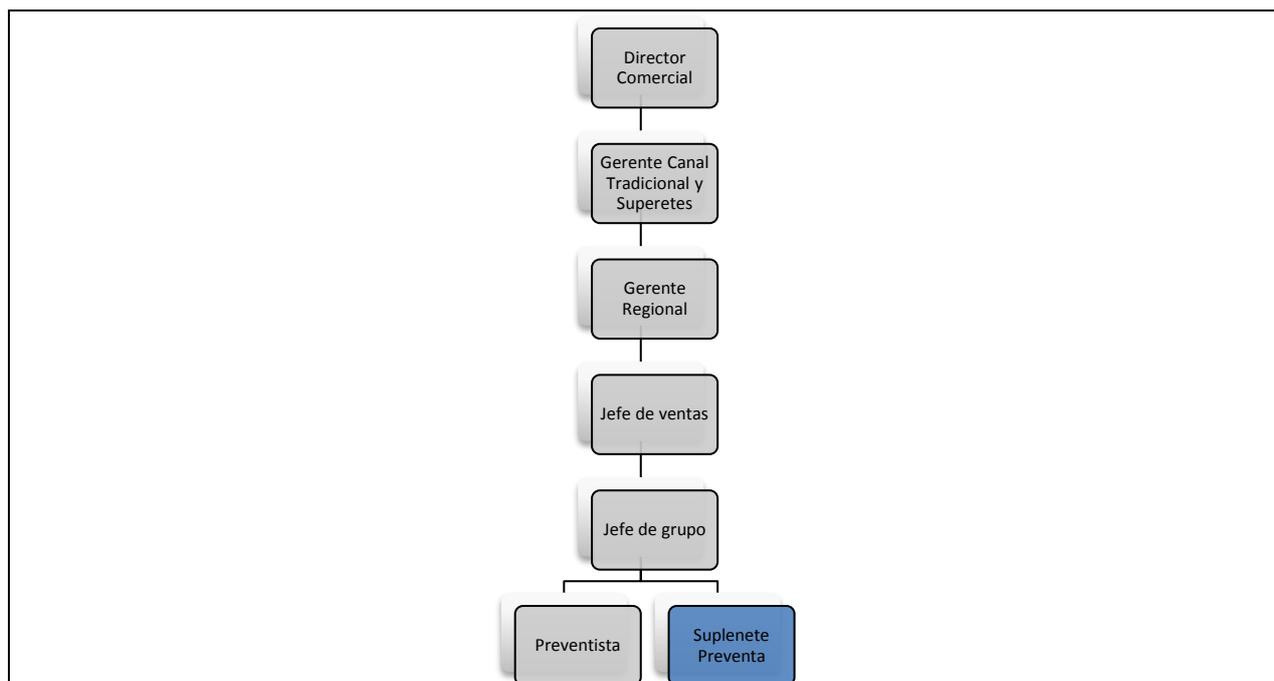
| | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
| 1. Visión de desarrollo de la Categoría | X | | | | Habilidad para investigar e integrar hechos e insights relevantes (comprador, consumidor, cliente y canal) para identificar las oportunidades de crecimiento tanto para la categoría como para Danone; seleccionar los factores claves de crecimiento y definir de acuerdo a esto, la visión de la categoría para ejecutarla tanto interna como externamente (con los clientes). |
| 2. Plan Estratégico para desarrollo de la categoría | X | | | | Habilidad para desarrollar un plan estratégico para la categoría a 3 años, definiendo los puntos claves que promueven el desarrollo de la categoría y el negocio en Danone. Habilidad para definir prioridades, targets y recursos; así como la implementación de objetivos a un tiempo definido. |
| 3. Estrategia en rutas y canales | X | | | | Habilidad para desarrollar los canales y modelos de atención a clientes identificando la solución más efectiva para maximizar el potencial de crecimiento horizontal y vertical; y controlar los puntos de venta al mejor costo de servicio. |
| 4. Estrategia de portafolio para el cliente | X | | | | Habilidad para desarrollar una estrategia de clientes a través de la segmentación de los mismos para acelerar nuestro crecimiento; habilidad para definir de acuerdo a esto la estrategia de inversión y los objetivos en ventas y ganancias, teniendo en cuenta los términos y plazos de las negociaciones |
| 5. Plan de ventas, recaudo y cash. | X | | | | Habilidad para manejar Estados de Resultados y generar ingresos sostenibles para la top line, utilidades y un flujo de caja, a partir de la optimización del recurso humano y económico. |

| | | | | | |
|---|-----|--|--|--|---|
| 6. Desarrollo de organizaciones y equipos de alto desempeño | N/A | | | | Habilidad para diseñar e implementar la manera más efectiva de organizar el recurso humano (Danone o tercerizado) para dar la visión de la categoría y el plan de ventas. Habilidad para reclutar, retener y desarrollar personas talentosas. |
| 7. Ventas y Negociación | X | | | | Habilidad para vender y estructurar una negociación para alcanzar exitosamente los objetivos del negocio con un óptimo retorno de la inversión. |
| 8. Ejecución y control en el Punto de Venta | X | | | | Habilidad para asegurar el crecimiento vertical del Punto de Venta, directamente o a través de distribuidores, vendiendo y ejecutando el plan de la categoría. |
| 9. Medición y control del plan de venta (KPI'S) | N/A | | | | Habilidad para crear, monitorear y usar los KPI'S para medir el impacto de las acciones y ajustar de acuerdo a esto una estrategia futura. |
| 10. Inventar nuevos modelos de venta | X | | | | Habilidad para manejar proyectos que busquen re-inventar la categoría, adaptar el modelo de exhibición del portafolio (nuevos comportamientos de compra) y/o modelos que cambien la forma en que operamos en el mercado. |

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Controller Supply Chain

| | | | |
|---|--|--------------------------------|----------------------------------|
|  | | PERFIL DEL CARGO | FECHA 02/07/13 |
| Nombre del Cargo | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | | |
| Supply Controller | Bussines Controller | | |
| GERENCIA | AREA | | |
| Director Financiero | Finanzas | | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 11 | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |

| | | | |
|--|--------------------------|--|---|
| N/A | Lunes a viernes 7 a 5 pm | 0 | 0 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Profesional en Finanzas y comercio exterior, contaduría o administrativas | | Excel avanzado | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| Nivel alto de ingles | | Si | |
| Experiencia | | | |
| Profesional con 2 años de experiencia en cargos como analista de planeación financiera y/o analista de cartera | | | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | | | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | | Comportamiento Asociado | |
| <u>Compromiso</u> | | | |
| Inspirar y ser la Visión | | <ul style="list-style-type: none"> • Enseña y explica al equipo / a otros una perspectiva más amplia de los objetivos del departamento / de la empresa, anima al equipo a conseguir metas ambiciosas y a asumir nuevos retos • Cambia los comportamientos de los empleados y es percibido y reconocido por otros como un ejemplo a seguir en el departamento | |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | | <ul style="list-style-type: none"> • Busca y aplica de manera autónoma las mejores prácticas / soluciones innovadoras; crea unos patrones nuevos que ayudan a conseguir resultados extraordinarios, ayuda a otros a que implementen mejores prácticas • Sabe dirigir positivamente un equipo / otros de manera autónoma por grandes cambios | |
| <u>Open – Abierto</u> | | | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | | <ul style="list-style-type: none"> • -Siempre sabe adaptar su mensaje según el tipo de público para crear un impacto positivo. Evita tensión entre subordinados y/o compañeros • En situaciones de estrés y conflicto, tranquiliza y maneja las emociones de otros • Es reconocido y percibido por otros como una autoridad informal en cuanto a cooperación y respeto hacia los demás • Es reconocido y percibido por otros como una autoridad informal en cuanto a cooperación y respeto hacia los demás | |
| Conectar Dentro y Fuera | | <ul style="list-style-type: none"> • En situaciones difíciles entre equipos o departamentos, toma la iniciativa y la | |

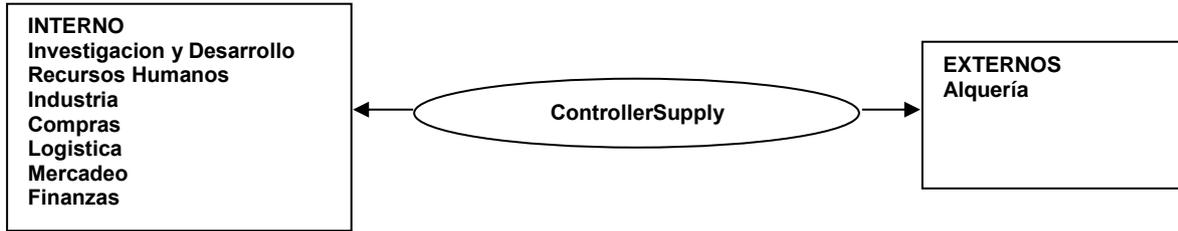
| | | | | | |
|---|---|-------------------|------------------------|---------------|--------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> responsabilidad de solucionar problemas • Construye nuevos canales para comunicar / compartir conocimiento dentro y fuera del departamento / de la CBU • Constantemente procura desarrollar habilidades y competencias suyas y de otros • A menudo es invitado a participar en equipos multifuncionales • Busca oportunidades para aprender y obtener pericia en otras funciones. | | | | |
| <u>Doer – Emprendedor</u> | | | | | |
| Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir | <ul style="list-style-type: none"> • Se atreve a poner el listón muy alto y anima / dirige a otros a conseguir objetivos extraordinarios • Impulsa o juega un papel decisivo en la consecución de tareas / proyectos que sobrepasan su ámbito de responsabilidades • Maneja eficazmente y/o evita situaciones de crisis | | | | |
| Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo | <ul style="list-style-type: none"> • Siempre entra al centro de un problema y busca maneras creativas de solventar lo, incluso entre departamentos y/o toda la CBU • Dirige apasionadamente equipos / iniciativas multifuncionales para conseguir resultados destacados • Identifica y lleva acciones que mejoran considerablemente la organización y la calidad de trabajo en el departamento o entre departamentos | | | | |
| <u>Empowered – Desarrollador</u> | | | | | |
| Implicar y alinear los equipos | <ul style="list-style-type: none"> • Soluciona problemas dentro y fuera del equipo, actúa como mediador • Consigue resultados destacados involucrando e influenciando a otros • Sus comentarios constructivos son valorados por sus superiores o pueden motivar y/o desarrollar las personas • | | | | |
| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |

| | | | | | |
|---------------------------------------|--|---|---|---|---|
| 1. Contabilidad y análisis financiero | | | X | | <p>Habilidad para resolver de manera eficiente y confiable los asuntos financieros más relevantes: Monitorea transacciones del negocio de acuerdo a los estándares estatutarios de contabilidad y Danone. Entiende, analiza e interpreta asuntos financieros dentro del contexto del negocio.</p> <p>Entiende procesos y sistemas y propone recomendaciones para ser más eficiente. Manejo y control eficiente de los estados financieros. Implementa esquemas contables para KPIs de medio ambiente (CO2 y otros).</p> |
| 2. Excelencia y procesos de gobierno | | X | | | <p>Habilidad para contribuir a la seguridad, sostenibilidad y eficiencia del negocio: Aplica buenas prácticas Danone (DANgo), priorizando riesgos y monitoreando planes de acción. Implementa procesos de toma de decisiones teniendo en cuenta los valores Danone y sus compromisos. Guía el mejoramiento continuo a través de procesos de optimización, gestión del cambio (incluyendo entrenamiento y comunicación) y sistemas adecuados.</p> |
| 3. Impuestos y aspectos legales | | X | | | <p>Habilidad para resolver situaciones legales e impositivas que impactan en el negocio, en el entorno social y ambiental:</p> <p>Entiende las relaciones de los grupos de interés con el negocio y su entorno (asociaciones en la zona, acuerdos con impacto potencial en el negocio, impuestos y cambios legislativos....) Identifica riesgos y oportunidades y genera planes de acción para asegurar la continuidad y el desarrollo del negocio.</p> <p>Proyecta adquisiciones/fusiones potenciales contemplando aspectos legales e impositivos.</p> |
| 4. Financiamiento y tesorería | | | | X | <p>Habilidad para apalancar el crecimiento del negocio y asegurar el flujo de caja optimizando costos y mitigando riesgos.</p> |

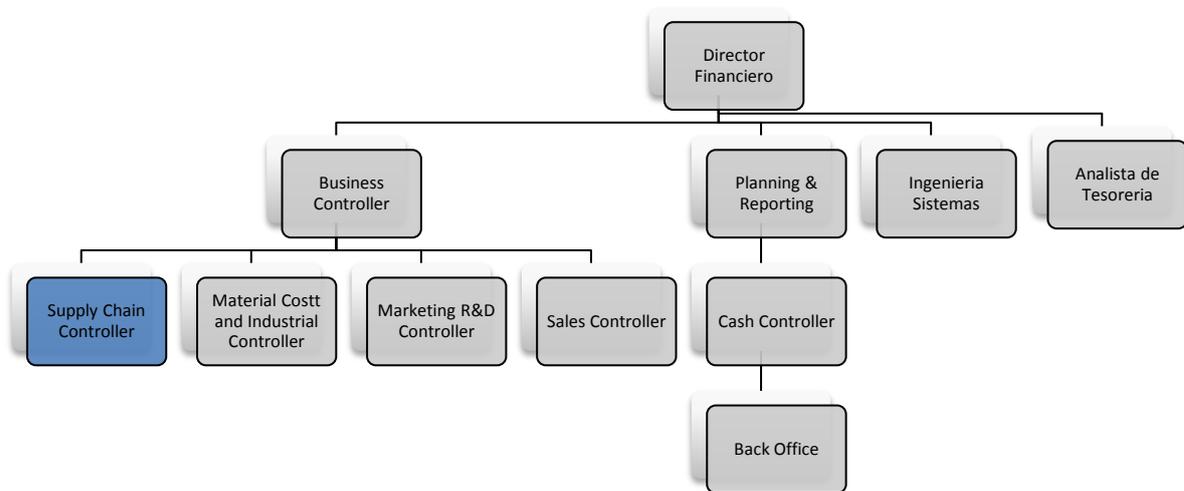
| | | | | |
|----------------------------|--|---|---|---|
| 5. Sistemas de información | | X | | <p>Habilidad para asegurar con los sistemas de información de la organización, que las aplicaciones y la infraestructura estén alineados con los requerimientos del negocio:</p> <p>Los acuerdos de nivel de servicio del lugar estén acorde y asociados con los KPIs monitoreados</p> <p>Los flujos de información transaccional y de decisión son asegurados y optimizados (asegurar información unificada y establecimiento de controles).</p> <p>Las necesidades de inversión en sistemas de información está asignada y es consistente con los planes de transformación del negocio.</p> |
| 6. Planeación y Control | | | X | <p>Habilidad para administrar los procesos de planeación y control:</p> <p>Construye, monitorea y cuestiona el presupuesto, los estimados y pronósticos periódicos</p> <p>Asegura que los planes de acción se pongan en practica y sean monitoreados efectivamente.</p> <p>Provee análisis de valor agregado y es proactivo en recomendaciones acerca de un modelo de crecimiento rentable</p> <p>Cuestiona las decisiones con escenarios "que pasaría si", anticipando impactos potenciales en el negocio y previendo riesgos y oportunidades asociados</p> <p>Asegura que el presupuesto y sus estimados incluyan los planes y objetivos sociales y ambientales de Danone.</p> <p>Toma un rol activo en el impacto del negocio involucrando sus otras funciones</p> |
| 7. Apoyo en decisiones | | X | | <p>Habilidad para definir y proveer información relevante en la toma de decisiones:</p> <p>Provee información y análisis a tiempo, confiable, relevante, simple y fácil de entender</p> <p>Implementa herramientas de apoyo en decisiones y modelos alineados con las necesidades del negocio</p> <p>Empodera a la organización con reglas, herramientas y entrenamiento financiero</p> <p>Promueve el uso de tecnicas financieras en los procesos de toma de decisiones</p> <p>Asegura que todos los procesos de toma</p> |

| | | | | | |
|--|--|---|---|--|--|
| | | | | | de decisiones integren las dimensiones social y del entorno Danone |
| 8. Gestión de proyectos e indicadores de desempeño | | | X | | <p>Habilidad para diseñar y monitorear indicadores relevantes para dirigir el desarrollo del negocio y la gestión de proyectos:</p> <p>Se enfoca en un conjunto de indicadores acordes a las necesidades del negocio Diseña, implementa y entrega reportes relevantes acerca del desempeño del negocio</p> <p>Permite la gestión de proyectos e influencia el negocio y las decisiones sociales a través de KPIs relevantes Implementa KPIs para monitorear resultados ambientales, del ecosistema y otros proyectos sociales y del entorno Danone</p> |
| 9. Estrategia | | X | | | <p>Habilidad para gestionar y construir un plan de proceso estratégico: Analiza el entorno y la competencia, entendiendo el impacto de eventos económicos</p> <p>Identifica y anticipa cambios, riesgos y oportunidades para el crecimiento del negocio</p> <p>Construye la visión estratégica y el pronóstico de 3 a 5 años Promueve consistencia en los nuevos modelos de negocio y una integración fuerte de las dimensiones sociales y del entorno Danone.</p> |
| Value Creation & Cash-flow | | | X | | <p>Ability to focus resources & organisation in cash generation & value creation : Monitor asset efficiency and monetizing non strategic assets and optimizing below ROP</p> <p>Ensure the improvement of the cash cycle on operational decisions Challenge investments to ensure optimised Return on Capital Employed & environment impact (Green capex procedure)</p> <p>Ensure an integrated approach of long lasting value added Danone Social & Environment projects in business plans Introduce, recommend & share good practices & rules in the CBUs & transmit sensibility to whole organisation about cash.</p> |

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

- Analista de Trademarketing

| | | |
|--|-------------------------|-------------------------|
| | PERFIL DEL CARGO | FECHA 09/12/2013 |
|--|-------------------------|-------------------------|

| | | | |
|--|--|---|----------------------------------|
| Nombre del Cargo | | Nombre del cargo del Jefe Inmediato | |
| Analista Trade Marketing | | Gerente Trade y Marketing | |
| GERENCIA | | AREA | |
| Director Comercial | | Comercial | |
| 1. Perfil Básico del Cargo | | | |
| Nivel | | | |
| 11 | | | |
| Requiere vehículo: | Disponibilidad de horario | N° de Reportes Directos | N° de Reportes Indirectos |
| N/A | Lunes a viernes 7 a 5 pm | 0 | 0 |
| Formación académica | | Conocimientos Específicos | |
| Carreras relacionadas Administración de negocios internacionales, administración de mercadeo y logística internacional | | Conocimiento en logística, servicio al cliente y mercadeo, formulación y elaboración de proyectos y nivel alto de excel | |
| Manejo de Idiomas | | Conocimientos del Negocio | |
| Nivel intermedio de ingles | | Consumo Masivo | |
| Experiencia | | | |
| Un año de experiencia en el área de Trade y Marketing enfocada en mercadeo y logística. | | | |
| 2. Competencias críticas (predictores de éxito – si no las posee no puede tener un desempeño exitoso en el cargo) | | | |
| CODE (Ver Cuadro Anexo) | Comportamiento Asociado | | |
| <u>Compromiso</u> | | | |
| Inspirar y ser la Visión | <ul style="list-style-type: none"> • Percibe / ve y sabe explicar la relación entre tareas concretas y los objetivos de la empresa / del departamento • Su actitud positiva es seguido por su equipo / otros • | | |
| Ir más allá para Marcar la diferencia | <ul style="list-style-type: none"> • Propone acciones / proyectos, listos para implementar, para mejorar eficazmente • Acaba con resistencia al cambio por parte de otros, ayuda a que otros entiendan el cambio | | |
| <u>Open – Abierto</u> | | | |
| Hablar Claramente y escuchar activamente | <ul style="list-style-type: none"> • Construye relaciones basadas en apertura, honestidad y respeto hacia los empleados • Es capaz de adaptar su propio estilo de comunicación según el público • Escucha y se asegura de haber sido entendido • Presenta su propia opinión sobre temas o dudas de otros y sobre una anterior manera de actuar de manera constructiva , objetiva y con respeto | | |

| | |
|--|--|
| | |
| <p style="text-align: center;">Conectar Dentro y Fuera</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Es capaz de explicar la manera en que su trabajo está relacionado con otras funciones • Representa una manera abierta y cooperativa de abordar asuntos con asociados, proveedores y clientes (internos y externos) • Siempre muestra entusiasmo y ayuda, transmitiendo conocimiento cuando se le pide o cuando surge la ocasión • En situaciones difíciles, se compromete a encontrar soluciones e implementarlas debidamente • Busca activamente y recibe información de otros departamentos, necesaria para conseguir sus objetivos, encuentra y entiende la conexión entre sus propios objetivos y los de otros |
| <p><u>Doer – Emprendedor</u></p> | |
| <p style="text-align: center;">Responsabilizarse y arriesgarse para mostrar el Camino a Seguir</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Consigue resultados sostenibles y los consigue en el plazo establecido • Mejora sus propios métodos de trabajo, busca maneras más eficaces de hacer lo mismo, constantemente intenta siempre mejorar y evita acciones rutinas |
| <p style="text-align: center;">Actuar con rapidez, agilidad y pragmatismo</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Analiza situaciones difíciles, saca y presenta conclusiones, aplica soluciones con éxito para evitar una situación parecida en el futuro • Colabora bien en equipo – utiliza el trabajo en equipo para aumentar sus propios resultados además de los de su equipo y departamento, traduce los objetivos particulares en objetivos del equipo/del departamento/de la empresa y muestra a compañeros el impacto de sus acciones en los resultados de la compañía |
| <p><u>Empowered – Desarrollador</u></p> | |
| <p style="text-align: center;">Implicar y alinear los equipos</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Le apasiona construir el equipo y conseguir éxito para el equipo • Identifica y soluciona los conflictos en el equipo • Construye relaciones con los miembros del equipo basadas en confianza mutua • Da responsabilidad a los miembros del equipo para influenciar positivamente en su trabajo • Apoya e influencia positivamente en el desarrollo del equipo, asignando tareas y trabajos que crean una oportunidad de aprendizaje para los miembros • Se responsabiliza de anunciar decisiones / |

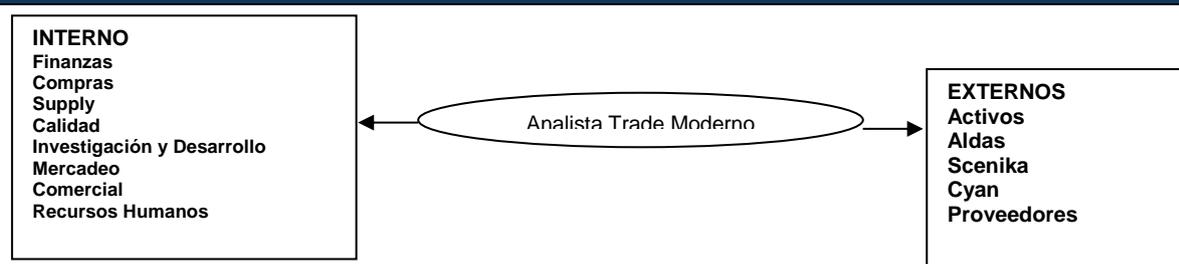
| | |
|--|---|
| | <p>comunicados complicados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sigue los resultados de la empresa /del departamento/del equipo y mantiene al equipo informado • Comparte sus impresiones de manera abierta y respetuosa • Intenta encontrar maneras de abordar conflictos donde todos salen ganando • APLICABLE PARA TEAM LEADERS: • Asume responsabilidad de su equipo (también fracasos), sabe admitir errores • Asigna, observa y evalúa tareas y explica su significado; es capaz de adaptar tareas según las competencias y habilidades de cada empleado; aplica los objetivos SMART |
| <p>Desarrollar el talento y aprovechar la diversidad</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Comparte su experiencia y conocimiento con otros, transmite información que puede ayudar a otros en su trabajo • Recluta y atrae a las personas adecuadas • Crea condiciones fomentando intercambios abiertos sobre lo vivido y aprendido; anima a tomar iniciativas y ser independiente • Saca conclusiones de sus propios errores y las pone en práctica, no comete otra vez el mismo error • Aumenta sus capacidades aprendiendo de los demás • Busca activamente oportunidades de desarrollo en el trabajo • Busca / es abierto a comentarios de otros y se propone aprender de ellos |

| COMPETENCIAS AREA | Aprendiz | Calificado | Con Experiencia | Máster | Descripción Competencia |
|--|----------|------------|-----------------|--------|---|
| <p>1. Visión de desarrollo de la Categoría</p> | | | <p>X</p> | | <p>Habilidad para investigar e integrar hechos e insights relevantes (comprador, consumidor, cliente y canal) para identificar las oportunidades de crecimiento tanto para la categoría como para Danone; seleccionar los factores claves de crecimiento y definir de acuerdo a esto, la visión de la categoría para ejecutarla tanto interna como externamente (con los clientes).</p> |

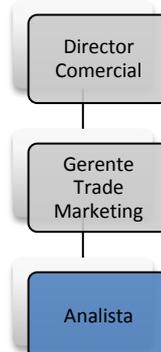
| | | | | | |
|---|--|---|---|--|---|
| 2. Plan Estratégico para desarrollo de la categoría | | X | | | Habilidad para desarrollar un plan estratégico para la categoría a 3 años, definiendo los puntos claves que promueven el desarrollo de la categoría y el negocio en Danone. Habilidad para definir prioridades, targets y recursos; así como la implementación de objetivos a un tiempo definido. |
| 3. Estrategia en rutas y canales | | X | | | Habilidad para desarrollar los canales y modelos de atención a clientes identificando la solución más efectiva para maximizar el potencial de crecimiento horizontal y vertical; y controlar los puntos de venta al mejor costo de servicio. |
| 4. Estrategia de portafolio para el cliente | | | X | | Habilidad para desarrollar una estrategia de clientes a través de la segmentación de los mismos para acelerar nuestro crecimiento; habilidad para definir de acuerdo a esto la estrategia de inversión y los objetivos en ventas y ganancias, teniendo en cuenta los términos y plazos de las negociaciones |
| 5. Plan de ventas, recaudo y cash. | | | X | | Habilidad para manejar Estados de Resultados y generar ingresos sostenibles para la top line, utilidades y un flujo de caja, a partir de la optimización del recurso humano y económico. |
| 6. Desarrollo de organizaciones y equipos de alto desempeño | | | X | | Habilidad para diseñar e implementar la manera más efectiva de organizar el recurso humano (Danone o tercerizado) para dar la visión de la categoría y el plan de ventas. Habilidad para reclutar, retener y desarrollar personas talentosas. |
| 7. Ventas y Negociación | | | X | | Habilidad para vender y estructurar una negociación para alcanzar exitosamente los objetivos del negocio con un óptimo retorno de la inversión. |
| 8. Ejecución y control en el Punto de Venta | | | X | | Habilidad para asegurar el crecimiento vertical del Punto de Venta, directamente o a través de distribuidores, vendiendo y ejecutando el plan de la categoría. |

| | | | | | |
|---|--|---|---|--|--|
| 9. Medición y control del plan de venta (KPI'S) | | X | | | Habilidad para crear, monitorear y usar los KPI'S para medir el impacto de las acciones y ajustar de acuerdo a esto una estrategia futura. |
| 10. Inventar nuevos modelos de venta | | | X | | Habilidad para manejar proyectos que busquen re-inventar la categoría, adaptar el modelo de exhibición del portafolio (nuevos comportamientos de compra) y/o modelos que cambien la forma en que operamos en el mercado. |

3. Relacionamiento



4. Organigrama



5. Autorizaciones

| Nueva Creación | Promoción | Retiro / Renuncia |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Causa: | Sustituye a: | Sustituye a: |
| Firma Director General | Nombre y Firma Director Área | Nombre y Firma Solicitante |
| | | |

Descripciones de Cargo:

- Analista de Aseguramiento de Calidad

| | | |
|---|-----------------------------|-------------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | FECHA 19/12/2013 |
|---|-----------------------------|-------------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | | ROL DEL CARGO | |
|-----------------------------------|----------------------|--|--|
| Analista aseguramiento calidad | | Garantizar calidad eliminando o controlando riesgos asociados a seguridad alimentaria a lo largo de la cadena de valor a través de la implementación y seguimiento de programas pre requisitos cumpliendo con normas legales y normas internas. Generando a su vez, conciencia y cultura de calidad. | |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Jefe Calidad | | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Director Industria | | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos | |
| 10 | 0 | 0 | |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|--------------------------|---|
| Control Plagas | Jornada Semanal: Una vez a la semana, el proveedor hace una visita a la planta, el Analista de Aseguramiento de Calidad debe revisar el plan de trabajo del día. El proveedor debe revisar cada uno de los anillos de seguridad de la planta (internos y externos) y llenar los datos en los puntos control. De acuerdo a la evaluación en campo, se deben tomar medidas correctivas. |
| | Reporte Mensual: Debe tener una descripción de los planes de acción de acuerdo a las jornadas semanales del control de para tomar medidas correctivas y se presentan en las reuniones de calidad mensuales con el fin de informar al equipo de trabajo y generar cambios que eviten que estas situaciones no se presenten nuevamente. |
| Sustancias Químicas | Control: El Analista de Aseguramiento de Calidad es responsable de aprobar las sustancias químicas (Soda Caustica, Acido Nítrico) para que puedan ser usadas en el laboratorio. Esto de acuerdo a las especificaciones de cada una para que no resulten corrosivas. |
| BPM | Inspección: Para lograr cumplir con el indicador, se deben realizar inspecciones mediante un check list con el personal de planta y evaluar el conocimiento y prácticas que llevan a cabo las personas en su día a día. De acuerdo a los resultados, se deben generar planes de acción con el fin de generar compromiso con la calidad. |
| | Inducciones: Capacitar a los nuevos colaboradores y contratistas, y para que conozcan la compañía y los procesos basados en nuestras normas de calidad tanto en instalaciones, como en el proceso que el colaborador va a realizar; enfocando en las buenas prácticas de manufactura con el fin de ser aplicado y generar compromiso con la calidad y seguridad alimentaria. |
| | Tarjetas Calidad: Seguimiento individual en cuanto a participación o incumplimiento de normas de calidad ya que estas condiciones no contribuyen a las buenas prácticas de manufactura. Estas son reportadas por los |

| | |
|-------------------------|---|
| | <p>colaboradores por medio de las tarjetas de Calidad. Se debe hacer revisión semanal y reportar a cada una de las áreas para controlar las condiciones y dar feedback a los colaboradores.</p> <p>Certificación INVIMA: Verificación del cumplimiento de los requisitos legales asociados a BPM del funcionamiento de la planta. Este certificado indica que nuestros productos son idóneos para el mercado y su consumo, motivo por el cual es muy importante llevar a cabo las acciones que sean necesarias para obtener y mantener la certificación.</p> |
| Control agua | <p>Programa: Es un programa pre-requisito de fluidos secundarios, el cual.....</p> <p>Seguimiento Microbiológico Físicoquímico: A través de los resultados físicoquímicos y microbiológicos de los puntos control, se garantiza que las especificaciones del agua sean las adecuadas y esta pueda ser potable.</p> |
| Limpieza y desinfección | <p>Frecuencia limpieza en superficies: Verificar que según la tabla y el cronograma, se realice la limpieza de las superficies en la frecuencia y por las personas indicadas para garantizar la limpieza y condiciones adecuadas que brinden calidad en los procesos.</p> <p>Validación COP: Elaborar y validar los procedimientos de limpieza.</p> <p>Presupuesto: Mensualmente, se reportan los elementos de aseo necesarios para la limpieza de la planta, se verifica con el Jefe de Calidad para aprobación y posterior compra de los implementos.</p> <p>Equipos: Se refiere a la validación, documentación e implementación del programa Neptune, el cual tiene como objetivo la limpieza de los equipos en las áreas para generar inocuidad a los alimentos que producimos y que estos cuenten con la calidad requerida. Se debe garantizar 2 inspecciones anuales como mínimo.</p> |
| Food Safety | <p>Intervención Reclamos: En ocasiones, se reportan reclamos que los clientes hacen por producto que presenta inconvenientes. Se debe realizar entonces, la trazabilidad parcial del producto y revisar durante toda la cadena productiva datos que puedan aclarar las quejas del cliente y posteriormente, enviar a calidad corporativa. El analista de aseguramiento de calidad debe hacer seguimiento de acciones correctivas relacionadas con reclamos por contaminaciones microbiológicas para garantizar que estas situaciones no se vuelvan a presentar.</p> |
| AIB | <p>Auditoría Interna: En orden de mantener el sistema de inocuidad alimentaria y producir alimentos que cumplan tanto en términos legales como con las expectativas del consumidor, se deben realizar inspecciones que obtengan un diagnóstico de al menos 900 puntos.</p> <p>Generación planes de acción: Estos planes se generan en</p> |

| | |
|-------|---|
| | las inspecciones, el analista de aseguramiento de la calidad debe realizar seguimiento de las acciones correctivas, los planes de acción y realizar reportes de resultados para..... |
| HACCP | HACCP: El Analista de aseguramiento de calidad hace parte del equipo HACCP y debe participar en estudios, actualizaciones, implementación y reuniones quincenales con el equipo de Calidad, Mantenimiento, Multipack, Envasado. |

| FOROS EN LOS QUE PARTICIPA |
|--|
| Reunión Calidad Reunión Resultados Reunión HACCP |

| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
|------------------|---------------------|----------------|
| Nathalia Mayorga | Mary Luz Valderrama | Catalina Chica |

- Analista de Ventas

| | | |
|---|-----------------------------|-------------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | FECHA 25/11/2013 |
|---|-----------------------------|-------------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | ROL DEL CARGO | |
|--|--|-------------------------------|
| Analista Ventas | Identificar problemáticas y tendencias en los diferentes canales de distribución de Danone a través de las plataformas de información de ventas, ya que la información encontrada es el input para tomar decisiones. | |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | |
| Gerente Desarrollo Comercial | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | |
| Director Comercial | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos |
| 11 | 0 | 0 |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|--------------------------|--|
| Informes ventas | Son informes que muestran información de ventas. Generalmente, se extrae la información de system 21 (también llamado cubo) y esta se ajusta a la estructura de los canales y a los indicadores que se deban medir en el momento o los requeridos según el tipo de informe (KPI's: Cobertura, Efectividad, Drop Size, Volúmen y Devolución). |
| Informes diarios ventas | Semáforo: Es un informe nacional de ventas que de manera muy general muestra el desempeño de los canales, las regiones y las dos principales marcas de la compañía (venta acumulada y venta proyectada). |

| | |
|----------------------------|---|
| | <p>Diariamente, así como el último día del mes, se realiza el procedimiento mencionado anteriormente con el cubo.</p> <p>Scorecard: Es un informe diario que se genera extrayendo la información del cubo acerca del canal preventa (proximity). Muestra la proyección del porcentaje de cumplimiento de la cuota mensual por cada vendedor. Además, detalla los KPI's de venta (efectividad, drop size, cobertura, devolución y volumen) con el fin de entender en que indicador existen oportunidades de mejora para cumplir con el presupuesto y movilizar la fuerza de ventas si no se cumple con el presupuesto, o de tomar decisiones acerca de la distribución del stock de mercancía en caso de cumplir por encima del 100%.</p> |
| Diagnóstico mensual ventas | <p>KPIS Venta: Informe que se genera de la extracción de información del cubo; detalla cada cliente del proximity por KPI y SKU para mostrar puntualmente y al detalle las oportunidades en cada ruta.</p> <p>Marcas: Es un análisis profundo por formato y por canal de cada una de las marcas (o referencias), producto del análisis de la información del cubo para apoyar al área de marketing y que los Gerentes de marca hagan análisis de venta o evolución de las marcas.</p> <p>Ventas Promedio BSL: Con la información dada por el cubo, se evalúa la gestión de la ejecución de la fuerza de ventas exclusiva Danone en comparación con el servicio prestado por Alquilería (portafolio compartido). Es decir que a través de las ventas, se evalúa la gestión Danone de clientes nuevos que anteriormente eran atendidos por la fuerza de venta Alquilería.</p> <p>Diagnostico comercial MAVE: Es un informe detallado por canal (incluyendo distribuidores) y formato. A través de la información del cubo se extraen indicadores como cobertura, efectividad y drop size que reflejan un diagnóstico para evaluar detalladamente la gestión del mes, generar planes de corrección en los siguientes periodos y/o generar alertas. Este diagnóstico es presentado en el MAVE por el Gerente de Desarrollo Comercial.</p> |
| Presupuestos | <p>Cucharas mensual: Con el fin de cumplir con las expectativas del consumidor en el canal tradicional en lo que a productos cuchareables se refiere, es preciso determinar la cantidad de cucharas requeridas mes a mes para ser enviadas a los puntos de venta. Esto se hace mensualmente comparando las ventas de las referencias cuchareables del mes anterior y proyectando al mes que viene.</p> <p>Convención Ventas: Anualmente, Danone celebra la convención de ventas con el fin de integrar a la fuerza de ventas con otras áreas de la compañía, generar conocimiento del plan comercial anual, construir equipos y</p> |

| | |
|---------------------------|---|
| | <p>alinear el CODE. Para esto, el analista de ventas debe realizar una propuesta que involucre servicios como lugares o proveedores, así como un cronograma y actividades que se llevarán a cabo. Lo anterior buscando una organización de acuerdo al presupuesto dado.</p> <p>Facturas fuerza de ventas: Para controlar los gastos y el presupuesto de la fuerza de ventas, es preciso realizar una gestión de la facturación. Esto implica hacer ingreso de la factura a system 21 (oficinas, papelerías, viáticos, bodegas, dotación...) e informar si el área está en línea con el presupuesto.</p> |
| Información canal moderno | <p>Conference: Es un informe de análisis de información de system 21 que evidencia la proyección del mes por SKU comparado con el último trimestre en el canal moderno.</p> <p>Devoluciones: Después de extraer la información de system21, se genera un informe producto de la alineación de estos datos con la áreas de finanzas y logística en cuanto a devoluciones. Esto ayuda a determinar las causales de las devoluciones (mercancía no recibida, ejecución de la fuerza de ventas, recetas, gestión de los transportadores, temas de finanzas en el punto de venta...) y que oportunidades de mejora se pueden aplicar.</p> <p>Compañía SKU: Es un informe quincenal de ventas que detalla el desempeño de cada SKU según el reporte de System 21; las áreas de finanzas e industria usan estos datos y también es útil para evaluar el desempeño de un lanzamiento específico o para una discontinuación de producto.</p> |
| Rotación cadenas | <p>Inventario Cadenas: Es un seguimiento desde System21 y ventas pos a nivel de inventarios por cadena (éxito, carrefour y olímpica) con el fin de verificar si existe alguna asociación de poca venta con inventario alto (bajos inventarios y baja venta: Gestión Danone; baja venta y altos inventarios: Mercado).</p> <p>Seguimiento en promociones Trade Marketing: Seguimiento de una promoción determinada para verificar la facturación total del producto en un periodo establecido. También definir si esta oferta trae incremento de volumen en la referencia, la marca o en total compañía con retorno en la inversión.</p> <p>Data Sharing Carrefour: Análisis de información de la cadena Carrefour tanto para Danone como para competencia (por formato, SKU, punto de venta...) para determinar cómo se encuentra Danone con respecto de las otras compañías y determinar a qué se deben los cambios que se puedan presentar en el performance (categoría, Danone, o competencia...).</p> |
| Nómina | <p>Presupuesto mensual: Es la distribución del presupuesto mensual por regiones, canales y distritos en preventa a</p> |

| | |
|----------------------|---|
| | <p>partir del ejercicio de planeación de la demanda (GPS). De acuerdo al total de canales el analista de ventas distribuye este presupuesto por regiones y distritos en preventa; procurando la mejor distribución para que los cumplimientos se logren satisfactoriamente.</p> <p>Cierre ventas por vendedor: De acuerdo a la cuota mensual asignada a cada vendedor, se define el porcentaje de cumplimiento al final del mes teniendo en cuenta cada KPI que compone su salario variable. Esta información se obtiene por system21 y a partir de estos porcentajes, la fuerza de ventas recibe el pago de su nómina.</p> |
| Verificación sistema | <p>Verificar Consistencia: Verificar que la información reflejada en los sistemas de información (system21) sea coherente con la facturación. Esto se hace comparado los datos de logística (despachos a los puntos de venta y distribución entre canales y regiones) con los que refleja el cubo. A partir de estas cifras se proyecta el porcentaje de cumplimiento de la cuota mensual y tomar decisiones en caso de tener un cumplimiento superior o inferior al 100%.</p> <p>Asegurar Trazabilidad: A través de esta tarea se evalúa la evolución y el éxito de las nuevas iniciativas. Para esto se debe mantener la información histórica en el sistema de acuerdo a la antigua y nueva estructura. Se debe verificar que a totales (tanto el modelo anterior como el modelo nuevo) den la misma cifra.</p> <p>Desarrollo Plataforma: Junto con el área de IT en Argentina, se debe desarrollar una interfaz de información amigable (que sea fácil de organizar y entender) para que las áreas comercial y logística tengan acceso a la información, dando mayor celeridad a la demanda de información interna.</p> |
| Administración PUMA | <p>PUMA es un modelo comercial para la fuerza de ventas que tiene como objetivo generar equipos de venta motivados y una cultura de ventas única dentro de Danone. A través de un programa de incentivos, reconocimientos, capacitaciones, entre otros. Para evaluar la evolución del programa se hace seguimiento en cada KPI para cada vendedor y mercaderista. Para desarrollar este programa, el analista de ventas debe integrar la información cuantitativa del sistema (cubo), la información de ejecución en el punto de venta.</p> |

FOROS EN LOS QUE PARTICIPA

Reunión Resultados

| | | |
|------------------|------------------|----------------|
| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
| Nathalia Mayorga | Alejandro Vargas | Catalina Chica |

- Analista de Selección

| | | |
|---|-----------------------------|-------------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | FECHA 21/11/2013 |
|---|-----------------------------|-------------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | ROL DEL CARGO | |
|-----------------------------------|---|------------------------|
| Analista Selección | Garantizar el personal idóneo y a tiempo de acuerdo a las necesidades de la organización, incluyendo al personal tercerizado a través de seguimiento. Seleccionar candidatos para cubrir vacantes generadas directamente por Danone | |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | |
| Gerente Recursos Humanos | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | |
| Director General | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos |
| 10 | 1 | 0 |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|--------------------------|---|
| Selección | <p>Reclutamiento Externo: Buscar candidatos potenciales para el cargo publicando en la fuente de reclutamiento adecuada a la posición, buscando referidos y/o buscando en bases de datos. Para esto se usan herramientas como: el empleo, computrabajo, convenios con universidades e institutos, conocidos. Se deben analizar las HV y seleccionar las mismas de acuerdo a los criterios establecidos en la requisición.</p> <p>Reclutamiento Interno: Existen dos maneras de reclutar internamente: Crece con Danone y Danobond. A través del concurso interno Crece con Danone, se publica la vacante en las carteleras de la compañía y se analizan las hojas de vida de los candidatos que se postulen; esto para seleccionar un candidato idóneo y promover un crecimiento laboral de nuestro talento humano. La segunda fuente de reclutamiento interno es un programa llamado Danobond que se debe administrar y mantener para contar con una base de hojas de vida idóneas para las necesidades de la organización, de esta manera se obtiene una fuente de reclutamiento propia que permita contar con hojas de vida acordes a las necesidades y cultura de la organización.</p> <p>Entrevista: Encuentro con el candidato para la verificación del perfil a través de pruebas psicotécnicas (Wartegg y Valanti) y entrevista de selección por competencias para escoger a un grupo de candidatos que se ajusten a los requerimientos del cargo y de la cultura Danone, donde se encuentre el posible nuevo colaborador seleccionado por el jefe inmediato.</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>Practicantes y Aprendices: Garantizar que la cuota de aprendices y practicantes esté cubierta siempre con el personal adecuado en el tiempo requerido mediante un proceso de selección periódico. Para esto se envían requerimientos al SENA y universidades, se evalúan y preseleccionan los candidatos enviados, el jefe inmediato selecciona a la persona más adecuada, y se realiza el proceso de contratación. En caso de contrato de aprendizaje SENA, registrar el contrato en la página del SENA.</p> |
| | <p>Nuevo Ingreso: Después de verificar las referencias de seguridad (en conjunto con Alquería) y laborales, se debe coordinar el nuevo ingreso a la compañía garantizando que se cumplan todos los requisitos para la firma del contrato; esto quiere decir enviar al candidato a exámenes médicos, hacer la propuesta económica con los lineamientos dados por la dirección, entrega de listado de documentos y formatos para la contratación y citación al candidato para firmar contrato con el Coordinador de Nómina. Así mismo, se debe informar a capacitación y desarrollo acerca del nuevo ingreso con el fin de coordinar una inducción corporativa y un entrenamiento al cargo.</p> |
| | <p>Entrevista Retiro: Entrevistar al colaborador que se retira de la organización personalmente (entrevista semi estructurada) y se profundiza en los puntos clave. Posteriormente, se realiza informe. Esto se realiza con el fin de entender la dinámica que llevó al colaborador a renunciar (o a ser desvinculado) y evidenciar que aspectos se pueden mejorar internamente. Es el input para el indicador y análisis de la rotación.</p> |
| | <p>Ingresos y Retiros: Llevar seguimiento de los ingresos y los retiros del personal directo y tercerizado en el cuadro de Excel. Se indican los nombres de las personas que son desvinculadas de la organización; así como el ingreso de un nuevo colaborador y sus datos. Adicionalmente, se debe hacer seguimiento de los cambios en los cargos y centros de costos del personal. Se debe revisar el status de personal con las áreas y consolidar la información para realizar el cierre del mes junto con la Directora de Recursos Humanos en la maestra y llevar un control del headcount, ya que este es el input para el indicador de rotación de la compañía.</p> |
| | <p>Indicadores Selección: Registrar, consolidar y analizar la gestión del proceso de selección a través de indicadores. Se debe garantizar el cubrimiento del 70% de las vacantes que se generen en el mes en el tiempo establecido (15 días hábiles para profesionales, 24 días hábiles para Managers). Semanalmente con el practicante de selección, se consolida el status de las vacantes, sus tiempos de respuesta y los planes de acción para cumplir</p> |

| | |
|-------------------|--|
| | con el cubrimiento de las vacantes. Lo anterior genera alineación del equipo de selección y seguimiento que promueve el cumplimiento de los objetivos. |
| Activos | <p>Activos: Con el fin de garantizar el cumplimiento de los acuerdos establecidos con Activos en cuanto a personal se refiere, se debe hacer seguimiento de los procesos y sus procedimientos con selección Activos, la ejecutiva de cuenta de Activos para Danone y el practicante de selección.</p> <p>Eventualidades: Para responder a los retos constantes que se presentan, la información debe llegar a la fuente indicada con el fin de que el procedimiento adecuado con Activos pueda llevarse a cabo. Esto implica tener comunicación constante con supervisores y jefes que informan eventualidades como ausentismo (verificar causa), incapacidades (radicación y cubrimiento con vacacionista si es superior a 8 días) y solicitud de descargos (verificar causa y solicitar que se ejecute).</p> |
| Perfiles | Perfiles y Descripciones de cargo: Como insumo principal de los procesos de Recursos Humanos es preciso levantar, analizar, construir y validar los perfiles y descripciones de los cargos nuevos que se generen y velar por mantener actualizado los perfiles de cargos ya creados, con el fin de generar una alineación con la estrategia del negocio y los cambios constantes que la organización enfrenta. |
| Bussiness Partner | Garantizar el rol de comunicación entre el área y RRHH para que los procesos de las áreas socias (Industria) cuenten con los recursos en los momentos adecuados, es preciso tener comunicación constante con los directores de área y estar informado acerca de sus necesidades. Dependiendo de la necesidad puntual, se fija un plan de acción y se hace seguimiento. A través de este proceso, RRHH se vuelve un socio aliado de todas las áreas para que estas encuentren soporte y acompañamiento constante. |

FOROS EN LOS QUE PARTICIPA

Reunión resultados

| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
|-------------|----------------|----------------|
| Ana Giraldo | Catalina Chica | Catalina Chica |

- Coordinador de Capacitación



DESCRIPCION DE CARGO

FECHA 26/11/2013

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | | ROL DEL CARGO |
|--|----------------------|---|
| Coordinador Capacitación y Desarrollo | | Planeación, ejecución y seguimiento a programas de formación y desarrollo internos y externos en alineación con el objetivo del negocio. De esta manera, los colaboradores reciben las herramientas pertinentes para la correcta realización de su labor, siendo más eficaces y eficientes, logrando una la labor más provechosa. |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | |
| Gerente Recursos Humanos | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | |
| Director General | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos |
| 9 | 0 | 0 |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|--------------------------|---|
| Capacitación | Planeación y ejecución cronograma: Determinar los tiempos y ejecución de las capacitaciones de acuerdo a las necesidades priorizando para generar mayor impacto en un tiempo adecuado que no interfiera con labores fundamentales de los colaboradores. Para esto se socializa con las áreas a impactar y se ajustan los tiempos de acuerdo con las necesidades. Todo con el fin de tener control y tomar medidas correctivas frente a los aspectos susceptibles de mejora. |
| | Cronograma inducciones: Se debe garantizar que cada nuevo colaborador en Danone tenga este proceso, el cual incluye inducción corporativa, portafolio y para la fuerza de ventas se facilitan talleres de ventas y ejecuciones comerciales adicionalmente. Esta es la bienvenida al colaborador a la organización y genera alineación con los objetivos y la cultura Danone. |
| | Selección de proveedores: Luego de la evaluación realizada por la analista de capacitación, se selecciona al proveedor que mejor se adecue a la necesidad y a la cultura Danone, demostrando apertura a las necesidades de la organización y que acepte nuestras condiciones de pago. En otras palabras, se busca identificar la mejor opción a los mejores costos y en los mejores tiempos. |
| | Logística capacitaciones: Garantizar que existan los recursos adecuados para cada participante durante el proceso de formación (check list), con lo que se generará un ambiente académico y respetuoso durante la capacitación. |
| | Indicador Satisfacción Proceso Capacitación: Es la evaluación y medición del proceso de formación. Dependiendo del resultado, se hace un plan de acción que puede replantear el programa de formación, ya que |

| | |
|------------|---|
| | <p>internamente se reevalúa el proceso (incluyendo el proveedor) para mejorarlo o darle prolongación en los procesos de formación.</p> <p>SENA: Con el fin de darle la oportunidad de profesionalización a los diferentes integrantes de las áreas de la organización, se genera el programa de formación de técnicos y tecnólogos SENA en conjunto con Alquería. El cual administra el Coordinador de Capacitación y Desarrollo a través de reuniones con esta entidad para definir cuál será la cuota Sena, cuáles serán los cursos, quienes los facilitarán, fechas, cronogramas, entre otros.</p> <p>Generación y análisis de Indicadores de Capacitación y Desarrollo que generen planes de acción para cumplir con los objetivos planteados por el área. Informe mensual al Gerente de Recursos Humanos y trimestralmente al grupo Danone (Magnitud).</p> |
| Desarrollo | <p>Yo líder: Es una estrategia para empoderar a los líderes de las distintas áreas, ya que los líderes son fuente de inspiración y su labor tienen un gran impacto en su equipo de trabajo; se genera un programa llamado Yo Líder, donde se forman habilidades y conocimientos mediante experiencias magistrales y de outdoor alineado con el perfil CODE que permitan el óptimo desarrollo de su rol en la organización.</p> <p>Entrenamiento cargo: Este proceso es la bienvenida al nuevo colaborador y tiene mucha importancia ya que lo introduce en lo que serán sus tareas y su ambiente de trabajo. Es por esto que el Coordinador de Capacitación y Desarrollo debe hacer seguimiento a los nuevos ingresos (informa el área de selección), a los procesos de entrenamiento (junto con el analista de desarrollo) y que esto se puedan cumplir a su totalidad. Para esto, se verifica el formato y la agenda con el fin de asegurar la calidad y un tiempo adecuado para el entrenamiento al cargo.</p> <p>Periodo prueba: Después de dos meses de ingreso de los nuevos colaboradores, es preciso indagar la satisfacción de este con la cultura Danone, su trabajo, jefe inmediato y pares. Esto se realiza enviando al jefe inmediato el documento de periodo de prueba en la fecha indicada para que el proceso se realice y sea posible tener un feedback frente al tema corporativo y tomar acciones de mejora.</p> |
| Cultura | <p>CODE: Dentro del marco de la cultura CODE, garantizar que los colaboradores antiguos y nuevos conozcan, vivan y sientan la cultura organizacional CODE mediante sesiones de entrenamientos presenciales y actividades de refuerzo en el día a día de la operación. Para esto, el Coordinador de Capacitación y Desarrollo debe actualizar los lineamientos acorde a la casa matriz y con esto,</p> |

| | |
|-------------------------|---|
| | generar programas de ejecución que transmitan esta información. |
| | PUMA: Generación de valor, cultura y una estrategia para la fuerza de ventas que promueva nuevos retos fundamentados en rasgos de comportamientos. |
| Comunicaciones internas | Comunicados: Se hace con el fin de divulgar información de impacto para los colaboradores y el negocio, de manera que se garantice la alineación en la información. El área que solicita divulgar algún mensaje envía la información que se requiere comunicar, luego se organiza la información para darle una forma estética y corporativa. Posteriormente se envía vía e-mail corporativo. |
| | Cartelera: De acuerdo a las necesidades y acorde con los flujos de información de la empresa, se actualizarán los diferentes ejes con los que contamos (salud ocupacional, CODE, responsabilidad social y RRHH) en las diferentes cartelera (Administrativa, Logística, Industria, Casita Comercial). Esto con el fin de divulgar información de impacto para las personas y el negocio, de manera que todos se encuentren alineados e informados, teniendo en cuenta que no todos los colaboradores tienen acceso a correos electrónicos corporativos. Y verificar que la información publicada se encuentre alineada con los medios electrónicos y físicos de la comunicación interna, procurando llegar al 100% de la población. |
| | Apoyo Lanzamientos nuevos productos: Apoyo al área de mercadeo través de metodologías y materiales desde el área de comunicación que refuerce a los colaboradores el conocimiento de esos productos. |
| Bussiness partner | Garantizar el rol de comunicación entre el área y RRHH para que los procesos de las áreas socias (Comercial) cuenten con los recursos en los momentos adecuados, es preciso tener comunicación constante con los directores de área y estar informado acerca de sus necesidades. Dependiendo de la necesidad puntual, se fija un plan de acción y se hace seguimiento. A través de este proceso, RRHH se vuelve un socio aliado de todas las áreas para que estas encuentren soporte y acompañamiento constante. |

FOROS EN LOS QUE PARTICIPA

Reunión Resultados

| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
|------------------|----------------|----------------|
| Stefanny Sanchez | Catalina Chica | Catalina Chica |

- Coordinador de Nómina

| | | |
|---|-----------------------------|-------------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | FECHA 21/11/2013 |
|---|-----------------------------|-------------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | | ROL DEL CARGO | |
|--|-----------------------------|--|--|
| Coordinador Nómina | | Diseñar e implementar políticas y estrategias de compensación que permitan atraer y retener el mejor talento buscando optimizar los costos de la compañía y efectuando un pago correcto y oportuno de la nómina. Velar por mantener una curva de equidad que se ajuste a las tendencias del mercado a través de la administración del esquema y las políticas de compensación y beneficios de Danone Alquería S.A. | |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Gerente Recursos Humanos | | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Director General | | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos | |
| 9 | 1 | 0 | |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|---------------------------------|---|
| Nómina | <p>Contratación: Asegurar que los requisitos se cumplan y que el colaborador reciba la documentación legal. Es preciso entonces, verificar la requisición y crear las cláusulas y el contrato de acuerdo a las características allí contenidas para que posteriormente el colaborador firme el contrato y reciba inducción de compensación y beneficios.</p> <p>Nómina / Seguridad Social: Para realizar un pago correcto y oportuno, se reciben las novedades de nómina en un formato establecido, que se ingresa a NOMUS para el procesamiento y validación de la nómina en las fechas establecidas. Se envía la nómina por área a los controllers de Finanzas, se envía la encuesta Manufacturera al DANE, los Indicadores de comisiones al Director de Recursos Humanos y finalmente, la nómina periódica y el cierre mensual a Alquería.</p> <p>Proceso de Retiro: En ocasiones, se solicita cerrar o finalizar el contrato de trabajo de un colaborador por distintas causas. Con el fin de asegurar el retiro justo y lo más humano posible del colaborador, así como el cumplimiento con la nómina, se prepara la documentación requerida, se efectúa la liquidación de acreencias laborales y se realiza el reporte necesario.</p> |
| Facturación | <p>Facturación: Para soportar la operación de Recursos Humanos y cumplir con los compromisos con terceros, se reciben las facturas de los distintos proveedores que prestan servicios a Recursos Humanos y se valida que el cobro sea adecuado para subir las órdenes de compra posteriormente.</p> |

| | |
|------------|---|
| Beneficios | Administración de Beneficios: Administración de convenios con proveedores que prestan beneficios como Renting, Alquilería, Autosnack, Bancolombia, entre otros. Esto para garantizar que se cumplan adecuadamente los beneficios incluidos en el pacto colectivo y otros establecidos por Bienestar y/o nivel de cargo para de esta manera, garantizar la promesa de valor al colaborador y un buen clima organizacional. |
| | Expatriados: Alineado con los compromisos que establece compensación y beneficios a nivel mundial por el Grupo Danone, se deben incluir los pagos y reconocimientos de beneficios que correspondan a cada expatriado según la política para administrar los beneficios convenidos con los colaboradores de otras CBUS que trabajan en Danone Colombia. |

FOROS EN LOS QUE PARTICIPA

Reunión Resultados

| | | |
|------------------|-----------------|----------------|
| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
| Stefanny Sanchez | Catalina Chica | Catalina Chica |

- Ingeniero de Salud Ocupacional

| | | |
|---|-----------------------------|-------------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | FECHA 23/11/2013 |
|---|-----------------------------|-------------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | | ROL DEL CARGO | |
|--|-----------------------------|--|--|
| Ingeniero Salud Ocupacional y Medio Ambiente | | Garantizar el cumplimiento de las normas vigentes Colombianas y del Grupo Danone en cuanto a Salud Ocupacional se refiere a través de la planeación e implementación de actividades que promuevan el sistema de gestión WISE y el reporte de indicadores al Grupo y el área. | |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Gerente Recursos Humanos | | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Director General | | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos | |
| 10 | 1 | 0 | |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|---------------------------------|---|
| WISE | Desarrollo sistema gestión WISE: Implementación de la matriz y desarrollo de actividades encaminadas a pertenecer a las world class Danone. Se desarrollan cada uno de los 13 elementos mediante actividades generando un cronograma anual y trazando unos objetivos de |

| | |
|----------------------|---|
| | <p>puntuación, tanto para sitio (planta Cajicá), como para la fuerza de ventas.</p> |
| | <p>Reuniones equipo WISE: Encuentro mensual en donde se toman decisiones con el equipo para proponer y ejecutar propuestas de mejora propuestas en las auditorías y realizar seguimientos en los avances de este sistema de gestión.</p> |
| | <p>Inspecciones de seguridad: Son revisiones semanales que se hacen través de un formato estructurado con un colaborador por medio de una conversación acerca de su conocimiento en gestión de seguridad y comprobando que se haya entendido y aplicado. Esta es una forma de evidenciar si nuestros colaboradores están comprometidos con el sistema de gestión y tomar medidas correctivas al respecto si es necesario.</p> |
| | <p>Tarjetas WISE: Seguimiento individual en cuanto a participación o incumplimiento de normas de seguridad ya que estas condiciones inseguras son reportadas por los colaboradores por medio de las tarjetas WISE. Se debe hacer revisión semanal y reportar a cada una de las áreas para controlar las condiciones inseguras y dar feedback para que los colaboradores no repitan sus comportamientos inseguros.</p> |
| | <p>Inducciones WISE: Capacitar a los nuevos colaboradores y contratistas, y actualizar a los colaboradores para que conozcan la compañía y los procesos basados en nuestras normas de seguridad tanto en instalaciones como en el proceso que el colaborador va a realizar; enfocando en nuestro sistema de gestión WISE y sus 13 elementos con el fin de ser aplicado y generar compromiso con la seguridad y el objetivo permanente de cero accidentes.</p> |
| Seguridad Industrial | <p>Actualización Panorama de Factores de Riesgo: Identificación de situaciones críticas que puedan desencadenar lesiones o enfermedades profesionales a través de la verificación de procesos, actualización con las medidas preventivas del año anterior para buscar que el riesgo desaparezca, se minimice o esté bajo control.</p> |
| | <p>Entrenamiento Brigada de Emergencia: Mantener equipo entrenado para atender las diferentes emergencias que se puedan presentar en la planta por medio de capacitaciones anuales a la brigada, participación en olimpiadas inter empresas, procurar certificar en bomberos nivel 1, teniendo en cuenta que la conformación de brigadas es un requisito por ley (tener un equipo de respuesta inmediato) y brindar seguridad a nuestros colaboradores.</p> |
| | <p>Revisión de especificaciones de seguridad en los contratos: Diferentes exigencias se hacen a los contratistas desde el momento de ingresar a la planta para</p> |

| | |
|-------------------|--|
| | <p>ejecutar trabajos hasta su finalización. Una vez realizado el contrato por el área de compras, el área de salud ocupacional analiza solicitudes de seguridad (documentos, elementos de protección personal y en general, las exigencias que se deban hacer a nivel legal). Luego, el área de compras procede a adicionarlos en el contrato para cumplir con la ley, evitar que nuestros contratistas se accidenten y se puedan adaptar a nuestra norma de seguridad preservando su bienestar.</p> |
| | <p>Expendición permisos trabajo: Autorizaciones para trabajos con riesgos de muerte a contratistas y personal en general (operarios de máquina, mantenimiento) que trabajan en espacios confinados, en alturas, en altas temperaturas. Este permiso sólo aplica para la hora, fecha y lugar en que se va a realizar el trabajo y lo autoriza el analista de salud ocupacional para mantener controlados riesgos altos en el trabajo. Es decir que sin este permiso los colaboradores no pueden ejecutar el trabajo y se encuentran violando la norma.</p> |
| Salud Ocupacional | <p>Dotación: Entrega de elementos aprobados por la compañía tres veces al año para garantizar que nuestros colaboradores en la fuerza de ventas y el área de Industria tengan los elementos necesarios para trabajar en forma segura.</p> |
| | <p>Investigación de Accidentes de Trabajo e Incidentes de trabajo: Determinar las formas o circunstancias en que se genera un evento y sus causas para generar un plan de acción y evitar que vuelva a suceder o que situaciones graves afecten la vida o salud de los colaboradores. Se debe investigar con un equipo líder (la persona a cargo del colaborador, director de área, salud ocupacional y los testigos en caso de que existan) y reportar máximo 8 días después de sucedido el accidente.</p> |
| | <p>Índice Frecuencia Accidentes - Análisis Horas Hombre Trabajadas: Medición de número de accidentes ocurridos dentro de las horas hombre trabajadas. Es un informe que recibe el área de finanzas, RRHH e Industria los primeros 6 días del mes para realizar su respectivo reporte. Se realiza recibiendo el informe de horas trabajadas (directas e indirectas) para hacer un análisis en donde se añaden las eventualidades y se determinan cuántas horas reales fueron laboradas por persona y total compañía. De esta manera se establece el índice de frecuencia del mes y el índice acumulado para realizar el reporte a Francia los primeros 10 días de cada mes. Con este reporte Danone Colombia puede ser ubicado en un rango de frecuencia de accidentes a nivel LATAM y por división Danone mundial.</p> |
| | <p>Capacitación a nivel nacional: Garantizar que todos los colaboradores entendamos y hablemos el mismo idioma de seguridad por medio de capacitaciones programadas.</p> |

| | |
|-------------------|--|
| | <p>Esto se hace con un cronograma que debe desarrollar los 4 subprogramas de salud ocupacional y los 13 elementos WISE. Para esto se contactan proveedores, se ajustan al cronograma y se hace seguimiento de la actividad.</p> <p>Actualización Programa Salud Ocupacional: Es una descripción global de todas las actividades realizadas en la compañía teniendo en cuenta las 4 subclasificaciones. Se verifica cada uno de los procesos, se analiza la accidentalidad más frecuente, se identifican nuevos riesgos y se saca un diagnóstico de estado de salud para proponer un plan de acción y atacar las debilidades más grandes. Esta actualización debe hacerse siempre que existan cambios en Industria, en la planta, en las máquinas o cuando la situación así lo amerite. Con este procedimiento se cumple con la ley impactando sobre los aspectos negativos referentes a salud ocupacional y de seguridad en la compañía.</p> |
| Presupuesto | Control presupuesto Industria: Administrar el dinero cubriendo las necesidades de la compañía y del área de salud ocupacional. Para esto se debe planear, identificar las necesidades y las reservas existentes para hacer proyecciones y mantener siempre una reserva, colaborando así con el cumplimiento del budget y el uso adecuado de los recursos. Se reporta al Director del área de Industria y al Gerente de RRHH |
| Bussiness Partner | Garantizar el rol de comunicación entre el área y RRHH para que los procesos de las áreas socias (Comercial) cuenten con los recursos en los momentos adecuados, es preciso tener comunicación constante con los directores de área y estar informado acerca de sus necesidades. Dependiendo de la necesidad puntual, se fija un plan de acción y se hace seguimiento. A través de este proceso, RRHH se vuelve un socio aliado de todas las áreas para que estas encuentren soporte y acompañamiento constante. |

FOROS EN LOS QUE PARTICIPA

Reunión Industria
 Reunión de Resultados
 Reunión equipo WISE

| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
|------------------|----------------|----------------|
| Nathalia Mayorga | Catalina Chica | Catalina Chica |

- Practicante de Selección

|  | DESCRIPCION DE CARGO | FECHA 20/11/2013 |
|---|----------------------|------------------|
|---|----------------------|------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | | ROL DEL CARGO | |
|--|----------------------|---|--|
| Practicante Selección | | Gestionar los requerimientos de personal tercerizado a nivel nacional, garantizando que se cubran las necesidades de talento humano a través de seguimiento y coordinación de los procesos. Para esto, se realiza la selección nacional de cargos base para las áreas Industria, Logística y Comercial. | |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Analista Selección | | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Gerente Recursos Humanos | | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos | |
| 12A | 0 | 0 | |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|--------------------------|--|
| Selección | Selección Activos/Gestionarsa: Seleccionar al personal idóneo por medio de la temporal para las áreas Comercial, logística e Industria en cargos base con el fin de cubrir las necesidades de la organización en cuanto a personal se refiere con calidad en el tiempo determinado (máximo 8 días hábiles). Para esto, se debe enviar requisición a la temporal con cargo y número de vacantes, coordinar hora y lugar de las entrevistas, revisar informes de evaluación. Realizar entrevista (en la planta, casita comercial o por teléfono si es regional), seleccionar los candidatos que se ajusten al perfil y coordinar entrevista con jefes inmediatos. Hacer seguimiento en la verificación de referencias y el resultado de las mismas. Garantizar que existan back ups para disminuir los tiempos de respuesta en el cubrimiento de vacantes. |
| | Orden Contratación: El nuevo colaborador debe ingresar a la compañía con las condiciones acordadas; estas deben estar escritas en la orden de contratación que se envía a Activos por e-mail usando las plantillas: Se informa a capacitación, salud ocupacional y jefes inmediatos del ingreso para hacer seguimiento y verificación de este, así como de su inducción o empalme. |
| | Selección DASA: Apoyar al Analista de Selección en el proceso reclutamiento y evaluación del personal que ingresa directo por DASA con el fin de cubrir las necesidades de la organización en cuanto a talento humano se refiere con calidad en el tiempo determinado. Se debe recibir la requisición y se publica en las fuentes asignadas de acuerdo a la vacante, recibir y filtrar hojas de vida, coordinar entrevista, aplicar pruebas psicotécnicas, realizar entrevistas a los candidatos, seleccionar las personas que más se ajusten al perfil, y coordinar la entrevista con el jefe inmediato. |
| | Ingresos y Retiros: Llevar seguimiento de los ingresos y los retiros del personal tercerizado en el cuadro de Excel. Se indican los nombres de las personas que son |

| | |
|------------------------|--|
| | <p>desvinculadas de la organización; así como el ingreso de un nuevo colaborador y sus datos. Adicionalmente, se debe hacer seguimiento de los cambios en los cargos y centros de costos del personal. Esta información es enviada mensualmente a la analista de selección para llevar un control de las contrataciones y del headcount, ya que este informe es el input para organizar la maestra.</p> <p>Indicadores Selección: Llevar seguimiento de los indicadores de selección a través de requisiciones que los jefes envían formalizando el proceso; se evalúa el tiempo en días hábiles que toma cubrir una vacante, el cual no debe superar 8 días hábiles. Este seguimiento se hace en un cuadro de excel que se organiza y se revisa semanalmente con la analista de selección para determinar el status actual de vacantes y asegurar que todos los procesos se encuentran autorizados.</p> |
| Terminaciones Contrato | <p>Vencimiento Contratos: Con el fin dar cumplimiento a las condiciones de los contratos del personal tercerizado, se debe garantizar que los colaboradores se encuentren desvinculados en la fecha establecida. Para esto, es preciso verificar las fechas de vencimiento próximas y la manera en que la vacante será cubierta (no reemplazo, referido, vacacionista). Si es el caso, seleccionar un vacacionista que ingrese para cubrir la vacante y coordinar desvinculación del colaborador titular, así como la fecha de su reintegro.</p> <p>Retiros: Garantizar que la solicitud de retiro del colaborador se encuentre justificada y documentada para tener la información necesaria y completa, ya que es el input para tomar decisiones. Se debe recibir el formato con el caso descrito, debe tener al menos dos formatos de feedback y/o descargos. Adicionalmente, incluir los KPIs del colaborador de los últimos tres meses (para el área comercial).</p> <p>Entrevista Retiro: Entrevistar al colaborador que se retira de la organización de manera telefónica (entrevista semi estructurada) y se profundiza en los puntos clave. Posteriormente, se realiza informe. Esto se realiza con el fin de entender la dinámica que llevó al colaborador a renunciar (o a ser desvinculado) y evidenciar que aspectos se pueden mejorar internamente. Es el input para el indicador y análisis de la rotación.</p> |
| Bussiness Partner | <p>Garantizar el rol de comunicación entre el área y RRHH para que los procesos de las áreas socias (Comercial Regional) cuenten con los recursos en los momentos adecuados, es preciso tener comunicación constante con los directores de área y estar informado acerca de sus necesidades. Dependiendo de la necesidad puntual, se fija un plan de acción y se hace seguimiento. A través de este proceso, RRHH se vuelve un socio aliado de todas</p> |

| | |
|----------------------|--|
| | las áreas para que estas encuentren soporte y acompañamiento constante. |
| Proyecto Universidad | Proyecto Universidad: Para dar valor agregado a la organización y aportar conocimiento práctico, es preciso implementar un proyecto. Se debe definir con la asesora académica y el jefe del practicante la necesidad puntual de Danone y su objetivo, del cual se derivan el plan de acción y los entregables. |

FOROS EN LOS QUE PARTICIPA

| |
|--------------------|
| Reunión Resultados |
|--------------------|

| | | |
|------------------|------------------|----------------|
| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
| Nathalia Mayorga | Stefanny Sánchez | Catalina Chica |

- Controller Supply Chain

| | | |
|--|-----------------------------|-------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | 23/01/2014 |
|--|-----------------------------|-------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | | ROL DEL CARGO | |
|--|----------------------|---|--|
| Supply Chain Controller | | Controlar el presupuesto de la planta a través del seguimiento de los indicadores financieros y la viabilidad financiera de nuevos proyectos. | |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Bussines Controller | | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Director de Finanzas | | | |
| NIVEL | Nº Reportes Directos | Nº Reportes Indirectos | |
| 11 | 0 | 0 | |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|--------------------------|--|
| Presupuesto | Liderar y coordinar el presupuesto de productividad de la planta, especificando ahorros y mostrando la visibilidad de la implementación de los mismos. Además de buscar oportunidades en la implementación de nuevos proyectos |
| Control financiero | Apoyar el control financiero y control interno, vigilando el cumplimiento de las políticas financieras de la compañía. |
| Indicadores | Coordinar la oportuna entrega de los indicadores financieros necesarios para la gestión y adecuado seguimiento de los mismos. |
| Seguimiento | Controlar la evolución de los resultados vs el presupuesto establecido. |

| FOROS EN LOS QUE PARTICIPA |
|---|
| Reunión de resultados Reunión mensual con Supply Chain |

| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
|------------------|-----------------|----------------|
| Carolina Ramírez | Ariel Simone | Catalina Chica |

- Director Comercial

| | | |
|---|-----------------------------|-------------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | FECHA 27/10/2013 |
|---|-----------------------------|-------------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | | ROL DEL CARGO |
|--|-----------------------------|---|
| Director Comercial | | Ejecución e implementación de los planes de la Compañía en el punto de venta, desarrollando estrategias para cada uno de los canales, liderando el equipo de ventas y cumpliendo con los objetivos de la organización |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | |
| Director General | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos |
| 6B | 7 | 288 |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|---|--|
| Liderar el equipo comercial. | Liderar y administrar el equipo del área comercial a nivel nacional, llevándolos a desarrollar e implementar planes en cada una de sus regionales y canales que permitan el alcance de metas y de proyecciones de venta. |
| Ejecución e implementación de los planes de la compañía en el punto de venta. | Ejecución e implementación a través del equipo comercial, de los planes de la compañía en el punto de venta. |
| Desarrollar la estrategia del área comercial abierta por canal. | Desarrollar e implementar estrategias de venta por canal que permitan alcanzar los objetivos de venta planteados mes a mes. |
| Atención y Manejo de Crisis | Realizar las funciones asignadas en el comité de manejo de crisis. |

| FOROS EN LOS QUE PARTICIPA |
|--|
| MAVE GPS CNP Comité Directivo Reunión Comercial Latam Reunión de Resultados Comité de Crisis |

| | | |
|------------------|------------------|----------------|
| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
| Nathalia Mayorga | Francois Lacombe | Catalina Chica |

- Director de Operaciones

| | | |
|---|-----------------------------|-------------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | FECHA 03/04/2013 |
|---|-----------------------------|-------------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | | ROL DEL CARGO |
|--|-----------------------------|--|
| Director de Operaciones | | Es el responsable de las áreas de Compras, Supply Chain y Producción, se encarga de las negociaciones con proveedores, de la planeación de materias primas y producción, almacenamiento y distribución, asegurando buen manejo del presupuesto y alcanzando las metas establecidas para cada una de las áreas. |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | |
| Director General | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos |
| 0 | 5 | 159 |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|---|--|
| Responsable por las áreas de: Compras, Supply Chain y Producción. | Velar por que las áreas de Compras, Supply Chain y Producción lleven a cabo su operación de manera eficaz y eficiente, cumpliendo los planes corporativos y los objetivos planteados. |
| Negociación con Proveedores | Realizar negociación con los proveedores grandes proveedores y hacer seguimiento a las negociaciones de pequeños proveedores para asegurar los procedimientos y políticas del grupo. |
| Planeación de Producción | Acompañar el proceso de planeación de la producción para asegurar que se cumplan los tiempos y los parámetros de la producción. |
| Planeación de Demanda | Supervisar y aprobar la planeación de demanda que se realiza a lo largo del tiempo para verificar que se cumpla con los requerimientos del mercado y se comunique a producción y a materias primas las necesidades de fabricación. |
| Planeación de Materiales | Verificar que se cumpla con la planeación de materias primas de manera adecuada para cubrir las necesidades de fabricación, cumpliendo con los objetivos de producción y controlando tiempos y costos. |
| Activity Management | Supervisar la coordinación de proyectos nuevos en tiempo y costos, ajustándose a las necesidades de la organización y a las del mercado, interactuando con las marcas, planeación, finanzas, investigación y desarrollo e industria entre otros para asegurar el éxito y la cohesión |

| | |
|--|--|
| | de cada proyecto. |
| Producción | Administrar, supervisar, dirigir y controlar el área de producción, ocupándose del cumplimiento del plan de producción de acuerdo a tiempos, recursos y costos estimados y previamente aprobados. |
| Ingeniería de Producción (Nuevos Lanzamientos) | Acompañar el área de ingeniería en la coordinación y ejecución de nuevos lanzamientos, asegurando la calidad de nuestros productos y la correcta ejecución |
| Servicio al Cliente | Verificar que el nivel de servicio al cliente se mantenga dentro de los estándares establecidos y generando aprobación a propuestas para mejorarlo. |
| Distribución nacional (Primario y Secundario) | Asegurar el cumplimiento de los planes de distribución para el logro de los objetivos, generando propuesta de mejora y planes de acción que permitan contemplar los diversos escenarios a los cuales se enfrenta hoy la organización, logrando aprovechar nuestras oportunidades y mejorando nuestra áreas de oportunidad. |
| Almacenamiento de Producto Terminado | Supervisión de proceso de inventarios y almacenamiento de producto terminado, optimizando espacios y verificando que el sistema funciones según lo establecido por la organización. |
| Almacenamiento de Materia Prima | Supervisión de proceso de inventarios y almacenamiento de materias primas, optimizando espacios y verificando que el sistema funciones según lo establecido por la organización. |
| Proceso de GPS | Supervisar y controlar la construcción de los objetivos de venta de acuerdo a los proyectos, promociones y directrices de la organización en un periodo determinado. |
| Atención y manejo de Crisis | Realizar las funciones asignadas en el comité de manejo de crisis. |

FOROS EN LOS QUE PARTICIPA

GPS
CNP
MAVE
CODI
Reunión de resultados
Comité de crisis

| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
|------------------|------------------|----------------|
| Nathalia Mayorga | Francois Lacombe | Catalina Chica |

- Gerente de Distribución y Servicio al Cliente

| | | |
|---|-----------------------------|-------------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | FECHA 01/08/2013 |
|---|-----------------------------|-------------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | ROL DEL CARGO |
|------------------------|---------------|
|------------------------|---------------|

| | | |
|---|--|-------------------------------|
| Gerente de Distribución y Servicio al cliente | Planear y asegurar el crecimiento de la infraestructura de los centros de distribución, administrando el presupuesto, el transporte primario y secundario, los inventarios de la compañía, planeando la utilización de los recursos físicos, realizando seguimiento a las promociones, ofertas y nivel de servicio prestado. | |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | |
| Director de Operaciones | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | |
| Director General | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos |
| 9 | 7 | 44 |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|--|--|
| Planeación y aseguramiento del crecimiento de la infraestructura de los centros de Distribución | Planear y asegurar el crecimiento de la infraestructura de los centros de distribución, por medio de planes y actividades que fomente la estabilidad y crecimiento del centro de distribución en cada una de las ciudades donde operamos, trabajando de la mano con nuestro aliado estratégico Alquería. |
| Manejo y administración de los centro de distribución a nivel nacional. | Manejar y administrar la gestión en cada uno de los centros de distribución a nivel nacional, generando estrategias que permitan cumplir las metas establecidas por la organización. |
| Manejo y administración del presupuesto de costos de la logística. | Controlar y administrar el presupuesto asignado al área de logística, implementando estrategias y de ahorro y maximización en el uso del presupuesto asignado. |
| Manejo y administración del transporte primario y secundario nacional. | Administrar y controlar todos los temas relacionados con el transporte primario y secundario que trabajan con nuestra organización. |
| Administración y custodia de los inventarios de materias primas y producto terminado de la compañía. | Administrar, custodiar y controlar los inventarios de materias primas y de producto terminado, verificando que se realice el método de inventarios más conveniente y que se cumpla con los estándares de almacenamiento y calidad requeridos para cada bodega. |
| Planeación y ejecución de recursos físicos y humanos. | Planear y controlar los recursos físicos y humanos necesarios para el cumplimiento de los objetivos trazados. |
| Verificación de tarifas y negociación de tarifas de los proveedores. | Verificar que la negociación de tarifas sea la más adecuada y conveniente para la organización y así alcanzar las metas establecidas. |
| Manejo de personal | Manejo y administración del personal de distribución y servicio al cliente a cargo de esta gerencia. |
| Estimación de la demanda de la compañía | Estimar y verificar el cálculo de la demanda de cada uno de los productos que manejamos en la organización, basado en estudios históricos y nuevas metas propuestas para el año en curso. |
| Estimación de Promociones y ofertas | Estimar las posibles promociones y/o ofertas que se le pueden ofrecer al consumidor según el comportamiento |

| | |
|--|---|
| de la compañía | de la venta, la cantidad de producto terminado y las condiciones del mercado. |
| Líder de la alineación del GPS con las áreas de Comercial, Marketing y Trademarketing. | Liderar la alineación del comité GPS, donde se presenta la estimación de demanda a los equipos del área comercial, marketing y trademarketing para asegurar la ejecución de los proyectos y actividades propuestas en dicho comité. |
| Manejo del servicio al cliente con las cadenas | Controlar y manejar el servicio al cliente que se ofrece por parte de nuestra organización a las cadenas de supermercados con las que trabajamos, teniendo control de las devoluciones y del estado del producto cuando se entrega. |
| Elaboración de presupuesto de Logística | Planear, proyectar y elaborar el presupuesto del área de logística de cada año con base en históricos y nuevas metas. |
| Manejo y administración de Materias primas | Controlar, administrar y manejar la bodega de materias primas, cumpliendo con los requerimientos y estándares establecidos por la organización. |
| Atención y Manejo de Crisis | Realizar las funciones asignadas en el comité de manejo de crisis. |

FOROS EN LOS QUE PARTICIPA

GPS
MAVE
Reunión de resultados
Comité de crisis

| | | |
|------------------|-----------------|----------------|
| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
| Nathalia Mayorga | Iván Fajardo | Catalina Chica |

- Gerente de Industria

| | | |
|---|-----------------------------|-------------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | FECHA 03/02/2013 |
|---|-----------------------------|-------------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | | ROL DEL CARGO | |
|--|-----------------------------|---|--|
| Gerente de Industria | | Garantizar y coordinar el funcionamiento eficiente del área industrial comprendiendo las áreas de Producción, Mantenimiento, Multipack, Performance e Ingeniería y Proyectos; en términos de tiempos, costo, oportunidad y personal de manera que sea un soporte para el crecimiento del negocio. | |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Director de Operaciones | | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Director General | | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos | |
| 8 | 3 | 95 | |

| | |
|---------------------------------|--------------------------------------|
| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|---------------------------------|--------------------------------------|

| | |
|--|--|
| Responsable por el desarrollo del personal a su cargo | Desarrollar y administrar el personal a cargo asegurando planes de desarrollo y de crecimiento para cada integrante de su equipo. |
| Responsable por el costo industrial | Administrar y controlar el costo del área de Industria para asegurar el cumplimiento de |
| Optimizar la operación industrial en términos de costo y oportunidad | Asegurar el óptimo costo y la oportunidad del área de operaciones en la ejecución de sus proyectos y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. |
| Garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad | Garantizar que nuestra planta cuente con los estándares de calidad establecidos por el grupo Danone a nivel mundial. |
| Garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad WISE | Garantizar que nuestra planta cumpla con los lineamientos y normas de seguridad WISE establecidos por el grupo Danone a nivel mundial. |
| Evolucionar positivamente en indicadores clave como mermas y OE | Impactar de manera positiva indicadores claves como el de mermas y el de OE, que permitirán alcanzar un proceso más productivo y eficiente. |
| Cumplimiento de los procesos productivos | Asegurar el cumplimiento de los procesos productivos establecidos por el grupo a nivel mundial. |
| Atención y Manejo de Crisis | Realizar las funciones asignadas en el comité de manejo de crisis. |

FOROS EN LOS QUE PARTICIPA

| |
|---|
| GPS CNP reunión de Resultados Comité de Crisis |
|---|

| | | |
|------------------|-----------------|----------------|
| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
| Nathalia Mayorga | Iván Fajardo | Catalina Chica |

- Jefe de Mantenimiento y Bodega

| | | |
|---|-----------------------------|-------------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | FECHA 01/03/2013 |
|---|-----------------------------|-------------------------|

| | |
|-----------------------------------|--|
| DENOMINACIÓN DEL CARGO | ROL DEL CARGO |
| Jefe de Mantenimiento y Proyectos | Controlar y ejecutar el presupuesto de proyectos y de mantenimiento asegurando la ejecución de los planes para cada una de las áreas. Controlar y mantener la gestión de |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | |
| Gerente de Operaciones | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE | |

| | | |
|-------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| INMEDIATO | | desechos de la organización. |
| Director de Operaciones | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos |
| 9 | 2 | 7 |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|---|--|
| Control y ejecución presupuesto proyectos. | Controlar y ejecutar el presupuesto de proyectos, alcanzando los objetivos de la organización y realizando de manera óptima su ejecución. |
| Asegurar la ejecución de los proyectos (de ejecución, operación y de innovación) | Asegurar y controlar la ejecución de proyectos en temas de innovación, según los requerimientos de la compañía. |
| Control y ejecución budget de mantenimiento | Controlar y ejecutar el presupuesto de mantenimiento, alcanzando los objetivos de la organización y realizando de manera óptima su ejecución. |
| Control costo almacén de repuesto | Controlar los costos del almacén de repuestos para asegurar el buen funcionamiento y manejo del mismo. |
| Control budget utilities | Controlar el Budget utilities para asegurar el buen funcionamiento y manejo del mismo. |
| Control gestión PTAR y Desechos | Controlar y gestionar el funcionamiento de la PTAR y de los desechos para asegurar el buen manejo de estos y cumplir con los objetivos propuestos. |
| Asegurar ejecución Plan de Mantenimiento | Asegurar la ejecución del plan de mantenimiento de las maquinas y demás para el buen funcionamiento de las mismas. |

| FOROS EN LOS QUE PARTICIPA |
|-----------------------------------|
| |

| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
|------------------|----------------------|----------------|
| Nathalia Mayorga | Juan Carlos Trujillo | Catalina Chica |

- Manipulador de Estibas

| | | |
|---|-----------------------------|-------------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | FECHA 01/03/2014 |
|---|-----------------------------|-------------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | ROL DEL CARGO |
|---------------------------------|---|
| Manipulador de estibas | Realizar el control de los lotes de producto, teniendo en cuenta la generación correcta de etiquetas y registrándolo en la planilla y |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | |
| Líder de turno | |

| | | | |
|--|-----------------------------|--|--|
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | entregando el producto a logística. Mantener en orden y aseo las estibas, vinipelar cuando sea necesario | |
| Ingeniero de Producción | | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos | |
| 13 | 0 | 0 | |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|---------------------------------|---|
| Etiquetado | Generar etiquetas según capacitación y anotarlas en las planillas de control de estibas. |
| | Generar etiquetas de forma correcta, fijándose que el lote del producto que se ingresa en el sistema sea el mismo que el producto tiene en físico, utilizando las ordenes de producción del día y verificando que la fecha de producción sea la correspondiente al día de envasado (si no es así avisar al analista de calidad) |
| Operación | Vinipelar de forma correcta, pasar el producto por celdas (si lo requiere) y verificar que cumpla con el ciclo de enfriamiento |
| | Entregar producto a logística, estar pendiente que el producto que salga de envasado sea pistoleado y a la entrega de turno todo este leído |
| | Llevar y marcar las muestras al laboratorio según plan de muestreo hecho por calidad |
| | Estar pendientes de cambios de lotes, para hacer cambio en sistema y cambios SKU`s para cambio de corrugado si lo requiere |
| | Surtir envasado con el corrugado que el operador de maquina indique y estar pendiente de que no se acabe |
| | Alimentar la línea con estibas, filtrando las estibas en mal estado y sucias, evitando que entren a la planta y reportando al líder de turno si encuentra alguna anomalía |
| | Mantener organizados los sitios determinados para el corrugado y las estibas. |
| | Marcación a la entrada y salida de cada turno en reloj de control de tiempos para el personal operativo |
| | Mantener en buenas condiciones de limpieza las celdas de enfriamiento, reportar al líder cualquier anomalía de funcionamiento, mantenimiento o limpieza que se detecte durante el turno |
| | Cumplir durante la semana con 48 horas de jornada laboral, siguiendo la rotación indicada por el líder de turno llegando puntualmente al área de trabajo. Siempre que la producción lo requiera y sea necesario trabajar los domingos o festivos, será informado y programado previamente por el líder de turno. |
| | Avisar con anticipación al líder de turno cualquier eventualidad que se tenga para no asistir al turno, si es enfermedad se debe al día siguiente traer la incapacidad médica, donde este indicado fecha, y enfermedad |

| | |
|-----------|--|
| | diagnosticada por el ente de salud. |
| Reportes | Llenar en la planilla de fin de línea el espacio dedicado al N° de etiqueta, según el número de pallet y la orden de producción usada para cada s'ku. |
| | Llenar y entregar al líder de turno la planilla de control de mermas de corrugada, con las cantidades reales de corrugado dado a las diferentes áreas. |
| | Hacer firmar planillas de manipulación por montacarguista y verificar que en el sistema se encuentre todo bien leído. |
| Seguridad | Usar durante su jornada laboral todos los implementos de seguridad que la empresa le entrega, y pedir solicitud de cambio cuando estas lo requieran |
| | Reportar cualquier incidente, o riesgo que atente con la seguridad de las personas de su entorno laboral |
| | Cumplir a cabalidad con las BPM y con las políticas de calidad y seguridad que tiene la compañía. |
| | Hacer buen uso de las instalaciones y servicios (ruta) que ofrece la compañía. |

FOROS EN LOS QUE PARTICIPA

| | | |
|------------------|-----------------|----------------|
| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
| Carolina Ramírez | Lida Páez | Catalina Chica |

- Mecánico de Mantenimiento

| | | |
|---|-----------------------------|-------------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | FECHA 14/01/2014 |
|---|-----------------------------|-------------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | | ROL DEL CARGO | |
|--|-----------------------------|---|--|
| Mecánico de Mantenimiento | | Realizar el control técnico de la utilización, mantenimiento y reparación de máquinas, equipos y componentes mecánicos. | |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Coordinador de Mantenimiento | | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Director de Operaciones | | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos | |
| 11 | 0 | 0 | |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|--------------------------|--|
| Mantenimiento | Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de las maquinas. |
| | Desmontar total o parcialmente las máquinas y/o equipos, cuando se requiera, para su mantenimiento/repación. |

| | |
|-----------|--|
| | Reparar y/o sustituir elementos o partes defectuosas de máquinas y equipos. |
| Control | Realizar las inspecciones de máquinas y equipos, así como mediciones y registro de resultados. |
| | Efectuar los ajustes y verificar los resultados de los trabajos realizados |
| Seguridad | Seguir las normas técnicas de calidad y seguridad industrial y ambiental. |

FOROS EN LOS QUE PARTICIPA

| | | |
|------------------|-----------------|----------------|
| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
| Carolina Ramírez | William García | Catalina Chica |

- Montacarguista

| | | |
|--|-----------------------------|-------------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | FECHA 03/02/2014 |
|--|-----------------------------|-------------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | | ROL DEL CARGO | |
|--|-----------------------------|---|--|
| Montacarguista | | Operar montacargas, manipular y colocar las mercancías en los lugares destinados. | |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Supervisor Bodega de Producto Terminado | | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Jefe CDC y Materias Primas | | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos | |
| 12B | 0 | 0 | |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|--------------------------|--|
| Manejo de montacargas | Acomodar los productos y mercancías en el almacén conforme al plano de distribución y al principio de PEPS. |
| | Desplazar las mercancías recibidas o loteadas para su envío y distribución, de acuerdo a las normas de seguridad establecidas. |
| | Aplicar las medidas de seguridad para el correcto manejo de los productos en el almacén. |
| | Llevar la bitácora del montacargas y vigilar su mantenimiento preventivo y correctivo. |
| | Colaborar con la toma de inventarios. |

FOROS EN LOS QUE PARTICIPA

| |
|--|
| |
|--|

| | | |
|------------------|------------------|----------------|
| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
| Carolina Ramírez | Víctor Peñaranda | Catalina Chica |

- Operador de Mezcla

| | | |
|---|-----------------------------|-------------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | FECHA 01/03/2014 |
|---|-----------------------------|-------------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | | ROL DEL CARGO | |
|--|-----------------------------|--|--|
| Operador de mezcla | | Realizar la mezcla de masas blancas según protocolos de mezclas cumpliendo BPM en área y respetando adición de ingredientes, además debe seguir los protocolos de limpieza y seguridad, así mismo debe registrar el inventario de químicos, soda y acido al inicio del turno Además debe realizar la recepción de la leche y seguir el protocolo de entrega a Alquería. | |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Líder de turno | | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Ingeniero de Producción | | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos | |
| 13 | 0 | 0 | |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|--------------------------|--|
| Seguridad | Cumplir a cabalidad con las BPM y con las políticas de calidad y seguridad que tiene la compañía. |
| | Usar durante su jornada laboral todos los implementos de seguridad que la empresa le entrega, y pedir solicitud de cambio cuando estas lo requieran. |
| | Reportar cualquier incidente, o riesgo que atente con la seguridad de las personas de su entorno laboral. |
| | Hacer buen uso de las instalaciones y servicios (ruta) que ofrece la compañía |
| Operación | Mezcla de masas blancas según protocolos de mezclas cumpliendo BPM en área y respetando adición de ingredientes. |
| | Limpieza del área de mezcla de polvos y almacenaje de polvos, según frecuencia definida (después de cada mezcla y bodega una vez a la semana o según lo requiera). |
| | Fumigación de ambientes en cada turno, y llenado de planilla en laboratorio de calidad de control de fumigación (solicitar solución preparada a analista). |

| | |
|-----------------------|--|
| | Marcación e identificación de saldos |
| | Liberación de mezclas, siguiendo pasos dados en capacitación (además de la liberación el operario de mezcla debe reportar al líder de turno cualquier desvío que ponga en riesgo la calidad del producto) |
| | Realizar conexiones físicas en el área de proceso para las diferentes funciones, garantizando siempre su buen funcionamiento y evitando forzar elementos que intervienen en el proceso. |
| | Revisión de filtros de retorno de CIP y toma de soluciones CIP para análisis laboratorio según frecuencia definida, además debe asegurarse de llenar espacios requeridos con esta información en el formato (REGISTRO DE LIMPIEZA, DESINFECCIÓN, Y ESTERILIZACIÓN DE LÍNEAS Y EQUIPOS R-PD-14-09) |
| | Recepción de leche, conexión, toma de flujómetros inicial y final, diligenciamiento de planilla de recepción completa con firmas de encargados de Alquería. |
| | Realizar el inventario de químicos, Soda y ácido al inicio de turno; además debe reportar al líder de turno si encuentra alguna anomalía en consumos y en el área. Cambio de los tanques si se requiere. |
| | Cumplir durante la semana con 48 horas de jornada laboral, siguiendo la rotación indicada por el líder de turno llegando puntualmente al área de trabajo. Siempre que la producción lo requiera y sea necesario trabajar los domingos o festivos, será informado y programado previamente por el líder de turno. |
| | Avisar con anticipación al líder de turno cualquier eventualidad que se tenga para no asistir al turno, si es enfermedad se debe al día siguiente traer la incapacidad médica, donde este indicado fecha, y enfermedad diagnosticada por el ente de salud. |
| | Marcación a la entrada y salida de cada turno en reloj de control de tiempos para el personal operativo. |
| Reportes | Diligenciamiento de planilla de aseo del área mezcla seca |
| | Realizar el inventario diario al finalizar turno del área de polvos. Debe entregarse al líder turno el formato diligenciado. |
| | Hacer la solicitud a bodega de Materias primas con formato diligenciado completamente y verificación de polvos recibidos en el área. |
| Funciones secundarias | Apoyo en la toma de muestras para laboratorio y pH seguimiento fermentación, según requerimiento del proceso. |
| | Apoyo al operario de proceso con el sistema supervisor. |
| | Apoyo en el proceso de Inoculación de pasteurización, cumpliendo con todas las normas BPM y reportando cualquier anomalía durante este proceso al líder de turno. Verificación en la inoculación del lote del fermento, fecha |

| | |
|--|---|
| | de vencimiento, integridad del empaque y cantidad a utilizar. |
|--|---|

| |
|---|
| FOROS EN LOS QUE PARTICIPA |
| Reunión de 10 minutos todos los días antes de empezar cada turno. |

| | | |
|------------------|----------------------|----------------|
| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
| Carolina Ramírez | Juan Carlos Trujillo | Catalina Chica |

- Operador

| | | |
|---|-----------------------------|-------------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | FECHA 01/03/2014 |
|---|-----------------------------|-------------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | | ROL DEL CARGO | |
|--|-----------------------------|--|--|
| Operador | | Realizar el orden y aseo de todas las áreas de proceso, garantizando la limpieza de los tableros. Buscando que sus compañeros utilicen los elementos de protección personal todo el tiempo y reportando los incidentes y accidentes de trabajo al líder de turno. El operador debe informar lo observado, y cualquier error operacional que se cometa o desviación que se de en el transcurso de su turno además debe aplicar sus conocimientos de forma correcta para garantizar el funcionamiento de la operación. | |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Líder de turno | | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Ingeniero de Producción | | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos | |
| 12 ^a | 0 | 0 | |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|--------------------------|---|
| Seguridad | Cumplir a cabalidad con las B.P.M. y con las políticas de seguridad de la compañía. |
| | Proteger y dar buen trato a la maquinaria y herramientas necesarias para realizar la labor. |
| | Usar durante su jornada laboral todos los implementos de seguridad que la empresa le entrega, y pedir solicitud de cambio cuando estas lo requieran |
| | Reportar cualquier incidente, o riesgo que atente con la seguridad de las personas de su entorno laboral. |
| | Hacer buen uso de las instalaciones y servicios (ruta) que ofrece la compañía. |
| Operación | Garantizar funcionamiento adecuado del sistema supervisor. Este sistema debe funcionar en sus pasos de manera automática, en caso de anomalías se debe informar inmediatamente al líder de turno. |

| | |
|----------|--|
| | Debe asegurarse que personas ajenas al área de proceso manipulen el sistema de supervisión para ejecutar funciones en este. |
| | Diligenciar oportunamente las planillas de proceso. Estas deben estar siempre completamente llenas. Solicitar firma en cada etapa al líder de turno |
| | Tomar las muestras de laboratorio pertinentes, según necesidades de laboratorio y plan de muestreo de proceso. |
| | Seguimiento de PH durante fermentación, según indicaciones de calidad |
| | Hacer seguimiento de todas las etapas del proceso controlando todas las variables que intervienen en cada etapa (temperaturas, presión, flujos, ect) |
| | Llenar todas las planillas de Trazabilidad de producto completamente, haciendo énfasis en la impresión de planillas de puntos críticos de control en la pasteurización y enfriamiento. |
| | Garantizar trazabilidad de las diferentes actividades realizadas en el turno, como son: reportar en bitácora condiciones de máquinas, tanques y líneas al inicio de turno; reportar siempre los diferentes cambios de tanques, arranques y cambios de masas en máquinas con la hora en que se hizo. |
| | Analizar y coordinar en compañía del líder de turno la preparación de las mezclas y la mejor opción para la realización del proceso. |
| | Cumplir durante la semana con 48 horas de jornada laboral, siguiendo la rotación indicada por el líder de turno llegando puntualmente al área de trabajo. Siempre que la producción lo requiera y sea necesario trabajar los domingos o festivos, será informado y programado previamente por el líder de turno. |
| | Informar con anticipación al líder de turno cualquier eventualidad que se tenga para no asistir al turno; si es enfermedad se debe presentar la incapacidad médica al día siguiente, donde esté indicado fecha, y enfermedad diagnosticada por el ente de salud. |
| | Marcación a la entrada y salida de cada turno en reloj de control de tiempos para el personal operativo |
| | Verifica el mantenimiento de los equipos y el sistema reportando al líder de turno cualquier desviación o anomalía que detecte durante el proceso. Sigue en cada paso de la producción de la masa blanca las condiciones higiénico-sanitarias y fisicoquímicas del producto de acuerdo a la especificación recibida por calidad. |
| Reportes | Informar al técnico de turno y al líder de turno cualquier falla o necesidad existente en proceso que esté afectando el normal desarrollo de este |

| FOROS EN LOS QUE PARTICIPA |
|----------------------------|
| |

| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
|------------------|----------------------|----------------|
| Carolina Ramírez | Juan Carlos Trujillo | Catalina Chica |

- Operario de Envasado

| | | |
|---|-----------------------------|-------------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | FECHA 01/03/2014 |
|---|-----------------------------|-------------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | | ROL DEL CARGO | |
|--|----------------------|--|--|
| Operario de maquina envasadora | | Accionar y vigilar la maquinaria asignada para el envasado en el área de producción, además debe diligenciar los formatos de producción. | |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Líder de turno | | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Ingeniero de Producción | | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos | |
| 12B | 0 | 0 | |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|--------------------------|--|
| Manejo de la maquina | Operar la máquina bajo condiciones de seguridad y calidad definidas por la compañía. Usar durante todo el turno la dotación entregada y exigida; pedir solicitud de cambio cuando se requiera (Elementos de seguridad y calidad: Gafas de protección, protectores auditivos, botas de seguridad, cofia y uniforme indicado (pantalón blanco, camisa azul). |
| | Controlar la merma de materiales y masa blanca durante la producción, hacer cambios de sabor de la manera más adecuada, estar pendiente de la cantidad de unidades que se han empacado para poder cumplir 100% con el plan entregado. Hacer registro de contadores. |
| Reportes | Durante las 3 primeras horas del turno, solicitar al líder las planillas de plan de producción para el siguiente turno. |
| | Diligenciar en forma correcta y legible las planillas de requisición de materiales, verificando en físico el lote y cantidad recibida por bodega de materias primas. |
| | Revisar en físico cantidades y estado de los materiales recibidas de bodega, y reportar al líder de turno cualquier anomalía en diferencia de pesos o mal estado de los materiales. |

| | |
|-----------|---|
| | <p>Solicitar al líder de turno todas las planillas de control correspondiente a la maquina mínimo dos horas antes de cada arranque y hacer los respectivos registros: Formato de Arranque de Maquina y control de cuerpos extraños en maquina envasadora, Formato de verificación de codificado y Formato de center line (cuando aplique). Reportar al líder de turno cualquier anomalía en la máquina que atente con la seguridad y la calidad del producto.</p> |
| | <p>Realizar el registro de Center line cada 15 minutos (peso, aspecto, embalaje etc.), comparar siempre contra el patrón. Informar al líder de turno y al analista de calidad cualquier desviación detectada.</p> |
| | <p>Llenar durante la producción el registro de Ocurrencias haciendo seguimiento a cualquier detención de máquina que suceda durante el turno (paradas técnicas, tecnológicas, organizacionales, programadas). Adicional siempre que la parada sea técnica, se debe exigir la firma del técnico de turno.</p> |
| | <p>Registrar en bitácora las diferentes anomalías que sucedan en la línea y atenten contra la calidad y seguridad del producto.</p> |
| | <p>Reportar al líder de turno el incumplimiento del plan propuesto inmediatamente termine la corrida de cada SKU. Esto significa envasar más unidades o menos de las programadas.</p> |
| | <p>Diligenciar completamente el formato de requisición de materiales y con esto poder determinar la merma de cada material.</p> |
| | <p>Si el formato de producción no está creado con las unidades reales producidas para poder sacar un dato real de merma, se debe solicitar al líder de turno dicha reposición, con datos reales.</p> |
| | <p>Informar al líder de turno siempre que exista una merma en cualquier material superior al 2,5%.</p> |
| | <p>Liquidar turno con el líder, exigir firma y revisión de las planillas de máquina y fin de línea (cabe anotar que el líder de turno no firmara ningún formato si no están completamente diligenciados).</p> |
| Seguridad | <p>Reportar cualquier incidente o riesgo que atente con la seguridad de las personas de su entorno laboral.</p> |
| | <p>Solicitar a analista de calidad la validación de lavado antes de la sanitización, y llenar el formato de validación por bioluminometria y solicitar firma del analista en dicho formato. Solicitar a operador de proceso el dato de concentración de soluciones durante lavado.</p> |
| | <p>Garantizar la validación y verificación de dosificación de bombas peristálticas de sabor y color antes de cada producción si se requiere. Dejar documentado anomalías si las hay, en caso de descalibración se debe informar al</p> |

| | |
|-----------|--|
| | técnico de mantenimiento y solicitar calibración antes del arranque. |
| | Solicitar verificación y aprobación al líder de turno de las condiciones para arranque de maquina antes de pedir empuje de masa. |
| | Informar al técnico de mantenimiento cualquier anomalía que se vea en la máquina, igualmente se debe informar al líder de turno las consecuencias que esto puede traer. |
| | Cumplir a cabalidad con las BPM, políticas de calidad y seguridad que tiene la compañía |
| | Hacer buen uso de las instalaciones y servicios (ruta) que ofrece la compañía. |
| Operación | Asegurarse de tener el patrón respectivo en la línea de envasado antes del arranque. |
| | Liquidar los materiales al finalizar cada SKU's, el operario de maquina debe ordenar, pesar, vinipelar, y marcar todos los materiales de producción y ubicarlos en pasillo para ser devueltos a bodega de materias primas. Poner los materiales devueltos en tránsito en el sistema, cuando no se pueda hacer la devolución pasar caso al líder de turno o al operario data. |
| | Cumplir durante la semana con 48 horas de jornada laboral, siguiendo la rotación indicada por el líder de turno llegando puntualmente al área de trabajo. Siempre que la producción lo requiera y sea necesario trabajar los domingos o festivos, se informará y programará previamente por el líder de turno. |
| | Informar con anticipación al líder de turno cualquier eventualidad que se tenga para no asistir al turno; si es enfermedad se debe presentar la incapacidad médica al día siguiente, donde esté indicado fecha, y enfermedad diagnosticada por el ente de salud. |

FOROS EN LOS QUE PARTICIPA

Reunión de 10 minutos todos los días antes de empezar cada turno.

| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
|------------------|-----------|----------------|
| Carolina Ramírez | Lida Páez | Catalina Chica |

- Operario Fin de Línea

| | | |
|---|-----------------------------|-------------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | FECHA 01/03/2014 |
|---|-----------------------------|-------------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | ROL DEL CARGO |
|---------------------------------|---|
| Operario fin de línea | Realizar todas las tareas relacionadas con la alimentación de la máquina, teniendo en |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | |

| | | |
|--|---|-------------------------------|
| Líder de turno | cuenta normas de calidad y las indicaciones de I+D. | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | |
| Director de Operaciones | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos |
| 12A | 0 | 0 |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|---|--|
| Operación | Al iniciar turno el fin de línea debe revisar con el operador de máquina, cuantas estibas van a salir por cada SKU y que lote de producción debe llevar. |
| | Sacar y marcar las muestras del laboratorio, por SKU según indica el plan de muestreo que da calidad. |
| | Mantener su puesto de trabajo limpio y ordenado. Debe retirar la basura generada en la línea, hacia zona de predesechos, siempre que se requiera para evitar presencia de plagas en el área. |
| | Hacer cambio de carros de purga y picoteo, las veces que sea necesario durante el turno para que no haya producto en mal estado en el área evitando presencia de plagas |
| | Debe probar y verificar las características de embalaje del producto que está envasando con un intervalo de cada 15 min, si observa alguna anomalía en él debe informar al operario de máquina, líder de turno y calidad. |
| | Durante la corrida debe estar alimentando la multibox, verificando que la línea no se quede sin cartón. |
| | Cumplir durante la semana con 48 horas de jornada laboral, siguiendo la rotación indicada por el líder de turno llegando puntualmente al área de trabajo. Siempre que la producción lo requiera y sea necesario trabajar los domingos o festivos, será informado y programado previamente por el líder de turno. |
| | Informar con anticipación al líder de turno cualquier eventualidad que se tenga para no asistir al turno, si es enfermedad se debe al día siguiente traer la incapacidad médica, donde este indicado fecha, y enfermedad diagnosticada por el ente de salud. |
| | Empacar el producto de forma correcta y ordenada en la respectiva caja, teniendo cuidado de la cantidad que pone en cada una. Esta cantidad y la forma de estibar debe ser igual a la indicada por I+D, en ficha de especificación. |
| | Ordenar, contar, marcar, vinipelar y organizar en pasillo de fin de línea el corrugado sobrante después del SKU terminado. Dar el dato al operador de máquina para que lo apunte en planilla. |
| | Al finalizar producción el fin de línea es el responsable de hacer junto con el maquinista el aseo de la multibox, del área, y de la máquina. |
| Debe garantizar el llenado diario de las diferentes planillas | |

| | |
|---------------|---|
| | de aseo del área después de realizar la actividad |
| Reportes | Diligenciar correcta y completamente las planillas de fin de línea y de mermas de línea, sólo debe dejar el espacio dedicado al número de etiqueta, y orden de producción |
| | Hacer firmar planillas de fin de línea y mermas por el líder de turno y operario de máquina. |
| | Marcación a la entrada y salida de cada turno en reloj de control de tiempos para el personal operativo |
| | Reportar cualquier desviación que tenga el producto al operador de máquina que observen durante el embalaje |
| Seguridad | Hacer buen uso de la herramientas y utensilios de aseo que la compañía les ofrece para cumplir con sus actividades diarias. |
| | Usar durante su jornada laboral todos los implementos de seguridad que la empresa le entrega, y pedir solicitud de cambio cuando estas lo requieran |
| | Reportar cualquier incidente, o riesgo que atente con la seguridad de las personas de su entorno laboral |
| | Hacer buen uso de las instalaciones y servicios (ruta) que ofrece la compañía. |
| | Cumplir a cabalidad con las BPM y con las políticas de calidad y seguridad que tiene la compañía. |
| Observaciones | Las funciones anteriormente descritas no excluyen la propia responsabilidad de trabajar en equipo y apoyar sin condicionamientos las diferentes necesidades de la empresa, las cuales serán indicadas en su momento por el líder de producción a cargo. |
| | Cuando el operario de final de línea, reemplaza a otro en otra máquina, por el tiempo que sea necesario, debe cumplir con sus funciones y debe garantizar que los procesos que el haga sigan teniendo secuencialidad. |

FOROS EN LOS QUE PARTICIPA

| |
|--|
| |
|--|

| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
|------------------|-----------|----------------|
| Carolina Ramírez | Lida Páez | Catalina Chica |

- Operario Maquina Infran

| | | |
|---|-----------------------------|-------------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | FECHA 01/03/2014 |
|---|-----------------------------|-------------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | ROL DEL CARGO |
|------------------------|---------------|
|------------------------|---------------|

| | | |
|---|--|-------------------------------|
| Operario de maquina operación Infrahns | Accionar y vigilar la maquinaria asignada para la realización de los trabajos en serie para la producción, se requiere conocimientos específicos en manipulación de la máquina. Debe diligenciar los formatos de producción. | |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | |
| Líder de turno | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | |
| Ingeniero de Producción | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos |
| 12B | 0 | 0 |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|---------------------------------|---|
| Manejo de la maquina | Operar la maquina bajo condiciones de seguridad y calidad definidas por la compañía (Ver políticas anexas). Usar durante todo el turno la dotación entregada y exigida; pedir solicitud de cambio cuando se requiera (Elementos de seguridad y calidad: Gafas de protección, protectores auditivos, botas de seguridad, cofia y uniforme indicado (pantalón blanco, camisa azul). |
| | Mantener en perfectas condiciones de limpieza la máquina (ver procedimientos de limpieza por turno y semanales). |
| Reportes | Pasar las planillas de pedidos de materiales al líder de turno por lo menos con 4 horas de anticipación al siguiente turno. |
| | Llenar durante la producción el registro de Ocurrencias haciendo seguimiento a cualquier detención de máquina que suceda durante el turno (paradas técnicas, tecnológicas, organizacionales, programadas). Adicional siempre que la parada sea técnica, se debe exigir la firma del técnico de turno. |
| | Informar al técnico de mantenimiento cualquier anomalía que se vea en la máquina, igualmente se debe informar al líder de turno las consecuencias que esto puede traer. |
| | Registrar en bitácora las diferentes anomalías que sucedan en la línea y atenten contra la calidad y seguridad del producto. |
| Seguridad | Reportar cualquier incidente o riesgo que atente con la seguridad de las personas de su entorno laboral. |
| | Hacer buen uso de las instalaciones y servicios (ruta) que ofrece la compañía. |
| Operación | Revisar en físico lote, cantidades y estado de los materiales recibidos de bodega, y reportar al líder de turno cualquier anomalía en diferencia de pesos o mal estado de los materiales. |
| | Cumplir durante la semana con 48 horas de jornada laboral, siguiendo la rotación indicada por el líder de turno llegando puntualmente al área de trabajo. Siempre que la producción lo requiera y sea necesario trabajar los domingos o festivos, se informará y programará previamente por el líder de turno. |

Liquidar los materiales al finalizar la corrida. El operario de maquina debe ordenar, pesar y marcar todos los materiales de producción, informar al líder de turno para poner los materiales devueltos en tránsito en el sistema y después de la transacción llevar los materiales a bodega.

Informar con anticipación al líder de turno cualquier eventualidad que se tenga para no asistir al turno; si es enfermedad se debe presentar la incapacidad médica al día siguiente, donde esté indicado fecha, y enfermedad diagnosticada por el ente de salud.

Liquidar turno con el líder, exigir firma y revisión de las planillas de máquina (cabe anotar que el líder de turno no firmara ningún formato si no están completamente diligenciados).

Solicitar al líder de turno todas las planillas de control correspondiente a la maquina mínimo dos horas antes de cada arranque y hacer los respectivos registros: Formato de Arranque de Maquina y control de cuerpos extraños en máquina y formato de center line. Reportar al líder de turno cualquier anomalía en la máquina que atente con la seguridad y la calidad del producto.

Realizar center line a 10 muestras al finalizar cada caja (peso, aspecto, sellado). Informar al líder de turno y al analista de calidad cualquier desviación detectada.

Controlar la merma de materiales durante la producción. Informar al líder de turno siempre que exista una merma en cualquier material superior al 2,5%.

Entregar el producto terminado identificado con los siguientes rótulos:

| | |
|--|----------------------|
|  | |
| LOTE | CÓDIGO |
| FECHA PRODUCCIÓN | FECHA VENCIMIENTO |
| TURNO | LÍDER |
| HORA | EMBALAJE: 600 UND |
| RESPONSABLE | |
| FECHA DE REVISIÓN | RESPONSABLE REVISIÓN |

| | |
|--|---|
| |  |
|--|---|

| |
|-----------------------------------|
| FOROS EN LOS QUE PARTICIPA |
| |

| | | |
|------------------|----------------------|----------------|
| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
| Carolina Ramírez | Juan Carlos Trujillo | Catalina Chica |

- Operario

| | | |
|--|-----------------------------|-------------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | FECHA 01/03/2014 |
|--|-----------------------------|-------------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | ROL DEL CARGO | |
|--|--|-------------------------------|
| Operario | Accionar y vigilar la maquinaria asignada para el envasado en el área de producción, además debe diligenciar los formatos de producción. | |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | |
| Líder de turno | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | |
| Ingeniero de Producción | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos |
| 12B | 0 | 0 |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|--------------------------|--|
| Manejo de la maquina | Operar la máquina bajo condiciones de seguridad y calidad definidas por la compañía. Usar durante todo el turno la dotación entregada y exigida; pedir solicitud de cambio cuando se requiera (Elementos de seguridad y calidad: Gafas de protección, protectores auditivos, botas de seguridad, cofia y uniforme indicado (pantalón blanco, camisa azul). |
| | Controlar la merma de materiales y masa blanca durante la producción, hacer cambios de sabor de la manera más adecuada, estar pendiente de la cantidad de unidades que se han empacado para poder cumplir 100% con el plan entregado. Hacer registro de contadores. |
| Reportes | Durante las 3 primeras horas del turno, solicitar al líder las |

| | |
|-----------|--|
| | planillas de plan de producción para el siguiente turno. |
| | Diligenciar en forma correcta y legible las planillas de requisición de materiales, verificando en físico el lote y cantidad recibida por bodega de materias primas. |
| | Revisar en físico cantidades y estado de los materiales recibidas de bodega, y reportar al líder de turno cualquier anomalía en diferencia de pesos o mal estado de los materiales. |
| | Solicitar al líder de turno todas las planillas de control correspondiente a la maquina mínimo dos horas antes de cada arranque y hacer los respectivos registros: Formato de Arranque de Maquina y control de cuerpos extraños en maquina envasadora, Formato de verificación de codificado y Formato de center line (cuando aplique). Reportar al líder de turno cualquier anomalía en la máquina que atente con la seguridad y la calidad del producto. |
| | Realizar el registro de Center line cada 15 minutos (peso, aspecto, embalaje etc.), comparar siempre contra el patrón. Informar al líder de turno y al analista de calidad cualquier desviación detectada. |
| | Llenar durante la producción el registro de Ocurrencias haciendo seguimiento a cualquier detención de máquina que suceda durante el turno (paradas técnicas, tecnológicas, organizacionales, programadas). Adicional siempre que la parada sea técnica, se debe exigir la firma del técnico de turno. |
| | Registrar en bitácora las diferentes anomalías que sucedan en la línea y atenten contra la calidad y seguridad del producto. |
| | Reportar al líder de turno el incumplimiento del plan propuesto inmediatamente termine la corrida de cada SKU. Esto significa envasar más unidades o menos de las programadas. |
| | Diligenciar completamente el formato de requisición de materiales y con esto poder determinar la merma de cada material. |
| | Si el formato de producción no está creado con las unidades reales producidas para poder sacar un dato real de merma, se debe solicitar al líder de turno dicha reposición, con datos reales. |
| | Informar al líder de turno siempre que exista una merma en cualquier material superior al 2,5%. |
| | Liquidar turno con el líder, exigir firma y revisión de las planillas de máquina y fin de línea (cabe anotar que el líder de turno no firmara ningún formato si no están completamente diligenciados). |
| Seguridad | Reportar cualquier incidente o riesgo que atente con la seguridad de las personas de su entorno laboral. |
| | Solicitar a analista de calidad la validación de lavado |

| | |
|-----------|--|
| | antes de la sanitización, y llenar el formato de validación por bioluminometría y solicitar firma del analista en dicho formato. Solicitar a operador de proceso el dato de concentración de soluciones durante lavado. |
| | Garantizar la validación y verificación de dosificación de bombas peristálticas de sabor y color antes de cada producción si se requiere. Dejar documentado anomalías si las hay, en caso de descalibración se debe informar al técnico de mantenimiento y solicitar calibración antes del arranque. |
| | Solicitar verificación y aprobación al líder de turno de las condiciones para arranque de máquina antes de pedir empuje de masa. |
| | Informar al técnico de mantenimiento cualquier anomalía que se vea en la máquina, igualmente se debe informar al líder de turno las consecuencias que esto puede traer. |
| | Cumplir a cabalidad con las BPM, políticas de calidad y seguridad que tiene la compañía |
| | Hacer buen uso de las instalaciones y servicios (ruta) que ofrece la compañía. |
| Operación | Asegurarse de tener el patrón respectivo en la línea de envasado antes del arranque. |
| | Liquidar los materiales al finalizar cada SKU's, el operario de máquina debe ordenar, pesar, vinipelar, y marcar todos los materiales de producción y ubicarlos en pasillo para ser devueltos a bodega de materias primas. Poner los materiales devueltos en tránsito en el sistema, cuando no se pueda hacer la devolución pasar caso al líder de turno o al operario data. |
| | Cumplir durante la semana con 48 horas de jornada laboral, siguiendo la rotación indicada por el líder de turno llegando puntualmente al área de trabajo. Siempre que la producción lo requiera y sea necesario trabajar los domingos o festivos, se informará y programará previamente por el líder de turno. |
| | Informar con anticipación al líder de turno cualquier eventualidad que se tenga para no asistir al turno; si es enfermedad se debe presentar la incapacidad médica al día siguiente, donde esté indicado fecha, y enfermedad diagnosticada por el ente de salud. |

FOROS EN LOS QUE PARTICIPA

Reunión de 10 minutos todos los días antes de empezar cada turno.

| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
|------------------|-----------------|----------------|
| Carolina Ramírez | Lida Páez | Catalina Chica |

- Sistemas



DESCRIPCION DE CARGO

FECHA 14/01/2014

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | | ROL DEL CARGO | |
|--|----------------------|--|--|
| Ingeniera de Sistemas | | Implementar soluciones tecnológicas (hardware, software y de comunicación) para el mejoramiento de los sistemas informáticos de la empresa que optimicen los recursos, por medio del control, análisis y supervisión de las diferentes aplicaciones empresariales, garantizando su rendimiento y adecuado uso. | |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Director de infraestructura a nivel regional | | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos | |
| 10 | 1 | 0 | |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|---|--|
| Brindar soporte en el manejo de herramientas informáticas | Apoyo técnico y servicios de redes de comunicación, hardware y software de la telefonía, office, Windows, correo, TRF, system 21, entre otros. Brindar servicio de soporte permanente a los usuarios del sistema de información para verificar o solucionar inconvenientes que se presenten diariamente. |
| Promulgar la seguridad informática | Definir, informar y aplicar medidas conducentes a preservar la seguridad de la información para prevenir riesgos informáticos, como la perdida de la información. Promulgar minimizar el riesgo en cuanto a la autenticidad, integridad, confiabilidad y perdida de la información de acuerdo con los niveles de seguridad establecidos por el grupo |
| Actualizar el sistema | Mantener actualizado el sistema, de acuerdo con las necesidades, procesos y tecnologías existentes en el grupo. Difundir procedimientos que permitan un adecuado uso de la información. |
| Facilitar la comunicación externa e interna | Facilitar la comunicación mediante el soporte del servicio corporativo de internet, correo electrónico, dispositivos móviles, entre otros sistemas de acuerdo a las políticas del grupo. |
| Revisar facturación de soporte técnico | Revisar la facturación de servicios como HP, controles, digital copy, Sonda, Alquería, Claro, UNE, Orange, UPS Sistemas, Sonia Arcos, Belltech, entre otros, realizar la división de cada una de las partes. |
| Asesorar y capacitar | Brindar un asesoramiento en el cumplimiento de los requisitos legales, así como en aspectos técnicos informáticos, además de planear y ejecutar en conjunto los proyectos de grupo en pro de la compañía. |
| Reportes | Se realiza una retroalimentación semanal, adicional en CLIO se registran los casos los cuales se miden por tiempo de respuesta, cantidad de casos reportados y se |

| | |
|--|----------------|
| | revisa el PDR. |
|--|----------------|

| FOROS EN LOS QUE PARTICIPA |
|---|
| Reunión de Resultados Reunión de tecnología con Argentina Reunión tecnología con las áreas de la empresa. |

| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
|------------------|------------------|----------------|
| Carolina Ramírez | Francois Lacombe | Catalina Chica |

- Gerente de Investigación de Mercados

| | | |
|---|-----------------------------|-------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | 09/07/2013 |
|---|-----------------------------|-------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | | ROL DEL CARGO | |
|--|-----------------------------|---|--|
| Gerente de Investigación de Mercados | | Administrar el presupuesto de IDM(inteligencia de mercados), Generar y desarrollar los planes de investigación de mercados de acuerdo a las necesidades de la compañía, diseñar y dirigir los estudios de mercado, negociación con agencias de investigación, análisis estratégicos para identificar oportunidades de negocio. | |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Director de Mercadeo | | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Director General | | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos | |
| 8 | 0 | 0 | |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|--|---|
| Reportes de Participación | Reportes internos en Excel y presentaciones en power point, por medio de las agencias. |
| Reportes de Panel de hogares Kantar | (traducir estudios de mercado en acciones estratégicas para la compañía) |
| Presentaciones estudios organolépticos | Por medio de estudios de investigación de mercados se hacen estudios acerca de nuevos productos para sacar al mercado |
| Presentación de Análisis cualitativos | Toda la información a través de agencias para realización de estudios para entregar a la compañía traducida en acciones y recomendaciones |
| Presentación de test de conceptos | Pasar el dato técnico a acciones y distribuirlo para la compañía |
| Atención y Manejo de Crisis | Realizar las funciones asignadas en el comité de manejo de crisis. |

| FOROS EN LOS QUE PARTICIPA |
|-----------------------------------|
|-----------------------------------|

Mave
 CNP
 GPS
 Reunión de Resultados
 Comité de Crisis

| | | |
|----------------|----------------------|----------------|
| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
| Laura Patiño | Director de Mercadeo | Catalina Chica |

- Gerente de Marca

| | | |
|---|-----------------------------|-------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | 03/05/2013 |
|---|-----------------------------|-------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | | ROL DEL CARGO | |
|--|-----------------------------|--|--|
| Gerente de Marca | | Desarrollar planes y estrategias de marketing de las diferentes marcas, creación de campañas ATL y BTL, implementación de actividades promocionales desarrollo de nuevos productos (innovación) y extensiones de línea, Cumplimiento de forecast mensual y anual, Manejo y administración del presupuesto de cada marca. | |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Director de Mercadeo | | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Director General | | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos | |
| 9 | 2 | 0 | |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|--|---|
| Desarrollo planes y estrategias de marketing de marca | Basándose en estudios de research, aprendizajes previos de la marca, comportamiento de la marca, aprendizaje de otros países, |
| Creación de Campañas ATL y BTL | En plataforma de comunicación de otros países en estudios de research de las marcas referentes a insigth, |
| Implementación de actividades promocionales | Aprendizaje de la marca previos y basado en la competencia, a través de estudios de research lo que le gusta al consumidor. |
| Desarrollo de nuevos productos (innovaciones) extensiones de línea | Overlay (sedes centrales donde se manejan las marcas a nivel global) donde dan los direccionamientos, basado en estudios lo que posiblemente le pueda gustar al consumidor alineado a la estrategia de la marca, |
| Cumplimiento de forecast mensual y anual | KPI's, seguimiento a las variables fundamentales de la marca, contacto con comercial. |
| Manejo y administración del presupuesto | Administrando la asignación del recurso en las actividades que se adecuan a las marcas. |
| Atencion y Manejo de | Realizar las funciones asignadas en el comité de manejo |

| | |
|--------|-----------|
| Crisis | de crisis |
|--------|-----------|

| FOROS EN LOS QUE PARTICIPA |
|---|
| MAVE CNP GPS Consolidación de volúmenes Reunión de proyectos Reunión de resultados Comité de crisis |

| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
|--------------|----------------------|----------------|
| Laura Patiño | Director de mercadeo | Catalina Chica |

- Jefe de Laboratorio

| | | |
|---|-----------------------------|-------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | 16/07/2013 |
|---|-----------------------------|-------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | ROL DEL CARGO | |
|--|--|-------------------------------|
| Jefe de Laboratorio | Realiza el seguimiento y actualización de los reportes de vigilancia, realizando ejercicios de trazabilidad y actualización del programa, realización de planes de control para materias primas, incluyendo seguimiento de los paneles de control del producto terminado,. | |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | |
| Gerente de Calidad | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | |
| Director de Investigación y Desarrollo | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos |
| 8 | 5 | 0 |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|--|---|
| Seguimiento, actualización y reporte del plan de vigilancia Implementación del programa de Fagos | Envío de muestras a laboratorios de terceros |
| Realizar ejercicios de trazabilidad, actualización y seguimiento del programa de trazabilidad | Verificar el cumplimiento de los resultados cuando se hacen ejercicios de trazabilidad. |
| Seguimiento, actualización de programa de producto no conforme Seguimiento, actualización plan de control para materias primas Seguimiento y actualización de los planes de control para producto terminado Indicador de muestreo del laboratorio | Enviar de muestras a terceros para verificar la calidad de las materias primas, producto no conforme y planes de control. |
| Bench con otros países para planes | Buscar información con CBU en LATAM y |

| | |
|--|--|
| de control Seguimiento y actualización de las concesiones realizadas por GAP análisis para Activia Realizar seguimiento a controles de proceso y envasado | así determinar sinergias para mejores practicas en planes de control. |
| Implementación de panel sensorial y programa de Sensory a nivel planta Liderar interlaboratorios HACCP Liderazgo | Impactar a la organización en el conocimiento de las características del producto. |
| Acompañar rutas de comercial para detectar oportunidades Sistematización del laboratorio Implementación de Quality | Focalizar en el shoper y en el consumir para asegurar la recompra del producto. |
| Windows para envasado. Liberación, parametrización, retención de producto terminado | Asegurar que el proceso de gestión del producto se realiza en condiciones correctas. |
| Análisis de causa por desviaciones en planta Compra de Equipos e insumos para el laboratorio. | Liderar los análisis de causa de los productos no conformes. |
| Atención y Manejo de Crisis | Realizar las funciones asignadas en el comité de manejo de crisis. |

FOROS EN LOS QUE PARTICIPA

Reunión de Proyectos
HACCP
Reunión de Calidad
Análisis de Causas
Reunión de resultados
Comité de Crisis

| | | |
|----------------|--------------------|----------------|
| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
| Laura Patiño | Gerente de Calidad | Catalina Chica |

- Jefe de Sector

| | | |
|---|-----------------------------|-------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | 10/12/2013 |
|---|-----------------------------|-------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | | ROL DEL CARGO | |
|--|-----------------------------|--|--|
| Jefe de Sector | | Encargado de administrar el desarrollo comercial del canal moderno y de la realización de las negociaciones en punto de Venta y con diferentes cadenas de supermercados. | |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Gerente Regional | | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Gerente Canal Moderno | | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos | |
| 8 | 12 | 0 | |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|--|---|
| Desarrollo comercial del canal | Hacer Seguimiento de Indicadores de ventas y devoluciones del canal Moderno |
| Negociaciones en Punto de Venta | Garantizar negociaciones adicionales con jefes de punto de venta. |
| Presentaciones estudios organolépticos | Por medio de estudios de investigación de mercados se hacen estudios acerca de nuevos productos para sacar al mercado |
| Presentación de Análisis cualitativos | Toda la información a través de agencias para realización de estudios para entregar a la compañía traducida en acciones y recomendaciones |
| Presentación de test de conceptos | Pasar el dato técnico a acciones y distribuirlo para la compañía |
| Reportes e indicadores | Realizar los indicadores de venta total y por marca, devoluciones, SOS, fundamentales, shopping de precios y competencia. |
| Atención y Manejo de Crisis | Realizar las funciones asignadas en el comité de manejo de crisis. |

FOROS EN LOS QUE PARTICIPA

MAVE
CNP
GPS

| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
|--------------|----------------------|----------------|
| Laura Patiño | Director de Mercadeo | Catalina Chica |

- Jefe de Venta

| | | |
|---|----------------------|------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | 10/12/2013 |
|---|----------------------|------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | ROL DEL CARGO | |
|--|--|-------------------------------|
| Jefe de Ventas | Cumplir con las metas estratégicas de la empresa asociadas con el incremento de la facturación (ventas) a través de la implementación y organización del personal de ventas. | |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | |
| Gerente Regional | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | |
| Gerente Nacional Canal Tradicional | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos |
| 10 | 8 | 120 |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|--------------------------------|--|
| Liderar la operación de ventas | Responsabilidad con todo lo relacionado con la operación de ventas. |
| Implementación | Responsable de la implementación de todas las estrategias (metas, foco) de la compañía |
| Manejo de personal | Planear, organizar, evaluar, controlar todo el personal de la operación. |
| Indicadores y reportes | Realizar los KPI's (volumen, efectividad, cob, drop size, devoluciones, etc.) |

| FOROS EN LOS QUE PARTICIPA |
|----------------------------|
| Reunión de resultados |

| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
|--------------|----------------------|----------------|
| Laura Patiño | Director de Mercadeo | Catalina Chica |

- Planning and Reporting

| | | |
|---|----------------------|------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | 12/08/2013 |
|---|----------------------|------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | ROL DEL CARGO | |
|-----------------------------------|--|------------------------|
| Planning Reporting | Seguimiento del presupuesto, por medio de los controllers, elaboración y consolidación de cifras de estados financieros vs a otros años, presentación de cierre y actualización de los KPI's | |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | |
| Gerente Financiero | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | |
| Director General | | |
| NIVEL | Nº Reportes Directos | Nº Reportes Indirectos |
| 9 | 2 | 1 |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|---|--|
| Reunión de Cierre con Alquería y Rep (D+3): Cierre contable y conciliación con Alquería | Reunión presencial, estados financieros, Causación de provisiones, variaciones mensuales y anuales |
| Seguimiento HO | Seguimiento del gasto real del mes vs presupuesto y vs año anterior, proyección resto del año. |

| | |
|---|--|
| Elaboración Management Book cierre de mes: Información AR1, AR2, AR3, AR4, Costos financieros, KPIS | Consolidación de cifras de estados financieros, (AR1, AR2, Ar3) Actualización de KPI's Presentación de Cierre |
| Reporting cierre de mes (D+4) y Magnitude: 3 AR's, DEBT, Others, Scorecard, YTG. | Reporte en la plataforma del grupo (magnitud) de archivos de cierres Envió de Scorecard Reporte de D-5 Reporte de D+4 |
| Elaboración de Presupuesto, E1 y E2 | Consolidación de información por parte de los controles Información financiera de parte de los controles Planeación, balance y flujo de Caja |
| Facturación, seguimiento, reporting. | Conciliación con compañías del grupo con saldos de cuentas por pagar y cuentas por cobrar |
| Seguimiento a flujo de caja | Seguimiento semana de ingresos (cuentas por cobrar) y de pagos (proveedores, impuestos, nominas capex |

FOROS EN LOS QUE PARTICIPA

GPS
Conference Calls Cierre – zona
Comité de Cash

| | | |
|----------------|--------------------|----------------|
| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
| Laura Patiño | Gerente de Calidad | Catalina Chica |

- Activity Management

| | | |
|---|-----------------------------|-------------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | FECHA 14/01/2014 |
|---|-----------------------------|-------------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | | ROL DEL CARGO |
|--|-----------------------------|--|
| Activity Manager | | Responsable de realizar procesos de seguimiento en los proyectos relacionados con la innovación y promociones, lanzamientos, debe velar por el cumplimiento de cronogramas de los proyectos. |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | |
| Gerente de Planeación | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | |
| Director de Operaciones | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos |
| 9.9 | 0 | 6 |

| | |
|----------------------|--------------------------------------|
| AREA CLAVE DE | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|----------------------|--------------------------------------|

| DESARROLLO | |
|---------------------|---|
| Proceso seguimiento | Llevar el proceso de seguimiento de los proyectos de innovación, in & out, promociones de la compañía. |
| Proyectos | Liderar el comité de proyectos donde participan todas las áreas para seguir los planes de acción. |
| Trabajo en equipo | Trabajar en conjunto con áreas como planeación, ingeniería, marketing, I+D, Comercial en pro de cumplir con las fechas objetivo de los proyectos. |
| Seguimiento | Asegurar que el comité directivo firme las recos de lanzamiento. |
| | Mantener informadas y actualizadas a las marcas de los cronogramas de los proyectos. |
| | Levantar los riesgos y alertas en lo que refiere a atrasos en fechas objetivo de lanzamiento. |

| FOROS EN LOS QUE PARTICIPA |
|-----------------------------------|
| Reunión de Resultados |

| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
|------------------|-----------------|----------------|
| Carolina Ramírez | Julián García | Catalina Chica |

- Analista de Investigación y Desarrollo

| | | |
|---|-----------------------------|-------------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | FECHA 14/01/2014 |
|---|-----------------------------|-------------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | | ROL DEL CARGO | |
|--|-----------------------------|--|--|
| Analista de Investigación y Desarrollo | | Optimizar los procesos de creación e innovación de los productos existentes y nuevos, mediante la investigación y mejoramiento de los mismos, donde se garantice los estándares de calidad establecidos por la compañía, la eficiencia y eficacia del proceso. | |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Jefe de Producto | | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Director de Investigación y Desarrollo | | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos | |
| 11 | 0 | 0 | |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|---|--|
| Envío de Project List, hojas de lanzamiento y presentaciones de lanzamiento | Mensualmente se debe enviar a los Directores de Investigación y Desarrollo Latam el listado de proyectos de la CBU y cada una de las etapas en las que se encuentra el proyecto. |
| Planeación, solicitud y | Planeación de materias primas para prueba y espacio en |

| | |
|---|---|
| ejecución de pruebas industriales | el plan de producción para pruebas industriales de los proyectos. Generación de OC de materias primas, apoyo en DanGo |
| Seguimiento y registro de vida útil de pruebas industriales | Se corre vida útil durante 42 días haciendo análisis fisicoquímico y microbiológico a cada prueba una vez a la semana. |
| Reportes e informes de pruebas industriales | Envió a los interesados de informes de cada una de las pruebas industriales ejecutadas en planta, teniendo en cuenta los comentarios de cada uno de los participantes. |
| Legalización de pruebas industriales | Legalización de costos para cobro de materiales usados en cada una de las pruebas industriales |
| Aplicaciones en laboratorio (sabores, frutas y colores) | Aplicaciones de prototipos y nuevos desarrollos de sabores, colores, frutas y etc. |
| Entrega de muestras a proveedores para aplicaciones y nuevos desarrollos | Alistar y entregar cada vez que se requiera a proveedores masas blancas y/o muestras para aplicaciones y nuevos desarrollos. |
| Desarrollo de proyectos mini (DUO, RED, Pintura) | Desarrollo de cada una de las etapas y documentos para proyectos que no son de alto impacto para la compañía pero cuentan. |
| Pruebas piloto en laboratorio (fermentaciones) | Elaboración de prototipos de masa blancas en laboratorio de máximo 3 kg. |
| Elaboración y armado de prototipos | Cuando se requiere para reuniones y otros, elaboración de dummies o prototipos de los proyectos que se están trabajando. |
| Documentación GOOSE de proyectos | Documentación firmada que se requiera para cada uno de los proyectos, como aprobación del producto terminado por parte de Marketing. |
| Modificación de especificaciones producto-proceso | Actualización de las especificaciones producto-proceso cada vez que se incluye una nueva variedad. |
| Elaboración de especificaciones de nuevas materias primas | En base a la ficha técnica enviada por el proveedor y al formato designado por el grupo, elaborar especificación y firmarla internamente y con el proveedor antes del lanzamiento de cada uno de los proyectos. |
| Elaboración de análisis de riesgos para cada uno de los proyectos | Diligenciar cada uno de los riesgos con su respectivo plan de acción e impacto para cada proyecto por parte de producto R&D |
| Elaboración de fichas técnicas por línea de producto para comercial y trade | Actualización de fichas técnicas por familia de producto cada vez que se lanza una nueva variedad o promocional para codificación en cadenas. |
| Recepción y almacenamiento de muestras | Sabores, colores y frutas que envían los proveedores y se usan para prototipos en laboratorio o pruebas industriales. |
| Análisis fisicoquímico de muestras | Revisión de características fisicoquímicas de muestras nuevas de frutas, sabores, colores que se requiera |
| Bechmark Danone vs | Presentación de análisis realizados en laboratorio a |

| | |
|---|--|
| Alpina (FQ, MO, nutricional, etc) | productos Danone vs Aplina. |
| Alistamiento, organización y ejecución de paneles sensoriales | Con el fin de evaluar aspectos de productos de algunos proyectos se llevan a cabo paneles sensoriales. |
| Reportes e indicadores | Se debe realizar los informes de pruebas industriales, registro de resultados, diligenciar Project list, hojas de lanzamiento, hacer presentaciones de lanzamiento, hacer la legalización de costos de pruebas industriales y llevar la documentación GOOSE de cada uno de los proyectos, además de realizar el indicador no espec no buy (elaboración de las especificaciones para cada una de las materias primas nuevas antes del lanzamiento del proyecto) |

FOROS EN LOS QUE PARTICIPA

Reunión de Resultados

| | | |
|------------------|---------------------|----------------|
| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
| Carolina Ramírez | Mary Luz Valderrama | Catalina Chica |

- Analista de Trademarketing

| | | |
|---|-----------------------------|-------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | 09/12/2013 |
|---|-----------------------------|-------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | | ROL DEL CARGO | |
|--|-----------------------------|---|--|
| Analista Trade Marketing | | Coordinar la ejecución de las actividades para el canal tradicional, diseñando la ejecución de actividades y ofertas promocionales para el canal, garantizando reportes y análisis de datos, diseñando la estructura para el uso estratégico del canal. | |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Gerente de Trade y Marketing | | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Director Comercial | | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos | |
| 11 | 0 | 0 | |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|--|---|
| Creación, diseño, coordinación y ejecución de actividades canal Tradicional: | Se deben diseñar y asegurar la ejecución de actividades que aumenten tanto la compra de los productos por parte de los clientes (dueños de Tiendas y Superetes) como de los consumidores. (Estas actividades pueden ser tomas de almacén, lanzamientos, entregas de premios, concursos a tenderos, ec |

| | |
|--|--|
| Creación, diseño, coordinación y ejecución de las Ofertas para el canal tradicional. | Se deben proponer, analizar y ejecutar las promociones que se llevan a cabo en los puntos de venta a lo largo de año. Para lo mismo se deben validar financieramente y con el área de planeación de demanda. |
| Concursos e incentivos a fuerza de ventas: | Se deben diseñar, analizar y ejecutar actividades como incentivos para que la fuerza de venta cumpla con su trabajo satisfactoriamente (Venta, cobertura, devoluciones, Drop Size, etc), asegurando así el cumplimiento de la cuota del canal. |
| Reportes y Análisis de Datos: | Se deben diseñar, estructurar, analizar y validar distintos reportes de información que se necesiten como input para estrategias del canal, consolidación de portafolio dependiendo de clusters de punto de venta, entre otros. |
| Soporte con compras de elementos que estén relacionados con la venta del canal | El apoyo por medio del área de compras, para adquirir materiales para el canal en donde se debe estar pendiente de que elementos son necesarios para llevar a cabo las estrategias planteadas. |

FOROS EN LOS QUE PARTICIPA

MAVE
Reunión de Resultados
Reunión de Proyectos.

| | | |
|----------------|------------------|----------------|
| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
| Laura Patiño | Alejandro Vargas | Catalina Chica |

- Asistente de Marca

| | | |
|---|-----------------------------|-------------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | FECHA 14/01/2014 |
|---|-----------------------------|-------------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | | ROL DEL CARGO |
|--|-----------------------------|--|
| Asistente de Marca | | Responsable del desarrollo de proyectos y campañas de la marca, así como el seguimiento del presupuesto de la misma, además de ejecutar la estrategia digital y analizar los estudios de mercado y co-liderar la ejecución de actividades promocionales. |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | |
| Gerente de Marca | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | |
| Director Mercadeo | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos |
| 10 | 0 | 0 |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|--------------------------|--|
| Campañas | Liderazgo de las campañas de licencia y ejecución 360° de ls mismas, así como la planeación estratégica de las |

| | |
|---------------------------|---|
| | campañas ATL y BTL de la marca a cargo, garantizando indicadores que miden la salud de la marca como Brand awareness y TOM. |
| Proyectos | Desarrollo de proyectos de innovación y renovación de la marca, además de proyectos de cobranding con marca líderes en otras categorías afines al target infantil. |
| Estrategia digital | Ejecutar la estrategia digital de la marca en una plataforma Always On, redes sociales y pauta online. |
| Estudio de mercado | Analizar los estudios de mercado para alcanzar un mejor entendimiento del consumidor, con el fin de garantizar la efectividad de los lineamientos de comunicación y productos propuestos. |
| Actividades promocionales | Co-liderar la ejecución de las actividades promocionales en los diferentes canales de ventas (canal moderno, tradicional, superetes y distribuidores) |
| Flows | Desarrollo de flows de inversión para el año y control del presupuesto de A&P |
| Reportes e indicadores | Realizar el scorecard de la marca y A&P de la marca |

FOROS EN LOS QUE PARTICIPA

| |
|--|
| Reunión de Resultados MAVE CODEV |
|--|

| | | |
|------------------|-----------------|----------------|
| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
| Carolina Ramírez | Dayana Buitrago | Catalina Chica |

- Business Controller

| | | |
|---|-----------------------------|-------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | 02/07/2013 |
|---|-----------------------------|-------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | | ROL DEL CARGO |
|--|-----------------------------|---|
| Business Controller | | Responsable del control de gestión de la compañía, Bussiness parther de los dos equipos de Top Line (comercial y Marketing) Y operaciones (COGS: industrial, costo de materiales y logística) responsable de la rentabilidad operacional de la compañía, seguimiento y cumplimiento del presupuesto |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | |
| Director de Finanzas | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | |
| Director General | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos |
| 8 | 4 | 0 |

| | |
|---------------------------------|--------------------------------------|
| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
| Responsable del control | |

| | |
|--|--|
| de gestión en la compañía. Business Parther de los equipos de top line (comercial y marketing) y operaciones (COGS: Industria, Costo de Materiales y Logística). | Seguimiento a todas las líneas del P&L con los responsables directos verificando la ejecución de su presupuesto de forma mensual. Asistiendo a todos los comités de la compañía para presentar los resultados financieros, los resultados de las actividades y el análisis de los nuevo proyectos. |
| Responsable de la rentabilidad operacional de la compañía y del seguimiento y cumplimiento del presupuesto. | |
| Atención y Manejo de Crisis | Realizar las funciones asignadas en el comité de manejo de crisis. |

| FOROS EN LOS QUE PARTICIPA |
|---|
| MAVE CNP Comité MOM GPS Reunión de resultados Comité de crisis |

| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
|--------------|--------------|----------------|
| Laura Patiño | Ariel Simone | Catalina Chica |

- Cash Controller

| | | |
|---|-----------------------------|-------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | 23/01/2014 |
|---|-----------------------------|-------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | ROL DEL CARGO | |
|--|--|-------------------------------|
| Cash Controller | Controlar el capital de trabajo y los gastos head office de la compañía a través del cruce de cuentas, la rotación de cartera, inventarios y proveedores. Además de apoyar el control interno. | |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | |
| Jefe Planning and Reporting | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | |
| Director de Finanzas | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos |
| 11 | 1 | 0 |

| | |
|---------------------------------|--------------------------------------|
| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|---------------------------------|--------------------------------------|

| | |
|-------------------------------|---|
| Cruce de cuentas de mandato | Realizar las proyecciones de ventas mandato y bajada cubo Ventas |
| Rotación de cartera (DSO) | Creación de Clientes (Revisión de legajo y propuesta de condiciones crediticias), gestión de partidas conciliatorias, fechas de cobro, estatus de cartera, regionales, distribuidores y seguimiento de tareas de comité de cash in. |
| Rotacion de proveedores (DPO) | Seguimiento de tareas de comité de cash out y gestión de extensión de plazos más el seguimiento Capex y la coordinación Lote Pagos. |
| Rotacion de inventarios (DIO) | Calculo de Inventarios MP y PT, de Indicadores Reales (DIO), aprobación y autorización de ajustes en las bodegas y consolidación con Alquilería Reunión Mensual con Planeación para evaluar Indicadores |
| Reportes e indicadores | Participar y preparar las presentaciones ante el comité del cash y apoyar las reuniones. Realizar los reportes en Magnitude / E1 / E2 / Bgt |
| Gastos generales | <ul style="list-style-type: none"> ○ Control de cuentas y análisis de otros ○ Management Book Head Office: Actualizar información, cambios y MB norma Local ○ Coordinación de provisiones: Actualización de gastos a registrar, reversar y demás ○ Seguimiento semanal a la LINA HO: semanal, para detectar alguna novedad en particular, es la revisión desde el sistema de los gastos de la contabilidad. ○ Redacción Link de Finanzas: Descripción de los resultados y evolución de la línea. Management Book |

FOROS EN LOS QUE PARTICIPA

Reunión de resultados
 Reunión Comité Cash IN Mandato con Alquilería
 Comité de Cash
 Reunión mensual con planeación
 Reunión con Directores

| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
|------------------|--------------|----------------|
| Carolina Ramírez | Ariel Simone | Catalina Chica |

- Gerente de Calidad

| | | |
|---|-----------------------------|-------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | 22/09/2013 |
|---|-----------------------------|-------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | ROL DEL CARGO |
|------------------------|---------------|
|------------------------|---------------|

| | | |
|---|---|-------------------------------|
| Gerente de Calidad | Garantizar la calidad del producto terminado a través de la implementación de planes y mejoras al sistema de calidad y seguridad alimentaria. | |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | |
| Directora de Investigación y Desarrollo - Calidad | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | |
| Director General | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos |
| 9 | 4 | 6 |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|---|---|
| Gestión y seguimiento de la seguridad alimentaria | Mejorar continuamente la competitividad y la preferencia de alto nivel de consumo de los productos DANONE a través de los sistemas de Calidad y Seguridad Alimentaria (Q & FS) |
| Gestión y seguimiento de la normatividad legal | Asegurar que los sistemas de gestión Q & FS están implementados y son mejorados en línea con la estrategia del Grupo y los requerimientos legales locales aplicables (reguladores, clientes ...) |
| Gestión y aseguramiento del HFBC | Gestionar los riesgos por Q & FS y asegurar los beneficios del producto, a lo largo del desarrollo de los productos y durante el proceso de producción, incluyendo la evolución con los subcontratistas |
| Gestión y seguimiento de la documentación | Documentos (specifications, HACCP plans) Asegurar que los productos terminados fabricados en planta cumplen con las especificaciones de los productos terminados DANONE y con las normas Q & FS del Grupo y locales con el fin de entregar constantemente productos que satisfacen las expectativas de los consumidores |
| Gestión y seguimiento a la materia prima | Asegurar que las materias primas y material de empaque, proveedores y sub contratistas cumplen con los estándares de Q&FS del Grupo, adicional con todos los requerimientos legale |
| Gestión producto | Garantizar la conformidad del producto y la seguridad a lo largo de la cadena de suministro (fuera de la fábrica) desde los proveedores hasta el punto final de venta |
| Manejo del Call Center | Analizar la información de los consumidores para mejorar los productos DANONE y servicios, así como fortalecer la lealtad del consumidor |
| Atención y Manejo de Crisis | Realizar las funciones asignadas en el comité de manejo de crisis. |
| FOROS EN LOS QUE PARTICIPA | |
| Reunión de Proyectos HACCP Reunión de Calidad Análisis de Causas Reunión de resultados Comité de Crisis | |

| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
|------------------|---|----------------|
| Stefanny Sánchez | Directora de Investigación y Desarrollo - Calidad | Catalina Chica |

- Jefe de Packaging

| | | |
|---|-----------------------------|-------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | 04/09/2013 |
|---|-----------------------------|-------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | | ROL DEL CARGO | |
|--|----------------------|--|--|
| Jefe de Packaging | | Responsable de todo el diseño y desarrollo de empaques de la compañía, envase primario envase secundario y embalaje, entendimiento de brief del proyecto y concepto por parte de marketing , establecer forma de envase, contacto y manejo de proveedores para el desarrollo de packaging coordinar pruebas industriales, de transporte coordinar elaboración de et´s de packaging | |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Director de Investigación y Desarrollo | | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Director general | | | |
| NIVEL | Nº Reportes Directos | Nº Reportes Indirectos | |
| 8 | 1 | 0 | |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|---|---|
| Entendimiento del brief de proyecto y concepto por parte de MKT | Leer, y revisar dependiendo de las normas de marketing para entender y desarrollar el packaging |
| Establecer formas de envase | A partir del brief y presentación de alternativas a marketing e Investigación y desarrollo se toma la decisión de la forma del envase |
| Establecer dimensiones y funcionalidad del envase | Una vez definida la forma y teniendo en cuenta el contenido del envase se define las dimensiones y las características funcionales |
| Contacto directo con proveedores | Con bases de datos de Danone y personales. |
| Coordinar pruebas industriales | Negociación con industria para el desarrollo y programación de pruebas |
| Coordinar pruebas de transporte | Negociación con Logística para el desarrollo y programación de pruebas |
| Evaluar resultados de pruebas y determinar pasos a seguir | A partir de los informes generados en las pruebas se determina cuales son los pasos a seguir en el proyecto |
| Coordinar elaboración de ET´s de packaging | Una vez a probado el envase se genera especificaciones consensuadas con el proveedor, |

| | |
|-----------------------------|---|
| Atención y manejo de crisis | Realizar las funciones asignadas en el comité de manejo de crisis |
|-----------------------------|---|

FOROS EN LOS QUE PARTICIPA

Reunión de proyectos
 CNP
 MAVÉ
 GPS
 Consolidación de volúmenes
 Reunión de resultados
 Comité de Crisis

| | | |
|----------------|---------------------|----------------|
| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
| Laura Patiño | Mary Luz Valderrama | Catalina Chica |

- Key Account Management

| | | |
|---|-----------------------------|-------------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | FECHA 14/01/2014 |
|---|-----------------------------|-------------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | | ROL DEL CARGO | |
|-----------------------------------|----------------------|--|--|
| Key Account Manager | | Gestionar las oportunidades de negocio y ampliar el portafolio de clientes activos, ya existente mediante la consecución de los objetivos de venta estratégicos. | |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Gerente Canal Moderno | | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Director Comercial | | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos | |
| 9.9 | 0 | 0 | |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|--------------------------|--|
| Contacto comercial | Realizar negociaciones y manejo comercial (calendario comercial, exhibiciones adicionales, espacios en lineal, etc.), con las cadenas como Olímpica, Alkosto, Makro, Jeronimo Martins. |
| Seguimiento | Hacer seguimiento a ventas y devoluciones, así como la ejecución en campo y el control de cartera. |
| Competitividad | Maximizar la posición competitiva de nuestras marcas en la cadena a cargo, garantizando apoyo en las negociaciones eficientes basadas en el conocimiento profundo de la cadena. |

FOROS EN LOS QUE PARTICIPA

Reunión de Resultados

| | | |
|------------------|-----------------|----------------|
| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
| Carolina Ramírez | Mónica Cortina | Catalina Chica |

- Sales Controller

| | | |
|---|-----------------------------|-------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | 23/01/2014 |
|---|-----------------------------|-------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | | ROL DEL CARGO | |
|--|-----------------------------|---|--|
| Sales Controller | | Revisar y analizar las actividades del área comercial, controlando los descuentos comerciales, la línea sales forcé y garantizar su participación y apoyo en el comité de marketing-ventas a través de una comunicación P&L | |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Director de Finanzas | | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Director General | | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos | |
| xx | 4 | 0 | |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|--|---|
| Revisión y análisis actividades área comercial | Evaluar inversiones y actividades comerciales para encontrar mejor mix inversión. |
| Control de descuentos comerciales | Control y seguimiento de descuentos otorgados a clientes con base en presupuesto y contratos firmados |
| Control línea Sales Force | Control y seguimiento gasto línea Fuerza de Ventas con discriminación por canal y región |
| Participación y apoyo Comité Marketing-Ventas | Comunicación principales indicadores financieros compañía y repago promociones |
| Comunicación P&L | Consolidación y comunicación P&L compañía discriminado por región, canal, marca y formatos |
| Reportes e indicadores | Realizar los P&L Canal-Región-Marca mes y acumulado, P&L Completo mes y acumulado vs estimados, Mix-Vol Price, Weekly Trend y Management Book Sales Force |

| FOROS EN LOS QUE PARTICIPA |
|-----------------------------------|
| Reunión de resultados |

| | | |
|------------------|-----------------|----------------|
| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
| Carolina Ramírez | Ariel Simone | Catalina Chica |

- Director de Investigación y Desarrollo

| | | |
|---|-----------------------------|-------------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | FECHA 08/07/2013 |
|---|-----------------------------|-------------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | | ROL DEL CARGO | |
|---|-----------------------------|--|--|
| Director R&D – Calidad y Seguridad Alimentaria | | Asegurar el lanzamiento oportuno de los nuevos productos de la BU y la rentabilidad de las marcas. | |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO Director general | | Garantizar la satisfacción permanente de clientes y consumidores, mediante la implementación de los programas y planes de calidad del grupo y el cumplimiento de la normatividad legal vigente. | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | Como Gerente de crisis de la BU debe asegurar la implementación de los principios de Gestión de Crisis del grupo Danone. | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos | |
| 7 | 4 | 12 | |
| AREA CLAVE DE DESARROLLO | | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS | |
| Gestión de crisis | | <p>Asegurar la implementación actualizada del manual de Crisis.</p> <p>Asegura la capacitación permanente en la gestión de crisis</p> <p>Anticipar las situaciones de crisis</p> <p>Liderar el equipo de crisis</p> <p>Gestionar todos los aspectos relacionados a la crisis bajo supervisión del GM</p> <p>Lleva el libro de registros</p> <p>Asegura que la BU pueda gestionar la comunicación de crisis</p> | |
| Investigación y Desarrollo | | <p>Asegurar el lanzamiento oportuno de los nuevos productos</p> <p>Identificar oportunidades de negocio para el desarrollo de nuevos productos y procesos dentro de los lineamientos del plan estratégico de la BU y de grupo.</p> <p>Implementación en la BU de las directrices globales de R&D Desarrollo y formación del equipo a cargo.</p> <p>Responsable de las reuniones de CNP</p> <p>Realizar seguimiento al Buget del área asegurando el uso eficiente de los recursos.</p> <p>Implementación de proyectos de productividad, asegurando la eficiencia de los procesos involucrados y la calidad de los productos terminados</p> <p>Implementación de los programas de Nutrición y salud del grupo.</p> <p>Asegurar el cumplimiento de la legislación nacional vigente.</p> | |
| Quality & Food Safety | | Contribución a la estrategia del negocio. | |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ○ Anticipa la evolución de los principales retos de negocio a largo plazo WWBU y CBU. ○ Dirige y conduce el seguimiento del plan de negocio de la calidad mediante la integración y el empoderamiento de equipos funcionales cruzados ○ Recomienda y gestiona proyectos de gestión del cambio WWBU <p>Cientes y consumidores</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Define KPIs relevantes para evaluar la satisfacción de clientes y consumidores ○ Influye en la organización a través de comentarios de los consumidores a gestionar el cambio y la mejora, basada en datos y cifras. ○ Gestiona la información a los clientes y consumidores de una manera positiva la creación de oportunidades de negocio. ○ Anticipa el impacto de los problemas o inquietudes ○ Recomienda, gestiona y mejora la organización para captar la retroalimentación de los consumidores y clientes con una mentalidad innovadora. <p>Formulación producto, procesos y equipos</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Valida las especificaciones y recomendaciones generados por la operación o de I + D ○ Define los estándares de calidad <p>Ciencia de alimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Desarrolla un conocimiento en profundidad en un campo específico de actividad y desempeña el papel de experto en la organización de cualquier solución de problemas ○ Constituye una red de expertos y gestiona estudios internos y externos de las materias primas y envases ○ Identifica los conocimientos, las herramientas y los métodos evoluciones, anticipa su aplicación en el Grupo y desarrolla las competencias <p>Gerencia de Calidad y Seguridad Alimentaria</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Define y gestiona la calidad y la Alimentación Sistemas de seguridad con los métodos y comportamientos adecuados, y en coherencia con la estrategia de la calidad ○ Identifica y lleva mejora de QFS y procesos funcionales cruzados con el fin de mejorar la eficiencia de los sistemas de calidad y la |
|--|---|

| | |
|--|--|
| | <p>coherencia con la estrategia de la calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Desarrolla la eficacia del equipo a través de planes de formación y planes de comunicación ○ Gestiona los proceso de certificación . ○ Anticipa las principales necesidades de la empresa y se adapta el sistema de gestión de calidad y seguridad alimentaria continua ○ Es consciente de las grandes evoluciones del sistema y anticipa su aplicación para el Grupo |
|--|--|

FOROS EN LOS QUE PARTICIPA

Reunión de I+D y de calidad de LATAM
 Comité Directivo
 MAVE
 Marketing y Ventas
 CNP
 Comité de crisis.
 Reunión de resultados

| | | |
|-------------------------------|------------------|----------------|
| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
| Camila Alejandra Castro Bello | Francois Lacombe | Catalina Chica |

- Director de Recursos Humanos

| | | |
|---|-----------------------------|-------------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | FECHA 17/11/2013 |
|---|-----------------------------|-------------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | | ROL DEL CARGO | |
|--|--|--|--|
| Directora de recursos humanos | | Contar con un equipo humano productivo, en permanente desarrollo y motivado para asegurar los resultados de la compañía, mediante una consultoría a los Jefes en los procesos de Gestión Humana. | |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Director general | | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos | |
| 7 | 3 | 1 | |
| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS | | |
| Generalidades | <p>Asegurar que la estructura y la planta de personal de la compañía sea la más efectiva para alcanzar los resultados de la organización y el desarrollo del personal.</p> <p>Garantizar el cumplimiento de las políticas de contratación y el ajuste de la planta de personal aprobada.</p> <p>Responsable de los temas de seguridad de la compañía.</p> <p>Vocera Crisis</p> | | |
| Selección | Crear mecanismos que faciliten la atracción del mejor | | |

| | |
|--|--|
| | <p>Talento.</p> <p>Garantizar procesos de selección eficientes y predictivos que permitan atraer el mejor talento ajustado a los perfiles y cultura DANONE.</p> |
| Productividad y empoderamiento (proceso gerencial) | <p>Proponer e implementar acciones de divulgación de los componentes corporativos: Misión, Visión, Competencias y Valores.</p> <p>Identificar necesidades de capacitación, proponer e implementar acciones de capacitación orientada a fortalecer las competencias corporativas y a mejorar el desempeño.</p> <p>Monitorear el cumplimiento del proceso de fijación y evaluación de resultados trimestrales y anuales.</p> <p>Asegurar el desarrollo de la evaluación de desempeño y la definición e implementación de los planes de mejoramiento definidos.</p> |
| Proceso de entrenamiento e inducción | <p>Garantizar un proceso de Inducción general a la compañía estandarizado, relevante y oportuno.</p> <p>Asegurar que cada persona tenga clara su contribución a la empresa mediante la implementación del proceso de inducción y entrenamiento en el cargo.</p> |
| Desarrollo del talento humano desarrollo | <p>Garantizar la actualización semestral de la matriz de talento clave y la implementación de las acciones orientadas a retener al mejor talento y a filtrar a las personas que no se ajustan.</p> <p>Asegurar la formación de Back ups para los cargos claves.</p> <p>Diseñar plan carrera del área y proponer acciones de desarrollo.</p> <p>Apoyar el proceso de coaching y retroalimentación de los jefes a sus colaboradores</p> |
| Compensación | <p>Proponer mejoramientos en la estructura salarial y los sistemas de remuneración, premios e incentivos.</p> <p>Garantizar el cumplimiento de las políticas y sistemas de remuneración.</p> |
| Motivación y bienestar | <p>Monitorear permanentemente el nivel de satisfacción de los empleados en la compañía, proponer e implementar acciones orientadas a mantener un ambiente sano, motivador, retante y equitativo.</p> <p>Garantizar la efectiva implementación de todas las actividades y programas para Bienestar.</p> |
| Atención y Manejo de Crisis | <p>Realizar las funciones asignadas en el comité de manejo de crisis.</p> |

FOROS EN LOS QUE PARTICIPA

Reunión de Recursos Humanos de LATAM
Comité Directivo
MAVE,
Marketing y ventas,
CNP

Comité de seguridad
Comité de crisis
Reunión de resultados

| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
|-------------------------------|------------------|----------------|
| Camila Alejandra Castro Bello | Francois Lacombe | Catalina Chica |

- Gerente de Compras

| | | |
|---|-----------------------------|-------------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | FECHA 10/11/2013 |
|---|-----------------------------|-------------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | | ROL DEL CARGO | |
|--|----------------------|---|--|
| Gerente de Compras | | Ser el responsable del proceso de la negociación entre la compañía y los diversos proveedores con que se trabaja, asegurando productividades. Adicional es el responsable del costo de la materia prima de la organización y de asegurar la continuidad de suministros de las mismas. | |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Director de Operaciones | | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Director General | | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos | |
| 9 | 3 | 2 | |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|---|--|
| Responsable del proceso de negociación de la compañía (Capex / Bienes y Servicio / Material Primas) | Coordinar y ejecutar la negociación con proveedores de bienes y servicios y materia prima para lograr las condiciones en tiempo y dinero requeridas por el negocio para alcanzar productividades que beneficien la organización. |
| Responsable del comité de productividad | Realizar el comité de productividades, llevando de manera organizada y efectiva la información suministrada para compartirla con los demás asistentes de la reunión. |
| Responsable del costo de material de la compañía | Velar y asegurar a través de las diferentes negociaciones que el costo de material que asume la organización sea el mejor posible para alcanzar las metas establecidas. |
| Responsable de asegurar la continuidad del suministro de materias primas | Asegurar que los suministros requeridos de materias primas estén siempre disponibles y no afecten el proceso de producción. |
| Atención y Manejo de Crisis | Realizar las funciones asignadas en el comité de manejo de crisis. |

| FOROS EN LOS QUE PARTICIPA |
|--------------------------------|
| GPS CNP Comité de crisis |

Reunión de resultados

| | | |
|------------------|-----------------|----------------|
| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
| Nathalia Mayorga | Iván Fajardo | Catalina Chica |

- Gerente de Desarrollo Comercial

| | | |
|---|-----------------------------|-------------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | FECHA 27/11/2013 |
|---|-----------------------------|-------------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | | ROL DEL CARGO |
|--|-----------------------------|---|
| Gerente Desarrollo Comercial | | Diagnóstico, proyección de volúmenes y movilización de recursos e información (incluyendo creación de dinámicas) para asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados en canales, marcas y fuerza de ventas para implementar la estrategia anual y asegurar la ejecución trimestral. Determinar necesidades de información y el nivel de detalle para el área comercial y áreas de colaboración. Diagnóstico del área comercial, activaciones de marca y formato. Asegurar la viabilidad y rentabilidad de todos los proyectos que hace la compañía (ROI). |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | |
| Director Comercial | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | |
| Director General | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos |
| 9 | 1 | 0 |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|----------------------------------|--|
| Desarrollo y Gestión Información | Informes Facturación: Información acerca de las ventas por canales y clientes para hacer un monitoreo, comunicar y tomar acciones correctivas en caso de ser necesario. |
| | Informes Seguimiento Ejecución: Verificación del cumplimiento de la ejecución en el punto de venta de acuerdo a los objetivos (amplitud portafolio, exhibiciones, estrategia de precios, visibilidad). Esta información es recolectada por supervisores y los analistas de ventas con el fin de tomar medidas correctivas y asegurar la ejecución. |
| | Informe Competencia: Información cualitativa complementada con registros fotográficos acerca de actividades de la competencia (lanzamientos, nuevos productos, ofertas, descuentos...). Así mismo, existe información cuantitativa en cuanto a variables críticas del mercado vs nuestras marcas (Nielsen, precios, espacio, |

| | |
|-------------------------|---|
| | <p>distribución numérica). Esta información es recolectada a través de Analistas de ventas, Analista de investigación de mercados, Coordinadores de Trade Marketing y Jefes de ventas y es muy importante para comunicar interna e inmediatamente a los interesados, así como identificar los avances de la competencia y su impacto en el negocio Danone.</p> |
| | <p>Información Mercado: Monitoreo de la categoría Productos Frescos Lácteos (PLF) en general y sus segmentos. Esto se hace a través de dos fuentes: Nielsen (share por canales) y Kantar Home Panel (consumo hogares: tasa, frecuencia, niveles socioeconómicos) para guiar el desarrollo de formatos de acuerdo con los cambios en el mercado influidos por el shopper, identificar crecimiento o decrecimiento y hacer foco en canales específicos.</p> |
| | <p>Desarrollo Plataformas Información: Verificar la viabilidad en cuanto a presupuesto de la generación de una interfaz de información amigable (que sea fácil de organizar y entender) para que las áreas comercial y logística tengan acceso a la información, dando mayor celeridad a la demanda de información interna. Esto se hace junto con el Analista de ventas, el área de Finanzas, proveedores e IT en Argentina.</p> |
| Presupuesto | <p>Budgeting: Definir el presupuesto anual requerido para implementar el plan anual de ventas y de Trade Marketing. Para esto, se debe tener en cuenta presupuestos del año anterior, nuevos y antiguos planes, lanzamientos y nuevas marcas. Esto se hace en conjunto con los comités de marcas Y CODI para establecer los planes de acuerdo a las necesidades Danone, sus prioridades y el presupuesto. Así mismo, también se monitorea el gasto mensual del presupuesto para no generar sobrecostos y cumplir con los objetivos financieros y de rentabilidad planteados, soportando la operación durante todo el año.</p> |
| Planes Marcas y Cadenas | <p>Plan Activación Marcas Trimestral: Conjuntamente con las marcas, los Coordinadores Trade Marketing y CODI se define cuales son las opciones de activación que más impacto pueden tener en el shopper, trayendo más volumen durante el trimestre para ajustar el presupuesto al trimestre y sacar el mejor provecho de este recurso. Este plan debe hacerse al menos dos meses antes para identificar como se integran las cadenas y los clientes para lograr lanzamientos, presentaciones y negociaciones exitosas que cuenten con los recursos necesarios.</p> <p>Dinámicas a tenderos: A través de la información de system21 y facturación, se evalúan variables (cobertura, efectividad, drop size) que tengan impacto en la gestión del trimestre para potencializar las variables más críticas o</p> |

| | |
|------------------------------|---|
| | <p>con más potencial y determinar cuál es la mejor opción que asegure la disponibilidad del portafolio en línea con las innovaciones del canal. Estas dinámicas pueden ser ofertas para aumentar el drop size, concursos para asegurar la convivencia de dos marcas que podrían canibalizarse, planes de fidelización para asegurar el aumento o la estabilidad de variables críticas como amplitud de portafolio, tamaño exhibición, visibilidad del producto, etc.</p> |
| | <p>Eventos Cadenas: Son eventos en el año en donde se generan los mayores incrementos de volumen gracias al tráfico de compradores en el canal moderno. Se debe determinar cuál es la mejor propuesta Danone para lograr incrementos de ventas en la participación de estos eventos (aniversarios, megaprimas, eventos especiales), la cual debe ser atractiva para los compradores y rentable para la compañía. Esto último se determina dependiendo del presupuesto, viabilidad de la propuesta en términos de volúmenes requeridos para el repago y el status de cada marca o formato.</p> |
| <p>Diagnóstico Comercial</p> | <p>MAVE: La participación del Gerente de Desarrollo comercial en el foro de Marketing y Ventas tiene el propósito de presentar a los asistentes el diagnóstico del mes y las variables que influyeron en el desempeño detallando canales, marcas, actividades de la competencia, entre otros. Adicionalmente, se debe coordinar la agenda, los tiempos y las temáticas importantes a resaltar, ya que según la información dada, se determinan los riesgos que pueden presentarse en los próximos dos meses y la manera de minimizarlos.</p> |
| | <p>Consolidación volúmenes GPS: Con base en el plan trimestral, se debe determinar los volúmenes adicionales que cada actividad podría aportar a cada canal. Esto se hace en consenso con Planeación de la demanda y los gerentes del canal llevando las propuestas de cada evento, promoción para determinar el volumen y las cuotas de ventas en todos los niveles.</p> |
| | <p>GPS: Presentación al CODI y equipo de GPS la propuesta anteriormente descrita para tener aprobación y determinar los recursos para cumplir con el presupuesto de ventas inicial del año y/o revertir alguna tendencia que presenten los canales.</p> |
| <p>PUMA</p> | <p>Creación valores y filosofía: Junto con el Coordinador de Capacitación y Desarrollo, se deben determinar los valores y los motivadores que hacen que la fuerza de ventas se movilice para lograr sus objetivos. Con esta nueva propuesta, se busca generar una cultura y una fuerza de ventas motivada que presente mayor estabilidad, menor rotación, y facilidad de logro de objetivos gracias al entendimiento de la filosofía Danone,</p> |

| | |
|--|--|
| | conocimiento de las buenas prácticas y necesidades del área comercial. |
| | Evaluación y seguimiento del programa: Evaluar cuales son los KPIS que harán que el programa refleje crecimiento de volumen y posicionamiento en el mercado para la compañía. Se debe establecer el método y la frecuencia de medición de los KPIS para alinear la estrategia de desarrollo comercial e involucrar a la fuerza de venta con los puntos clave de crecimiento. |

| FOROS EN LOS QUE PARTICIPA |
|---|
| Reunión Resultados MAVE GPS COCO |

| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
|----------------|-----------------|----------------|
| Ana Giraldo | Luis García | Catalina Chica |

- Gerente Nacional Canal Tradicional

|  | DESCRIPCION DE CARGO | FECHA 29/01/2014 |
|---|-----------------------------|-------------------------|
|---|-----------------------------|-------------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | | ROL DEL CARGO |
|--|-----------------------------|--|
| Gerente Nacional Canal Tradicional | | Responsable del canal tradicional para Colombia (DTT y STT) desde el diseño, estrategia hasta el cumplimiento de los objetivos tanto comerciales como financieros. |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | |
| Director Comercial | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos |
| 8 | 5 | 22 |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|---------------------------------|---|
| Diseño | Implementar procesos, validar, hacer seguimiento y controlar. |
| Estrategia | Tomar decisiones a nivel comercial y estructura el portafolio |
| Objetivos | Preparar presupuestos yendo en línea con la estrategia de volumen y finanzas de la compañía. |
| Reportes e indicadores | Realizar los reportes financieros (CAB, CANN, MOV, CO, NCC), comerciales (Volumen, Efectividad, Cobertura, DS y Devolución) y Mercado (SOM, SOS, DN y DP) |

| FOROS EN LOS QUE PARTICIPA |
|-----------------------------------|
|-----------------------------------|

Reunión Resultados
MAVE
GPS
COCO

| | | |
|------------------|------------------|----------------|
| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
| Carolina Ramírez | Francois Lacombe | Catalina Chica |

- Gerente Regional Canal Moderno

| | | |
|---|-----------------------------|-------------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | FECHA 29/01/2014 |
|---|-----------------------------|-------------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | | ROL DEL CARGO | |
|--|-----------------------------|---|--|
| Gerente Regional Canal Moderno | | Dirigir, organizar y controlar el desarrollo comercial en el canal moderno a través de la gestión y desarrollo de la fuerza de ventas (Ejecutivos de Ventas) y negociación con cadenas a nivel nacional y regional. | |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Director Comercial | | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos | |
| 9 | | xxx | |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|---|---|
| Desarrollo comercial del canal moderno | Hacer el seguimiento de ventas del canal, para asegurar los crecimientos requeridos por la empresa. |
| Negociaciones con compradores de las cadenas a nivel regional | Obtener negociaciones adicionales con las cadenas a nivel regional |
| Gestión y desarrollo de la fuerza de ventas | Gestión de la fuerza de ventas regional, en este momento con Plan Colombia y fortalecer la relación con Alquería y crear sinergias entre nuestros dos equipos. |
| Reportes e indicadores | Realizar los indicadores de volumen de venta por marca y devoluciones, además de aumento de espacio lineal (SOS), aumento de exhibiciones adicionales (SOE) y seguimiento 4 fundamentales de la venta |

FOROS EN LOS QUE PARTICIPA

Reunión Resultados
MAVE
GPS
COCO

| | | |
|------------------|------------------|----------------|
| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
| Carolina Ramírez | Francois Lacombe | Catalina Chica |

- Practicante de Trademarketing

| | | |
|---|---|---|
|  | <p align="center">DESCRIPCION DE CARGO</p> | <p align="center">FECHA 26/10/2013</p> |
|---|---|---|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | | ROL DEL CARGO | |
|--|-----------------------------|--|--|
| Practicante Trade Marketing | | Implementación de planes y estrategias propuestas por el área, a través de la coordinación de la ejecución en el punto de venta y control del presupuesto. Generar un feedback a través de análisis de datos con el fin de mejorar la gestión. | |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Coordinador Trade Marketing Activia | | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Gerente Desarrollo Comercial | | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos | |
| 12 | 0 | 0 | |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|---|---|
| Coordinación y seguimiento en la distribución del producto y materiales de merchandising en el PDV. | <p>Degustación: Primero se reúne un representante de la marca para coordinar (de acuerdo al mercado y el foco) la cantidad de sampling que se enviará, así como la ciudad y el punto de venta. Para esto se deben redactar cartas y fichas semanales a logística con estos datos para que el producto pueda ser enviado. Lo anterior garantiza el posicionamiento del producto en el mercado.</p> <p>Salidas Producto: De acuerdo a las eventualidades en los PDV, se crean necesidades que tienen solución a través de producto para amarres o negociaciones (puede ser fecha corta). Se deben hacer cartas para la salida del producto; realizar seguimiento de la distribución del mismo. Estos productos apoyan negociaciones y ayudan a hacer foco en las marcas de acuerdo a la estrategia del momento.</p> |
| Fuerza de Ventas | <p>Apoyo Eventos: Coordinar el evento (definir cómo, con quien y cuando se realizará el evento) y garantizar que este se ejecute, participando en el mismo; de esta manera se activarán las marcas o se harán incentivos al vendedor (Se facilita la ejecución del plan a través de la entrega de material POP y herramientas; y seguimiento del mismo).</p> <p>Contacto Fuerza de Ventas: Se hacen acompañamientos semanales en la casita comercial con la fuerza de ventas (semanal con canal moderno y quincenal con proxy) para llevar feedback y alinear el plan estratégico y foco de categoría que se tenga en el momento.</p> |
| Facturación | <p>Facturación DASA: Negociar con el proveedor junto con el área de compras; pedir cotización, pedir aprobación y condiciones a Trade Mark, montar en el sistema, hacer seguimiento de la aprobación de la orden. Todo con el fin de que las actividades planeadas por el área se puedan realizar.</p> <p>Facturación Activos: Montar órdenes de compra con la temporal con el fin de controlar presupuestos por canales y regiones, asegurarse de que las ordenes hayan sido aprobadas y se encuentren en el centro de costo adecuado (revisando el serial de la factura). Para esto, se reciben las prefacturas de activos que pueden ser de envíos, neveras, personal, bodegaje o logística.</p> |
| 4.Datos Mercado | Ventas POS e Inventarios Cadenas: Seguimiento a la venta efectiva de los productos semanalmente (revisando el sistema) y se recopila la información para verificar la rotación de los productos y realizar un análisis de la venta al consumidor final. |

| | |
|--|--|
| | <p>Chequeo de precios: Quincenalmente, se consolida la información que los supervisores envían acerca de los precios y se promedian. Adicionalmente se añade el histórico y se analiza la información para hacer seguimiento del precio de los productos y su variación en el tiempo, así como variación vs. Last Year, teniendo en cuenta la competencia y poder realizar análisis pertinentes que orienten la estrategia de la categoría.</p> |
| | <p>Informe Scorecards Nuevos Productos: Se analizan las ventas finales de los productos nuevos que lanzamos al mercado (durante los tres primeros meses) para medir el impacto real que tiene el producto en las ventas, hacer seguimiento y proponer plan de acción. Cada Lunes se revisa en el sistema las ventas de la semana anterior y se comparan con las metas (fijadas por el GPS). Se realiza un consolidado mensual. Se tienen en cuenta KPI'S comerciales como devolución, cobertura; así como el nivel de servicio (logística) se complementa con fotos de implementación.</p> |
| | <p>Análisis Información eventual: Se realiza un análisis de datos relevantes que surgen esporádicamente, dependiendo de los análisis y la tendencia del mercado, se profundiza y se hace foco en algún tema específico con el fin de entender la problemática y proponer plan de acción para mejora de la situación.</p> |

FOROS EN LOS QUE PARTICIPA

Reunión Resultados

| | | |
|----------------|------------------|----------------|
| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
| Ana Giraldo | Alejandro Vargas | Catalina Chica |

- Preventista

| | | |
|---|-----------------------------|-------------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | FECHA 20/11/2013 |
|---|-----------------------------|-------------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | | ROL DEL CARGO |
|--|-----------------------------|---|
| Preventista | | Garantizar la existencia de las referencias de Danone en cada punto de venta, procurando la visibilidad más óptima para el consumidor final. Así mismo, mejorar el servicio en cada punto de venta a través de: buenas relaciones interpersonales con el cliente y ejecución en el punto de venta (Material POP, limpieza del lineal/nevera, cobertura, efectividad, bloque de marca), cumpliendo así mismo, con objetivos de venta propuestos. |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | |
| Jefe de grupo | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | |
| Jefe de ventas | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos |
| 12A | 0 | 0 |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|--------------------------|---|
| Asistencia a reuniones | Llegar a todas las reuniones establecidas de manera puntual (6:00 a.m.); de esta forma se realiza seguimiento y retroalimentación con el supervisor y el grupo de ventas en general. |
| | Cumplimiento de cuotas diarias y mensuales orientadas al cumplimiento de los objetivos diarios y organizacionales (cumplimiento de indicadores) |
| Punto de venta | Visitar la totalidad de los puntos de venta asignados en el rutero de la zona en la frecuencia asignada para cumplir los objetivos de venta y atender a las necesidades de los clientes. |
| | Rotación del producto en la nevera con el fin de garantizar cero devoluciones, colaborando de esta manera al cumplimiento de los objetivos propuestos. |
| | Limpieza en el punto de venta/lineal/nevera para exhibir adecuadamente el producto y afianzar relaciones comerciales en el punto de venta. |
| | Codificación del portafolio según la tipología del cliente con el de cubrir las necesidades de los clientes finales de acuerdo a sus hábitos de consumo. |
| | Exhibir el producto de acuerdo al bloque de marca según la tipología del cliente de manera que el producto sea llamativo para los clientes finales de acuerdo a sus hábitos de consumo. |
| | Ofrecer actividades y promociones, aumento de ventas y generando que más consumidores se interesen en adquirir el producto. |
| | Cierre de la venta exitoso, logrando que el cliente compre el producto. |
| | Conocimiento del producto en cuanto a sus características y rentabilidad, de manera que esta información pueda ser usada como argumento comercial con los clientes y que ayude al cierre de ventas exitoso. |
| | Manejo de la WAP y envió de pedidos antes de la 5:00 p.m. con el fin de garantizar un mejor montaje de pedidos en el sistema. |
| | Verificación de la llegada del pedido a cada punto de venta y de esta manera verificar también el sugerido hecho anteriormente y hacer seguimiento de la rotación e inventario del mismo. |
| | Mostrar el catalogo en cada punto de venta para dar a conocer el portafolio completo de los productos Danone y utilizar este catálogo como herramienta para realizar un cierre de venta exitoso. |
| Manejo de la información | Mantener la confidencialidad en las actividades que se realizan en la compañía con el fin de mantener la exclusividad en nuestros productos, promociones, actividades. |

| | |
|--|--|
| Presentación personal y relaciones interpersonales | Mantener buenas relaciones interpersonales con los colaboradores y clientes; así se afianza las relaciones comerciales y se asegura el cumplimiento de los objetivos propuestos. |
| | Portar adecuadamente el uniforme y tener buena presentación personal con el fin de afianzar relaciones comerciales. |

FOROS EN LOS QUE PARTICIPA

Reunión Resultados diaria

| | | |
|----------------|-----------------|----------------|
| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
| Ana Giraldo | Julián Ochoa | Catalina Chica |

- Suplente de Preventa

| | | |
|---|-----------------------------|-------------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | FECHA 30/01/2014 |
|---|-----------------------------|-------------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | | ROL DEL CARGO | |
|--|-----------------------------|--|--|
| Suplente Preventa | | Responsable de realizar el cubrimiento de novedades diarias que se presenten en el área de ventas, así como visitar la totalidad de los clientes asignados y ejecutar los pasos de la visita en cada punto, de manera integral y completa. | |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Jefe de Grupo | | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Jefe de Ventas | | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos | |
| 12A | 0 | 0 | |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|--------------------------|--|
| Asistencia a reuniones | Llegar a todas las reuniones establecidas de manera puntual (6:00 a.m.); de esta forma se realiza seguimiento y retroalimentación con el supervisor y el grupo de ventas en general. |
| Punto de venta | Visitar la totalidad de los puntos de venta asignados en el rutero de la zona en la frecuencia asignada para cumplir los objetivos de venta y atender a las necesidades de los clientes. |
| | Rotación del producto en la nevera con el fin de garantizar cero devoluciones, colaborando de esta manera al cumplimiento de los objetivos propuestos. |
| | Limpieza en el punto de venta/lineal/nevera para exhibir adecuadamente el producto y afianzar relaciones comerciales en el punto de venta. |

| | |
|--|---|
| | Codificación del portafolio según la tipología del cliente con el de cubrir las necesidades de los clientes finales de acuerdo a sus hábitos de consumo. |
| | Exhibir el producto de acuerdo al bloque de marca según la tipología del cliente de manera que el producto sea llamativo para los clientes finales de acuerdo a sus hábitos de consumo. |
| | Ofrecer actividades y promociones, aumento de ventas y generando que más consumidores se interesen en adquirir el producto. |
| | Cierre de la venta exitoso, logrando que el cliente compre el producto. |
| | Conocimiento del producto en cuanto a sus características y rentabilidad, de manera que esta información pueda ser usada como argumento comercial con los clientes y que ayude al cierre de ventas exitoso. |
| | Manejo de la WAP y envío de pedidos antes de la 5:00 p.m. con el fin de garantizar un mejor montaje de pedidos en el sistema. |
| | Verificación de la llegada del pedido a cada punto de venta y de esta manera verificar también el sugerido hecho anteriormente y hacer seguimiento de la rotación e inventario del mismo. |
| | Mostrar el catalogo en cada punto de venta para dar a conocer el portafolio completo de los productos Danone y utilizar este catálogo como herramienta para realizar un cierre de venta exitoso. |
| Manejo de la información | Mantener la confidencialidad en las actividades que se realizan en la compañía con el fin de mantener la exclusividad en nuestros productos, promociones, actividades. |
| Presentación personal y relaciones interpersonales | Mantener buenas relaciones interpersonales con los colaboradores y clientes; así se afianza las relaciones comerciales y se asegura el cumplimiento de los objetivos propuestos. |
| | Portar adecuadamente el uniforme y tener buena presentación personal con el fin de afianzar relaciones comerciales. |

FOROS EN LOS QUE PARTICIPA

Reunión Resultados diaria

| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
|------------------|------------------|----------------|
| Carolina Ramírez | Leonardo Rubiano | Catalina Chica |

- Analista de Laboratorio

| | | |
|---|-----------------------------|-------------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | FECHA 12/12/2013 |
|---|-----------------------------|-------------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | | ROL DEL CARGO | |
|--|---|-------------------------------|--|
| Analista Laboratorio | Garantizar la calidad de los productos Danone y el cumplimiento de las especificaciones de los mismos haciendo seguimiento durante todo el proceso de vida útil realizando análisis fisicoquímicos desde materias primas, pasando por liberación de procesos; hasta producto terminado y seguimiento en cuarentenas para determinar cómo se comporta el producto. | | |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Jefe Laboratorio | | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Jefe Calidad | | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos | |
| 11 | 0 | 0 | |

| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS |
|---------------------------------|---|
| Análisis Fisicoquímicos | <p>Materias primas asociados a lácteos: Analizar la muestra que llega a bodega de materias primas: Leche en Polvo (Grasa, proteína, alcohol/OH, acidez, organoléptico), Crema Leche (Acidez, porcentaje grasa, antibiótico) y Leche Fluida (Proteína, grasa, acidez, densidad, alcohol/OH, ebullición, antibiótico, organoléptico y adulterantes). Si cumple con las especificaciones, se libera para que pueda ser usado en la planta en la elaboración de los productos Danone. El análisis de las especificaciones de la grasa y proteína de la leche fluida constituye un indicador de gestión.</p> |
| | <p>Frutas: Se analiza la muestra enviada por el proveedor (Ph, contenido de fruta, color) y si cumple con especificaciones, se libera para que el contenedor pueda ser enviado y elaborar posteriormente los productos Danone. De lo contrario, se reportan las desviaciones en novedades de turno y se pide la contramuestra para realizar el análisis nuevamente. En este caso se reporta una ficha por reclamo o rechazo.</p> |
| | <p>Revisión Temperatura: Durante el turno el analista de laboratorio debe medir la temperatura de las neveras, cuarentenas e incubadoras con el termómetro y velar porque se mantengan dentro de la temperatura establecida, en caso contrario se debe informar al Jefe de Laboratorio en caso de neveras o a Mantenimiento en caso de cuarentenas, ya que depende de la temperatura la calidad del producto fabricado y depende también el seguimiento y resultado de las muestras en cuarentenas y evidenciar el comportamiento del producto.</p> |
| | <p>Pasteurización: En este proceso, se deben verificar los</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>datos de liberación de la muestra para que esta pueda ser liberada por el operario de proceso. Para esto, se analiza el ph, acidez, grasa, proteína, grados brix y organoléptico y demostrar de esta manera, que se han eliminado los microorganismos que puedan resultar patógenos.</p> |
| | <p>Enfriamiento: Es necesario hacer un análisis de ph, acidez, grasa, proteína, grados brix (usar viscosímetro) y organoléptico para liberar el yogurt y que este pueda ser mezclado con el color, sabor y la fruta que dan las características a nuestros productos y generar de esta manera, el producto terminado.</p> |
| | <p>Producto Terminado/Línea: Se refiere al center line, que es el seguimiento continuo en línea (o máquina) del sellado y peso del producto, así como la ubicación de la banderola, fecha, foil, arte, packaging y en general, toda la estructura del producto. Por último, se realizan análisis organolépticos, de color y sabor. Es imprescindible que este proceso se haga en el momento de cambio de sabor en la máquina y verificar de esta manera, la calidad del producto y su especificación adecuada de acuerdo al producto y hacer si es necesario, ajustes.</p> |
| | <p>D+0: Se refiere a los análisis que se realizan al producto que está siendo envasado (acidez, ph, proteína, grasa, viscosidad, organoléptico, color, contenido y medida de fruta) para verificar que se esté cumpliendo con las especificaciones.</p> |
| | <p>Fichas Incidente: Se deben diligenciar cuando ocurre alguna novedad con producto de materias primas. Este incidente puede ocurrir por rechazo o por reclamo. Debe tener la fecha en que sucedió el incidente, el lote, código, motivo (rechazo/reclamo) y descripción del mismo, nombre del analista de laboratorio que lo elabora y dejar una muestra si es necesario. Esto con el fin de llevar un seguimiento a no conformidades de proveedores.</p> |
| | <p>D+1: Es el análisis del producto un día después de terminado (antes de liberación). Se realizan análisis a la muestra de inicio, medio y fin del lote (ph, color, organoléptico, embalaje, grasa, proteína, viscosidad; así como densidad y acidez para la gelatina) y se califica como a, b o c (rechazo), para determinar que el producto cumple con las especificaciones (conforme y liberación) o que estas se encuentran por fuera de parámetro (novedades de turno). Este análisis permite evidenciar como será el comportamiento del producto en la nevera ya que para esta instancia, se encuentra frío.</p> |
| | <p>Panel Sensorial: En este análisis se toman muestras de producto terminado para el panel sensorial y para DLC+2, la cual debe ser del mismo sabor. Al día siguiente se realiza el panel con un equipo Danone asignado usando la muestra mencionada anteriormente para medir embalaje</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>(empaques y productos) y dar una calificación para el consumidor que puede ser 5 (aceptable), 3 (conforme) o 0 (rechazo) en las categorías aroma, color, sabor y textura. El resultado del panel sensorial es importante porque permite la liberación final (o retención) del producto diariamente ya que evidencia el comportamiento del producto en la nevera. El resultado de este se consigna en novedades de turno.</p> |
| | <p>DLC+2: Se trata de una cuarentena a 10 grados centígrados que se analiza dos días después de la fecha de vencimiento del producto (aparición, pH, organoléptico) y garantizar que se están cumpliendo las especificaciones de cada producto. Para esto, se debe tomar una muestra por cada lote y por cada sku (inicio, medio y fin). Esta cuarentena influye en los reportes abc y garantiza un comportamiento normal del producto. Si el resultado de esta cuarentena es no conforme, se debe reportar la desviación. Los resultados de estas cuarentenas constituyen un indicador de gestión.</p> |
| | <p>Reactivos: Permiten obtener resultados en los equipos para la liberación de la leche. La solución naranja, cero y clean permite una prueba piloto de este equipo que requiere de 100 ml de leche; la solución de alisarina realiza pruebas de adulteraciones en la leche a partir de alcoholes que contrastan su estabilidad.</p> |
| | <p>Control Soluciones de Lavado: Estas soluciones permiten garantizar la limpieza de los equipos y evitar riesgos por contaminación microbiológica. Para esto, el operario de proceso trae muestras de soda caustica, ácido nítrico y agua asidulada que deben cumplir con las especificaciones para ser liberadas, de lo contrario se pide contramuestra y se informa al jefe de turno y de área. La soda caustica liberada permite limpiar el milkoscan garantizando de esta manera, confiables en los análisis; el ácido nítrico permite la liberación de soda caustica y el agua asidulada permite... ¿?</p> |
| | <p>Cloro residual: Mediante la medición de pH, temperatura, apariencia y sabor se controlan los microorganismos en el agua para que esta sea potable. Estas muestras las obtiene la Microbióloga de los puntos de control y las recibe el Analista de Laboratorio para ser analizadas.</p> |
| | <p>Desviaciones: Suceden cuando alguno de los parámetros fisicoquímicos no están dentro de la especificación. El producto se retiene para dar tiempo y hacer los análisis de remuestreo; dependiendo del caso puede ser de estiba, del lote (inicio, medio y fin); y de esto depende la realización de: panel sensorial, nuevo análisis fisicoquímico y/o microbiológico, ya que en función de la situación, tiene una solución diferente. Es por esto que se debe verificar que pudo haber pasado y en qué punto</p> |

| | |
|----------------------|--|
| | determinado del proceso mediante seguimiento en la producción y analizando la trazabilidad parcial (enviar datos de toda la cadena de producción de ese lote) y dependiendo de los resultados, liberar. |
| Seguimientos calidad | Análisis material empaque: Se verifica en las máquinas, en láminas, interliner, plegadizas y bolsas para que la producción pueda ir de acuerdo a lo estipulado. Para esto se revisa el material por cada referencia y en cada lote tomando 10 productos en promedio (peso, diámetro boca, arte, alto, etiqueta, foil. En caso de desviación se realiza la ficha con el incidente y la solución del problema. |
| | Cloro residual: El Microbiólogo facilita las muestras de agua de los diferentes puntos por plan de control y el Analista de Laboratorio deberá hacer análisis de ph, temperatura, apariencia, sabor y resultados de cloro residual, con el fin de asegurar la especificación del contenido del cloro, controlar microorganismos y así esta pueda ser usada (potable). |
| | Flujo Laminar: Se debe evidenciar la cantidad de aire y partículas que circulan dentro de la máquina para no contaminar el producto. Es decir que las mediciones hechas con el termoanemómetro deben coincidir con las especificaciones. |
| | Preparación divosan: Durante el transcurso del turno, el operario de proceso debe realizar la desinfección ambiental en envasado, multipack, proceso y mezclas. Para esto, el Analista de laboratorio debe preparar el reactivo en una concentración de 0.04% y colaborar de esta manera, a una correcta inocuidad del ambiente. |
| | Inventario: Cada fin de mes, se verifican las cantidades de cada reactivo en el listado y se estima junto con los Analistas de laboratorio la cantidad necesitada en este periodo, ya que con estas sustancias se realizan los diferentes análisis. |
| | Planes de acción: A través de las novedades de turno, se generan planes de acción que deben ser consignados ya que durante el turno se solucionaron situaciones implementando acciones inmediatas sobre las desviaciones ocurridas en este periodo. Es decir que la acción inmediata da una solución inmediata, pero el plan debe hacer seguimiento sobre el inconveniente ocurrido. |
| | Entrega de turno: Al finalizar las 8 horas laborales, se debe entregar el registro de novedades de turno al analista de laboratorio que ingresa a laborar. Mediante este documento se hacen comentarios y recomendaciones para que pueda desempeñarse adecuadamente de acuerdo a las novedades. Adicionalmente, se debe entregar el área limpia (verificar que las canecas estén dispuestas de acuerdo al reciclaje) para que el Analista que ingresa pueda calibrar equipos |

| | |
|---------------|--|
| | <p>con el potenciómetro y viscosímetro, así como a revisar el correo.</p> <p>Proyectos: Semestralmente se realiza una evaluación de desempeño (PDR) junto con el jefe inmediato. A partir de este proceso surgen proyectos que deben ser implementados para que se mantengan en el tiempo, junto con unos indicadores de gestión que dependen de la naturaleza del proyecto. Su duración depende de la implementación y tiene como objetivo el mejoramiento del área y de procesos. Algunos de los proyectos que se vienen desarrollando actualmente son: 5s (organización dentro del laboratorio y procurar que todos los elementos se encuentren en su lugar), análisis sensorial (seguimiento de DO, D+1, DLC+2 y realizar entrenamiento para tener jueces calificados y conceptos más precisos) y pesos netos (evidenciar la variación en máquina en el momento de envase y fijar planes de acción que corrija la variación y generar menos merma por encima y por debajo del peso ideal).</p> |
| Liberaciones | <p>Liberación soda caustica: Con esta sustancia se realiza la limpieza de las máquinas, tuberías, tanques, entre otros. Para realizar el proceso de manera correcta, eficiente y no generar corrosión, se debe velar por que la concentración se encuentre dentro de la especificación.</p> <p>Liberación de maquina: Después de la limpieza, se debe liberar la máquina para proceder con la sanitización y posteriormente el envasado. Se debe garantizar que la limpieza quedó satisfactoria midiendo con el bioluminometro e isopos, registrando en la planilla los resultados que evidencian ausencia de sustancias alérgenas.</p> <p>Liberación producto terminado: Para comenzar la distribución del producto, el área de Logística requiere una liberación, la cual se realiza al día siguiente de la producción y depende de los resultados D+1, panel sensorial y microbiológicos.</p> |
| Proyectos I+D | <p>Pruebas industriales I+D: Para cada proyecto, se hacen pruebas de los nuevos productos que deben cumplir con unas especificaciones (grasa, proteína, etc). Para esto, el analista realiza acompañamiento, verifica los datos e informa al encargado en I+D si la prueba tuvo alguna desviación, las características fisicoquímicas y organolépticas del producto, datos que son completamente confidenciales.</p> |
| Microbiología | <p>Siembra: Se refiere a procedimientos complementarios de microbiología que se realizan después de las 5 pm, ya que el Microbiólogo no se encuentra laborando. Es muy importante garantizar la inocuidad microbiológica desde materias primas hasta producto terminado aplicando diferentes siembras de acuerdo a la características de la</p> |

| | |
|--|--|
| | muestra como son: Siembra de inicio, medio y fin por cada lote y SKU en producto terminado (hongos, levaduras y coliformes) en pasteurización, enfriamiento y en muestras de agua (constituye un indicador de gestión). Para el caso de las materias primas se realiza siembra de hongos, levaduras, coliformes y mesófilos; para las frutas se realiza adicional siembra de esporas y mesófilos. Se debe registrar los procedimientos en el pc. |
|--|--|

| FOROS EN LOS QUE PARTICIPA |
|---------------------------------------|
| Reunión Resultados Reunión Calidad |

| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
|----------------|---------------------|----------------|
| Ana Giraldo | Mary Luz Valderrama | Catalina Chica |

- Director de Finanzas

| | | |
|--|-----------------------------|-------------------------|
|  | DESCRIPCION DE CARGO | FECHA 13/09/2013 |
|--|-----------------------------|-------------------------|

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | | ROL DEL CARGO | |
|--|---|---|--|
| Director de finanzas | | Monitorear el cumplimiento de los objetivos corporativos planteados, aportar en la toma de decisiones que conlleven al logro de tales objetivos. Formar un equipo de Control de Gestión de PL&Cash + Control Interno apto para llevar adelante las tareas enumeradas. | |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| Director general | | | |
| CARGO DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO | | | |
| NIVEL | N° Reportes Directos | N° Reportes Indirectos | |
| 7 | 3 | 7 | |
| AREA CLAVE DE DESARROLLO | ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS | | |
| Generalidades | Aportar con propuestas para que los objetivos corporativos sean cumplidos. Dar visibilidad al logro de los objetivos corporativos. Responsable de los temas de Control de Gestión y Control Interno de la compañía. Ser miembro activo y cumplir con las actividades y funciones delegadas en el comité de crisis. | | |
| Control de gestión | Garantizar la visibilidad del logro de objetivos de los accionistas mediante el planeamiento de resultados y acciones. Suministrar los mecanismos / procesos / reglas que cumplan el objetivo de control | | |
| Control interno proceso gerencial | Controlar la aplicación de las normas. Mejorar anualmente el desempeño en la calificación vs | | |

| | |
|-----------------------------|--|
| | medición anterior. Establecer un equipo de testing |
| Atención y Manejo de Crisis | Realizar las funciones asignadas en el comité de manejo de crisis. |

| FOROS EN LOS QUE PARTICIPA |
|---|
| Reunión de Finanzas de LATAM Comité Directivo MAVE Marketing y Ventas CNP. Reunión de resultados Comité de crisis |

| ELABORO | AUTORIZO | RRHH |
|-------------------------------|------------------|----------------|
| Camila Alejandra Castro Bello | Francois Lacombe | Catalina Chica |