



Proyecto Final de  
Ingeniería Industrial

ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES DE MEJORA EN  
LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE  
CONSUMO MASIVO EN EL CANAL  
TRADICIONAL

Autores:

Martín Carrica

Demian Brener

Docente Guía:

Juan Marcelo Lezama

2013



# Resumen Ejecutivo

---

El siguiente proyecto tiene por fin analizar la distribución en el canal tradicional para empresas de consumo masivo en Argentina, destacar las grandes oportunidades existentes y sugerir un plan de acción para capitalizarlas. La importancia de este canal radica en que por él pasa el 60% de las ventas de estas empresas, y se caracteriza por estar formado mediante un gran número de puntos de venta atomizados con un bajo nivel de venta y poca variedad. También, el manejo de este canal suele realizarse de forma poco profesional y se diferencia de los otros canales por la importancia en la relación con los comercios minoristas.

Se comienza el trabajo con un análisis de la industria del consumo masivo en Argentina. Luego se hace una reseña sobre las posibles estrategias de distribución adoptadas en la industria. A modo representativo del sector se toman dos empresas con diferentes modelos de distribución: Bimbo Argentina y Fargo y Aguas Danone de Argentina. Se estudia el modelo de distribución de cada una a través del análisis de los distintos flujos que la componen: materiales, cobro, facturación e información. El estudio se basa en entrevistas, tanto a personas de las empresas como a expertos relacionados con el tema, y en la investigación bibliográfica.

Se procede a realizar un diagnóstico del canal encontrando que los principales problemas resultan ser la falta de datos sobre los comercios minoristas para mejorar la precisión de los pronósticos y que permitan la realización de otros análisis, y el alto grado de utilización del efectivo en el canal. Para solucionar los problemas y capitalizar las oportunidades descriptas se propone una conjunto de iniciativas junto con sus respectivos impactos y dificultades. Finalmente se hace un análisis de las soluciones y cómo estas se pueden coordinar de manera de apalancarse entre sí, y se propone un cronograma de implementación de las mismas.

# Brief

---

The following project aims to analyze the distribution in the traditional channel for consumer companies in Argentina, highlighting the great opportunities and suggest a plan of action to capitalize them. This channel represents around 60% of the sales of these companies, and is characterized by being formed by a large number of atomized sellers with low sale volumes and little variety. Also, the handling of this channel is usually performed on an unprofessional way and differs from the other channels by the relatively high importance in the relationship with retailers.

The work begins with an analysis of the consumer industry in Argentina. Then an overview on possible distribution strategies adopted in the industry. As industry representatives, two companies with different distribution models were taken: Bimbo Argentina and Fargo and Danone Waters of Argentina. The distribution patterns were studied through analysis of the flows that comprise materials, charging, billing and information. The study is based on interviews, both to business people and experts on the topic, and library research.

The diagnose was followed by finding the channels main problems which appear to be the lack of data on retailers to improve forecast accuracy and to enable the completion of other tests, and the high degree of cash usage of the channel . To solve problems and capitalize on opportunities described a set of initiatives were outlined with their respective impacts and difficulties. Finally, an analysis of the solutions and how these can be coordinated in order to leverage each other are analyzed as a schedule for implementation.

# Tabla de Contenidos

---

1	Panorama de la distribución y nuevas tendencias de los mercados .....	1
2	Industria de estudio: consumo masivo .....	4
2.1	La distribución de productos de consumo masivo en Argentina .....	5
2.1.1	Distribución propia.....	7
2.1.2	Distribución tercerizada .....	8
2.1.2.1	Operador logístico .....	8
2.1.2.2	Distribuidor externo .....	8
3	Caso de estudio I: Bimbo Argentina y Fargo .....	11
3.1	Estudio de la cadena de distribución .....	13
3.1.1	Flujo de materiales.....	14
3.1.2	Flujo de pagos .....	15
3.1.3	Flujo de facturación.....	16
3.1.4	Flujo de información .....	17
4	Caso de estudio II: Aguas Danone de Argentina .....	21
4.1	Estudio de la cadena de distribución directa.....	23
4.1.1	Flujo de materiales.....	24
4.1.2	Flujo de pagos .....	24
4.1.3	Flujo de facturación.....	25
4.1.4	Flujo de información .....	26
5	Problemas y oportunidades identificadas.....	29

Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de  
consumo masivo en el canal tradicional

5.1	Devolución .....	29
5.1.1.1	Aclaración para productos perecederos .....	30
5.1.2	Falta de efectivo .....	31
5.1.3	Negocio Cerrado.....	33
5.1.4	Mal entrega .....	34
5.2	Recambio de distribuidores .....	34
5.3	Robos.....	38
5.4	Tiempo de cobranza y poder de los distribuidores .....	39
5.5	Resumen.....	40
6	Soluciones.....	43
6.1	Propuestas .....	44
6.1.1	Sistema de cobro virtual .....	44
6.1.1.1	Problemas abordados.....	44
6.1.1.2	Habilitadores .....	45
6.1.1.3	Ventajas .....	46
6.1.1.4	Costos .....	48
6.1.2	Planillas y educación financiera .....	49
6.1.2.1	Problema abordado.....	49
6.1.2.2	Propuesta .....	50
6.1.2.3	Habilitadores .....	50
6.1.2.4	Ventajas .....	51
6.1.2.5	Costos .....	51

Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de  
consumo masivo en el canal tradicional

6.1.3	Administrar seguros en forma concentrada .....	52
6.1.3.1	Problemas abordados.....	52
6.1.3.2	Propuesta .....	52
6.1.3.3	Habilitadores .....	53
6.1.3.4	Ventajas .....	53
6.1.3.5	Costos .....	54
6.1.4	Sistema de información para mejorar pronósticos .....	55
6.1.4.1	Problemas abordados.....	55
6.1.4.2	Propuesta .....	58
6.1.4.3	Responsables .....	62
6.1.4.4	Ventajas .....	63
6.1.4.5	Costos .....	66
6.2	Consideraciones Legales .....	68
6.2.1	Condición de la economía en negro en la Argentina .....	69
6.2.1.1	Tamaño de la economía en negro.....	69
6.2.1.2	La economía en negro en la región .....	70
6.2.2	Razones de la economía en negro en Argentina .....	71
6.2.2.1	Alta carga impositiva .....	71
6.2.2.2	Atraso inflacionario .....	73
6.2.3	Costos asociados: Monotributo y Responsable Inscripto.....	78
6.2.3.1	Costos Directos.....	79
6.2.3.2	Costos Indirectos .....	80

Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de  
consumo masivo en el canal tradicional

6.2.4	Condiciones que para que se pueda dar un Sistema de Pagos Virtual	83
6.2.4.1	Cambio en los cupos de Monotributo.....	85
7	Evaluación de Soluciones .....	89
7.1	Matriz Impacto/Dificultad.....	92
7.2	Plan de Implementación .....	94
7.2.1	Plan General .....	95
7.2.2	Implementación por Propuesta .....	96
8	Conclusiones.....	99
9	Bibliografía.....	101
9.1	Bibliografía consultada.....	101
9.2	Expertos encuestados .....	101
10	Anexo .....	103
10.1	Tabla de Inputs .....	103
10.2	Tabla de Análisis .....	105

# 1 Panorama de la distribución y nuevas tendencias de los mercados

La distribución es un eslabón crucial en el estudio de las cadenas logísticas conocido como Supply Chain Management, que conecta a las empresas con sus clientes, por lo que su correcta operación es fundamental para las empresas proveedoras de productos en diversas industrias.

Las nuevas tendencias en los negocios, de la mano de la globalización y las nuevas tecnologías, fueron cambiando los paradigmas de los diferentes jugadores y herramientas involucradas en la cadena logística, planteando un nuevo panorama con grandes desafíos y oportunidades. Es posible identificar los principales cambios de tendencias en los consumidores, productos, competencia y tecnología para entender cómo estos factores afectan a la distribución:



Ilustración 1. Diagrama de fuerzas que moldean el ámbito de la distribución minorista

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

En primer lugar, los consumidores se han convertido en clientes exigentes, eligiendo los productos que mejor satisfagan sus necesidades por sobre la fidelidad a una marca. Los criterios de decisión han cambiado a partir de las mayores exigencias, dando lugar a la vez a mayor diversidad de necesidades.

Para poder satisfacer estas exigencias, existe una mayor diversificación de productos, buscando una clara diferenciación por sobre los demás, apuntando a satisfacer las necesidades de sectores más específicos.

Estos cambios producen un incremento en la competencia, forzándolas a utilizar diferentes estrategias que se hacen de sus fortalezas con el fin de captar las oportunidades que surgen. La globalización y la tecnología crean nuevos mercados que deben ser cubiertos con nuevos canales de distribución, resultando en una batalla feroz entre las empresas por captar mayores ventas de manera eficiente ante la erosión de los márgenes.

Por último, el avance tecnológico, además de abrir nuevos mercados y nuevos canales de distribución, provee de nuevas herramientas de información que permiten a las empresas que lo sepan aprovechar ser más eficientes. La reducción del costo de los equipos tecnológicos y el aumento en su capacidad de cómputo de acuerdo a la Ley de Moore, sumado al avance en internet y las telecomunicaciones, permiten agregar mayores nodos inteligentes dentro de las cadenas logísticas con la facilidad de integrarlos y mantenerlos constantemente actualizados.

Todas estas tendencias abren un abanico de oportunidades para las empresas que puedan resolver los desafíos y las complejidades que conllevan para lograr reducir los costos y mejorar el nivel de servicio de su distribución.

La distribución se convierte en un arma para mantener la competitividad dentro del sector, como así construir barreras de entrada a posibles competidores. Dentro de nivel de servicio al cliente podemos identificar los puntos más importantes a considerar:

- Tiempo de respuesta: tiempo en que el cliente tarda en recibir un pedido

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

- Variedad de productos: número de productos/configuraciones diferentes que ofrece la red
- Experiencia del cliente: facilidad con la que el cliente puede hacer y recibir un pedido y el grado de personalización
- Visibilidad del pedido: capacidad de seguimiento del pedido una vez que partió del centro de distribución
- Retornabilidad: facilidad con la que el cliente puede regresar una mercadería

El objetivo de este proyecto es analizar diferentes sistemas de distribución de empresas de consumo masivo en Argentina, identificar los principales problemas entre las empresas, sus distribuidores y los comercios minoristas, y aprovechar las nuevas tendencias para encontrar soluciones que permitan reducir los costos asociados y mejorar los niveles de servicio de la actividad.

## 2 Industria de estudio: consumo masivo

---

La distribución en la industria del consumo masivo difiere de otras industrias a partir de las características de sus productos y los canales por los que estos se venden al público.

En primer lugar, los canales de venta de los productos de consumo masivo pueden dividirse en:



Ilustración 2. Canales minoristas

Si bien cada tipo de cliente tiene sus características particulares, todos los canales de ventas se asemejan en el hecho de que es necesario tener colocado el producto en la góndola de los clientes para poder satisfacer la demanda de los consumidores finales.

Por esta razón, es imprescindible para una empresa poseer una extensa red de clientes primarios distribuida a lo largo del país para poder llegar a satisfacer la demanda de los consumidores y no perder terreno ante productos de la competencia. Es un sistema que no admite back-log y un quiebre de stock significa una venta perdida para la empresa y una venta ganada para la competencia.

La necesidad de mantener esta gran red conlleva una importante complejidad logística, los gastos que incurren las empresas de consumo masivo en su actividad diaria son muy significativos, al igual que las inversiones que realizan para crecer o actualizar su infraestructura logística.

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

Como su nombre indica, los productos de consumo masivo tienen una rotación muy alta, lo que obliga a las empresas a distribuir sus productos con una alta frecuencia. La mayor cantidad de viajes y los menores tiempos de reposición, aumentan la complejidad y los costos involucrados en la distribución.

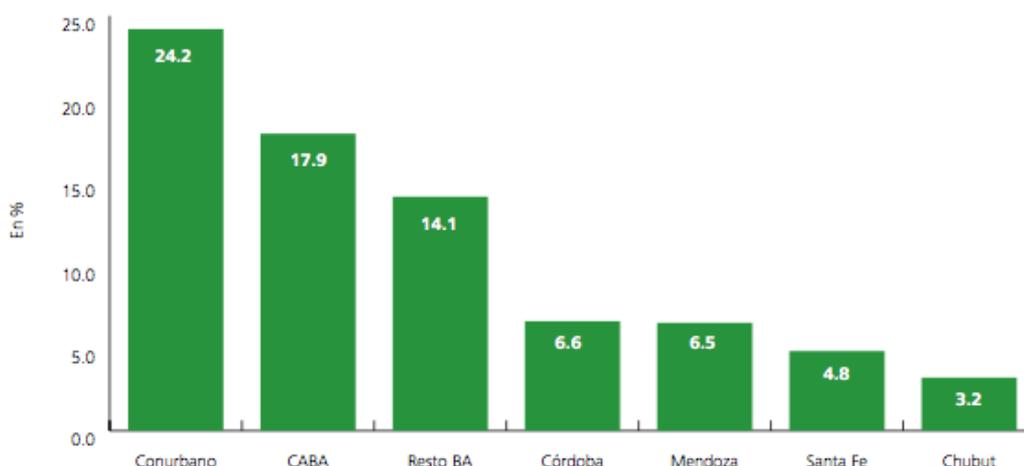
Especialmente en la industria de los alimentos y las bebidas, los productos suelen tener una vida útil muy corta. Al ser productos altamente perecederos, obliga a reducir los stocks lo que implica una mayor frecuencia de distribución. A este factor se le suma el hecho de que, para ciertos productos, es necesario preservar un ambiente con condiciones especiales para asegurar su calidad y sanidad en el punto de venta, como por ejemplo la necesidad de mantener la cadena de frío en la industria de congelados, incrementando los costos y la complejidad en el acondicionamiento y mantenimiento de los vehículos distribuidores.

### **2.1 La distribución de productos de consumo masivo en Argentina**

El consumo de productos de consumo masivo en Argentina se distribuye de forma dispareja a lo largo del país. En el siguiente gráfico se exponen la participación del consumo de Alimentos y Bebidas por región en el 1er semestre de 2011:

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

**Ventas de Alimentos y Bebidas**  
Participación por región - 1<sup>er</sup> semestre-11



Fuente: INDEC

### Ilustración 3. Distribución del mercado de consumo masivo

Se observa que el conurbano Bonaerense y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires concentran más del 40% del consumo total. La Provincia de Buenos Aires queda en tercer lugar con una participación de 14,1%, seguido por Córdoba, Mendoza, Santa Fe y Chubut como las provincias más significativas.

La distribución por cada región se efectúa de acuerdo al nivel consumo que representa. Por lo tanto, el foco de este proyecto está en la distribución de productos de consumo masivo en el Conurbano y Ciudad Autónoma de Buenos Aires, lo que se entiende un mercado significativo dentro de país, una cantidad de operaciones en el primer semestre de 2011 por \$6,100 millones.

De acuerdo a las características inherentes de la industria de consumo masivo, las empresas eligen y estructuran su distribución con el objetivo de optimizar la relación entre costo y nivel de servicio.

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

A partir del estudio realizado a ciertas empresas de consumo masivo de Argentina, en primera instancia es posible clasificar los distintos tipos de distribución de la siguiente manera:

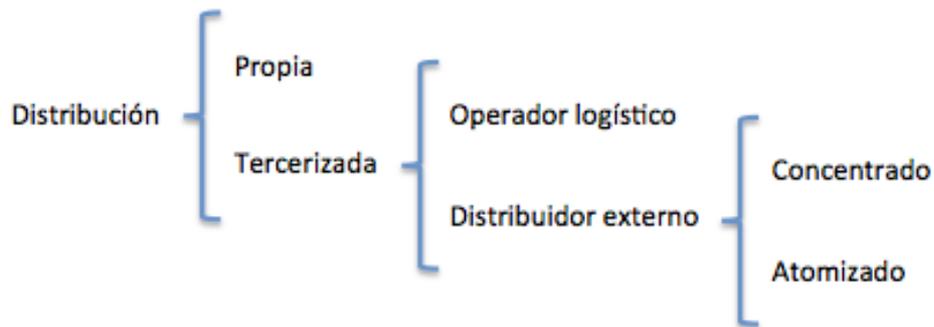


Ilustración 4. Estrategias de distribución a canal tradicional

Dentro de una misma empresa, el sistema elegido dependerá de las características del producto que comercializa, pudiendo variar el modo de distribución por el tipo de cliente a quien se vende.

### 2.1.1 Distribución propia

La distribución de los productos puede efectuarse de forma propia a través de recursos directos de la empresa. Para ello, es necesario que la empresa cuente con una flota de camiones y camioneros empleados propios.

Si bien es posible discutir que de esta manera la empresa tiene mayor control sobre sus vehículos y sus empleados, este tipo de distribución necesita de fuertes inversiones en la adquisición y mantenimiento de los vehículos. Esto impacta negativamente en la liquidez de la empresa, comprometiéndola a destinar parte de sus ganancias a la adquisición y renovación de equipos. Los costos de la distribución propia son muy altos, por lo que muy pocas empresas lo suelen

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

hacer. Este sistema también implica un involucramiento con el sindicato de camioneros, algo que la mayoría de las empresas buscan evitar.

### **2.1.2 Distribución tercerizada**

Por el otro lado, con el fin de reducir los costos asociados a la distribución y desligarse de las obligaciones de tener empleados directos y su involucramiento con los sindicatos, las empresas sacrifican el control de su logística de distribución comprometiendo el nivel de servicio a través de la contratación de empresas tercerizadas.

Las empresas tercerizadas pueden ser operadores logísticos o distribuidores externos, de acuerdo a la necesidad y la región a distribuir. La gran diferencia entre estas dos empresas distribuidoras es a quién la empresa le vende y a quién le factura.

#### **2.1.2.1 Operador logístico**

En el caso del operador logístico, como su nombre lo indica, la empresa es simplemente un transportador de mercadería del centro de distribución de la empresa al correspondiente canal de venta. La empresa directamente vende al canal (ya sea a través de la comunicación con el departamento de compras en el caso de los comercios de gran escala o mediante la figura del pre-vendedor en los comercios minoristas), el operador logístico se encarga de retirar el pedido del centro de distribución, entregarlo al cliente y, en el caso de los comercios minoristas, facturar y retirar el pago, para luego ser depositado a la cuenta bancaria de la empresa.

#### **2.1.2.2 Distribuidor externo**

Al contrario del operador logístico, el distribuidor es quien compra los productos a precio mayorista. Este esquema es utilizado principalmente para los canales de venta minoristas. La empresa factura y recibe el pago del distribuidor, quien se

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

hace de los productos y es el encargado de venderlos por cuenta propia y al precio que él decida a los comercios.

Dentro de este sistema existen diferentes configuraciones de acuerdo a la cantidad de distribuidores involucrados para cada canal de venta ya sea:

- i. Concentrado en un número reducido de grandes distribuidores
- ii. Atomizado en un gran número de pequeños distribuidores

Ambos sistemas de operadores logísticos y distribuidores externos se asemejan en que la empresa de consumo masivo es la encargada de optimizar y asignar a la empresa distribuidora una ruta con sus respectivos clientes.

Como se dijo anteriormente, el foco de este proyecto es analizar los vínculos entre las empresas de consumo masivo y sus distribuidores tercerizados, ya sea a través de operadores logísticos o distribuidores externos, encontrar los problemas y oportunidades a explorar e intentar capitalizarlas. Por lo tanto, se tomaron dos casos de empresas de consumo masivo con sistemas de distribución distintos de modo que sean representativos de la industria en Argentina y que permitan una primera aproximación general del sector. Ambos casos se analizarán dentro de la óptica del canal tradicional en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Conurbano debido a la importancia que tienen estas regiones sobre el consumo total en el país.

La siguiente sección es un análisis detallado de la operación de Bimbo Argentina y Fargo y Aguas Danone de Argentina. En base al estudio de la actividad, en la próxima sección se analizarán los principales problemas identificados.



## 3 Caso de estudio I: Bimbo Argentina y Fargo

---



Bimbo es la empresa de panificación más grande del continente americano con presencia en 17 países. De origen mexicano, Bimbo comercializa más de 7000 productos y cuenta con 150 marcas. Habiéndose establecido en el país en el año 1995, Bimbo se convirtió en la segunda mayor empresa de panificación después de Fargo y cuenta con una fábrica en el parque industrial pilar y once centros de distribución nacionales.

Por el otro lado, Fargo es la empresa argentina líder de productos panificados con más de 40 años en el mercado. Cuenta con más de 1400 empleados y cuenta con ocho plantas en la provincia de Buenos Aires, ubicadas en San Martín, Moreno, Villa Tesei, Villa Adelina, Santa Teresita, Mar del Plata, Bahía Blanca y General Pacheco.

Hace ya más de un año, como consecuencia de la adquisición por parte de Bimbo a Fargo, la operación de distribución de ambas empresas se realiza de forma conjunta donde se mueven más de \$1.000.000.000 por año

Como fue explicado anteriormente en el estudio de la industria de consumo masivo, Bimbo y Fargo manejan una cartera de clientes con diferentes tamaños y características:

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

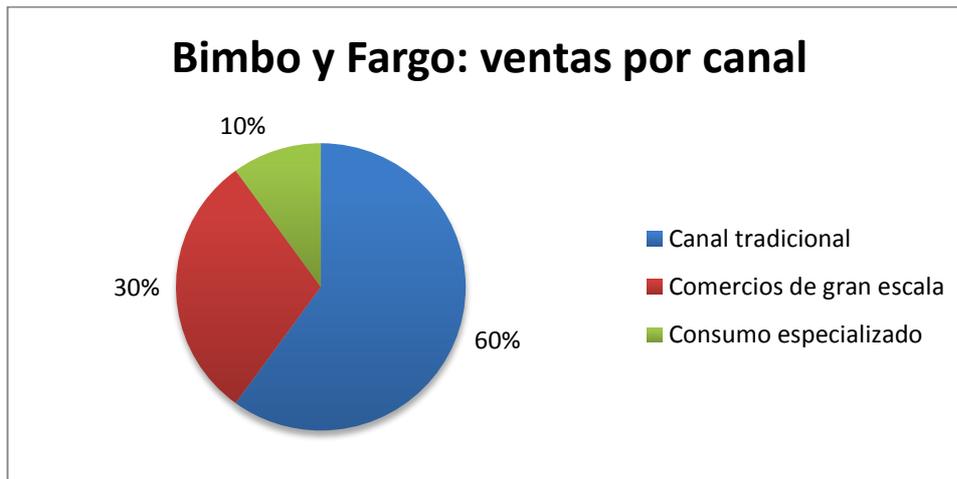


Gráfico 1. Share de Ventas del Grupo Bimbo según al canal

El 60% de las ventas se realizan mediante el canal tradicional a almacenes y auto-servicios a través de la venta a distribuidores. El 30% se realiza a través de operadores logísticos a grandes supermercados e hipermercados, clientes completamente distintos a los minoristas tradicionales. Por último, el 10% de las ventas corresponden a clientes especializados como por ejemplo restaurantes y cadenas de comida rápida.

De esta manera, se determina la financiación otorgada a cada tipo de cliente de modo de lograr que su período promedio de cobranza sea mayor al período promedio de sus deudas comerciales.

El tiempo promedio de pago a proveedores es 45 días. A los clientes grandes como supermercados e hipermercados, estas empresas le venden con una financiación de 60 días, por lo tanto, para poder operar con un *converting cash cycle* positivo, financian a sus distribuidores con un plazo de 3 días.

Los productos de panadería se caracterizan por ser altamente perecederos, con una vida útil de no más de 11 días, menor a otros productos como la leche. Esto implica que resulta imposible seguir una política de stocks de modo de mejorar el nivel de servicio al cliente y contar con un stock de seguridad que permita responder ante cambios repentinos en la demanda. A esto se le suma que la

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

compra de pan es altamente impulsiva, lo que resulta en una mayor dificultad para poder estimar de forma correcta la demanda de los productos para un período determinado de tiempo.

En este sistema, los distribuidores son quienes compran el producto a Bimbo y Fargo a un precio especial y lo revenden a los comercios minoristas al precio que ellos decidan con un margen de ganancia promedio de entre 50% y 60%.

Como fue explicado con los productos de consumo masivo, el pan no admite quiebres de stock por lo que el distribuidor tiene que asegurarse de que siempre haya disponibilidad de sus productos en las góndolas de sus comercios minoristas. Si el producto no está en la góndola, un competidor se llevará la venta o, en el peor de los casos, el minorista perderá una venta, lo que generará un descontento para con el distribuidor.

Por el otro lado, como se explicó con la corta vida útil del pan, si el distribuidor deja una cantidad de productos mayor a la demanda del período hasta su próxima visita, estos se pudrirán, resultando en una pérdida compartida para el distribuidor y la empresa, como se verá más adelante.

De acuerdo a esta situación, Fargo y Bimbo tienen un 90% de rotación de su cartera de productos.

Por lo tanto, el distribuidor se encuentra día a día en un juego constante por optimizar sus ganancias, eligiendo la cantidad de productos a comprar para poder maximizar sus ventas y reducir las pérdidas provenientes de los productos vencidos.

### **3.1 Estudio de la cadena de distribución**

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

Debido a su mayor liderazgo y permanencia en el país, Fargo cuenta con 900 rutas y Bimbo con 500, lo que implica un manejo de 1400 rutas en total, compartiendo las empresas todos los centros de distribución y recursos asociados. De estas 1400 rutas, 750 corresponden a GBA y 650 al interior.

La política de distribución de la empresa es la de usar distribución tercerizada externa. Lo hacen mediante la venta de sus productos a pequeños distribuidores que luego revenden el producto, marcándolo con un margen de ~50% al minorista. A su vez, su busca que los distribuidores sean particulares con un o máximo dos camiones para la distribución ya que con esto se logra mayor voluntad de trabajo por parte de los distribuidores. El resultado es una cadena de distribuidores atomizada.

La operación está dirigida por un gerente de ventas, del que depende 9 gerentes regionales, cada uno a cargo de 10 supervisores, quienes manejan alrededor de 15 rutas cada uno.

Los siguientes análisis de flujos reflejan en mayor detalle los movimientos de productos, pagos, información y facturación en la operatoria.

### 3.1.1 Flujo de materiales

El proceso de distribución de materiales dentro de la cadena se puede representar de la siguiente manera:

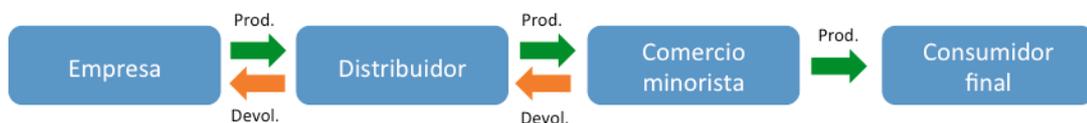


Ilustración 5. Flujo de materiales de Bimbo

El proceso de venta de productos es el siguiente:

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

1. De lunes a viernes, los distribuidores se acercan al centro de distribución que les corresponde a las 5 a.m. a realizar las compras del día y cargar los productos en sus camiones.
2. Una vez con la mercadería, el distribuidor recorre su ruta establecida visitando a los comercios minoristas a los que les revende los productos de la empresa.
3. Al llegar al comercio, el distribuidor revisa los productos de la empresa que están en la góndola, quita los que se encuentran vencidos y los carga en su camión.
4. De acuerdo a la historia del comercio y la época del año, el distribuidor realiza un pronóstico subjetivo de ventas hasta su próxima visita y le deja la cantidad de productos resultante de la diferencia entre las ventas pronosticadas y los productos existentes en la góndola.
5. El distribuidor realiza el recorrido de su ruta repitiendo este procedimiento.
6. Al día siguiente, junto con la compra de nuevos productos para la venta del día, el distribuidor realiza la devolución de los productos vencidos retirados de las góndolas de los comercios minoristas.

### 3.1.2 Flujo de pagos

El flujo de pagos en la cadena se puede representar de la siguiente manera:



Ilustración 6. Flujo de pagos de Bimbo

1. Partiendo del último eslabón de la cadena, los consumidores compran los productos que se encuentren disponibles en la góndola de los comercios y realizan el pago correspondiente en efectivo.
2. El comercio minorista le compra los productos al distribuidor y le abona el total (diferencia entre la demanda estimada por el distribuidor y la mercadería existente) en efectivo.

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

3. El distribuidor recorre todos los comercios minoristas, vendiendo los productos de la empresa y recolectando los pagos. El dropsize promedio depende del tipo de cliente minorista, siendo \$100 para los chicos y \$350 para los grandes (tamaños relativos a comercios minoristas), con una media de \$150.
4. Al día siguiente, el distribuidor realiza la devolución de los productos vencidos, con quien la empresa comparte el 50% de la pérdida.
5. El distribuidor presenta el recibo del depósito realizado cancelando la factura de la compra realiza dentro de los últimos tres días para comprar nuevamente y cargar los productos a su camión.

### 3.1.3 Flujo de facturación

La facturación de la mercadería vendida dentro de la cadena es la siguiente:



Ilustración 7. Flujo de facturación de Bimbo

1. Al realizar la venta de los productos a los distribuidores, la empresa les factura el total de la venta otorgándole una financiación de tres días.

A partir de aquí es que comienza la economía en negro, representada con las flechas de color verde claro y bordes negros.

2. Con el fin de mantenerse dentro del régimen del Monotributo (como se verá con más detalle en la sección de Consideraciones Legales), los minoristas deben facturar solo una parte de sus Ventas (~20%) para no superar el límite de Ingresos Brutos. A su vez deben recibir las compras también en negro.
3. El hecho de que los minoristas necesiten comprar en negro fuerza a los distribuidores a vender en ese mismo formato, ya que de lo contrario no obtienen las ventas. Esto resulta en una facturación también de ~20%.

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

Los Monotributistas cuentan con el asesoramiento de contadores que les permiten manejar sus estados contables de tal forma encubrir la facturación parcial.

Como se describió, Bimbo y Fargo mantienen sus obligaciones ante las autoridades fiscales facturando el total de las ventas a los distribuidores y cumpliendo con todos los requisitos administrativos correspondientes. Sin embargo, son los comercios minoristas y los distribuidores quienes operan en el ámbito de la ilegalidad sub-facturando sus ventas y pagando menos impuestos de los que les corresponde.

### 3.1.4 Flujo de información

Por último, la información se comunica a lo largo de la cadena de la siguiente manera:



Ilustración 8. Flujo de información de Bimbo

1. El consumidor final le comunica al comercio minorista su comportamiento a través de las compras que realiza de forma periódica.
2. Con el conocimiento subjetivo de sus clientes, la cantidad de productos existentes en la góndola y la cantidad de efectivo con la que cuenta el comercio minorista en el momento en el que el distribuidor lo visita y le vende los productos, éste posee una información subjetiva del tamaño y nivel de demanda que enfrenta cada uno de sus clientes.
3. La empresa lleva registro de la compra de los distribuidores a través de las facturas, por lo que tiene información acerca de cuáles son las rutas en las que más se vende, cuáles son los distribuidores que mejor trabajan, pero

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

no cuentan con información específica del cliente minorista en particular. Si bien pueden estimarlo, tampoco conocen con exactitud los márgenes y los estados contables de los distribuidores, quienes son reacios a compartir esta información con la empresa y así ceder poder de negociación ante ellos.

4. Con esta información la empresa puede planear su producción y evaluar la factibilidad de efectuar la práctica del enchufe de acuerdo al momento de la temporada y el estado contable del distribuidor.

Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de  
consumo masivo en el canal tradicional



## 4 Caso de estudio II: Aguas Danone de Argentina

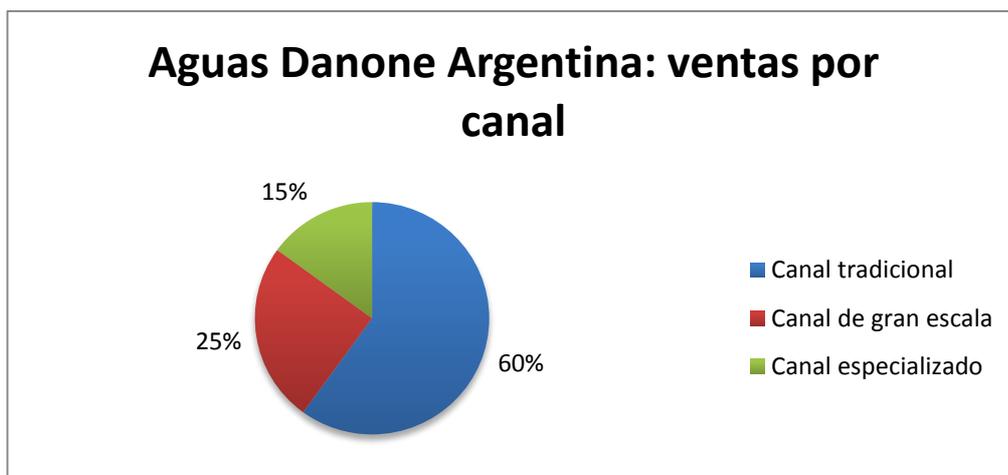
---

Aguas Danone de Argentina es el líder del mercado nacional de aguas minerales y saborizadas a través de sus reconocidas marcas Villa del Sur, Villavicencio, Levité y Ser. La empresa pertenece al Grupo Danone, líder mundial de la industria alimentaria de origen francés y cuenta con dos plantas ubicadas en Chascomús, Provincia de Buenos Aires, y Mendoza.

Al igual que con los productos panificados, el agua es un producto de muy alta rotación, de compra impulsiva y no admite quiebres de stock; es imprescindible que el producto esté disponible en la góndola para satisfacer la demanda del consumidor y no perder competitividad ante otros jugadores de una industria altamente competitiva.

Por el contrario, este tipo de productos presenta una vida útil mucho más extensa que el pan, lo que le da una ventaja considerable al admitir la posibilidad de mantener stocks de seguridad, cuestión que indefectiblemente impacta sobre los sistemas de distribución utilizados.

La distribución de ventas por canal es la siguiente, similar a la de Bimbo y Fargo:



## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

Como fue explicado en el caso de Bimbo y Fargo, cada canal de venta corresponde a un tipo de cliente en particular y tiene su propio sistema de distribución que mejor satisface sus características y necesidades.

El canal tradicional, compuesto por almacenes y auto-servicios, está segmentado en dos: venta directa en CABA, La Plata, Mendoza, Córdoba y Tucumán, y venta indirecta en el resto del país.

La venta directa corresponde a un tercio de las ventas del canal tradicional y por lo tanto a un 20% de las ventas totales. Este esquema de distribución se realiza a través de operadores logísticos con la introducción de una nueva figura: el preventista. Este es el sistema más parecido a lo estudiado en el caso Bimbo y Fargo y será en el que se centrará el análisis dentro del foco del proyecto.

Los otros dos tercios del canal tradicional se venden a través de distribuidores, como en el caso de Bimbo y Fargo, en el sentido de que los distribuidores son los que compran la mercadería y asumen el compromiso y riesgo de la reventa a comercios minoristas. Sin embargo, al contrario de Bimbo y Fargo, Aguas Danone de Argentina cuenta con 143 distribuidores medianos y grandes, con la capacidad de satisfacer a ciudades y pueblos enteros en el interior del país. Debido a las largas distancias a recorrer por los camiones de estas empresas, los períodos de cobro para este tipo de clientes se extienden más que en la venta directa, y los distribuidores necesitan un tamaño suficiente que les permita operar con grandes volúmenes sin ver comprometida su caja.

La venta a canales de gran escala como por ejemplo supermercados y mayoristas corresponde al 25% de las ventas, que cuentan con grandes financiaciones y su distribución se realiza a través de un operador logístico que distribuye la mercadería del centro de distribución de la empresa al local o centro de distribución del cliente.

Por último, la venta especializada a restaurantes y afines corresponde al 15% de las ventas y su distribución se realiza en conjunto con la directa. De esta manera, la

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

distribución directa concentra un 35% de las ventas totales de la empresa, que totalizaron en 2012 cerca de 3.500M\$<sup>1</sup>

### 4.1 Estudio de la cadena de distribución directa

Si bien existen similitudes dentro del análisis, este sistema de distribución opera de una manera distinta al visto anteriormente. El operador logístico se limita únicamente a distribuir los productos de la empresa; es el puente que une a la empresa con los comercios minoristas. El operador logístico en ningún momento compra los productos de la empresa ni asume el riesgo inherente de la reventa, sino que le factura a Aguas Danone de Argentina por el servicio de distribución ofrecido.

Por esta razón, es la empresa de consumo masivo la responsable de la venta de sus productos a los comercios minoristas. Es por esto que aparece la figura del pre-ventista, encargado de la relación entre la empresa y el comercio y, como se verá en el flujo de información, el que determina la cantidad de productos a entregar a cada comercio.

---

<sup>1</sup> Danone: Economic Report 2012. <http://danone12.danone.com/en/appli.htm?page=01>

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

### 4.1.1 Flujo de materiales

El proceso de distribución de los productos sigue la siguiente lógica:



Ilustración 9. Flujo de materiales Danone

1. En primer lugar, la empresa dispone de sus productos tanto en su fábrica como en sus centros de distribución.
2. Los camiones pertenecientes al operador logístico retiran la mercadería, dejando constancia de haberla retirado del centro de distribución o de la fábrica.
3. El camión sigue su ruta preestablecida y entrega los productos a los comercios minoristas, recibiendo una constancia por cada comercio de haber recibido la mercadería.
4. Por último, el comercio se encarga de disponer los productos en sus góndolas para que el consumidor final los encuentre fácilmente y los incluya en su compra.

### 4.1.2 Flujo de pagos

El flujo de pagos dentro de la cadena de distribución se puede representar de la siguiente manera:



Ilustración 10. Flujo de pagos de Danone

1. Como es común en los comercios minoristas tradicionales (almacenes y auto-servicios), todas las ventas a consumidores finales se cobran en efectivo.

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

2. El comercio minorista paga en efectivo al distribuidor contra la entrega de la mercadería correspondiente que se le debería entregar. El término “paga” es relativo ya que el distribuidor no cobra, sino que recibe el efectivo en representación de la empresa.
3. De esta manera, al final del día, el distribuidor retorna al centro de distribución o fábrica asignada y entrega el efectivo de acuerdo a la mercadería que se llevó esa mañana y entregó a los comercios.
4. Por último, la empresa en cada centro de distribución o fábrica recolecta el efectivo recibido por los camiones del operador logístico de todas las rutas asignadas a esa área, consolida los pagos y contrata a una empresa de transporte de caudales que, de forma diaria, transporta el efectivo al banco para depositarlo en la cuenta de la empresa y que así disponga del capital de trabajo en el mismo día de la venta.

### 4.1.3 Flujo de facturación

La facturación en la cadena se da de la siguiente manera:

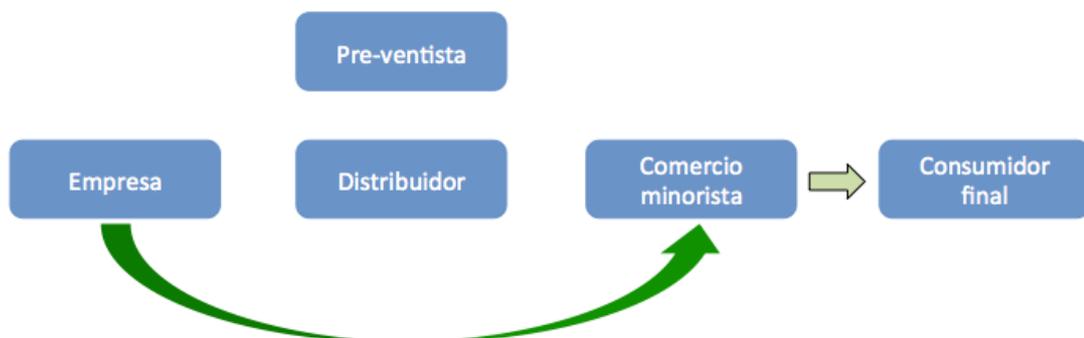


Ilustración 11. Flujo de facturación de Danone

1. La venta se realiza directamente a los comercios minoristas, utilizando al distribuidor de intermediario. La empresa factura el total de las ventas al comercio, pero el comercio, con el objetivo de mantenerse dentro del régimen del Monotributo, rompe las facturas para eliminar evidencia de su volumen de compras.
2. Aquí comienza la economía en negro, nuevamente representada con flechas de color verde claro y bordes negros, donde los comercios no

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

facturan sus ventas a los consumidores finales sino que, con la ayuda de sus contadores, terminan facturando alrededor del 20% con facturas ficticias.

### 4.1.4 Flujo de información

En el flujo de información se ve claramente la diferencia entre este sistema de distribución y el explicado anteriormente de Bimbo y Fargo. Al no ser comprar y revender la mercadería, la empresa es la que debe destinar recursos en fortalecer las relaciones con los comercios e incentivarlos a que compren mayor cantidad de productos a través del pre-ventista.

El pre-ventista es un empleado de la empresa de consumo masivo y, al igual que los distribuidores, tiene una ruta de comercios a visitar establecida. Para el 90% de los comercios minoristas, la visita del pre-ventista se da dos veces por semana: lunes y jueves, martes y viernes o miércoles y sábado.

Es el pre-ventista quien cumple el rol comercial dentro de este canal y por lo tanto, sus comisiones están atadas a la cantidad de productos vendidos.

El flujo de información dentro de la cadena y el comportamiento del pre-ventista se pueden observar en el siguiente esquema:



Ilustración 12. Flujo de información de Danone

1. El consumidor final le comunica al comercio minorista su comportamiento a través de las compras que realiza de forma periódica.

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

2. Ante la visita del pre-ventista, este revisa la mercadería existente en la góndola y los stocks que mantiene el comercio y, de acuerdo a estimaciones subjetivas basadas en el conocimiento histórico y la relación con el cliente, y la información también subjetiva que tiene el dueño del comercio de a partir de las ventas realizadas en la semana, el pre-ventista realiza un pronóstico de la cantidad de productos necesarios hasta la próxima visita del distribuidor y negocia para intentar maximizar las ventas al comercio.
3. El pre-ventista le comunica la cantidad de productos a vender a cada comercio minorista, información con la que la empresa organiza los pedidos y los pone a disposición del operador logístico para que los entregue.

Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de  
consumo masivo en el canal tradicional

## 5 Problemas y oportunidades identificadas

---

En la sección anterior se describió la operatoria de la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional utilizando casos de estudio de dos empresas diferentes. Ambos casos difieren en la relación que existe entre la empresa y el distribuidor ya que en uno el distribuidor es un comprador mayorista de productos que se convierte en revendedor en representación de la empresa, mientras que en el otro el distribuidor es un mero operador logístico quien se limita a transportar los productos desde la empresa hasta los comercios minoristas.

A partir del análisis de los flujos de materiales, pagos, información y facturación descritos anteriormente se identificó una serie de problemas inherentes a la actividad y característicos a cada caso. En esta sección se estudiarán los problemas identificados y se propondrán soluciones que permitan atacar estos problemas y materializar las oportunidades que se presentan. Si bien los problemas se detallan para los casos analizados, tienen una componente general que permite hacerse idea de las oportunidades en el sector.

### 5.1 Devolución

Uno de los principales indicadores de gestión de la distribución de productos de consumo masivo es el porcentaje de devolución. Este indicador comprende todos los productos que partieron del centro de distribución de la empresa al cliente minorista y, por razones que veremos más adelante, termina nuevamente a disposición de la empresa.

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

En términos generales, la devolución de productos impacta directamente en los costos de la empresa ya que absorbe recursos y, por lo menos en esta instancia, no genera ganancias. Los costos asociados comprenden:

1. el gasto de recursos del equipo de ventas que dedicó parte de su tiempo en venderle el producto al cliente,
2. el gasto administrativo en los recursos dedicados a la facturación del producto devuelto,
3. los gastos logísticos directos e inversos en transportar el producto al cliente minorista y traerlo nuevamente a la empresa.

Al ser ventas de consumo masivo con una alta frecuencia de distribución de productos, la devolución ocurre con el mismo ritmo.

De acuerdo a las características del producto vendido y su sistema de distribución, la devolución afecta de manera distinta a Fargo y Bimbo y a Aguas Danone de Argentina. En el primer caso, la devolución se debe al vencimiento de los productos panificados compartida en partes iguales entre la empresa y el distribuidor. En el segundo, se debe a errores o desajustes en el proceso de distribución.

Las siguientes causas afectan directamente a las empresas que poseen operadores logísticos aunque no tanto a las empresas con distribuidores compradores mayoristas ya que estos, al comprar y revender la mercadería, son quienes asumen el riesgo y absorben las contingencias. Sin embargo, como se verá más adelante, es fundamental que la empresa cuide de la salud financiera de sus distribuidores ya que sus problemas terminan afectándola indirectamente.

### **5.1.1.1 Aclaración para productos perecederos**

Para el caso de Bimbo y Fargo entra en juego la variable de tiempo de vida del producto. Como fue explicado anteriormente, todos los días los distribuidores deben encontrar un equilibrio entre los beneficios por las ventas logradas al dejar los productos en la góndola del comercio minorista y las pérdidas ocasionadas por el vencimiento del producto.

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

A partir de los flujos de materiales e información descriptos y las características de los comercios minoristas y los distribuidores, se puede observar que llevan un manejo precario de su negocio y estiman de forma muy subjetiva sin ningún fundamento en particular la cantidad de pan a dejar. Mucho también depende de la relación entre el distribuidor y el dueño del comercio, y la época del año, entre otras cosas.

La empresa, para incentivar las ventas y asegurarse de que sus productos estén disponibles a los consumidores finales, fija la política de compartir mitad de las pérdidas por los productos vencidos con sus distribuidores.

Se estima que un 5% de las ventas del canal minorista se devuelven, lo que equivale a un 2,5% de las ventas en pérdidas para la empresa en el canal ya que la pérdida se asume 50/50 con el distribuidor. Más adelante se estudiará también que la pérdida del distribuidor indirectamente termina impactando a la empresa porque aumenta su nivel de recambio y sus costos asociados.

Para calcular las pérdidas por devolución para la empresa, se debe sustraer el EBITDA margin de 7.59%<sup>2</sup>.

$$\text{Devolucion}(5\%) * \text{Impacto a la empresa (50\%)} * \text{VentasAnuales}(810.000.000\$) * (1 - \text{EBITDAMargin}(7.59\%)) \quad (1)$$

### 5.1.2 Falta de efectivo

Los clientes minoristas del canal tradicional, en su mayoría, son parte de los denominados *mom and pop stores*, haciendo referencia a que son pequeños comercios operados y administrados por sus propios dueños y con un nivel de sofisticación y profesionalidad muy bajo. Ninguno de ellos lleva una

---

<sup>2</sup> Según Annual Report Bimbo 2012

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

administración contable adecuada, no se manejan con pronósticos de ventas para realizar sus compras y, en la mayoría de los casos, manejan un capital de trabajo reducido y en efectivo que les permite seguir operando siempre y cuando dispongan de efectivo en su caja.

A un comercio minorista le distribuyen un gran número de distintos por día con diferentes lotes de compra y diferente frecuencia de reposición. Como la operación se maneja día a día sin planificación alguna, el comercio va destinando subjetivamente el efectivo que dispone en caja para realizar los pagos correspondientes a las compras que realiza que, en casi todos los casos, son al contado y sin ninguna financiación.

De acuerdo al testimonio de uno de los distribuidores entrevistados, es recurrente la situación en la que se llega al comercio poco tiempo después de otro gran distribuidor, sea por ejemplo Coca Cola y que, al bajar sus productos, el comercio no disponga del efectivo suficiente para afrontar los gastos de la compra.

En el caso de los distribuidores como los de Bimbo y Fargo, quienes son dueños de su negocio y revenden los productos, existe la posibilidad de que, ante esta situación, el distribuidor entregue la mercadería igualmente y le financie la venta hasta su próxima visita (3 días aproximadamente). Sin embargo, de acuerdo a la descripción que se dio del comercio minorista, a menos que el distribuidor tenga una relación estrecha basada en años de confianza con el comercio, es muy difícil que este le entregue los productos y asuma el riesgo, de por si alto, de no percibir el pago en los próximos días.

Por lo tanto, también para el caso de los operadores logísticos, si el comercio no dispone del total del efectivo, el distribuidor únicamente baja del camión los productos que el comercio puede comprar en ese momento con el efectivo que tiene, o directamente no le baja la mercadería, lo que implica la pérdida de una venta.

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

Del estudio realizado, alrededor del 20% de las visitas sufre este problema. De acuerdo al potencial de ventas realizado por Bimbo y Fargo, si el comercio minorista tuviera la liquidez suficiente, las ventas se podrían potencialmente aumentar en un 30%, lo que equivale a un 6% de aumento de ventas totales.

$$\begin{aligned} & \text{Visitas sin efectivo (20\%)} * \text{Reduccion de venta (30\%)} * \\ & \text{Ventas}(\$810.000.000) = \$48.600.000 \quad \quad \quad \mathbf{(2)} \end{aligned}$$

### 5.1.3 Negocio Cerrado

Los distribuidores comienzan su turno a las 5 de la mañana retirando la mercadería de los centros de distribución y parten a recorrer la ruta de clientes programados. Los distribuidores se manejan de forma informal sin un plan esquemático de horarios, por lo que visitan a un mismo comercio minorista los mismos días pero en distintos horarios.

Si bien no es muy frecuente, hay veces en que los distribuidores visitan a un comercio que está cerrado, haciéndoles perder tiempo y obligándolos a devolver la mercadería. Por su baja frecuencia de ocurrencia este costo es despreciable, pero es importante incluirlo dentro del análisis para destacar la informalidad y falta de profesionalidad con la que trabajan los distribuidores.

#### 5.1.4 Mal entrega

Otro caso que tampoco es muy frecuente pero merece ser mencionado es el hecho de hay veces donde los pedidos son tomados mal por los pre-ventistas, es decir, el pedido que se entrega no es lo que necesita el comercio en el momento, por lo que, dada la restricción de capacidad del comercio, este debe rechazar la entrega de estos artículos.

### 5.2 Recambio de distribuidores

La red de distribución para el canal tradicional con el sistema adoptado por Bimbo y Fargo se caracteriza por constar de un gran número de pequeños distribuidores. Entre ambas empresas manejan 1400 distribuidores y esta atomización logra reducir el poder de negociación de los distribuidores para con la empresa. También, el hecho de que sean compradores mayoristas ajenos a la empresa y no empleados es un mecanismo de defensa utilizado ante complicaciones legales de índole laboral.

Para el caso de empresas como Aguas Danone de Argentina que operan con un único o un número limitado de grandes operadores logísticos, este no es un inconveniente.

Según el estudio realizado en Bimbo y Fargo, estas tienen un 6% de rotación anual de distribuidores, lo que equivale a un promedio de 84 distribuidores nuevos por año. Las razones principales del recambio son:

- 1- Mal manejo del negocio (40%)
- 2- No le ven futuro al negocio (60%)

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

De la manera en que se describió a los distribuidores, es evidente que estos no tienen ningún tipo de conocimiento administrativo o financiero que los ayude en la actividad y les permita mejorar su operación diaria. La mayoría no lleva registro de sus ventas, no saben cuáles son sus ganancias y confunden las deudas comerciales que la empresa les ofrece con dinero propio. Esto hace que, ante desequilibrios de la demanda o situaciones complejas no tengan espalda para afrontar los problemas y no puedan cumplir con sus obligaciones para así poder comprar la mercadería a revender, hechos que terminan envolviendo al distribuidor en un círculo vicioso que termina con su desafectación.

Otro inconveniente que surge por la mala administración financiera es que los distribuidores no destinan parte de sus ganancias a la amortización del vehículo, lo que dificulta su reemplazo ya que estos distribuidores no poseen líneas de crédito en bancos. Esto no solo trae problemas a los distribuidores sino que conlleva costos asociados para la empresa como se verá a continuación.

Para el nivel de remuneración que obtienen, el trabajo de distribuidor es sacrificado. Muchos se encuentran con trabajos duros que no justifican las ganancias obtenidas o a veces las rutas que les tocaron son complicadas, por lo que terminan abandonando el trabajo, razón que compete al 60% de los distribuidores desafectados.

Estas causas impactan de forma directa y negativa en la empresa ya que supone:

- 1- Costos asociados con la desvinculación del distribuidor
- 2- Costos asociados con la búsqueda y entrenamiento de un nuevo distribuidor
- 3- Pérdida de los créditos al distribuidor que fue desafectado
- 4- Desatención de clientes en la ruta del distribuidor original:
  - a. Potenciales ventas perdidas
  - b. Bajo nivel de servicio con los comercios minoristas de la ruta, una relación que es difícil de construir nuevamente
- 5- Pérdida de ventas por averío de vehículos

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

Los costos asociados con la desvinculación del distribuidor comprenden gastos administrativos por parte de la empresa que dado el hecho de que los distribuidores no son empleados directos, se puede considerar despreciable.

La búsqueda y entrenamiento del distribuidor se lleva a cabo por los supervisores de las rutas, con un promedio de duración de dos semanas y con una dedicación de aproximadamente el 10% de su tiempo laboral. La desafectación y búsqueda de distribuidores se reparte a lo largo del año, por lo que, asumiendo una distribución pareja de 3,5 búsquedas por mes y un sueldo mensual promedio de \$15.000 por supervisor, esta actividad supone \$180.000 anuales a la empresa, costo de oportunidad que podría estar utilizando para mejorar otros aspectos de la actividad.

Para los distribuidores desafectados por el mal manejo del negocio, que comprenden el 40% de la rotación, la empresa termina perdiendo los créditos por ventas que les había otorgado por la venta de los productos.

$$\begin{aligned} \text{Incobrables} &= \text{semanas de crédito (2)} * \text{dias por semana(6)} * \\ &\text{ventas diarias(1930)} * \text{rotacion} \left( \frac{84}{\text{año}} \right) * \text{mal manejo (40\%)} = \$777.600 \end{aligned}$$

**(3)**

Teniendo en cuenta que el tiempo promedio en conseguir un nuevo distribuidor es de dos semanas desde que se desafecta un distribuidor hasta que se tiene a otro operando, la empresa pierde dos semanas de potenciales ventas.

$$\begin{aligned} &\text{semanas de pérdida de venta (2)} * \text{dias por semana(6)} * \\ &\text{ventas diarias(1930)} * \text{rotacion} \left( \frac{84}{\text{año}} \right) * \text{mal manejo (40\%)} = \$777.600 \end{aligned}$$

**(4)**

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

También, de acuerdo al testimonio de los distribuidores, hay un período de dos meses de recuperación de la confianza de los comercios minoristas desde que un nuevo distribuidor empieza a recorrer una ruta. A medida que el distribuidor empieza a conocer el negocio y la relación entre el distribuidor y los comercios se vuelve más estrecha, de acuerdo a las características y particularidades de la venta descritas en el flujo de productos, se supone que esta irá aumentando de forma lineal hasta llegar a los niveles históricos.

De esta manera, la empresa pierde la mitad de las ventas potenciales por la curva de aprendizaje del distribuidor y el tiempo que le toma a este recuperar la confianza del minorista y el espacio que puede haber tomado la competencia:

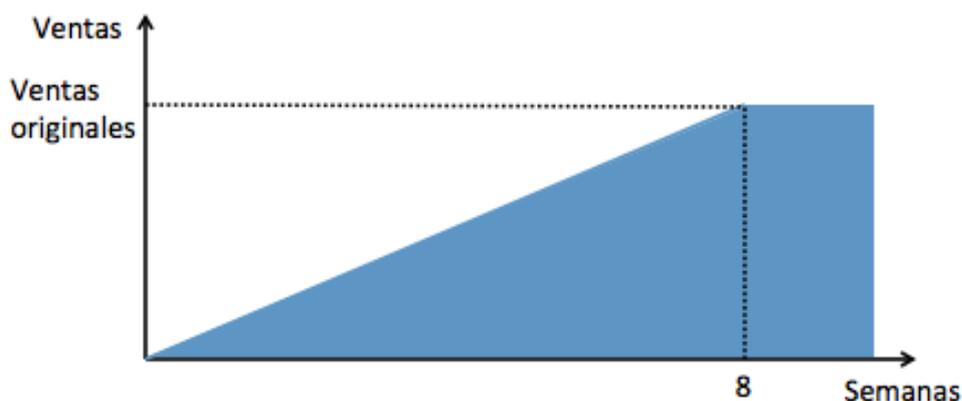


Gráfico 2. Evolución de ventas cuando se ha caído el suministro a un minorista

$$\begin{aligned} & \text{semanas afectadas (8)} * \text{porcentaje de perdidas (50\%)} * \\ & \text{días por semana (6)} * \text{ventas diarias (1930)} * \text{rotación } \left(\frac{84}{\text{año}}\right) * \\ & \text{mal manejo (40\%)} = \$1.795.200 \quad \mathbf{(5)} \end{aligned}$$

Por último, por culpa del mal manejo de sus ganancias, los distribuidores no cuentan con el capital suficiente para la renovación de sus vehículos, activo de trabajo fundamental para la actividad que realizan. Esto los obliga a trabajar con vehículos viejos y deteriorados que se traducen a una mayor frecuencia de fallas

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

e implican una peor calidad de servicio y pérdida de ventas durante el tiempo de reparación donde no se poder cumplir con los pedidos del día.

Según registros de la empresa, el promedio de fallas totales es de dos por semana por centro de ventas, lo que equivale a 1144 fallas totales por año. Considerando que se pierde la venta de un día, equivalente a \$1930 para la empresa (menos el mark-up), este problema supone una pérdida anual a la empresa de 2.207.920, sumado al deterioro en el nivel de servicio otorgado a los comercios minoristas.

$$\text{Fallas} \left( \frac{2}{\text{sem} * \text{centro de venta}} \right) * \# \text{ centros de venta (11)} * \text{perdida de ventas} \\ (\$1930) * \# \text{semanas (52)} = \$2.207.920 \quad (6)$$

### 5.3 Robos

En concordancia con la informalidad del canal tradicional, todas las operaciones, para ambos casos de estudio, se realizan en efectivo. Como fue visto en el flujo de pagos, es el distribuidor o el operador logístico el encargado de recibir el cobro en efectivo del comercio minorista y trasladarlo en el camión mientras realiza las visitas restantes de la ruta que le corresponde, para llevarlo a la empresa (y comprar nueva mercadería) o depositarlo al día siguiente en la cuenta de la empresa.

Las rutas y recorridos realizados por los distribuidores son siempre los mismos y los camiones con el logo de la empresa son fácilmente reconocibles. Esto, sumado al conocimiento de los ladrones de que los camiones trasladan efectivo, los convierte en presas fáciles de robos.

Según el testimonio de los distribuidores, por año sufren en promedio dos hurto, cuya pérdida del efectivo termina impactando en la empresa que, al no disponer los distribuidores del efectivo para realizar nuevas compras al día siguiente ya

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

que debido a su informalidad de gestión siempre trabajan al límite, los convierte en créditos incobrables. Considerando una venta diaria de \$1930 y suponiendo que se roba en un promedio cuando el nivel de venta es del 75%, los 1400 distribuidores suponen pérdidas de \$4.053.000 por año por culpa de robos.

$$\#Dist (1400) * Ventas(\$1930) * Porcentaje de recaudación (75\%) * Frecuencia de robos \left(\frac{2}{año}\right) = \$4.053.000 \quad (7)$$

### 5.4 Tiempo de cobranza y poder de los distribuidores

Como se mencionó anteriormente, las empresas utilizan al canal tradicional como válvula de ajuste para afrontar los largos períodos de cobranza que tienen con los comercios de gran escala y así mantener un *converting cash cycle* positivo. De esta manera, sumado a la informalidad y mal manejo del negocio que poseen tanto los distribuidores como los comercios minoristas, las empresas suelen dar financiación de sus ventas de uno a tres días, permitiéndoles controlar la cobranza y manejar su capital de trabajo.

Todo el negocio del canal se maneja en efectivo por parte de los distribuidores o los operadores logísticos y son ellos los responsables de llevar el pago a la empresa (física o vía depósito bancario). Si bien el tiempo de cobranza en la distribución del canal tradicional es corta, esto supone que la empresa cuente con su capital de trabajo en la calle en lugar de su caja y lo haga incurrir en costos financieros que se podrían evitar.

Para los casos de las empresas como Bimbo y Fargo, a pesar de que es de esperar que con su tamaño y envergadura tuvieran un gran poder de negociación frente a sus distribuidores, la atomización y el sistema de distribución empleado de

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

acuerdo a las características que componen el canal tradicional, para esta cuestión, le terminan jugando en contra.

Los distribuidores, al comprar y revender la mercadería, son los que manejan el efectivo. Ellos cobran a los locales, lo trasladan en sus camiones, manejan sus cuentas y pagan la mercadería con el período de financiación otorgado por la empresa. Además de los costos financieros que asume la empresa, este esquema le da poder al distribuidor ya que es él el que el poder de pagar. Por ejemplo, si un distribuidor no puede pagar, la empresa no le debería vender la nueva mercadería. Sin embargo, esto termina perjudicando a la empresa ya que estaría perdiendo las ventas potenciales de ese distribuidor y brindando una mala calidad de servicio a los demás jugadores de la cadena (comercios minoristas y consumidores finales). Por lo tanto, a menos de que estas situaciones se vuelvan recurrentes y se termine desafectando al distribuidor, son estos los que tienen el control del pago.

Considerando las ventas promedio por día de un distribuidor de \$1930, por los 1400 distribuidores, por los tres días de financiación el capital de trabajo total es de \$8.100.000.

### 5.5 Resumen

La siguiente tabla expone a modo de resumen los problemas descritos y sus respectivas valuaciones, utilizando los datos de las empresas de los casos de estudio como representativos de la industria.

Problema	Valuación
----------	-----------

Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

Devolución	\$ 18.713.025
Falta de efectivo	\$ 2.459.160
Incobrables	\$ 777.600
Perdida de potenciales ventas + costo administrativo de búsqueda	\$ 897.600
Recupero de confianza	\$ 1.795.200
Fallas	\$ 2.206.286
Robos	\$ 4.050.000
Tiempo de cobranza	\$ 8.100.000

Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de  
consumo masivo en el canal tradicional

## 6 Soluciones

---

En esta sección se propone una serie de iniciativas para poder mejorar la gestión del canal y aumentar las ventas de las empresas de consumo masivo y de los distribuidores, en conjunto con la mejora del nivel de servicio para con los minoristas. Las soluciones son encaradas para resolver los problemas puntuales identificados anteriormente pero se estudiarán de manera sistémica en toda la cadena de distribución.

Para cada iniciativa se plantean los problemas a los que ataca, la propuesta, los habilitadores para la implementación, las ventajas y los costos.

Luego se estudian las implicancias legales que impactan en las soluciones propuestas.

Más adelante introducidas las soluciones se las compara en impacto y facilidad ya teniendo en cuenta las implicancias legales.

Finalmente se propone un modo de acción que permite apalancar la implementación con los resultados de distintas propuestas.

## 6.1 Propuestas

### 6.1.1 Sistema de cobro virtual

#### 6.1.1.1 Problemas abordados

Como se vio con anterioridad, muchos de los problemas de los que se identificaron en el inciso anterior surgen de la manera en que se maneja el dinero: el efectivo.

El manejo en efectivo, que surge de la necesidad de informalidad analizada en la sección de Problemas, es la causa de varios de los problemas antes mencionados:

- Falta de efectivo: los comercios siempre cuentan con una cantidad de efectivo reducida en su casa para evitar una alta exposición a potenciales robos. Esto hace que ante una situación de estrés en su caja, como sería la llegada de una serie de proveedores de gran tamaño, se vea afectada su capacidad de pago.
- Mala administración financiera de los distribuidores: les es difícil separar el dinero “del negocio” y el propio. Muchas veces esto lleva a que gasten dinero que no les corresponde, que afecta su posibilidad de pago y, con cierta probabilidad, la imposibilidad de pagar la mercadería. El mal manejo y la imposibilidad de continuar con la actividad termina en la desafectación del distribuidor con los altos costos asociados a su recambio.
- Robos: los robos que sufren los distribuidores no suelen ser por la mercadería ya que esta tiene un valor unitario bajo y no suele ser de rápida y fácil ubicación, sino que ocurren para sustraerles el efectivo que fueron cobrando en la venta. Este es un problema que podría ser apaciguado por un seguro (que se estudiará más adelante como una propuesta), pero surge indefectiblemente por la existencia de efectivo en la unidad.
- Plazo de pagos: capital de trabajo grande fuera de la disposición de la empresa y, además, otorga poder de negociación a los distribuidores al ser intermediarios en la cadena de pagos por sus productos

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

Todos estos problemas pueden ser solucionados si se quita el efectivo del circuito y se lo reemplaza por dinero virtual.

### 6.1.1.1 Propuesta

Para quitar el efectivo del circuito se sugiere apalancarse en el dinero virtual. Sus ventajas son:

- Seguro: es difícil que pueda ser robado
- Acumulable en grandes cantidades: tanto los minoristas como los distribuidores pueden “manejar” un volumen mayor de dinero virtual sin problemas administrativos y de seguridad
- Rápido: al no ser físico puede viajar más rápido

Para adoptar un sistema de pagos virtuales se propone el uso de tarjetas de débito que permitan transferir fondos desde una cuenta propia del minorista hacia una cuenta recaudadora de:

1. Si se trata de un distribuidor que compra y revende, hacia una cuenta del distribuidor,
2. Si se trata de un operador logístico, a una cuenta de la compañía

Con esta propuesta, el flujo de pagos se modifica de la siguiente manera:



Ilustración 13. Flujo de pagos propuesto

### 6.1.1.2 Habilitadores

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

Para que se pueda implementar un sistema de cobro virtual como el mencionado se debe dar una serie de características que permitan que se desarrolle de forma exitosa:

- **Alta tasa de bancarización de los minoristas:** que les permita tener tarjetas de débito vinculadas a esas cuentas donde consoliden los ingresos de efectivo que tienen por sus ventas.
- **Posibilidad de mantener transparentes las operaciones:** ya que los pagos se agruparían en un punto de fácil acceso para los organismos reguladores y recaudadores. Este es un punto de suma importancia que se aborda en el la sección de Consideraciones Legales
- **Presencia de tecnología en el canal:** que permita tanto a los distribuidores como a los minoristas el uso de sistemas móviles de cobros.

Actualmente las tres condiciones necesitan modificaciones para que se pueda implementar exitosamente el sistema, por lo que se concluye que la dificultad de implementación es: MUY ALTA.

### 6.1.1.3 Ventajas

Las ventajas del cobro por sistema virtual son distintas para cada jugador involucrado dentro de la cadena de distribución.

#### Minoristas

- Se evita la ruptura de stock cuando no reciben mercadería por su incapacidad de pagar en el momento
- Constancia de abastecimiento por menor rotación de proveedores

#### Distribuidores

- Aumento de ventas por la no dependencia del efectivo en caja de los comercios. Se calcula que se reducirá la frecuencia en un 80%.

Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

$$\begin{aligned} & \text{Ventas Distribuidor} (\$1930) * \text{Frecuencia} (20\%) * \\ & \text{Aumento de ventas} (30\%) * \text{Margen de mejora} (80\%)^3 * \\ & 300 \text{ dias} = \$34.700 \qquad \qquad \qquad \mathbf{(8)} \end{aligned}$$

- Mayor visibilidad de la situación económica propia, que conlleva a una mejor administración de gastos y reducción de probabilidades de cese de pagos. Se estima que con este sistema se reducirá el recambio de distribuidores en un 20% sobre el 6% de recambio anual totalizando ~1% de reducción de probabilidad de recambio de distribuidor.
- Reducción en los robos ya que no es necesario que cuenten con tanto efectivo en la caja. Dado que la mercadería suele ser poco atractiva para los robos (salvo casos especiales como las tabacaleras cuyos valores unitarios son grandes), se supone un 100% de reducción en el robo de recaudación (se mantiene constante la probabilidad de robo de la unidad móvil).

$$\begin{aligned} & \frac{\text{Robos}}{\text{año} * \text{Distribuidor}} (2) * \text{Ventas Diarias} (\$1930) * \\ & \text{Porcentaje de Recaudación} (75\%)^4 = \$2895 \mathbf{(9)} \end{aligned}$$

### Empresa productora

- Aumento en las ventas dado que sus distribuidores pueden descargar la mercadería a los minoristas una mayor cantidad de veces, porque ya no dependen de la presencia del efectivo. El valor que genera para la empresa es el total de la agregación de los aumentos de Ventas de los Distribuidores, totalizando

$$\begin{aligned} & \#dist (1400) * \text{Vntas diarias} (\$1930) * 300d * \text{aumentodevntas} \\ & (30\%) * \text{focurrencia} (20\%) * \text{Ebitda Margin} (7.59\%) = \$2.459.160 \qquad \mathbf{(10)} \end{aligned}$$

<sup>3</sup> Se considera un margen de mejora del 80% ya que se considera el caso en que no haya dinero en la cuenta de banco del cliente

<sup>4</sup> Se estima que como media se robará a la unidad cuando este al 75% del recorrido diario

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

- Reducción en el capital de trabajo porque no necesitarían darle un plazo a los distribuidores para que paguen las facturas sino que recibirían los pagos en el día de la venta.

$$\begin{aligned} & \text{Ventas por Distribuidor} \left( \frac{1930\$}{\text{dia}} \right) * \\ & \text{Numero de Distribuidores (1400) *} \\ & \text{Reduccion de dias de cobro (2dias)}^5 = \$5.400.000 \quad \mathbf{(11)} \end{aligned}$$

- Reducción de ventas en riesgo por recambio de proveedores. Estas ventas en riesgo tienen dos componentes:
  - Ventas perdidas cuando la ruta queda desatendida, desde que el distribuidor se va hasta que se ubica uno nuevo y este comienza a operar.
  - Tiempo de recuperación de ventas, que surge de la desatención del local durante el tiempo sin proveedor. En este tiempo puede entrar un competidor y ganar espacio o directamente desaparecer el segmento, dependiendo de la importancia del producto dentro del comercio. Cuando el nuevo distribuidor comienza a operar debe trabajar en la relación con los minoristas hasta poder recuperar las ventas, estimado de forma lineal a lo largo de dos meses como se vio anteriormente.

$$\begin{aligned} & \text{Mejora de la propuesta (20\%)} * \\ & \text{Costo de recambio de Distribuidores} (\$3.470.400)^6 = \$1.041.120 \quad \mathbf{(12)} \end{aligned}$$

### 6.1.1.4 Costos

Los costos principales de implementación de esta propuesta son:

- Comisiones por uso de tarjetas de débito: por el uso de la transferencia bancaria mediante el uso de tarjeta de débito tiene un costo de 0.5% del

---

<sup>5</sup> Se considera que el período de cobros será de un día ya que se debe completar la transacción bancaria que puede no ser instantánea

<sup>6</sup> El recambio de distribuidores se calculó en la sección de Problemas como la suma de incobrables, pérdida de ventas y recuperación del nivel de ventas

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

valor de la transferencia<sup>7</sup>. Este costo de transferencia lo absorberá la empresa productora, ya que es quién concentrará los pagos de los minoristas.

$$\text{Costo de tarjeta (0,5\%)} * \text{Ventas}(\$1930) * \text{Markup (1.5)} * \\ \text{Numero de Distribuidores}(1400) * 300 = \$6.075.000 \quad \mathbf{(13)}$$

- Costo del Hardware: el costo de los dispositivos que permiten la recepción de tarjetas de débito por parte de los distribuidores debe ser abonado por la empresa productora, ya que esta la que puede tomar una decisión consolidada que arrastre hacia los distribuidores. El costo de este hardware es de 70\$+IVA/mes<sup>8</sup>.

$$\text{Costo del HW} \left( \frac{70\$}{\text{mes}} \right) * 12 \text{ meses} * \\ \text{Numero de Distribuidores (1400)} = 1.176.000\$ \\ \mathbf{(14)}$$

- Costos administrativos: dada la facilidad administrativa que permite el manejo de dinero virtual contra el sistema de administración actual de facturas, siendo conservadores se puede afirmar que los costos actuales compensan los costos de administración con el nuevo sistema y los costos de implantación del sistema por lo que el costo diferencial neto es de 0\$.

### 6.1.2 Planillas y educación financiera

#### 6.1.2.1 Problema abordado

---

<sup>7</sup>Tarjeta Banco Credicoop: <http://www.bancocredicoop.coop/nuestrobanco/comisiones/productos-index.html>

<sup>8</sup>Banco Nación: [http://www.bna.com.ar/institucional/medidas\\_comercios.asp](http://www.bna.com.ar/institucional/medidas_comercios.asp)

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

Esta solución apunta a mejorar la gestión y administración de los distribuidores para evitar que incurran en problemas que no les permitan continuar con la actividad y así reducir los costos asociados al recambio de distribuidores por parte de la empresa. Esto es aplicable tanto a los distribuidores externos como a los operadores logísticos de pequeño tamaño.

### 6.1.2.2 Propuesta

Entregar de forma opcional a los distribuidores cursos de administración financiera básica explicando las diferencias entre:

- Ingresos: Ventas
- Egresos: Costos de la mercadería, combustible, arreglos, seguros, amortizaciones
- Activos, por ejemplo: Camión, mercadería
- Pasivos, por ejemplo: Deuda con la empresa, otras deudas
- Patrimonio Neto: El valor de su negocio

Además se les entregará una versión fácil de un Estado de Resultados y Balance hecho a medida para el negocio, con los rubros que deben completar los distribuidores.

### 6.1.2.3 Habilitadores

Para poder implementar esta capacitación de forma exitosa es esencial que los distribuidores perciban el valor que esta ayuda les provee. De acuerdo a las entrevistas con los distribuidores, parece existir interés por estos conocimientos, ya que la mayoría de ellos no tienen estudios superiores e incluso una porción no tiene el secundario completo. Como nos comentó un distribuidor: “yo creo que si haces un curso básico de contabilidad para que podamos llevar nuestras cuentas, la participación va a ser alta porque nos sirve mucho”.

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

### 6.1.2.4 Ventajas

La mayor transparencia de la situación económica de los distribuidores les permite tomar mejores decisiones en varias dimensiones:

1. **Gastos personales:** Como no existe una separación física del dinero del negocio con el personal, porque no se sabe cuánto se gana y cuánto se gasta para lo personal y para el negocio, suele suceder que los gastos personales (que pueden ser necesidades o lujos) se realizan con dinero que corresponde al negocio. Esto trae un desequilibrio a los pagos que puede llevar en el mediano plazo a una incapacidad de pago permanente del distribuidor y una consecuente desvinculación con la compañía (tanto si es operador logístico como distribuidor externo).
2. **Amortizaciones:** Los distribuidores no suelen considerar en su "Estado de Resultados" las amortizaciones ya que estas no hay que pagarlas mes a mes. En el largo plazo (a los 5-10 años) se encuentran con una incapacidad de afrontar los gastos correspondientes al cambio de la unidad. Esto resulta en el uso de unidades viejas, aumento de costos de mantenimiento y peor nivel de servicio con el cliente con la consecuente pérdida de ventas tanto para el distribuidor como la empresa.

Estos factores conllevan a la pérdida de la fuente de ingresos del distribuidor (total o parcial) y a pérdida de ventas para la empresa. Se estima que tendrá una reducción en la rotación del 30% de los que se administran mal (un 40% del total).

### 6.1.2.5 Costos

Los costos de generar el material y de impartir los cursos en forma anual son

$$\frac{50\$}{h} = 142.000\$/año \quad (15)$$

*Hs de desarrollo (20hs) \*  $\frac{100\$}{h}$  + #Distribuidores (1400) \*  $\frac{horas}{dist*año}$  (2hs) \**

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

Considerando que hay que desarrollar y actualizar el curso todos los años insumiendo 20hs de gerente y que se dan 2hs de curso por distribuidor por año a cargo de un analista de 50\$/h.

### 6.1.3 Administrar seguros en forma concentrada

#### 6.1.3.1 Problemas abordados

Los distribuidores, al estar atomizados, no cuentan con escala como para hacer un análisis detallado de los seguros que le son más convenientes. Incluso, según nos comentó un distribuidor: “hay algunos que ni tienen el seguro mínimo contra terceros”.

Esta situación hace que un siniestro desestabilice el flujo de los distribuidores, con grandes probabilidades de que salgan del negocio. Esto también puede llevar a complicaciones legales para la empresa ya que, si bien los distribuidores no son empleados, sus camiones llevan su logo.

Estos siniestros pueden ser tanto accidentes como robos.

#### 6.1.3.2 Propuesta

Como solución a la raíz del problema se propone consolidar la contratación de seguros a la empresa productora para que esta contrate el seguro en representación de los distribuidores. La empresa debitaría la cuota del seguro de los distribuidores para afrontar el pago a la aseguradora. Además la empresa sería quien mantenga las relaciones con los seguros agregándolo al sector que actualmente se encarga de eso para la empresa.

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

### 6.1.3.3 Habilitadores

Para esto es necesario que los distribuidores entiendan que es importante tener seguro como respaldo ante un siniestro y, además, que la consolidación de pólizas permite una gestión más eficiente.

Además debe agregarse capacidad al departamento a cargo de seguros para que se encargue de esta nueva tarea. Finalmente, es importante que la elección de la póliza se haga con constante input por parte de los distribuidores para asegurar que se ajusta a sus necesidades.

### 6.1.3.4 Ventajas

En esta propuesta se pueden ver ventajas tanto para los distribuidores como para la empresa.

#### 6.1.3.4.1 Distribuidor

- Disminución de riesgo ante la posibilidad de siniestros tales como accidentes o robos, que podrían afectar la capacidad de operar (por rotura de la unidad) o la capacidad de pago (por robo del dinero de las ventas).
- Mejor nivel de servicio por parte de la aseguradora ya que la parte que lo representa, la empresa, cuenta con mayor poder de negociación al manejar una cuenta más grande. Además, la representación estaría en manos de personal que tiene más experiencia en el rubro.

#### 6.1.3.4.2 Empresa

- Disminución en la rotación de distribuidores por incapacidad de pago ante la ocurrencia de un siniestro.

Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

$$\begin{aligned} & \text{Costo de rotación}(\$3.470.400)^9 * \\ & \text{Reducción en la rotación (20\%)}=\$1.041.120 \qquad \qquad \qquad \mathbf{(16)} \end{aligned}$$

### 6.1.3.5 Costos

#### 6.1.3.5.1 Distribuidor

Para el distribuidor se puede suponer que los costos van a ser iguales o menores que los actuales ya que una negociación centralizada permite mejores precios.

#### 6.1.3.5.2 Empresa

La empresa tendría que incorporar la capacidad de administrar reclamos, por lo que debería tomar un personal que se lo permita. Considerando que cada administrativo de reclamos puede manejar unos 1000 reclamos/año<sup>10</sup>, se necesitarán 6 administrativos, con un costo de \$10.000/mes.

$$\begin{aligned} & \text{Administrativos de seguros (3)} * \frac{\text{suelo}}{\text{mes}} (10.000\$) * \frac{\text{sueudos}}{\text{año}} (13) * \\ & \text{Cargas sociales (130\%)} = 507.000\$/\text{año} \qquad \qquad \qquad \mathbf{(17)} \end{aligned}$$

---

<sup>9</sup> El recambio de distribuidores se calculó en la sección de Problemas como la suma de incobrables, pérdida de ventas y recuperación del nivel de ventas

<sup>10</sup> <http://es.bonitasoft.com/clientes/estudio-de-caso/bpm-colaborativa-para-gestionar-reclamos-de-seguros>

#### **6.1.4 Sistema de información para mejorar pronósticos**

Hoy en día los distribuidores no tienen un sistema de información más allá de su propia experiencia personal para tomar decisiones de negocio. Esto hace que la precisión de las decisiones sea menor de la que se podría lograr con un sistema de información y procesamiento formal.

##### **6.1.4.1 Problemas abordados**

Los distribuidores pasan la mayor parte de su tiempo diario en dos funciones: la venta personal con el cliente (minorista) y el viaje entre los comercios.

El rendimiento de los distribuidores se mide de acuerdo a la cantidad de minoristas que puede visitar regularmente, es decir, cuántos minoristas pueden visitar en forma constante (sea una o dos veces por semana). Para poder aumentar su productividad, los distribuidores deben reducir el tiempo promedio por cliente. Esto se puede hacer reduciendo el tiempo de viaje entre minoristas o el tiempo en el cliente.

El tiempo que se usa para viajar de un cliente a otro puede ser mejorado calculando la ruta óptima sujeta a los puntos de inicio y salida, tránsito, ubicación de los clientes y más. Este punto no va a ser tratado en este trabajo, aunque si queda como posibles continuaciones (ver Conclusiones).

En cuanto al tiempo que se dedica en el comercio, se puede identificar el siguiente flujo de procesos:

Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

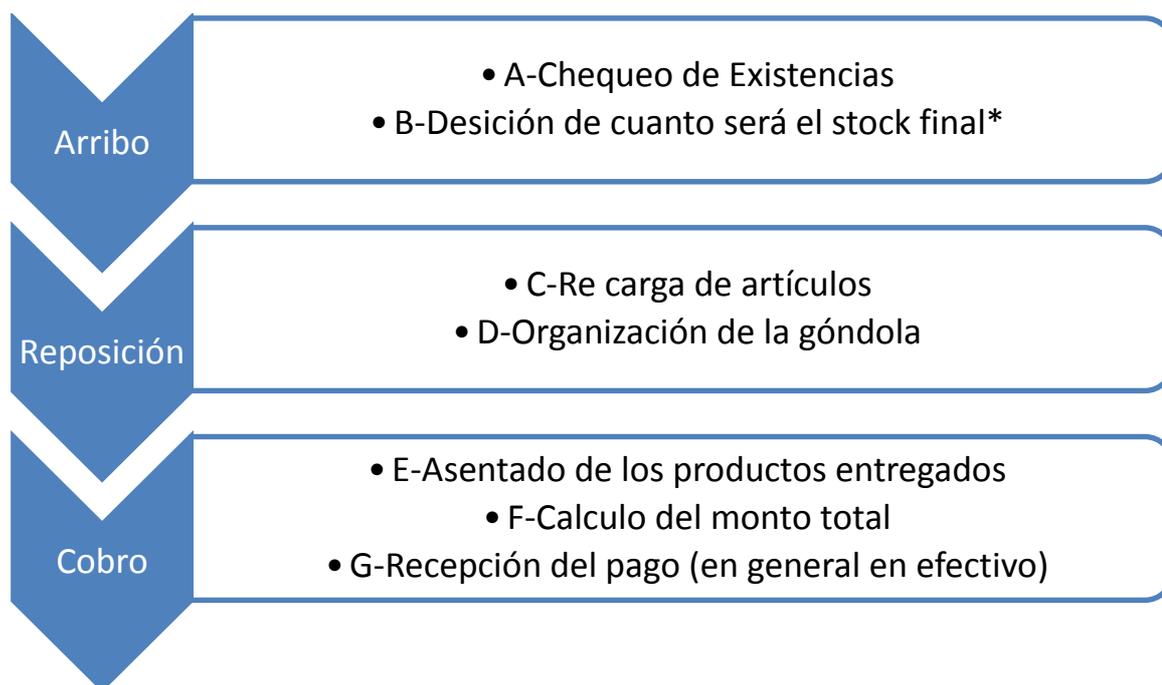


Ilustración 14. Flujograma de las actividades del distribuidor en el minorista

En el flujograma anterior se observaron problemas en las siguientes etapas:

- **B:** No hay un criterio objetivo y consistente sobre el cual se decida el stock final, es decir, con cuantas unidades debe quedarse el local al finalizar la visita del distribuidor. Actualmente esta decisión se toma como una estimación del distribuidor en el momento, que suele ser la existencia anterior con un ajuste de acuerdo a si hubo exceso o rotura de stock.
- **E:** El asentado de los productos entregados se hace a mano sobre una libreta o una planilla como la que se muestra a continuación, tarea que consume tiempo (esta plantilla fue armada por un distribuidor para poder reducir el tiempo que le toma hacer la “facturación” de la venta). Cabe destacar que esta forma de asentar los datos no permite almacenarlos y utilizarlos de manera escalable para realizar análisis posteriores.
- **F:** El cálculo del monto total se hace a mano en el mismo papel donde ingresaron los productos entregados tomando los precios de la lista de productos (ver a continuación). Luego se realiza el producto y suma total de forma manual o con la asistencia de una calculadora. Este es un proceso que no tiene valor agregado y que, además, puede ser una fuente de error en el cobro.



## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

### 6.1.4.2 Propuesta

La solución propuesta es el uso de un dispositivo palm-top (*sobre la mano*) que permita automatizar el proceso de trabajo en el sitio del cliente. Para eso contará con un software que permita eficientizar las operaciones que hoy hace el distribuidor y que no agregan valor. Para esto, el distribuidor contará con un scanner de código de barras de forma rápida y ordenada puedan ingresar los productos en el sistema.

En el mercado existen dispositivos de *hardware* que cumplen con las necesidades para la implementación en este caso<sup>11</sup>.



Ilustración 17. Modelo tipo para la selección de tecnología

El dispositivo se utilizará para recolectar la información relacionada con las transacciones que realiza día a día. Además este dispositivo contará con la posibilidad de agregar un módulo de pronósticos cuando se haya recolectado suficiente cantidad de datos para que este pueda ser mejor que la estimación de los distribuidores.

---

<sup>11</sup> <http://www.tecno-symbol.com/symbol/mc5590/productos-mc5590.html>

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

Cabe destacar que estos dispositivos cuentan con la versatilidad que brinda la capacidad de agregar software que permita cumplir nuevas funciones, que será de utilidad a la hora de agregarle la posibilidad de ser una plataforma para el sistema de pagos virtuales, como se explica en la sección de implementación.

### Hardware

El dispositivo contará con:

- Lector de código de barras, para la identificación rápida de productos
- Batería de Larga Duración (mayor a 14hs), para que el distribuidor pueda salir a las 4am y termine a las 6pm, su horario de trabajo, sin necesidad de perder tiempo en la recarga el dispositivo
- Pantalla, para que pueda ver el estado y los reportes
- Teclado para poder ingresar comandos
- Conexión con computadora, que permita hacer *seteos* como cambio de precios, extracción de datos, carga de nuevos productos.
- Salida USB, para que tenga la flexibilidad de adaptarse en el futuro a nuevas funciones

### Bases de datos

Para desarrollar el sistema primero es necesario cargar las bases datos que almacenarán la información necesaria.

Cruzará las siguientes bases:

Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

<b>Productos</b>
<b>ID de producto</b>
<b>Nombre</b>
<b>Foto</b>
<b>Precio</b>
<b>Duración a vencimiento</b>
<b>Código de Barras</b>

<b>Clientes</b>
<b>ID de Cliente</b>
<b>Nombre de Cliente</b>
<b>Ubicación</b>

<b>Transacciones</b>
<b>ID de Cliente</b>
<b>Tipo de Operación</b>

Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

<b>ID de Producto</b>
<b>Fecha</b>
<b>Cantidad</b>

<b>Existencias<sup>12</sup></b>
<b>ID de Cliente</b>
<b>ID de Producto</b>
<b>Fecha</b>
<b>Cantidad</b>

<b>Stock</b>
<b>ID de producto</b>
<b>Cantidad en stock</b>

Con la información de las bases es necesario armar un software que permita:

- Ingresar nuevos productos a la existencia (cuando el distribuidor ingresa una compra), afectando **Transacciones** y **Stock**.

---

<sup>12</sup> Existencias se refiere al stock al momento en que llega el distribuidor antes de que este baje la nueva mercadería y sobre el cual repone para recuperar el stock deseado.

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

- Ingresar las existencias en el minorista a la llegada del distribuidor, afectando **Existencias**.
- Ingresar una venta/entrega de producto al minorista, afectando **Stock y Transacciones**
- Ingresar y eliminar Productos, afectando **Productos**
- Ingresar Clientes, afectando **Clientes**

### 6.1.4.3 Responsables

Los responsables de llevar adelante la implementación del sistema de manejo de datos son las empresas de consumo masivo. Esto es porque:

- Son las más aptas ya que:
  - Tienen un nivel de consolidación y poder de negociación que permiten llevar a cabo el cambio, a diferencia de los distribuidores que están atomizados en su mayoría
  - Tienen la capacidad de hacer el análisis de factibilidad tecnológica
- Perciben un beneficio:
  - El aumento de ventas de los distribuidores impacta en más ventas para la compañía (sea que estos sean intermediarios u operadores logísticos).
  - Gran cantidad de datos para hacer estudios, por ejemplo de Marketing.

Para implementar el sistema debe ser la empresa la que lleve a cabo las siguientes etapas:

1. Compra de los equipos
2. Entrenamiento en el uso a los distribuidores
3. Seteo inicial
4. Informar y facilitar actualizaciones ante cambios (como pueden ser de Productos o Precios)

En caso de que la distribución no sea por operadores logísticos contratados sino por distribuidores intermediarios el cambio no se podrá imponer. En su lugar se debe facilitar el cambio y mostrar las ventajas que están teniendo aquellos que lo hayan implementado.

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

### 6.1.4.4 Ventajas

Los beneficios del uso de esta nueva tecnología se dividen en dos horizontes temporales: el corto plazo y el mediano plazo.

#### 6.1.4.4.1 Corto plazo

##### Distribuidores

El uso de este sistema permitirá automatizar las **E** (Cargar los productos vendidos en la lista) y **F** (cargar los precios de los productos y luego sumarlos para llegar al monto total) del diagrama de flujos presentado anteriormente.

Estas dos etapas consumen un tiempo que no agrega valor y el hecho de que los distribuidores mismos diseñen plantillas para poder reducir esos tiempos es evidencia de que ellos también lo ven así. El impacto de reducir estos tiempos con el uso de tecnología permitiría visitar un comercio más por día. Esto es posible ya que las zonas que se entregan no están cubiertas al 100% por los distribuidores y estos pueden desarrollar nuevos clientes.

$$\text{Aumento de eficiencia}(2\%) * \text{Ventas diarias} (2892) * 300 \frac{\text{días}}{\text{año}} = 50,000\$$$

**(18)**

El otro beneficio a corto plazo para el distribuidor es el poder ver en todo momento con transparencia el nivel de stock con que cuenta.

##### Empresa

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

Aumento de ventas proporcional al aumento de ventas de los distribuidores (que también resulta en un aumento de Market Share y penetración). El total es la agregación del aumento de ventas de los distribuidores.

$$\#distribuidores (1400) * \\ ahorro por distribuidor (49,900\$) = 14.970.000\$ \text{ (19)}$$

### 6.1.4.4.2 Mediano plazo

#### Empresa

A mediano plazo, las ventajas de la implantación de esta tecnología es que se crea *historia*, es decir, registros de los movimientos que se realizaron. Estos datos tienen muchos usos, entre ellos:

- Pronósticos de demanda por minorista: Con suficiente historia se puede pronosticar con cierto nivel de precisión la demanda por minorista. Para esto se debe, con la historia recolectada, analizar qué modelo cumple la demanda de cada producto en particular (si es histórico o si la demanda depende de un *driver* cuyos valores se pueden conocer a futuro o pronosticar).
- Optimización de las existencias en los locales minoristas: Las existencias en los locales tienen un óptimo. Si se dejan menos aumenta el riesgo de ruptura de stocks que no sólo afecta las ventas sino la relación con el minorista, que podría dar preferencia a la competencia. Si se dejan de más hay restricciones que aplican dependiendo del producto:
  - En panificados, como en otros productos perecederos, aumenta la tasa de devolución por cercanía al vencimiento, con lo cual el distribuidor y la empresa comparten las pérdidas (en Bimbo las pérdidas se comparten 50% cada uno<sup>13</sup>)

---

<sup>13</sup> Según Walter Peralta: Gerente de Ventas del canal tradicional para Bimbo.

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

- En no perecederos el límite suele estar en el espacio con el que cuenta el minorista para almacenar su producto por lo que la decisión está en el share de productos a ubicar.
- Optimización de la distribución: En caso de que el producto fuese estacional, hay momentos donde la capacidad de distribución es una limitante a las ventas y puede llevar a la ruptura de stocks. El caso de Aguas Danone es uno de estos, donde en días de calor en verano la entrega de producto se debe hacer de forma tal de que el número de locales con ruptura sea mínimo y que los excedentes en los que no haya ruptura sean mínimos también.
- Estrategias de Marketing: Si los datos son compartidos por los distribuidores con la empresa fabricante, que depende del sistema de distribución que tengan, será más o menos difícil. Para empresas como Bimbo y Fargo, donde los distribuidores son intermediarios, será más difícil que en empresas como Danone donde los distribuidores son operadores logísticos contratados. Los datos recolectados permiten realizar análisis geográficos, por tipo de producto, y más.

Para materializar estos beneficios es imprescindible llevar registros históricos proporcionados por la tecnología propuesta.

Ya que no se conoce el tamaño del error de pronóstico que se está teniendo y no se sabe cuánto valor pueden agregar las iniciativas que surjan de la información por medio de los análisis antes mencionados, se estimará el valor de la información de acuerdo a estimaciones del IBF<sup>14</sup> (Institute of Business Forecasting and Planning) que para una empresa del tamaño de Bimbo es de +10.000.000 \$/año.

Como consideración especial, para empresas cuyos productos tienen un ciclo de vida corto (como son el pan, la leche, etc.), se estima una ganancia extra por mejora del manejo de stocks en los comercios, reduciendo la devolución. Se estima que la devolución puede llevarse al 3,5%<sup>15</sup>, por lo que se puede ganar:

---

<sup>14</sup> <http://www.ibf.org/index.cfm?fuseaction=showObjects&objectTypeID=87>

<sup>15</sup> Nivel de devoluciones promedio de los distribuidores que mejor manejan su negocio (Bimbo).



## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

en un día) y mantienen mejores relaciones con sus clientes (por que a mediano plazo pueden reducir sus rupturas de stock).

Para la empresa es beneficioso ya que, al aumentar las ventas de los distribuidores aumenta las suyas directamente y porque además accede a un *pool* de datos que puede usar para hacer analíticas y mejorar su negocio.

Por lo tanto, con un buen liderazgo y demostración de beneficios, la empresa podrá reducir el miedo al cambio e impulsar la adopción del sistema.

## 6.2 Consideraciones Legales

Como se vio con anterioridad, el Canal Tradicional cuenta con un gran componente en “negro”, donde su facturación cae fuera del sistema legal y por las que no se tributa.

Este componente en “negro” (que en las compras ronda el 20%<sup>17</sup>) se debe a que por regulación fiscal, los que lo utilizan deben mantener bajos movimientos declarados para permanecer en una franja donde el pago de impuestos les permita tener resultados económicos sanos. Una parte se justifica por la evasión, que, aunque se mencionará, no será el centro de este capítulo. La otra se centra en que muchas veces la evasión trae problemas aparejados (como no poder acceder a tarjetas de crédito y débito, cuenta bancaria) pero de blanquear su situación, saldrían del Monotributo, figura de Contribuyente que permite no solo menores costos por tratarse de jugadores chicos sino que también permite mayor facilidad de ejecución.

En este capítulo se estudiará la condición de la economía en negro de la Argentina y la Región, con sus distintos jugadores y las fuerzas que los empujan a estar dentro o fuera de la economía en negro. Luego se analizarán las razones que llevan a las condiciones impositivas actuales considerando primero el nivel de impuestos de Argentina comparado con otros países y luego las condiciones que están empujando a los contribuyentes fuera del Monotributo. Más adelante se compararán los costos del Monotributo (el sistema de pago de los pequeños contribuyentes) con el Responsable Inscripto (para grandes contribuyentes). Como cierre se analizarán cuáles son las condiciones que deben darse para que,

---

<sup>17</sup> Según representante de CADAM (Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicio Minoristas)

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

desde el punto de vista impositivo, se pueda llevar a cabo el propuesto sistema de cobros virtual.

### 6.2.1 Condición de la economía en negro en la Argentina

#### 6.2.1.1 Tamaño de la economía en negro

En la Argentina, al igual que en países de la región, se distinguen dos tipos de minoristas para productos de consumo masivo: las grandes cadenas de supermercados/hipermercados y los autoservicios y almacenes minoristas. Cada uno tiene su propuesta de valor y forma de organización. Estas diferencias son las que condicionan el nivel de trabajo en “negro” que manejan.

En los supermercados el nivel en “negro” es prácticamente nulo ya que:

- Compran grandes cantidades de productos directamente a los productores, lo que hace difícil *esconder* estas transacciones del organismo de control tanto para el minorista como para el productor
  - Están concentrados, lo que hace que el riesgo de controles sean más altos. En otras palabras, hay pocos *players* que concentran grandes volúmenes de transacciones por lo cual es fácil y rentable para los organismos de control monitorearlos
  - Tienen muchos empleados, por lo que emitir comprobantes es una forma de controlar su gestión para evitar robos

Por el contrario, los autoservicios y almacenes la informalidad ronda el 80% porque:

- Compran pequeños volúmenes, difíciles de encontrar, a distribuidores que a su vez también tienen una parte en “negro”
  - Están atomizados, por lo que el control se vuelve complejo y costoso. Para los organismos de control es muy costoso tener el personal necesario para controlar constantemente a estos pequeños contribuyentes, ya que además los montos de pago son bajos

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

- El personal suele ser familiar y a lo sumo unos pocos empleados más de gran confianza, por lo que no necesitan la facturación como mecanismo de control, sino que se maneja por confianza

### 6.2.1.2 La economía en negro en la región

El negocio en “negro” no es único de la Argentina. Países de la región (LATAM) también tienen altos índices de evasión y marginalidad en sus negocios, aunque la Argentina está, junto a Brasil, en los puestos más altos.

El siguiente cuadro muestra los índices relativos de evasión para 5 países de la región en 3 categorías (evasión de impuestos relacionados al negocio, a los empleados y a la mercadería No Declarada)<sup>18</sup>:

Tipo de evasión	Brasil	México	Argentina	Colombia	Chile
IVA, Ganancias, Monotributo	Alta	Media	Alta	Media	Baja
Laboral	Media	Media	Media	Media	Baja
Mercadería no Declarada	Altos	Bajos	Medios (creciendo)	Bajo	Bajo

Tabla 1. Evaluación de tipos de evasión por países

<sup>18</sup> Fuente: Análisis BAH; Estudio de Booz & Co para Coca Cola LATAM

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

Del anterior cuadro se concluye que, a pesar de ser un modelo común en la región, el tamaño de la economía informal en la Argentina es más alto que en los países cercanos.

### 6.2.2 Razones de la economía en negro en Argentina

Las razones de la alta informalidad en la Argentina se deben a dos fuerzas que empujan a los comerciantes minoristas del canal tradicional a mantenerse fuera de la formalidad:

1. La alta carga impositiva en el país (en comparación con otros países de la región) y
2. el atraso de las cuotas del régimen de impuestos para pequeños comerciantes (Monotributo).

#### 6.2.2.1 Alta carga impositiva

En cuanto a la alta tasa de impuestos, Argentina es el país con mayor carga tributaria de LATAM<sup>1920</sup>. Esto genera un gran incentivo hacia la evasión para aquellos que estén en condiciones de hacerlo ya que genera un potencial ahorro grande frente a un riesgo pequeño, porque, como se vio en la sección de “Tamaño de la economía en negro en Argentina” es difícil para los organismos de control (AFIP) controlar a los pequeños contribuyentes.

---

<sup>19</sup> Clarin.com:[http://www.ieco.clarin.com/economia/presion-tributaria-argentina-America-Latina\\_0\\_481152123.html](http://www.ieco.clarin.com/economia/presion-tributaria-argentina-America-Latina_0_481152123.html)

<sup>20</sup>Infobae.com: <http://www.infobae.com/notas/681117-Un-estudio-aseguro-que-Argentina-tiene-la-mayor-carga-impositiva-de-la-region.html>

Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

<i>País</i>	<i>Carga Impositiva (%)<sup>21</sup></i>
<i>Panamá</i>	10.6
<i>Guatemala</i>	11.9
<i>Dominicana Republica</i>	12
<i>Paraguay</i>	12
<i>Ecuador</i>	13.2
<i>El Salvador</i>	13.3
<i>Costa Rica</i>	14
<i>Perú</i>	15.1
<i>Honduras</i>	15.6
<i>Nicaragua</i>	17.8
<i>Chile</i>	18.6
<i>Bahamas</i>	18.7
<i>Colombia</i>	23
<i>Uruguay</i>	23.1
<i>Venezuela</i>	25

<sup>21</sup>Fuente: Heritage Foundation (heritagefoundation.org) - 2012

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

<i>Bolivia</i>	27
<i>México</i>	29.7
<i>Brasil</i>	34.4
<b><i>Argentina</i></b>	<b>37.2</b>
<i>Cuba</i>	44.8

Tabla 2. Carga impositiva del país (%)

Como se puede observar en la tabla, la Argentina es el país de la región con mayor carga tributaria, superado únicamente por Cuba y seguido de cerca únicamente por Brasil.

Los demás países vecinos cuentan con cargas de por lo menos 10 puntos menos.

### 6.2.2.2 Atraso inflacionario

La Argentina ha experimentado un proceso inflacionario en los últimos años de aproximadamente el 25% anual. Estos valores no fueron representados por el organismo de estadísticas del gobierno (INDEC) y ello ha traído aparejado distorsiones en la economía. En el cuadro siguiente se puede ver como el índice de precios privado llega en 5 años a duplicar al que el organismo oficial toma (300 vs 150).

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

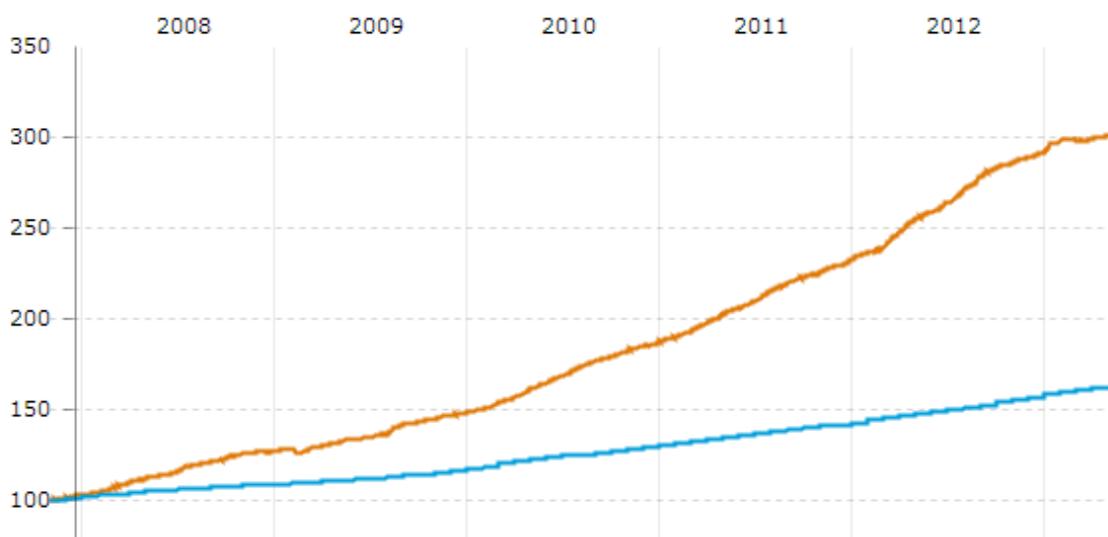


Ilustración 18. Índice de precios al consumidor histórico representando los valores privados y los oficiales (INDEC)<sup>22</sup>.

Esto ha generado atrasos en los cupos de pagos de impuestos, como el máximo no imponible del impuesto a las Ganancias<sup>23</sup> y el Monotributo<sup>2425</sup>. En este caso, el atraso de los cupos de Monotributo *empuja* a los minoristas al sistema de Responsable Inscrito que, como se verá más adelante, le es desventajoso.

El Monotributo es un sistema de contribución simplificado diseñado para los pequeños contribuyentes con dos objetivos: simplificar el pago siendo que su tamaño no les permite contar con una estructura administrativa y contable; y fomentar el autoempleo mediante menores impuestos (para ver más en detalle las ventajas del Monotributo, pasar al siguiente capítulo).

<sup>22</sup> Fuente: STATESTREET, PRICESTAT

<sup>23</sup><http://www.iprofesional.com/notas/138006-Ms-de-70000-docentes-pagan-el-impuesto-a-las-Ganancias>

<sup>24</sup><http://www.iprofesional.com/notas/154709-Monotributo-un-rgimen-impositivo-que-est-cada-vez-ms-desactualizado-y-pide-a-gritos-un-cambio>

<sup>25</sup> <http://www.cronista.com/opinion/El-monotributo-en-epocas-de-inflacion-20130416-0001.html>

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

Las condiciones para estar en el Monotributo están definidas por categorías que dependen básicamente del volumen del negocio (para asegurar de que efectivamente se trata de un pequeño contribuyente).

Categoría	Ingresos Brutos	Actividad	Cantidad Mínima de Empleados	Sup. Afectada (*)	Energía Eléctrica Consumida Anualmente	Monto de Alquileres Devengados Anualmente	Impuesto Integrado (**)		Aportes al SIPA (***)	Aportes Obra Social (****)	Total	
							Locaciones y/o Prestaciones de Servicios	Venta de Cosas Muebles			Locaciones y/o prestaciones de servicios	Venta de Cosas Muebles
B	Hasta \$ 24.000	No excluida	No se requiere	Hasta 30 m2	Hasta 3.300 KW	Hasta \$ 9.000	\$ 39 (*****)		\$ 157	\$ 100	\$ 296	\$ 296
C	Hasta \$ 36.000	No excluida	No se requiere	Hasta 45 m2	Hasta 5.000 KW	Hasta \$ 9.000	\$ 75		\$ 157	\$ 100	\$ 332	\$ 332
D	Hasta \$ 48.000	No excluida	No se requiere	Hasta 60 m2	Hasta 6.700 KW	Hasta \$ 18.000	\$ 128	\$ 118	\$ 157	\$ 100	\$ 385	\$ 375
E	Hasta \$ 72.000	No excluida	No se requiere	Hasta 85 m2	Hasta 10.000 KW	Hasta \$ 18.000	\$ 210	\$ 194	\$ 157	\$ 100	\$ 467	\$ 451
F	Hasta \$ 96.000	No excluida	No se requiere	Hasta 110 m2	Hasta 13.000 KW	Hasta \$ 27.000	\$ 400	\$ 310	\$ 157	\$ 100	\$ 657	\$ 567
G	Hasta \$ 120.000	No excluida	No se requiere	Hasta 150 m2	Hasta 16.500 KW	Hasta \$ 27.000	\$ 550	\$ 405	\$ 157	\$ 100	\$ 807	\$ 662
H	Hasta \$ 144.000	No excluida	No se requiere	Hasta 200 m2	Hasta 20.000 KW	Hasta \$ 36.000	\$ 700	\$ 505	\$ 157	\$ 100	\$ 957	\$ 762
I	Hasta \$ 200.000	No excluida	No se requiere	Hasta 200 m2	Hasta 20.000 KW	Hasta \$ 45.000	\$ 1.600	\$ 1.240	\$ 157	\$ 100	\$ 1.857	\$ 1.497
J	Hasta \$ 235.000	Únicamente Venta de Bs. Muebles	1	Hasta 200 m2	Hasta 20.000 KW	Hasta \$ 45.000	No aplicable	\$ 2.000	\$ 157	\$ 100	-	\$ 2.257
K	Hasta \$ 270.000	Únicamente Venta de Bs. Muebles	2	Hasta 200 m2	Hasta 20.000 KW	Hasta \$ 45.000	No aplicable	\$ 2.350	\$ 157	\$ 100	-	\$ 2.607
L	Hasta \$ 300.000	Únicamente Venta de Bs. Muebles	3	Hasta 200 m2	Hasta 20.000 KW	Hasta \$ 45.000	No aplicable	\$ 2.700	\$ 157	\$ 100	-	\$ 2.957

**Ilustración 19. Categorías de Monotributo<sup>26</sup>.**

Los cupos monetarios de las categorías han sufrido atrasos, en este caso el más importante es el de Ingresos Brutos, donde los \$300.000 por año son un valor bajo para los comercios minoristas, lo que les obliga a facturar considerablemente menos volumen del real.

<sup>26</sup> FUENTE: AFIP.gov.ar

Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

Además de las categorías en el anterior cuadro, la ley de Monotributo (Ley 26.565)<sup>27</sup> contempla razones de Exclusión del sistema de Monotributo (Capítulo VIII). En particular los siguientes incisos son de interés:

*ARTÍCULO 20.- Quedan excluidos de pleno derecho del Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes (RS) los contribuyentes cuando:*

*f) Los depósitos bancarios, debidamente depurados —en los términos previstos por el inciso g) del artículo 18 de la ley 11.683, texto ordenado en 1998 y sus modificaciones—, resulten incompatibles con los ingresos declarados a los fines de su categorización;*

*k) El importe de las compras más los gastos inherentes al desarrollo de la actividad de que se trate, efectuados durante los últimos doce (12) meses, totalicen una suma igual o superior al ochenta por ciento (80%) en el caso de venta de bienes o al cuarenta por ciento (40%) cuando se trate de locaciones y/o prestaciones de servicios, de los ingresos brutos máximos fijados en el artículo 8º para la Categoría I o, en su caso, J, K o L, conforme a lo previsto en el segundo párrafo del citado artículo.*

---

<sup>27</sup><http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/160000-164999/161802/norma.htm>

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

Estos dos incisos extienden el monitoreo de la exclusión del Régimen Simplificado (Monotributo) a los movimientos bancarios y a las compras de los comerciantes.

Esto tiene consecuencias sobre:

- Bancarización del Canal Tradicional: Los minoristas, ante la inspección de su condición bancaria, optan por no tener cuentas bancarias (el porcentaje de minoristas con cuentas bancarias es menor al 30%<sup>28</sup>). También optan por un uso casi nulo de tarjetas en sus comercios, tanto débito como crédito. Esto deja como alternativa un movimiento casi exclusivamente por efectivo.
- Distribuidores con Marginalidad: Al tener límite sobre las compras, los Minoristas fuerzan a los Distribuidores a acoplarse a la economía en “negro”. Estos distribuidores deben vender sus mercaderías prácticamente sin facturar ya que de lo contrario no pueden ubicar sus productos. Esto hace que la cadena de marginalidad se extienda hasta los distribuidores. Además, al no estar bancarizados los minoristas, los distribuidores también deben manejarse con efectivo.

En conclusión, el atraso de los cupos del Monotributo afectan varias dimensiones del negocio de los minoristas, principalmente sus ventas, compras y bancarización.

---

<sup>28</sup> Según Presidente de CADAM (Camara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Minoristas)

### 6.2.3 Costos asociados: Monotributo y Responsable Inscripto

Los minoristas del canal tradicional (almacenes, autoservicios) tienen dos formas de tributar: como Monotributistas o como Responsables Inscriptos.

El Monotributista, propiamente llamado Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes, constituye un sistema opcional (porque cada contribuyente es libre de adherirse), integrado (por que incluye el pago de IVA, Ganancias, Jubilación y Seguro de Salud) y simplificado (porque no hay que presentar otra documentación que la necesaria para permanecer en la categoría cada cuatrimestre).

Para entender por qué los minoristas desean mantenerse en el Régimen de Monotributistas, se analizarán las diferencias entre el Monotributo y el régimen de Responsable Inscripto en 3 categorías: Costos directos (pagados al Estado), costos indirectos (pagados a otras personas) y costos administrativos (que pueden pagarse o no pero se refieren al tiempo que le toma al minorista estar en cada uno de ellos por el esfuerzo administrativo).

<i>Tipo de costo</i>	<i>Monotributo</i>	<i>Responsable Inscripto</i>
<i>Directo</i>	Cuota Mensual	Aportes, IVA, Ganancias
<i>Indirecto</i>	-	Honorarios de Contador
<i>Administrativo</i>	Presentación Cuatrimestral	IVA-Mes ;Ganancias-Año

Article I. Ilustración 20. Tipos de costos de los distintos contribuyentes

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

### 6.2.3.1 Costos Directos

Los costos directos son aquellos que se tributan directamente al Estado. El Estado está interesado en que existan los Minoristas Tradicionales ya que:

- Son una fuente de trabajo
- Como son chicos, pueden estar cerca del cliente, especialmente útil cuando el cliente no tiene medio de transporte propio, que son principalmente las clases bajas

Por ello aplica menores tasas a los Monotributistas que a los Responsables Inscriptos. Esta tendencia se puede ver en otros países de la región, en el siguiente gráfico:

Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

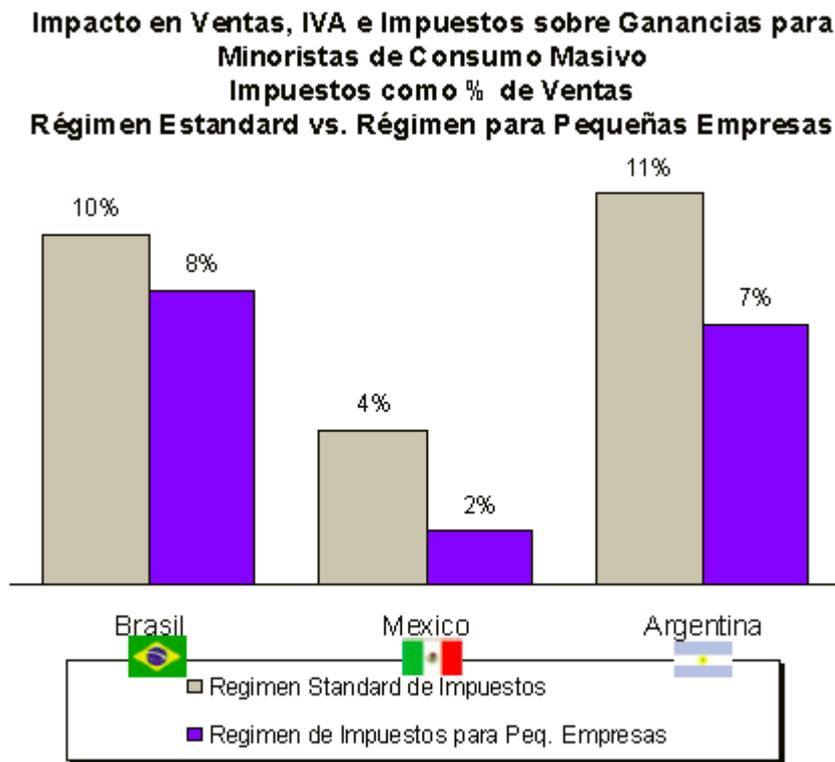


Ilustración 21. Costos de tributación de IVA y Ganancias por régimen RI o Monotributista en LATAM.<sup>29</sup>

Se puede apreciar que los costos directos aumentan un 4% sobre las Ventas al pasar de Monotributista a RI, lo que representa cerca de \$15.000 /año<sup>30</sup>.

### 6.2.3.2 Costos Indirectos

El pasar del régimen de Monotributo a Responsable Inscripto hace que sea necesario contratar a un contador para liquidar IVA, Ganancias y sueldos.

---

<sup>29</sup> Fuente: Deloitte& Touche, Baker& McEnzie, EconomistIntelligenceUnit, AFIP (Argentina), ReceitaFederal (Brasil), SAT (México), Entrevistas, Análisis BAH

<sup>30</sup>Considerando ventas levemente por sobre el máximo de Monotributo (\$375.000)

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

Los honorarios de los contadores<sup>31</sup> se computan para calcular el costo indirecto considerando la recurrencia anual y que la tarifa a aplicar va a ser cercana a la mínima ( $0.9 * \text{MIN} + 0.1 * \text{MAX}$ ), resultando en la siguiente tabla:

CONCEPTO	RECURRENCIA	MIN	MAX	TOTAL
IVA	12	318	908	4524
LIQUIDACION ANUAL	1	454	2497	658.3
SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	12	681	3859	11985.6

Tabla 3. Calculo de costos de contaduría para Responsable Inscrito

Con estos datos se puede concluir un costo indirecto anual de \$17.168/año al pasar de Monotributista a Responsable Inscrito.

### 6.2.3.2.1 Costos Administrativos

Los costos administrativos están relacionados con el tiempo utilizado en cumplir con los requerimientos del régimen adoptado.

En el Monotributo, el nivel de *orden* necesario en el negocio es bajo ya que se paga una cuota fija y los papeles a presentar cuatrimestralmente en la etapa de recategorización son pocos.

Por el contrario, el Responsable Inscrito debe rendir IVA mensualmente a la AFIP y presentar su Balance y Estado de Resultados anualmente. El *orden* de sus

---

<sup>31</sup> FUENTE: <http://www.iprofesional.com/notas/153416-Este-ao-aumentan-un-27-los-honorarios-mnimos-para-las-tareas-de-los-contadores>

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

comprobantes debe ser mayor ya que cuenta con mayor control por parte de la AFIP.

“En general los comercios minoristas tradicionales son manejados por gente sin estudios que difícilmente puedan mantener sus cuentas y que, además, no tienen tiempo para estar encima de los números sino que tienen que estar atendiendo el negocio, así que van a hacer lo posible para mantenerse en el régimen Monotributista”<sup>32</sup>.

En resumen, el costo para un Minorista Tradicional de salir del Monotributo hacia el régimen de Responsable Inscripto, es de aproximadamente \$35.000/año más el tiempo extra que consume presentar papeles en forma mensual y mantener el orden.

Con esto en mente se entiende por qué los Minoristas optan por la informalidad frente a la presión de la inflación sobre los límites del Monotributo.

---

<sup>32</sup> Alejandra Sing, Contadora

## 6.2.4 Condiciones que para que se pueda dar un Sistema de Pagos Virtual

Para poder implementar un Sistema de Pagos Virtual que permita sacar el efectivo del canal, como se propone en el Capítulo de Soluciones, es necesario que lo adopten los distribuidores, pero también los Minoristas. Para ello, no sólo es esencial proponerles una solución a sus problemas existentes sino también considerar los problemas que ellos puedan tener con la implementación del cambio.

Los problemas que se presentan al momento de considerar la implementación del cambio son:

- Necesidad de estar en “negro” para no cambiar el régimen tributario
- Falta de Bancarización (que es consecuencia de la necesidad de estar en “negro”)
- Falta de tecnología en el canal

La falta de tecnología en el canal se trató en la sección de Soluciones.

Como soluciones para sortear el problema de no poder transparentar todas las operaciones de la implementación surgen:

- Sistema anónimo no bancarizado
- Posponer la implementación hasta que se actualicen los límites del Monotributo

A continuación se detallará más en profundidad cada alternativa.

### *1.1.1.1 Sistema anónimo no bancarizado*

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

La idea tras este sistema consiste en generar un ente recaudador, que sería externo a la cadena de valor actual. Este actuaría como recaudador y entregaría los pagos a cada uno de los miembros de la cadena de valor.

Para poder mantener el anonimato de los miembros utilizaría un cobro por medio de los servicios de pago tipo *PagoFacil* o *Rapipago*, con una factura emitida con un código que identifique al minorista, distribuidor y empresa.



Ilustración 22. Modelo de pagos propuesto

En el esquema se muestra sistema propuesto que se compone de: flujo de materiales (en rojo), el flujo de efectivo (en verde) y el flujo de pago virtual, bancario o electrónico (en azul).

Este sistema permitiría:

- Cubrir la identidad de la persona que emite el pago (tal como ocurre con MercadoPago)
- Usar el efectivo que están recibiendo de sus ventas (que seguirían siendo en “negro”)

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

- Cómodo para los minoristas ya que podrían *depositar* su efectivo en cualquier local que acepte los servicios de pago de facturas (Rapipago, PagoFacil).

Como dificultades se ven:

- Forma para que los distribuidores puedan permanecer en “negro” si reciben pagos electrónicos
- Zonas donde no está implantado el pago de facturas por medio de servicios de pago de facturas (Rapipago, PagoFacil)
- Adopción por parte de los minoristas debido a la resistencia al cambio

A pesar de estas dificultades, la más grande es el riesgo de que el Estado interprete que el ente se un cómplice de la evasión, que puede tener varias consecuencias:

- Juicios, con posibles multas y/o cárcel
- Que el Estado demande la información de la empresa para poder controlar a los pequeños minoristas y verificar sus cuentas. Esto es altamente probable ya que la información estaría agregada en un solo lugar, lo que quita la ventaja de la agregación de los minoristas.

En vistas a la necesidad creciente de fondos del Estado, que incrementará las chances de que quiera tomar control del sistema de cobros a proveedores de los minoristas tomando control del ente a crear y al riesgo que tiene formar parte del ente (multas o cárcel), se descarta implementar un sistema anónimo no bancarizado.

### 6.2.4.1 Cambio en los cupos de Monotributo

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

Una de las fuerzas que más lleva a los minoristas a la economía marginal y a la no bancarización es la presión que ejerce la inflación (que aumenta nominalmente los Ingresos Brutos y las Compras) sobre los máximos que impone la ley para permanecer en el Monotributo.

Como se vio con anterioridad (en la sección de Costos Asociados: Monotributo y Responsable Inscripto) los Minoristas tienen grandes ventajas tanto económicas como administrativas por permanecer en el Monotributo. En caso de actualizar los niveles de Ingresos Brutos, las presiones por mantenerse en la marginalidad disminuyen drásticamente, posibilitando a los minoristas a implementar a implementar el sistema de cobros virtuales.

Esto se facilita ya que los Minoristas tienen ventajas al bancarizarse y dejar la economía en “negro”, entre ellas:

- Cobro por tarjeta de crédito a clientes, para lo cual es necesario una cuenta en un banco. Según el Presidente de CADAM (Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Minoristas), “la única razón por la que los Minoristas del Canal Tradicional no tienen tarjetas todavía es porque eso significaría blanquear gran parte de sus ventas”
- Dejar de evadir reduce el riesgo de clausura del local. En caso de ampliarse los cupos el Estado podría perseguir más agresivamente a los evasores ya que no los estaría forzando a fundir, como es el caso hoy
- Dejar la informalidad tiene además ventajas como el acceso a crédito bancario que permite sobrepasar baches financieros.

Esta forma de implementación tiene la desventaja de que hay que esperar a que se aumenten los límites del Monotributo, aunque este es un debate que ya se está considerando: hay un proyecto de ley presentado en Mayo de 2013 que busca duplicar los límites de Ingresos Brutos de los Minoristas<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> <http://www.iprofesional.com/notas/156159-Monotributo-conozca-los-detalles-del-proyecto-que-busca-salvar-a-los-pequeos-contribuyentes>

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

Para finalizar, hasta que se actualicen los límites, se debe avanzar con el otro paso necesario para que se pueda implementar un sistema de cobros virtual: hacer que el canal se vuelva más tecnológico. Este análisis se lleva a cabo en el siguiente capítulo.

Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de  
consumo masivo en el canal tradicional

## 7 Evaluación de Soluciones

De acuerdo a lo estudiado en los capítulos anteriores, se identificó y cuantificó una serie de problemas en la distribución del canal tradicional utilizando a las empresas de estudio. Estos problemas surgen tanto en la relación empresa-distribuidor como en la relación distribuidor-empresa, lo que permite evaluarlos de forma sistémica con respecto a toda la cadena de distribución.

Los problemas son fuentes de oportunidades que, si se logran materializar de la manera correcta, suponen grandes retornos y mejoras en el nivel de servicio de la operación.

El siguiente gráfico resume las soluciones propuestas, a qué problemas identificados atacan y el grado de impacto que tiene cada propuesta sobre el problema en particular.

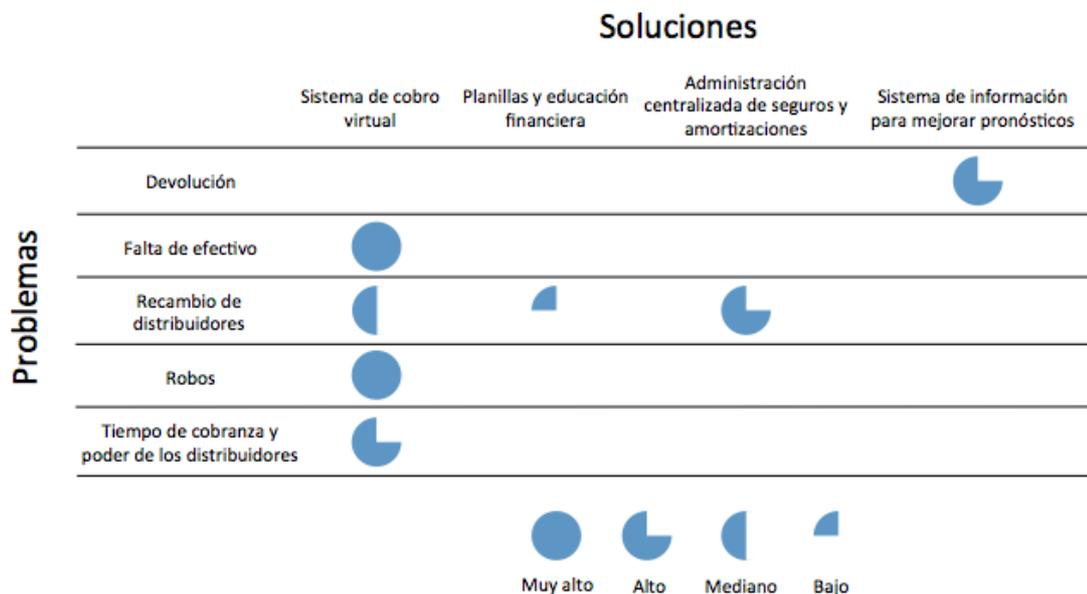


Ilustración 23. Matriz de impacto de las diversas iniciativas en los respectivos problemas

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

Como se verá más adelante, se presenta un conjunto de soluciones y se propone un conjunto de soluciones que logré explotar las oportunidades que estos ofrecen permitiendo sinergia entre ellas.

Valuando los ahorros/mayores ingresos y los costos de cada solución, se obtienen los siguientes flujos de fondos y valores actuales netos (a tasa de 5% real) para un horizonte temporal de 5 años desde el momento en que se decide implementarlos, cuestión que se verá más adelante en el capítulo de Implementación<sup>34</sup>:

	0	1	2	3	4	5	VAN
<b>Pago Virtual</b>		\$ 6.711.408	\$ 6.711.408	\$ 6.711.408	\$ 6.711.408	\$ 6.711.408	
Inversión inicial	-\$ 1.176.000						
Costos asociados		-\$ 6.075.000	-\$ 6.075.000	-\$ 6.075.000	-\$ 6.075.000	-\$ 6.075.000	
	-\$ 1.176.000	\$ 636.408	\$ 636.408	\$ 636.408	\$ 636.408	\$ 636.408	\$ 1.579.314
<b>Planillas</b>		\$ 416.448	\$ 416.448	\$ 416.448	\$ 416.448	\$ 416.448	
Inversión inicial	\$ 0						
Costos asociados		-\$ 142.000	-\$ 142.000	-\$ 142.000	-\$ 142.000	-\$ 142.000	
	\$ 0	\$ 274.448	\$ 274.448	\$ 274.448	\$ 274.448	\$ 274.448	\$ 1.188.216
<b>Seguros</b>		\$ 1.372.063	\$ 1.372.063	\$ 1.372.063	\$ 1.372.063	\$ 1.372.063	

<sup>34</sup> Ver anexo para mayor detalle de cálculo

Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

Inversión inicial	\$ 0						
Costos asociados		-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	
	\$ 0	\$ 872.063	\$ 872.063	\$ 872.063	\$ 872.063	\$ 872.063	\$ 3.775.576
<b>Tecnología</b>		\$ 20.584.328	\$ 20.584.328	\$ 20.584.328	\$ 20.584.328	\$ 20.584.328	
Inversión inicial	-\$ 5.000.000						
Costos asociados		-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	
	-\$ 5.000.000	\$ 19.584.328	\$ 19.584.328	\$ 19.584.328	\$ 19.584.328	\$ 19.584.328	\$ 79.789.889

Tabla 4. Flujos de fondos estimados de las iniciativas

Todos los valores actuales netos son positivos, lo que indica que todas las soluciones propuestas generarán valor en los próximos cinco años.

## 7.1 Matriz Impacto/Dificultad

El gráfico anterior muestra el grado de impacto que tiene cada solución a los problemas que planea resolver. Sin embargo, cada problema tiene su propia magnitud, por lo que el impacto global de la solución será la intersección entre el tamaño de los problemas a los que ataca y el grado de impacto de la solución a esos problemas en particular.

A su vez, cada solución propuesta cuenta con sus propias características y dificultades de implementación, lo que las hace más o menos viables en el corto, mediano y largo plazo.

A partir de la cuantificación de los problemas y las soluciones, y los análisis de implementación realizados en los capítulos anteriores, la siguiente matriz permite visualizar la relación entre el impacto global y la dificultad de implementación de cada solución propuesta. De esta manera se podrán priorizar las soluciones, lo que permitirá elaborar un plan de implementación que se ajuste a las exigencias descritas.

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

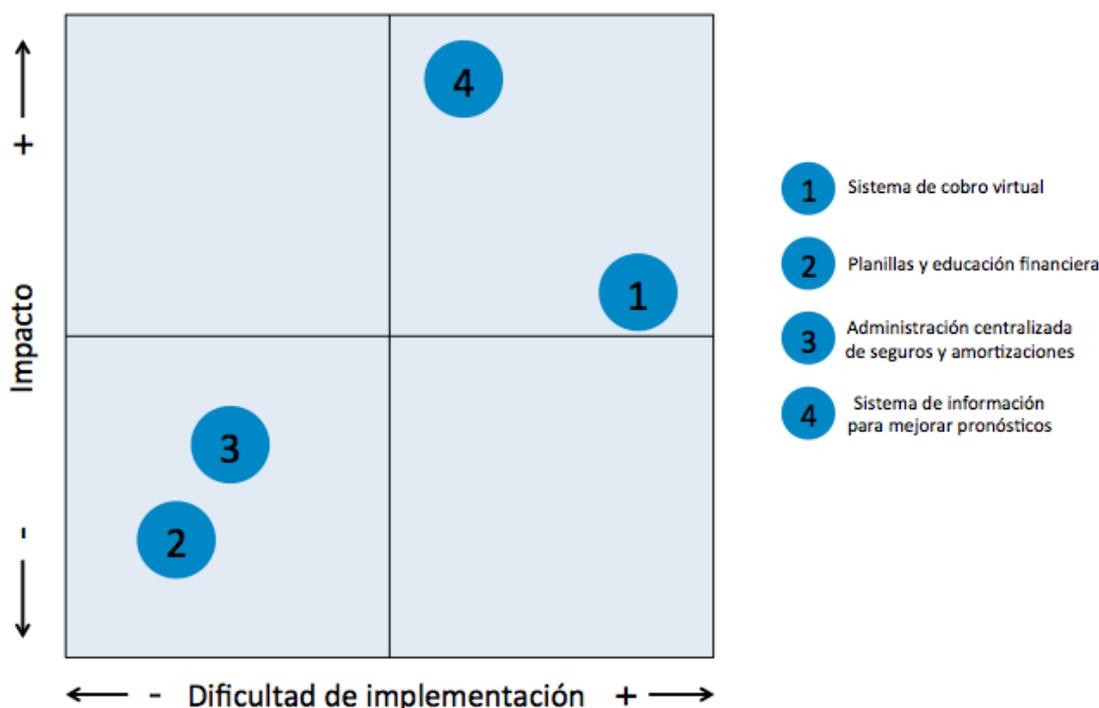


Ilustración 24. Matriz de impacto vs dificultad

Como se puede observar, el ingresar tecnología al canal es la propuesta que mayor impacto tiene en dinero. Considerando que:

- Muchas empresas ya han implementado sistemas de gestión de tecnología para sus distribuidores y,
- El impacto fue calculado para productos perecederos donde la devolución es un factor clave para el negocio,

sigue siendo importante solucionar el problema de los pagos ya que este afecta a todas las empresas de consumo masivo en el canal. Además, el sistema de pagos virtual trae una mejora aparejada que no fue contabilizada por la dificultad de cálculo: el ahorro en estructura administrativa por no tener que manejar las facturas contra depósitos.

Las soluciones propuestas de planillas y educación financiera y administración centralizada de seguros y amortizaciones se encuentran en el cuadrante inferior izquierdo ya que son relativamente sencillas de implementar pero no tienen un impacto significativo. Estas medidas pueden llevarse a cabo en el corto plazo sin necesidad de invertir grandes recursos, como primera aproximación a lo que sería

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

una solución significativa en el largo plazo. Entre las dos representan un valor actual neto de 5M\$<sup>35</sup>.

### 7.2 Plan de Implementación

El plan de implementación de las soluciones antes enumeradas, descritas y comparadas precisa en primer lugar de un criterio con el cual seleccionar una ubicación temporal a cada propuesta.

En particular para esta situación las propuestas no son excluyentes ni unidireccionales con las soluciones. Por excluyentes se entiende que la selección de una de las propuestas no anula las ventajas de otra. Por unidireccionales se entiende que no hay una relación fuerte entre una propuesta y un problema, sino que las propuestas trabajan sobre varios de los problemas simultáneamente.

Cada solución no busca resolver un único problema en particular sino que, utilizando los conceptos de Russel L. Ackoff, se plantea un conjunto de soluciones que permitan atacar un conjunto de problemas y que, su implementación en conjunto, permita crear sinergias y lograr un impacto mayor al de la suma de cada solución por separada<sup>36</sup>.

Para seleccionar las propuestas a implementar primero se consideraron los siguientes criterios:

1. Tener *quick wins*, propuestas de rápida implementación que introducen a los integrantes del sistema en la cultura del cambio y los hace más propensos a aceptar posteriores cambios
2. Comenzar por los cambios cuya probabilidad de aceptación parte de los integrantes del sistema (tanto la empresa productora como los distribuidores y los minoristas) sea mayor

---

<sup>35</sup> Considerando una tasa de 5% por sobre la inflación. Ver anexo para los cálculos.

<sup>36</sup> "El arte de resolver problemas" – Russel L. Ackoff

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

3. Considerar que hay propuestas que requieren de un tiempo de preparación y evaluación entre un equipo reducido antes de que se puedan lanzar en forma masiva.
4. Puesta en marcha de pilotos antes de masificar las propuestas más costosas para validar hipótesis y verificar que el resultado es el deseado
5. Existencia de restricciones fuera del alcance de la empresa que determinan si una propuesta se va a poder implementar o no
6. Preceder propuestas que permiten la puesta en marcha de otras propuestas
7. Mantener un número reducido de iniciativas comenzando en forma paralela para concentrar el foco de la alta gerencia en que ocurran en lugar de dispersar

### 7.2.1 Plan General

En el siguiente diagrama de Gantt se ilustra el proceso general de implementación de propuestas.

El diagrama se elaboró aplicando las consideraciones antes enumeradas, en particular:

- Se comenzará con la Propuesta de Planificación financiera y la Propuesta de Concentración de Seguros, ya que son las que mayor apoyo tienen dentro de los distribuidores. Además es una propuesta de rápida implementación que permite generar ganancias rápidas que den confianza al proceso de cambio.
- La planificación de la Propuesta de Ingreso de Tecnología al canal comenzará ya que requiere un tiempo de planificación y adquisición que puede comenzar sin interferir con otras iniciativas. Además, como se introdujo anteriormente en el Capítulo de Soluciones una de las condiciones para poder implementar la Propuesta de un Sistema de Pagos Virtual es la existencia de un manejo mínimo de tecnología en el canal para que éste se pueda dar. El nivel de tecnología en el canal tradicional está muy lejos de este requerimiento: tanto los distribuidores como los minoristas manejan niveles de tecnología precarios. Lo más adelantado a nivel tecnológico que poseen son celulares (que cuentan con una alta penetración que ronda el 95%) aunque estos son teléfonos convencionales

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

(no Smartphone), donde su principal uso es la llamada y el SMS. Proporcionar el sistema tecnológico a los distribuidores funciona como habilitador de la iniciativa de pagos virtuales, por lo que se la ubica antes

- El Sistema de Pagos Virtuales requiere que se dé un cambio que no está bajo el control de la empresa: el alza en la cuota de Monotributo (que es necesario para permitir una mayor transparencia frente a los organismos de recaudación). Por esto se ubica esta iniciativa posterior a una fecha incierta.

### 7.2.2 Implementación por Propuesta

En el siguiente diagrama de Gantt se puede ver el *timeline* para cada una de las propuestas. Se ven también los eventos puntuales que permiten que inicie una etapa (tal como el cambio de las cuotas de Monotributo o una evaluación de un piloto).

Se sombreó además las etapas en las que el cambio se generaliza a los distribuidores y minoristas para asegurar de que no se realice más de un cambio a la vez de modo de enfocar los esfuerzos y atención a ese cambio en particular.

Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

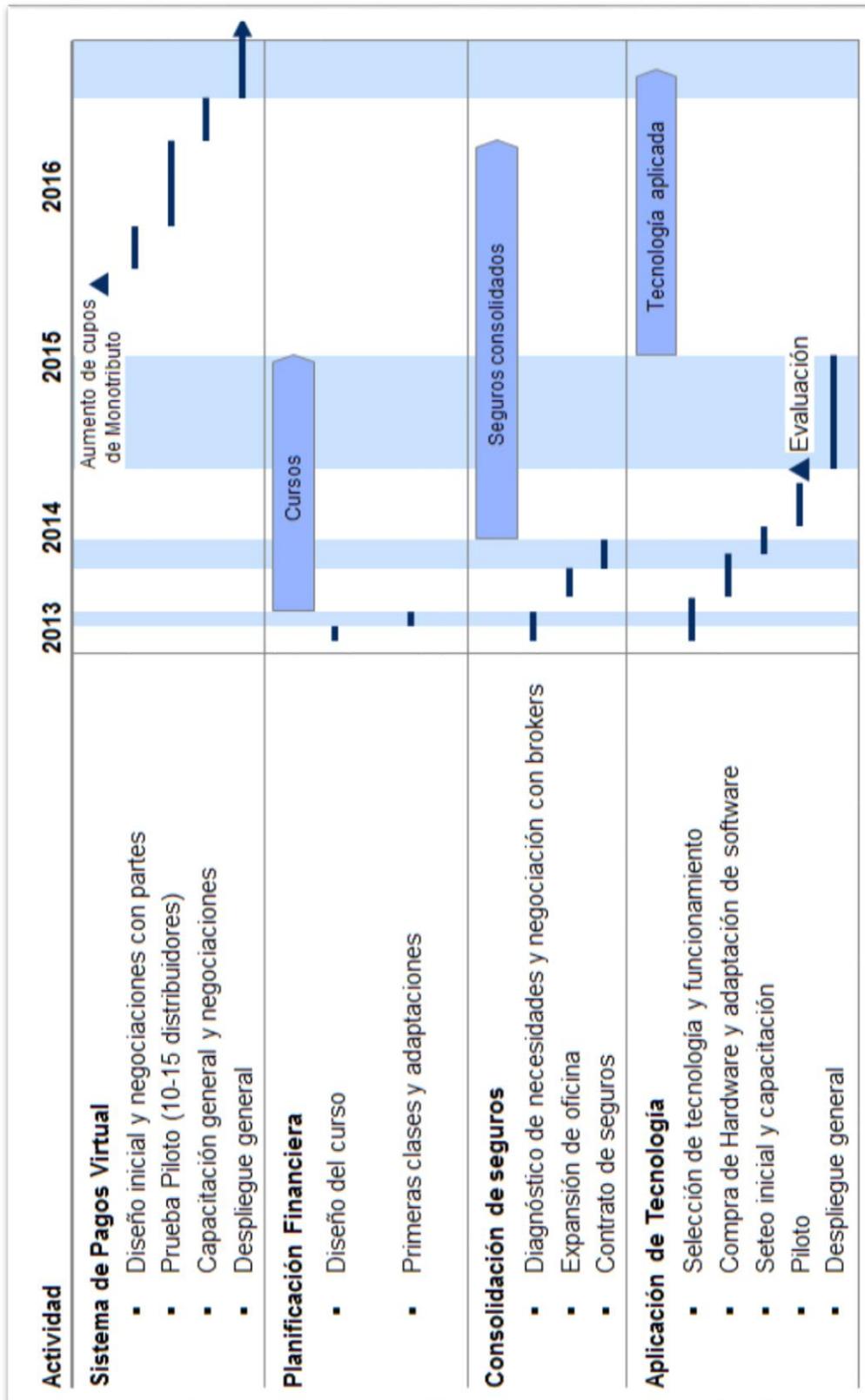


Ilustración 25. Diagrama de Gantt propuesto para la implementación

Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de  
consumo masivo en el canal tradicional

## 8 Conclusiones

---

Como cierre del trabajo, utilizando los casos de estudio vistos, se concluye que la distribución en el canal tradicional para empresas de consumo masivo presenta una gran cantidad de oportunidades, algunas de ellas con implementación simple y otras con un grado de dificultad mayor.

Si bien las soluciones y valores expuestos son característicos de las empresas de estudio, sus grandes infraestructuras y volúmenes de venta permiten hacer un comparativo con el gran número de empresas de similares características en el país, objetivo del proyecto en cuestión.

Teniendo esto en vista, se cree que es importante para las empresas considerar estas alternativas ya que el canal tradicional representa más de la mitad de sus ventas, nivel que se mantendrá debido a sus ventajas competitivas:

- Cercanía con el cliente
- Rapidez, por lo que se pueden hacer compras pequeñas
- Precios más bajos ya que los clientes suelen considerar el precio total de la compra que incluye el costo de transporte y el tiempo insumido<sup>37</sup>
- Costos laborales bajos (por ser familiares/gente de confianza), seguridad, limpieza
- Menor riesgo de stock por menor cantidad de SKU's (ya que tienen "lo que se compra") y mayor rotación

El canal tradicional además es el que mayores ventas concentra no sólo en la Argentina sino también en la mayoría de los países de Latinoamérica.

Como continuación de este estudio y de las propuestas sugeridas surgen varios trabajos a realizar para profundizar el análisis:

---

<sup>37</sup> Booz & Allen: Creando Valor en Canales Minoristas para Consumidores Emergentes

## Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

- Diseño del sistema de Pagos Virtuales, que requeriría el diseño de una arquitectura que interactúe con la plataforma de los bancos y el modo de implementación (si lo realiza cada empresa por separado o un tercero en representación de varias empresas).
- Selección del Hardware para el Sistema de Información y diseño del Software que permita recolectar, analizar y utilizar los datos colectados.
- Crear un algoritmo de optimización de rutas para empresas de distribución.

Debido a los grandes volúmenes que se moverían por este sistema, quien pueda encontrar un modelo de negocios innovador y sustentable, combinando hardware, software y administración, podrá hacerse de retornos más que significativos. Para esto, se sugiere realizar un Benchmark de sistemas de pagos en países desarrollados.

# 9 Bibliografía

---

## 9.1 Bibliografía consultada

- Annual Report 2012: Bimbo
- Annual Report 2012: Danone
- Banco Credicoop: Página Institucional
- Banco Nación: Página Institucional
- Motorola: Página Institucional
- International Business Forecasting and Planning Association: Página Institucional
- Ebay.com
- Booz & Co: Página Institucional
- Clarín: Página Institucional
- Infobae: Página Institucional
- Heritage Foundation: Página Institucional
- lprofesional.com.ar
- Cronista.com.ar
- Infoleg.gov.ar
- Russel L. Ackoff , 1981. El arte de resolver problemas. Editorial Limusa S.A. De C.V. ISBN 9681812948.
- Reuters Financial News, Bimbo

## 9.2 Expertos encuestados

- Alejandra Sing: Contadora
- Walter Peralta: Gerente de Ventas para Argentina, Bimbo
- Esteban Gonzalez: Distribuidor
- Alberto Guida: CADAM (Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Minoristas)
- Amanda Zelaya: Distribución, Danone
- Sofia Reynolds: Customer Service, Danone



# 10 Anexo

A menos que se indique lo contrario, los valores son anuales:

## 10.1 Tabla de Inputs

tipo de cambio	6 <sup>38</sup>
----------------	-----------------

EBITDA margin	8%
---------------	----

Ventas Argentina:	US\$	\$
Ventas Fargo	\$ 150.000.000	\$ 900.000.000
Ventas Bimbo	\$ 75.000.000	\$ 450.000.000
Ventas totales	\$ 225.000.000	\$ 1.350.000.000

Ventas:			EBITDA
Ventas canal tradicional	60%	\$ 810.000.000	\$ 61.479.000
Días laborables	300	\$2.700.000	
Distribuidores	1400	\$ 1.928,57	
Distribuidores + markup	50%	\$ 2.892,86	

Características de la distribución:

Clientes por ruta	60
-------------------	----

<sup>38</sup> Se toma un tipo de cambio de 6 ya que la información corresponde al 2012 y desde entonces el cálculo de inflación transforma a un dólar de 6\$/US\$

Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

Clientes por día	20
Frecuencia de visita semanal	2
Dropsiz promedio	\$ 144,64

Rotación de distribuidores:

Rotación	6%	84
Mal manejo	40%	33,6
No ven futuro	60%	50,4

Inputs específicos para problemas:

Fallas por semana por centro de ventas	2	104 (anual)
Centros de ventas	11	
Robos por año	2	
Período de financiación de incobrables	2	
Semanas de búsqueda de nuevo distribuidor	2	
Semanas hasta recupero de ventas totales	8	
Financiación promedio	3	

Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional

## 10.2 Tabla de Análisis

PROBLEMAS	Por dist.	Total	Total sin markup	Costo total	% sobre ventas	% sobre EBITDA
Devolución		\$ 30.375.000	\$ 20.250.000	\$ 18.713.025	2,31%	30,4%
Falta de efectivo		\$ 48.600.000	\$ 32.400.000	\$ 2.459.160	0,30%	4,0%
Incobrables	\$ 34.714,29	\$ 1.166.400	\$ 777.600		0,10%	1,3%
Perdida de potenciales ventas	\$ 34.714,29	\$ 1.346.400	\$ 897.600		0,11%	1,5%
Recupero de confianza	\$ 69.429	\$ 2.692.800	\$ 1.795.200		0,22%	2,9%
Fallas		\$ 3.309.429	\$ 2.206.286		0,27%	3,6%
Robos	\$ 4.339,29	\$ 6.075.000	\$ 4.050.000		0,50%	6,6%
Tiempo de cobranza	\$ 8.678,57	\$ 12.150.000	\$ 8.100.000			
Aumento de eficiencia						

PROBLEMAS	SOLUCIONES (%)				SOLUCIONES (\$)			
	Pago virtual	Planillas	Seguros	Tecnología pronósticos	Pago virtual	Planillas	Seguros	Tecnología pronósticos
Devolución				30%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 5.613.908
Falta de efectivo	80%				\$ 1.967.328	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Incobrables	20%	12%	30%		\$ 155.520	\$ 93.312	\$ 233.280	\$ 0
Perdida de potenciales ventas	20%	12%	30%		\$ 179.520	\$ 107.712	\$ 269.280	\$ 0
Recupero de confianza	20%	12%	30%		\$ 359.040	\$ 215.424	\$ 538.560	\$ 0
Fallas			15%		\$ 0	\$ 0	\$ 330.943	\$ 0
Robos	100%				\$ 4.050.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Tiempo de cobranza	67%				\$ 5.400.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Aumento de eficiencia								\$ 14.970.420
<b>Total</b>					<b>\$ 6.711.408</b>	<b>\$ 416.448</b>	<b>\$ 1.372.063</b>	<b>\$ 20.584.328</b>

	Costos	
	Inversión Inicial	Costo Anual Asociado
Pago Virtual	\$ 1.176.000	\$ 6.075.000
Planillas	\$ 0,00	\$ 142.000
Seguros	\$ 0,00	\$ 500.000
Tecnología	\$ 5.000.000	\$ 1.000.000

Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional