

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES – ITBA

ESCUELA DE (INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA – INGENIERÍA Y GESTIÓN - POSTGRADO)

DIAGNÓSTICO EMPRESARIO Y PLAN DE ACCIÓN: AHORRO PLUS

AUTOR/ES: Alcocer, Juan Diego (Leg. N°59716); Cesaris, Valentina (Leg. N°59771); Dantur, Lucas (Leg. N°59696); Geddo, Tomás Carlos (Leg. N°57558); Mei, José (Leg. N°58504); Segovia Roitman, Thomas Julio Agustín (Leg. N°57545); Parodi, Marco Esteban (Leg. N°59580)

DOCENTE/S TITULAR/ES O TUTOR/ES: Peter, Gabriela Paula; Alvarez, Daniel; Calveiro, Gustavo Oscar

**TRABAJO FINAL PRESENTADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS**

Licenciatura en Administración y Sistemas

Diagnóstico Empresarial y Plan de Acción (Trabajo Final) – 81.97

Consigna 4 – Plan de Acción y Gestión del Cambio



Índice

Abstract	2
1. Detalle de Oportunidades de Mejora detectados	3
1.1 Quiebres de Stock	3
Oportunidad de mejora	3
Gaps AS-IS / TO-BE	3
Issues probables de implementación	4
Sistemas involucrados	4
Beneficios esperados	5
Riesgos	5
1.2 Stock sin Ventas	6
Oportunidad de mejora	6
Gaps AS-IS / TO-BE	7
Issues probables de implementación	7
Sistemas involucrados	9
Beneficios esperados	9
Riesgos	9
1.3 Precios mal colocados	10
Oportunidad de mejora	10
2. Propuesta de Gestión del Cambio	13
2.1 Frentes de Impacto	13
2.2 Plan de comunicación	13
2.3 Plan de capacitación	15
3. Plan de Implementación de mejoras	16
3.1 Priorización de mejoras	16
3.2 Quick wins	16
3.3 Business Case	17
3.3 Conclusiones finales	17

Abstract

El presente documento engloba el trabajo de consultoría para la empresa Ahorro Plus, dedicada a la venta y distribución mayorista de bienes, llevado a cabo durante la completitud del segundo cuatrimestre del año 2021.

El mismo tiene por objetivo la presentación definitiva de problemas y oportunidades de mejora dentro de los procesos del modelo operativo y comercial de la empresa, señalando gaps entre situación actual y futura, issues posibles durante la implementación de soluciones, sistemas intervinientes en los procesos y riesgos asociados a cada situación.

Así como también enseñar una propuesta de Gestión del Cambio, con sus respectivos frentes de impacto, y planes de comunicación y capacitación, finalizando con un Cronograma de implementación con actividades, tiempos y recursos necesarios.

1. Detalle de Oportunidades de Mejora detectados

1.1 Quiebres de Stock

Oportunidad de mejora

Los quiebres de stock se dan cuando hay ítems que no tienen unidades exhibidas en góndola ni unidades en depósito en la tienda.

Identificada la oportunidad de mejora en el proceso de Planeamiento Comercial, definimos que esta se basa en los Quiebres de Stock. Estos quiebres se dan a causa de que el sistema que utilizan es SAP, y este realiza pronósticos “a ciegas”, es decir, sin tener en cuenta los factores que influyen a la demanda llamados Demand Influencing Factors o DIFs.

Esto se detectó a partir del relevo manual en donde se obtuvo información de 15 sucursales durante 7 días. Como consecuencia de este relevo se estimó en base a diferentes escenarios, que Ahorro Plus tiene un 7% de quiebres de stock, lo que significa que aproximadamente el 7% de los ítems que venden presentan quiebres. Esto se traduce en una potencial pérdida de ventas potenciales por aproximadamente \$30.000.000 por mes.

Como se mencionaba antes, el motivo de esta falta es que el sistema implementado no tiene en cuenta ciertos factores que tienen una influencia sobre la demanda a la hora de emitir órdenes de compras automáticas como pueden ser promociones, estacionalidad, entre otros.

Como una posible solución a este problema ideamos un upgrade tecnológico en el cual Ahorro Plus agregue al SAP S/4 HANA que actualmente está implementando, un módulo CAR o Customer Activity Repository, el cual cuenta con funcionalidades como la Unified Demand Forecast. Esta funcionalidad permite utilizar datos históricos de ventas y agregar al cálculo los DIFs (Demand Influencing Factores) que incluirían las promociones o factores de estacionalidad de productos por ejemplo. En base a esta información desarrolla pronósticos con alto nivel de precisión para lograr una emisión de compras más efectiva en base a los factores reales que afectan claramente a la demanda. Esta implementación tendría un claro efecto en minimizar los quiebres de stock como también el sobre stock, a su vez disminuiría el tiempo que el Jefe de salón dedica a la verificación de rotación de inventarios.

Gaps AS-IS / TO-BE

El GAP es la diferencia entre la situación actual (As Is) y la situación deseada futura (To Be). En el caso de Ahorroplus la situación As Is se describe con un 7% de quiebres de stock ocasionando una pérdida de potenciales ventas de \$33M por mes.

En la situación futura deseada, planteamos un escenario con una cifra menor al 2% de quiebres de stock, lo que aumentaría las ventas mensuales potenciales en aproximadamente \$24M.

Esta diferencia de escenarios se va a resolver a partir de implementar SAP CAR Unified Demand Forecast, capacitar a los usuarios clave de estas tecnologías y parametrizar y entrenar

al sistema implementado para que se adapte a las necesidades del negocio y sus particularidades.

Issues probables de implementación

A la hora de implementar el modelo de SAP CAR, consideramos ciertas cuestiones que tienen un grado de probabilidad de suceder, que hace que sea importante tenerlos en cuenta para poder prevenirlos. Estos ejes son los siguientes:

1. Parametrización incorrecta de SAP CAR UDF que ocasione pronósticos errados.
Una parametrización incorrecta puede generar que los resultados de los pronósticos sean errados, y que el sistema no cumpla con el objetivo asignado por el negocio, como también, puede que sea totalmente contraproducente ya que el generar pronóstico errados va a tener un impacto en la eficiencia en el abastecimiento y la planificación, lo cual, como vimos previamente, puede generar grandes pérdidas económicas para la empresa.

Los dos principales motivos que pueden generar estas ineficiencias son:

- a. Asignar probabilidades de ocurrencia inexactas a los hechos que tendrán impacto en el pronóstico de la demanda. Por ejemplo, asignarle una baja probabilidad de ocurrencia a un factor que de darse modificaría las cifras pronosticadas, podría generar quiebres de stock o sobre stock.
- b. Considerar equivocadamente DIF (factores que influyen la demanda) como relevantes cuando no los son o mismo considerarlos como irrelevantes cuando son factores primordiales con efecto en la demanda.

→ Nivel de Relevancia: Medio.

→ Impacto: Alto.

→ Probabilidad: Baja

2. Demoras en la implementación causadas por problemas de integración, pronósticos inexactos de tiempos requeridos.

Este punto está relacionado a pronosticar de manera inexacta los tiempos que se requieren de trabajo y de desarrollo para realizar la implementación.

→ Nivel de Relevancia: Baja. No es un punto que afecte gravemente al negocio ni a sus métricas principales.

→ Impacto: Bajo-Medio.

→ Probabilidad: Media

Sistemas involucrados

Como mencionamos anteriormente, hoy en día la empresa utiliza SAP en formato On Premise, sistema que como ya repasamos, no permite incluir en el cálculo de los pronósticos y las compras a aquellos factores que son relevantes para incluir porque afectan directamente a

la demanda. A su vez, la empresa se encuentra en un proyecto de implementación de SAP S/4 HANA.

En la situación futura (To Be), el negocio agregaría el módulo de SAP CAR complementándolo con la implementación actual de SAP S/4 HANA, aprovechando el esfuerzo que está siendo realizado.

Actualmente en las cajas registradoras de las tiendas de Ahorroplus existe un sistema llamado POS (Point Of Sale) que registra todas las ventas realizadas en la sucursal. Este mismo sistema se va a mantener en el escenario "To Be".

Beneficios esperados

La propuesta de implementación se calculó en base a los posibles beneficios que la misma traería para el negocio, los cuales se detallan a continuación:

Beneficios cuantitativos

- Reducción de % de quiebres de stock
- Aumento de ventas mensuales potenciales aproximado de \$24.000.000.

Beneficios cualitativos

- El mayor beneficio cualitativo es mejorar la experiencia del cliente en Ahorro Plus, ofreciéndole el ítem que busca, en la cantidad en que lo requiere, en el momento adecuado.

Riesgos

En cuanto a la gestión de este punto de mejora, existen ciertos riesgos a la hora de implementar una solución como también riesgos al no implementar ninguna solución.

Los riesgos de implementar una solución como la que planteamos previamente son principalmente:

- Utilizar incorrectamente la nueva tecnología propuesta. Si este riesgo se convierte en un hecho, sería un gran desperdicio, sobre todo en cuanto a la economía del negocio ya que la tecnología tiene un costo monetario muy elevado.
- Acciones importantes para mitigar este riesgo es gestionar correctamente el cambio, incluyendo un programa de capacitaciones y un equipo de tecnología que acompañe las primeras etapas luego de la implementación para corregir cualquier bache y resolver dudas y cuestiones relacionadas a esta.
- Seleccionar DIFs irrelevantes. La eficacia de la solución que proponemos depende en gran medida de que los factores de influencia sobre la demanda ya que viene a trabajar justamente en base a estos para obtener pronósticos más acertados. Si estos factores no se definen previamente de una manera adecuada y siendo validados con las personas que correspondan, entonces la implementación de esta solución podría ser contraproducente para el negocio.

- Asignación incorrecta de las probabilidades. Al implementar la solución mencionada, va a ser necesario parametrizar al sistema con la probabilidad de ocurrencia de los distintos factores que modificarían el pronóstico de demanda, si estas probabilidades se parametrizan de manera incorrecta, el efecto es que el pronóstico va a ser incorrecto.

Al mismo tiempo, como mencionamos anteriormente, existe un riesgo de que ciertas cosas sucedan al no implementar ninguna medida para resolver el quiebre de stock que es una realidad para el negocio.

- Definitivamente el negocio seguiría manteniendo dichos quiebres, los cuales podrían incrementarse a lo largo del tiempo, con un incremento del costo de oportunidad de venta, el costo de tener quiebres de stock sería cada vez mayor para el negocio.
- Empeorar la experiencia del cliente. Los quiebres de stock no solo son un costo para el negocio, sino que también disminuye fuertemente la calidad de la experiencia del cliente en Ahorro Plus, pues se dirigen a las tiendas con necesidades de productos específicos y al no poder resolverlas su experiencia es mala.
- Continuar con pérdida de ventas. Este punto está íntimamente relacionado con el punto anterior ya que un cliente que viene a una tienda y no encuentra lo que busca, es una venta perdida, estas pérdidas se traduce en pérdidas monetarias que el negocio no va a poder compensar y fueron calculadas anteriormente.
- Al no poder resolver los quiebres de stock con una tecnología capaz de hacerlo, podría ser una nueva necesidad en un futuro cercano el tener que contratar un rol de Planificador de la Demanda, lo cual no sería del todo eficiente teniendo una tecnología que lo resuelva eliminando el factor humano y la probabilidad de error del mismo. Además, este rol a incorporar significa un egreso mensual para el negocio en concepto de salarios.

1.2 Stock sin Ventas

Oportunidad de mejora

Esta situación consiste en la disponibilidad de productos en góndolas. Es decir, una sucursal tiene stock sin ventas cuando no se encuentran los productos en la góndola pero sí hay en los depósitos. En este punto, identificamos 2 oportunidades de mejora.

La primera tiene que ver con la implementación de SAP CAR On-Shelf Availability. El recorrido para ver el estado de los productos en las góndolas es ineficaz porque no hay un orden o priorización establecido para el recorrido, por lo tanto la reposición de góndolas es muy ineficaz porque se hace de manera manual y "a ojo". Proponemos implementar SAP CAR On Shelf Availability que genera alarmas cuando se supera el promedio de tiempo entre ventas de cada producto. El mismo tiene en cuenta datos en real time, datos históricos y Demand Influencing Factors como promociones o estacionalidad.

En segundo lugar tenemos el desarrollo de app in-house y mapeo de las sucursales. El problema de Stocks sin ventas también es ocasionado por errores de comunicación y porque los layouts entre tiendas no están estandarizados.

Para esto desarrollamos una plataforma simple in-house para la instrumentación de acciones comerciales, el armado de las góndolas y la comunicación de las promociones. A esta aplicación tendrán acceso las áreas comercial y operativa. De esta manera el comercial puede detallar las acciones comerciales de la semana y el jefe de salón del área operativa tendrá tiempo para instrumentarlas y aplicarlas para el recorrido.

Además, proponemos una categorización de góndolas para mantener un estándar en todas las tiendas, más allá de que estas tengan layouts y superficies diferentes. Por ejemplo, góndola promoción #1, si bien en 2 sucursales puede ser que se encuentren en diferentes posiciones, las mismas van a contener productos de promoción #1.

Gaps AS-IS / TO-BE

Como mencionamos, el GAP es la diferencia entre la situación actual (As Is) y la situación deseada futura (To Be). Para esta oportunidad de mejora, la principal diferencia cuantitativa se da en la facturación potencial por mes. Como ya mencionado en informes pasados, gracias a un relevo a pedido nuestro, conocemos que en un momento dado, aproximadamente el stock sin ventas es del 13%, esto representa en ventas potenciales, aproximadamente \$60M al mes.

En la situación futura deseada, estimamos un escenario con una cifra menor al 2% de stock sin ventas, lo que aumentaría las ventas mensuales potenciales en aproximadamente \$51M.

Para cubrir el GAP:

Implementación de SAP CAR On-Shelf Availability

Capacitación a los usuarios clave de estas tecnologías

Parametrizar y entrenar a OSA para adaptarlo a las necesidades del negocio.

Issues probables de implementación

Nuevamente, para llevar a cabo el acople del módulo de SAP CAR OSA (On Shelf Availability) y el desarrollo de la app in-house, tenemos ciertas cuestiones a considerar que pueden representar un problema en el proceso de implementación.

En cuanto al modelo de SAP CAR OSA, pueden surgir diversos inconvenientes:

1. Problemas para la integración

Pueden surgir demoras por problemas en la integración entre SAP CAR OSA con el Point of Sale System. La unión de los sistemas para que trabajen en conjunto puede ser más difícil de lo esperado resultando en un período de tiempo más largo.

- Nivel de Relevancia: Baja
- Impacto: Bajo - Medio
- Probabilidad: Media

2. No adopción de las nuevas formas de trabajar por parte de los usuarios finales de la solución.

El cambio puede significar un problema para los empleados ya sea porque no les gusta el nuevo modelo, las prácticas de trabajo o los nuevos lineamientos. Es importante asegurarse de que los usuarios tengan una transición suave que no les genere un vacío en su metodología de trabajo.

- Nivel de Relevancia: Alta - Media
- Impacto: Alto
- Probabilidad: Media

3. Inexactitudes en las alarmas disparadas por OSA

Es probable que el modelo OSA no funcione a la perfección desde un principio siendo un sistema imperfecto, ya sea porque no manda las suficientes o porque manda demasiadas. Va a ser importante un monitoreo constante de la efectividad del modelo una vez implementado.

- Nivel de Relevancia: Baja
- Impacto: Medio
- Probabilidad: Baja

En cuanto al desarrollo de la app in-house y mapeo de sucursales:

1. Gestión del cambio

Ahora los reposidores deben trabajar con un mapa de su sucursal y acostumbrarse a colocar los productos en las góndolas correspondientes según el mapeo, además de ajustarse a usar el nuevo celular como herramienta central de trabajo. De igual manera que con el modelo OSA, puede haber dificultades con la adaptación de los RRHH a la nueva modalidad de trabajo.

- Nivel de Relevancia: Alta - Media
- Impacto: Alto
- Probabilidad: Media

2. Dificultades en la integración de este sistema con SAP.

Al igual que la integración del OSA con POS, se pueden desarrollar demoras en la implementación causadas por problemas de integración de la aplicación in-house con la infraestructura de sistemas actual de Ahorroplus.

- Nivel de Relevancia: Baja
- Impacto: Bajo - Medio
- Probabilidad: Media

Sistemas involucrados

Ahorro Plus se encuentra actualmente implementando SAP S/4 HANA y lleva registro de ventas en las cajas con el Point of Sale System on-premise.

En la situación futura (to-be), el registro de ventas continúa a manos de PoS, a la implementación de SAP S/4 HANA se le agrega el módulo de Customer Activity Repository y su funcionalidad On-Shelf Availability. En adición a esto, como se mencionó, se suma una aplicación desarrollada in-house destinada a mejoras a nivel comunicación e integrada con SAP.

Beneficios esperados

Como resultado de la implementación de nuestro escenario futuro (to-be) esperamos tener diversos beneficios que justifiquen el trabajo y la inversión.

1. El porcentaje de stocks sin ventas pasaría de ser 13% a menos de 2%.
2. Los clientes de Ahorroplus tendrán mejores experiencias de compra con productos disponibles en góndola en el momento adecuado.
3. Mayor facturación. Con la baja en stock sin ventas, se aumenta en 51 millones las ventas mensuales potenciales (es decir que antes no se estaban aprovechando).
4. Mejor comunicación entre áreas de operaciones y comercial sumado al mapeo de góndolas, permitirá la correcta instrumentación y documentación de las acciones comerciales que se llevarán a cabo.
5. Mejor organización y estandarización de góndolas en tiendas.
6. Impacto en FTEs (Full Time Equivalentents). Las horas ahorradas de trabajo por parte de los reposidores y el Jefe de Salon debido a las mejoras en total son 1215 hs, que equivalen a 7.6 FTE. (Ahorro en FTEs mensual, 160 hs.)

Riesgos

1. Riesgo de hacer:

Problema de integración de SAP con el nuevo sistema in-house tanto como con el POS para obtener data de las ventas. Es imperativo que los sistemas puedan funcionar correctamente al unísono para solucionar los problemas propuestos. Si este no es el caso se generarían errores que podrían hasta empeorar la situación actual del negocio.

Problemas en gestión del cambio. De nada sirve implementar un cambio o mejora si el personal no se puede adaptar. Una fuerza de trabajo que se encuentra inhibida por el nuevo sistema de organización y trabajo solo empeoraría los resultados.

Inexactitudes en la detección de productos quebrados en góndola (OSA). Si se pueden evitar los riesgos anteriormente mencionados, lo que queda es que el nuevo sistema integrado justamente cumpla con su función de manera satisfactoria. Si lo nuevo que se aplica resulta ser inefectivo, el proyecto sería un fracaso. Éste es el punto crítico de la solución.

2. Riesgo de no hacer

Si se decide no llevar a cabo la solución propuesta, los problemas que tiene la empresa se mantendrían y hasta podrían empeorar. Continuar con una reposición de góndolas ineficiente sólo significa un mayor stock sin ventas que se traduce en una menor facturación.

Más allá de lo cuantitativo, la experiencia del cliente tampoco mejoraría porque se seguiría encontrando con góndolas vacías, además de promociones no válidas y precios desactualizados que generan problemas en la caja cuando el cliente ve que no coincide lo que vio en las góndolas con lo que tiene que abonar.

1.3 Precios mal colocados

Oportunidad de mejora

Realizando un análisis en el proceso de Monitoreo de Etiquetas de Precios pudimos identificar que hay una falta de visibilidad sobre la actualización de precios por parte de los reposidores (quienes se encargan de solucionar esto), y por ende, los recorridos por las góndolas verificando precios, se realizan sin priorización, por lo tanto, mucho desperdicio de movimiento. En relación a esto último, la central de impresión se encuentra lejos de las góndolas, por lo tanto, cada vez que se encuentra un precio mal colocado, el repositor debe caminar hasta la oficina para poder imprimir los nuevos precios.

De los datos que pudimos relevar, podemos estimar que, en un mes, hay aproximadamente 1532 incidentes por semana en las 15 sucursales de AhorroPlus en la caja por errores en los precios.

Realizando una estimación pudimos concluir que se pierden cerca de 360 horas por mes debido a este inconveniente.

Solución

Creemos que la implementación de tecnología y el uso de Internet es fundamental para resolver este problema de forma efectiva.

Zebra es una empresa multinacional fabricante de impresoras personales que permitirá a Ahorroplus tener un 100% de visibilidad, con la ayuda de móviles inteligentes, sobre las últimas actualizaciones de precios. Podrán reponer las etiquetas sin desperdicios de movimientos ya

que se podrá imprimir en el momento el precio correspondiente con la utilización de una aplicación en el celular que sirve como guía definitiva para los reposidores.

Definición de GAP

Hoy en día, Ahorro plus tiene el 3% de los precios mal colocados, incidentes en caja y recorridos desordenados.

Para llegar a un escenario óptimo de reducción en estos inconvenientes, proponemos soluciones en torno a la tecnología, organización del área, metodologías de gestión del cambio y capacitaciones. Estas son:

- Desarrollar e Integrar App In-House
- Adquirir dispositivos Zebra y celulares
- Categorizar y mapear góndolas
- Comunicar el cambio
- Capacitar a los key users

Con estas soluciones, llegaremos a un escenario "TO-BE" óptimo, logrando reducir los precios mal colocados a menos del 1% y disminuyendo drásticamente los incidentes a un estimado de 200 en caja en total por semana sumando todas las sucursales.

Issues probables

- Celulares e Impresoras Zebras se pueden romper, perder, robar, quedar sin batería o perder conectividad.

Relevancia: Media; Impacto: Medio; Probabilidad: Media

- El Personal no se llega a adaptar a utilizar estos dispositivos para cumplir con sus tareas del día a día.

Relevancia: Media; Impacto: Medio; Probabilidad: Medio

- Pueden existir problemas de desarrollo o integración de la nueva aplicación y el sistema de gestión de recursos empresariales (SAP)

Relevancia: Medio; Impacto: Medio; Probabilidad: Media-baja

Sistemas de Soporte

En cuanto a los sistemas de gestión, el escenario actual es que Ahorropus utiliza SAP para gestionar todos sus productos y precios.

Nuestra propuesta es desarrollar un nuevo sistema satélite "in-house" que se integre con el sistema de gestión actual para poder disponibilizar los últimos cambios de precios en el celular de los repositores, entre otras funcionalidades.

Beneficios

Como resultados de nuestras soluciones veremos reflejado:

En un análisis cuantitativo, una reducción en los precios mal colocados del 3% a menos del 1% y de 1532 incidentes en la caja por semana, a 200 en todas las sucursales juntas.

De forma cualitativa, los clientes de Ahorro Plus tendrán mejores experiencias de compra sin reclamos en la caja por diferencia de precios.

Impacto en Full Time Equivalentents

Realizando un cálculo de ahorro en FTE's (Full Time Equivalentents), concluimos que son 870 horas en total, equivalente a 5.4 FTE

Estos cálculos se hicieron teniendo en cuenta 4 repositores y 5 cajeros en promedio por sucursal. Es decir, un total de 60 repositores y 75 cajeros teniendo en cuenta las 15 sucursales que tiene Ahorropus en la actualidad.

Riesgos

En cuanto a los riesgos, identificamos los riesgos de no hacer y hacer.

Si no se lleva a cabo la solución

- Continuar con agendas de recorridos desordenadas y desperdicios de movimiento
- Empeorar la experiencia del cliente
- Continuar con precios mal colocados y con los incidentes en caja

Si se lleva a cabo la solución

- Pérdida, robo, daño, batería o conexión de los dispositivos móviles y Zebras
- No adopción de nuevas herramientas y formas de trabajar.

2. Propuesta de Gestión del Cambio

2.1 Frentes de Impacto

Para esta dimensión, se realizó una matriz teniendo en cuenta los distintos cambios que serán implementados, los impactos que estos tendrán y los riesgos y acciones para mitigar los mismos. En la siguiente imagen se puede encontrar el detalle:

Descripción del cambio	Impacto	Riesgo	Acción	Área / Rol	Tipificación / Magnitud		
					Sistemas	Procesos	Gente
Quiebres de stock - Compras automáticas con SAP UDF	- Mayor precisión en pronósticos - Menor cantidad de quiebres	- Selección de DIFs irrelevantes - Utilización incorrecta del sistema	- Revisión periódica DIFs y parametrizaciones - Capacitaciones	Comercial	Medio	Bajo	Bajo
Stock sin ventas - Monitoreos según alertas - Celular como herramienta clave de trabajo - Documentación fotográfica de góndolas	- Mayor disponibilidad de góndolas - Mejor comunicación entre áreas - Nueva forma de trabajar	- Dificultades de integración de nuevas herramientas (CAR, in-house) - Dificultad de adopción de nuevas herramientas	- Trabajo en conjunto con staff SAP y testing de sistemas - Capacitaciones y gestión del cambio	Operaciones Repositor Jefe de salón	Alto	Medio	Alto
Precios mal colocados - Monitoreo según últimos cambios - Celular e impresora como herramientas de trabajo - Cambio de precio on site	- Menor cantidad de precios incorrectos - Menor cantidad de incidentes en caja - Nueva forma de trabajar - Menor desperdicio de movimiento	- Problemas con hardware (celular/zebra) - Dificultad de adopción de nuevas herramientas	- Fundas y cargadores disponibles - Capacitaciones y gestión del cambio	Operaciones Repositor	Alto	Medio	Alto

2.2 Plan de comunicación

Para gestionar correctamente el cambio y que la implementación sea exitosa, aprovechando los beneficios de las propuestas mencionadas anteriormente, es importante la comunicación dentro de la organización.

Para ello se diseñó un Plan de Comunicación que debe llevarse a cabo en cuatro etapas durante las cuales se comenzará por concientizar sobre la problemática actual de la empresa, se seguirá por mostrarles el camino hacia la solución de esta problemática y los beneficios de hacerlo como también los riesgos de no hacerlo, luego se pasa a una etapa más específica en donde la audiencia ya no es general sino que apunta a los roles específicos. Por último, se llega a la etapa final antes de la implementación llamada Go Live, etapa en la que se da introducción a las capacitaciones. Una vez llegado el Go Live de todo el proyecto, hay una etapa de post-implementación para dar soporte a aquellos colaboradores que lo necesiten.

1. **Concientizar:** es la etapa principal del proceso de comunicación. Este momento es crucial para no arrastrar errores de comunicación durante las etapas posteriores que puedan ser contraproducentes para la implementación. En esta primera etapa se definirán las distintas audiencias a las cuales se van a dirigir las distintas comunicaciones, por ejemplo, aquellas personas que van a estar en contacto con las nuevas tecnologías,

recibirán comunicaciones más específicas y técnicas, mientras personas que deben informarse sobre la implementación pero no están en contacto directo con la solución implementada, puede que reciban comunicaciones más generales y más simples, no tan detalladas sobre el producto. En esta etapa se va a hacer foco en concientizar justamente comunicando cuál es la situación actual de la empresa y las problemáticas que fueron identificadas. La idea es ilustrar la necesidad de un cambio, una solución. Frente a esta comunicación va a ser importante mencionar situaciones problemáticas de la actualidad, como formas de trabajar o comunicaciones entre áreas que actualmente presentan problemas para el negocio. Será interesante que en esta etapa los roles encargados de gestionar el cambio sean receptivos y atentos ante posibles feedbacks.

2. **Mostrar el camino:** esta comunicación va a ser general, en la cual se va a comunicar el proyecto y las etapas de la implementación sin entrar en detalles técnicos. Se van a especificar las soluciones a implementar y la importancia de cada una de estas soluciones para cada una de las audiencias a quienes va a estar destinada. En esta etapa es importante resaltar la importancia de las soluciones y a quienes va a afectar cada una de ellas para que estos grupos entiendan su rol en la implementación y la importancia de ellos para el éxito de la implementación.
3. **Involucrar:** en esta etapa, la comunicación va a ser más específica para un grupo más reducido de personas, se busca llegar directamente al rol que será clave y por ende, más afectado, como el jefe de salón o los reposidores. Va a ser una comunicación técnica en la que se abordarán detalles sobre la solución, sus funcionalidades y el impacto de la solución en el "Way of Working" de los roles impactados. En esta etapa se profundiza el rol de cada uno en la implementación y se dará una clara explicación de cómo se verán modificadas las metodologías de trabajo luego de la implementación. Esta etapa es muy importante para ser receptivos ante el feedback de los roles claves de la implementación.
4. **Go Live:** es la etapa final del plan antes del Go Live de todo el proyecto. En esta etapa la comunicación va a ser dirigida a una audiencia específica, impactada directamente por la implementación, en donde se comunicara el inicio de las capacitaciones y se brindara información al respecto, como la modalidad y el formato de las mismas. En este momento es importante estar al pendiente de las dudas y los problemas que surjan de la implementación para atacarlos rápidamente y que no se extiendan en el tiempo pudiendo ser más costosos. Además, se hará un seguimiento muy minucioso del aprendizaje de los roles involucrados, y un acompañamiento del mismo. En esta etapa el feedback es esencial para darle forma al Post-Implementación en base a las devoluciones de los involucrados.

2.3 Plan de capacitación

En este plan de capacitación planteamos 4 etapas: Planeamiento, Diseño, Ejecución y Monitoreo.

Planeamiento:

En esta etapa se define el enfoque y estrategia de las capacitaciones, las audiencias (repositores, jefe de salón, comerciales), y entrenadores (gerencias, staff de la consultora, staff de Zebra y de SAP).

Diseño:

En esta etapa se prepara a los entrenadores, y se diseñan las capacitaciones. También se elabora la documentación: material de soporte SAP, de aplicación in-house, preguntas frecuentes y presentaciones. En otras palabras, se prepara todo el dictado y didáctica de las capacitaciones.

Ejecución:

La tercera etapa es la ejecución del plan al grupo de usuarios relevante. Se definen los mecanismos de monitoreo de aprendizaje para entender la evolución de cada grupo de usuarios.

Monitoreo:

Esta etapa final, tiene como objetivo controlar el avance de las capacitaciones, disponibilizar canales de consulta, y atender y resolver las mismas. Además se definen planes de refuerzo para ser ejecutados en casos de ser necesarios para algún grupo o persona en particular.

3. Plan de Implementación de mejoras

3.1 Priorización de mejoras

Dentro de las mejoras que proponemos como parte de la solución de negocio elaboramos un sistema de priorización teniendo en cuenta los siguientes elementos: cantidad de recursos a utilizar, esfuerzo necesario, tiempo requerido y beneficios resultantes. Como resultado tenemos el siguiente listado, en orden de prioridad:

1. Implementación del módulo SAP CAR, con funcionalidades UDF & OSA
2. Desarrollo de aplicación in-house para reposidores y jefe de salon
3. Equipar con dispositivos Zebra y celulares Samsung a personal operativo
4. Mapeo de las sucursales y tipificación de zonas de góndolas
5. Sistema de incentivos para personal operativo.

Se decidió agregar como mejora propuesta un sistema de incentivos para premiar a los empleados operativos que mejor hayan trabajado en un período de tiempo determinado, idealmente un mes. Se premiará el orden, la limpieza, y la falta de incidentes en horario y espacio de trabajo. Creemos que esta propuesta es de bajo esfuerzo y puede llegar a ser un quick win a la hora de incentivar a los empleados en el contexto del proyecto de mejora propuesto.

En lo que refiere a la priorización:

Las mejoras 1 y 2 poseen la misma relevancia ya que ambas son nuestras principales soluciones de negocio. Requieren de la mayor cantidad de recursos y nos devolverán la mayor cantidad de beneficios. Colocamos la implementación de SAP CAR por sobre el desarrollo de la aplicación in-house porque requiere de un mayor esfuerzo y tiempo.

En segundo lugar están las mejoras 3 y 4 que surgen de las anteriormente mencionadas. Representan esfuerzo y beneficios menores pero parejos entre sí. La principal diferencia es que el equipamiento de dispositivos Zebra y celulares Samsung implica una importante inversión en hardware que el mapeo de las sucursales no tiene.

Por último, el sistema de incentivos para el personal operativo. Como mencionado, existirán recompensas para los empleados con mejor desempeño en el contexto de la nueva modalidad de trabajo y el cumplimiento de objetivos de la empresa, fundamentalmente focalizado en el área operativa. Implementar un sistema de incentivos implica una utilización de recursos y esfuerzo bajo pero es una gran manera de llevar a cabo la transformación incentivando a los empleados.

3.2 Quick wins

Como mencionamos, un sistema de incentivos, por su bajo tiempo y esfuerzo de implementación, podría considerarse un quick win a la hora de iniciar el proyecto. También incluimos al Mapeo y tipificación de las Góndolas como quick win ya que requiere poco tiempo

de planeamiento e, integrado a los sistemas existentes propuestos como solución, es un esfuerzo adicional bajo a realizar para alcanzarlo satisfactoriamente.

3.3 Business Case

Para evaluar el impacto económico de la implementación de las mejoras estimamos el costo de cada una para llegar a un costo total. Los principales costos son los siguientes:

- SAP CAR: Implementación y mantenimiento.....\$9.570.000
- App In-House: Desarrollo y mantenimiento.....\$6.530.000
- Hardware: Zebras ZQ 610 y Celulares Samsung A10.....\$8.475.000
- Gestión del cambio: Comunicación y Capacitaciones.....\$5.100.000

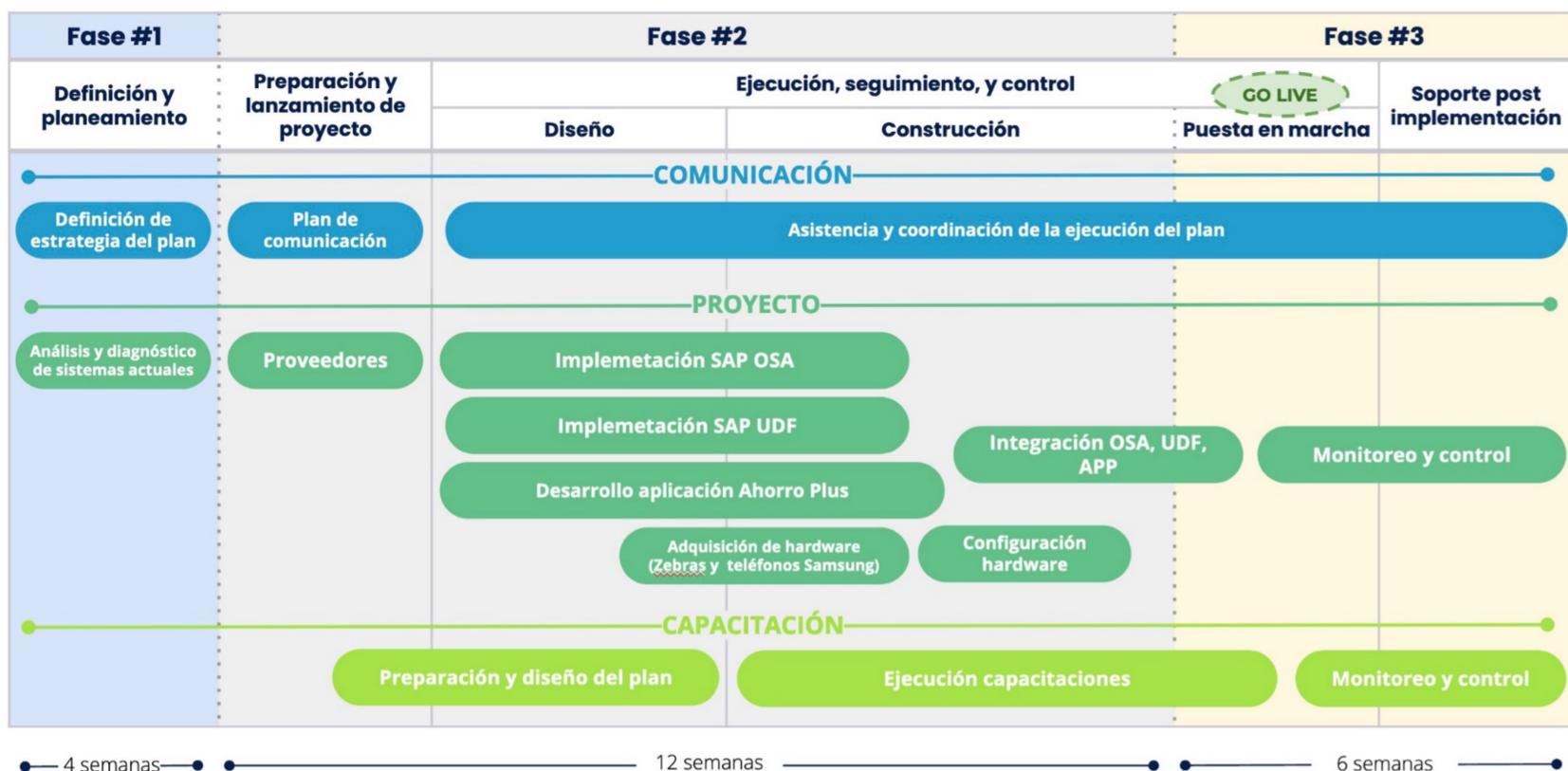
- COSTO TOTAL.....\$29.000.000

Dentro de un plazo de análisis de 24 meses, estimamos que el momento en que se va a recuperar la inversión debido a la nueva y mejor rentabilidad del negocio será a los 6 meses con una tasa interna de retorno de un 37%.

Se adjunta, asimismo, un archivo excel con el detalle de los análisis numéricos.

3.3 Conclusiones finales

Cronograma propuesto. Resumen ejecutivo



A modo de resumen ejecutivo, planteamos un cronograma macro con las duraciones proyectadas de cada gran etapa del proyecto. La gestión del cambio, dada por los planes de comunicación y capacitación, va a ser transversal a todas las demás actividades.

En el mes 1 inicia el plan de comunicación para empezar a interiorizar a los empleados con el cambio propuesto de los próximos meses. Al mismo tiempo, se empieza a trabajar en la adquisición e implementación del módulo SAP CAR con las funcionalidades de UDF y OSA.

En el mes 3 inicia el desarrollo de la aplicación de Ahorropius, la cual termina en el mismo momento que la adquisición de hardware (dispositivos Zebra y celulares Samsung). A finales del mes 4 inician las capacitaciones, las cuales se fueron preparando desde hace dos meses con la preparación de los entrenadores y los planeamientos y generación de materiales.

Las dos últimas mejoras que se llevan a cabo son también los quick wins -el mapeo de góndolas y la implementación de un sistema de incentivos- y al finalizar las mismas es cuando terminan las capacitaciones y ya habiendo integrado y desarrollado los sistemas Ahorropius llega a la etapa de GO LIVE, donde se lanzan las soluciones en las sucursales al término del mes 6.

Relacionamos a los Stakeholders clave identificados en etapas previas con una estimación del impacto que nuestra propuesta les puede ocasionar. A los clientes les trae el beneficio cualitativo de una mejor experiencia dado que bajan las ocurrencias en donde no se encuentran con productos sin stock en góndolas (ya sea por stock sin ventas o por quiebres de stock); el directorio de la organización verá como uno de los impactos más importantes el incremento de la facturación como consecuencia del incremento en las ventas; los proveedores de mercadería verán consolidada la posición de Ahorropius como uno de sus principales socios estratégicos al mejorar su servicio en general y demandar más productos; y por último las áreas operativas y comercial no sólo ganarán más visibilidad y tendrán mejor comunicación sino que van a ver sus expectativas alineadas hacia un mismo objetivo común que integra los intereses globales de Ahorropius como organización.

Para finalizar, identificamos:

Tres procesos impactados por la solución, que van a bajar las ocurrencias de quiebres de stock, góndolas sin stock, y precios mal colocados en góndolas, todo esto en un proyecto de 7 meses que tiene una TIR del 37% -en un plazo de análisis de 24 meses- y se repaga en el mes número 6.

El equipo de consultores del ITBA garantiza acompañamiento, asesoría, y disponibilidad a lo largo de todo el proceso, en una transición a la altura de las necesidades de Ahorropius, y apuntando a la consolidación de Ahorropius como mayorista líder en la región.