

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES - ITBA

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

DIAGNOSTICO EMPRESARIO Y PLAN DE ACCIÓN REGIONAL CONSUMO MASIVO

AUTOR/ES:

Chalita, Tomás Pablo (Leg. N° 58716)
De Oromí, Sofía (Leg. N° 58723)
Donoso Castex, Ángeles (Leg. N° 58745)
Etchezar, Malena (Leg. N° 58706)
Jacobacci, Juana (Leg. N° 56222)
Toledo, Mario Joaquín (Leg. N° 58421)

DOCENTE/S TITULAR/ES O TUTOR/ES:

Calveiro, Gustavo Oscar
Alvarez, Daniel
Peter, Gabriela Paula

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

BUENOS AIRES

SEGUNDO CUATRIMESTRE, 2020

REGIONAL

Diagnóstico empresarial
y plan de acción



CHALITA, TOMÁS 58716
DE OROMI, SOFÍA 58723
DONOSO CASTEX, ANGELES 58745
ETCHEZAR, MALENA 58706
JACOBACCI, JUANA 56222
TOLEDO, MARIO JOAQUIN 58421

Índice

Etapa 1: Going in Position	4
1. Contexto	4
2. Caso de análisis	4
2.1 Objetivo principal	8
2.2 Alcance General	8
3. Principales características del proceso	11
3.1 Generadores de actividad	11
3.2 Procesos previos	11
3.3 Procesos posteriores	11
3.4 Factores condicionantes	11
3.5 Principales actividades del proceso de comercialización y distribución	11
3.6 Responsabilidades proceso de comercialización y distribución	12
3.7 Productos del proceso de comercialización y distribución	12
4. Objetivos cuantitativos y cualitativos	12
Conclusión del trabajo hasta el momento	12
Etapa 2: Diagnóstico Empresarial	13
1. Descripción de la Situación Actual	13
1.1 Procesos y IT	13
1.1.1 Modelado del proceso Nivel 3	13
1.1.2 Sistemas de IT	14
1.1.3 Nuevas necesidades de información y requerimientos de sistemas	15
1.2 Estructura Organizativa, Personas y Cultura	16
1.2.1 Organigrama Actual	16
1.2.2 Análisis de Áreas Críticas	18
1.3 Modelo de Gestión	24
1.3.1 Descripción de Indicadores y Métricas actuales, Umbrales, Periodicidad de Mediciones, etc	24
1.3.2 Sistemas /Herramientas utilizadas para la medición	26
2. Puntos Críticos	26
3. Propuesta de Mejora	31
Conclusión del trabajo hasta el momento	33
Etapa 3: Plan de acción y Change Management	34
1. Introducción	34
2. Oportunidades de Mejora, Beneficios Cuantitativos, Cualitativos e Issues de Implementación	36

3. Propuestas analizadas	43
Matriz de decisión	46
Selección del ERP (sistema único)	47
Sistema seleccionado	47
4. Definición de Gaps entre la situación actual y la situación propuesta	48
5. Sistemas de soporte intervinientes	49
6. Matriz de Riesgo	49
Conclusión de la Propuesta	52
7. Propuesta de Gestión del Cambio	53
Jugadores claves en la gestión del cambio	56
Estrategia de Gestión del Cambio	56
Estrategia de comunicación	56
Estrategia de Impacto	58
Estrategia de Capacitación	59
8. Plan de Implementación de Mejoras	59
Cronograma de Implementación	61
Conclusión Final	62

Etapa 1: Going in Position

1. Contexto

La empresa sobre la cual se realizará el siguiente análisis es Regional, una compañía líder en la producción, elaboración, distribución y comercialización de cervezas, gaseosas, aguas minerales y jugos e isotónicos, en alianza con empresas internacionales líderes. Posee una antigüedad histórica en el país y un alto nivel de popularidad con fuerte simbolismo de pertenencia al mercado local “parte de nuestra identidad”.

La adquisición de la compañía por parte de uno de los mayores grupos cerveceros mundiales (aproximadamente 10 años atrás) ha elevado los estándares de gestión de Regional y proyectos de inversión a niveles internacionales.

Si nos enfocamos en el contexto actual de pandemia, es necesario recordar que los puntos de venta como los bares y restaurantes disminuyeron sus ventas. No obstante, las cadenas de supermercados y deliverys levantaron sus ventas en el último período. Si bien Regional actualmente no realiza servicios de delivery, consideran que en el futuro esto podría ser una gran oportunidad.

La empresa enfrenta un problema operativo el cual impacta no solo en las actividades del día a día, sino que también en planeamientos comerciales a mediano y largo plazo que pueden perjudicar el crecimiento de la misma. La falta de visibilidad por parte de los canales indirectos de comercialización, su red de distribuidores, trae como consecuencia una falta de información para la toma de decisiones tanto del equipo comercial de Regional como del área de sistemas, que también afronta una problemática de integración y conversión de la información para la explotación de la misma.

Fuimos convocados para ayudarlos a definir una solución que mejore la información que tienen sobre el canal de distribuidores, como así también, mejorar la visibilidad de ésta para optimizar la toma de decisiones en la gestión del negocio.

2. Caso de análisis

En este trabajo nos vamos a enfocar en la distribución indirecta de la empresa Regional. En lo que a esto respecta, la empresa se encuentra hoy en día con muchos inconvenientes relacionados a la información de estos distribuidores y la dificultad de conseguirla y unificarla. La empresa cuenta actualmente con 200 distribuidores. De los cuales el 20% aproximadamente, realiza el 80% de las compras.

Hoy en día, en la empresa Regional, existe un problema que reside en la falta de información acerca de las operaciones de sus distribuidores. Si bien cuentan con información básica tales como qué productos fueron vendidos, a qué distribuidor se vendió, qué cantidad, stock propio, descuentos comerciales y regiones que cubren los distribuidores; no cuentan con ningún tipo de información relacionada a las ventas de los distribuidores, que venden, cómo lo venden, a quién se lo venden, a qué precio, con qué frecuencia, etc. A su vez, la empresa cuenta con una dificultad de integración a nivel sistemas, ya que cada distribuidor tiene su propio sistema, y no se integra directamente con

ningún sistema de la empresa. Esto genera que la comunicación entre las partes sea via mail, donde se envían archivos con formatos indefinidos y no exista una única base de datos para poder unificar la información.

También existe un problema por parte de la empresa relacionado a las promociones y los descuentos comerciales. Cuando realizan venta directa a un punto de venta tienen en claro a qué precio y con qué descuento se realiza la venta. Por lo tanto, cuando hacen descuentos para empujar la venta tienen en claro sus márgenes. Sin embargo, cuando se trata de la venta indirecta a través de sus distribuidores, es muy difícil conocer la rentabilidad que proporciona ese canal y cómo poder ayudarlos para que vendan más y que tengan una mayor llegada.

Habiendo analizado la empresa, podemos decir que **el principal problema reside en la falta de información sobre sus distribuidores, lo que genera una pérdida de oportunidad de incrementar las ventas**. De esta manera, la empresa Regional no cuenta con la información que realizan los distribuidores a los Puntos de Venta, por lo que Regional no puede analizar sus ventas, las cantidades, los precios y otros datos relevantes, con el objetivo de realizar acciones concretas para incrementar las ventas en los puntos de venta. En el caso de contar con esta información, podría realizar planes de acciones para acompañar a los distribuidores e impulsar sus ventas en los puntos de venta, brindando ventajas competitivas. Por otro lado, otro problema que detectamos reside en **la falta de un sistema único** donde se pueda integrar la información de estos para poder tomar decisiones basadas en datos reales.

Luego de haber realizado este análisis, nos parece importante definir los actores que consideramos fundamentales, con los que debemos trabajar para un resultado exitoso.

Empresa

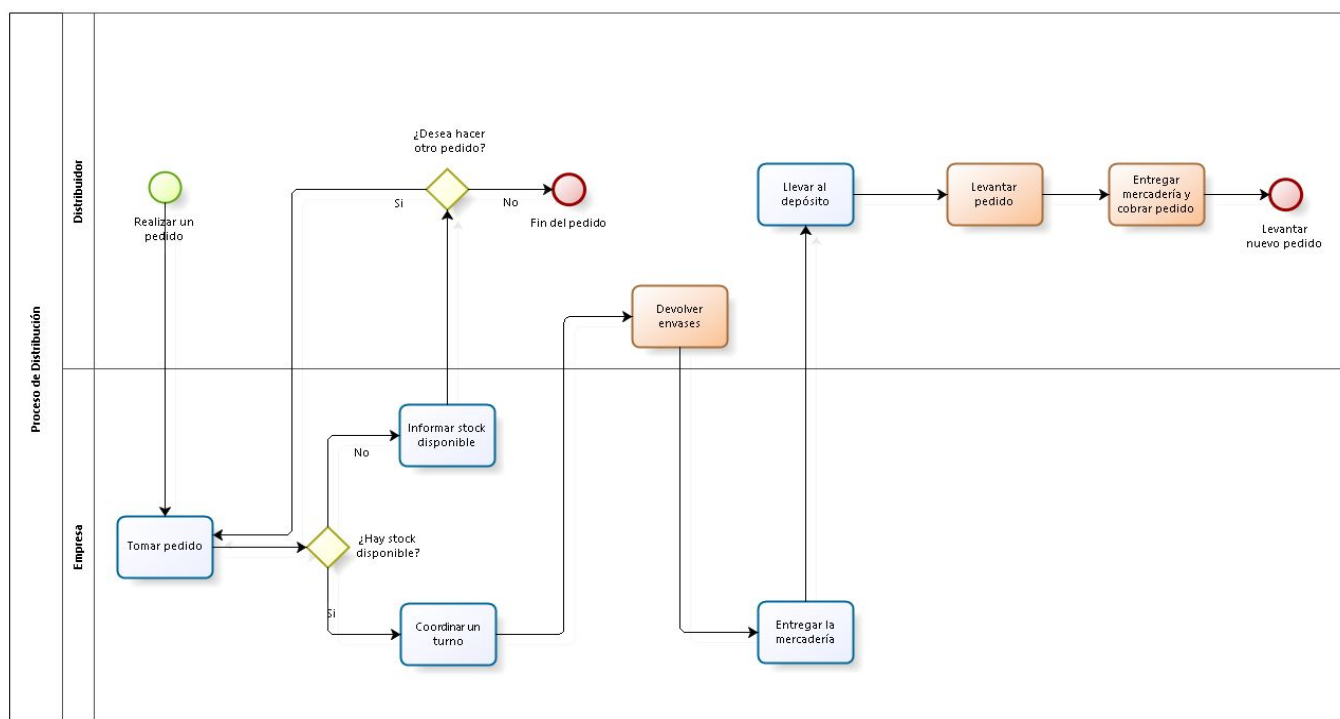
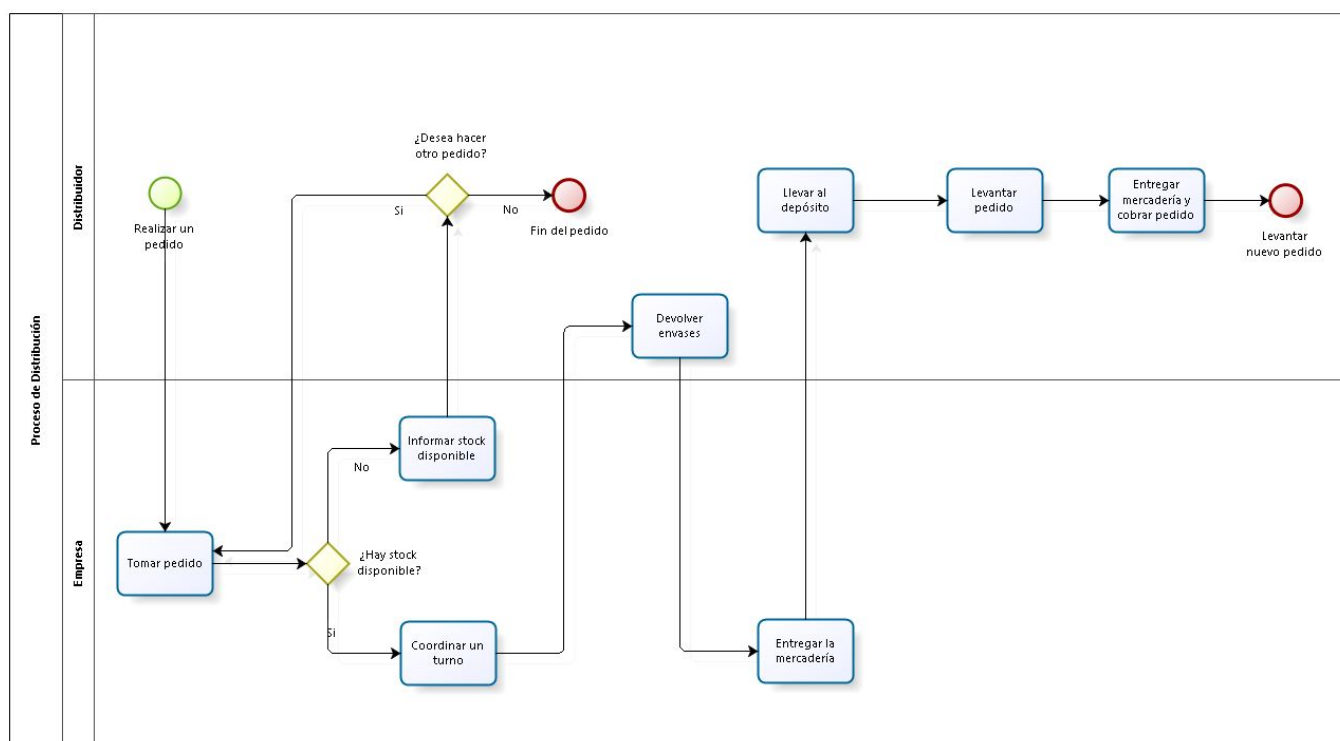
- Área comercial
- Área de sistemas
- Área de producción

Distribuidores

- Área de producción y logística
- Área comercial
- Área de sistemas

En este trabajo nos vamos a enfocar en la venta indirecta (a través de su red de distribuidores) de la empresa Regional. En lo que a esto respecta, la empresa se encuentra hoy en día con una serie de inconvenientes relacionados a las métricas de negocio con la que cuentan sus distribuidores y la dificultad de Regional para conseguirla y unificarla. Habiendo analizado la empresa, podemos concluir en que **el principal problema reside en la falta de información sobre sus distribuidores y la falta de un sistema único** donde se pueda integrar la información de estos para poder tomar decisiones basadas en datos reales y así optimizar sus operaciones.

Análisis del proceso actual y puntos del dolor



Para poder analizar la problemática planteada decidimos plasmar un mapeo de procesos para poder visualizar de la mejor manera la operatoria de la empresa. Una vez realizado, identificamos los puntos críticos más relevantes, donde vamos a enfocar nuestro trabajo. Estos puntos son aquellos marcados en color en la imagen.

1. **Reposición de envases:** El primer punto crítico es la reposición de envases. Regional no cuenta con un trackeo de los envases y tampoco exige una cantidad mínima de devolución a cambios de beneficios comerciales, lo cual produce una pérdida considerable de los mismos que resulta en un impacto directo al modelo de costos. Entender mejor esta capa del proceso, dónde se pierde el rastreo de los envases, cómo incentivar la devolución de los mismos son interrogantes que planteamos para proponer mejoras al dolor y una minimización de costos. Por ejemplo, se podría incentivar a que exista un acuerdo, donde si los distribuidores entregan x cantidad de envases, la empresa Regional les otorga un descuento.

2. **Complemento de información:** El segundo punto reside en la falta de información con la que cuenta la empresa regional, por parte de los distribuidores, lo que genera una pérdida de oportunidad de incrementar las ventas, ayudando a los distribuidores a incrementar sus ventas en los puntos de venta, mediante ventajas competitivas, acuerdos comerciales o alianzas. Cuando estos levantan sus pedidos, entregan la mercadería y realizan los cobros, no existe ningún tipo de flujo de la información establecido para que llegue a la empresa Regional. Esto imposibilita que la empresa Regional pueda contribuir a potenciar e incrementar las ventas de los distribuidores en sus puntos de venta. Se pierde la posibilidad de poder ofrecer descuentos o alianzas estratégicas con los distribuidores, por lo que se pierden oportunidad de obtener una mejor oferta o negocio por parte de la empresa Regional, por el simple hecho que no le comunican cierta información. Por este motivo, nos parece importante que esto se comunique a los distribuidores, para que puedan entender que si ellos están dispuestos a brindarle cierta información sobre sus ventas a Regional, está a su vez, podrá brindarle una mejor oferta, descuentos comerciales, alianzas, etc, con el objetivo de acordar un win-win entre distribuidor y Regional, mejorando también su relación y las ventas para ambas partes. Por otro lado, también sería más óptima la satisfacción de los pedidos realizados por los distribuidores a Regional, si bien este punto no es un problema hoy en día, ya que generalmente cumplen con stock. Otra cuestión a trabajar en este punto es el medio de comunicación actual que manejan con los distribuidores: mail. Este medio informal imposibilita la posibilidad de establecer una relación para acompañar al distribuidor en toda su operatoria. Es importante buscar información que sea valiosa tanto para Regional como para los distribuidores, como por ejemplo la información de ventas, ya que sirve para optimizar la información de producción. Con esta información “ complementaria” la empresa Regional podría potenciar y perfeccionar sus ventas y la de sus distribuidores, incrementando la rentabilidad.

A su vez, en base al análisis realizado del relevo de la información de la empresa, pudimos identificar otro punto de dolor importante que no se ve directamente en el proceso actual:

3. **Heladeras:** Otro punto crítico importante identificado está relacionado con las heladeras que Regional le proporciona a los distribuidores para que le den a sus puntos de venta. En el proceso actual, la empresa le da a los distribuidores la libertad para que distribuyan las heladeras de la manera en la que ellos crean conveniente: no tienen un seguimiento de dónde se posicionan o principalmente, si ese punto es estratégico. Esta falta de información le está impidiendo hoy en día tanto a Regional, como a los distribuidores, explotar al máximo el uso de las heladeras ya que no hay un análisis de respaldo respecto a dónde las están posicionando y si ese es el punto de venta clave. Por lo tanto, sería ideal que Regional cuente con esta información para poder analizar si estos puntos de venta son

los más rentables o si deben ser cambiadas de lugar. Al igual que en el punto anterior, contar con esta información complementaria ayudaría a Regional a impulsar las ventas en los puntos de venta a los distribuidores, al ubicar estratégicamente las heladeras, haciéndolas más rentables.

4. **Almacenamiento de stock:** El último punto crítico refiere al espacio físico donde Regional almacena su inventario. Existen ocasiones en las que la empresa no tiene suficiente espacio para almacenar su producción y no cuenta con otra alternativa que alquilar espacio en centros de almacenamiento. Esto conlleva a aumentar sus costos. Por lo tanto, una posible alternativa a este punto podría ser utilizar los espacios ociosos que tienen los distribuidores para guardar los productos terminados ahí. Para esto, se podría evaluar alguna modalidad que sea beneficiosa para ambos. Esto podría lograrse con un modelo de ventas por consignación.

2.1 Objetivo principal

- Nuestro objetivo principal reside en aumentar la rentabilidad de la empresa Regional, a través del incremento de las ventas, mejorando la calidad y cantidad de información recolectada acerca de los distribuidores, como también disminuyendo los costos, a través de una mejora en la gestión de los envases y políticas de abastecimiento. Mejorando la calidad en la gestión de dicha información a través de un sistema holístico capaz de integrar la misma, permitiendo una mejor toma de decisiones.

2.2 Alcance General

- Región: Argentina
- Tecnología: software y hardware.
- Proceso: venta, a través de red de distribuidores.
- Personas:
 - Por parte de la empresa Regional: área comercial, área de sistemas y el área de producción.
 - Por parte de los distribuidores: área comercial, área de sistemas y área de abastecimiento.

Para esto, definimos los principales actores que consideramos fundamentales para llevar a cabo el proyecto de manera exitosa:

Por parte de la Empresa Regional

- **Área comercial:** es importante su rol ya que cuentan con la información de sus ventas: ventas realizadas por distribuidor, por región, por unidad de negocio, etc. Si bien en la venta directa los tienen bien administrados, cuando se trata de la venta a través de sus distribuidores resulta muy difícil. No cuentan con la información necesaria para brindar

descuentos comerciales que resulten beneficiosos para ambas partes, ya que no poseen información del distribuidor, que realiza con los productos que compra, a quién los vende, a cuánto los vende, etc.

La expectativa de esta área es contar con datos de manera correcta y oportuna sobre la operatoria de los distribuidores, su volumen de ventas, precio, plazos, etc, con el fin de poder optimizar la comercialización de los productos de Regional. Además, se podría aumentar la rentabilidad del negocio si con la información que proporcionan los distribuidores sobre cómo ellos operan se la aprovecha al máximo.

- **Área de sistemas:** quienes almacenan la información de los distribuidores, quienes conoce la capacidad con la que cuentan sus sistemas hoy en día, su disponibilidad, la capacidad ociosa y otras métricas relevantes. Actualmente, cuentan con la preocupación de no poseer un único sistema, por lo que resulta muy difícil integrar la información de sus distintos distribuidores y contar con bases de datos sólidas. A su vez, cuentan con distintos tipos de información que reciben desde diferentes sectores, con diferentes formatos según distribuidor, y resulta muy difícil poder consolidar todas estas fuentes de datos. Por último, carecen de un sistema capaz de analizar toda la futura información con la que puedan contar si este proyecto se lleva adelante.

La expectativa de esta área es contar con sistemas integrados, bases de datos con información confiable y disponible para poder llevar adelante una efectiva toma de decisiones basada en datos concretos.

- **Área de producción:** el área de producción es un eslabón fundamental en la operatoria de la empresa. Si bien los distribuidores planifican en base a stocks y no contra pedido, es correcto decir que debemos alcanzar un nivel de producción óptimo que nos permita reducir nuestros costos al máximo. Por ello, el área de producción debe contar con una precisa estimación de la demanda, principalmente de aquellos pedidos provenientes de nuestro canal indirecto donde las respuestas ante el consumidor final se pueden escapar de nuestro alcance.

Si bien es un área que no verá afectada su operatoria del día a día, si hay más ventas, la única consecuencia directa van a ser mayores niveles de producción. En el caso de lograr una mejora en los costos, el área de producción o logística podría llegar a reducir algunos costos con la información de la red de distribuidores. No es un área donde nos vamos a involucrar directamente ya que dicha área tiene la espalda para absorber un potencial aumento de ventas.

Por parte de los Distribuidores

- **Área de Producción y Logística:** Es quien le permite al distribuidor contar con sus objetivos de cobertura, pero también quien le va a permitir tener una trazabilidad de la mercadería para que luego sistemas trabaje sobre esa información. Una efectiva estimación de la demanda optimiza el proceso de compras que involucra directamente a Regional.

- **Área comercial:** el equipo comercial de cada distribuidor juega un rol fundamental en nuestro caso de análisis. Éste equipo es lógicamente quien tiene toda la información respecto a qué hacen los distribuidores con la mercadería que le entrega su proveedor: a dónde la venden, a qué precio, con qué descuentos comerciales, entre otros. Se necesita de su pleno apoyo para poder lograr una transparencia entre ellos y su proveedor. Esa transparencia es la que va a permitir lograr trabajos en conjunto para potenciar al máximo los beneficios de cada uno.

Con respecto a sus expectativas, hoy en día no las podemos definir ya que no se les planteó el proyecto. Esperamos que sea un proceso sencillo y que puedan transitarlo sin mayores complicaciones, resguardando la relación entre Regional y Distribuidor, y que sea un proyecto beneficioso para ambos. De esta manera, plantear que si Regional cuenta con información del área comercial de su distribuidor, va a contar con la capacidad para brindar mejor descuentos comerciales, alianzas, cumplimiento de stock, etc.

Área de Sistemas: el hecho de que un distribuidor cuente con un equipo de sistemas sólido va a ser fundamental para poder lograr nuestro objetivo. Dicho equipo debería tener en claro la disponibilidad de sus sistemas, una razón de ser lógica, una arquitectura sustentable que permita tener confiabilidad y trazabilidad de los datos, entre otras. Sin esta, es muy difícil poder llevar un análisis del trabajo del equipo comercial ni del resto de los participantes de la operatoria. Va a ser indispensable contar con su apoyo para poder realizar un trabajo en conjunto con su proveedor para poder encontrar beneficios mutuos.

De la misma manera que sucede con el área comercial, aún no podemos definir sus expectativas, pero el objetivo es llegar a una solución beneficiosa para ambas partes, donde el distribuidor también pueda contar con único punto de contacto con la empresa y poder intercambiar información de manera más sencilla y confiable, pudiendo optimizar sus operaciones y generando mejor información.

3. Principales características del proceso

3.1 Generadores de actividad

El proceso de distribución se genera cuando se realiza un nuevo pedido por parte del distribuidor. A partir de este momento, comienza todo el proceso a través del cual la empresa Regional puede obtener información.

A su vez, otro generador de actividad que consideramos importante reside en la estimación de la demanda por parte del distribuidor, ya que trabajan por stock, no por pedido, por lo que es un generador de actividad para el proceso.

3.2 Procesos previos

- Aprovisionamiento
- Producción
- Comercialización

3.3 Procesos posteriores

- Gestión de nuevos pedidos.
- Gestión de información obtenida desde el aprovisionamiento hasta la distribución.

3.4 Factores condicionantes

- La gestión de la relación comercial con cada distribuidor va a determinar hasta qué punto vamos a poder profundizar en la información. Cuanto mejor relación de confianza haya, mayor será la granularidad de información que podremos obtener.
- Restricción económica para la mejora del proceso y los sistemas de información. Además, Regional no va a invertir en donde no vea beneficios.
- La información que buscamos recopilar no existe en las bases de datos de los distribuidores o es difícil de recopilar. Con esta falta de información se puede generar un efecto látigo ya que dicho efecto se produce cuando hay falta de información en la punta de la cadena.
- Falta de personal capacitado para el manejo de operaciones de TI
- Limitante tecnológica (puede no haber una tecnología que satisfaga nuestras necesidades de negocio)

3.5 Principales actividades del proceso de comercialización y distribución

- Recepción de Envases.
- Entregar mercadería.
- Entregar bienes de uso (heladeras).
- Gestionar stock.
- Gestionar pedidos.
- Explotar la información recibida de sus distribuidores. Aprovechar la información y los datos para la toma de decisiones.

3.6 Responsabilidades proceso de comercialización y distribución

- Gerente comercial: para fomentar la transparencia con los clientes.
- Alta gerencia: para el análisis y toma de decisiones.
- Gerente de sistemas: quién vela por proveer información a todos los colaboradores para perfeccionar el negocio.

3.7 Productos del proceso de comercialización y distribución

- Generar/obtener una venta (OC).
- Entrega de la mercadería.
- Obtención de información del distribuidor.

4. Objetivos cuantitativos y cualitativos

A continuación, se detallan los objetivos cualitativos y cuantitativos que se perseguirán con el análisis. Es fundamental que los mismos sean precisos, claros y medibles para poder establecer los esfuerzos que se van a requerir por parte de la empresa.

Objetivos Cualitativos:

- Formalizar los procesos de recopilación de información
- Disponer de la información correcta y de manera ordenada cuando se necesite
- Mejorar los canales de relacionamiento con los distribuidores
- Poseer un mejor entendimiento acerca de las ventas de los distribuidores para mejorar la calidad de las operaciones
- Mejorar la información acerca de los bienes de trade marketing que proporcionan a los puntos de venta a través de los distribuidores

Objetivos Cuantitativos:

- Reducir los costos de almacenamiento en un 5%
- Reducir el costos logísticos en la recolección de envases en un 30% del costo actual
- Ganar al menos un mes de visibilidad en el repago de heladeras

Conclusión del trabajo hasta el momento

Como conclusión, nos encontramos con un caso de excelente aplicación de las herramientas aprendidas a lo largo de la carrera. El problema de la información de distribuidores plantea un doble conflicto: por un lado encontramos una *desintegración* de los sistemas de información con uno de los principales stakeholders de la empresa, cuya dependencia comercial de esta operación es del más del 50% de las ventas. Por otro lado, encontramos que no sólo basta con invertir en un gran sistema de información integrado y proveer a los socios la tecnología necesaria, sino que también existe una tensión comercial a resolver, en donde se debe buscar una estrategia win-win que beneficie a todas las partes involucradas.

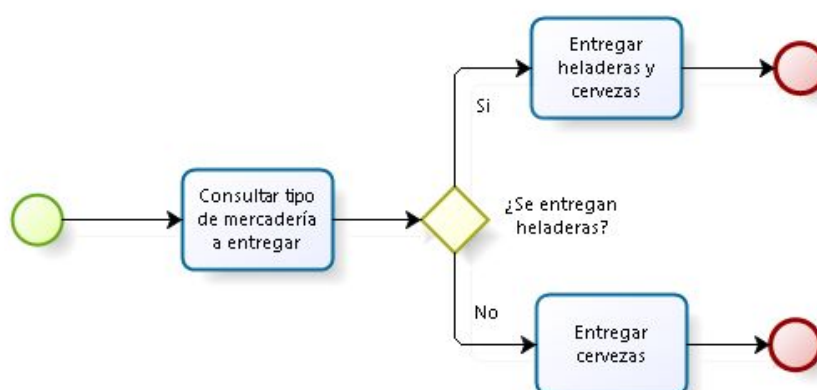
Subproceso “buscar stock en depósito”.



Subproceso “buscar stock en depósito”.



Subproceso “entregar la mercadería”.



1.1.2 Sistemas de IT

Hoy en día, Regional cuenta con sistemas de primera línea para gestionar pedidos, ventas, cuentas, entre otros, con Oracle como proveedor: un sistema de gestión (ERP) que permite monitorear de manera integral las distintas áreas de la organización permitiendo cuestiones clave como la colaboración, control de accesos, impulsar la productividad empresarial y respaldar las decisiones basadas en datos. Es un proveedor que permite fácilmente la escalabilidad y puede crecer junto a la organización.

Si bien la herramienta es muy útil y cumple su propósito, Regional utiliza dicha plataforma para la gestión interna de la empresa. No cuentan actualmente con un sistema específico para gestionar información de los distribuidores ya que hoy en día no existe un flujo establecido para recibir ni gestionar dicha información.

Regional no cuenta con información comercial acerca de los distribuidores (rendimiento de bienes de trade marketing, capacidad ociosa de depósitos, cantidad de envases disponibles) que serían de gran utilidad para sus análisis. Ellos utilizan esta herramienta para aquellas operaciones propias de la empresa como su fuerza de ventas, pero le consta lo que sucede puertas hacia afuera y es por eso que podemos decir que el sistema es subutilizado en su mayor parte, dado que $\frac{2}{3}$ de las ventas de Regional, se llevan a cabo por los distribuidores. Estimamos entonces que, si en general un sistema es utilizado al 80% de su capacidad, y existe solamente $\frac{1}{3}$ que está siendo aprovechado al máximo mientras que el resto no está siendo aprovechado. Dicho esto, estimamos un 40% de utilización del sistema ERP en su conjunto (total de ventas, directas e indirectas).

Por otro lado, la empresa cuenta con herramientas de Business Intelligence de IBM, para poder visualizar tableros de gestión y generar reportes operativos. Sin embargo, esta herramienta no está siendo explotada al máximo dado que Regional carece de información perteneciente a su red de distribuidores. La lógica sería la misma que con la utilización del ERP, el sistema se aprovecha en un 40%. Si es utilizado eficazmente para aquellas operaciones de la fuerza de ventas propias, pero no en el caso de la venta indirecta.

Dado que nuestros puntos críticos, y por ende las mejoras a proponer, se focalizan en el 20% de los distribuidores que cumplen con el 80% de las ventas indirectas de Regional (40 de 200 distribuidores), destacamos que 40 de estos distribuidores poseen sistemas de primera línea: 20 utilizan Oracle y otros 10 distribuidores trabajan con otros proveedores de primera línea como (SAP y Microsoft), mientras que el resto utilizan productos enlatados de proveedores pequeños. Cabe destacar que los otros 160 proveedores (donde no haremos foco) no poseen sistemas de gestión o son muy básicos (planillas de excel).

1.1.3 Nuevas necesidades de información y requerimientos de sistemas

En cuanto a los nuevos requerimientos de sistemas que surgen mediante la emergente necesidad de información surge la necesidad de analizar de qué manera va a integrarse con los distribuidores.

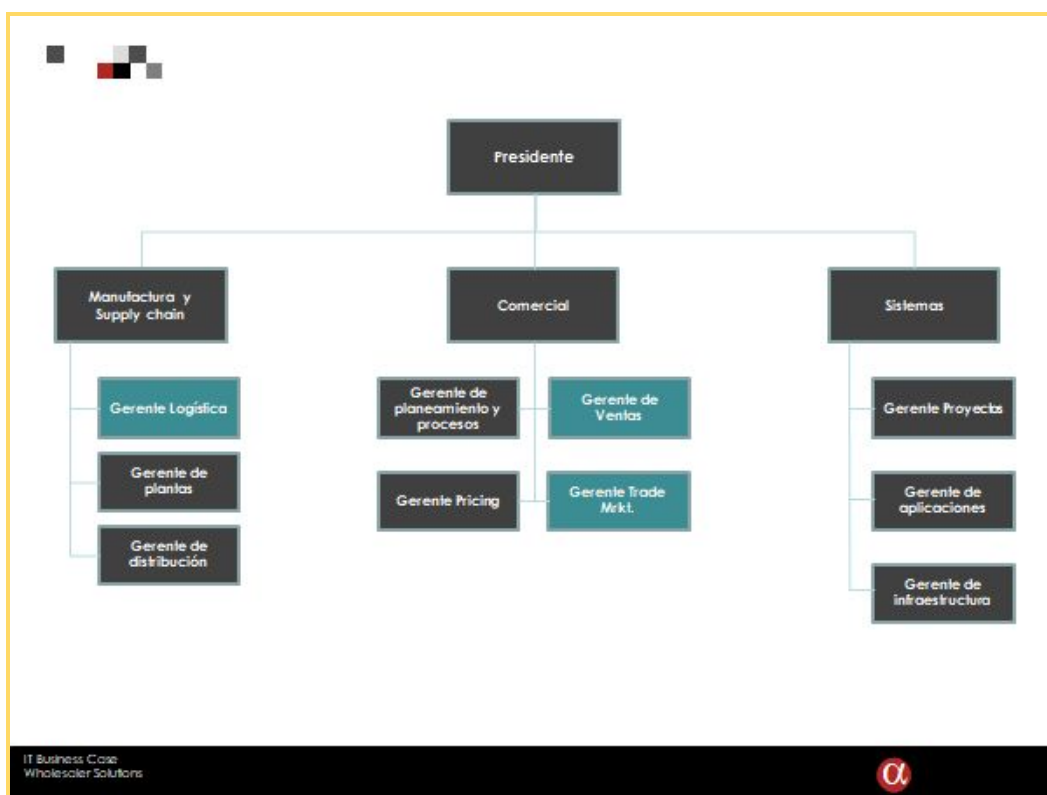
Para lograr adquirir esta información de la que tanto se ha hablado en este trabajo, creemos que lo necesario es implementar una solución de sistemas que permita integrar de punta a punta la información a relevar. Es indispensable trabajar con APIs para llevar a cabo esta solución ya que será la manera en la que comunicaremos los sistemas de los distribuidores con nuestro sistema de Oracle.

Para llevar esto a cabo de la manera más sencilla proponemos una alianza estratégica con algún proveedor de sistema (ERP) donde los distribuidores podrán utilizar un sistema de primera línea, como por ejemplo Oracle, (si es que no lo tienen actualmente) aportandonos a nosotros la capacidad de integrarnos con ellos y así poder tomar mejores decisiones de negocio. La idea sería entonces que tanto regional como los distribuidores utilicen el mismo sistema de información lo cual facilitaría la integración de los mismos, no teniendo que recaer en una tarea extra por parte de los distribuidores para que nos compartan la información que necesitan. Al conectarnos directamente a sus sistemas podríamos obtener la información necesaria (por supuesto con un contrato de por medio).

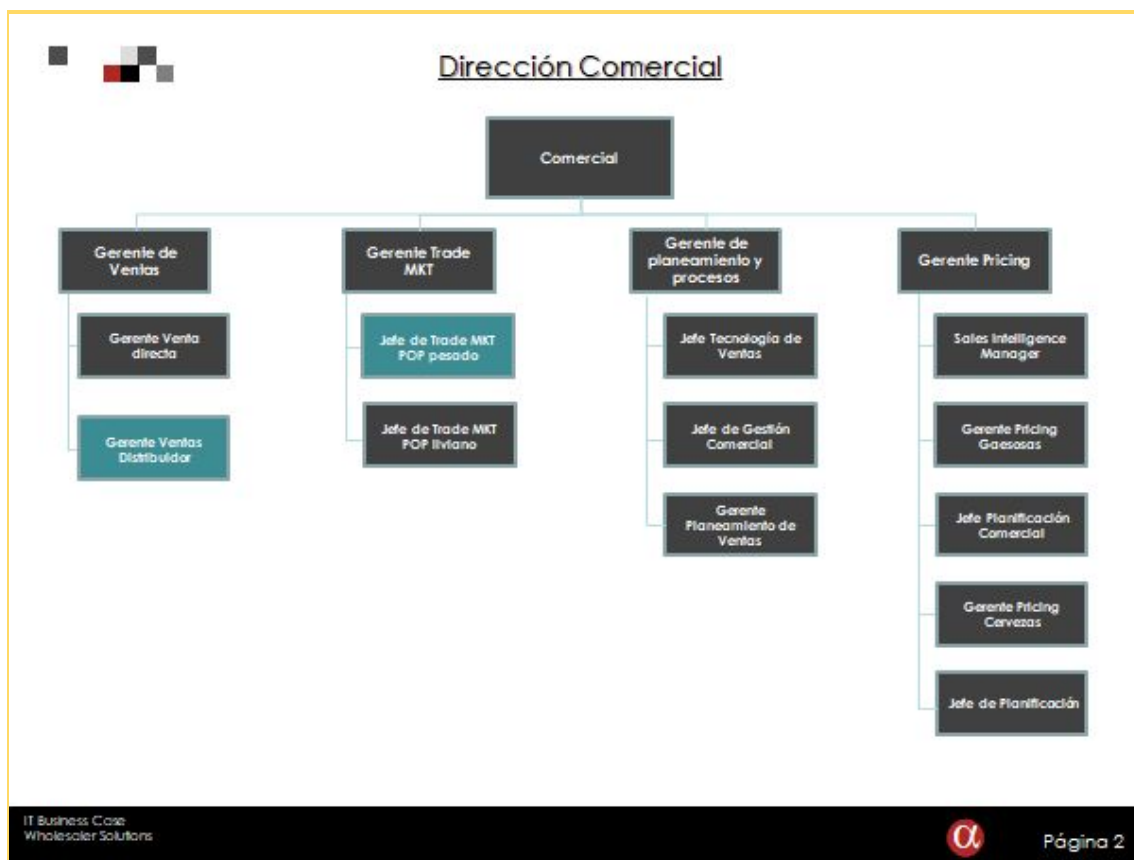
1.2 Estructura Organizativa, Personas y Cultura

1.2.1 Organigrama Actual

A continuación podemos ver el organigrama de Regional, con un foco particular en las áreas críticas relacionadas a nuestro proyecto. En celeste podemos ver los roles críticos de cada área que tenemos que tener en cuenta a la hora de pensar en una potencial solución:



Organigrama del área comercial:



Organigrama del área de sistemas:



1.2.2 Análisis de Áreas Críticas

Área Comercial

Misión: El área comercial de Regional tiene como objetivo fundamental aumentar las ventas de la empresa para obtener la rentabilidad deseada. Para ello es fundamental que exista una estrategia sólida: tanto organizacional como del área de ventas.

Funciones del área: el área comercial tiene múltiples funciones que la llevan a lograr sus objetivos. Entre ellas encontramos cuatro fundamentales: generar prospectos, ganar nuevos clientes, retener a los actuales y aumentar la rentabilidad de los bienes de *trade marketing*. Es por eso que encontramos roles encargados de manejar las cuentas principales de la organización para retenerlos y generar la reventa; encontramos también roles de soporte que tienen la función de asistir al vendedor en cuestiones técnicas que necesite para concretar la venta; contamos también con funciones de marketing que van a buscar posicionar a la marca en el mercado (fundamental en una empresa de consumo masivo) y generar nuevos prospectos; encargados de medir y optimizar el uso de los bienes de *trade marketing* (heladeras); entre otras. Otras funciones fundamentales del área son: generar investigaciones de mercado para analizar cómo comercializar los productos de la empresa, diseñar y llevar adelante servicios de pre- y post- venta, entre muchos otros.

Dimensionamiento del Sector

Como se ve en el organigrama correspondiente al área comercial, la empresa Regional, cuenta con 65 empleados trabajando dentro del sector. De estos, 17 roles gerenciales o de jefaturas, como Gerente de Ventas, Gerente de Ventas Directa, Gerente de Trade Marketing, Gerente de Planeamiento y Procesos, Jefe de Gestión Comercial y Jefe de Tecnología de Ventas. Por otro lado, la empresa cuenta con empleados analistas y técnicos, quienes no figuran en el organigrama mostrado. La empresa cuenta actualmente con 24 empleados analistas y 24 empleados técnicos, dos de cada uno dentro de cada sub-área que se muestra en el organigrama. Por un lado, los analistas se encargan de todas las actividades relacionadas al análisis de información, encontrar desviaciones, realizar predicciones, mientras que los técnicos llevan a cabo las actividades operativas del día a día.

En el proceso planteado, el área comercial cumple la función de tomar los pedidos, llevado a cabo por empleado técnico, como también analizar la información recibida por parte del área de sistemas, actividad que lleva a cabo un analista. Por último, este sector se encarga de tomar las medidas necesarias, con respecto al posicionamiento de heladeras por ejemplo, las cuales son tomadas por el **Jefe de Trade Marketing para POP**. Por este motivo, dentro del proceso analizado, consideramos fundamental al Jefe de Trade Marketing y **Gerente de Ventas de Regional de Distribuidores**, quien gestiona los pedidos tomados por los analistas.

Tiempo dedicado al proceso analizado por parte del área Comercial:

En cuanto al tiempo dedicado a este proceso, el área comercial se encarga de llevar a cabo un 15% del total del proceso.

- Tomar pedidos: estimamos que un empleado tarda 5 minutos en tomar 1 pedido y se toman aproximadamente 20 pedidos por día. Por este motivo, como esta tarea es realizada por una persona, ocupa aproximadamente 2 horas de su tiempo, por día, realizando esta tarea.
- Analizar información recibida: el sector recibe un informe semanal por parte del área de sistemas y dedica una hora y media de su tiempo a analizar esta información, para luego compartirla con el Jefe de Trade Marketing para PoP.
- Tomar medidas necesarias: una vez por semana, el jefe recibe la información correspondiente, ya analizada, de parte de su analista. Por este motivo, este dedica una hora de su día a analizar y tomar decisiones, y otra hora para comunicar estas decisiones tomadas

Total de horas semanales que se dedican al proceso analizado: 13 horas y media por semana.

Rol Clave dentro del área: El **Jefe de de Trade Marketing para POP** (Point of Purchase) pesado cumple un rol indispensable en el área comercial dado que dichos bienes impulsan fuertemente las ventas. Es importante tomar decisiones rápidas y eficientes para no incurrir

en costos financieros y por ende conseguir un rápido repago de los bienes para poder traer ganancias a la empresa proveniente de los puntos de venta más importantes de la red comercial de Regional, por ello, el responsable de dicha actividad debe ser astuto y ágil para llevar a cabo su tarea de la mejor manera.

Otro rol fundamental dentro del equipo comercial de Regional para nuestro caso de análisis es el **Gerente de Ventas de Distribuidores**. Entendiendo que en nuestro proyecto vamos a necesitar establecer un flujo de comunicación constante con los distintos distribuidores de la empresa, como así también tomar las decisiones correctas con dicha información para lograr aumentar las ventas y la rentabilidad de la compañía, es fundamental que el Gerente del área entienda la importancia de tener una relación transparente con los distribuidores y destinar los esfuerzos necesarios a que se sientan contentos comercializando nuestros productos para que colaboren con la información que necesitamos. El Gerente es el indicado para entender las necesidades del área para poder transmitir las al resto del equipo.

Funciones y capacidades clave del Jefe de de Trade Marketing para POP:

Este colaborador es el principal encargado de la administración y asignación de dichos bienes. Debe controlar y coordinar las estrategias del cliente (ventas) con las de producto (marketing), debe tener visibilidad y capacidad de analizar las ventas de los distribuidores con los que se pactan programas de trade marketing según los distintos escenarios de inversión. Debe analizar la evolución de la distribución y la posición competitiva del cliente en cada segmento donde compite. También se ocupa de los precios y cantidades de dichos bienes, acordar los términos logísticos y administrativos de la asignación de los mismos e implementar estrategias alineadas a los objetivos del área comercial.

Funciones y capacidades clave del Gerente de Ventas de Regional de Distribuidores: esta persona tiene que tener principalmente capacidades y cualidades de liderazgo. Es el encargado de entender los objetivos que tiene la organización para poder desarrollar una estrategia comercial acorde y ocuparse de que el resto del equipo lo entienda y se encuentre alineado. Dentro de sus funciones principales podemos destacar las siguientes: identificar y atender a las cuentas clave de la organización, dar seguimiento al proceso de ventas y cierre de negociaciones pero fundamentalmente darle seguimiento a los diferentes roles de la compañía para que las tareas se encuentren alineadas y apuntando al objetivo del área.

Aspectos culturales que impactan en el proceso asignado: El área comercial es una de las áreas más importantes de Regional sin duda alguna ya que son los encargados de hacer llegar la mercadería a todos los rincones del país y de esta manera hacer crecer a la marca. El equipo comercial es el encargado de mantener una buena relación con los distribuidores y es importante no generar roces con ellos que puedan desgastar la relación. A la hora de entender los objetivos propuestos y plantear puntos de mejora, hay que tener esto bien presente para no afectar este objetivo estratégico.

Área de Supply Chain (Producción y Logística)

Misión: el área de producción y logística es una de las áreas más críticas para lograr que la empresa pueda cumplir con sus objetivos. Fundamentalmente ya que al ser una empresa de consumo masivo el corazón del negocio está en lograr que el producto llegue al consumidor final, y sin el apoyo de producción y logística no podría llevarse adelante.

Funciones del área: esta es un área que abarca una gran cantidad de funciones. La principal función del área es la producción de bebidas. Luego, podemos encontrar algunas relacionadas a la ingeniería del producto y al diseño de las instalaciones para la producción. También, podremos hallar funciones que incluyen el mantenimiento y el control de los equipos. Por otra parte, es fundamental mencionar a la función de abastecimiento, que en caso de ser gestionada correctamente, permitirá cumplir con la demanda de Regional. Otras tareas relevantes dentro del área son el control de calidad, como también, la planificación y el control de la producción.

Ya que el foco de nuestro trabajo se centra en la distribución indirecta, la logística es un eslabón fundamental. Como hemos mencionado, Regional realiza dos tipos de distribución: Directa e Indirecta. Para lograr ser eficientes en ambos tipos de distribución, es fundamental contar con un área de producción y logística correctamente coordinada. La misma es un área que necesitará estar alineada con el área comercial para poder dar respuesta a sus requerimientos.

Dimensionamiento del sector: El área de Supply Chain se encuentra conformada por 500 empleados. Dentro del sector, se encuentra el Gerente General de Supply Chain de quien dependen el Gerente de Logística, el Gerente de Planta y el Gerente de Distribución. El Gerente de Planta tiene a su cargo 300 empleados que realizan principalmente tareas de producción y embotellamiento. El Gerente de Distribución tiene a su cargo 100 empleados quienes se encargan de gestionar tanto la distribución directa como a la indirecta que abastece a aproximadamente 200 distribuidores. Por último, el Gerente de Logística, quien ocupa el rol clave dentro del área, tiene a su cargo 100 empleados que gestionan de manera eficiente los recursos de la empresa para poder dar respuesta a los pedidos que Regional recibe a diario.

Rol clave dentro del área: el rol de mayor relevancia dentro del área se encuentra representado por el **Gerente de Logística**. Este rol es fundamental ya que es quién lidera el área que tiene contacto directo con los distribuidores. El principal punto de contacto con los distribuidores se origina cuando éstos se dirigen a la planta de Regional para recibir los pedidos que han realizado.

Por otro lado, es muy importante comprender que el gerente de logística debe asegurarse que la experiencia sea agradable y positiva para los distribuidores, para de esta manera, asegurar un buen vínculo con nuestro principal aliado comercial. Asegurar este vínculo mejorará las relaciones y facilitará el intercambio de información que Regional necesita actualmente.

Capacidades clave del Gerente de Logística de Regional: aparte de contar con la capacidad de liderar equipos y tener buena comunicación, una de las capacidades clave de este rol involucra ser proactivo y tener la habilidad de actuar ante una urgencia. Esto es

porque aparte de coordinar los procesos de toda la cadena de suministro y asegurarse de que esta funcione correctamente, debe estar capacitado para poder reaccionar frente a sucesos inesperados que ocurran. Esto implica estar preparados en caso de que los distribuidores realicen pedidos que involucren una mayor demanda.

Aspectos culturales que impactan en el proceso asignado: Cualquier cambio que se realice en un proceso, implica un tiempo de adaptación por parte de los empleados. En el caso de que Regional decida avanzar con nuestras sugerencias, es necesario que quienes trabajen a diario en el área de Producción y Logística comprendan que gran parte del cambio que sugerimos va a estar fuertemente soportado por esta área. Sin la motivación y coordinación de la misma, el cumplimiento de lo planteado será muy difícil. Por ejemplo, para poder llevar adelante el posicionamiento estratégico de las heladeras que Regional entrega a sus distribuidores o lograr reducir costos respecto a la reposición de envases, es necesario que todos los empleados del área se encuentren alineados y brinden su apoyo al resto de las áreas. Es fundamental incentivar a los empleados demostrando que si el área es eficiente, se podrán cumplir las propuestas de mejora.

Área de Sistemas

Misión: el área de sistemas se encarga de dar soporte a todas las demás áreas de Regional a través de la gestión de la información. La misión de esta área es apoyar a Regional para lograr el cumplimiento de sus objetivos con tecnología innovadora y los sistemas adecuados cumpliendo con los requerimientos de manera satisfactoria.

Funciones del área: las funciones del área de sistemas son diversas. Una de ellas es el almacenamiento de la información para luego, el área comercial u otras áreas core del negocio, puedan analizarla y así poder tomar decisiones. Otra de las funciones que tiene es separar la información para determinar cuál es aquella que sirve para analizar y cuál no. También se encargan de dar soporte a las distintas áreas de la empresa y de velar por el correcto funcionamiento de los sistemas y la tecnología. Para poder hacer todo esto, deben controlar el uso de recursos para que sea lo más eficiente posible y lograr una óptima administración de los recursos tecnológicos, además de realizar mantenimiento correctivo, preventivo y predictivo de los equipos. Otra de sus funciones es implementar políticas y procedimientos a seguir para que todos los empleados estén sobre la misma página. Una de sus funciones más importante es gestionar las cuentas de usuarios y controlar que solamente las personas que estén autorizadas puedan acceder y así preservar la seguridad de los sistemas y mantener la privacidad de los datos de los usuarios. Por último, debe encargarse de que se cumpla la disponibilidad, integridad y confiabilidad de la información ya que esto es fundamental para que se pueda llevar a cabo un buen trabajo y tomar las mejores decisiones.

Dimensionamiento del sector: como se puede observar en el organigrama correspondiente al área de sistemas, Regional cuenta con 15 empleados entre los cuales encontramos al Gerente de sistemas que tiene a su cargo la gerencia del área. Luego se encuentra el Gerente de proyectos que tiene a su cargo tres unidades de proyectos y un analista de integración. El gerente de aplicaciones que tiene a su cargo al jefe de seguridad informática,

el jefe de soporte, el jefe de mantenimiento y al jefe de desarrollo. Por último se encuentra el Gerente de infraestructura que tiene a su cargo al contract manager de infraestructura, demand manager de tecnología y a un manager de performance. Regional cuenta con programadores, desarrolladores, analistas, técnicos de mantenimiento, administrativos de soportes, personal de infraestructura y administradores de la seguridad informática. Además se cuentan con 3 líderes de proyecto para cada unidad de proyecto.

Tiempo dedicado al proceso analizado por parte del área Comercial:

En cuanto al tiempo dedicado al proceso analizado, el área de sistemas se encarga de llevar a cabo un 10% del total del proceso.

- Analizar información recibida: lo lleva a cabo un analista dentro del sector, el cual dedica 1 día a la semana a analizar esta información y enviarla al área comercial. Esta tarea de análisis le lleva una hora y media por día, por semana.

Tiempo dedicado al proceso: una hora y media, por día, por semana.

Rol clave del área: un rol clave dentro de esta área en Regional es el **Gerente de Proyectos**, el indicado para impulsar a la empresa para que adopten este tipo de procesos de integración, de motivar al equipo de esta área para que lo pongan en marcha y funcione lo antes posible. Si el gerente está motivado, orientado al objetivo y logra manejar al equipo para que se enfoquen en esto, van a lograr una buena implementación que les va a traer muchas ventajas como ahorro de tiempo y costos.

Otro Rol Clave identificado: el **Analista de Integración** será quien se ocupe de relevar dicha información proveniente de fuentes externas y adaptarla al uso que sea requerido por los sistemas de Regional. Deberá tener un íntegro conocimiento de los sistemas que utiliza Regional para gestionar su información perteneciente a las ventas y entender de qué manera integrar los datos externos provenientes de la red de distribuidores.

Definir capacidades clave del perfil seleccionado: el Gerente del área de Sistemas es el encargado de planear y dirigir todo el funcionamiento del área de sistemas de la empresa. Tiene que tener la capacidad de elaborar e implementar nuevos sistemas que se necesiten, así como supervisar y revisar la elaboración de los proyectos del área de sistemas en la organización. El gerente de alinear los objetivos del área de TI con los objetivos del negocio. También tiene que lograr que el equipo funcione sin contratiempos y de forma eficientes y que estén todos alineados al mismo objetivo general teniendo en cuenta los valores y políticas de Regional.

Por otro lado, el analista de sistemas es el encargado de realizar reportes y tableros que serán posteriormente analizados e interpretados por el área comercial y otros. Es necesario que su trabajo sea ágil y prolijo para poder brindar un buen servicio a los clientes internos de Regional.

Aspectos culturales que impactan en el proceso asignado: todo cambio que se realice en el área va a tener un impacto en la cultura. Si tenemos en cuenta uno de los puntos mencionados anteriormente, si se llegara a implementar un nuevo sistema único, esto impactaría en la empresa ya que se estaría aplicando una tecnología que produce cambios en la forma de hacer las cosas. Puede haber un cambio en las relaciones entre los trabajadores y los gerentes y esta implementación va a cambiar la manera en que Regional

aborda sus procesos y la forma de trabajar. Se va a necesitar contar con el área de sistemas para que la implementación de este cambio sea lo más fácil y menos disruptivo posible. Por último, se debe tener en cuenta cómo Regional gestiona los cambios.

Conclusión de los aspectos culturales a considerar:

Hoy en día, la empresa Regional S.A cuenta con ciertos aspectos culturales que influyen directamente en el proceso elegido y la manera en la que se desarrollan las actividades, influyendo en el resultado final.

En primer lugar, tanto el área comercial, de sistemas como logística de la empresa, cuenta con una cultura que no apunta hacia el análisis de resultados: eso radica en la falta de información. Una vez que se tiene la información, la misma no es analizada correctamente para optimizar la toma de decisiones, y a su vez, muchas veces la información que se obtiene no es la que mejor se puede aprovechar por parte de la empresa.

Por otro lado, otro aspecto muy importante es la falta de comunicación e involucramiento con sus distribuidores. Por este motivo, la empresa Regional no le puede transmitir a los distribuidores su cultura, valores y forma de trabajar de la manera adecuada, lo que genera un enfrentamiento entre culturas, ya que se basan en pilares distintos, poniendo foco en aspectos distintos, por lo que es difícil trabajar en conjunto para un beneficio entre ambos.

A su vez, la empresa tiene la costumbre de recibir información de los distribuidores por distintos medios, sin formatos predeterminados, con sus maneras de trabajar ya definidas, por lo que modificar estos patrones requiere acciones específicas para que la gestión del cambio sea correctamente gestionada y los empleados adopten positivamente este cambio.

Sin embargo, un aspecto cultural a favor de la empresa, es la capacidad y la apertura para poder reconocer sus puntos débiles, y aquellos aspectos en los que están fallando y pueden mejorar. Esto es un punto clave, ya que es de suma importancia para la mejora continua y poder crecer como organización, mejorando sus procesos, etc.

1.3 Modelo de Gestión

Para este trabajo, vamos a analizar el modelo de gestión correspondiente al proceso de supply chain y distribución de la empresa Regional, el cual graficamos anteriormente. Es decir, vamos a analizar el modelo a través del cual analizan las relaciones entre variables cuantitativas y cualitativas, con el objetivo de evaluar la gestión de la compañía en un momento particular, identificando oportunidades de mejora, objetivos, metas y estrategias.

A su vez, al haber analizado los roles clave, es importante entender si cuentan con acciones dentro de la empresa para sensibilizar a estos roles clave sobre la importancia de los modelos de gestión estratégica y cómo utilizarlas para tomar medidas preventivas a tiempo.

1.3.1 Descripción de Indicadores y Métricas actuales, Umbrales, Periodicidad de Mediciones, etc

Regional utiliza una amplia diversidad de indicadores para relevar el cumplimiento de sus objetivos y la eficacia en sus actividades. Con el fin de entender mejor nuestro trabajo y

poder llevar a cabo una propuesta de mejora, pudimos relevar los siguientes indicadores importantes, en el proceso de Distribución y Supply Chain:

- Costos de almacenamiento:

Con respecto a los costos de almacenamiento, los principales indicadores hacen referencia a los depósitos y los pallets. La periodicidad de la medición es mensual, es decir que todos los meses se repasan la cantidad de alquileres de depósitos necesarios, siendo 20 depósitos lo esperado. Superar este número trae altos costos ya que un solo mes de alquiler sale \$200.000. El umbral no puede superar los 20 depósitos por mes ya que de esa manera no cumplirían con el presupuesto asignado. De igual manera, la capacidad ocupada busca ser de un 90% (+/- 2,5%) para tener capacidad de almacenamiento ante posibles inconvenientes.

- Pérdida de envases:

Para este punto encontramos que Regional cuenta con las siguientes métricas relacionadas al costo de transportar envases entre dos plantas propias como así también de la cantidad de envases en cada una de sus plantas. Por otro lado, no poseen la visibilidad de la información sinónima de los distribuidores, esto quiere decir que no saben cuántos envases tienen y dónde los tienen.

- Cantidad de envases en planta: 40 millones. Este indicador se revisa mensualmente y fluctúa dependiendo los niveles de producción (si bien es
- Cantidad de envases buscados por mes: 20%. Este indicador se mide mensualmente y varía entre un 15%-25%.
- Cantidad de recorridos: 1068 recorridos por mes. Es la cantidad de recorridos necesarios para poder reponer la cantidad de envases buscados, independientemente de la cantidad de camiones que utilizan.
- Costo logístico mensual: \$45 millones. Este es el costo mensual en el que incurre Regional al tener que ir a buscar los envases a sus plantas.

- Retorno de Heladeras:

En cuanto a la inversión en bienes de trade marketing, se hace un relevamiento mensual del rendimiento de las mismas. Este relevamiento se hace en base al incremento en ventas que genera la incorporación de la heladera al punto de venta. Si bien existe un arrastre del problema de la “falta de información complementaria”, Regional logra estimar los tiempos de repago y el retorno de inversión de los bienes de uso, pero dado que pasa mucho tiempo hasta que se conoce el dato, no están pudiendo incrementar la rotación de heladeras y de tal forma, no están pudiendo incrementar el repago de las mismas.

- Tiempo de repago de bienes de uso (heladeras): se busca tener un repago del bien en 5 meses; a partir de allí es todo ganancia. Un 5% de las heladeras no se repagan en un año, dado que actualmente solo unos pocos distribuidores nos disponibilizan dicha información a tiempo. Idealmente debería hacerse un seguimiento mensual del repago de las heladeras, sin embargo esto no ocurre en la mayoría de los casos dado que la información llega tarde.

1.3.2 Sistemas /Herramientas utilizadas para la medición

Dentro de la empresa, esta cuenta con un sistema de gestión integrado, el cual se utiliza a lo largo de toda la organización (Oracle). Como mencionamos anteriormente, la empresa utiliza en gran medida este sistema, aprovechando sus funcionalidades e integrando la información de la organización.

Sin embargo, Oracle es utilizado para gestionar la operatoria interna de la organización. Actualmente no cuentan con sistema de información que integre la información obtenida de los distribuidores en un único lugar, lo que dificulta su análisis para la toma de decisiones.

A su vez, para estructurar la información y poder visualizar de manera más clara la información estadística y los indicadores, utilizan un sistema de Business Intelligence de IBM para armar Tableros de Gestión. De esta manera, pueden visualizar la performance del área y dar soporte a la toma de decisiones. Hoy en día la empresa no utiliza al máximo las funcionalidades brindadas por estos tableros, y podría ser mucho más enriquecedor si pudieran aprovechar su potencial fundamentalmente por la falta de información de algunas cuestiones. Por ejemplo, actualmente lo poco utilizado para ventas indirectas, se usa para poder ver los indicadores mencionados anteriormente (sabiendo que la información no es precisa dado que se encuentra muy desactualizada), pero potencialmente se podría utilizar para realizar un tablero con información más enriquecedora, mostrando por ejemplo los lugares/regiones donde se alocan las heladeras, visualizando en un mapa las heladeras por región y ver su rendimiento, entendiendo donde hay envases disponibles en las plantas de los distribuidores, la capacidad ociosa de los depósitos de los mismos, etc. De esa manera, se podría analizar en qué regiones conviene colocar las heladeras, mejorando el rendimiento y optimizando recursos.

Este sistema de BI creemos que va a ser muy útil a la hora de lograr obtener la información necesaria por parte de los distribuidores, fundamentalmente para poder analizar dicha información y poder tomar decisiones de manera rápida y eficiente.

2. Puntos Críticos

A partir de la entrega anterior, logramos obtener el relevamiento de los siguientes puntos críticos, los cuales serán detallados y analizados a continuación: **Complemento de información; optimización del almacenamiento de mercadería; pérdida y reposición de envases; ubicación y optimización de las heladeras.**

El objetivo principal de esta sección es profundizar en los dolores planteados durante la investigación, para así poder determinar con mayor realidad objetivos cuantitativos y cualitativos para, una vez logrados, mejorar el proceso y en consecuencia a todo Regional.

Por último, por cada uno de ellos vamos a describir el problema identificado, las causas que generan el problema y porque es importante para el negocio, cuál es el impacto a nivel cualitativo y cuantitativo, los procesos y áreas que involucran y afectan.

Complemento de información

Uno de los temas centrales de nuestro trabajo es este, la falta de información que existe en Regional acerca de operaciones de los distribuidores que podrían beneficiar nuestro negocio ya sea para impulsar las ventas indirectas a través de incentivos comerciales o mejores decisiones estratégicas, sino que también puede existir una reducción de costos propios de la empresa, un costo de oportunidad oculto, que se desconoce debido a la falta de esta información complementaria. Si bien Regional conoce muy bien qué sucede con su fuerza de ventas propia y lo gestiona a través de su propio sistema, no es tan así con la venta indirecta. La empresa hoy no cuenta con un proceso formal de recopilación de información por parte de estas operaciones que son clave para Regional y por ende es necesario actuar rápido.

El problema parece no solo ser tecnológico sino que las relaciones comerciales también juegan un rol importante. Los distribuidores no quieren dar a conocer su estrategia y es por eso que debemos ser cuidados en el “approach” que le daremos a esta problemática.

Este punto crítico afecta a todas las áreas mencionadas en el trabajo: sistemas, comercial y supply chain. Esto se debe a que si bien la información es recopilada y procesada por sistemas, quienes tomarán decisiones para mejorar el negocio son comercial y abastecimiento.

Además, veremos como la falta de información complementaria afecta a todos los puntos de dolor detectados, siendo este el tema central que engloba los demás puntos críticos a tratar, mejorando la calidad de la información y actuando sobre ella una vez estableciendo flujos y gestionando la misma.

Esto puede llegar a ser un cambio cultural muy importante en Regional y aún más en los distribuidores que quizás no están acostumbrados a este tipo de prácticas. Es por eso que la capacitación y la gestión del cambio es algo que debe tratarse con cuidado y fomentar el cambio que traerá beneficios a ambas partes.

Almacenamiento de mercadería

El almacenamiento de mercadería representa un costo fijo muy importante de Regional debido al gran volumen de mercadería que manejan y los canales de distribución que utilizan, ya que los distribuidores realizan 2/3 de sus ventas lo hace aún más crítico para sus operaciones. Es importante estudiar cuidadosamente cómo se están utilizando estos espacios para poder optimizarlos de la mejor manera y así reducir costos.

Durante el relevamiento detectamos que pueden ocurrir distintos escenarios: una subutilización del espacio físico de almacenamiento tanto propio o como también de

nuestros aliados - los distribuidores - donde los costos de oportunidad, debido a la capacidad ociosa que existen en los depósitos, son altos para ambos. Si hablamos del almacenamiento propio, este primer escenario puede ser causado por un lado por el sobredimensionamiento que normalmente se realiza para cubrir un pico de sobreproducción o una baja considerable de la demanda. Por el lado de los distribuidores entendemos que puede ocurrir lo mismo para “asegurar” cobertura. Una pregunta que nos surgió fue: ¿Es posible mejorar este flujo de información entre Regional y distribuidores para trabajar en conjunto para optimizar el almacenamiento en depósitos? Creemos que es posible si se plantean acciones concretas que sean beneficiosas para ambos jugadores si trabajamos sobre la relación comercial que hay entre las partes. Nuestra meta no es dejar de tener depósitos, sino tener los que realmente sean necesarios, entendiendo que los distribuidores tienen también almacenamiento ocioso que podría ser ocupado y en la medida que ocupamos los de ellos, desocupar los nuestros y evitar posibles costos.

Impacto:

- Este punto crítico atraviesa el proceso de supply chain - la parte de logística -, el área comercial de Regional y también el área de sistemas, quienes se encargan de proveer la información disponible.
- Procesos involucrados: Logística y distribución

El impacto más importante que tiene el punto crítico va ser sobre los costos acarreados en depósitos y paralelamente esto va a afectar el nivel de ingresos, como es lógico. El objetivo planteado es la reducción de costos de almacenamiento de mercadería, a través de la desocupación de al menos 1 depósito y su respectivo ahorro en alquiler. Para ellos, vamos a trabajar en alternativas que contemplen el uso más eficiente de la capacidad de almacenamiento entre las partes.

	Ventas	Volumen a considerar	Representa del total	Capacidad ociosa	Cantidad de depósitos	Volumen a Trasladar	Porcentaje del depósito
Regional	33%				19		
Distribuidores	67%	80%	54%	15%		10,00%	5%
Datos							
Costo Total depósitos (USD)	\$4.000.000						
Costo/Depósito (USD)	\$200.000						
Depósitos Actuales Regional	20						

Reducción de costos logísticos en la recolección de envases

El problema central radica en que Regional cuenta con los envases distribuidos en sus distintos centros de almacenamiento, y debe ir a buscarlos ahí cuando los necesita, incurriendo en un costo logístico *potencialmente evitable*. Nos referimos a potencialmente evitable ya que durante el relevamiento con Regional encontramos que en el trayecto entre una planta y otra planta o centro, donde debe ir a buscar los envases, es posible encontrar distribuidores intermediarios que, conociendo la información de con cuántos envases cuentan, podríamos evitar el traslado logístico. Este punto es crítico principalmente porque podemos generar un **ahorro** económico al optimizar los trayectos y también por la reducción de la huella de carbono al reducir el recorrido.

Actualmente, Regional tiene un costo de 40 millones de pesos aproximadamente calculado en base al costo por recorrido y la cantidad de recorridos necesarios para trasladar los 8 millones envases que requiere la empresa. La razón de este costo se debe principalmente a la razón entre la distancia entre una planta propia y una de Regional, que es de 7 a 1, lo que quiere decir que Regional debe realizar un recorrido **7 veces** mayor al buscar los envases en plantas que si pudiera conocer la información de cuántos envases disponen los distribuidores.

El impacto de este punto crítico afecta principalmente a los costos de la organización, involucrando al área de supply chain. En segundo lugar, podemos decir que existe un impacto ambiental elevado ya que las operaciones requieren necesariamente de camiones que generan contaminación.

Objetivo 2: Reducir el costos logísticos en la recolección de envases en un 30% del costo actual	
Situación Actual	
Cantidad de envases	40.000.000
Envases trasladados planta/depósito a planta	20%
Cantidad de envases buscados (anual)	8.000.000
Recorrido planta a planta (km)	700
Recorrido planta a distribuidor (km)	100
Costo/km/camión	\$60,00
Cantidad de recorridos (por año)	1068
Prob de no encontrar envases	50%
Costo Actual	\$44.871.794,87

Ubicación y optimización de las heladeras

En lo que concierne a los bienes de trade marketing de los que la empresa dispone, ubicamos a las heladeras como uno de los más relevantes. Actualmente, Regional le asigna heladeras a los distribuidores quienes se encargan de entregarlas a los puntos de venta que consideren más convenientes.. Creemos que Regional debería tener una trazabilidad sobre dichos bienes de uso y decidir ellos, en base a datos tales como el rendimiento y la rentabilidad de las heladeras, donde colocarlas. En palabras simples, debemos **entender cuales heladeras no están cumpliendo con el tiempo de repago esperado para poder realocarlas rápidamente**. Al redireccionar dichos bienes de uso más rápido, el tiempo de repago de la heladera será menor y podremos aprovechar las ganancias rápidamente.

En general, Regional no conoce con precisión la performance de estos bienes de uso y creemos que los beneficiará poder estudiarla para así mejorar la misma. Para ello necesitamos colaboración de los distribuidores para entender en detalle no sólo a quién le asignan las heladeras, sino cuánto mejoran los ingresos del punto de venta.

La baja rotación de heladeras que no cumplen con las condiciones requeridas para su repago, tiene un alto impacto en la comercialización de la mercadería dado que no se está optimizando eficientemente su uso y por ende es una inversión poco rentable. El área comercial debe destinar recursos al estudio de su rentabilidad para poder conseguir un repago de la heladera lo antes posible y así gozar de las ganancias de dicho bien.

Objetivo 3: Ganar al menos un mes de visibilidad en el repago de heladeras

Cantidad de heladeras (red de distribuidores)	140.000
Heladeras que no se repagan en un año	5%
Mejora visibilidad (en meses)	1,5
Cantidad de heladeras a realocar (5%)	7000
Precio Litro Cerveza	\$100
Contribución marginal por litro de cerveza	40%
Mejora por heladera (litros)	50
Mejora por heladera en pesos	\$2.000,00

Impacto:

- Este punto crítico impacta en el área Comercial y de Supply Chain. Al área Comercial por las razones mencionadas anteriormente y porque deberán analizar aquellas heladeras cuyo tiempo de repago no llegue a cubrir la inversión para realocarlas. Al área de

Supply Chain ya que debe modificar su logística actual para entregar bienes de trade marketing a otro distribuidor o mismo coordinar el retiro de una heladera de cierto punto de venta.

3. Propuesta de Mejora

A priori, pensamos una propuesta de mejora inicial para cada uno de los puntos críticos mencionados previamente.

Complemento de información: definir un proceso formal de recopilación de información que los distribuidores deben cumplir y Regional debe fomentar. Este proceso permitirá lograr el objetivo de manera ordenada y estandarizada.

La propuesta para poder atacar este punto es realizar una alianza estratégica con algún proveedor de sistemas de primera línea (por ejemplo Oracle) para que todos los distribuidores que tenemos actualmente puedan sumar dicho sistema de gestión a su operatoria. Al contar todos con el mismo sistema de gestión estamos atacando dos verticales: por un lado la integración a los distintos sistemas de gestión va a ser muy sencilla (van a hablar todas en el mismo idioma) y a su vez al conectarnos a los sistemas de los distribuidores estaríamos evitando establecer un flujo periódico para que éstos nos envíen información, es decir estamos evitando que nos preparen y envíen reportes, ya que directamente nos conectamos a sus sistemas y obtenemos la información necesaria (esto por supuesto con un contrato de por medio donde se va a determinar hasta qué punto podemos obtener información, etc). Es importante destacar que utilizaremos la tecnología de APIs para poder comunicar nuestros sistemas y así poder hacer un seguimiento de punta a punta de los datos.

A su vez, una vez que contemos con dicha implementación podremos generar los reportes y análisis necesarios mediante la plataforma de BI de IBM que tiene Regional y podríamos atacar directamente y con más sustentos cuestiones como la alocaión de las heladeras, el manejo de almacenamiento de productos terminados y la gestión de envases.

Almacenamiento de mercadería: creemos que entregar mercadería en consignación puede ser una opción viable que no sólo reducirá costos de almacenamiento para nosotros, sino que puede reducir costos logísticos por parte de los distribuidores y además favorece a uno de nuestros objetivos generales que es impulsar las ventas. Al tener la mercadería a disposición en sus propios depósitos, esto puede generar un aumento de ventas por parte de los distribuidores. Buscamos aprovechar los espacios ociosos de los distribuidores, minimizando su costo de almacenamiento por pallet, y desligarnos de costos fijos tales como el alquiler de un depósito extra. De esta manera, no solo reducimos los costos de almacenamiento, sino que también atacamos a los costos logísticos de traslado de mercaderías de la planta al depósito.

Incrementando el volumen de mercadería almacenada en los depósitos de los distribuidores en un 10%, podremos desprendernos de un 5% del espacio ocupado en nuestros depósitos, lo que lleva a despojarnos de un depósito, equivalente a 200.000 USD.

Reducción de costos logísticos en la recolección de envases:

Al integrarnos con los distribuidores, lograremos tener noción acerca de donde podemos recolectar envases en puntos más cercanos. Entendiendo que existen depósitos más cercanos a nuestra planta que otra planta de Regional (relación 7 a 1), identificamos como buena práctica recolectar los envases faltantes en los depósitos de terceros. De esta manera, obtendremos un claro ahorro de costos logísticos **7 veces menor** al que tenemos actualmente.

Para ser más claro podría enunciar un breve ejemplo: supongamos que una planta embotelladora necesita los envases y la planta de Regional más cercana que cuenta con dichos envases se encuentra a 700 km, pero ahora sabemos que existe uno o varios distribuidores en la zona de la embotelladora que cuentan con la misma cantidad de envases, podríamos utilizar dichos recursos directamente y sumarlo a la cuenta corriente como “saldo” a favor de envases lo que no modificara la situación del distribuidor de los envases y nos permitirá ahorrarnos altos costos logísticos en la recolección de envases.

Costo Actual	\$44.871.794,87
Costo con Mejora	\$25.641.025,64
Ahorro estimado (\$) Anual	\$19.230.769
Ahorro estimado en USD	\$226.244

Ubicación y optimización de las heladeras: relacionado con la recolección de información complementaria, a través de la integración con los distribuidores buscaremos la forma de conseguir detalles acerca del rendimiento de las heladeras (siendo esta, parte de la información complementaria que buscamos formalizar en el proyecto) para un posterior análisis y de esta manera poder asignarlas a aquellos puntos que consideremos más estratégicos para impulsar las ventas. La mejora se encuentra en entender con mayor periodicidad como están rindiendo las heladeras para pronosticar mejor su repago. Si nos movemos más rápido, podemos re-allocar esta heladera rápidamente y de esta manera ganar visibilidad.

Objetivo 3: Ganar al menos un mes de visibilidad en el repago de heladeras

Cantidad de heladeras (red de distribuidores)	140.000
Heladeras que no se repagan en un año	5%
Mejora visibilidad (en meses)	1,5
Cantidad de heladeras a realocar (5%)	7000
Precio Litro Cerveza	\$100
Contribución marginal por litro de cerveza	40%
Mejora por heladera (litros)	50
Mejora por heladera en pesos	\$2.000,00
Ingresos generados en un año	\$21.000.000
Ingresos en USD	\$247.059

Conclusión del trabajo hasta el momento

Al finalizar esta etapa, quedó claro cuáles son los puntos de dolor de la empresa y entendimos como un área de soporte (sistemas) puede trasladar problemas al resto de las áreas core del negocio. Hay beneficios claros que se pueden obtener con la propuesta central de una solución de integración con los distribuidores. Próximamente analizaremos el costo-beneficio de nuestras propuestas y buscaremos ajustarlas.

Etapa 3: Plan de acción y Change Management

1. Introducción

A modo de resumen, recapitulamos lo relevado en este proyecto y las conclusiones al momento.

Regional, compañía de la industria del consumo masivo, dedicada a la producción y comercialización de cerveza, encontró una problemática que afecta diversos puntos en sus procesos y por ende, afecta al negocio y a la rentabilidad de la empresa. Regional comercializa sus productos principalmente utilizando 2 canales: fuerza de ventas propia que abastece puntos de venta propios o de gran envergadura y una red de distribuidores que se encarga de la venta indirecta a distintos puntos de venta tales como bares, restaurantes y almacenes. Es importante destacar que este segundo canal, **ocupa $\frac{2}{3}$ de la venta total** generado por Regional, haciendo de ésta el principal canal de ingresos para la compañía. La problemática surge de comprender que la información relevada acerca de la operatoria de los distribuidores no es suficiente para optimizar los beneficios que podría lograr Regional con su potencial actual, o por lo menos encontramos un relevamiento más pobre avocados a las ventas indirectas que a las ventas directas. Entendiendo que este es su principal medio de ingresos, se deben tomar medidas para atacar este punto.

Relevando procesos y entendiendo la situación actual de Regional, detectamos que no solamente el relevamiento es pobre, casi nulo, sino que no existe un proceso claro y formal. Regional cuenta con 200 distribuidores de los cuales el 20% realiza el 80% de sus ventas (es decir que existen 40 distribuidores principales) y ni siquiera ellos proveen a Regional de la información que necesitan. Al no existir un canal claro de comunicación, es imposible que Regional pueda tomar decisiones estratégicas de negocio que puedan impulsar sus ventas indirectas o incluso ahorrar costos en esta rama. Para ello, debemos incluir un proceso claro de relevamiento de información que le permita entender a Regional cuáles son las decisiones que están tomando sus distribuidores en su negocio y cómo podemos potenciarlos para que ambas partes se vean beneficiadas. Para ello, no solo hace falta un proceso formal, sino que un medio de comunicación también. Actualmente, los distribuidores no poseen un sistema centralizado que Regional puede utilizar para hacerse de los datos, ni siquiera existe un sistema capaz de integrarse a dicha información, sino que los datos son transferidos manualmente mediante envíos de reportes, tablas o incluso correos electrónicos que complejizan la incorporación de la data a los sistemas de explotación para la toma de decisiones.

Dicho esto, buscamos con más precisión cuáles son las áreas dentro de Regional que se ven principalmente afectadas por esta problemática. Comercial y Supply Chain mostraron ser las más afectadas. Comercial, dado que existe dificultad para impulsar eficazmente las ventas indirectas, pudiendo colaborar con los distribuidores. Se requieren detalles acerca de las decisiones de los distribuidores para poder ayudarlos. Por ejemplo, identificamos que los bienes de trade marketing, principalmente las heladeras, carecen de data confiable que permita una óptima ubicación para así poder conseguir un rápido repago de estas y fomentar el uso de las mismas. Por otro lado, Supply Chain no obtiene información

suficiente que permita reducir sus costos tanto logísticos como de almacenamiento. Creemos que al incrementar la disponibilidad de la información, Regional podrá ahorrar costos en las áreas y efectivamente, generar beneficios. Posteriormente en el trabajo podrán identificar en detalle las mejoras propuestas.

Pero lo más importante de todo esto es entender que todas estas decisiones estratégicas que potencian el negocio dependen de un área de soporte para Regional, el área de sistemas. Sistemas es el área que debe procesar dicha información y ponerla a disposición de las áreas core del negocio para que puedan tomar las decisiones correspondientes. Como se mencionó anteriormente, IT no cuenta con un sistema capaz de recopilar dicha información, y por ende tampoco almacenarla. Por ello, concluimos que es necesario implementar un nuevo sistema capaz de centralizar la información a relevar de toda la red de distribuidores para así poder hacer una explotación eficaz. Cabe destacar que Regional busca separar lo que sería el data warehouse relacionado a las ventas directas de lo que sería un nuevo data warehouse con datos acerca de la venta indirecta, dado que se interpretan como 2 unidades de negocio diferentes que, si bien es interesante relacionarlas para entender conductas y patrones, es imprescindible separarlas para su análisis.

En conclusión, nos encontramos frente a una situación compleja que involucra tres partes interdependientes: procesos, tecnología y personas, ninguna de las partes más importante que las otras sino complementarias e integrables. En este último documento pasaremos a ampliar detalles acerca de la solución de sistemas a implementar evaluando las distintas opciones encontradas en el mercado, las oportunidades de mejora detectadas que serán apalancadas por dicho sistema y el plan de gestión del cambio y su implementación para poder llevar a cabo un plan de acción.

2. Oportunidades de Mejora, Beneficios Cuantitativos, Cualitativos e Issues de Implementación

A modo de resumen de las oportunidades de mejora detectadas en el desarrollo de este trabajo, nos apalancamos en una nueva implementación de sistemas que impactarán en el modelo de negocios de Regional, específicamente en el área comercial y el área de supply chain.

Dicho esto detallamos las mejoras:

- 1) Oportunidad de Mejora: **sistemas**

La creación de un nuevo data warehouse relacionado únicamente para las operaciones de venta indirecta, acompañado de un único sistema para nuestra red de distribuidores que nos permita implementar las mejores prácticas propuestas para alcanzar mayores beneficios. Se busca replantear el modelo de datos de Regional considerando a los distribuidores e integrarlos al proceso de relevamiento de datos. Se necesitaría adquirir un sistema único para toda la red de distribuidores que facilite la recopilación de información. Esto consistiría en el armado de un warehouse donde la información se envía directamente del sistema adoptado por los distribuidores al repositorio de datos que poseerá Regional donde el distribuidor, a través de una aplicación o interfaz, puedan ir cargando información que luego será explotada por los actuales sistemas de BI con los que cuenta Regional.

Beneficios Cuantitativos:

Si bien esta implementación de un nuevo sistema no trae beneficios cuantitativos directos, ya sea en dinero (dado que la propuesta es invertir en un nuevo sistema) o en FTEs (donde también habrá una inversión dado que se requerirá de nueva mano de obra para poner en práctica el proyecto), podemos decir con seguridad que esta oportunidad es la que apalanca los múltiples beneficios comerciales que se desencadenan a continuación ya que sin ella, no podrían suceder. Como verán posteriormente, esta solución puede incrementar los ingresos de Regional, ya sea ahorrando costos o impulsando ventas, en aproximadamente USD \$800.000.

Beneficios Cualitativos:

Con dicha implementación puesta en marcha, tanto los distribuidores como las áreas internas de Regional (comercial y supply chain principalmente) se verán beneficiados. En cuanto a los distribuidores veremos una mejora en el nivel de servicio dado que podremos entender mejor su situación, trabajar lado a lado para ofrecer una mejor atención y sobre todo ofreceremos un sistema de calidad que les permita operar diariamente satisfaciendo nuestras necesidades de negocio que les traerá a ellos múltiples beneficios a nivel cualitativo y cuantitativo, además de ofrecerles un sistema de gestión dinámico que permite que los distribuidores gestionen mejor su información para que ellos al igual que nosotros, tomen mejores decisiones de negocio, haciendo foco en los puntos de dolor mencionados a lo largo de este trabajo; costos de almacenamiento, locación de heladeras y reposición de envases. Esta mejora nos permite poseer dicha información en tiempo real para una mejor gestión de los datos y optimizar los procesos de relevamiento.

En conclusión, los beneficios cualitativos serían:

- Mejora en la relación con distribuidores.
- Contar con información de los distribuidores en tiempo real.
- Contar con un soporte para la toma de decisiones en base a datos reales y actualizados, tanto para Regional como para los Distribuidores.
- Mejorar la gestión de depósitos, envases y heladeras.

Issues de Implementación:

Esta oportunidad conlleva distintos puntos a considerar a la hora de implementar la solución que podrían convertirse en un problema.

La **facilidad de adopción** que van a tener los distribuidores. Puede suceder que estos se opongan a instalar un sistema nuevo o utilizarlo dado que en las pequeñas y medianas empresas la adopción de una nueva tecnología requiere de mucho esfuerzo y dedicación. La pereza o ignorancia pueden llevar a una resistencia al cambio por parte de los distribuidores que afectarían a la adopción de esta oportunidad de mejora.

La **eficiencia del sistema** es una variable desconocida en cierto punto dado que, si bien se ha hecho una investigación y un análisis del sistema propuesto, es difícil aseverar la performance del mismo. Es probable que al ser novatos en el uso de este nuevo sistema, los distribuidores no puedan dar los resultados esperados a corto plazo.

Por estos motivos, es importante llevar a cabo un plan de gestión del cambio, tanto para los distribuidores como para los empleados propios de Regional, con el objetivo de que esta solución sea recibida como un beneficio para todos y tenga éxito su implementación. Aquí se tendrán que incluir tipos de comunicaciones según el destinatario, capacitaciones, en cuanto al nuevo sistema y cómo analizar la información.

Como bien se mencionaba anteriormente, este nuevo modelo de datos apalanca distintos beneficios comerciales:

2) Oportunidad de Mejora: **depósitos**

Reducción de costos de almacenamiento en un 5%. A través de la incorporación de un sistema que nos permita entender mejor la capacidad de almacenamiento de nuestros distribuidores, su capacidad ociosa y disponibilidad, podremos adoptar como mejor práctica la entrega de mercadería en consignación. Esta solución aliviana los costos de almacenamiento en los que incurre Regional e impulsará la venta indirecta.

Beneficios Cuantitativos:

El razonamiento sería el siguiente: sabemos que $\frac{2}{3}$ de las ventas totales de Regional son a través de la red de distribuidores (200) donde el 20% de los mismos se encarga del 80% de las ventas. Esto nos trae un total de 40 distribuidores que se ocupan del 54% de las ventas totales de Regional. Los distribuidores aclaman tener un 15% de capacidad ociosa en sus depósitos (como máximo) pero es difícil entender cómo y en qué momento ocurre esto como para realmente proponer un plan de entrega de mercadería en consignación con los sistemas y procesos actuales. Pero siguiendo con la lógica, un 15% de capacidad ociosa nos permite impulsar las ventas de los distribuidores en un 10%, trasladando así el 5% (10% del 54% del que se ocupan nuestros distribuidores) de nuestro inventario que será almacenando en el depósito del distribuidor, liberando espacio en los depósitos de Regional.

Conociendo que Regional almacena 1 mes de venta en sus depósitos y que gasta USD \$4.000.000 al año, podemos afirmar que con una adquisición de sistemas que permita mejorar nuestro entendimiento de la situación del almacenamiento de nuestros

distribuidores, podríamos despojarnos de un 5% de nuestro nivel de inventario actual que representa en costos de almacenamiento, USD \$200.000 anuales siendo esto equivalente a un (1) depósito.

Objetivo 1: Reducir los costos de almacenamiento en un 5%

	Ventas	Volumen a considerar	Representa del total	Capacidad ociosa	Cantidad de depósitos	Volumen a Trasladar	Porcentaje del depósito
Regional	33%				19		
Distribuidores	67%	80%	54%	15%		10,00%	5%
Datos							
Costo Total depósitos (USD)	\$4.000.000						
Costo/Depósito (USD)	\$200.000						
Depósitos Actuales Regional	20						
Ahorro estimado en USD	\$200.000						

Desprenderse de los depósitos no sólo incluye un ahorro en el alquiler del mismo, sino que también en términos de FTEs. El mantenimiento de los 20 depósitos que tiene actualmente Regional, requiere de 100 operarios que se ocupan de todas las tareas relacionadas a la operación de warehouse (carga y descarga, picking, guardado, etc). Pudiendo lograr un ahorro del 5% en nuestros depósitos, lo que nos permite desprendernos de un depósito, también estaríamos ahorrando un 5% de nuestros FTEs, teniendo como resultado un ahorro en 5 FTEs para todo el departamento.

Beneficios Cualitativos:

Esta oportunidad elimina parte de los gastos logísticos en los que tendría que incurrir el distribuidor para buscar mercadería, lo que mejora nuestro nivel de servicio para con el cliente externo. Parte del acuerdo comercial, en caso de que la medida adoptada sea exitosa, sería el pago de la mercadería una vez que la misma se vende, por lo que al no exigir un pago por adelantado, no estaríamos desgastando la relación comercial que existe con el distribuidor y por ende reforzando nuestra confianza y trato para con ellos.

- Mejorar la relación comercial con los distribuidores
- Ofrecer mejores opciones de financiamiento y pagos a los distribuidores.

- Optimizar los costos de almacenamiento de los distribuidores, mejorando el nivel de servicio para el consumidor final (ya que habrá más mercadería a disposición)

Definición de issues:

- Los distribuidores no aceptan mercadería en consignación por costos (en el caso de pagar un costo variable por espacio) o por no ver beneficios económicos relevantes en relación a la solución.
- El riesgo de que no paguen la mercadería en los plazos correspondientes
- El área de producción decida aumentar la producción dado que ve que comercial libera espacios en depósitos

3) Oportunidad de Mejora: *envases*

Reducción de costos logísticos en la recolección de envases en un 30%. Con la incorporación de un sistema que nos permita conocer la capacidad de envases disponibles para ser recolectados por los depósitos de los distribuidores, ahorraremos tiempo y dinero ya que podremos recorrer menos kilómetros para recolectar envases que necesitamos para la producción. Sabemos que la proporción de la distancia recorrida planta a planta es 7 veces mayor que la distancia de una planta a un depósito.

Beneficios Cuantitativos:

Tomando en cuenta que Regional posee aproximadamente unos 40 millones de envases y que un 30% de los mismos son trasladados entre plantas dado que la demanda de envases es variable en base a la demanda real de los consumidores finales, llegamos a la conclusión de que Regional traslada en un año 12 millones de envases aproximadamente. Teniendo en cuenta que la distancia entre plantas promedio es de 700 km y la distancia de una planta a un depósito de un distribuidor se encuentra a 100km, con un costo por km de \$60 (0.70usd), Regional debe hacer más de 1600 recorridos por año que le cuestan unos USD \$800.000. Creemos que con una solución integral de sistemas que nos permita conocer la disponibilidad de envases que existe en los depósitos (tomando en cuenta una tasa de error del 50% en la práctica), podremos ahorrarnos hasta USD \$340.000 anuales en el traslado de envases.

Objetivo 2: Reducir el costos logísticos en la recolección de envases en un 30% del costo actual	
Situación Actual	
Cantidad de envases	40.000.000
Envases trasladados planta/depósito a planta	20%
Cantidad de envases buscados (anual)	8.000.000
Recorrido planta a planta (km)	700
Recorrido planta a distribuidor (km)	100
Costo/km/camión	\$60,00
Cantidad de recorridos (por año)	1068
Prob de no encontrar envases	50%
Costo Actual	\$44.871.794,87
Costo con Mejora	\$25.641.025,64
Ahorro estimado (\$) Anual	\$19.230.769
Ahorro estimado en USD	\$226.244

Además de dichos ahorros en términos de dinero, también encontramos un segundo beneficio en términos de FTEs que pueden ser cuantificables. La implementación de este sistema que nos permite obtener ahorros en el sector logístico de Regional con la recolección de envases dado el ahorro de combustible y otros propios del proceso logístico, también ahorra tiempo y pone a disposición horas hombre con las que actualmente no están contando. Estimamos que siendo una proporción de 7 a 1 en términos de distancia entre una planta y un depósito y existiendo una ocurrencia del 50% de que efectivamente exista este ahorro, Regional podrá reducir en 3/7 los tiempos actuales. Siendo que dicha operación ocupa el 20% de las actividades mensuales de la operación logística, y el área cuenta con 20 operarios para este tipo de actividades, estimamos que esta mejora puede ahorrar 1,7 FTEs.

Beneficios Cualitativos

Si bien existe un claro ahorro en términos de dinero, el área logística podrá disponer de más tiempo para realizar otras tareas que afecten al área de supply chain, y favoreciendo a la amortización de los camiones donde existirá un desgaste menor de los vehículos y el personal.

Por otro lado, los distribuidores no se verán afectados por la recolección de envases en términos financieros ya que Regional registra un estado de cuenta corriente con los distribuidores respecto a los envases. En caso de que un distribuidor entregue envases a Regional, se regulariza la cuenta corriente y no se cobran cargos adicionales al distribuidor por la retención de los mismos.

- Ahorro en tiempos de trabajo que mejoran el nivel de servicio dentro de la empresa

- Mejora el nivel de servicio en la cadena de suministro dado que se dispondrá de una mayor cantidad de envases, agilizando el proceso de entrega de mercadería
- Distribuidores que liberan espacio en sus depósitos desprendiéndose de envases vacíos sin incurrir en costos adicionales

Issues de Implementación:

- Falta de una contabilidad ordenada de envases, por parte de los distribuidores, que afecte a la recolección por parte de Regional
- Tableros poco prácticos creados por los analistas o alertas fuera de tiempo que no permitan hacer un recorrido más eficiente del que están haciendo actualmente.
- Los distribuidores no cuentan con la cantidad de envases suficientes para abastecer a Regional y el resultado final no termina siendo provechoso para la empresa.

4) Oportunidad de Mejora: *heladeras*

Ganar visibilidad acerca del rendimiento de una heladera y así poder conseguir un repago más rápido sobre las mismas. Existen distribuidores con una gestión poco prolija con los bienes de trade marketing que Regional entrega. Mientras que Regional tiene un equipo abocado específicamente a la asignación de dichos bienes, existen distribuidores que no. Por ello, observamos que una integración a nivel sistemas con nuestros distribuidores nos permite ayudarlos a hacer más eficiente la alocaión de dichos recursos, dado que Regional posee el expertise en la actividad, para poder obtener un repago más eficaz de los bienes de uso.

Beneficios Cuantitativos:

El parque de distribuidores posee unas 140.000 heladeras, de las cuales un 5% (en términos anuales) no logra un repago a tiempo, es decir, 7000 heladeras necesitan ser realocadas anualmente dado que los distribuidores no conocen fehacientemente los ingresos que puede generar cada punto de venta (o al menos no con la precisión con la que trabaja Regional). Conociendo que un litro de cerveza Regional tiene un precio a valor de mercado de \$100, que la contribución marginal por litro de cerveza es del 40% y que una heladera puede incrementar las ventas en medio hectolitro por punto de venta, concluimos que una heladera puede generar aproximadamente \$2000 pesos por mes. Estimando que ganaremos un mes y medio de visibilidad por año con la mejora en sistemas propuesta, creemos que podremos impulsar las ventas y generar nuevos ingresos en USD \$250.000 anuales ayudando a los distribuidores a ubicar los bienes de trade marketing en lugares estratégicos que incrementen el retorno de la inversión.

Objetivo 3: Ganar al menos un mes de visibilidad en el repago de heladeras	
Cantidad de heladeras (red de distribuidores)	140.000
Heladeras que no se repagan en un año	5%
Mejora visibilidad (en meses)	1,5
Cantidad de heladeras a relocal (5%)	7000
Precio Litro Cerveza	\$100
Contribución marginal por litro de cerveza	40%
Mejora por heladera (litros)	50
Mejora por heladera en pesos	\$2.000,00
Ingresos generados en un año	\$21.000.000
Ingresos en USD	\$247.059

Al igual que en la oportunidad anterior, aquí también podemos identificar un ahorro en términos de FTEs. El área comercial dedica parte de sus recursos a la alocaón de bienes de trade marketing. Dentro de las tareas del día a día del equipo de trade marketing, identificamos que la investigación, gestión y alocaón de las heladeras, ocupa un 40% de sus tiempos. Entendiendo que disponer de dicha información que adquiriremos con nuestra implementación de sistemas puede ahorrar un 80% del tiempo en la toma de decisiones, llegamos a la conclusión que existe un ahorro de 0.64 FTEs en el área (dado que existen 2 jefes de trade marketing).

Beneficios Cualitativos:

Además de ganar visibilidad con los bienes de trade marketing, algo que trae beneficios cuantitativos concretos, Regional podrá segmentar más el mercado y expandir su marca elevando sus ventas en los puntos estratégicos deseados. Y no solo Regional se verá beneficiado por esta oportunidad, sino que los distribuidores también podrán elevar su nivel de servicio para con sus puntos de venta. Incluso se puede entender mejor las preferencias de los consumidores e innovar en nuevas tecnologías para los bienes de trade marketing e impulsar a los consumidores a elegir Regional dado que no solo ofrece un producto de calidad sino que también un buen servicio que acompaña al producto.

- Segmentar mejor el mercado
- Mejor conocimiento de los consumidores
- Mejora en el servicio al consumidor final
- Mejora en el servicio de los distribuidores hacia los puntos de venta
- Potencia nuevas tecnologías en los bienes de trade marketing

Issues de Implementación

- La realocación de una heladera siga sin ser eficiente

- Desinterés por parte de los distribuidores sobre el tema
- Los datos no son correctamente explotados por los sistemas de BI y por ende no se puede implementar eficientemente la mejora

3. Propuestas analizadas

Para entender cuál puede ser la mejor solución para Regional que se contemple y se adapte a las necesidades de la compañía y de los stakeholders involucrados, decidimos poner en números algunos criterios claves, asignando a cada uno un peso relativo de acuerdo al objetivo de la problemática planteada.

Está más que claro que la solución planteada debía orientarse a la adopción de sistemas de información o herramientas tecnológicas que faciliten la integración de la información. Las propuestas analizadas son:

1. Integración de la información 1 a 1 con los distribuidores a través de una herramienta de ETL.
2. Implementación de un sistema de gestión único (Gestión Cervecera es el que mejor se adecua a las necesidades del negocio según lo relevado en el mercado) para los distribuidores que alimente el repositorio de datos de Regional para luego ser explotado por las herramientas que usa actualmente la compañía
3. Implementación de la tecnología de HyperIntelligence (BI) provista por Microstrategy, para explotar la información provista por distintas fuentes de datos no integradas.

A continuación en la siguiente tabla se muestran algunos detalles cualitativos y cuantitativos de las propuestas mencionadas previamente:

	Opción 1	Opción 2	Opción 3
Propuesta	ETL	Sistema Único	
Herramienta Principal	Dremio	ERP "Gestión Cervecera"	MicroStrategy

Descripción	Utilización de una herramienta de integración para llevar a cabo un proceso de ETL donde tomaremos el dato directamente de la fuente (el sistema del distribuidor) para almacenarlo en nuestra propia base de datos.	Replantear el modelo de datos de Regional considerando a los distribuidores, donde para integrarlos a nuestro proceso, se necesitaría adquirir un sistema único para toda la red de distribuidores que facilita la recopilación de información. Esto consistiría en el armado de un warehouse (o transformación del mismo) donde la información vaya directamente del distribuidor al warehouse, donde el distribuidor a través de una aplicación o interfaz, puedan ir cargando información.	Implementar una herramienta capaz de unificar múltiples silos de información de manera tal que podamos explotar los datos de manera rápida
¿Cómo se logra?	A través de APIs que vinculen los distintos sistemas de los distribuidores con Dremio, levantamos el dato desde el servidor del 3ro y lo pegamos en nuestra base de datos	Creamos un warehouse que almacene información del nuevo (o el mismo) sistema único que compartiremos con los distribuidores. De esta manera, todos colaboraremos en la misma red y poseemos el mismo dato	Utilizar la metadata de MicroStrategy que nos permite tomar los datos directamente de los sistemas ajenos y unificarlos en su capa semántica
PROs	Poca reestructuración, sistema de alto nivel que permite unificar la información de manera simple y ordenada. Es menos costoso que adquirir licencias de ERP para múltiples distribuidores	Regional tiene completo control sobre las funcionalidades que le da al distribuidor. Solucion a largo plazo donde se logra una integración con la red de distribuidores. Se generan lazos comerciales positivos. Otro gran beneficio es que vamos a poder obtener la información en tiempo real.	Solución fácil de implementar qu trae beneficios rápidos. Costos de licencia bajos.

Cons	Compleja a nivel modelado de datos dado que si bien los distribuidores deben de tener tablas similares, las instancias deben de ser distintas (ID, claves, etc). Sería necesario conocer bien los sistemas de los distribuidores para poder dimensionar la dificultad y el tiempo necesario para llevar a cabo este proyecto. Integración con los 40 distribuidores (potenciales sistemas diferentes). Una contra de esta alternativa es que no vamos a recibir la información en tiempo real.	Solución probablemente más costosa que contempla un cambio drástico en la cultura de Regional y sus distribuidores.	No termina de solucionar el 100% del problema dado que si existen distribuidores con ERPs que no contienen las funcionalidades que Regional requieren, no se hay manera de obtener dicha información. Hay que tener en cuenta que con esta alternativa no vamos a obtener la información en tiempo real.
Tiempo de implementación	6 Meses	5 Meses	2 Meses
Costo	USD 150.000 de inversión oneshot (producto) + 50.000 de implementación	USD\$ 60 mensuales por licencia, llevándolo a 40 distribuidores daría como resultado un costo anual de USD \$30.000 aproximadamente	Costo de implementación estimado de USD\$ 15.000

El criterio para decidir cuál es la mejor solución a adoptar, consta de 6 factores con un peso asignado a cada uno en base a su relevancia en el tema y una escala de 1 a 3 para valorar dichas características (identificando 1 como bajo, 2 medio y 3 alto para los criterios 1,3,5 y 6; y la escala inversa para los criterios 2 y 4).

Matriz de decisión

Criterios	Peso	Soluciones		
		ETL	Sistema Único	Hyperintelligence
1. Resuelve la problemática para todos los involucrados	0,3	1	3	1
2. Costo	0,15	1	2	3
3. Usabilidad	0,15	2	3	2
4. Complejidad de Implementación	0,15	1	1	3
5. Escalabilidad	0,15	2	3	1
6. Consistencia/Robustez	0,1	2	3	1
Total		1,4	2,55	1,75

Selección del ERP (sistema único)

Criterios	Peso	Gestión Cervecera	Oracle	NeuralSoft
Costo	0,35	3	1	3
Usabilidad	0,2	4	3	3
Funcionalidades	0,35	5	2	3
Customización	0,1	4	5	2
TOTAL		4	2,15	2,9

*Ponderación del 1 al 5 siendo 1 el menor nivel y 5 el óptimo

*Funcionalidades: en relación a lo que necesita Regional. Oracle puede ganar en cantidad de funcionalidades, pero Gestión Cervecera cuenta con más funcionalidades de nicho que sirven específicamente para nuestras propuestas y para el negocio de Regional.

Sistema seleccionado

Como resultado, encontramos que el ERP de Gestión Cervecera es la mejor solución en el mercado ya que se adapta a nuestras necesidades de negocio y resuelve el problema de fondo, un único sistema para nuestros distribuidores que nos permite captar la información deseada para tomar las decisiones buscadas en base a datos.

El sistema es de nicho, diseñado exclusivamente para productores y distribuidores de cerveza donde se consolida toda la información necesaria para llevar a cabo el negocio. Es un software en la nube (de Microsoft) que cuenta con acceso a través de cualquier dispositivo con conexión a internet. Entre las características más relevantes para nuestro

uso se encuentra la trazabilidad y tracking de heladeras, ruteo inteligente de envíos, gestión de depósitos, un módulo específico del envasado, integración con canales de venta online y agenda de vencimientos.

La idea es poner a disposición estas licencias para nuestros 40 distribuidores más importantes y desarrollar un plan de implementación donde podremos tener un bajo costo de sistemas y conseguir un rápido repago de la inversión dado que ellos mueven el 80% de nuestras ventas indirectas, por lo que tomar mejores decisiones con ellos, afecta en gran parte a nuestro negocio.

Para la tranquilidad del cliente, destacamos que el software es de origen nacional, contando con soporte técnico a domicilio y es uno de los principales socios de otros productores de la competencia.

4. Definición de Gaps entre la situación actual y la situación propuesta

Situación Actual (As Is)	Situación Propuesta (To Be)
Falta de información acerca de cómo operan sus distribuidores. Poca información que actualmente se intercambia. Canales informales de comunicación de la información. Falta de procesos claros de relevamiento de información.	La implementación de un sistema único para los distribuidores de Regional, además de garantizar un flujo de información correcto y oportuno que permitirá explotar los datos casi en tiempo real, agiliza en su totalidad el proceso de obtención de datos. Ya no será necesario que los distribuidores envíen la información manualmente, eliminando tanto canales y documentos informales.
Bajo porcentaje de utilización del sistema de BI para la explotación de la información de los distribuidores, principalmente debido a la falta de información que poseen de sus ventas indirecta.	Se aumentará el porcentaje de utilización del sistema de BI. Tendrán una mayor cantidad de información de sus distribuidores para explotar, gestionar y analizar. Se podrán realizar reportes más beneficiosos acerca de las operaciones de los distribuidores para justificar las decisiones que tome la empresa.
Costos logísticos en el proceso de recolección de envases. Actualmente la recolección se realiza sin tener información sobre la cantidad y ubicación de envases disponibles. Regional realiza trayectos a las distintas plantas de la compañía para buscarlos, realizando recorridos largos y optimizables.	Al integrarnos con los distribuidores, se tendrá mayor información sobre la disponibilidad y ubicación de los envases. Esto evitaría realizar trayectos de mayor distancia hasta una planta de Regional y permitiendo recolectar los envases en los depósitos de distribuidores más cercanos.
Incertidumbre acerca del rendimiento oportuno de bienes de trade marketing que entregan a sus distribuidores. Debido a esto, la	A través de la integración con los distribuidores, se tendrá información acerca de la ubicación y el rendimiento de cada heladera para que luego ésta pueda ser analizada. Se ganará visibilidad temprana

relocación de los bienes se realiza de manera tardía y perdiendo un costo de oportunidad financiero.	de cuándo una heladera no está rindiendo al ritmo que debería y por lo tanto se reubicará oportunamente. Esto no implica que luego de la relocación pueda existir un rendimiento ineficiente nuevamente, pero ahora volveremos a contar la información y podremos reubicarla otra vez.
Costos de almacenamiento. Los costos de almacenamiento son potencialmente optimizables debido a que actualmente no están utilizando el excedente de depósitos de sus distribuidores y tampoco están explotando las estrategias comerciales para mejorar la relación y el nivel de ventas.	Se reducirán los costos de almacenamiento de Regional a través de la estrategia comercial de consignación de mercadería. Esto último impulsa las ventas al tener la mercadería a disposición cuando se necesite en los depósitos de los distribuidores. Aprovechamiento de espacios ociosos.

5. Sistemas de soporte intervinientes

Como hemos mencionado anteriormente, Regional actualmente utiliza como herramienta de soporte a su ERP, una solución de Business Intelligence para recolectar, organizar y analizar rápidamente sus datos. A partir de ella, pueden generar tableros y reportes que soporten la toma de decisiones. Esta herramienta será un complemento junto con la información que se obtenga al implementar un sistema único para los distribuidores, que tomará la información directamente del data warehouse, pero en este caso, del data warehouse que almacena la información sobre las ventas indirectas.

Es importante destacar que esta herramienta de soporte, actualmente es utilizada para explotar datos de sus ventas directas, pero que con la implementación de la solución que hemos propuesto, podrán aumentar el porcentaje de utilización de la misma, aprovechando la explotación de los datos que obtengan de sus distribuidores. Esto significa que los analistas del Área Comercial ya conocen el funcionamiento de la herramienta por lo que no será necesario capacitarlos.

El data warehouse que se utiliza actualmente para lo que involucra a las operaciones de venta directa, puede servir de soporte para el nuevo data warehouse que buscamos crear como guía y estructura dado que sería interesante poder vincular ambos data warehouse para una toma de decisiones de alto nivel estratégico. Por ello, a la hora de construir este nuevo repositorio de datos, debemos tener en cuenta como está armado el data warehouse actual y cómo es su funcionamiento.

Se necesitarán bases de datos accesorias y sistemas de query engine para poder modelar eficazmente el nuevo data warehouse que dará origen a la implementación de todas las oportunidades de mejora detectadas. Se podrán utilizar las mismas herramientas que utiliza

actualmente Regional, pero apartándolas para un uso exclusivo en lo que respecta a la venta indirecta.

6. Matriz de Riesgo

A continuación, presentamos una matriz de riesgos teniendo en cuenta las cuatro oportunidades de mejora y los riesgos de hacerlos y de no hacerlos. En la matriz, también se puede observar quien es el responsable, la probabilidad de ocurrencia del riesgo y la magnitud de su impacto, las consecuencias que puede traer y las estrategias para mitigarlos.

Oportunidad de Mejora	Riesgo	Responsable	Probabilidad de Ocurrencia	Consecuencias	Magnitud del Impacto	Riesgo (probabilidad de ocurrencia x impacto)	Estrategia de Mitigación
Riesgos de hacer							
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVO SISTEMA	Resistencia al cambio por parte de los distribuidores debido a la falta de confianza o comodidad	Gerente de Proyecto	0,5	Nunca se va a llegar a tener un único sistema y por ende se seguirían con todas las dificultades que se tenían desde un principio. No se va a poder seguir avanzando para cambiar para mejor.	5	2,5	Presentar a los distribuidores los beneficios que va a traer esto y apoyarlos durante todo el proceso de implementación y utilización
	Riesgo a que se caigan los sistemas	Gerente de Infraestructura	0,2	Si se caen los sistemas puede llegar a detenerse las operaciones de negocios	4	0,8	Tener un plan de contingencia para que la empresa pueda seguir operando
	Que se carguen mal los datos en el sistema y no cumpla con su fin	Gerente del Proyecto/Capacitadores	0,4	Los datos no son correctamente explotados por los sistemas y por ende no se puede implementar eficientemente la mejora	4	1,6	Capacitar al área de sistemas y distribuidores sobre cómo deben cargar los datos e ir controlando cada cierto tiempo que todos los datos estén como corresponden
	Dificultades para migrar todo a un único sistema	Analista de integración	0,2	Se puede tardar la implementación del sistema y detenerse las operaciones de negocio	3	0,6	Plan estructurado sobre como migrar todo a un único sistema teniendo en cuenta problemas que puedan aparecer
DEPÓSITOS	Distribuidores no aceptan mercadería en	Jefe de Gestión Comercial	0,05	No se logra reducir la cantidad de depósitos	5	0,25	Ofrecer mejores beneficios comerciales

	consignación						
	Distribuidores no pagan en tiempo la mercadería	Jefe de Gestión Comercial	0,6	Incurrir en costos financieros ya que el distribuidor se demora en el plazo de pago	4	2,4	La entrega de la mercadería se planifica en base al stock disponible del distribuidor y se planifica el plazo de pago en base a su calificación comercial
ENVASES	Falta de una contabilidad ordenada de envases, por parte de los distribuidores	Gerente del Proyecto/Capacitadores	0,5	Una falta de contabilidad ordenada de envases puede significarle grandes costos a Regional	2	1	Realizar controles de la contabilidad
	Tableros pocos prácticos	Analistas de BI	0,3	Los tableros no sirven para tomar decisiones de negocio y para ver cómo viene funcionando la empresa	2	0,6	Definir que deben contener los tableros antes de hacerlos
	Los distribuidores no cuentan con la cantidad de envases suficientes para abastecer a Regional	Gerente de ventas distribuidor	0,5	El resultado final no termina siendo provechoso para la empresa	3	1,5	Verificar cantidad previo a iniciar el recorrido
HELADERAS	Resistencia al cambio debido a una gestión deshonestas de las heladeras	Gerente de Trade MKT	0,5	Los distribuidores van a continuar teniendo una gestión poco prolija con los bienes de trade marketing	5	2,5	Hacer un seguimiento más próximo para evitar la mala gestión y/o robo de las heladeras
	Los datos no son correctamente explotados por los sistemas de BI	Analistas de BI	0,3	Los datos no son los adecuados para utilizar en los sistemas de BI	3	0,9	Definir correctamente cuáles son los datos que se van a utilizar y que decisiones se quieren tomar con los mismos
Riesgos de no hacer							
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVO SISTEMA	Seguir teniendo toda la información	Gerente de Sistemas	0,9	No se va a poder aprovechar la información para	5	4,5	Aplicar un sistema integrado

	desordenada y en sistemas distintos			tomar decisiones			
	Falta de información sobre cómo operan los distribuidores	Gerente de Sistemas	0,8	Dificultad para tomar decisiones estratégicas de negocio	5	4	Aplicar un sistema integrado para tener toda la información en un mismo lugar
DEPÓSITOS	Falta de optimización del espacio de almacenamiento	Gerente de Warehouse	0,5	Costos adicionales por un mal aprovechamiento del espacio	4	2	Entrega de mercadería en consignación que libera espacios de depósitos
ENVASES	Costos logísticos en el traslado de envases planta a planta	Gerente de Logística	0,5	Se pierde tiempo y dinero que podría ser optimizable	5	2,5	Recolección de envases en puntos cercanos (depósitos de los distribuidores)
HELADERAS	Realocación tardía de los bienes de trade marketing que no cumplen con el repago esperado	Gerente de Bienes de Trade MKT	0,7	Se carece de data confiable que permita una óptima ubicación para así poder conseguir un rápido repago de estas y fomentar el uso de las mismas.	5	3,5	Ganar visibilidad disponiendo de mayor información acerca del rendimiento de las heladeras

Conclusión de la Propuesta

Para evaluar los beneficios cuantitativos que traerá esta solución, definimos una matriz que muestra los nuevos ahorros e ingresos que genera nuestra propuesta, los costos asociados a la implementación del sistema y los cambios en los procesos, dando como resultado final un ahorro de USD \$500.000 mensuales aproximadamente.

Concepto	Inversión Inicial	USD/Anual luego de la puesta en marcha	Detalle
Ingresos		\$805.423,17	
Beneficios obtenidos por la optimización de los depósitos		\$200.000,00	Ahorro en cantidad de depósitos anuales
Beneficios obtenidos por el nuevo proceso de recolección de envases		\$226.244,34	Ahorro en costos logísticos
Beneficios obtenidos por la optimización en la alocaón de heladeras		\$247.058,82	Nuevos ingresos al aumentar la visibilidad
FTE'S		\$132.120,00	Los FTEs de ahorro para cada área de impacto son $5 + 1,7 + 0,64 = 7,34$ meses de ahorro de trabajo de 1 persona. Tomamos como sueldo prom incluyendo cargas sociales para la empresa USD \$1.500
Costos	\$231.400,00	\$193.800,00	
Licencias ERP Gestión Cervecera	\$28.800,00	\$28.800,00	Costo de 40 licencias para nuestros distribuidores
Costos de Infraestructura, Almacenamiento, Cómputo & Memoria (Data Warehouse)	\$45.000,00	\$45.000,00	Valor aproximado en base a la capacidad requerida de servidores y el costo del almacenamiento en la nube (con un proveedor elite como Amazon o Azure)
Capacitación al Área de SIstemas para la Implementación	\$20.000,00		Costos de la capacitación previa
Costos de Implementación (Capacitación y soporte distribuidores pequeños)	\$20.000,00		5 FTEs durante 2 meses
Costos de Implementación (Capacitación y soporte distribuidores medianos)	\$40.000,00		5 FTEs durante 4 meses
Costos de Implementación (Capacitación y soporte distribuidores grandes)	\$60.000,00		5 FTEs durante 6 meses
Costos de Integración y Arquitectura	\$6.000,00		FTE (Arquitecto y Gerente de Integración) durante el tiempo que dedican al proyecto
Creación de Tableros	\$2.000,00		FTE (Analistas) durante el tiempo que dedican al

			proyecto
Otros	\$9.600,00		FTE (PM, Gerente Sistemas, Gerente Comerciales, Directorio) que abocan parte de su tiempo al nuevo proyecto
Ampliación del Departamento de Sistemas (Analista Funcional, Arquitecto y Soporte para el funcionamiento del proyecto en el tiempo)		\$120.000,00	FTE de 5 empleados nuevos al área de sistemas
Beneficios	-\$231.400,00	\$611.623,17	

7. Propuesta de Gestión del Cambio

Implementar una solución como la propuesta implica la necesidad de un proyecto de gestión del cambio que lo acompañe. Va a ser fundamental que analicemos dos aristas: Por un lado el impacto que va a tener en el **equipo de Regional**, y por otro el impacto que va a tener en los **distribuidores**: nuestro principal aliado estratégico que vamos a necesitar para que este proyecto prospere. El gran desafío consiste en hacer sentir propio el cambio a la gente, creando involucramiento y compromiso con el nuevo desafío encarado. Para ello debemos enfatizar los múltiples beneficios adquiridos con este nuevo sistema de gestión, entre ellos la escalabilidad, trazabilidad e integración que el mismo sistema permite, que logrará un crecimiento de cada uno de los distribuidores; un trackeo de activos (tanto heladeras como envases, útil para barriles y otros activos) que permite un seguimiento de dichos bienes reduciendo posibles costos y mitigando riesgos de pérdida o robo; y por otro lado los ahorros en términos logísticos que beneficiaran a los distribuidores con la propuesta de mercadería en consignación (no solo maximizaran su espacio en el depósito sino que nuestra propuesta incluye una gestión de stocks que les permita reponer mercadería sin la necesidad de acercarse hasta la planta de manera que puedan ahorrar tiempo y costos de combustible y transporte).

En primer lugar, teniendo en cuenta al equipo de Regional, vamos a tener que analizar el impacto de la implementación de sistemas propuesta en las distintas áreas involucradas en el proyecto. El primer área a analizar es el **equipo de sistemas** ya que vamos a necesitar de su pleno apoyo para dar soporte a la implementación del nuevo sistema de los distribuidores y de la recopilación de la información de los sistemas de los mismos. Si bien el involucramiento del equipo de sistemas en este proyecto está claro, creemos que no vamos a tener conflictos en lo que compete a la resistencia o gestión del cambio en esta área ya que no van a ver un cambio notorio en lo que es la actividad que llevan adelante diariamente. Es un área que por supuesto va a tener que estar alineada en cuanto a la importancia de su soporte, fundamental en este caso la comunicación que llevemos adelante, pero el esfuerzo que les vamos a pedir de su lado no creemos que va a generar una resistencia al cambio. Para lograr que el proyecto prospere se va a tener que realizar una capacitación profunda del sistema que van a utilizar los distribuidores a todo el equipo

de sistemas para que puedan acompañarlos a éstos últimos en su etapa de adopción del mismo. Creemos que ése último punto va a ser fundamental para apoyar a los distribuidores en su propia gestión del cambio.

El área dentro de Regional que no vamos a tener que dejar fuera de la mira es el **área Comercial**. En este caso, sí vamos a estar requiriendo de su apoyo con tareas que sin dudas saben hacer pero que van a ser nuevas en lo que es su operatoria diaria habitual. Recordemos que hoy en día, el equipo dentro del área comercial encargada de alguna manera de los distribuidores consiste en un conjunto de analistas (5) que se encuentran recolectando los correos electrónicos aleatorios que les mandan los distribuidores con su información. Estamos hablando de un proceso que no está corriendo de manera sólida. A partir de la solución que proponemos, vamos a necesitar un equipo de analistas dedicados a analizar la información que les va a compartir el área de sistemas de la recolección de los distribuidores para poder tomar decisiones al respecto. No obstante, no vamos a necesitar ninguna capacitación respecto al análisis a realizar ya que son cuestiones que sí tienen presentes en su día a día (ya que realizan estos análisis para sus ventas directas) y tampoco vamos a requerir de una capacitación en lo que es sistemas ya que vamos a seguir utilizando el sistema de Business Intelligence que utiliza Regional hoy en día. En este caso el fuerte va a tener que estar en la comunicación que le realicemos al equipo comercial respecto a la importancia de su compromiso para acompañar a los distribuidores en su proceso de cambio mediante la implementación del nuevo sistema, entendiendo que son el nexo de comunicación con éstos últimos. A su vez, es fundamental poder transmitir los beneficios que este proyecto le va a traer a esta área y a sus empleados, como no perder tanto tiempo recolectando información recibida por mail y enfocar sus recursos en actividades que aportan más valor, como el análisis de datos que soporta la toma de decisiones.

El tercer área que tenemos que tener en cuenta dentro de Regional es la de **Supply Chain**. El cambio fundamental en este caso va a estar en cuanto a la operatoria y logística del manejo de envases, y por ende, en la comunicación que el equipo tenga con los distribuidores. Recordemos que actualmente el proceso es el siguiente: los distribuidores realizan su pedido, se acercan a la planta a retirarlo y en ese momento devuelven los envases que tengan. Para compensar los envases faltantes necesarios para poder entregar el pedido realizado, en caso de no tener, el equipo de logística de Regional se ocupa previamente de hablar con las distintas plantas de la empresa para ir a retirar los envases necesarios. Con la propuesta planteada, el proceso va a cambiar completamente. La idea es tener información concreta de cuántos envases tiene cada distribuidor en sus propios depósitos cercanos a la planta para poder ir a retirar los envases que ellos tengan y no tener que ir hasta las plantas de Regional que se encuentran a mayor distancia. El equipo de logística va a contar con un tablero de gestión que muestre los envases disponibles cercanos, separado por distribuidor, que va a funcionar a modo “semáforo” mostrando los datos concretos para que Regional pueda diseñar de manera sencilla el recorrido para retirar los envases. De esta manera no va a haber necesidad de hablar con cada planta para ver cuántos envases tiene cada una, y tampoco va a haber necesidad de hablar con los distribuidores para que nos compartan su información: mediante la integración los sistemas va a recoger la información de manera automática. Si bien el cambio propuesto entendemos que va a ser un gran facilitador para esta área de la empresa, por supuesto vamos a necesitar de una buena gestión del cambio para que el mismo se implemente de la

mejor manera posible y se vea realmente como un beneficio y no una “tarea extra”. Sin dudas el equipo de supply chain va a tener que estar al tanto del proyecto llevado adelante, alineado con el mismo, para entender la importancia de los esfuerzos que éstos hacen con sus tareas diarias y que se sientan realmente como jugadores clave de la propuesta de mejora.

Nuestro principal foco en lo que respecta a Gestión del cambio, fundamentalmente en base a los riesgos que detectamos en el apartado anterior, va a ser con los distribuidores. En este caso, estamos ante un rotundo cambio en lo que va a ser la operatoria habitual de éstos. Al no ser parte directa de Regional, ni de la ideación del proyecto que se está llevando adelante, va a ser fundamental la comunicación que tengamos con ellos para que nos acompañen, se sientan parte del mismo y no se resistan al cambio que les vamos a proponer. Proponemos en este caso que el foco esté en encararles el proyecto y el cambio basado en los beneficios (cuantitativos y cualitativos) que éstos últimos van a tener si incorporan el nuevo sistema y cómo pueden aprovechar esta información para optimizar y ser más eficientes en sus operaciones diarias. De todas maneras, no solo basarnos en los beneficios que les vamos a dar al tener un nuevo sistema de gestión totalmente gratuito, sino que también ser transparentes en los beneficios que busca tener Regional, que sin dudas van a beneficiar indirectamente a ellos también (Ejemplo la re asignación de las heladeras).

- **Migración ERP**

Una cuestión fundamental a tener en cuenta es la migración de sistemas que van a llevar adelante los distribuidores a la hora de “cambiar” al nuevo sistema de gestión que les vamos a entregar. Este punto va a tener que ser gestionado de la manera más eficiente posible, logrando que los distribuidores no sufran tiempo sin sistemas y no se vean en problemas a la hora de continuar con su operatoria diaria. Para eso vamos a proponer un esquema en el cual la migración se realice durante la noche de manera automática, aprovechando los tiempos ociosos de los servidores de los distintos distribuidores.

Jugadores claves en la gestión del cambio

A su vez, consideramos de suma importancia el rol del Project Manager para gestionar la totalidad del proyecto, asegurar una correcta migración del ERP de los distribuidores, impulsar el proyecto, asegurarse que la capacitación a los distribuidores y a los empleados propios de Regional se lleve a cabo de la manera correcta, armar el organigrama y estar atento ante eventualidades para poder dar una respuesta rápida y optimizar los recursos de la organización, no solo en dinero sino también tiempo.

Otro rol fundamental a tener en cuenta es conseguir sponsors dentro de la organización que apoyen y crean en nuestro proyecto. Estos van a ser jugadores clave para lograr una correcta gestión del cambio en la organización. Consideramos que estos podrían ser el Gerente Comercial de Regional junto con la alta gerencia.

Estrategia de Gestión del Cambio

Para llevar a cabo un Plan de Gestión del cambio de manera efectiva, decidimos estructurar un plan de implementación en 3 frentes:

- **Comunicación:** con el objetivo de lograr un involucramiento positivo y flexible.
- **Análisis de Impacto:** para identificar las brechas entre la situación actual y la objetivo, diseñando acciones de mitigación.
- **Capacitación:** orientado a desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias.

Estrategia de comunicación

	INTERNO				EXTERNO
	Área de Sistemas	Área Comercial	Área Supply Chain	Áreas de la empresa externas al proyecto	Distribuidores
Objetivo del Mensaje	Informar sobre el sistema que le vamos a entregar a los distribuidores, los motivos y el uso del mismo. Informar los beneficios de la solución para la organización. Informar sobre las nuevas tareas de soporte a distribuidores y área comercial que debe realizar el área y cómo serán capacitados.	Informar sobre el sistema que le vamos a entregar a los distribuidores, la razón y el uso del mismo. Informar los beneficios de la solución para la organización y para el área en específico. Informar sobre las nuevas tareas que debe realizar el área y cómo serán capacitados.	Informar sobre el proyecto a llevar adelante, los cambios que se van a implementar y los principales beneficios que va a tener el área	Comunicar sobre el proyecto que se llevó a cabo, el por qué y los beneficios que le trae a la organización.	Informar sobre el proyecto a llevar adelante, sus motivos, de qué manera se van a ver ellos beneficiados y cómo van a ser capacitados.

Audiencia	Responsable del área y analistas.	Área Comercial en su totalidad: correspondiente a venta indirecta a través de distribuidores.	Responsable del área	Áreas de la empresa externas al proyecto	Toda la red de distribuidores involucrados: en especial sus áreas de Comercial, Sistemas y Supply Chain en el caso de contar con estas.
Canales de Comunicación	Reuniones de Trabajo: una inicial para explicar el proyecto formalmente en su totalidad	Reuniones de Trabajo: una inicial para explicar el proyecto formalmente en su totalidad	Reuniones de Trabajo: una inicial para explicar el proyecto formalmente en su totalidad	Newsletter de la organización	Evento de presentación de proyecto con todos los distribuidores + soporte individual con cada uno de ellos via email y vía reuniones presenciales
Momento de contacto	Inicio + reuniones semanales	Inicio + reuniones semanales	Inicio + reuniones semanales	Luego de la implementación del proyecto	Una vez que el proyecto está maduro pero antes de lanzar para tener una validación previa con los principales distribuidores
Responsable emisor de la comunicación	Alta Gerencia	Alta Gerencia	Alta Gerencia	Alta Gerencia	Área Comercial (account managers de cada distribuidor)

Estrategia de Impacto

Descripción del Cambio	Impacto	Acción de Mitigación
Implementación de un nuevo sistema para los distribuidores.	Aumentar la cantidad y calidad de la información de los distribuidores.	Capacitación a los distribuidores en la utilización del Sistema. Capacitación al Área de Sistemas de Regional en la utilización del Sistema para dar soporte.
	Mejorar la relación con los distribuidores	
	Cambio en las funciones del área de sistemas de Regional (soporte)	
	Cambio en la forma de operar de los distribuidores: utilización de un nuevo sistema ERP.	
	Contratación de un nuevo empleado en el Área de Sistemas.	
Implementar tareas de análisis de la nueva información recolectada	Mejora y soporte en la calidad de las tomas de decisiones de la empresa	Informar al área de comercial sobre las nuevas tareas de análisis de información de los distribuidores (ya saben usar la herramienta de BI para ventas directas así que no hace falta capacitación en el mismo). Capacitar al área de Supply Chain en el uso de tableros de gestión para luego poder tomar decisiones con ellos
	Optimizar costos en el área de supply chain (recolección de envases, re aloación a tiempo de heladeras y almacenamiento de productos terminados)	
	Cambio en las funciones de los analistas del área Comercial, de Sistemas y de Supply Chain	
Reingeniería en el proceso de recolección de envases	Ahorro de tiempos en el proceso de recolección de envases	Informar a los distribuidores sobre el nuevo proceso de recolección de envases, asistirlos durante las primeras etapas y enseñarles cómo va a funcionar. Capacitar a Supply Chain en el uso de tableros de gestión.
	Optimización de costos en la recolección de envases.	
	Cambio en las funciones del Área de Supply Chain	
	Cambio en las funciones del Área comercial y del Área de Sistemas (Recolección y análisis de Info)	
Reingeniería del proceso de toma de decisiones de asignación de heladeras	Optimización de beneficios en la asignación de heladeras	Informar al área de comercial sobre las nuevas tareas de análisis de información de los distribuidores (ya saben usar la herramienta de BI para ventas directas así que no hace falta capacitación en el mismo). Capacitar a Supply Chain en el uso de tableros de gestión.
	Ahorro de tiempos en el proceso de decisión de asignación de heladeras	
	Cambio en las funciones del Área comercial y del Área de Sistemas (Recolección y análisis de Info)	
Cambio en la estructura de almacenamiento de productos terminados	Mejorar la decisión con los distribuidores (beneficio a la hora de dar la mercadería en consignación)	Informar al área de comercial sobre las nuevas tareas de análisis de información de los distribuidores (ya saben usar la herramienta de BI para ventas directas así que no hace falta capacitación en el mismo). Capacitar a Supply Chain en el uso de tableros de gestión.

Estrategia de Capacitación

¿A Quién? (Audiencia)	¿Qué? (Contenido)	¿Cuándo? (Timing)	¿Cómo? (Responsable + deployment)
Distribuidores	Capacitación en la utilización del nuevo sistema de información, carga de datos, visualizar la información, etc.	Dos semanas antes de proveerles el nuevo sistema se brindarán capacitaciones "teóricas" 2 veces por semana (4 horas total) en la utilización del sistema y luego se llevará a cabo la capacitación "práctica" en sus oficinas una vez instalado el sistema, durante dos semanas (4 hs por día x 2 semanas), para que puedan despejar todas sus dudas y aprovechar al máximo su utilización.	Capacitaciones "teóricas" en Regional + Capacitaciones "prácticas" en el sitio del distribuidor. Llevadas a cabo por un equipo de capacitación del sistema proveedor contratado.
Área de Sistemas	Capacitación en la utilización del nuevo sistema de información, carga de datos, visualizar la información, para poder dar soporte a los distribuidores.	Antes de entregarle el sistema a los distribuidores (2 semanas antes).	Capacitaciones prácticas llevadas a cabo por el equipo contratado de capacitación del sistema proveedor contratado.
Área de Supply Chain	Capacitación en la utilización de tableros de gestión (BI).	1 semana antes de proveer el sistema a los distribuidores.	Capacitación práctica + teórica llevada a cabo por una persona del área de sistemas familiarizada con el sistema
Área Comercial	Capacitación en la importancia del análisis de la nueva información a recolectar. No hace falta una capacitación del uso de BI ya que lo utilizan actualmente para las ventas directas.	Al inicio del proyecto	Reunión con los integrantes del área para explicarles la importancia del proyecto y el criterio que tienen que tener con el análisis de los datos a recolectar

8. Plan de Implementación de Mejoras

A continuación vamos a presentar un listado de mejoras considerando cambios en los procesos, los quick wins y cambios a largo plazos.

1. *Utilización de un nuevo sistema de gestión por parte de los distribuidores que permite un mejor relevamiento de información*

- a. Cambios en los procesos: a partir de la propuesta realizada, los distribuidores deberán alimentar este ERP con transacciones, ya sean automáticas o manuales, que ocurren en la operatoria de su día a día tales como la alocaión de heladeras, el liberamiento de espacio en depósitos, ventas realizadas en cada punto de venta, etc. Recordemos que hoy en día cada uno utiliza un sistema de gestión (o excel) diferente.
- b. Quick Wins: Early adopters que traigan beneficios parciales
- c. Cambios a largo plazo: adopción absoluta de este sistema como único sistema de gestión para los distribuidores (la idea es que este sea su sistema fundamental y que los otros que utilicen se encuentren integrados a éste). Recordemos que la idea es que el sistema debería servir de explotación para los distribuidores también y que lo encuentren beneficioso.

2. *Proceso de relevamiento y análisis de datos en tiempo real por parte de Regional*

- a. Cambios en los procesos: cambio de hábitos fundamental que vamos a implementar en la organización. La tarea no termina cuando conseguimos los datos sino que cuando los analizamos y tomamos decisiones efectivas con los mismos. Éstos van a ser utilizados en dos áreas fundamentalmente:
 - i. Área Comercial: a partir de la implementación el área va a contar con tableros de gestión con información en tiempo real para tomar tres decisiones fundamentales. En primer lugar realizar un análisis del rendimiento de las heladeras que tienen alocadas, cuestión que hoy en día no funciona de la manera óptima debido a la falta de información. En segundo lugar, incorporar una segunda revisión periódica en lo que respecta al almacenamiento de productos terminados: con la información en tiempo real se van a poder tomar decisiones del tipo “entregar mercadería en consignación”.
 - ii. Área de Supply Chain: en este caso el área va a contar con nuevos tableros de gestión con información en tiempo real que no tienen hoy en día. Con esta información se van a poder tomar decisiones dentro del proceso de recolección de envases para planear por ejemplo los recorridos a realizar en cada ocasión de manera rápida y efectiva.
- b. Quick Wins: adopción inmediata de esta cultura de análisis en las distintas áreas para que adopten y la incorporen a su operación diaria.
- c. Cambios a largo plazo: que todas las decisiones que se tomen sean con fundamentos y respaldos de la información en tiempo real. Ya no se van a tomar decisiones en base a especulaciones como hoy en día.

3. *Reingeniería de procesos en la recolección de envases*

- a. Cambios en los procesos: A partir de la propuesta realizada Regional tomará decisiones en tiempo real acerca de dónde recolectar los envases necesarios para la producción. Ya no se basarán únicamente en los envases disponibles en sus propias

plantas como hoy en día, sino que podrán optimizar sus recorridos buscando envases en los depósitos cercanos de los distribuidores. Existirán tableros desarrollados por analistas de BI que provean información acerca de los puntos más convenientes para la recolección de envases. El área logística deberá trazar un recorrido favorable que reduzca los costos logísticos y los tiempos de recolección.

b. Quick Wins: ampliar la cantidad de opciones para la recolección de envases (planta de Regional + depósito distribuidor): que el equipo de supply chain comience a considerar a los distribuidores cercanos a la hora de recolectar envases. Que no sea su segunda alternativa.

c. Cambios a largo plazo: adopción de sistema de recolección basado como foco principal en los envases cercanos en las plantas de los distribuidores como alternativa ideal. Cuando esto se encuentre efectivamente en marcha como cultura nos va a llevar a la reducción de costos logísticos y optimización de tiempos.

4. Soporte y mantenimiento periódico al nuevo sistema para un uso efectivo del mismo

a. Cambios en los procesos: a partir de la propuesta a implementar el área de IT de Regional no sólo dará soporte a los clientes internos dentro de la empresa como lo hace hoy en día, sino que también dará a soporte a los distribuidores tras esta integración en el uso del sistema que les estamos brindando.

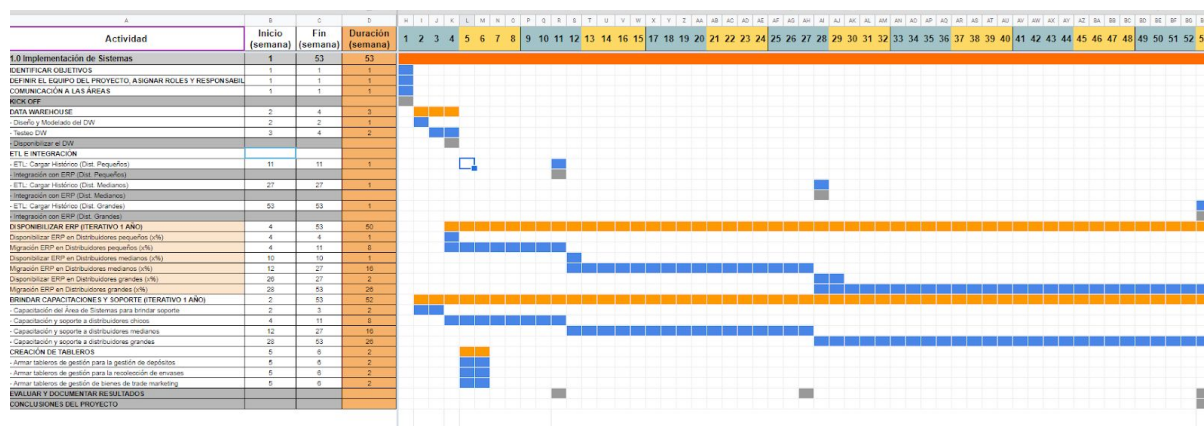
b. Quick wins: que el área de sistemas incorpore en sus procesos diarios el soporte técnico para una rápida y efectiva implementación del ERP de los distribuidores. Fundamental que el soporte sea efectivo desde el momento inicial para que los distribuidores nos acompañen con la implementación del sistema y podamos obtener los beneficios esperados lo antes posible.

c. Cambios a largo plazo: adopción absoluta del proceso de soporte a los distribuidores que nos va a permitir obtener mejoras en los lazos comerciales con la red de distribuidores dada una integración a nivel sistemas fluida.

Cronograma de Implementación

Principalmente proponemos una implementación iterativa del proyecto donde iniciaremos con los distribuidores más pequeños y aprendiendo de la experiencia de la implementación sus dificultades y problemáticas, pasaremos a los medianos y finalmente a los grandes distribuidores para asegurarnos una correcta implementación, mitigando el riesgo de pérdida de ventas o desgaste de la relación comercial. Implementaremos metodologías iterativas para llevar a cabo esta implementación paulatina con un horizonte de un año para la finalización del proyecto.

A continuación se realizó un gráfico de Gantt para dimensionar el plan y el tiempo de implementación del proyecto:



Para verlo con una mayor claridad por favor ingresar al siguiente link, hoja “gantt”:
https://docs.google.com/spreadsheets/d/1h0bY_AcvETezB1vuMmYV0i75MK7Lb-H06CAEinhd6bQ/edit?usp=sharing

Conclusión Final

En primer lugar pudimos entender como un área de soporte puede influir en actividades core del negocio y la importancia de mantener una alineación en toda la organización. Luego detectamos que una claridad en los procesos es indispensable para poder medir y gestionar adecuadamente nuestras actividades. Finalmente, a raíz de nuestro diagnóstico empresarial y plan de acción, proponemos una implementación de un sistema que centralice las operaciones de la red de distribuidores, integrándose aún más a nuestra operatoria para poder llevar a cabo una mejora en el negocio. Encontramos una solución que se adapta a las necesidades de negocio y muestra ser rentable. Concluimos nuestro trabajo presentando un plan de implementación y una gestión del cambio que asegure la efectividad de nuestro trabajo.