



TESIS DE GRADO
EN INGENIERIA INDUSTRIAL

**OPTIMIZACION DEL PROCESO DE
DISTRIBUCION DE DESHIDRATADOS
PATAGÓNICOS**

Autor: Marcela BARRO

Director de Tesis: Ing. Diego P. JAHODA

Año: 2005



TESIS DE GRADO
EN INGENIERIA INDUSTRIAL

**OPTIMIZACION DEL PROCESO DE
DISTRIBUCION DE DESHIDRATOS
PATAGÓNICOS**

Autor: Marcela Barro

Director de Tesis: Ing. Diego P. Jahoda

Año: 2005

**A mi familia,
porque no sólo me ayudaron a convertirme en la
persona que soy, sino que me acompañaron y apoyaron
en cada una de las decisiones que tomé.**

RESUMEN DEL PROYECTO

El presente proyecto busca reducir la cadena de distribución del envase individual de “Massanitas”, un producto que produce Deshidratados Patagónicos, a fin de aumentar los márgenes de ganancia de la empresa y disminuir el riesgo.

Este estudio se basa en el proyecto de inversión de la empresa, realizado durante el año 2004 por mi grupo de trabajo en la materia Proyectos de Inversión. El objetivo es ampliar y mejorar el planteamiento de distribución propuesto a fin de generar mayores beneficios económicos para la empresa.

Las mejoras propuestas se irán analizando y evaluando a fin de encontrar la que más se ajuste a los requerimientos de la empresa y a las necesidades del mercado.

Al finalizar la lectura del mismo, encontrará que no solo se reduce la cadena de abastecimiento al reemplazar al distribuidor por venta directa con un operador logístico integral y se mejoran los márgenes de ambas presentaciones, sino que, además, aumentan los puntos de venta del envase individual, beneficio que la empresa espera depare en aumento de las ventas a largo plazo.

Palabras clave

Distribución – Logística – Cadena Corta – Consumo Masivo – Manzana Deshidratada

AGRADECIMIENTOS

Primero que nada a quienes hicieron este proyecto posible, la “Región Cuyo” de Deshidratados Patagónicos; o sea, mis amigos, con quienes reí y sufrí para darle forma a DP y a Massanitas.

Segundo a mi tutor/mentor y sobre todo amigo el Ing. Diego Jahoda, de quien he aprendido muchas cosas, de un proyecto y de la vida.

A mi gran amigo Axel, que me enseñó que siempre hay que sonreír, aunque todo salga mal.

Al Ing. Daniel Tarazona, que me brindó su ayuda y conocimientos para poder analizar la logística de esta empresa.

TABLA DE CONTENIDOS

1.- MOTIVACION ESTRATEGICA Y BENEFICIOS ESPERADOS.....	1
1.1.- Introducción	1
1.2.- Razones del proyecto	2
1.3.- Beneficios esperados	5
2.- MODELO OPERATIVO.....	7
2.1.- Logística de distribución	7
2.2.- Caso de éxito al reducir la cadena de abastecimiento.....	9
2.3.- Alternativas logísticas	10
2.4.- Esquema diario de distribución.....	11
3.- COSTOS Y BENEFICIOS.....	17
3.1.- Situación actual	17
3.2.- Flota propia.....	18
3.3.- Operador Logístico	19
3.4.- Conclusiones	20
3.5.- Transporte de larga distancia	21
4.- ELECCIÓN FINAL DE LA ESTRATÉGIA.....	25
4.1. Matriz de Decisión	25
4.2.- Seguros	27
4.3. Resultados Logísticos	27
5.- ESTADOS FINANCIEROS Y DE RESULTADOS	29
5.1. Gastos Mensuales	29
5.3. Cuadro de Resultados	30
5.4. Flujo de Fondos	31
5.5. Balance	33
6.- CONCLUSIONES	35

1.- MOTIVACION ESTRATEGICA Y BENEFICIOS ESPERADOS

1.1.- Introducción

Deshidratados Patagónicos (DP) es una empresa que comienza su actividad productivo-comercial en Octubre 2004¹. Se desarrolla en el rubro alimenticio, comercializando su *único* producto “*Massanitas*”.

Las “Massanitas” son cubitos de manzana deshidratada que DP produce en su propia planta, situada en el Parque Industrial Villa Regina en la provincia de Río Negro.

Con este producto DP incursiona en el mercado con un nuevo concepto en alimentación: el *SNACK SALUDABLE*, aprovechando una oportunidad de mercado actual: la sociedad tiende hacia una vida más sana y equilibrada, siendo la alimentación uno de sus pilares. Los alimentos bajas calorías dejaron de ser elegidos únicamente por personas con ánimo de controlar su peso o propios del mercado femenino sino que hay una fuerte tendencia de *toda* la sociedad hacia éstos productos.

Dentro de este contexto, DP apuesta a la fruta, ya que actualmente no hay en el mercado de la alimentación un producto similar. “Massanitas” conserva todos los nutrientes naturales de la fruta, no tiene agregados ni conservantes, es simplemente MANZANA. Pero el formato de presentación de la misma, en este producto, permite que sea consumida en cualquier lugar y a cualquier hora del día gracias a su practicidad y facilidad de consumo.

La empresa decidió focalizar, en esta primera etapa de trabajo, la comercialización del producto en Capital Federal y Gran Buenos Aires, dado que este conglomerado representa el 32% de la población de Argentina². Por otro lado, concentrar la distribución en un área reducida, respecto de la opción de vender en todo el territorio nacional, permite un proceso de distribución más eficiente y rentable. El mercado meta son hombres y mujeres jóvenes de 20 a 35 años de edad, con ingresos superiores a los mil pesos (\$1.000) lo cual representa alrededor de 268.000 personas.

¹ La actividad comercial comienza en el año 2005, donde aparece en todos los puntos de venta

² Para mayor detalle sobre la segmentación de mercado realizada, referirse al Análisis de Pre-Factibilidad Comercial. Inciso 12: Segmentación

DP proyecta, en una segunda etapa del negocio, ampliar la capacidad de producción y de planta, que actualmente trabaja 1 turno solamente, para ofrecer Massanitas y otros productos en todo el país y en el exterior. Sin embargo, considera que el mercado meta no debe cambiar, al menos por el momento.

“Massanitas” tiene dos presentaciones, *familiar* (cajas de cartón con 350g de manzana deshidratada en cubitos) e *individual* (bolsitas de 50g). Los canales de venta elegidos por la compañía son diferentes para cada presentación, con el objetivo de satisfacer: presencia masiva de mercado, mediante los envases familiares en super e hipermercados y consumo al paso, a través de la venta en kioscos.

El envase FAMILIAR, como se dijo, se comercializa a través de hiper y super-mercados, a los cuales DP les vende en forma directa. Este canal tiene un poder de negociación muy fuerte en función de los volúmenes de venta mensuales que maneja y el contacto directo con el cliente. De todas maneras la estrategia comercial de DP contempla la comercialización por este canal simplemente para fortalecer la presencia del producto en la mente del consumidor y brindar un producto para todas las necesidades de consumo.

El envase INDIVIDUAL llega a los clientes a través de los kioscos, dado que esta presentación fue pensada para el consumo “al paso”. DP actualmente no vende directamente a estos puntos de venta, sino que lo hace a través de distribuidores mayoristas de kioscos. Bajo ésta modalidad comercial, la empresa pierde el contacto directo con el cliente final, ya que los volúmenes particulares de cada kiosco no los conoce, esto dificulta la posibilidad de emprender acciones de marketing más dirigidas.

Esta presentación del producto, representa el segmento de ventas que mayores ingresos proporciona a DP: el negocio se sostiene principalmente por la comercialización del envase individual. Si se dejara de producir y comercializar la presentación familiar el impacto económico sería bajo.

1.2.- Razones del proyecto

DP utiliza una política de fijación de precios “a consumidor final”. En base a un análisis detallado de los costos y márgenes de las etapas involucradas en la cadena de distribución, la empresa decide emprender una mejora de la misma. Se observa una buena oportunidad en los márgenes correspondientes al

envase individual, el cual, como se dijo, es el que aporta los principales beneficios al negocio y presenta además las mejores posibilidades de aumentar los márgenes de la empresa y en consecuencia los indicadores económicos financieros del negocio.

DP tiene la siguiente estructura de precios/costos por cada envase individual vendido.

Precio de Venta a Consumidor Final³		\$ 0,99
IVA	(21%)	\$ -0,17
Precio de Venta Kioscos		\$ 0,82
Margen Kioscos	(35%)	\$ -0,21
Precio de Venta Distribuidor		\$ 0,61
Margen Distribuidor	(35%)	\$ -0,16
Precio de Venta Deshidratados Patagónicos (al distribuidor)		\$ 0,45
Costo de Producción (incluye transportes)		\$ -0,04
Margen Deshidratados Patagónicos		\$ 0,41

Tabla 1.2.1.- Análisis marginal envase individual (sin IVA)

La idea es poder captar el 35% del margen del distribuidor, al reducir un eslabón de la cadena. Si bien los costos logísticos aumentarán, el objetivo será que ese aumento sea menor que el aumento del margen que obtenga de DP, siendo este último el propósito del presente estudio.

El margen que obtiene Deshidratados Patagónicos con la venta de cada envase individual representa el 41,4% del precio de venta. Mientras que, como se muestra en la tabla que sigue, en el caso del envase familiar el margen es del 45,1%, pero el volumen de venta de envases familiares es 6,5 veces menor que las ventas del envase familiar.

³ Es definido por la empresa (Deshidratados Patagónicos) en función de la estrategia comercial

Precio de Venta a Consumidor Final⁴		\$ 3,99
IVA	(21%)	\$ -0,69
Precio de Venta Kioscos		\$ 3,30
Margen Super-Hiper Mercado	(60%)	\$ -1,24
Precio de Venta Deshidratados Patagónicos (al canal)		\$ 2,06
Costo de Producción (incluye transportes)		\$ -0,26
Margen Deshidratados Patagónicos		\$ 1,80

Tabla 1.2.2.- Análisis marginal envase familiar (sin IVA)

La empresa, con la estructura logística actual para el envase individual, se encuentra indefensa frente a la quiebra de sus distribuidores. Este es un riesgo muy grande, ya que en caso de que el distribuidor se retire del mercado DP dejaría sin abastecer a los kioscos que este atendía y por ende al consumidor final. Esto sería un golpe muy duro para la imagen de la empresa y contribuye negativamente sobre la fuente principal de ingresos del negocio.

DP considera de vital importancia para poder satisfacer al mercado meta conocer sus preferencias. Para lo cual necesita información de fuentes primarias. Estas fuentes de información son los supermercados y los kioscos.

Dado que DP vende en forma directa a los supermercados, cuenta con la valiosa información que brinda el canal de venta. Sin embargo, debido a la estrategia de distribución elegida para el canal individual la misma no llega directamente del mercado como en el otro canal.

Como beneficio adicional atado al cambio en la cadena de distribución la empresa logrará además obtener dicha información de primera mano.

Resumiendo, las razones del proyecto son:

- ➔ Aumentar los márgenes e indicadores económico financieros del negocio mejorando la cadena de distribución para el producto que mayor impacto tiene en el negocio de la empresa.
- ➔ Mejorar la información relacionada a las preferencias del cliente mediante un acercamiento de la empresa al mismo en el punto de distribución. Lo cual contribuirá a futuras mejoras y adaptación del producto en las

⁴ Es definido por DP en función de la estrategia comercial

distintas etapas de su ciclo de vida; que, a su vez, permitirá incrementar aún más los volúmenes de venta e ingresos de la empresa ya que se podrá reducir el *“time to market”*.

1.3.- Beneficios esperados

Los beneficios que la empresa espera alcanzar son:

- ➔ Obtener mayores beneficios económicos al reducir los costos relacionados con la cadena de distribución del canal individual, lo que permitirá una mayor sustentabilidad del negocio.
- ➔ Reducir el riesgo de pérdida de mercado en caso de el distribuidor quiebre o se retire del mercado.
- ➔ Aumentar la presencia dentro del mercado, producto de una mayor cantidad de puntos de venta, lo cual redundará en un mejor posicionamiento y la posibilidad de aumentar las ventas a largo plazo⁵, beneficiando el desarrollo de la empresa dentro del rubro.
- ➔ Obtener mejor información de preferencias y reducir así el *time to market*.

Estos beneficios que esperan alcanzarse, se verán favorecidos al obtener información de primera fuente al comercializar en forma directa con el punto de venta al público, el kiosco.

⁵ El aumento de las ventas a largo plazo no son objeto de estudio del presente trabajo

2.- MODELO OPERATIVO

2.1.- Logística de distribución

Deshidratados Patagónicos emplea actualmente, para la distribución de los envases individuales, una cadena de suministros larga. Esto significa que DP le vende a un distribuidor y éste lo comercializa con el punto de venta al público, en este caso los kioscos. Por lo tanto, esta cadena tiene 4 eslabones [Productor (DP) – Distribuidor - Punto de Venta(Kiosco) - Consumidor Final].

Las etapas involucradas en esta cadena podrían resumirse de la siguiente manera: El distribuidor recibe la mercadería en su depósito. La misma es entregada por el operador logístico (Transportes Vidal). DP ha contratado a dicha empresa para el traslado de los pallets de producto terminado desde la fábrica (Río Negro) hasta la base de transferencia del transportista en Buenos Aires. En la base de transferencia, el operador realiza el picking de pallets necesarios para distribuir entre los clientes de DP (Supermercados y Distribuidores).

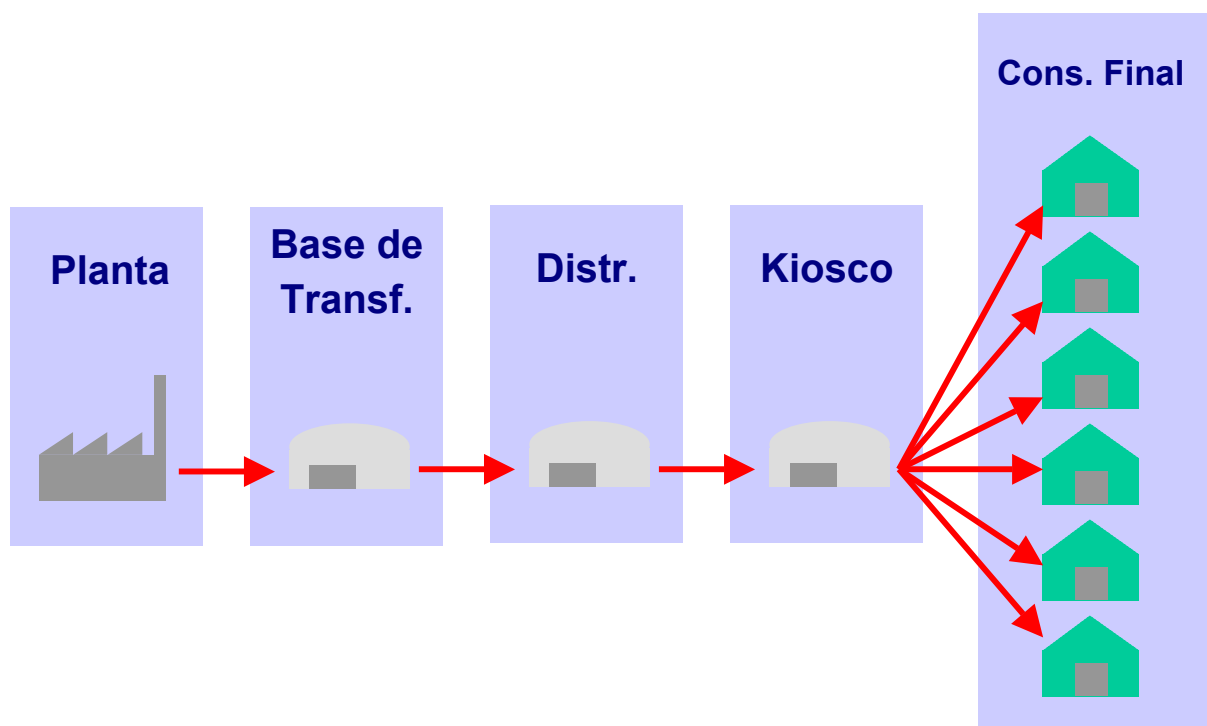


Gráfico 2.1.- Proceso actual de distribución del envase individual

Este circuito logístico tiene asociados diferentes costos que abarcan desde la salida del material de la planta hasta la llegada del mismo a los puntos de venta.

A saber:

- ➔ Transporte desde la planta hasta la base de transferencia en Buenos Aires del operador logístico,
- ➔ Almacenamiento por un (1) día en base de transferencia del operador,
- ➔ Preparado de pedidos en la base de transferencia, es realizado por el operador,
- ➔ Distribución de los productos de la empresa.

Como se dijo en “Razones del proyecto”, DP fija sus precios de venta en función del precio al cual debe ser vendido el producto al consumidor final⁶, la empresa pierde oportunidades de mejorar sus ingresos y márgenes con cada aumento en el costo que sufre la mercadería a lo largo de la cadena de distribución.

La empresa actualmente abastece a 90.000 kioscos en Capital Federal y el AMBA. Los cuales venden 8 paquetes por mes cada uno⁷. El distribuidor entrega una caja con 50 paquetes de Massanitas en cada entrega. La frecuencia de entrega es de 6 meses.

Las camionetas con que el distribuidor realiza el reparto tienen capacidad para 100 cajas, esto es en cada salida del depósito se podrían abastecer 100 kioscos. Sin embargo, el tiempo de reparto excedería las 9 horas de trabajo del vendedor. Por otro lado, el distribuidor entrega en cada kiosco un mix de productos constituido por golosinas, galletitas y otros.

Cada vez que una camioneta sale del depósito abastece de “Massanitas” y otros productos a **20 kioscos** (tiempo prom. por kiosco: 22 minutos considerando reparto, viaje. El descanso del vendedor está considerado como una hora veinte minutos por día en concepto de almuerzo y descansos).

El distribuidor asigna al reparto del producto 50 camionetas. Este número surge de considerar que:

- ➔ 90.000 kioscos son visitados en 6 meses (frecuencia de entrega), por lo tanto se abastecen 15.000 kioscos por mes.

⁶ El modelo de pricing elegido es el de “estrategia de alto valor”. Ver Análisis de Prefactibilidad Comercial. Item 10: Precio

⁷ Por simplicidad, se ha considerado que las ventas de los kioscos son idénticas

- ➔ Por mes hay 20 días hábiles de reparto aproximadamente (lu-vi), lo que hace un total de 750 kioscos por día.
- ➔ Un vendedor puede visitar como máximo 20 puntos de venta en un día, lo que equivale a 38 vendedores con sus camionetas haciendo el reparto de productos.

2.2.- Caso de éxito al reducir la cadena de abastecimiento

Nobleza Piccardo

2.2.1. Razones que llevaron a la empresa a la modificación de la cadena de abastecimiento

La empresa, en el año 1996, contaba con 70 distribuidores que entregaban los productos de Nobleza Piccardo y de la competencia en los puntos de venta minoristas, los kioscos.

Los distribuidores entregaban en el punto de venta y cobraban de contado, sin embargo, la empresa le daba 30 días de plazo de pago. El porcentaje de ganancia de los distribuidores es de 3% sobre las ventas realizadas, lo que se traduce en aproximadamente mil ochocientos millones de dólares (US\$ 1.800.000.000) por año.

Por otro lado, con este tipo de esquema, el riesgo era muy alto, porque si un distribuidor cerraba sus puertas, no solo se perdía una parte importante del mercado, sino también una importante suma de dinero.

Todo lo antes expuesto llevó no sólo a Nobleza Piccardo, sino también a Massalin Particulares, a tomar la decisión de modificar la cadena de abastecimiento del canal minorista. Los objetivos fueron la reducción del riesgo y un aumento de las ganancias de la empresa.

2.2.2. Cómo se llevó a cabo

Nobleza Piccardo dividió la Capital Federal y el AMBA en 13 zonas. Cada zona es atendida por un distribuidor **exclusivo** de la empresa. Los distribuidores tienen la obligación de atender en forma directa los puntos de venta.

Cada noche, Nobleza Piccardo abastece sus depósitos de Once y Quilmes con los productos producidos en la planta de San Martín (Pcia. de Buenos Aires). En estos depósitos se hace el despalletizado y se cargan aproximadamente 400 camionetas que hacen el reparto por los kioscos, hoteles, mini-mercados, estaciones de servicio, etc.

2.2.3. Desvinculación de los distribuidores

Para desvincular a los distribuidores, la empresa rescindió los contratos firmados con éstos. Tuvo que enfrentar los juicios que éstos le iniciaron, los cuales fueron ganados por los distribuidores y la empresa tuvo que pagar los daños y perjuicios. Sin embargo, este costo fue considerado dentro del proyecto.

2.2.4. Beneficios que obtuvo la empresa

La empresa logró cumplir con los objetivos que se había planteado. Pero, no sólo logró beneficios para ella sino que consiguió que el canal minorista salga beneficiado.

Actualmente, los puntos de venta son visitados una vez por semana, el distribuidor deja los productos y los cobra en la próxima visita. Los canales pagan el producto una vez vendido. Esto generó que no haya desabastecimiento de marcas y presentaciones y además otorgó un beneficio económico, al evitar el costo del stock.

2.3.- Alternativas logísticas

Continuando con el caso de Deshidratados Patagónicos, existen diferentes estrategias para reducir la cadena logística. Las que más se ajustan al tipo de negocio de la empresa son:

- ➔ Flota propia: la empresa cuenta con un grupo de vehículos, de tamaño apropiado para la cantidad a transportar por día de trabajo, identificadas con el logo de la marca y de la empresa que recorren los puntos de venta recolectando y entregando pedidos. El vendedor, que es empleado de DP, carga el vehículo por la mañana en el Centro de Distribución del operador logístico⁸ y es quien levanta los pedidos y entrega el producto en los puntos de venta.

⁸ El operador logístico lleva la mercadería desde la planta hasta su centro de distribución en Buenos Aires, la misma no permanece por más de un día.

- Tercerizado con operador logístico: se determina un operador logístico. El operador recibe desde la planta los pallets⁹ con cajas de *Massanitas*, él carga las camionetas de su flota con el mix que debe entregar en cada punto de venta, realiza el reparto y toma los pedidos para la próxima visita. El operador es un socio estratégico de la empresa, ya que es quien, además de realizar la entrega en los puntos de venta, almacena el producto en su depósito de Buenos Aires y entrega en los supermercados. Es un operador integral para la empresa.

La ventaja que presentan ambas opciones es la reducción del tiempo entre entregas. Para alcanzar este objetivo la empresa ha decidido que la cantidad mínima a entregar serán 10 unidades y no 50 como actualmente entrega.

DP ha decidido cambiar la forma de packaging actual, bolsas sueltas en cajas. La empresa va a colocar bandas adhesivas donde se pegan 10 paquetes de *Massanitas*, estas bandas están preparadas para colgar en el kiosco. Las cajas contendrán 50 bolsitas, al igual que hoy, colocadas de a 10 en 5 cintas adhesivas.

La elección de la opción más conveniente se realiza en función de una matriz de decisión estratégica del negocio y económica, eligiendo la que más satisfaga la idea de negocio de Deshidratados Patagónicos.

2.4.- Esquema diario de distribución

Datos comunes a ambas opciones de operación

Días hábiles de entrega por mes: 20

Puntos de Venta: 90.000

Frecuencia de Entrega: cada 36 días¹⁰

Puntos de venta a visitar por día: 20

⁹ El transportista es quien retira en la planta el producto terminado y lo transporta hasta Buenos Aires al depósito del operador. El depósito en Buenos Aires es propiedad del operador.

¹⁰ Bajo la premisa de pedidos por la cantidad mínima, entendiendo que el dueño del kiosco no quiere tener un gran stock de producto.

2.4.1.- Flota propia

Dado que el vendedor es exclusivo de la marca y que entregará por día 100 paquetes de Massanitas, el vehículo apropiado es una moto con espacio cerrado e impermeable para colocar el producto que el vendedor entregará. El vendedor llevará una carpeta con los remitos, las facturas para entregar en el punto de venta y hojas de pedido que el cliente puede llenar en el momento. Los pedidos podrán realizarse también por e-mail.

Los vendedores tendrán en la base de transferencia del operador logístico una terminal de PC donde podrán chequear sus e-mail con los pedidos y otras cuestiones operativas de la empresa. El tiempo de lead time será de una semana, para que el vendedor pueda optimizar su zona de entrega en cada salida.

Se considera, al igual que en la situación actual, que los vendedores pueden visitar 20 puntos de venta por día, al considerar las 9 horas de trabajo y su respectivo descanso.

La cantidad de motos y vendedores necesaria es de 450. Ésta cantidad surge del siguiente razonamiento:

- ➔ 90.000 kioscos son visitados cada 36 días (frecuencia de entrega), por lo tanto se abastecen 2.500 kioscos por día.
- ➔ Un vendedor puede visitar como máximo 20 puntos de venta en un día, lo que equivale a *125 vendedores* con sus camionetas haciendo el reparto de productos.

Con este esquema de trabajo, se debe mantener el despacho a supermercados con el operador actual OSME LOGISTICA, el cual adicionará el stock para que los vendedores de la empresa puedan entregar en los puntos de venta.

Actualmente, OSME almacena por un día el stock que retiran los distribuidores y se encarga de las operaciones administrativas de entrega de producto. El mismo se despacha en pallets y son retirados por los distribuidores.

Envase Individual (Bolsita) 50g

Dimensiones: Largo: 12 cm

Ancho: 5 cm

Alto: 12 cm

Las 10 bolsitas colocadas en cintas adhesivas se colocan en cajas contenedoras de 25x40x40 cm³ que a su vez se ubican sobre pallets, pudiendo encontrarse en cada uno 1.800 Envases Individuales (50 Bolsitas por Caja Contenedora y 36 Cajas Contenedoras por Pallet).

Demanda Anual (año 2006) = 10.285.000 Bolsitas

Demanda Mensual = 10.285.000 / 12 = 857.083 Bolsitas = 476 Pallets

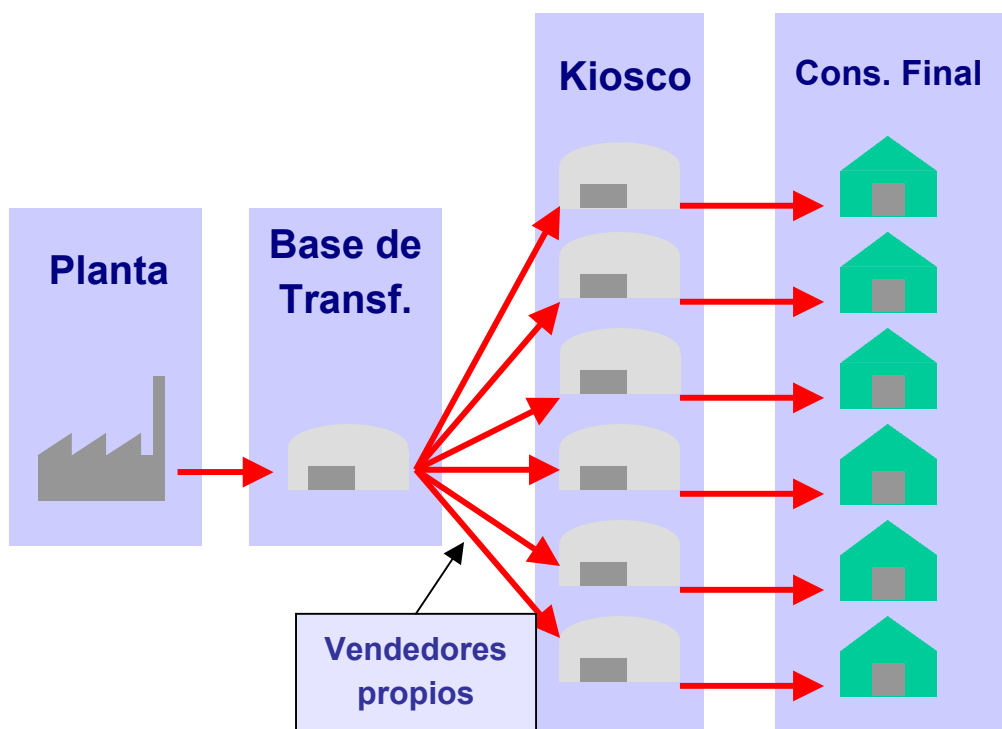


Gráfico 2.4.1.1.- Proceso de distribución del envase individual con flota propia

El plazo de pago a los comerciantes es de 36 días. Esto significa que el comerciante recibe la mercadería y la abona en la próxima visita (entrega de mercadería) del vendedor. O sea, que el comerciante paga la mercadería una vez vendida.

2.4.2.- Operador logístico

La cantidad de operadores logísticos para abastecer el mercado es de uno, ya que por el tamaño del proyecto, no justifica el desarrollo de más de un distribuidor.

El operador es quien se encarga de entregar a los supermercados y de hacer el relevamiento de pedidos y el reparto en los kioscos. Es por esto que el

operador es integral, ya que él mantiene vivo el canal de entrega con TODOS los clientes de DP.

El hecho de contar con un operador que lleve a cabo todas las entregas con los clientes, no pone en riesgo la operación comercial de Deshidratados Patagónicos ya que sigue siendo ésta última la responsable por las entregas en tiempo y forma a los clientes.

Como la entrega en los kioscos se realiza con un mix de productos que entrega el distribuidor, las camionetas del mismo **no** se encuentran identificadas con el logo de la marca.

El operador entrega en los puntos de venta el mix de productos, que el comerciante solicitó, entre los que se encuentran los 10 paquetes de Massanitas.

Los pedidos se toman de acuerdo a la metodología del operador, ya sea en forma electrónica por e-mail, con mini-pc que lleva consigo o a través de las notas de pedido.

La cantidad de camionetas no hace a la estrategia de DP, ya que el operador se compromete a brindar un servicio de distribución de acuerdo a un contrato firmado con la empresa, donde la cantidad de vehículos dedicados a la entrega de producto es un asunto de exclusiva responsabilidad del operador.

Esta estrategia lleva el plazo de pago de 30 (actual) a 7 días. Si bien el operador entrega Massanitas cada 36 días, aproximadamente, todas las semanas visita el punto de venta ya que entrega otros productos. En ese momento, el comerciante, abona el pedido recibido la semana anterior.

La gestión de cobranza la administra el operador. Este es uno de los puntos clave a la hora de seleccionarlo.

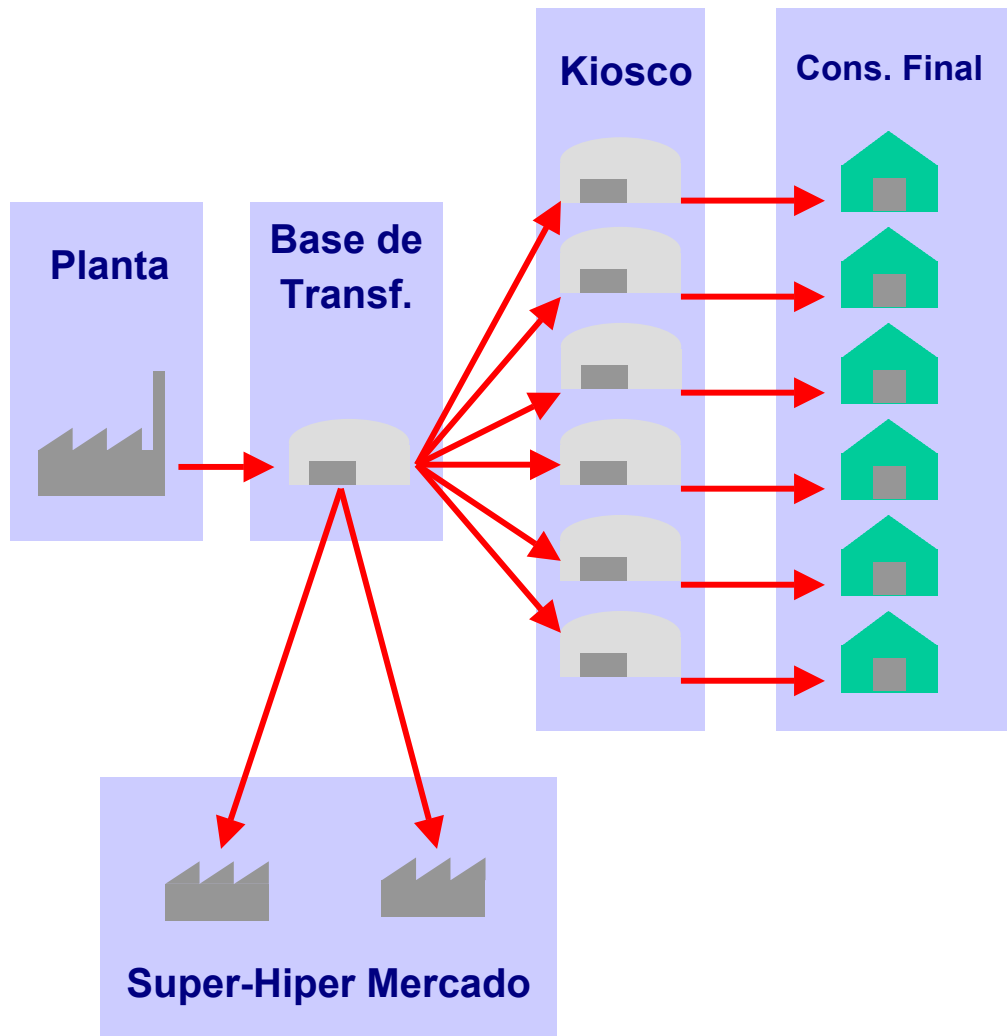


Gráfico 2.4.2.1.- Proceso de distribución del envase individual
con operador logístico integral

3.- COSTOS Y BENEFICIOS

A continuación se presentan las tablas de gastos logísticos mensuales actual y de cada una de las opciones propuestas, a fin de poder comparar cada resultado con el actual.

3.1.- Situación actual

Alcance	\$138.000,00
Almacenaje	\$319.015,05
Stock de Seguridad ¹¹	\$1.860,00
Distribución Supermercados	\$3.000,00
TOTAL	\$461.875

Tabla 3.1.1.- Costo logístico actual

Es importante resaltar que el canal de distribución del envase individual no genera costos logísticos, ya que el distribuidor retira el producto paletizado de la base de transferencia de OSME. El operador se encarga de la operación administrativa por el retiro de la mercadería, pero no de la cobranza de la misma.

Para tener presente la situación actual, a continuación se muestra la escalera de precios, la misma que en la sección 1.2.

Precio de Venta a Consumidor Final		\$ 0,99
IVA	(21%)	\$ -0,17
Precio de Venta Kioscos		\$ 0,82
Margen Kioscos	(35%)	\$ -0,21
Precio de Venta Distribuidor		\$ 0,61
Margen Distribuidor	(35%)	\$ -0,16
Precio de Venta Deshidratados Patagónicos (al distribuidor)		\$ 0,45
Costo de Producción (incluye transportes y distribución)		\$ -0,04
Margen Deshidratados Patagónicos		\$ 0,41

Tabla 3.1.2.- Análisis marginal actual

¹¹ El stock de seguridad que se decidió mantener en Buenos Aires es de 10 días sobre ventas

3.2.- Flota propia

Costo de Packaging: \$15.600,65 por mes en concepto de cintas adhesivas.

Este costo se tiene en cuenta en la matriz de costos mensuales de producción. Por lo tanto, redundará en un mayor costo de producción. Será idéntico en ambas opciones de operación logística analizadas.

En la tabla que sigue, se puede ver el costo logístico de la flota de motos y sus pilotos.

Alcance	\$138.000,00
Almacenaje	\$319.015,05
Stock de Seguridad	\$1.860,00
Distribución Supermercados	\$3.000,00
Distribución minorista	\$112.500
TOTAL	\$866.875,05

Tabla 3.2.1.- Costo logístico con flota propia

El costo logístico de distribución minorista, se obtiene de la siguiente consideración:

Sueldo + Cargas Sociales Chofer	\$ 600
Gastos Operativos Vehículo	\$ 300
TOTAL	\$ 900

Considerando un total de 125 motos y choferes se obtiene el costo de distribución minorista de \$112.500 mensuales.

Análisis marginal de los costos de la cadena de distribución, con respecto a la situación actual:

Precio de Venta a Consumidor Final		\$ 0,99
IVA	(21%)	\$ -0,17
Precio de Venta Kioscos		\$ 0,82
Margen Kioscos	(35%)	\$ -0,21
Precio de Venta Deshidratados Patagónicos		\$ 0,61
Costo de Producción (incluye transportes y distribución)		\$ -0,043
Margen Deshidratados Patagónicos		\$ 0,567

Tabla 3.2.2.- Análisis marginal flota propia

Con este planteo, se obtienen \$0.157 a favor por cada envase individual. Esto representa una mejora del margen del 38% aproximadamente. Anualmente este incremento se transforma en un millón cuatrocientos sesenta y ocho mil pesos (\$1.468.000) aproximadamente.

Sin embargo genera un aumento de personal de la empresa que, adicionalmente, se encuentra en Buenos Aires y no en Río Negro (base de la operación de Deshidratados Patagónicos).

3.3.- Operador Logístico

Al igual que en la opción de flota propia, hay un costo de packaging adicional de \$15.600,65 por mes en concepto de cintas adhesivas.

El costo de distribución en el canal minorista se obtiene teniendo en cuenta, los valores promedio del mercado. Éstos son:

- ➔ Valor del reparto en camionetas, tipo “trafic”, con capacidad para 100 cajas medianas: \$350
- ➔ Cantidad de pallets a ser entregados de envases individuales: 476 por mes
- ➔ Cajas con envases individuales por pallet: 36

Por lo tanto, total de viajes por mes:

$$\frac{476 \text{ pallet} / \text{mes} \times 36 \text{ cajas} / \text{pallet}}{100 \text{ cajas} / \text{viaje}} = 171,36 \text{ viajes} / \text{mes}$$

Estos 172 viajes equivalen a \$59.976 por mes en concepto de distribución en el canal minorista.

Alcance	\$138.000,00
Almacenaje	\$319.015,05
Stock de Seguridad	\$1.860,00
Distribución Supermercados	\$3.000,00
Distribución minorista	\$59.976
TOTAL	\$516.475,05

Tabla 3.3.1.- Costo logístico operador logístico

Análisis marginal de los costos de la cadena de distribución, con respecto a la situación actual:

Precio de Venta a Consumidor Final		\$ 0,99
IVA	(21%)	\$ -0,17
Precio de Venta Kioscos		\$ 0,82
Margen Kioscos	(35%)	\$ -0,21
Precio de Venta Deshidratados Patagónicos		\$ 0,61
Costo de Producción (incluye transportes y distribución)		\$ -0,04
Margen Deshidratados Patagónicos		\$ 0,57

Tabla 3.3.2.- Análisis marginal operador logístico

Esta opción de distribución presenta un margen, no solo mejor que el actual, sino mejor que con el planteo de flota propia.

Respecto de la situación actual, la mejora en el margen es de \$0,16, o sea 39% mayor, lo que equivale a un millón cuatrocientos noventa y seis mil pesos (\$1.496.000) anuales más.

3.4.- Conclusiones

Hasta el momento, la opción mas atractiva es la de contratar un operador logístico integral.

El operador, quien firmará un contrato con la empresa por un año de prueba, será quien lleve a cabo las operaciones de almacenamiento temporario de los productos de Deshidratados Patagónicos, para su posterior distribución en los canales de venta de la empresa.

Entregará a los super e hiper mercados la mercadería palatizada y en los kioscos, luego de realizar el picking correspondiente, las cintas adhesivas con 10 paquetes de Massanitas envase individual.

Por otro lado, será el encargado de la recolección de pedidos del canal minorista y de las acciones de cobro correspondientes.

Debido a la importancia de la operación de distribución, ya que además de la entrega de mercaderías se realiza el cobro de las mismas, y que actualmente DP se encuentra trabajando con un operador logístico en Buenos Aires, es

bastante lógico pensar que esta operación de distribución la tomara OSME Logística.

El operador logístico OSME, es reconocido en el mercado, ya que brinda un servicio integral, que incluye control on-line de stocks, a empresas de todos los rubros. El sector de la alimentación no es una excepción, la empresa realiza reparto a diario en kioscos, mini-mercados, estaciones de servicio, complejos de cine y otros de productos alimenticios.

La ventaja de contratar a OSME para esta operación es que, actualmente se desempeña como base de transferencia de DP, realiza las entregas del canal mayorista y brinda una red de puntos de venta no explotados por la empresa hasta el momento como los complejos de cine, mini-mercados barriales y de estaciones de servicio.

3.5.- Transporte de larga distancia

Si bien el transporte de larga distancia no es objeto principal del estudio, forma parte de los costos logísticos de la empresa y tiene un peso importante dentro de estos. Representa casi el 30% del costo logístico actual.

El transporte de larga distancia que utiliza, hoy, la empresa es: *Transportes Vidal*. En el proceso de mejora de los costos logísticos se ha encontrado que *Transporte Palacios* presenta una ventaja comparativa frente a Vidal.

Transportes Vidal, fue seleccionado en primera instancia por poseer una serie de depósitos en el interior del país, además de llegar con su servicio al Parque Industrial Villa Regina, donde funciona la empresa. A lo largo de los meses de operación se ha encontrado que, a la empresa, no le genera ningún beneficio adicional el hecho de que el transportista posea depósitos intermedios entre Río Negro y Buenos Aires (base de operación comercial). Por otro lado, la empresa debe enviar camiones vacíos desde grandes ciudades como Córdoba o Buenos Aires para brindar el servicio acordado con DP.

Transporte Palacios posee un grupo de clientes que despachan hacia el valle de Río Negro y Neuquén sus mercaderías semanalmente. Por lo tanto, los camiones de la empresa transportista suelen volver sin carga. Tanto para Deshidratados Patagónicos como para T. Palacios sería un “buen negocio” trabajar juntos, ya que DP no necesitaría que el transporte vaya expresamente

a Río Negro a buscar la carga y T. Palacios no regresaría a Buenos Aires con los camiones vacíos.

Por otro lado, Transportes Vidal cuenta con camiones de 12 pallets y cuya altura máxima es de 1.5 metros. En cambio, T. Palacios no tiene limitaciones de altura de pallet y sus camiones pueden transportar hasta 18 pallets.

Por las características del producto de Deshidratados Patagónicos, es posible que los pallets sean apilados (para transporte hasta 2 pallets) y que la altura de los mismos sea de 2 metros. De esta manera en un mismo camión pueden transportarse 36 pallets.

Si el pallet de envase individual se armara de 2m podría llevar 48 cajas en lugar de 36 como hasta ahora. Estos dos cambios reducirían el numero de viajes por mes de 46 a 14, con el consecuente ahorro logístico.

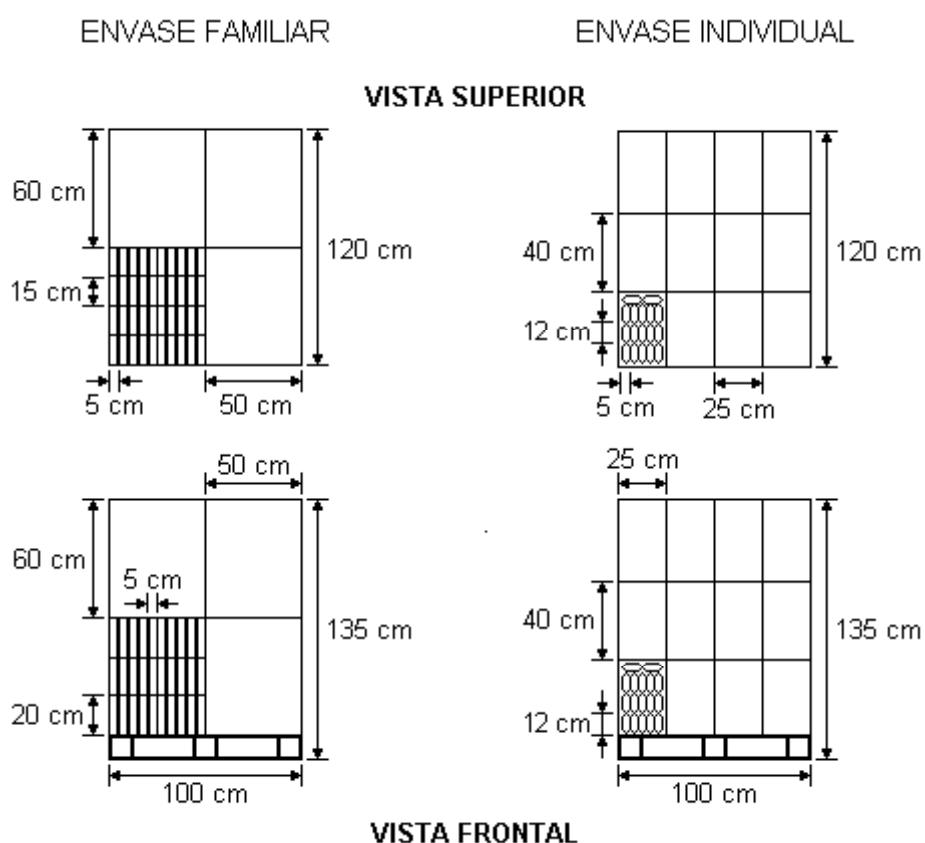


Gráfico 3.5.1. Armado de pallets, situación actual

El costo del viaje no varía entre un operador y otro. El valor del viaje desde el Valle de Río Negro es de: \$3.000. La diferencia de costo se basa en la cantidad

de pallets transportados por una y otra empresa, lo que redunda en mas o menos viajes mensuales.

Alcance	\$41.100,00
Almacenaje	\$240.000
Stock de Seguridad	\$1.860,00
Distribución Supermercados	\$3.000,00
Distribución minorista	\$54.600
TOTAL	\$336.960

Tabla 3.5.1.- Costo logístico con Transportes Palacios

El costo, al cambiar la metodología de armado de pallets y poder cargar dos niveles en el camión es 30% menor, o sea \$96.900 menos por mes. Por otro lado, este cambio ocasionará un costo mayor en film stretch por pallet¹².

¹² Este cambio será tenido en cuenta para la presentación de los estados financieros y de resultados de la empresa.

4.- ELECCIÓN FINAL DE LA ESTRATÉGIA

4.1. Matriz de Decisión

Para la confección de la matriz de decisión de toman en cuenta los siguientes aspectos.

- Análisis marginal de costos totales respecto de la estrategia actual
- Riesgo de pérdida de mercado (mayor puntaje a menor riesgo)
- Mayor presencia en el mercado, como resultado de mayor cantidad de puntos de venta
- Mejor información de preferencias y poder reducir el time to market
- Operación integral

	Ponderación	Estrategia Actual		Flota Propia		Operador Logístico	
		Peso Relativo	Calificación	Peso Relativo	Calificación	Peso Relativo	Calificación
Análisis marginal de costos totales respecto de la estrategia actual	40	0	0	9	360	8	320
Riesgo de pérdida de mercado	20	3	60	8	160	6	120
Mayor presencia en el mercado, como resultado de mayor cantidad de puntos de venta	15	4	60	5	75	8	120
Mejor información de preferencias y poder reducir el time to market	10	1	10	7	70	6	60
Operación integral	15	2	30	2	30	8	120
TOTAL	100		160		695		740

Tabla 4.1.1.- Matriz de decisión

La estrategia que resulta mejor calificada es cambiar por un operador logístico. La mejor lección es otorgarle esta distribución al operador actual con quien opera la empresa OSME Logística.

OSME tiene su depósito en Tigre, Prov. de Buenos Aires y abastece a los puntos de venta que a DP le interesa de Capital Federal y el AMBA.

Por otro lado, como se vio en el inciso 3.5, es conveniente hacer el cambio propuesto en el transporte de larga distancia.

En las tablas que sigue se resumen el impacto en el análisis marginal del cambio en la estrategia de distribución minorista y del transportista de larga distancia.

Precio de Venta a Consumidor Final		\$ 0,99
IVA	(21%)	\$ -0,17
Precio de Venta Kioscos		\$ 0,82
Margen Kioscos	(35%)	\$ -0,21
Precio de Venta Deshidratados Patagónicos		\$ 0,61
Costo de Producción (incluye transportes y distribución)		\$ -0,035
Margen Deshidratados Patagónicos		\$ 0,575

Tabla 4.1.2.- Análisis Marginal final. Envase individual

Precio de Venta a Consumidor Final¹³		\$ 3,99
IVA	(21%)	\$ -0,69
Precio de Venta Kioscos		\$ 3,30
Margen Super-Hiper Mercado	(60%)	\$ -1,24
Precio de Venta Deshidratados Patagónicos (al canal)		\$ 2,06
Costo de Producción (incluye transportes)		\$ -0,245
Margen Deshidratados Patagónicos		\$ 1,815

Tabla 4.1.3.- Análisis Marginal final. Envase familiar

¹³ Es definido por DP en función de la estrategia comercial

En el inciso 5 se detallarán los estados financieros y de resultados de la empresa. Teniendo en cuenta que todos estos cambios serán efectivos en el segundo año de actividad, 2006.

4.2.- Seguros

Es importante destacar que los seguros que la empresa debe contratar, tanto para sus activos en Río Negro y Buenos Aires como para los tránsitos, no sufren modificaciones con el cambio de transporte de larga distancia.

Los seguros son por cuenta del productor y se hacen pólizas que abarcan todos los activos, entre ellos los bienes de cambio. O sea, abarcan los productos terminados, ya sea en bodega o en tránsito, sin importar la altura de carga, mientras no sobrepase lo permitido por vialidad nacional.

Para el cálculo de la póliza se toma el 5‰ del total de activos globales de la compañía. Esta póliza se ajusta cada seis (6) meses si es que hubo variaciones en el período.

Si todos los stock ascienden, aproximadamente, a \$100.000 se debe pagar una prima de \$300 o \$500. Éste no es el caso de DP.

4.3. Resultados Logísticos

Con las mejoras propuestas para la cadena de distribución del envase individual y el transporte de larga distancia, se consigue un ahorro en materia logística de \$36.300 mensuales aproximadamente.

Por otro lado, con la estrategia actual en el canal minorista no es la empresa la que incurre en costos de transporte y distribución, sino el distribuidor. En cambio con el operador logístico integral será DP quien distribuya.

Es por esto que el ahorro es aun mayor, ya que la estrategia propuesta contempla la distribución del envase individual.

5.- ESTADOS FINANCIEROS Y DE RESULTADOS

A continuación se presentan los estados financieros y de resultados que DP tendrá en función de las mejoras en la cadena de distribución propuestas y efectivas en el segundo año de operación.

5.1. Gastos Mensuales

DESHIDRATADOS PATAGONICOS - PRESUPUESTO GASTOS MENSUALES

	Precio Unitario	Cantidad	Total Variable (\$)	Total Fijo (\$)
ENVASES				
Envase Familiar (bolsa+caja)	0,08 \$/u	138.119 u	11.050	
Envase Individual	0,03 \$/u	899.938 u	26.998	
Etiquetas	0,01 \$/u	21.423 u	107	
Cinta Adhesiva	0,02 \$/u	857.798 u	17.156	
Film Stretch	50 \$/rollo	10 rollo	503	
UNIDADES LOGISTICAS				
Caja Contenedora				
50x60x60	0,10 \$/caja	1.151 caja	115,10	
25x40x40	0,07 \$/caja	18.094 caja	1.266,58	
INSUMOS				
MP	100 \$/bin	2.222,34 bin	222.234,38	
Servicios				
Agua			440	50
Electricidad			2.530	900
Teléfono				500
Gas				500
Internet				250
Personal				
Operario (3,3\$/h)	554,40 \$/persona	17 persona	9.425	
Supervisor (5\$/h)	840 \$/persona	1 persona	840	
Empleado Administrativo	1.200 \$/persona	4 persona		4.800
Personal de Staff				
Gerente General	4.000 \$/persona	1 persona		4.000
Gtes Administrativo/Planta/BsAs	2.500 \$/persona	3 persona		7.500
Jefe Mantenimiento	1.500 \$/persona	1 persona		1.500
Mantenimiento (3,8\$/h)	638,40 \$/persona	2 persona		1.276,80

Proceso de Distribución Deshidratados Patagónicos



Técnico de Recepción (3,8\$/h)	638,40 \$/persona	1 persona		638,40
Ecualizador (3,8\$/h)	638,40 \$/persona	1 persona		
Técnico Laboratorio (6\$/h)	1.008 \$/persona	1 persona	1.008	
Cargas Sociales (30%)			3.381,84	5.914,56
GASTOS GENERALES				
Logística	3.000 \$/viaje	14 viaje	41.100	
Almacenaje familiar	15,50 \$/pallet	137 pallet	2.124	
Almacenaje individual	732,50 \$/pallet	357 pallet	261.589	
Stock de Seguridad (10 días)	10 \$/posición	165 posicion	1.650	
Distribución supermercados	250 \$/viaje	12 viaje	3.000	
Distribución kioscos	350 \$/viaje	171,4 viaje	59.976	
Seguridad del Parque Industrial + 1 Sereno				1.000
Contable				1.000
Legales				1.000
Seguros (5% de activos no corrientes y stocks)				2.473
Papelería			220	500
Limpieza				300
Mantenimiento			12.083	
TOTAL			678.796,22	34.102,30

Tabla 5.1.1. Presupuesto de gastos mensuales a partir del año 2006

5.3. Cuadro de Resultados

DESHIDRATADOS PATAGÓNICOS - CUADRO DE RESULTADOS CON FINANCIACIÓN

	Año				
	2005	2006	2007	2008	2009
Ventas					
Empaque Familiar	2.957.464	3.253.210	3.480.935	3.550.554	3.586.059
Empaque Individual	4.197.531	6.233.333	6.669.667	6.803.060	6.871.091
Otros Ingresos	484.875	533.363	570.698	582.112	587.933
Ingreso Total	7.639.870	10.019.906	10.721.299	10.935.725	11.045.083
Costo de Ventas	8.737.771	8.145.555	8.715.743	8.890.058	8.978.959
Utilidad Bruta	-1.097.901	1.874.351	2.005.556	2.045.667	2.066.124

Amortizaciones	348.956	348.956	348.956	348.956	348.956
Costo de Administración	356.277	406.588	406.588	406.588	406.588
Gastos Generales	75.271	2.640	2.640	2.640	2.640
Inversión en Publicidad	1.000.000	170.000	170.000	170.000	170.000
Utilidad Operativa	-2.878.405	946.168	1.077.373	1.117.484	1.137.940
Costos de Financiación	240.000	240.000	240.000	240.000	2.240.000
Utilidad de Explotación / antes de Impuestos	-3.118.405	706.168	837.373	877.484	-1.102.060
Impuestos					
Ingresos Brutos (1,5%)	114.598	150.299	160.819	164.036	165.676
Otros Impuestos	4.852	4.852	4.852	4.852	4.852
Impuesto a las Ganancias (35%)	-1.091.442	331.159	377.080	391.119	398.279
Utilidad Neta después e Impuestos	-2.146.413	219.859	294.621	317.477	-1.670.867

Tabla 5.3.1. Cuadro de Resultados

Se considera el CR con financiación externa, ya que la empresa ha pedido un préstamo para disminuir la inversión propia de capitales iniciales. Es, la devolución del préstamo, lo que genera el resultado negativo a fin del quinto año de operación.

5.4. Flujo de Fondos

	Año					
	0	1	2	3	4	5
Cobranzas						
Empaque Familiar ¹⁴		2.711.009	3.228.565	3.461.958	3.544.752	3.881.939
Empaque Individual ¹⁵		3.847.737	6.461.924	6.661.182	6.800.466	7.003.372
Otros Ingresos		484.875	533.363	570.698	582.112	587.933
Costo de Ventas ¹⁶		-8.737.771	-8.145.555	-8.715.743	-8.890.058	-8.978.959

¹⁴ Plazo de crédito canal mayorista: 30 días

¹⁵ Plazo de crédito canal minorista: 30 días año 1 y 7 días a partir año 2

¹⁶ Pago a proveedores: 30 días

Costo de Administración		-356.277	-406.588	-406.588	-406.588	-406.588
Gastos Generales		-75.271	-2.640	-2.640	-2.640	-2.640
Costos de Financiación		-240.000	-240.000	-240.000	-240.000	-2.240.000
Impuestos						
Ingresos Brutos		-114.598	-150.299	-160.819	-164.036	-165.676
Impuesto a las Ganancias		1.091.442	-331.159	-377.080	-391.119	-398.279
ABL		-52,08	-52,08	-52,08	-52,08	-52,08
Colectora de Efluentes		-2.400,00	-2.400,00	-2.400,00	-2.400,00	-2.400,00
Municipal		-2.400,00	-2.400,00	-2.400,00	-2.400,00	-2.400,00
Inversión en publicidad		-1.000.000	-170.000	-170.000	-170.000	-170.000
Inversión en Equipos	-2.972.090					
Inversión en Unidades Logísticas	-141.926					
Inversión en Inmuebles	-2.872.575					
Inversión en KT	-835.053	213.322	-32.811	-12.810	-8.712	
Otras Inversiones	-137.673					
Préstamo	2.000.000					
Venta BU						1.744.779
Recupero KT						493.371
Flujo de Fondos	-4.959.317	-2.180.385	739.949	603.305	649.325	1.344.399

Tabla 5.4.1. Flujo de Fondos

IVA VENTAS (Débito)		739.580	1.073.504	1.122.853	1.147.370	1.204.691
IVA PROVEEDORES (Crédito)		-1.926.061	-2.109.554	-2.250.844	-2.294.038	-2.316.067
IVA INVERSIONES BU 10,5% (Crédito)	-613.690	-	-	-	-	-
IVA INVERSIONES BU 21% (Crédito)	-29.121	-	-	-	-	-
Sub-Total	-613.690	-1.186.480	-1.036.048	-1.127.988	-1.146.665	-1.111.372
Diferencia con el año anterior	-613.690	-1.800.170	-2.836.217	-3.964.205	-5.110.870	-6.222.242
Pago DGI	-	-	-	-	-	-
TOTAL	-613.690	-1.800.170	-2.836.217	-3.964.205	-5.110.870	-6.222.242
POSICION	CRÉDITO	CRÉDITO	CRÉDITO	CRÉDITO	CRÉDITO	CRÉDITO

Tabla 5.4.2. Flujo de Fondos IVA

El FF resultante de estos dos anteriormente presentados es:

	Año					
	0	1	2	3	4	5
FF TOTAL	\$ -4.345.627	\$ -380.216	\$ 3.576.166	\$ 4.567.511	\$ 5.760.195	\$ 7.566.641

Tabla 5.4.3. FF Total

Lo que genera un **VAN = \$7.236.659**

TIR = 55% (Ke' = 17,22%)

El valor residual del negocio, considerando un crecimiento vegetativo del 1% de las ventas de siete millones de pesos (\$7.000.000).

Como se puede ver en los indicadores, el negocio es altamente atractivo, cosa que no sucede actualmente con la distribución que se sostuvo hasta la fecha.

5.5. Balance

	Año				
	1	2	3	4	5
Activo					
<i>Activo Corriente</i>					
Disponibilidades en Caja y Bancos	790.332	632.369	1.310.949	1.949.719	2.613.831
Créditos por ventas	596.250	790.545	845.883	862.801	0
Crédito fiscal IVA	642.811	1.299.208	1.296.949	1.337.283	1.371.778
Bienes de Cambio					
Materia Prima	20.203	22.223	23.779	24.255	24.497
Producto Terminado	59.625	79.055	84.588	89.059	93.518
TOTAL Activo Corriente	2.109.221	2.823.400	3.562.149	4.263.117	4.103.624
<i>Activo No Corriente</i>					
Inversiones					
Edificio VR	2.423.281	2.327.587	2.231.892	2.136.198	2.040.504
Terreno VR	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000
Maquinaria VR	2.950.993	2.929.896	2.908.800	2.887.703	2.866.606
TOTAL Activo no corriente	5.854.274	5.737.483	5.620.692	5.503.901	5.387.110
Total Activo	7.963.495	8.560.883	9.182.841	9.767.018	9.490.734

	Año				
	1	2	3	4	5
Pasivo					
<i>Pasivo Corriente</i>					
Deudas Comerciales	764.110	782.638	834.905	850.884	0
Débito Fiscal IVA	0	0	0	0	0
TOTAL Pasivo corriente	764.110	782.638	834.905	850.884	0
<i>Pasivo No Corriente</i>					
Previsiones	381.993	500.995	536.065	546.786	552.254
TOTAL Pasivo no corriente	381.993	500.995	536.065	546.786	552.254
Total Pasivo	1.146.103	1.283.633	1.370.970	1.397.671	552.254

Patrimonio Neto					
Capital	8.807.805	8.807.805	8.807.805	8.807.805	8.807.805
Utilidad del Ejercicio	-1.990.413	459.859	534.621	557.477	569.133
Utilidades Acumuladas	0	-1.990.413	-1.530.555	-995.934	-438.457
Total PN	6.817.391	7.277.250	7.811.871	8.369.347	8.938.480

TOTAL PASIVO+PN	7.963.495	8.560.883	9.182.841	9.767.018	9.490.734
------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

5.5.1. Balance

6.- CONCLUSIONES

Massanitas llega al consumidor, actualmente por dos canales. El envase familiar a través de los hiper y super mercados y el envase individual mediante los kioscos.

El objetivo de la empresa, al emprender el análisis era, en primer lugar, obtener mayores beneficios económicos al reducir la cadena de distribución.

Hemos visto que, el canal individual presentaba las mejores oportunidades de mejora y, a lo largo del presente estudio, se fueron desarrollando y analizando las diferentes estrategias logísticas para lograrlo.

La estrategia que mejor se adapta a las necesidades de la empresa es la de contar con un operador integral que consolide la operación de distribución en Buenos Aires. El cual será el encargado de la entrega en el canal mayorista (tal como se venía manejando) y, además, centralice la entrega en los puntos de venta del canal minorista.

Esta estrategia ha dado como resultado un ahorro en costos logísticos de \$36.300 mensuales que redundan en un mejor servicio al canal y, por otro lado, un menor riesgo ante la eventual quiebra del distribuidor.

El operador logístico que se ha determinado es OSME Logística, ya que actualmente se utiliza el depósito de éste como base de transferencia, organiza la entrega al distribuidor actual y realiza las entregas en el canal mayorista.

Adicionalmente, el operador se compromete a introducir el producto en puntos de venta que la empresa aun no ha explorado, como son los mini-mercados barriales y de estaciones de servicio, complejos de cine y otros. Ésto último refuerza la idea de la empresa de aumentar la presencia en el mercado, lo que espera le permita aumentar las ventas a largo plazo.

Se ha decidido cambiar el transporte de larga distancia por el de la empresa Transportes Palacios, quien cuenta con camiones para 18 pallets que pueden ser apilados hasta 2 niveles (2 pallet máximo). Por otro lado, los pallet de envase individual comenzarán a armarse con un nivel más de cajas, lo que determina que la altura de los mismos será de 2 metros.

Todos estas mejoras en la cadena de distribución han dado como resultado un aumento en el margen por producto vendido para DP.

Por último, el resultado financiero más importante es que el negocio genera un VAN de \$7.236.659, con una TIR asociada del 55%, mientras que de continuar con la estrategia actual al finalizar el quinto año de actividad la TIR es de -1% , con un VAN mayor dos millones de pesos negativos.