INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES – ITBA

ESCUELA DE INGENIERÍA Y GESTIÓN

Diagnóstico Empresario y Plan de Acción

Trabajo Final

AUTOR/ES: FORNÉS. AGUSTÍN MATÍAS (Leg. N° 56.422)

SIRI, FRANCISCO (Leg. N° 56.496)

INGIULLA, NAHIR (Leg. N° 57.617)

CACCIABUE, FEDERICO (Leg. N° 57.043)

BROGNO, MASSIMO (Leg. N° 58.208)

DOCENTES TITULARES O TUTORES:

CARDARELLI, SANTIAGO

AGAZZI, AUGUSTO

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

BUENOS AIRES

PRIMER CUATRIMESTRE, 2020

PROYECTO FINAL

LIC. ADMIN. Y SISTEMAS

1° CUATRIMESTRE- 2020

SUMMO
COMERCIALIZADOR MAYORISTA
autoservicios . almacenes . kioscos

Integrantes:

Ingiulla Nahir Aylen

Brogno Müller Massimo Dante

Cacciabue Federico

Fornés Agustín

Siri Francisco

Índice

Resúmen ejecutivo **6**

Relevamiento **8**

Análisis Macro Entorno **8**

Mercado de distribuidores/mayoristas 8

Pestle 9

Contexto ambiental 9

Contexto económico 9

Contexto social 9

Contexto político 10

Contexto legal 10

Entrevista con José 10

Análisis empresa y Micro Entorno **11**

Summo distribuidora 11

Historia 11

Misión Visión Valores 13

Proveedor 14

Clientes 14

Estructura de la empresa 14

Organigrama 15

Sistemas informáticos 16

Gestión de pedidos 16

Transporte 17

Competidores 17

Problemáticas 17

Almacenamiento 18

Análisis 5 fuerzas de Porter 18

Resumen del relevamiento 20

Diagnóstico **21**

¿Cómo nos preparamos para esta etapa? 21

¿Cómo obtuvimos la información? 21

Segunda entrevista - Preguntas 22

Información sumarizada a partir de los datos 23

Macroprocesos de SUMMO Nivel 3 23

Notas sobre los procesos 24

Generales 24

Cambios con el COVID-19 24

Ventas 24

Compras y almacenes 25

Devolución de pedidos 25

Procesos informáticos 26

Procesos de relacionamiento con Clientes 26

¿Qué valora Summo? **27**

¿Qué les gustaría de nosotros? 27

Cosas que en primera instancia no valoran 28

Árbol de problemáticas 28

Matriz de Selección 28

Oportunidades de mejora 29

Resumen Diagnóstico **29**

Plan de acción **31**

Diseño, modelado, mejora de procesos y desarrollo de tableros de indicadores clave de rendimiento. 31

Aclaraciones importantes sobre el enfoque 31

Notas sobre Kpis 32

1) Devoluciones y anulaciones parciales 33

Indicadores clave de rendimiento operativo 33
Cuestiones pendientes para versiones próximas 34
2) Recepción mercadería del Proveedor (Patagonia) 35
Indicadores clave de rendimiento operativo 35
Cuestiones pendientes para versiones próximas 36
3) Preparación de pedidos 37
Cuestiones pendientes para versiones próximas 37
Gestión del cambio 38
Capacitación previa: Tareas previas al desarrollo del proyecto 39
Capacitación 39
Involucramiento en el Cambio 39
Metodologías ágiles 40
Conflictos: Tareas mientras se lleva a cabo el desarrollo y la implementación. 40
Resistencia al cambio 40
Conflicto de Intereses y Responsabilidades 41
Motivación y Momentum 42
Tareas posteriores a la implementación: Seguimiento de la metodología 42
Asegurarse el éxito 43
Cultura de mejora continua 43
Gestión del Conocimiento 43
Cronograma de implementación **44**
Diagrama de gantt 45
Valuación económica 47
Resumen del plan de acción **50**
Conclusiones **51**
Anexo **53**
Bibliografía 53
Modelado de procesos de SUMMO actualmente. (AS-IS) 53

Matriz de Relevancia 56

Detalle - Valuación Económica 58

Escenario Negativo/Pesimista 58

Escenario Neutral/Normal 59

Escenario Positivo/Optimista 60

Procesos 61

Devoluciones y anulaciones parciales 61

Recepción mercadería del Proveedor (Patagonia) 62

Preparación de pedidos 63

Subprocesos 64

1a: Ubicación en anulación 64

1b: Creación de contenedores 64

2a: Verificación control ciego 65

2b: Generar control ciego 65

2c: Devolución de pallets 66

2d: Declaración de diferencias en la factura 67

2e: Carga de remito manual 67

3a: Armado de pedidos 68

Presentaciones 69

Relevamiento (1) 69

Diagnóstico (2) 77

Plan de Acción (3) 86

Presentación Interna - Modelado BPMN 97

Proyecto Final

Resúmen ejecutivo

En el siguiente informe detallaremos el desarrollo del trabajo que realizamos sobre la organización Summo Mayorista, que fue elegida entre diferentes organizaciones postuladas para realizar una consultoría de negocio buscando la mejora de alguno de los aspectos de la misma. Como muchas de las pequeñas y medianas empresas en crecimiento, a Summo se le identificaron problemáticas relacionadas a la falta de formalización y diagramado de sus procesos operativos.

Como sabemos, los procesos no formalizados son difíciles de mejorar por la falta de visibilidad de los mismos, **¿Cómo puedo mejorar algo que no puedo medir?** Las tareas se tornan difusas y se pierde la oportunidad de asignar responsabilidades de forma clara y mantener trazabilidad de las actividades, además de la dificultad o directamente imposibilidad de medir el desempeño mediante indicadores, imposibilitando u obstaculizando el proceso de toma de decisiones por parte de la organización.

En vistas a esta problemática y los objetivos de la empresa, comenzamos por un relevamiento de varios aspectos de la industria y de la organización en particular, y luego de varias entrevistas con SUMMO y análisis de la información, estuvimos en condiciones de aproximar un diagnóstico sobre algunos puntos de dolor derivados de todo este proceso.

Finalmente desarrollamos un plan de acción que permita mejorar estos "puntos de dolor" en el corto mediano y largo plazo, teniendo en cuenta los objetivos de la empresa, la variable tiempo, y nuestra capacidad de mejora.

Nuestra solución consiste en la elaboración de modelos iterativos BPMN 2.0 de tres de los procesos identificados como clave en términos de problemáticas: **La recepción de mercadería, el manejo de devoluciones y la preparación de pedidos** y la promoción de una metodología de mejora continua iterativa extrapolable a todos los procesos de la organización. Estos modelos fueron iterados en colaboración con la empresa, donde se propusieron mejoras y se elaboraron cuando fue posible, tableros con indicadores (KPIS) de desarrollo propio, combinables y rediseñables.

Además de lo anterior, se abordan cuestiones relativas a un cronograma de implementación estimativo dentro del marco de lo que sería un proyecto que abarque la aplicación de esta metodología a lo largo de todos los procesos, una evaluación económico-financiera del mismo, y un

conjunto de buenas prácticas denominadas dentro del término "Gestión del cambio" que permitan alinear a las diferentes áreas de la compañía a las nuevas metodologías.

Los ingresos cuantificables potenciales del proyecto se ven proyectados en las posibles mejoras que se puedan encontrar en la estructura de procesos a mejorar (Ahorros de tiempo, disminuciones en márgenes de error) mientras que los no cuantificables se basan en las mejoras en los flujos de comunicación y capacitación de nuevos empleados, como así también la disminución de conflictos a largo plazo.

En lo referido al costo, se intentó cuantificar el esfuerzo necesario para adoptar la metodología y diagramar todos los procesos que se decidan abordar. Se analiza una inversión inicial de aproximadamente **ARS$1.200.000** y un costo total de **ARS$2.500.000** en nueve meses de implementación, lográndose un punto de quiebre positivo en el mes número siete por ganancias obtenidas por el aumento de ingresos (por reducción de devoluciones) y una disminución de costos (por menos retrabajos y aumento de eficiencia de los trabajadores); impactando en ingresos de hasta **$670.000** por mes gracias a las mejoras directas obtenidas de la implementación del proyecto.

Consideramos una tasa de descuento **TREMA** de un **2,41% Mensual (Tasa de plazo fijo a 30 días de Banco Nación)**

Escenario 1 (Pesimista)	**Escenario 2 (Normal)**	**Escenario 3 (Optimista)**
TIR: 3,98%	TIR: 37,84%	TIR : 69,96%
VAN: ARS -$213.688	VAN: ARS $1.709.806	VAN:ARS $4.156.887
P-RECUPERO: Mes 9	P-RECUPERO:Mes 6	P-RECUPERO: Mes 5

Relevamiento

Análisis Macro Entorno

Mercado de distribuidores/mayoristas

En la búsqueda de información sobre cómo funciona este mercado lo primeros pasos consistieron en recibir asesoramiento prestado por conocidos dentro del negocio de distribuidores mayoristas o empresas de logística., el resto de la información obtenida proviene de medios académicos como de la propia expertise del grupo de trabajo.

Identificamos que el grupo SUMMO se encuentra inscripto en la ADGYA (Siendo esto lo único que encontramos en internet de la distribuidora), siendo distribuidores oficiales que deben respetar ciertas ZONAS de trabajo fijas. Esto significa que todo distribuidor oficial tiene una zona asignada y que su modelo de negocio se basa en el contacto con proveedores a los que se les compra para posteriormente distribuir a sus clientes radicados en ESA ZONA ASIGNADA, pudiendo optar posteriormente por logística propia o tercerizada. A su vez existe la posibilidad de vender a consumidor final directo, pero que no aplica para todos los distribuidores.

Esto si bien limita las zonas geográficas de venta, permite libertad total de clientes y proveedores dentro de las mismas.

Entendemos que uno de los principales problemas que enfrentan las distribuidoras es la **gestión de pedidos y dentro de la misma la logística inversa**. Y que en caso de contar con una flota de transporte propio, es muy difícil reducir los costos de transporte, existiendo muchas variables en juego que escapan del control de las empresas. Estas empresas suelen trabajar con un WMS para la gestión de pedidos interna y un TMS para la parte externa (control de transporte).

Gracias a esta recopilación inicial de información, pudimos definir previamente unas 19 preguntas **CLAVES** sobre lo que necesitábamos averiguar de SUMMO en la primera reunión virtual, preguntas que adjuntamos más adelante bajo el título “Entrevista con José”.

Pestle

Contexto ambiental

- ➔ Existe hoy en día a nivel internacional, cierta presión, abordada por las áreas de Responsabilidad Social Empresaria, de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. Para las empresas de logística y distribución esto impulsa la eficientización de los medios de transporte y de las redes logísticas.

Contexto económico

- ➔ En un nivel generalizado Argentina atraviesa una gran recesión con caídas importantes en el consumo, lo que en logística se traduce en menores volúmenes de transporte y carga.
- ➔ La devaluación de la moneda nacional crea una tendencia a stockear bienes dolarizados.
- ➔ Los costos de transporte (combustible, salarios) son altos y al ser costos de los que el sector distribución no tiene control, dejan muy poco margen de mejora a las empresas de este rubro, limitándolas a la búsqueda de eficiencia y productividad.
- ➔ A causa de la pandemia de este año, la curva de demanda se comportará de manera atípica. En una primera instancia se esperan niveles de demanda muy superiores a la media en cuanto a bienes alimenticios y productos de limpieza, pero en estadíos posteriores, esta demanda muy probablemente caerá a niveles inferiores a la media, por la propia recesión, y por el sobrestock social de ciertos bienes (alimentos no perecederos, productos de limpieza).

Contexto social

- ➔ El sindicato de Camioneros, cuenta con altos poderes de negociación salarial.
- ➔ Actualmente no existen otros medios viables de transporte distribución.
- ➔ Cultura bolsón y compras familiares.
- ➔ Auge del Ecommerce: Tendencia mundial creciente de realizar compras de menor volumen a partir de localizaciones distintas, contrario al paradigma que aborda la logística tradicional (Grandes volúmenes, pocos destinos).
- ➔ Afinidad creciente de los consumidores a la presentación de catálogos y precios on-line.
- ➔ Psicosis generalizada de la sociedad causada por la pandemia actual. (Fluctuaciones atípicas en la demanda derivada) Se espera un posible "**efecto látigo**" a lo largo de la cadena de valor, donde se van a ver principalmente afectados los mayoristas como SUMMO.

Contexto político

- ➔ Congelamiento de precios.
- ➔ Productos precios cuidados, canasta básica.

Contexto legal

Gran presión fiscal que reduce las utilidades netas e incrementa los costos:

- ➔ Altísima carga impositiva en el combustible, que es transferida a los costos logísticos.
- ➔ Impuesto al cheque.
- ➔ Regulaciones fiscales vigentes hacen que el costo de contratación de mano de obra constituya un costo alto.
- ➔ Posibilidad de estado de emergencia (cuarentena), con cese forzoso o parcial de algunas actividades comerciales.

Entrevista con José

Debido a la falta de información sobre la empresa en internet procedimos a consultar lo referido al micro entorno directamente con nuestro contacto, realizándole preguntas claves enfocadas en las dudas surgidas luego de analizar el mercado de distribuidores y el contexto actual.

José trabaja en SUMMO desde Julio 2019 es estudiante de Ingeniería Industrial en la UBA y su puesto en la distribuidora es de Analista de gestión y operación en depósito (Ingreso de la mercadería e ingresos para preparación de pedidos). Su horario laboral es de 7:15 a 13:00 hs.

Se encarga de la gestión de pedidos y análisis y su función principal es la de actuar como nexo entre el área de depósito y ventas, recopilando información de depósitos y de mercadería de entrada y salida para comunicárselo al área de ventas.

A lo que apuntamos fue a realizar preguntas que nos ayudasen a identificar problemas en la distribuidora. El análisis previo jugó un rol fundamental porque nos capacitó para preguntar sobre logística inversa. En el momento en el que lo mencionamos, José nos confirmó que efectivamente la logística inversa es también un problema para ellos.

El contacto nos comentó sobre los sistemas que utilizan, softwares ERP custom, WMS y AXUM, (Todos verticales de industria).

En esta primera entrevista obtuvimos información sesgada por el área de conocimiento del contacto, teniendo en vistas el planeamiento de una segunda con un puesto de la empresa que permitiese una visión más holística de las problemáticas.

Las preguntas realizadas a José fueron las siguientes:

1. Puesto de José en Summo
2. ¿Cuál es la Historia de summo? ¿Cómo nace?
3. ¿Cuál es su cultura y qué estrategia tienen?
4. ¿Tienen Misión visión valores ?
5. ¿Cómo es la estructura de la empresa ? Empleados y turnos.
6. ¿Quienes son sus principales proveedores y de qué productos ?
7. ¿Qué relación tienen con estos? (Tipos de contratos)
8. ¿Quienes son sus principales tipos clientes ? ¿Venden a consumidor final?
9. ¿En qué zonas pueden distribuir?
10. ¿Cómo gestionan los pedidos? Y dentro de esto, ¿cómo realizan la logística inversa (devoluciones)?
11. ¿Cómo realizan el pronostico de venta y cómo calculan el stock de seguridad?
12. ¿Tienen estacionalidades o picos de demanda?
13. ¿Usan los sistemas WMS y/o TMS?
14. ¿Cómo realizan el seguimiento y control de los pedidos?
15. ¿Qué kpis utilizan? ¿Cómo miden los costos?
16. ¿Los camiones son propios? ¿Cuántos tienen? ¿Qué capacidades/tamaños tienen?
17. ¿Cuanto tardan en cargar un camión completo? (El más grande)
18. ¿Cuánto tiempo permanece el inventario en depósito? ¿Cuántos depósitos tienen y de qué capacidades?
19. ¿Quienes son sus principales competidores y que los diferencia de ellos?

Análisis empresa y Micro Entorno

Summo distribuidora

Historia

Summo (Prologia S.A) **nace** como un proyecto familiar utópico, conducido por César Luis Frascarelli que después de 15 años de trabajar en relación de dependencia en empresas del sector de

consumo masivo, busca independizarse como **mayorista/distribuidor de golosinas y bebidas.** La historia empieza **en el año 1990** con la apertura de un local tipo mayorista en la **zona de Morón.**

En **1992** a partir de la incorporación de las empresas GATORADE Y PEPSICO SNACKS, se transforman en **distribuidores mayoristas** y comienzan a trabajar con personal de ventas en la calle atendiendo clientes mayoristas y minoristas como kioscos, escuelas, canchas de fútbol, paddle, etc. Este cambio implicó un giro en el negocio y por ende una mudanza del depósito por el espacio físico requerido.

Por la necesidad de ser más competitivos en el mercado en el año **1996** comienzan a trabajar con la empresa BONAFIDE ampliando además el área de influencia como distribuidor oficial en el partido de La Matanza.

Durante ese mismo año se suma formalmente a la estructura de la empresa Sebastián Frascarelli, el hijo mayor de César que ya venía colaborando en la empresa alternando sus días de trabajo con el estudio.

Para el año **2000** continuaron sumando empresas como RAYOVAC, GEORGALOS, PARNOR, LHERITIER, ETC y manteniendo siempre los mismos canales de atención.

A su vez, se suman en esta etapa Nicolás y Guido Frascarelli quienes también lo venían haciendo de manera intercalada con el estudio.

Con el inicio del año **2003 Unilever los contacta para ser distribuidores de su marca ADES,** esto les permite además extender el área de influencia hacia la Capital Federal.

En los años siguientes suman personal y empresas como FELFORT, CABRALES Y FERRERO para ser cada día más competitivos.

Transitando siempre un camino de crecimiento, incorporando más y mejor tecnología y personal a la empresa el año **2010** se convierte en uno de los más importantes para la empresa porque **UNILEVER los designa Distribuidores oficiales de Alimentos y bebidas para un sector del partido de La Matanza.**

Debido a los buenos resultados obtenidos, en el año **2012 UNILEVER los designa distribuidores ONE lo que significa sumar sus marcas de limpieza y perfumería.**

Desde luego que con todos estos cambios y nuevos proveedores, se vieron obligados a, en el transcurso de los años, tener mudarse en varias ocasiones porque los espacios físicos iban quedando chicos para satisfacer las necesidades requeridas tanto por proveedores como clientes.

Con la llegada del año **2015,** suman proveedores como NESTLÉ y GAONA. Hacia fines de dicho año, **UNILEVER les confía la atención de todo el partido de Morón como distribuidor ONE.**

A partir de **2017, deciden concentrar toda la actividad como DISTRIBUIDORES de UNILEVER en exclusividad, en los partidos de La Matanza y Morón.**

En **2019** se mudaron a la ubicación actual, un depósito de 1400 mts. de superficie, e incorporaron tecnología con un sistema (WMS) específico para la gestión de pedidos internas.

Misión Visión Valores

VISIÓN: Ser líderes en la comercialización de productos de consumo masivo en nuestras áreas de influencia.

MISIÓN: Ser una empresa de comercialización eficiente que colabora con el éxito de sus proveedores,distribuyendo sus productos en el lugar correcto, en el momento oportuno y a precio justo, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

VALORES: La empresa está comprometida con valores tales como honestidad, responsabilidad, cumplimiento y valorización de todos los integrantes de la misma.

Orientan e inspiran la creación y funcionamiento de la actividad empresarial de PROLOGIA S.A., los siguientes valores:

- ➔ Responsabilidad: Cumplimos con nuestros compromisos y la palabra empeñada. Respondemos, brindando un excelente servicio a clientes y proveedores.
- ➔ Honestidad: Ser consecuentes entre lo que se dice y lo que se hace.
- ➔ Respeto y Satisfacción del cliente: Actitud, respeto por la gente y un excelente servicio.
- ➔ Confiabilidad: Entendemos nuestra actividad con los clientes y proveedores sobre la base de relaciones en el largo plazo. Somos fiables.
- ➔ Compromiso y cumplimiento: Identificamos los intereses de nuestros clientes, y trabajamos para satisfacerlos.
- ➔ Sentido de pertenencia: Nos comprometemos a difundir los valores entre el personal y los clientes, dado que estamos orgullosos de ellos, y consideramos que su conocimiento por parte de nuestro entorno ayuda al logro de nuestra finalidad empresarial.

Proveedor

El principal proveedor actual con el que trabajan es **Unilever**. Son distribuidor oficial de la empresa y los productos que distribuyen son consumibles de limpieza, cuidado personal y alimentos.

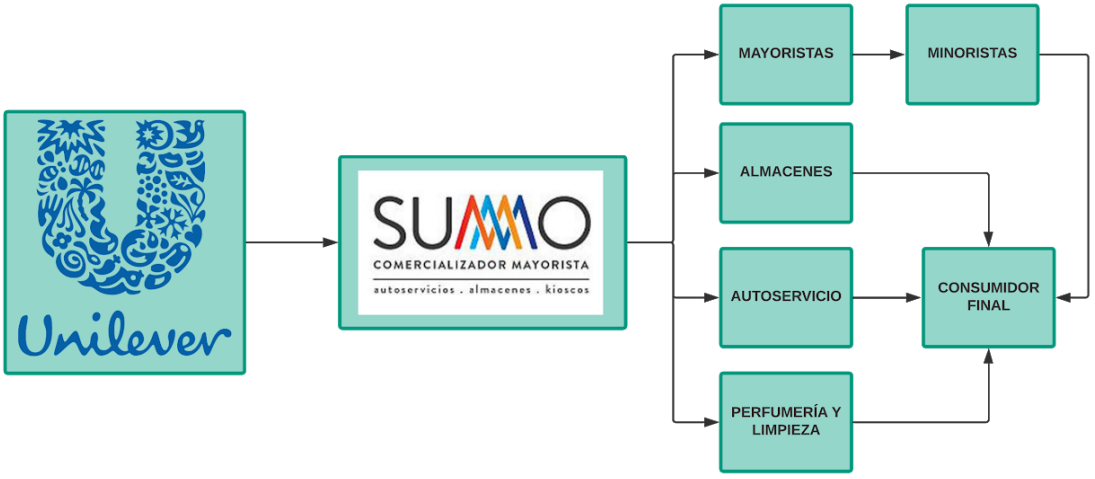
ZONAS DE TRABAJO: Todo el municipio de Morón-Castelar-Haedo-Palomar y La Matanza (Sólo el norte hasta Carlos cazar: Ramos Mejia, Ciudadela, San Justo, etc).

Clientes

En total hay 1500 negocios atendidos en la zona los cuales incluyen:

- ➔ Autoservicios.
- ➔ Almacenes.
- ➔ Dietéticas.
- ➔ Negocios de Perfumería y Limpieza.
- ➔ Almacenes, Granjas y Carnicerias.
- ➔ Mayoristas (Trato preferencial para ellos, financieramente hablando).

SEGMENTO DE CADENA DE VALOR



Estructura de la empresa

La distribuidora está dividida en 5 equipos de trabajo.

1. **DIRECCIÓN**: Equipo conformado por el dueño y la persona a cargo de tesorería.
2. **VENTAS:** Equipo conformado por vendedores de los cuáles, 5 son asignados a la venta con autoservicios, 4 a la venta con almacenes, 3 a la venta con perfumerías y negocios

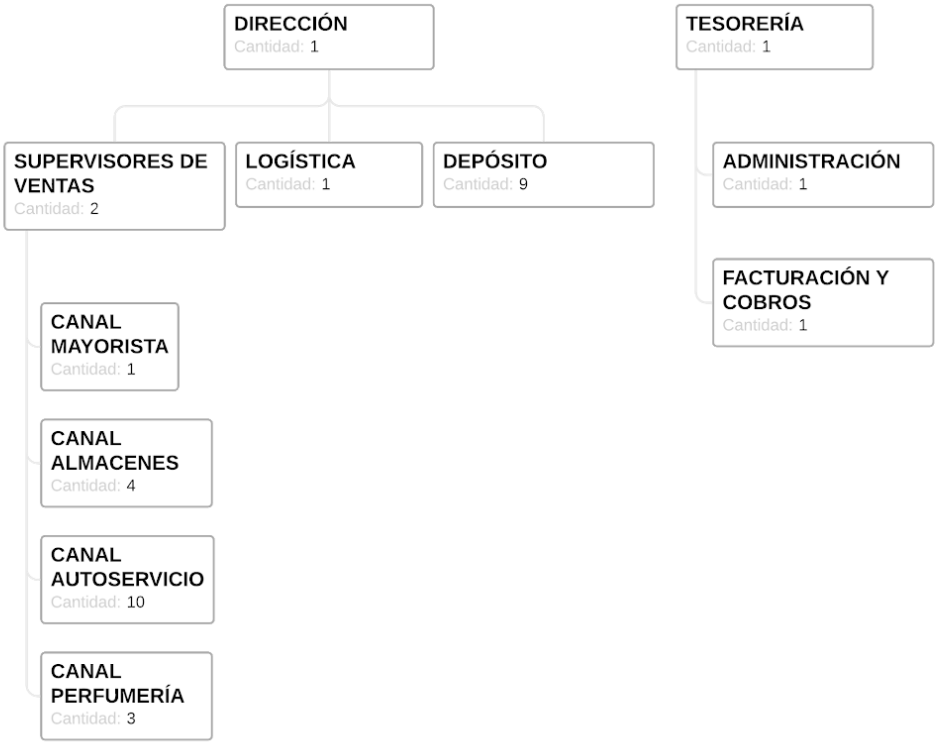
de limpieza y por último hay una persona sola asignada a mayoristas. También hay una última persona encargada de supervisar a todos los vendedores.

3. **DEPÓSITO:** Equipo conformado por 8 operarios.
4. **LOGÍSTICA:** Una sola persona asignada a la planificación.
5. **ADMINISTRACIÓN:** Conformado por dos personas una para Administración y otra para Cobros.

ROLES IMPORTANTES:

- ★ César Frascarelli, dueño y máximo responsable de la empresa.
- ★ Sebastián Frascarelli, es el responsable de administración.
- ★ José (nuestro contacto), entra en el equipo de depósito siendo el número 9 y es el anexo con admin y ventas.

Organigrama



Sistemas informáticos

En el depósito utilizan el WMS-PATAGONIA desde Junio del 2019. El mismo es un sistema de gestión de depósitos. Gestiona la recepción, preparación, despachos y reposición. Esto es a nivel interno.

A nivel externo, la parte de los despachos o transporte no cuenta con un sistema aplicado, es la parte que está en construcción. Realizan todo de forma manual con seguimientos manuales. Lo único que poseen es un sistema de GPS. Controlan la trayectoria a través de un traqueo con aseguradora. Asi ven que negocios van visitando, cuánto tiempo llevan desde que salieron y dónde están geográficamente.

En ventas utilizan el sistema AXUM que es de recopilación de pedidos. Este lo sincronizan con su ERP SUMMO, el mismo es un software a medida, personalizado para la empresa ya que es por el cual se administra todo (Corazón de la empresa).

AXUM hace la bajada de pedidos y el mismo EPR lo administra y hace la subida al WMS Patagonia. Todo pasa por el sistema ERP.

Los casos que involucren mercadería devuelta (Logística inversa) no lo están trabajando con un sistema.

Gestión de pedidos

1. Los pedidos siempre en la mañana de 8:30 (Comienza la jornada laboral de los vendedores) hasta las 14hs.
2. A las 14 hs se hace la bajada desde AXUM al ERP.
3. Hasta las 17 hacen la planificación de los pedidos.
4. Al día siguiente se prepara/controla y luego se entrega.

Logística: la entrega de pedidos tiene una relación pedido / entrega de 48 hs. con 9 repartos diarios. Los pedidos que llegaron ayer los preparan hoy y llegan mañana.

Actualmente están atrasados con la preparación de los pedidos porque el año arrancó con vacaciones en el sector de depósitos. Al retrasarse la preparación se retrasaba la logística que debían esperar que terminen los pedidos. Pero en situaciones normales con las personas asignadas y etc se cumple la entrega a las 48 horas.

Estacionalidad: En verano sube la venta de los productos de limpieza y en invierno la de los alimentos. Cambia la composición de los pedidos pero no hay picos de los mismos, es decir que la alta

de algo corresponde a la baja de lo otro. Por lo cual se mantiene el promedio de pedidos. No representa dificultad a la hora de armado de pedidos.

La fecha problemática son las últimas dos semanas de diciembre que es cuando el cliente se stockea mas y corresponde con el pedido de licencia de los empleados. Luego problemáticas relacionadas a la situación país.

Transporte

La flota es tercerizada. No son camiones son furgonetas cerradas de carga máxima de 1500 kg y 2.5m3 de volumen. Cuentan con 10 y las mismas manejan un promedio de entre 10 y 20 pedidos cada una. En promedio 160/170 pedidos por día, como **máximo 200 pedidos.**

No cuentan con las 10 todos los días, es según el pronóstico de pedidos que tengan.

Competidores

Unilever limita las zonas de venta, por lo que no tienen competidores, es decir, distribuidoras que compitan con ellos.

Sus "competidores" serían los grandes mayoristas como Makro, Vital y etc. Ya que existe la posibilidad de que los clientes no quieran esperar las 48 hs porque necesitan algo ya y entonces van a los mayoristas.

Problemáticas

LOGÍSTICA INVERSA: Es un problema tedioso porque el 80% de los clientes son autoservicios (Ej: "chinos") y sin previo aviso en el momento de la entrega solicitan devoluciones, por lo que luego SUMMO debe ocupar a un empleado que está preparando un pedido para que se encargue y gestione la mercadería devuelta. Hasta enero contaban con 3% de devoluciones/ventas del mes. Ahora cuentan con un 6%/ventas del mes.

Recientemente implementaron que una vez hecho el pedido, no se aceptan devoluciones a menos que sea por problema en el producto. Con pedidos grandes y clientes más frecuentes, mantienen un régimen de devolución, siempre y cuando las circunstancias lo ameriten, o, se permite cierto margen de devolución.

DEPÓSITO: Tienen un problema en el ingreso de mercadería en general, les cuesta mucho tener el lugar de descargo de mercadería libre cada vez que viene el camión del distribuidor. Cuando no está bien despejado se atrasa la recepción.

El Clark es tercerizado y cobra por hora para bajar la mercadería, es por esto que deben ser lo más ordenados posible en el lugar de descarga. El sistema que utilizan no les muestra la tarea que deberían ejecutar para que el depósito esté en orden a la hora de recibir mercadería del distribuidor.

VENTAS: Los vendedores levantan los pedidos. El problema surge cuando hay devoluciones, ya que tienen que cargar en el sistema dicha devolución y al trabajar por comisión, tienen que reorganizar el pedido.

Almacenamiento

Depósito: Se encuentran físicamente dentro de un predio cerrado en la localidad de San Justo, con un depósito de 1400 mts.; 1150 posiciones de almacenamiento y equipamiento que les permite operar hasta los 6 mts. de altura y la descarga paletizada en las entregas.

El espacio de almacenamiento está compuesto por 7 pasillos. Cada uno tiene 16 posiciones. Por posición entran entran 2 pallets. A su vez, tienen 3 niveles.

Cada vez que entra la mercadería, se almacena como máximo en las próximas 24hs.

Análisis 5 fuerzas de Porter

Posterior a la recopilación de los entornos MACRO y MICRO obtenidas por medio de entrevistas y búsqueda propia, esquematizamos la información en un análisis de Porter:

1. **AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES:** El tiempo de entrega de SUMMO es de 48hs, eso constituye una amenaza en sí misma, pudiendo ocasionar que sus clientes vayan a comprar directamente a mayoristas, en caso de necesitar bienes de manera más inmediata.
2. **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:** Unilever es su principal proveedor por lo cual si lo pierden, pierden todo el negocio. El poder del proveedor en este caso es muy grande. Summo intenta definir un contrato adecuado para su beneficio y ha asignado a un ejecutivo de venta encargado de controlar el cumplimiento de Unilever en materia crediticia, cobertura, etc.
3. **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES:** Actualmente observamos que los clientes tienen gran poder de negociación (los que hacen pedidos grandes) ya que son esenciales para Summo. A ellos les permiten cierta flexibilidad que a un cliente más chico no le otorgarían, por ejemplo, les permiten que gestionen devoluciones de pedidos sin previo aviso.

4. **AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS:** Unilever podría decidir saltarse los intermediarios e implementar venta directa, distribuyendo ellos mismos sus productos y dejando a SUMMO sin proveedor clave.

   El auge del ecommerce y los catálogos online son una amenaza para empresas como summo, que no cuentan con presencia en redes sociales y solo realizan venta física.

5. **INTENSIDAD DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES DEL SECTOR:** El sector de distribuidores mayoristas de Unilever se rige por ZONAS. Esto está reglamentado y por el momento se respeta, por lo cual no existen rivalidades intensas dentro de una misma zona más que lo mencionado anteriormente.

Análisis FODA

Resumen del relevamiento

Summo es una empresa de distribución y almacenamiento mayorista que cuenta con 32 empleados aproximadamente, es distribuidor oficial de Unilever, quien es su único proveedor.

Opera solamente en Buenos Aires, en las zonas de La matanza y Morón, y vende a cuatro canales físicos. (Autoservicio, mayoristas, almacenes, comercios de perfumería y limpieza) NO cuentan con venta directa a consumidor final.

La información obtenida para la etapa de **relevamiento** se consiguió mediante una **primera entrevista virtual** con el contacto proporcionado por la empresa (empleado de depósito).

De esa entrevista además de conseguir toda la información sobre la empresa en general (Posición en la cadena de valor, organigrama, sistemas informáticos que utilizan, clientes, historia, entre otros) obtuvimos información sobre algunos de los problemas que enfrentan, centrados en la gestión de pedidos, donde la logística inversa (Ocasionada por las devoluciones de los pedidos) y los tiempos muertos en el proceso de carga/descarga de mercadería son problemáticas que la empresa considera muy relevantes.

Por otro lado identificamos por nuestra cuenta otros problemas, tales como la ausencia total de la empresa en internet/redes sociales.

Diagnóstico

¿Cómo nos preparamos para esta etapa?

Para la presente etapa establecimos un segundo contacto con la empresa, esta vez directo con el dueño (César Frascarelli). Antes de tener esta reunión volvimos a analizar la información con la que contábamos y decidimos realizar un árbol lógico PREVIO a la segunda entrevista. Organizamos las tareas de la etapa de la siguiente manera:

1. Establecer Segundo contacto.
    a. Contactar a José para definir reunión con César.
    b. Preparar preguntas para la reunión enfocadas en problemáticas y en los objetivos estratégicos de la empresa.
2. Generar un árbol lógico previo antes de la reunión identificando posibles causas de las problemáticas.
3. Analizar lo obtenido en la segunda reunión y contrastar con el árbol previo.
    a. Definir que valora Summo como empresa y que cosas no
    b. Definir los problemas que tienen desde una perspectiva de la alta gerencia
    c. Evaluar posibles alternativas de mejora.
    d. Definir qué necesitamos para comenzar a trabajar en las mejoras.
4. Generar árbol lógico post reunión a modo de entregable.
5. Crear presentación para el viernes 24/04.
6. Analizar feedback recibido luego de la presentación:
    a. Definir el norte del trabajo en base a las oportunidades de mejora.
    b. Evaluar si las causas de los problemas son las verdaderas causas de los problemas.
    c. Revisar las relaciones causales entre los problemas y los síntomas.
    d. Realizar una matriz ponderada para decidir las mejores propuestas de mejora en base a múltiples factores.
    e. Elaborar el informe para entregar el 07/05.

¿Cómo obtuvimos la información?

Para el presente **diagnóstico** realizamos una segunda entrevista virtual, con el dueño de la empresa. La misma fue enfocada a ver en detalle cuáles son los problemas que enfrentan, sus

expectativas de mejora, que cambios sufrieron posteriores a la pandemia, que aspectos valorarán mejorar y qué aspectos no.

Segunda entrevista - Preguntas

Logística inversa

- ¿Qué porcentaje actual de devoluciones están teniendo?¿Desde hace cuánto? ¿Está de acuerdo a estándares de industria? ¿De dónde y cómo se obtuvo esa estadística?
- ¿Cuáles son los clientes que les han pedido devoluciones? A qué clientes les permiten estas devoluciones? ¿Por qué les permiten las devoluciones?
- ¿Tienen identificada la causa de esas devoluciones? ¿Qué causas/motivos les da el cliente en ese momento?
- En caso de que una causa fuera que el producto llega dañado: ¿Tienen identificado el momento donde se produce ese daño?
- En caso de que una causa fuera que la cantidad no es la pedida: ¿El problema se origina en el área de ventas por pedir una cantidad que no era o en el área de carga?

Sistemas

- ¿Los sistemas que tienen les permite una buena comunicación entre ventas y carga? Los sistemas mejoran la comunicación?
- ¿Los sistemas están a la altura del negocio? están desactualizados?
- Son funcionales al negocio? Aportan Valor?
- Los empleados saben utilizarlo correctamente?

Exposición

- Con respecto a la exposición en redes ¿Por qué motivo no cuentan con una página web?
- ¿Cómo consiguen a los clientes?
- ¿Cómo se comunican con los clientes?
- ¿Como hacen los clientes los pedidos?

Relaciones

- ¿Cómo es la relación con el proveedor?
- ¿Cómo es la relación con el cliente?

Procesos

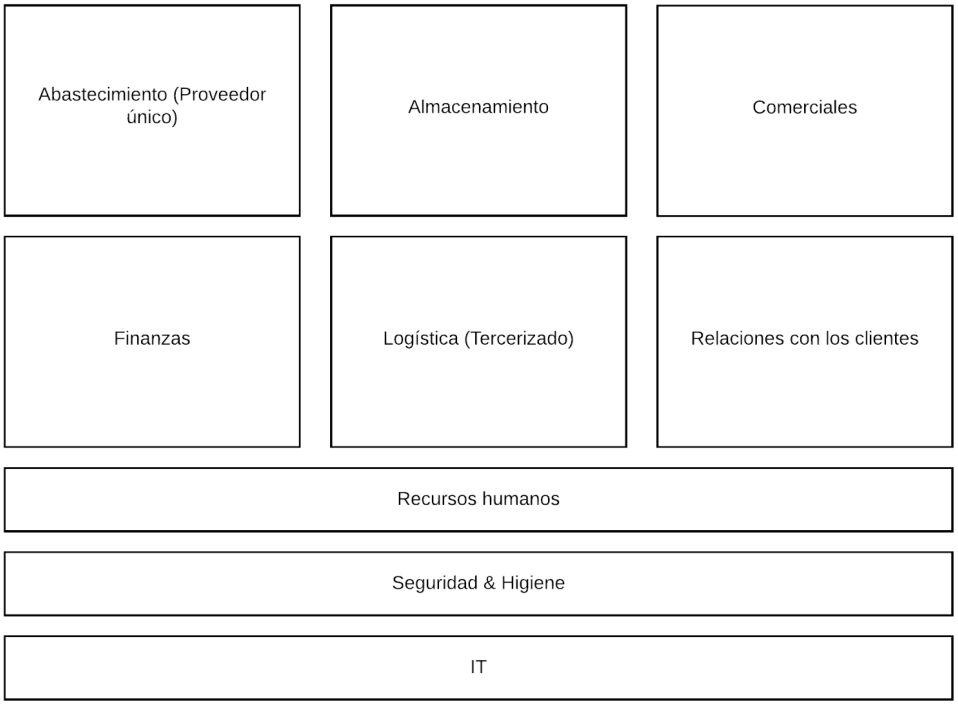
- ¿Existen flujos de procesos en la empresa?
- ¿Tienen documentación de dichos procesos?
- ¿Crees que estos procesos son eficientes o se pueden mejorar?

Covid-19

- Cómo es su situación actual con esta nueva problemática?
- Que modificaron en sus procesos para adaptarse a la misma?
- ¿Qué controles están implementando?
- Tienen más pedidos o menos que antes? Están activos todos sus clientes?
- ¿Que esperan que va a suceder con el stock?

Información sumarizada a partir de los datos

Macroprocesos de SUMMO Nivel 3



Notas sobre los procesos

Generales

Summo enfrenta procesos rutinarios, secuenciales y repetitivos que se repiten en una frecuencia diaria, semanal o mensual.

Toda operación manejada a nivel interno, es decir que no depende de agentes externos, es cíclica siempre.

Cambios con el COVID-19

Ante la problemática actual están teniendo dificultades de contacto con los clientes y es por esto, que se encuentran en la búsqueda de nuevos elementos tecnológicos para trabajar a distancia y volver más efectiva la comunicación, en lo posible antes de que termine la cuarentena. A su vez, tuvieron una reducción en la cantidad y volumen de pedidos promedio lo que creemos que se debe a que el tiempo de entrega sigue siendo el mismo (48 hs), es decir, no están aplicando entrega inmediata algo que actualmente busca la mayoría de sus clientes por el aumento en la demanda como resultado del COVID-19.

Por otro lado el vendedor sigue contactando a los clientes vía telefónica pero en general el cliente no tiene tiempo para hacer los pedidos o se demora, variabilizando el tiempo en que toman las operaciones.

Ventas

Una vez por semana la gerencia controla el área de ventas la cual se maneja de la siguiente forma:

Los vendedores visitan a los clientes, un dia por semana fijo y no toman pedidos los días feriados, esto es así para flexibilizar los días de entrega. Por cuestiones de organización, la gerencia espera despachar un pedido a un cliente específico 48hs posterior a la visita.

Cobran por comisión y premios, y esta comisión se les entrega con el pedido entregado a fin de mes pero, si hay devoluciones y no se concreta la venta, al mes siguiente se descuentan las comisiones cobradas.

A su vez, cuentan con márgenes de negociación por lo que se les exige una rentabilidad mínima. Cuanto más caro venden, más comisión / premios reciben.

Compras y almacenes

A diferencia de las operaciones internas, la recepción de insumos no es cíclica, ya que dependen de un agente externo: Unilever.

Unilever no respeta los días de entrega pactados, en ocasiones entrega varios pedidos juntos y hay veces que directamente no entrega. Esto trae complicaciones en el almacén y desbalances en la carga de trabajo diaria, problemas de stock y tiempos muertos. Esta problemática se podría solucionar con un 50% más de espacio de depósito y de empleados (por los días que Unilever decide entregar varios pedidos juntos) pero Summo no planea realizar la inversión.

Devolución de pedidos

Al devolver un pedido, el mismo vuelve al depósito e ingresa en un proceso de desarme y colocación de los elementos en cada lugar del depósito. Esto significa la reasignación de capital humano para atender un proceso diferente al que tienen asignado para determinado tiempo. Los pedidos son devueltos porque **Summo cobra en el momento de la entrega** y, si el cliente no quiere el pedido, no lo paga. Esto es así ya que el método principal de pago que utilizan es efectivo. Hay clientes que no devuelven nunca pedidos y clientes que devuelven uno de cada tres pedidos. Cada tanto se cataloga a los clientes que devuelven demasiados pedidos y se les informa que no se les va a visitar más.

El dueño de la empresa expresó textualmente: *"A los clientes me gustaría decirles cuando me devuelven un pedido: Me hubieses avisado antes que no querías esto".*

Datos de devoluciones en Abril 2020

Total de devoluciones primera semana = 16 pedidos cerrados.

- ➔ **9 = El cliente no tenía dinero para recibirlo.**
- ➔ 4 = Devueltos por motivos de sanidad (Causa nueva, COVID-19).
- ➔ 2 = Anulado/no lo pidió (Se equivocaron en Summo o en el almacén, o el cliente miente y dice que no lo pidió, pero en realidad no tiene dinero para pagarlo o no lo necesita).

El porcentaje de devoluciones de los clientes se incrementó con el Covid-19.

Las devoluciones parciales o totales (x) son las siguientes:

- x = 6% máximo histórico.
- x = 3,9% actual (Marzo).

Objetivo de la empresa: x < 3%

Procesos informáticos

Con respecto a los procesos informáticos, nos dijeron textualmente la siguiente oración: "Si un sistema no me proporciona una mejora rápida y visible, no se usa".

César es sponsor de utilizar tecnologías nuevas como existentes, cree que pueden ayudar a la comunicación y mejorar eficiencia, pero funcionando en conjunto con el trabajo humano cara a cara / boca a boca. Afirma que un sistema no es capaz de generar/transmitir empatía.

Sostiene que en cualquier empresa es muy difícil sostener una visión integradora y a largo plazo sobre temas de tecnología. Él trata de hacerlo y considera muy importante que toda la organización este enfocada en proponer mejoras y diferentes alternativas de hacer las cosas para aumentar la productividad. Quiere que haya mejoras e innovaciones que se produzcan constantemente y en todos los sectores y procesos de la empresa, con todo el personal realizando aportes desde sus diferentes puntos de vista y áreas de trabajo.

A su vez, César afirma que es difícil identificar lo que quiere el cliente y establecer canales de comunicación efectivos con ellos. También nos menciona que la venta a través de vendedores es clave en su negocio porque si vendiera de manera online o directamente a través de un sistema (sin interacción humana) siempre los mismos productos y de manera regular, estaría compitiendo por precio y él quiere tener una ventaja competitiva por el foco en el servicio al cliente que da.

Datos:

El año pasado (2019) actualizaron su ERP por uno a medida, personalizado para SUMMO, y también el 01/07/2019 implementaron un sistema nuevo de depósito WMS Patagonia: Sistema de gestión de depósitos que gestiona la recepción, preparación, despachos y reposición. En ambos casos tuvieron una implementación compleja y problemas con la capacitación.

Procesos de relacionamiento con Clientes

En la segunda reunión con César, entre otras cosas, nos manifestó que no sabía qué era lo que los clientes esperaban de él, si estaban conformes con el servicio que brindaba o si esperaban otra cosa. Además, desconoce totalmente cómo es la experiencia con el cliente a la hora de la entrega del servicio (desde que se realiza el pedido y hasta que le llega) y le encantaría poder recibir feedback por parte de los clientes.

Se plantea sin respuesta de manera textual: *"¿A mis clientes les interesa un menor tiempo de entrega?. El actual es de 48 hs y sabemos muy bien que la competencia a veces lo logra cumplir antes. Eso claramente es una ventaja para ellos."*

No cuentan con sitio web ni redes sociales porque no tienen puesto el foco en la obtención de nuevos clientes, sino que son siempre los mismos y se relacionan con ellos mediante contacto directo. Esto también es una consecuencia directa de que Unilever le delimita sus zonas de trabajo, asegurándole a todos los clientes de esa zona, pero no dejándole expandirse para obtener nuevos.

Próximamente estarán visibles a través de una nueva plataforma (marketplace) que está desarrollando Unilever para sus distribuidores y así ofreciendo un nuevo canal y permitiendo posibles nuevos clientes potenciales.

Como dijimos anteriormente, al no poder obtener nuevos clientes, SUMMO busca vender más cantidad y más productos a los clientes actuales.

¿Qué valora Summo?

Summo valora la eficiencia y productividad en los procesos repetitivos, las mejoras de procesos y las visiones multidisciplinarias en cualquier aspecto de la empresa, la calidad del servicio que le dan a los clientes con foco en lograr empatía, solución de problemas y buena comunicación.

¿Qué les gustaría de nosotros?

En general les gustaría una mirada de alguien externo a la organización sobre sus procesos y gestiones actuales, para que aporte valor otorgando otros puntos de vista. A su vez, necesita información sobre cómo se manejan otras distribuidoras, es decir, cuáles son las mejores prácticas que se pueden utilizar dentro de su industria. Para lo cual tenemos en consideración realizar benchmarking.

Por otro lado, el ir físicamente a relevar un proceso siendo agente externo les aportaría mucho valor porque estimula la propuesta de mejoras.

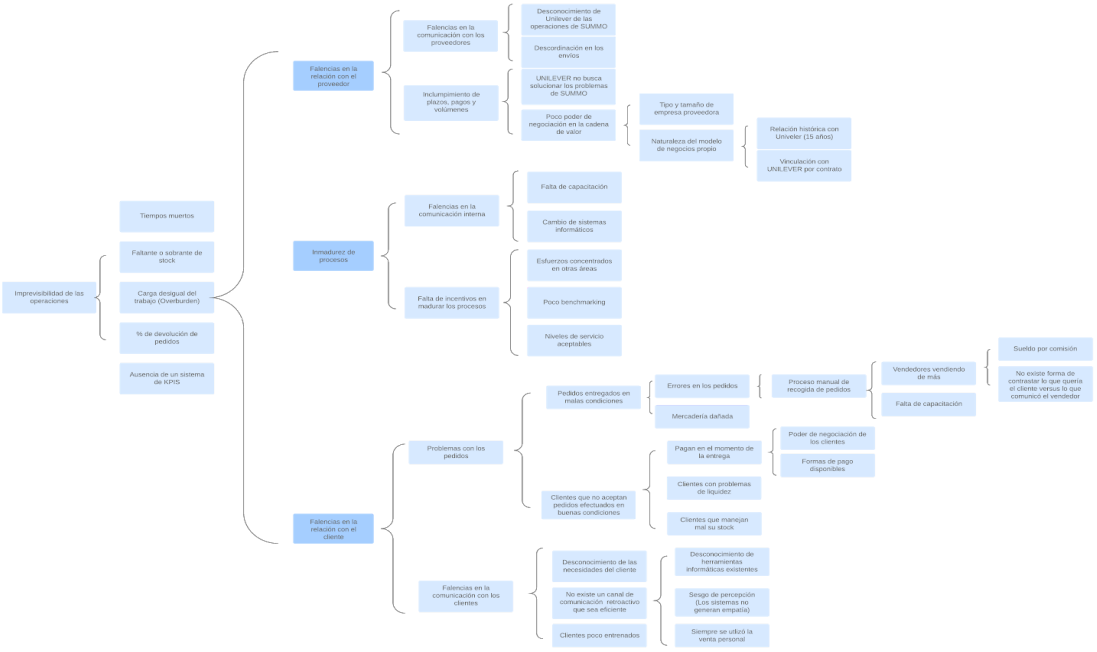
Idea inicial de Summo:"Que venga un grupo de gente a ver como hacemos ciertas cosas para encontrar ideas novedosas. Cualquier aporte en cualquier área será considerado como bueno."

Cosas que en primera instancia no valoran

A. Nuevos canales de adquisición de clientes.

B. Entrega inmediata.
C. Sistema propio de venta online.
D. Implementación de sistemas de indicadores y métricas (analítica) porque buscan beneficios tangibles.

Árbol de problemáticas



Matriz de Selección

Matriz de selección de problemática				
Problemática identificada	Tipo	Relevancia asignada[1]	Capacidad de resolución	Impacto
Relación con proveedores	Externa	36,3%	25%	907

[1] Ver en anexo: Matriz de Relevancia

Relación con clientes	Externa	30,6%	30%	918
Procesos	**Interna**	**33,1%**	**45%**	**1489**

Oportunidades de mejora

Procesos

Relevamiento de los procesos operativos de SUMMO para la generación de documentación formal bajo normas y estándares predefinidos y diseñados en herramientas informáticas como Bizagi sobre los cuáles se trabajará con el fin de:

- ➔ Aumentar la productividad y mejorar la eficiencia de procesos repetitivos.
- ➔ Creación de KPIS con el objetivo de iniciarlos en la generación de un sistema cohesivo y coherente (Indicadores operativos + Indicadores estratégicos).
- ➔ Redefinición de enfoque organizacional.
- ➔ Orientar a la empresa hacia las prácticas de mejora continua.

CRM

Previa investigación minuciosa de las diferentes plataformas y de la adaptación de las mismas a las necesidades de SUMMO, presentación de un proyecto de implementación de un CRM para mejorar la relación con los clientes. Esto incluye un análisis de impacto y rentabilidad sobre varias alternativas de CRM software. Extensible también a los proveedores.

Herramientas nuevas

Quick Win: Presentarle a la empresa herramientas nuevas informáticas de trabajo a distancia y prácticas de capacitación sobre cómo utilizarlas e implementarlas teniendo en cuenta los principios de gestión del cambio (Trello, SmartSheet, Kanban Tool...)

Resumen Diagnóstico

Habiendo entendido de manera integral la organización, comprendiendo su cultura y estructura, sus clientes y proveedores, sus operaciones y estrategias, sus fortalezas y debilidades, y teniendo en cuenta también sus objetivos estratégicos, el tiempo con el que contamos para trabajar y

los aspectos que la empresa no valora, decidimos avanzar en la siguiente etapa de Plan de Acción con el norte en los siguientes objetivos:

Como foco principal, **el trabajo sobre los procesos y KPIS**. Es decir, modelado y documentación de procesos seleccionados, buscando la estandarización de procesos y los primeros pasos en la construcción de un sistema de indicadores que permita la construcción de un framework de mayor nivel que oriente a la empresa a las mejores prácticas. Adicionalmente, y en base al entendimiento de dichos procesos, determinaremos el tipo de enfoque ideal para la organización.

Como foco secundario, creemos que no pierde relevancia la comunicación a la empresa de herramientas de trabajo colaborativo y de gestión interna/organización de tareas incluyendo un plan sugerido de implementación y gestión del cambio.

Por último, creemos que hay soluciones que dadas las circunstancias son inviables, por ende no las abordaremos en profundidad, pero no dejaremos de comunicar a la empresa posibles soluciones a sus problemas con el relacionamiento entre ellos y sus clientes. (Soluciones de CRM o CX).

Plan de acción

Diseño, modelado, mejora de procesos y desarrollo de tableros de indicadores clave de rendimiento.

Aclaraciones importantes sobre el enfoque

Pertinentes a la presente parte del trabajo se encuentran como anexos entregables tres modelos exportados en notación BPMN + imágenes en alta definición. Estos corresponden a una totalidad de tres procesos (**Devoluciones y anulaciones parciales, Recepción mercadería proveedores (Patagonia) y Preparación de pedidos**).

Estos procesos se eligieron en base a una multiplicidad de factores, entre ellos, los objetivos estratégicos de la empresa de maximizar la eficiencia de sus operaciones repetitivas (Reducción de tiempos totales de proceso, tiempos muertos entre actividades, supresión de la carga desigual del trabajo), reducción del margen porcentual de devoluciones y aumento de la productividad de la horas hombre.

Teniendo en cuenta la situación inicial de los procesos abordados y los límites de tiempo, nuestro enfoque y objetivos fueron los de "sentar bases" y proveer a SUMMO con las herramientas necesarias para **instaurar una metodología de trabajo** que les permita continuar mejorando a futuro sobre la madurez organizacional en el área de procesos.

Para esto realizamos una serie de reuniones ágiles (SUMMO-Grupo) con el objetivo de construir los modelos de manera colaborativa, realizar correcciones y proponer mejoras.

Estas reuniones de naturaleza iterativa culminaron siempre con un listado de correcciones a aplicar sobre los modelados, que muchas veces terminaron **redefiniendo** los procesos originales.

Por cuestiones de tiempo se alcanzaron **tres iteraciones** en los primeros dos procesos (0,1,2,3) y **cero iteraciones** en el tercer proceso (0) habiendo construido únicamente lo que sería el modelado inicial.

De igual forma, se encuentran en esta sección las próximas cuestiones a abordar para que la empresa pueda utilizarlas como punto de partida para la iteración 4 o iteración 1, respectivamente.

En concordancia y seguimiento con lo que mencionamos anteriormente, hablar de mejoras específicas de procesos fue una tarea en la cual reiteramos que no pudimos enfocarnos demasiado debido al estado inicial de los procesos (No pudimos mejorar lo que no se podía medir) y los márgenes de tiempo entre las devoluciones SUMMO-grupo.

Estimamos que la empresa estará en condiciones de optimizar los procesos por sí misma en base a los modelados a partir de una **quinta iteración.**

Con respecto a los indicadores, resultó nuevamente difícil definir un tablero de indicadores sobre procesos en construcción, a pesar de esto entregamos dos tableros completos de indicadores operativos para las últimas versiones de los dos primeros procesos que cuentan con modelos validados.

Estos están referidos a:

Indicadores de tiempo que permiten el monitoreo de los tiempos totales de proceso y entre actividades con el objetivo de establecer estándares para optimizar y encontrar cuellos de botella que se puedan eliminar o reducir.

Indicadores de porcentaje de error destinados a identificar que tan bien o que tan mal se están realizando las actividades de control y que variables predominan sobre los totales.

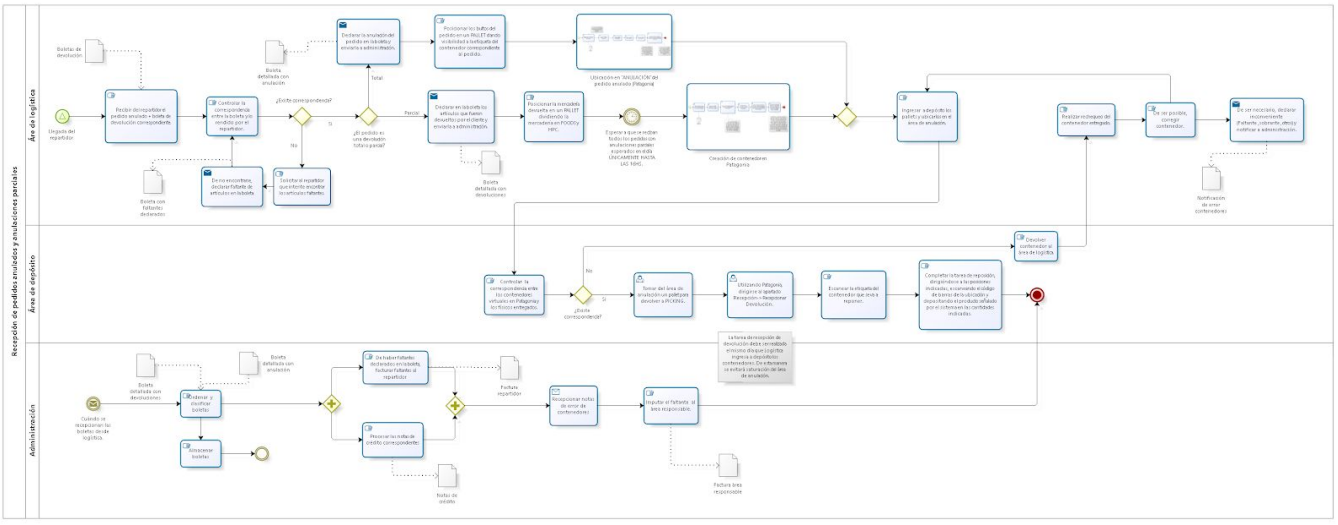
Establecimos también umbrales para dejar en claro valores deseados (a modo estimativo).

Notas sobre Kpis

- Los números de los umbrales son valores a modo de ejemplo en base a nuestra percepción. Recomendamos a la empresa establecer sus propios umbrales en base a los objetivos estratégicos que determinen para cada período.
- También destacamos la posibilidad de establecer umbrales múltiples (es decir, un sistema de alertas dependiendo de qué tan alejada se encuentra la empresa de los valores ideales).
- Es buena práctica que los indicadores funcionen en conjunto (Constituyendo un sistema) y no por separado, aunque en este caso optamos por realizar indicadores que son independientes entre sí, pero que pueden combinarse bajo libertad de la empresa.
- Las cantidades, tiempos y montos en las fórmulas corresponden siempre a una unidad de tiempo a convenir (minutos, horas, días, mes, año) que no se introdujo salvo en casos especiales, en vistas de ser más claros en la presentación de los KPIS.

1) Devoluciones y anulaciones parciales[2]

- Versión máxima alcanzada**:** Iteración Número 3
- Tablero de KPIS: Desarrollado (Versión 0)
- Cantidad de subprocesos: 2



Indicadores clave de rendimiento operativo

KPI	Umbral (Rango esperado)	Fórmula
Cantidad de pedidos recepcionados	X cantidad	X=Pedidos totales efectivos
Porcentaje de error en la importación de remitos	X<0,4%	Cantidad remitos importados con errores
Porcentaje de remitos cargados manualmente	X<0,4%	Cantidad remitos cargados manualmente/ Cantidad remitos totales
Porcentaje de remitos erróneos	X<0,2%	Cantidad remitos con errores de importación/Total remitos importados
Porcentaje de facturas erróneas	X>0,3%	Cantidad facturas con errores declarados / facturas totales

[2] Ver en anexo Procesos diagrama en grande y SUBPROCESOS 1a,1b.

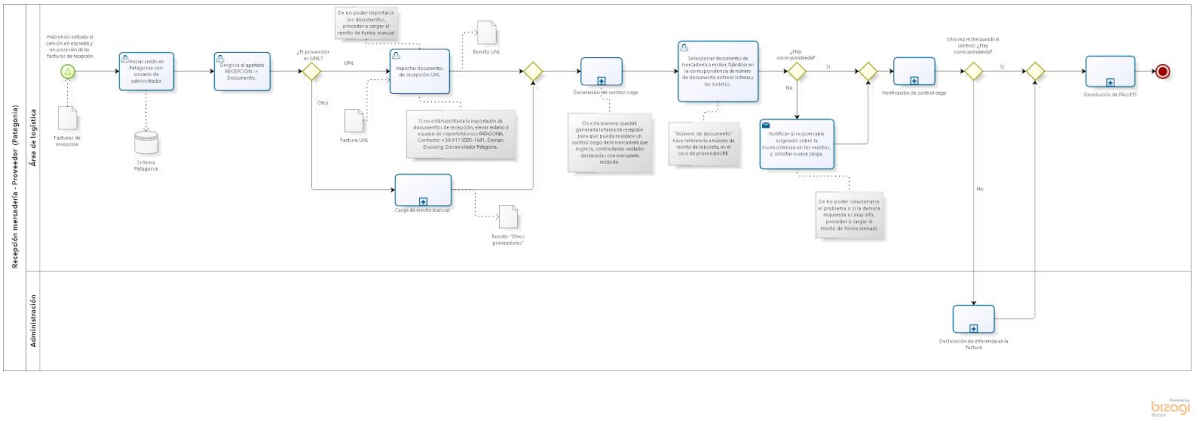
Faltante de pallets	X=1 PALLETS	Pallets esperados/ pallets devueltos
Tiempo de procesamiento total	X min	Tiempo transcurrido desde el comienzo del proceso hasta el final.
Tiempos de espera total	X min	Suma de los tiempos de espera entre handoff actividades.

Cuestiones pendientes para versiones próximas

1. Debería separarse el tratamiento en el caso de que al verificarse los contenedores virtuales vs los contenedores físicos se encuentre un sobrante. ¿Es necesario devolver el pallet a logística si sobran productos? ¿No podría dársele la facultad al empleado de depósito de separar el sobrante para no demorar el proceso? ¿Donde van esos productos devueltos y dónde se notifican los sobrantes?
2. ¿Que evita que en el caso de haber sobrantes cuando se entrega el contenedor físico y lo revisa el área de depósito, depósito se quede con los productos en vez de declararlos?
3. ¿Que evita que depósito sustraiga unidades del contenedor físico y después lo devuelva a logística alegando faltantes sabiendo que la responsabilidad por los mismos es de logística?
4. ¿Como se realiza la imputación económica de los faltantes teniendo en cuenta el punto anterior?
5. ¿Podemos lograr que el área de logística sepa de manera más eficiente cuantos camiones tiene que esperar en el día a las 16 hs? ¿Quien es el encargado de suministrar esa información a quien debe armar los contenedores?
6. Podría agregarse más información sobre el tratamiento administrativo de las facturas (Actividades del área ADMINISTRACIÓN).

2) Recepción mercadería del Proveedor (Patagonia)[3]

- Versión máxima alcanzada**:** Iteración Número 3
- Tablero de KPIS: Desarrollado (Versión 0)
- Cantidad de subprocesos: 5



Indicadores clave de rendimiento operativo

KPI	Umbral (Rango esperado)	Fórmula
Monto facturado por inconcordancias al repartidor	x<0,05$	Suma de los montos de los faltantes declarados en la boleta imputada al número identificatorio del repartidor.
Devoluciones totales / devoluciones	x<0,4%	Número de devoluciones catalogadas como totales/ Devoluciones totales
Artículos con mayor devolución en unidades y $	X EAN, $	Suma del costo y de la cantidad de los productos identificados por EAN/otro identificador dentro de las facturas de devolución parcial y total / suma de los costos de todos los artículos de devoluciones parciales y totales
Contenedores esperados para el día / contenedores efectivamente creados	X=1 contenedores	Cantidad de contenedores esperados para el día / contenedores creados a las 16hs
Porcentaje correspondencia contenedor virtual /físico	X>0,9%	(Contenedores virtuales correctos - contenedores virtuales incorrectos)/total de contenedores virtuales

[3] Ver en anexo Procesos diagrama en grande y SUBPROCESOS 2a,2b,2c,2d,2e

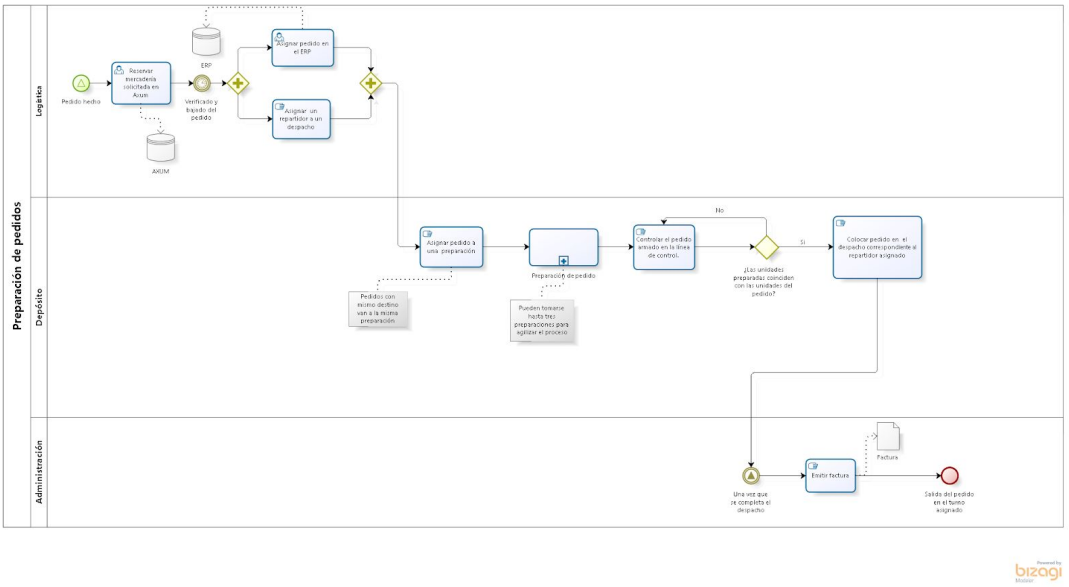
Tiempos muertos total (Teniendo en cuenta espera hasta las 16hs)	X1 <= (16hs-hora de inicio pactada del proceso) X2 <= hora de finalización pactada del proceso-16hs X1 + X2 <= suma de las ecuaciones de arriba	X= X1+X2 X1=Tiempo desde que inicia el proceso hasta las 16hs + X2= tiempo desde las 16hs hasta que finaliza el proceso
Tiempo de procesamiento total	X min	Tiempo transcurrido desde que inicia el proceso hasta que termina
Cantidad de devoluciones	X cant	Cantidad de devoluciones/ cantidad de pedidos totales
Cliente con mayor devoluciones (sobre total)	X legajo, $	Suma de la cantidad de veces que aparece el número de repartidor en las facturas de devoluciones y de los montos / total de devoluciones

Cuestiones pendientes para versiones próximas

1. Nos comentaron que la mayoría de los camiones de "otros proveedores" vienen con faltantes de pallets, esto afectará al subproceso "devolución de pallets" porque generará una discordancia: ¿Puede atenderse y registarse esta diferencia de manera más eficiente?
2. Faltaría adjuntar el formato del documento "Deuda de pallets" para contar con el en el subproceso correspondiente.
3. Podría establecerse un margen máximo de espera en minutos (Threshold) para que el "responsable" de la consistencia de los remitos (Quien por el momento se encuentra asignado al área de logística) intenta realizar la importación de remitos antes de proceder a la carga manual.
4. Podría reflejarse de manera más completa el rol administrativo en este proceso de recepción.

3) Preparación de pedidos[4]

- Versión máxima alcanzada**:** Iteración Número 0
- Tablero de KPIS: NO
- Cantidad de subprocesos: 1

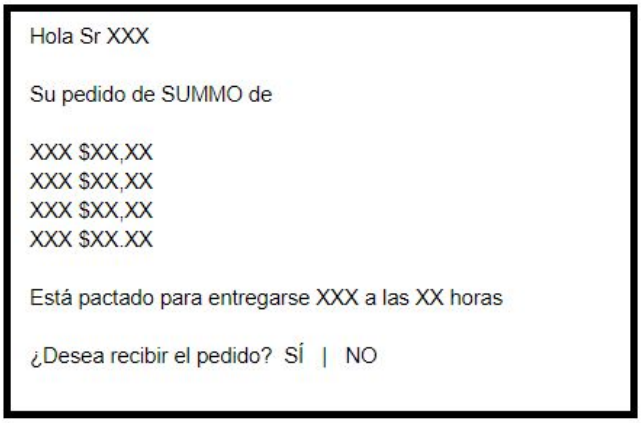


Cuestiones pendientes para versiones próximas

1. ¿Podrían especificarse las actividades de verificado y bajado del pedido y los errores posibles con sus respectivos tratamientos en esas actividades?
2. ¿Que pasa si no hay repartidores disponibles?
3. Debe validarse la interpretación del proceso mediante el modelado por parte del grupo de trabajo con los contactos de la empresa.
4. ¿En base a qué criterio/s se asignan los repartidores?
5. Propuesta de mejora: *Actividades de control para disminuir devoluciones.*
6. ¿Podríamos agregar dos actividades de comunicación con los clientes sencillas que no insuman mucho tiempo y se envíen a los mismos mediante un medio a convenir, (nosotros pensamos en un formulario electrónico) de manera que se evite enviar un pedido que no se desea?
7. Sugerimos enviar dos alertas.
    - Una el día antes del envío pactado del pedido.
    - Una en el día de la entrega, antes de emitir la factura.

[4] Ver en anexo Procesos diagrama en grande y SUBPROCESOS 3a

8. Sugerimos la elaboración de un formulario sencillo que podría contener el siguiente formato:



Gestión del cambio

La gestión del cambio per-se es un tema muy hablado en los últimos tiempos ya que las organizaciones se han visto "amenazadas" por las nuevas tecnologías principalmente y han tenido que reinventarse en muchos aspectos. En este proceso de reorganización y reinvención, tanto las estructuras organizativas de las empresas como las personas que las componen sufren, y por ende, genera un cierto malestar generalizado entre las mismas. Lo que queremos simplemente explicar es que el cambio requiere la toma de medidas que faciliten el consenso, aceptación y adaptabilidad por parte de las empresas y personas que las componen.

Los cambios/mejoras que se le proponen a SUMMO no son drásticos en el sentido de que impactarán en la plantilla de personal o modificarán radicalmente sus actividades diarias, sino que son cambios orientados a la operatoria del dia a dia en cuanto a cómo sobrellevar las etapas de este proyecto de mejora, que tiene por foco los procesos y las formas de ejecutarlos mediante la implementación de nuevas tecnologías y metodologías que si bien harán su trabajo más fácil, rápido y eficiente, supondrán un desafío en cada etapa.

El software que abordamos en este trabajo (Herramientas de gestión de proyectos y modelado de procesos) planea involucrar a toda la empresa, volviendo necesarias, prácticas previas de capacitación, solución de conflictos y seguimiento.

Mediante el cronograma hemos identificado tres estadíos de gestión del cambio, abarcando la totalidad del proyecto:

1. Capacitación previa
2. Conflictos

3. Seguimiento de la metodología

Capacitación previa: Tareas previas al desarrollo del proyecto

1. Capacitación
2. Involucramiento en el cambio
3. Metodologías ágiles

Capacitación

Como antes mencionamos en el cronograma de implementación, se deberán comenzar las actividades de capacitación (De alto y medio nivel) respecto a la utilización de la notación BPMN como también se deberá prestar capacitación específica sobre la utilización de software nuevo elegido.

A modo orientativo se le adjunta a la empresa un documento básico de capacitación en BIZAGI y explicación sobre BPMN*

Entendemos que aprender BPMN es como aprender un nuevo lenguaje, por esto creemos que se necesitarán entre 2 y 3 semanas para que pueda ser asimilado de la mejor manera posible. Esta capacitación será necesaria para poder **introducirnos en un marco metodológico iterativo** donde se relevarán procesos, **se documentará mediante los modelados y se realizarán reuniones** con el fin de contrastar, corregir y desarrollar mejoras sobre los mismos.

Además recordemos la importancia de que la alta y media gerencia esté en condiciones aptas de bajar a los mandos inferiores la información necesaria sobre esta metodología desde ANTES de comenzar a implementar el proyecto.

Involucramiento en el Cambio

Es importante que toda la organización esté al corriente de los cambios y puedan interpretar que es lo que ha cambiado y cómo será su trabajo de ahora en más. En este momento así como en los posteriores, será de vital importancia la capacidad que muestren los altos y medios mandos de comunicar verticalmente la visión del proyecto para que todos se encuentren involucrados y estén al tanto de los beneficios que se obtendrán con los cambios y cómo mejorará su trabajo.

Una vez comience la implementación del proyecto, sería recomendable contar con una persona que, aunque no esté dedicada a ello con el 100% de su tiempo de trabajo, pueda brindar algún tipo de asesoramiento y ayuda a los empleados para que, de surgir preguntas

frente a los diagramas, pueda explicar y dar solución a todo problema de entendimiento que se suscite.

Metodologías ágiles

Sobre las reuniones: Metodologías ágiles

Recomendamos a la empresa desarrollar una cultura de reuniones rápidas basadas en esquemas ágiles y no tradicionales (Los cuales son accesibles, ver por ejemplo metodologías SCRUM*) con el objetivo de no robar demasiado tiempo valioso de los recursos humanos de la empresa.

Estas reuniones son muy breves y se realizan dentro de un marco fijo de manera que sea imposible la pérdida de tiempo, la procrastinación y la trata de temas no relevantes.

El acostumbramiento a esta metodología de trabajo lleva tiempo pero da resultados muy positivos.

Responsables:

- ★ Gerente de Logística
- ★ Gerente de Depósito
- ★ Gerente de Ventas

Conflictos: Tareas mientras se lleva a cabo el desarrollo y la implementación.

- Resistencia al cambio
- Conflicto de intereses y responsabilidades, código de ética
- Motivación y momentum

Resistencia al cambio

El hecho de que las actividades diarias se comiencen a realizar progresivamente de manera más estandarizada causará sin dudas ciertos problemas en el dia a dia. Un claro ejemplo podría ser que en lugar de “dejar la caja aquí, se deje allá”. Este simple cambio de rutina, no se implementa felizmente de un dia para el otro.

El realizar tareas bajo cierta metodología durante mucho tiempo genera un sentimiento de comodidad y zona de comfort que es importante abordar porque en conjunto con las curvas de aprendizaje de las metodologías nuevas puede generar detractores en los cambios (Personal que

sigue trabajando como se trabajaba antes y critica los cambios), dificultando así (y de de manera contagiosa) la implementación y el progreso.

Para "aplanar la curva" (Cómo se dice hoy en día), se deberá hacer énfasis en mostrar los beneficios cuantitativos como cualitativos que está trayendo o traerá el proyecto con el paso del tiempo como así también **generar un espacio de escucha** para que los colaboradores expresen su descontento, pensamientos, ideas, y propuestas de mejoras (Recordemos que quienes realizan las tareas día a día son ellos) que les hayan surgido durante la implementación y que sientan que podrían ser más efectivas que los métodos implementados o agregar valor extra. **Es crucial que este feedback se reciba y se procese.**

Conflicto de Intereses y Responsabilidades

Una de las nuevas tecnologías que nos pareció apropiada recomendar fue la utilización de herramientas de gestión de proyectos, con los que nos comentaron que estaban en proceso de implementar Monday.com. Esta herramienta está enfocada en permitir la trazabilidad de todas las tareas que se están desarrollando, pudiendo identificar quien la deberá llevar a cabo y asignar responsabilidades.

La estandarización de procesos mediante modelos permite asignar a cada persona o área la responsabilidad parcial o total de un proceso. Esto quiere decir que tendremos una buena aproximación sobre dónde se originaron los inconvenientes y, en principio, también tendremos una idea sobre a quién imputar la responsabilidad por los fallos. Lo que logramos con esto es poder identificar qué eslabón de la cadena falló o presentó algún inconveniente.

No perdamos de vista que estamos trabajando bajo una metodología iterativa que no comienza siendo óptima, por lo que los conflictos serán abundantes.

Con respecto a la "asignación de responsabilidades" es importante que desde la alta gerencia **no se busque en principio implementar con objetivos de penalizar** de manera automática a quien figure como responsable de la tarea (esto hay que evaluarlo en cada caso). El foco de la asignación de responsabilidades que sugerimos busca habilitar un mejor "troubleshooting" (Identificación física de problemas, causas, y aproximación a posibles soluciones estándar) que en futuras ocasiones pueda permitir la resolución de todo inconveniente de manera más automática y fluida.

Los conflictos entre las áreas estarán a la orden del día, por eso se deberá saber cómo actuar cuando se presenten, quienes serán los responsables de mediar los conflictos, bajo que metodología,

y como se documentara lo ocurrido, para que cuando suceda de nuevo, se sepa cómo actuar de manera correcta.

Puntualmente (aunque esto que mencionamos es válido para cualquier control que se agregue cross-área) Tengamos en cuenta que se agregaron varias actividades de control entre LOGÍSTICA Y DEPÓSITO. Un área controla al área anterior por los resultados que la anterior produjo. Sin un código de procedimiento claro, medidas de control y monitoreo apropiadas de las operaciones sería muy sencillo que por algún motivo, algún implicado actuase de mala fe, evitando su propia responsabilidad y perjudicando a otra área.

Sugerimos para esto tener en cuenta la utilización de un **código de ética empresarial** y que se cuente con el conocimiento y consentimiento pleno del mismo a lo largo de todas las áreas de la empresa, así como también la asignación de mediadores que se involucren en este tipo de potenciales conflictos.

Motivación y Momentum

Será muy importante que se festeje el cambio progresivo con entusiasmo y se **recompense** a las personas a las cuales involucra; esto hará que se genere una relación de pertenencia con el proyecto y, quizá aún más, con la empresa y su trabajo en particular.

Es muy importante que, durante la implementación del proyecto, se **mantenga informado al personal sobre los progresos** y cómo estos les impactan a ellos mismos y a los otros.

Mantener un clima óptimo es importante para superar la resistencia al cambio y disminuir los conflictos.

Responsable: → Recursos humanos - Super Area

- ★ Gerente de Recursos Humanos

Tareas posteriores a la implementación: Seguimiento de la metodología

- Asegurarse el éxito
- Cultura de mejora continua
- Gestión del conocimiento (documentación, lecciones aprendidas)

Asegurarse el éxito

Como punto super importante queremos destacar que un proyecto se considera exitoso **si genera valor perceptible que es perdurable en el tiempo y es utilizado**. Por eso se deberá de controlar que los cambios que se hayan implementado a través de las iteraciones y la nueva metodología de trabajo se respete y que con el correr del tiempo esto no quede en la nada. Para esto recomendamos un seguimiento constante de los KPIS propuestos y la realización de reuniones ágiles de manera periódica.

Cultura de mejora continua

En esta tercera y última etapa, es muy importante demostrar que todos estamos "tirando para el mismo lado", que si se pudo con esto, se puede con mucho más. Fomentar el trabajo en equipo e insistir en la idea de que si se pudo realizar este proyecto se podrá con otros más complejos a futuro empoderará a los participantes y dejará más que claro que su forma de trabajar ha evolucionado a tal punto que, posteriormente, se podrá abarcar mucho más y de mayor complejidad.

Un concepto importante es el de las **"lecciones aprendidas**" que se basa en la documentación de los errores, conflictos y soluciones que dieron lugar durante el proceso de implementación. **NO** dejar pasar la oportunidad de documentar las lecciones aprendidas porque son una pieza clave para proyectos e iteraciones futuras.

Gestión del Conocimiento

En el caso de SUMMO, este proyecto va a significar un gran cambio para bien, ya que gran parte del conocimiento que se genera actualmente pasa de un miembro al otro de forma tácita y no explícita; esto quiere decir que el aprendizaje de una persona a la otra pasa por la observación y la explicación verbal más que por documentos o textos que expliquen cómo se hacen o se deben hacer las cosas.

Mediante la realización de procesos iterativos en el día a día se generará muchísimo de este conocimiento, **llamado tácito**, que es importante que se comience a gestionar mediante documentos (de manera **explícita**).

Con "explícita" nos referimos a que debería quedar plasmado en **documentos** que permitan el traspaso de conocimiento de una persona a otra sin la necesidad de interacción.

Responsables: Dirección General - Super Area

- ★ Director
- ★ Gerente de Logística
- ★ Gerente de Depósito
- ★ Gerente de Ventas

Cronograma de implementación

Las actividades principales se basaron en la continua comunicación con Summo mediante entregas y contraentregas virtuales con el fin de obtener toda la información necesaria sobre sus procesos para así poder recrearlos y ayudarlos a terminar de definirlos de manera estándar. Cabe destacar la dificultad de la realización de los modelados debido al trabajo a distancia y al estado inicial de los procesos. Queremos dejar en claro que, al no poder relevar el proceso original de manera presencial, el establecimiento de los modelos básicos constituyó un proceso largo de idas y vueltas, en el cual avanzamos hasta tres iteraciones.

Para la definición de los mismos realizamos 3 calls de 1 a 2 horas de duración, con el objetivo de relevar y corregir los modelados, como así proponer mejoras o redefiniciones. Los pasos específicos realizados fueron los siguientes:

1. Elección de los procesos a diagramar.
2. Diagramado base en base a documentación recibida.
3. Elaboración de listado de preguntas sobre los modelados.
4. Comunicación de esas preguntas y los modelados a Summo con debida anticipación con posibilidad de devolución escrita por parte de la empresa.
5. Definición de entrevista virtual con Summo para confrontar dudas no abordadas.
6. Corrección de errores / realización de cambios en los modelados.
7. Retorno al punto 3 y realización de una nueva iteración.

Durante el punto 6 en varias ocasiones surgieron alternativas y posibles outcomes que la empresa no había considerado, por lo que finalmente se terminó redefiniendo algunas actividades de los procesos.

Para poder realizar este proceso necesitamos de dos recursos de la empresa, siendo el encargado de logística José, encargado de los procesos trabajados y encargado de proporcionar una visión técnica específica y César, el dueño, quien nos proporcionó una visión holística y menos técnica de los procesos abordados.

Las actividades que más tiempo insumieron fueron la número 2 (Diagramar el proceso base) y la 6, corrección de errores, porque dependieron de la velocidad de respuesta de la empresa. En vistas de maximizar la velocidad de las respuestas, contemplamos una duración máxima de 2 días para la corrección de los modelados, trabajando unas seis horas por día.

La aplicación de la mejora está dividida en las siguientes fases:

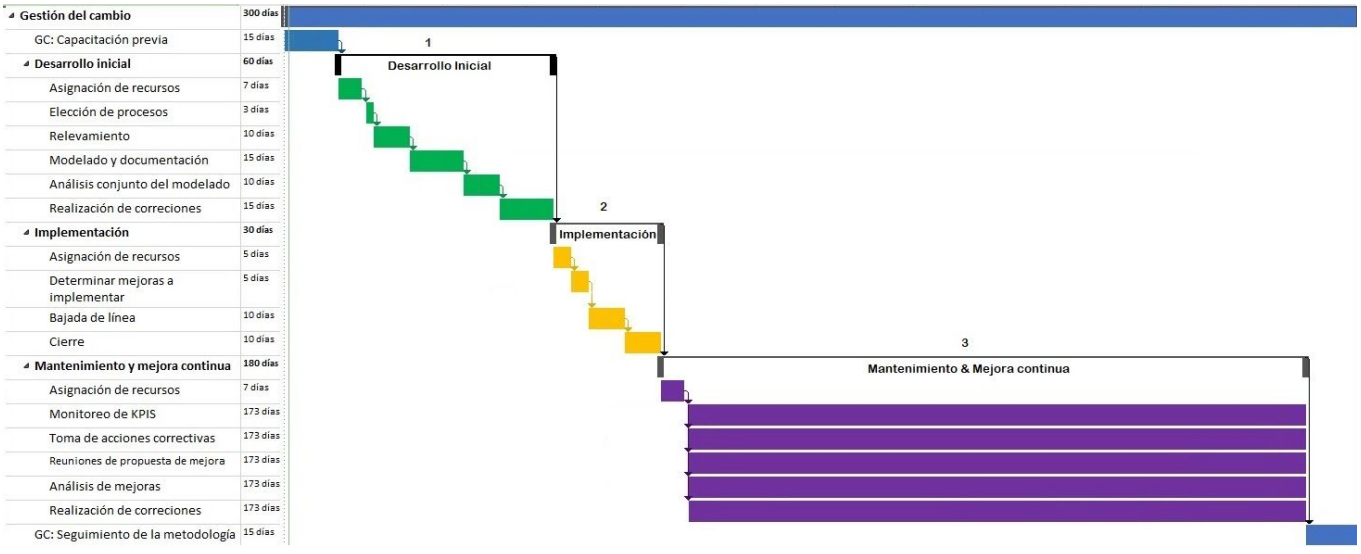
- ➔ **Fase 0**: Desarrollo de equipo y propuesta formal de mejora a la empresa.

SUMMO:

- ➔ **Fase 1:** Desarrollo inicial.
- ➔ **Fase 2:** Implementación.
- ➔ **Fase 3:** Mantenimiento y mejora continua.
- ➔ Destacando una gestión del cambio cross a las fases 1, 2 y 3.

La fase 0 contempla nuestro desarrollo, que es lo especificado anteriormente basado en las iteraciones y el análisis posterior. Luego de nuestro desarrollo, la fase 1, 2 y 3 fueron calculadas contemplando el uso de horas extras por parte de los empleados de Summo. Esto se decidió así ya que se optó poder implementar la mejora sin incurrir en tiempos muertos en el proceso actual, es decir, que no se pierda productividad de las operaciones diarias. Es por este motivo que los costos fueron calculados en base a la necesidad de la utilización de horas hombre extra para poder implementar las mejoras.

Diagrama de gantt



La fase 1: El desarrollo, tendrá una duración en promedio de 4 hs por semana por empleado durante 2 meses. Previo a esto se tiene en cuenta un tiempo estimado para llevar a cabo las tareas previas que requerirá la gestión del cambio para que todos estén informados, de acuerdo, e instruidos en cómo se empezará a trabajar con una duración de 3 hs por semana por empleado durante dos semanas.

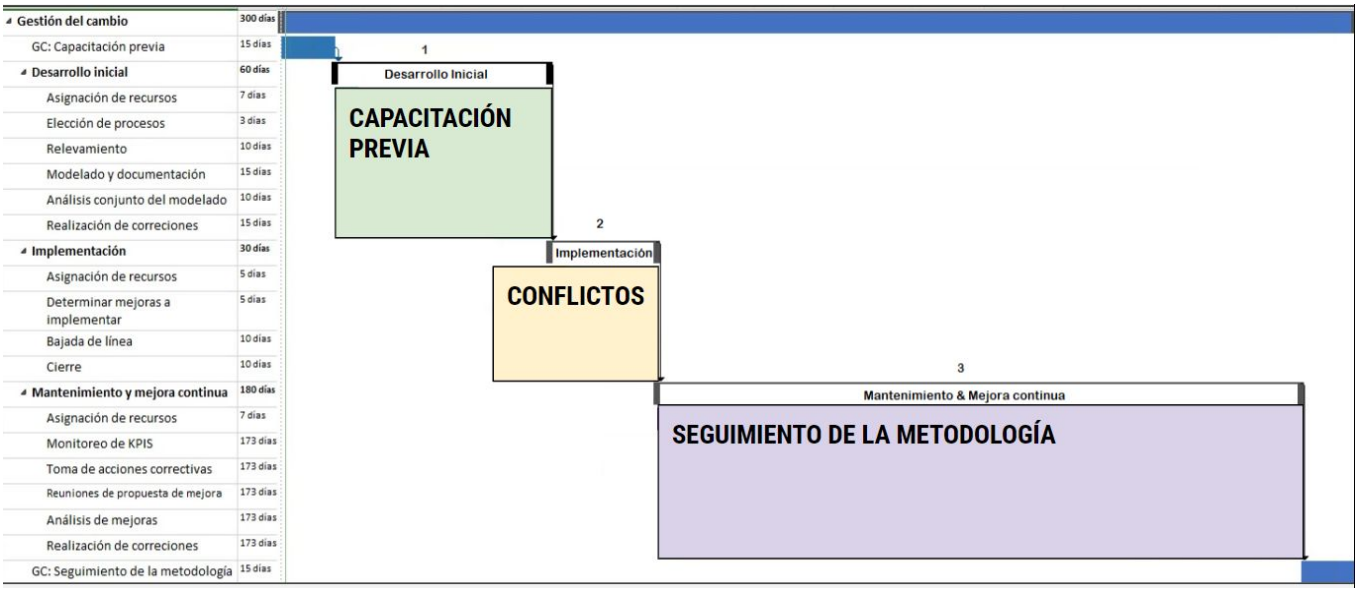
La fase 2: Implementación, comienza luego de que finalice la fase 1 y para la misma se calcula una duración en promedio de 4 hs por mes por empleado durante un mes.

La fase 3, Mantenimiento y mejora continua, tendrá una duración en promedio de 4 hs por semana por empleado durante 6 meses.

A su vez, además de una gestión del cambio previa, se planificó una gestión del cambio durante y posterior. La gestión del cambio "durante" tiene una duración de 1 hs por semana por empleado durante toda la duración del desarrollo, implementación y mantenimiento.

Luego, la posterior, tiene una duración de 1 hs por semana por empleado, durante dos semanas, posterior a la finalización de la etapa de mantenimiento.

Según las tareas necesarias en la gestión del cambio en cada fase, en el diagrama de gantt se visualiza de la siguiente manera:



Valuación económica

Una vez habiendo desarrollado nuestro plan de acción y teniendo una documentación de los procesos adecuada, esto es, con todas las características de los mismos, ya sea sus tiempos de ejecución, los recursos (de todo tipo) involucrados, sus costos, y cualquier variable afectada a los procesos, es que pudimos realizar un análisis cuantitativo de cómo se reflejarán estas mejoras en lo referido a lo económico y financiero de la organización.

Para esto, debemos considerar algunas variables concretas que sirvan como inputs para realizar los cálculos necesarios, como pueden ser el VAN y la TIR. Estas dos fórmulas requieren el ingreso de datos referidos a los flujos de dinero que el proyecto exclusivamente generará en un periodo de tiempo (modelo incremental). Estos pueden ser resultados tanto de una disminución de costos y/o de un aumento de los ingresos. En nuestro caso, se aplican los dos criterios. Por un lado, tenemos la disminución de los costos operativos ya que nuestro plan de acción ataca directamente a la mejora de los procesos, lo que significa una disminución de tiempos y una disminución de recursos utilizados a lo largo de las actividades. Concretamente reflejará el uso de menor cantidad de horas hombres haciendo más eficiente el trabajo de cada empleado. Por otro lado, y en simultáneo, se aumentarán los ingresos. Esto se debe a la mejora considerable en el proceso de preparación de pedidos, previo despacho y entrega, lo cual nos permite reducir las devoluciones de nuestros clientes. Esto supone un aumento de los ingresos por las ventas no canceladas.

Por lo tanto, una vez identificadas cuáles serán las variables que impactarán en los resultados económicos, debemos cuantificar dichas variables, tanto en el modelo AS-IS como en el modelo propuesto TO-BE. Para esto, necesitamos de la colaboración de SUMMO que nos facilitó en todo momento información respecto a su estructura de costos e ingresos. Algunos conceptos que debimos relevar en cuanto a costos son, por ejemplo, cantidad de empleados, horario laboral, salarios promedios, otros costos exclusivos de los procesos en sí, etc. También debimos consultar acerca de los ingresos, como el valor del ticket promedio, la cantidad de tickets mensuales, facturación mensual, entre otros. Posterior al análisis de estos datos, logramos determinar el valor unitario equivalente al costo de una hora de actividad de la empresa y lo mismo para los ingresos brutos.

De esta manera, teniendo el costo equivalente a una hora de actividad humana en la organización y teniendo también, la estimación de horas ahorradas que las mejoras proponen es que podemos cuantificar dichas mejoras. Lo mismo sucede con los ingresos. Concretamente las mejoras provienen por una menor cantidad de pedidos devueltos y por el aumento de la eficiencia de las actividades. En el primer caso, al tener menor cantidad de devoluciones, se aumentan los ingresos provenientes de la facturación, pero además se genera una reducción de costos por evitar parte del

re-trabajo que generan estas devoluciones, tanto para los vendedores, el personal de logistica y deposito y hasta el área administrativa que tiene que realizar la gestión correspondiente. Todos estos conceptos y cálculos requeridos, se detallan de mejor manera en el anexo provenientes de planillas de excels.

Tal como explicamos previamente, en nuestro proyecto, nosotros únicamente decidimos limitar el alcance del mismo y abarcamos únicamente 3 procesos que consideramos relevantes para la empresa. En los cálculos que realizamos, no se están tenidos en cuenta las mejoras futuras que se podrían incurrir con un desarrollo y extensión a todos los procesos de la organización. Pero sí, cuantificamos cuales serían los costos asociados a esta extensión del proyecto, ya que sino, por la naturaleza de nuestro plan de acción, no se tendrían costos para vincular ya que en principio los costos que demandan estos tipos de soluciones están directamente relacionados con la variable del tiempo y su equivalencia en dinero. Al ser nuestro trabajo, un proyecto de consultoría pero bajo una modalidad especial como lo es por ser un trabajo universitario, no es posible cuantificar un costo por nuestro trabajo. Los costos asociados al proyecto están relacionados a todo lo referido explicado previamente en el cronograma, es decir, las etapas de la propuesta, tanto la Gestión del Cambio requerida y necesaria en toda la solución, como también las etapas de desarrollo, implementación y mantenimiento de la misma. Para estas instancias serán necesarias determinadas horas de trabajo (diferentes en cada etapa) de todos los empleados de la organización en mayor o menor medida y esto se ve reflejado directamente en una necesidad de invertir recursos (humanos, económicos, tecnológicos y de tiempos) que conforman los costos fijos de la propuesta.

Para tener una mejor y más completa visión del potencial de nuestro proyecto, desarrollamos la construcción de 3 posibles escenarios que pueden surgir a partir del desarrollo del mismo. Los mismos contemplan diferentes resultados e impactos en la organización. Es por eso que determinamos el escenario pesimista, el escenario normal y el escenario positivo. Estos escenarios sufren algunas variaciones dependiendo de qué tan exitoso y eficiente sea nuestra solución. Dichas variaciones están directamente relacionadas en cómo llevamos a cabo el proyecto: si se respeta mejor o peor el cronograma propuesto, si surgen o no imprevistos o problemáticas no planeadas, si la compañía recibe de manera positiva o negativa estas mejoras, si cuando documentamos nuestros procesos se originan mayor o menor cantidad de mejoras de procesos, entre otras cosas. Todas estas alternativas son situaciones que no se pueden planificar y no sabremos cómo se desenvolverá en la realidad y por este motivo es que establecemos diferentes tipos de escenarios.[5]

Habiendo destacado esto y una vez realizados los cálculos pertinentes, las variables que nos interesa comprender son, como dijimos antes, el VAN y la TIR. Estas dos fórmulas determinan si

[5] Ver anexo: Detalle - Valuación Económica

nuestro proyecto es viable económica y financieramente y beneficioso para la empresa. En nuestro caso, nos concentramos principalmente en el resultado del escenario normal que arroja un VAN de $1.709.806 en un periodo de 10 meses en total, que involucra todo lo que hemos contado anteriormente en el cronograma de del proyecto. Esto significa que nuestra propuesta es rentable para SUMMO ya que en el 6to mes del proyecto se produce el breakeven y el resultado acumulado pasa a ser positivo.

En cuanto a la TIR, la misma nos arroja un resultado muy satisfactorio de un 37,8%, lo cual es muchísimo superior a nuestra tasa de referencia, asociada al costo de oportunidad debido a que por el contexto macroeconómico actual, esta tasa de referencia es relativamente baja con respecto a otras inversiones que se podrían realizar, como es el ejemplo de este proyecto. Sin entrar en un detalle o una complejidad financiera, podemos destacar que esto se debe al exceso de dinero en moneda local (pesos) y las pocas opciones de inversión en dicha moneda ya que actualmente se tiene un mercado financiero altamente cerrado y sin la oportunidad de realizar negocios en moneda extranjera.

En cuanto al escenario negativo o pesimista, lo importante a destacar es que bajo los supuestos que nosotros consideramos, el proyecto arroja un resultado negativo en el mismo periodo de 10 meses con un VAN de - $213.688 y una TIR de 3,98%, pasando a ganancias acumuladas (breakeven) brutas en el noveno mes del proyecto, pero que igualmente no son ganancias reales ya que debemos descontar los costos financieros como el costo de oportunidad, por rentabilidades como por ejemplo, la establecida por un plazo fijo a 30 días en el Banco Nación (variable que utilizamos como tasa de descuento de referencia para los 3 escenarios y que en el momento de dicho cálculo era del 2,71% mensual). No nos conformamos teniendo un VAN negativo, por lo que establecimos cual debería ser el alcance del proyecto para que el mismo sea económica y financieramente viable. Esto nos arrojó que el alcance debería ser mínimamente de 12 meses (anteriormente eran 10) para que el VAN sea positivo en $51.688 con una TIR de 9,53%

Por último, en el escenario positivo u optimista, los resultados son muy prometedores. Teniendo en cuenta las mismas variables, pero con un mejor rendimiento, concluiremos los 10 meses de la propuesta con un VAN de $4.156.887 y una TIR de %69,96. Este VAN se podría traducir como casi 2 meses completos de sueldos pagos con dichos beneficios.

Es por este motivo que podemos concluir que nuestro proyecto es viable en la realidad y la empresa es apta económica y financieramente debido a la situación actual tanto propia que está atravesando, influenciada positivamente por la pandemia, como también externa donde se generan excesos de liquidez en pesos que serían óptimos para reinvertir en la mejora de nuestros procesos.

Resumen del plan de acción

Utilizando como input la información de la etapa de Diagnóstico se construyó un diseño y modelado de los procesos de manera colaborativa con la empresa bajo un esquema iterativo y de reuniones ágiles, desarrollando además tableros de indicadores clave de rendimiento.

Dichos procesos fueron:

1. Devoluciones y anulaciones parciales (número de iteraciones: 3).
2. Recepción de mercadería del proveedor (número de iteraciones: 3).
3. Preparación de pedidos (número de iteraciones: 0).

Asimismo, se realizó todo un apartado de Gestión del Cambio, incluyendo sus 3 "momentos" (Capacitación previa, Conflictos, mantenimiento y mejora) y se dejó en claro que será un punto importante para la implementación en general del proyecto, explicando que deberá ser cross a lo largo de lo que dure el mismo.

En esta etapa se desarrolló un cronograma de implementación que indica los plazos que se tendrán que tener en cuenta para la implementación del proyecto, mostrando qué se necesitará hacer en cada etapa y cuánto tiempo tardará cada una de ella. Es importante aquí remarcar **que se ha hecho en base a estimaciones en tiempo y disponibilidad de trabajo**, por lo que habrá diferencias significativas llevado a la realidad.

Conclusiones

En vista a mejorar la eficiencia de las operaciones repetitivas de la empresa SUMMO (Principal objetivo estratégico) logramos recrear en varios modelos BPMN dos procesos (Devoluciones y recepción mercadería Patagonia) y comenzamos a trabajar en un tercero (Preparación de pedidos) enviándole a la empresa varios archivos conteniendo esos modelos como también imágenes de los mismos y un documento básico de capacitación en el lenguaje BPMN.

Les enviamos también comentarios sobre las últimas versiones de los modelos que por un tema de tiempos no pudimos contrastar con ellos mediante la modalidad de trabajo iterativo-colaborativo-ágil que realizamos a lo largo de los plazos establecidos.

Se formalizaron, rediseñaron y realizaron pequeñas propuestas de mejora que podrían ser factibles (Entre ellas una que busca disminuir el % de devoluciones) y un tablero con unos cuantos indicadores clave de desempeño (KPIS) que esperamos que la empresa utilice como guía o base para posterior rediseño o combinación con los de desarrollo propio.

Desarrollamos también un cronograma de implementación y una evaluación económico-financiera sobre la aplicación de estos cambios en los procesos y en la metodología de trabajo, en el marco de lo que sería un proyecto.

Este proyecto y valuación fueron desarrollados con la intención inicial de que Summo continúe con la propuesta y la expanda a todos los procesos y áreas de la empresa.

Por último, tanto en el informe como en las presentaciones, se abordaron algunas metodologías provenientes de las mejores prácticas sobre cómo podrían gestionarse los cambios que pudiese ocasionar la puesta en producción de este proyecto.

Finalmente, queremos destacar que mediante la combinación de nuestra expertise, asesoramiento, metodologías académicas ágiles y apoyados en infraestructura tecnológica, a pesar de las dificultades situacionales, hemos logrado comunicar a SUMMO una serie de propuestas que han sido validadas por ellos mismos y consideradas como de muchísimo valor percibido en el corto, mediano y largo plazo.

Federico Cacciabue, Nahir Ingiulla, Agustín Fornés, Francisco Siri, Massimo Brogno

Anexo

Bibliografía

Ecommerce volumen pequeño

https://www.cronista.com/columnistas/La-logistica-y-su-camino-en-Argentina-20190403-0062.html

Costo logístico

https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/mundo-logistico-costo-del-transporte-bajo-lupa-nid2211528

Impuestos

https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/En-logistica-los-impuestos-sonla-carga-mas-pesada-que-llevamos-20190226-0010.html

Tecnología

https://news.sap.com/latinamerica/2018/10/la-industria-mayorista-ante-su-destruccion-creativa-bl0g/

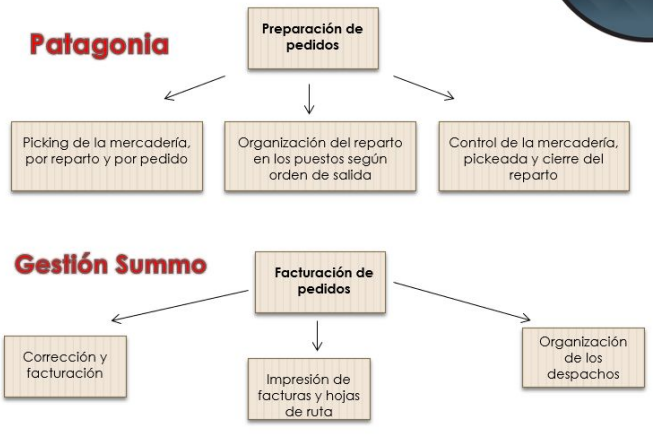
Social impacto del IVA en ventas

https://www.primeraedicion.com.ar/nota/100153573/iva-0-supermercados-y-mayoristas-si-kioscos-y-almacenes-no/

Modelado de procesos de SUMMO actualmente. (AS-IS)

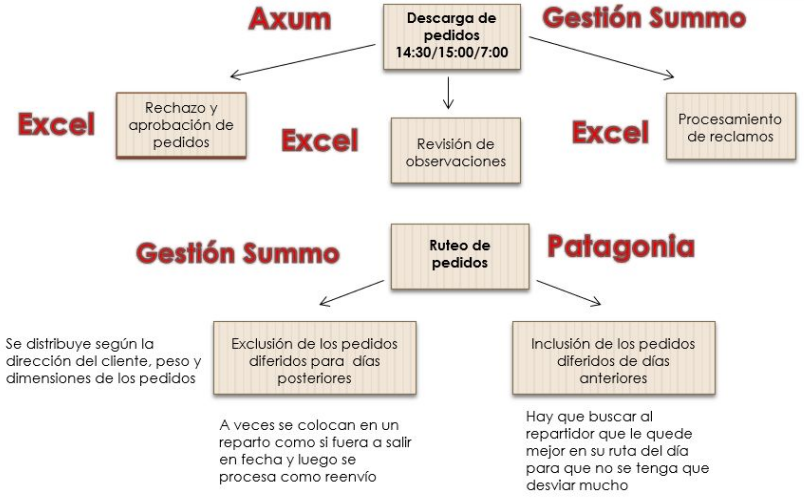
SUMMO
COMERCIALIZADOR MAYORISTA
autoservicios . almacenes . kioscos

3. Breve descripción Proceso de facturación y logística

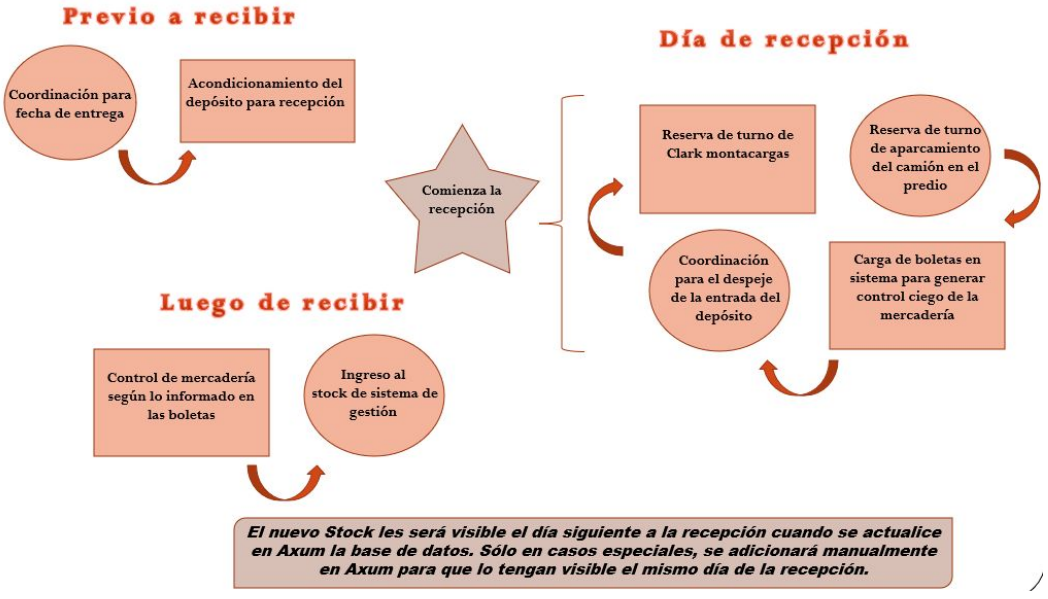


Qué pasa si algunos de los datos de clientes no están completos o correctos?

3. Breve descripción Proceso de facturación y logística



1. Recepción de mercadería del proveedor



SUMMO
COMERCIALIZADOR MAYORISTA
autoservicios . almacenes . kioscos

2. Preparación de Pedidos

Hecho el pedido…

En Axum se reserva la mercadería solicitada

Verificado y bajado el pedido…

Asignación de pedido en ERP el a un despacho y un repartidor

Ruteado el pedido y completado el despacho…

Preparación del pedido en Patagonia

Cargado el despacho en Patagonia, comienza la operación en depósito…

Cada pedido es asignado a una preparación. El armado de los pedidos se realiza completando despachos.

! Pedidos con mismo destino --> Misma preparación!

Para agilizar el proceso, el preparador puede tomar dobles y triples preparaciones.

El preparador va tomando la mercadería por pos. de pck. recorriendo el depósito de manera ordenada, guiado por una PDT.

¡Si la mercadería no está en condición, se descuenta del stock. Si el stock resultante no satisface las unidades pedidas, se prepararán las unidades existentes!

Luego de preparado, el pedido pasa por una línea de control. Se verifica que las unidades preparadas coincidan con las unidades del pedido.

Controlado y reembalado el pedido, se posiciona en el despacho correspondiente al repartidor asignado.

¡Completado el despacho, es facturado y está listo para salir en el turno asignado!

SUMMO
COMERCIALIZADOR MAYORISTA
autoservicios . almacenes . kioscos

3. Recepción de Anulaciones y Devoluciones.

Rechazado el pedido en su totalidad o devuelto parcialmente…

Logística recibe y controla las anulaciones y devoluciones por reparto.

Completada y controlada la recepción…

Las anulaciones son ingresadas a Patagonia con su respectivo contenedor. Devoluciones parciales son ingresadas en un solo contenedor.

Ingresada la Mercadería a Patagonia…

¡Ingresa la mercadería al Depósito!

Cargada la devolución en Patagonia, comienza la operación en depósito…

Cada contenedor es asignado a una tarea de reposición.

Similar al proceso de Preparación, el operador es guiado por la PDT a las posiciones de PCK donde debe dejar la mercadería.

Devolución

Terminada la tarea de reposición, la mercadería devuelta se adiciona al stock y está de nuevo disponible a la venta, previa actualización de base AXUM.

Cobranza se encarga de elaborar las notas de crédito a los clientes con mercadería devuelta.

Matriz de Relevancia

Matriz de relevancia			
Aspecto/Problemática	Relación con proveedores	Relación con clientes	Procesos
Gravedad situación actual (+)	8	7	4
Efecto a corto plazo (+)	8	5	4
Costo/Beneficio (+)	9	7	7
Viabilidad (técnica, financiera, económica) (+)	8	6	8
Tiempo de realización (-)	7	6	5
Recursos invertidos (-)	8	6	5
Sostenibilidad de una posible solución (+)	4	2	9
Efecto sobre productividad (+)	7	6	8
Efecto sobre rentabilidad (+)	4	7	6
Efecto a largo plazo (+)	7	7	8
Total	**70**	**59**	**64**

Los valores de cada aspecto se mueven del 1 al 10, siendo:

1: Poco relevante

10: Muy relevante

Al ser 10 aspectos identificados, la sumatoria máxima de cada problemática puede ser 100

Para el cálculo de la relevancia asignada (primer tabla) se comparan las relevancias de las 3 problemáticas (70-59-64) y se calcula cuánto representan en el conjunto. Para eso, por ej, la primera problemática tiene una relevancia del 35,7% que proviene de la división 70/193 siendo 196 la suma total de las 3 relevancias.

Los signos posteriores a cada problemática (+ o -) se refieren a que la ponderación será más alta cuando el aspecto (+) a considerar sea mayor (+) y será más alta cuando el aspecto (-) sea menor.

Las ponderaciones son valores promedio subjetivos en base a las opiniones de los cinco integrantes del grupo.

Detalle - Valuación Económica

Escenario Negativo/Pesimista

Estructura de costos	
Cantidad de empleados	36
Horas trabajadas por dia	8
Dias trabajados	22
Costo Salario Promedio NETO	$80.110,80
Valor HH	**$15.215,91**

Estructura de ingresos	
Facturación bruta	$45.000.000,00
Ticket promedio	$25.000,00
Cantidad de tickets	1800

Detalle Salarios		
Ventas	20	$60.000,00
Deposito	9	$50.000,00
Logistica	2	$50.000,00
Administración	2	$35.000,00
Directivos	3	$80.000,00
Total	Bruto	$2.060.000,00
Total	Neto	$2.678.000,00

AS-IS		
Devolucion completa	2,00%	$900.000,00
Devolucion parcial (50%)	3,50%	$787.500,00
Perdidas por ventas devueltas		$1.687.500,00

Con nuestro proyecto planteamos reducir un 10% las devoluciones (de 5,5% a 5%): $168.750,00

[1]

Por otro lado, esto repercute en menor retrabajo, es decir, en un aumento de eficiencia que podemos traducir en tiempo y en dinero

Calculo	Por costos
Menores HH en los procesos (-10% -> 0,8hs -> 48min por dia por persona)	$133.900,00

Menos tiempo = Más eficiecia = Más productividad
Esto se da por menos reprocesos (devoluciones) y optimizacion de las actividades por la documentacion, por capacitaciones, etc

Escenario Pesimista		
Devoluciones	10% menos	De 5,5 a 5%
Eficiencia	5% mas	
Mejoras futura	0,25% de la facturacón	

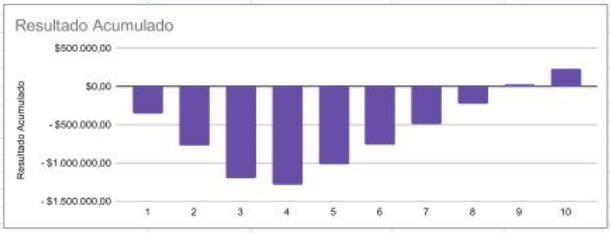
Resultado Total	$415.150,00

Otras mejoras Futuras	$112.500,00

Los costos del proyecto seria el tiempo para planificar, desarrollar, documentar, transmitir e implementar los procesos. Esto requiere esfuerzos de todos los empleados de la organizacion. Esto se hara mediante horas extras. (x1,5)

Fase 0	Gestion del Cambio (Previa)	Promedio 3hs por semana durantes 2 semanas	$136.943,18	$136.943,18	
Fase 1	Desarrollo e Implementacion	Promedio 4hs por semana por empleado durante 12 semanas.	$1.095.545,45	$365.181,82	
Fase 2	Mantenimiento	Promedio 4hs por mes por empleado hasta el fin del proyecto	$547.772,73	$91.295,45	**Total $2.464.977,27**
Fase 1 y 2	Gestión del Cambio	Promedio 1h por semana hasta el fin del proyecto (9mX4sem)	$547.772,73	$60.863,64	
Fase 3	Gestión del Cambio (Posterior)	Promedio 3hs por semana durantes 2 semanas	$136.943,18	$136.943,18	

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Costos	$349.965,91	$426.045,45	$426.045,45	$289.102,27	$152.159,09	$152.159,09	$152.159,09	$152.159,09	$152.159,09	$213.022,73
Ingresos	$0,00	$0,00	$0,00	$207.575,00	$415.150,00	$415.150,00	$415.150,00	$415.150,00	$415.150,00	$415.150,00
Resultado Mensual	- $349.965,91	- $426.045,45	- $426.045,45	- $81.527,27	$262.990,91	$262.990,91	$262.990,91	$262.990,91	$262.990,91	$202.127,27
Resultado Acumulado	- $349.965,91	- $776.011,36	- $1.202.056,82	- $1.283.584,09	- $1.020.593,18	- $757.602,27	- $494.611,36	- $231.620,45	$31.370,45	$233.497,73



VAN
- $213.688,00

https://es.calcuworld.com/calculadoras-empresariales/calculadora-van/

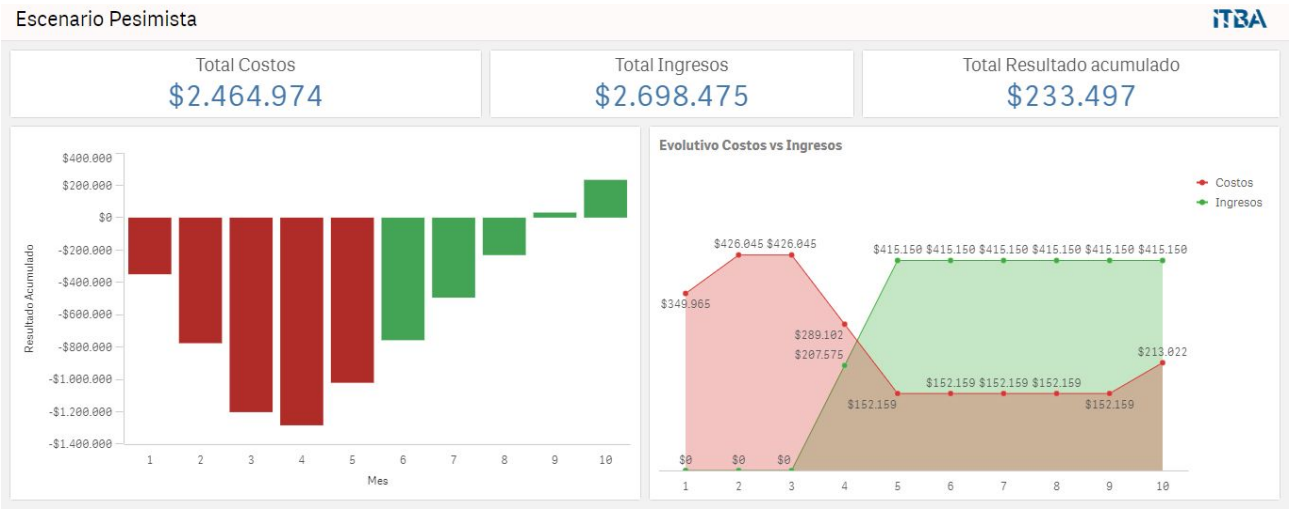
VAN
$51.688,00

TIR
3,98%

https://es.calcuworld.com/calculadoras-empresariales/calculadora-tir/

TIR
9,53%

Nota
Tasa de retorno (costo de oportunidad) = 8,645%. Esto es tomando la tasa de referencia del BNA para un plazo fijo a 30 dias por 3,5 meses.



Escenario Neutral/Normal

Estructura de costos		
Cantidad de empleados	36	
Horas trabajadas por dia	8	
Dias trabajados	22	
Costo Salario Promedio NETO	$80.110,80	
Valor HH	**$15.218,91**	

Estructura de ingresos	
Facturación bruta	$45.000.000,00
Ticket promedio	$25.000,00
Cantidad de tickets	1800

Detalle Salarios		
Ventas	20	$60.000,00
Deposito	9	$50.000,00
Logística	2	$50.000,00
Administración	2	$35.000,00
Directivos	3	$80.000,00
Total	Bruto	$2.060.000,00
Total	Neto	$2.678.000,00

AS-IS		
Devolucion completa	2,00%	$900.000,00
Devolucion parcial (50%)	3,50%	$787.500,00
Perdidas por ventas devueltas		$1.687.500,00

Con nuestro proyecto planteamos reducir un 20% las devoluciones: $337.500,00

Por otro lado, esto repercute en menor retrabajo, es decir, en un aumento de eficiencia que podemos traducir en tiempo y en dinero

Calculo — Por costos
Menores HH en los procesos (-10% -> 0,8hs -> 48min por dia por perso — $267.800,00
Menos tiempo = Más eficiecia = Más productividad
Esto se da por menos reprocesos (devoluciones) y optimizacion de las actividades por la documentacion, por capacitaciones, etc

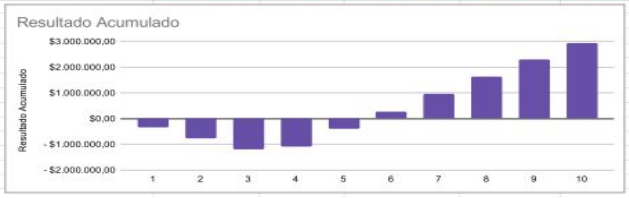
Escenario Normal		
Devoluciones	20% menos	De 5,5 a 4,5%
Eficiencia	10% mas	
Mejoras futura	0,5% de la facturacón	

Resultado Total	$830.300,00	Mejoras Futuras	$225.000,00

Los costos del proyecto sería el tiempo para planificar, desarrollar, documentar, transmitir e implementar los procesos. Esto requiere esfuerzos de todos los empleados de la organizacion. Esto se hara mediante horas extras. (x1,5)

Fase 0	Gestion del Cambio (Previa)	Promedio 3hs por semana durantes 2 semanas	$136.943,18	$136.943,18	
Fase 1	Desarrollo e Implementacion	Promedio 4hs por semana por empleado durante 12 semanas.	$1.095.545,45	$365.181,82	
Fase 2	Mantenimiento	Promedio 4hs por mes por empleado hasta el fin del proyecto	$547.772,73	$91.295,45	**Total** **$2.464.977,27**
Fase 1 y 2	Gestión del Cambio	Promedio 1h por semana hasta el fin del proyecto (9mX4sem)	$547.772,73	$60.863,64	
Fase 3	Gestión del Cambio (Posterior)	Promedio 3hs por semana durantes 2 semanas	$136.943,18	$136.943,18	

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Costos	$349.965,91	$426.045,45	$426.045,45	$289.102,27	$152.159,09	$152.159,09	$152.159,09	$152.159,09	$152.159,09	$213.022,73
Ingresos	$0,00	$0,00	$0,00	$415.150,00	$830.300,00	$830.300,00	$830.300,00	$830.300,00	$830.300,00	$830.300,00
Resultado Mensual	- $349.965,91	- $426.045,45	- $426.045,45	$126.047,73	$678.140,91	$678.140,91	$678.140,91	$678.140,91	$678.140,91	$617.277,27
Resultado Acumulado	- $349.965,91	- $776.011,36	- $1.202.056,82	- $1.076.009,09	- $397.868,18	$280.272,73	$958.413,64	$1.636.554,55	$2.314.695,45	$2.931.972,73



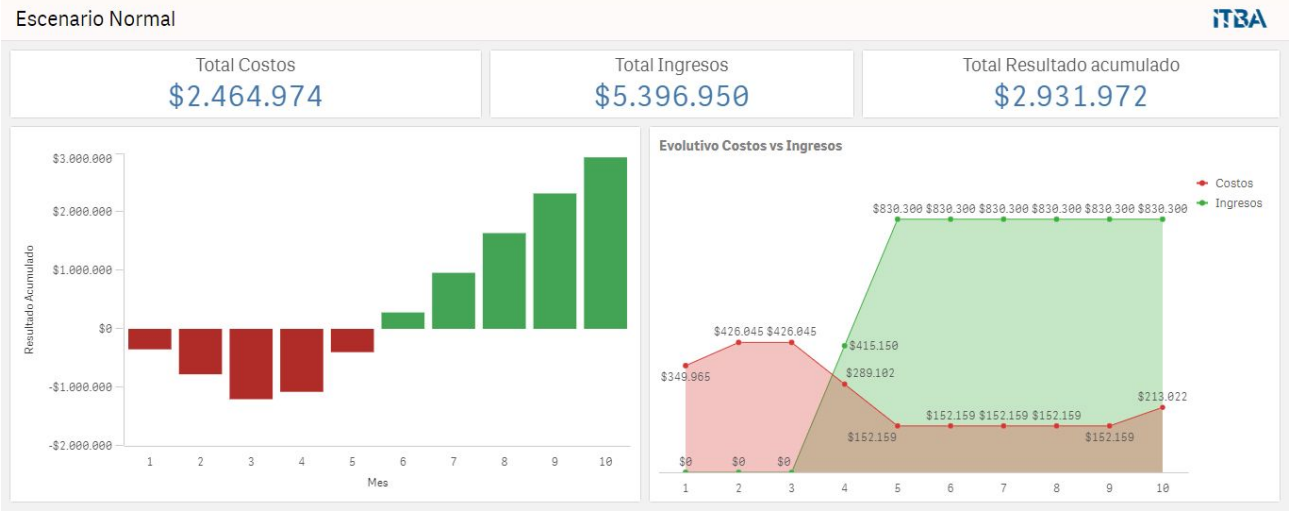
VAN	
$1.709.806,00	Equivalente a 0,6 meses netos de sueldos

https://es.calcuworld.com/calculadoras-empresariales/calculadora-van/

TIR
37,84%

https://es.calcuworld.com/calculadoras-empresariales/calculadora-tir/

Nota
Tasa de retorno (costo de oportunidad) = 8,645%. Esto es tomando la tasa de referencia del BNA para un plazo fijo a 30 dias por 3 meses.



Escenario Positivo/Optimista

Estructura de costos	
Cantidad de empleados	36
Horas trabajadas por dia	8
Dias trabajados	22
Costo Salario Promedio NETO	$80.110,80
Valor HH	**$15.215,91**

Estructura de ingresos	
Facturación bruta	$45.000.000,00
Ticket promedio	$25.000,00
Cantidad de tickets	1800

Detalle Salarios		
Ventas	20	$60.000,00
Deposito	9	$50.000,00
Logística	2	$50.000,00
Administración	2	$35.000,00
Directivos	3	$80.000,00
Total	Bruto	$2.060.000,00
Total	Neto	$2.678.000,00

AS-IS		
Devolucion completa	2,00%	$900.000,00
Devolucion parcial (50%)	3,50%	$787.500,00
Perdidas por ventas devueltas		$1.687.500,00

Con nuestro proyecto planteamos reducir un 20% las devoluciones:	$506.756,76

Por otro lado, esto repercute en menor retrabajo, es decir, en un aumento de eficiencia que podemos traducir en tiempo y en dinero

Calculo	Por costos
Menores HH en los procesos (-15% -> 1,2hs -> 72 min por dia por persona)	$401.700,00
Menos tiempo = Más eficiecia = Más productividad	
Esto se da por menos reprocesos (devoluciones) y optimizacion de las actividades por la documentacion, por capacitaciones, etc	

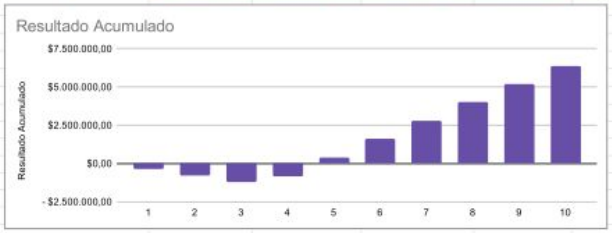
Escenario Normal		
Devoluciones	30% menos	De 5,5 a 4%
Eficiencia	15% mas	
Mejoras futuras	1% de la facturacón	

Resultado Total	$1.358.456,76	Mejoras Futuras	$450.000,00

Los costos del proyecto seria el tiempo para planificar, desarrollar, documentar, transmitir e implementar los procesos. Esto requiere esfuerzos de todos los empleados de la organizacion. Esto se hara mediante horas extras. (x1,5)

Fase 0	Gestion del Cambio (Previa)	Promedio 3hs por semana durantes 2 semanas	$136.943,18	$136.943,18	
Fase 1	Desarrollo e Implementacion	Promedio 4hs por semana por empleado durante 12 semanas.	$1.095.545,45	$365.181,82	
Fase 2	Mantenimiento	Promedio 4hs por mes por empleado hasta el fin del proyecto	$547.772,73	$91.295,45	**Total $2.464.977,27**
Fase 1 y 2	Gestión del Cambio	Promedio 1h por semana hasta el fin del proyecto (9mX4sem)	$547.772,73	$60.863,64	
Fase 3	Gestión del Cambio (Posterior)	Promedio 3hs por semana durantes 2 semanas	$136.943,18	$136.943,18	

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Costos	$349.965,91	$426.045,45	$426.045,45	$289.102,27	$152.159,09	$152.159,09	$152.159,09	$152.159,09	$152.159,09	$213.022,73
Ingresos	$0,00	$0,00	$0,00	$679.228,38	$1.358.456,76	$1.358.456,76	$1.358.456,76	$1.358.456,76	$1.358.456,76	$1.358.456,76
Resultado Mensual	- $349.965,91	- $426.045,45	- $426.045,45	$390.126,11	$1.206.297,67	$1.206.297,67	$1.206.297,67	$1.206.297,67	$1.206.297,67	$1.145.434,03
Resultado Acumulado	- $349.965,91	- $776.011,36	- $1.202.056,82	- $811.930,71	$394.366,95	$1.600.664,62	$2.806.962,29	$4.013.259,95	$5.219.557,62	$6.364.991,65



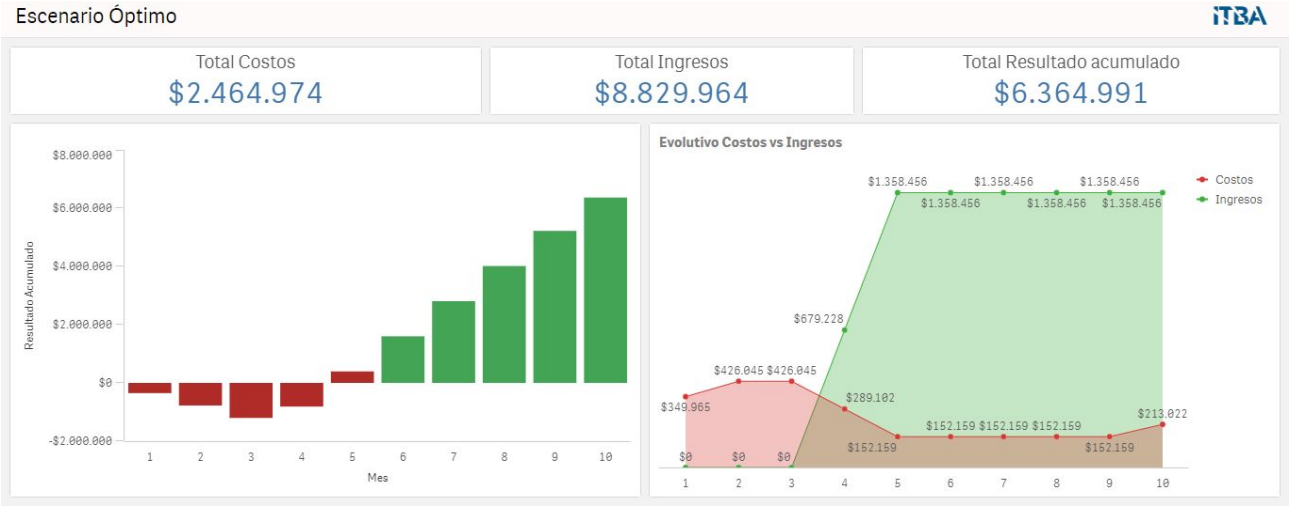
VAN	
$4.156.887,00	Equivalente a 1,6 meses netos de sueldos

https://es.calcuworld.com/calculadoras-empresariales/calculadora-van/

TIR
69,96%

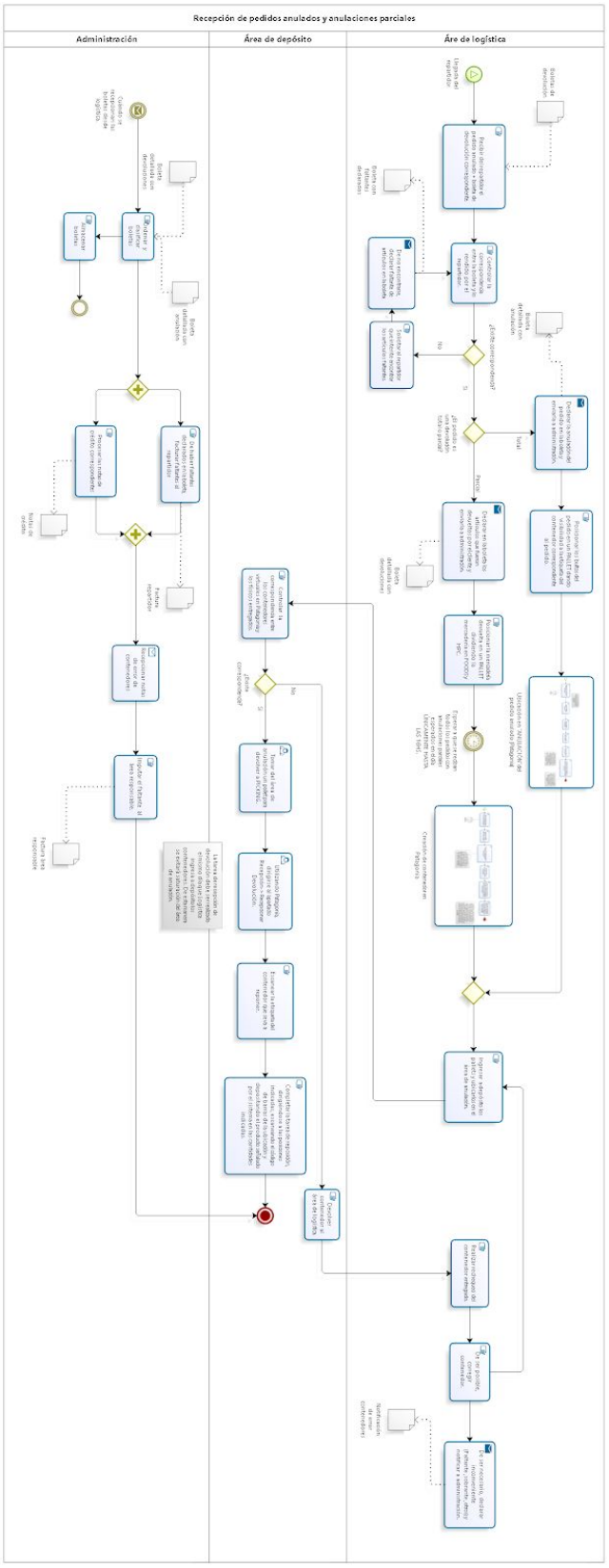
https://es.calcuworld.com/calculadoras-empresariales/calculadora-tir/

Nota
Tasa de retorno (costo de oportunidad) = 8,645%. Esto es tomando la tasa de referencia del BNA para un plazo fijo a 30 dias por 3 meses.

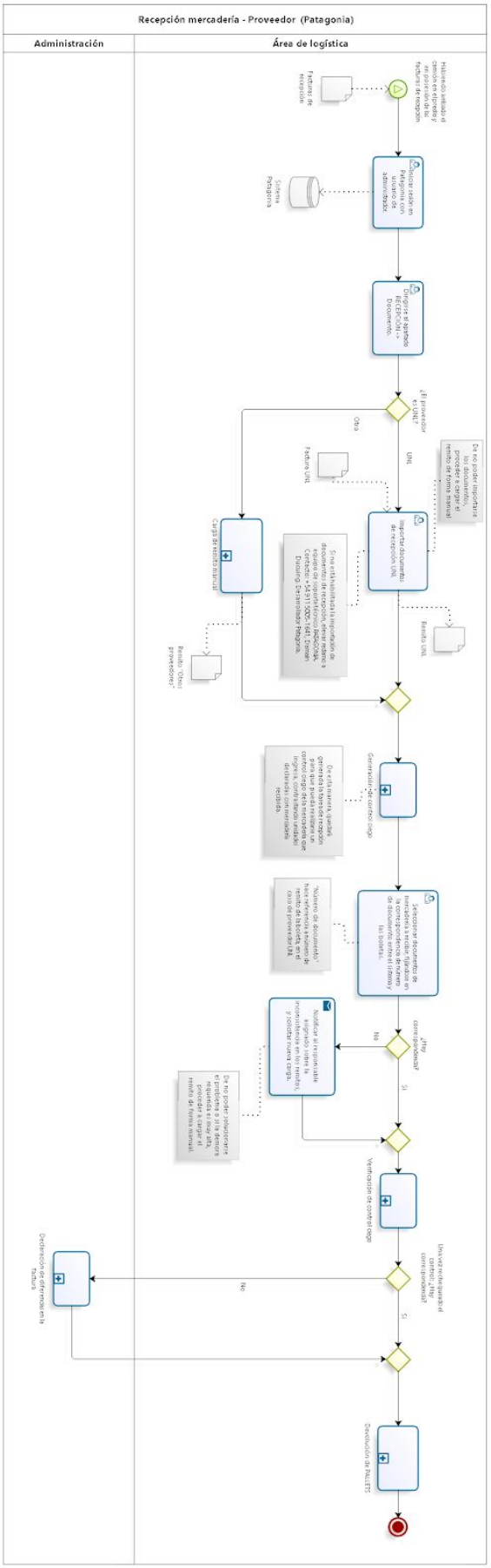


Procesos

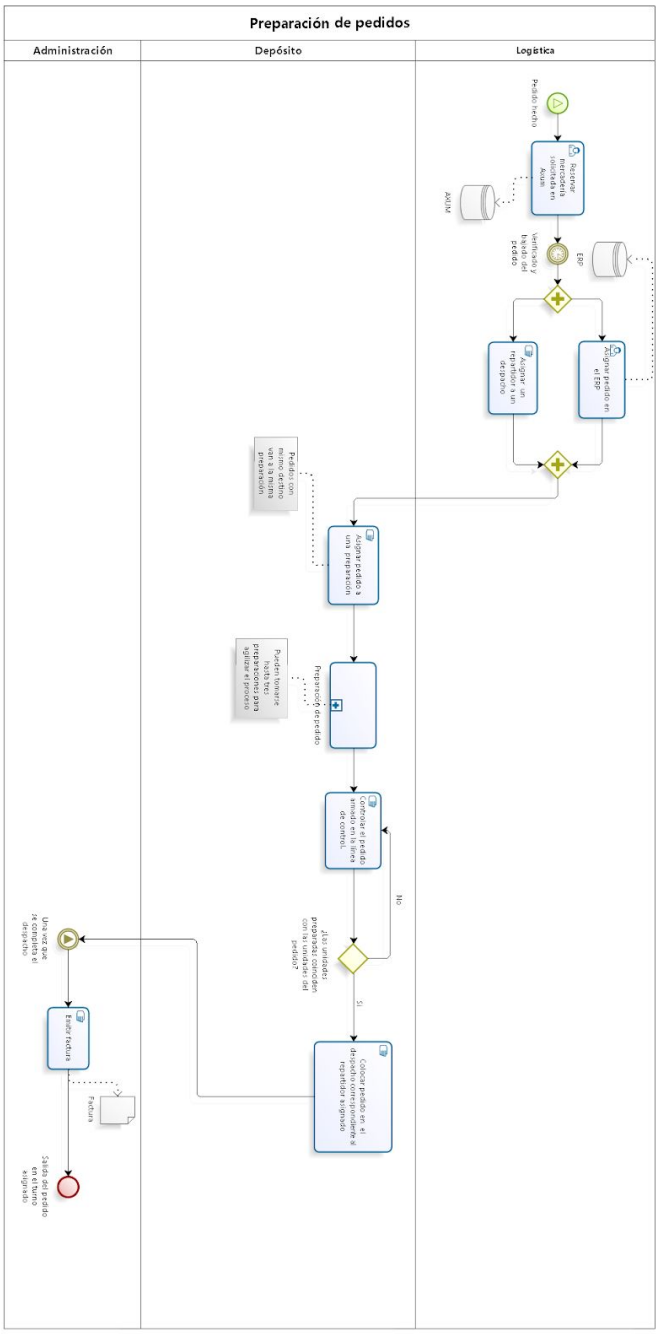
Devoluciones y anulaciones parciales



Recepción mercadería del Proveedor (Patagonia)

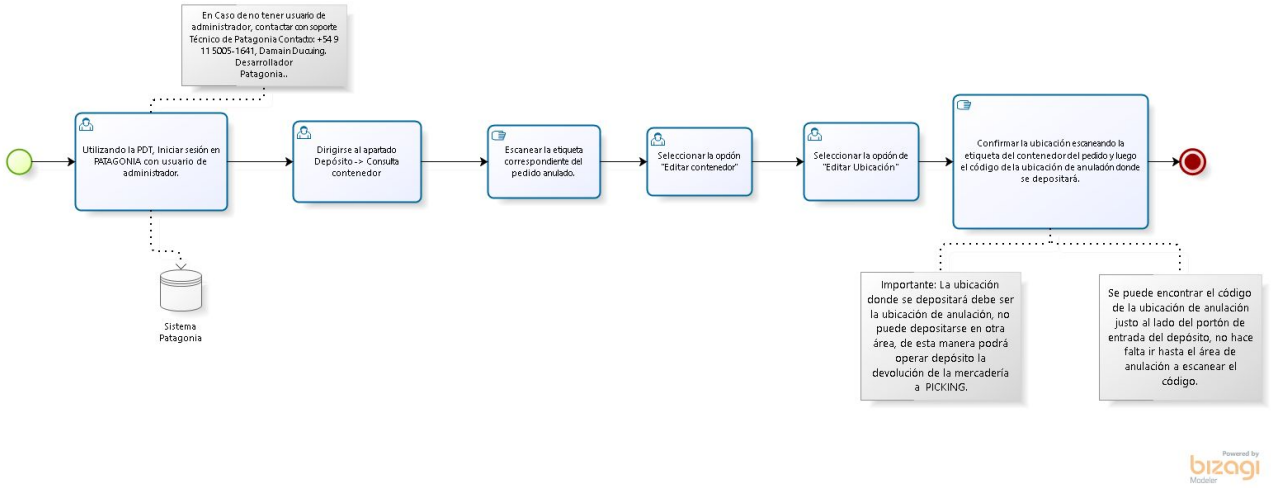


Preparación de pedidos

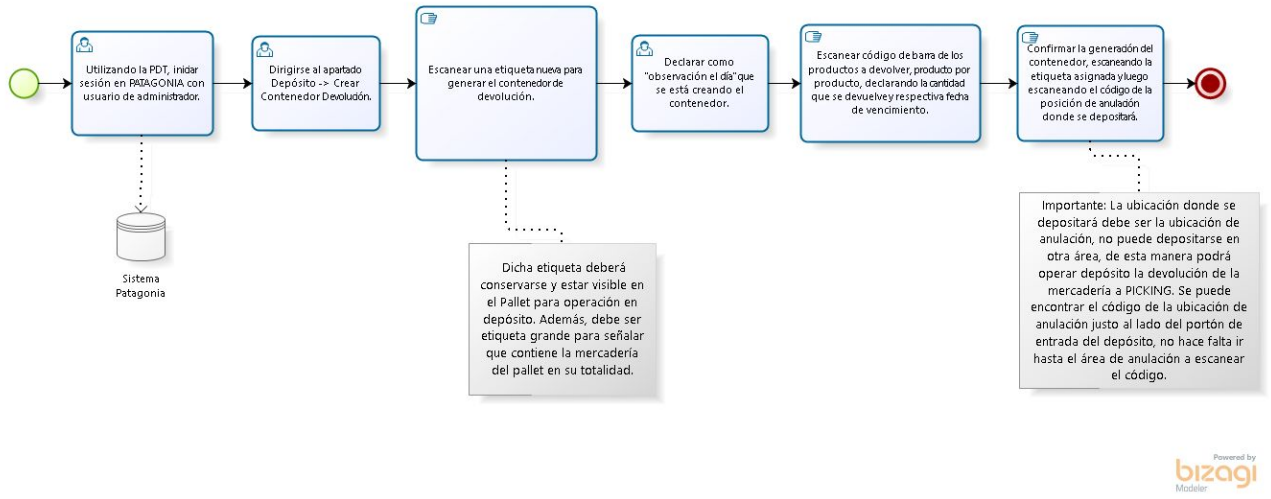


Subprocesos

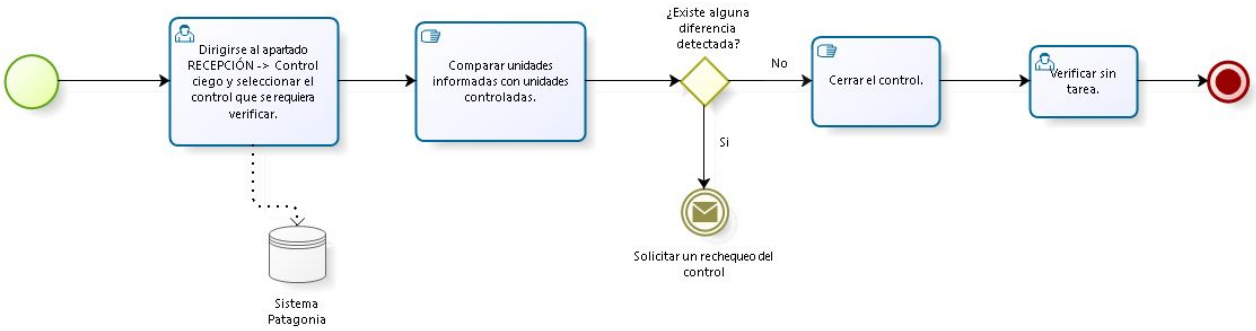
1a: Ubicación en anulación



1b: Creación de contenedores

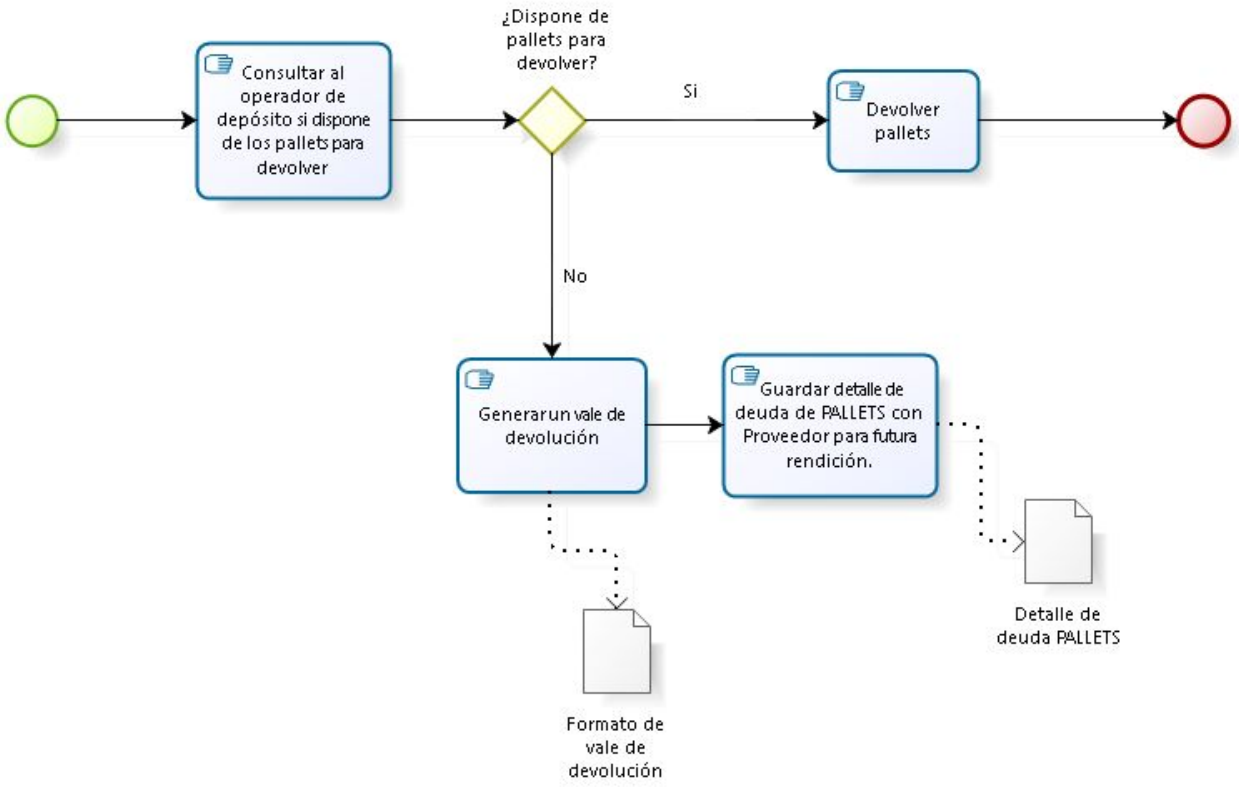


2a: Verificación control ciego

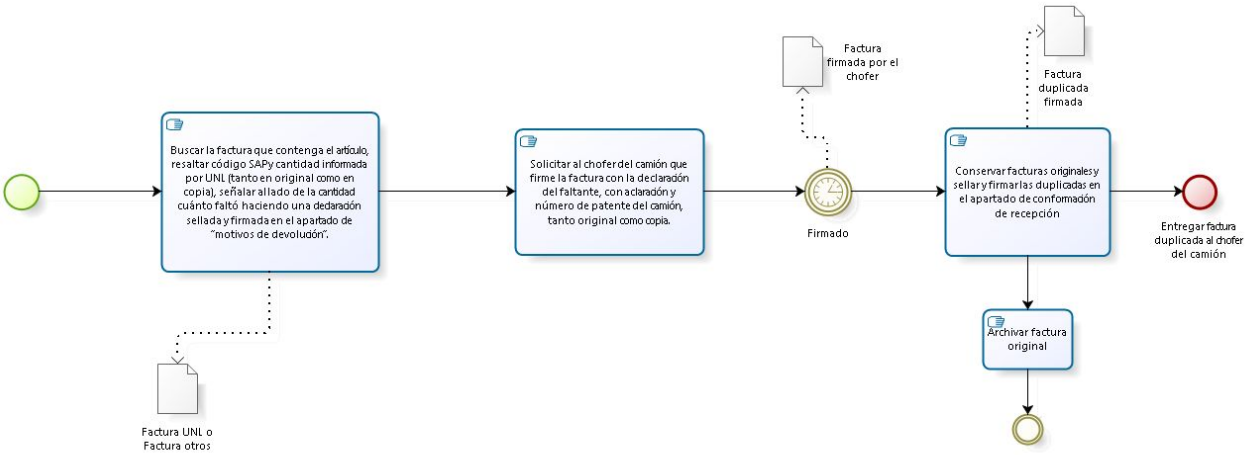


2b: Generar control ciego

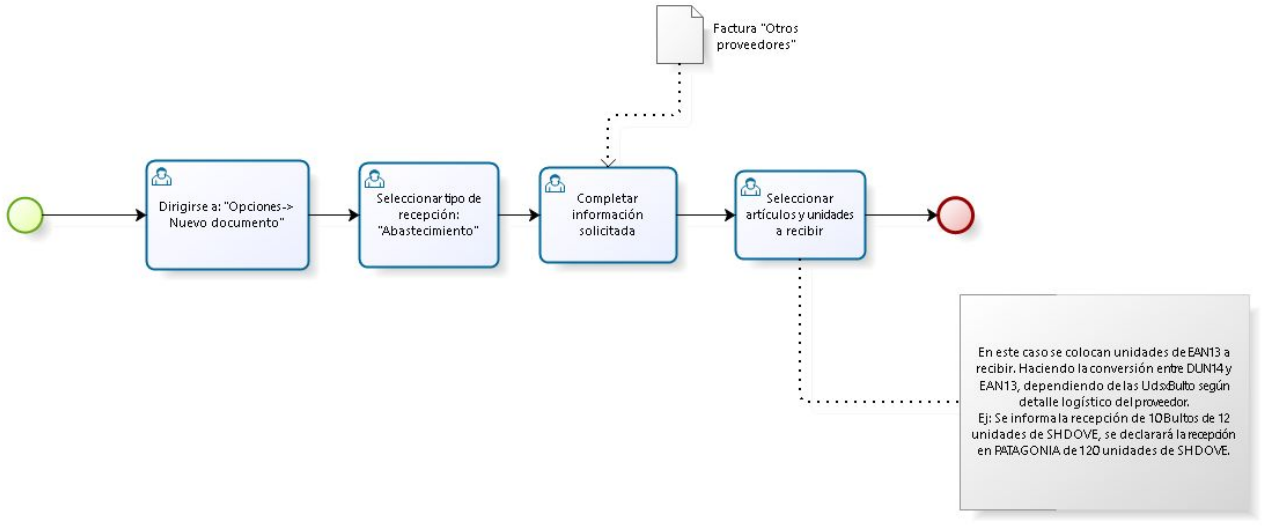
2c: Devolución de pallets



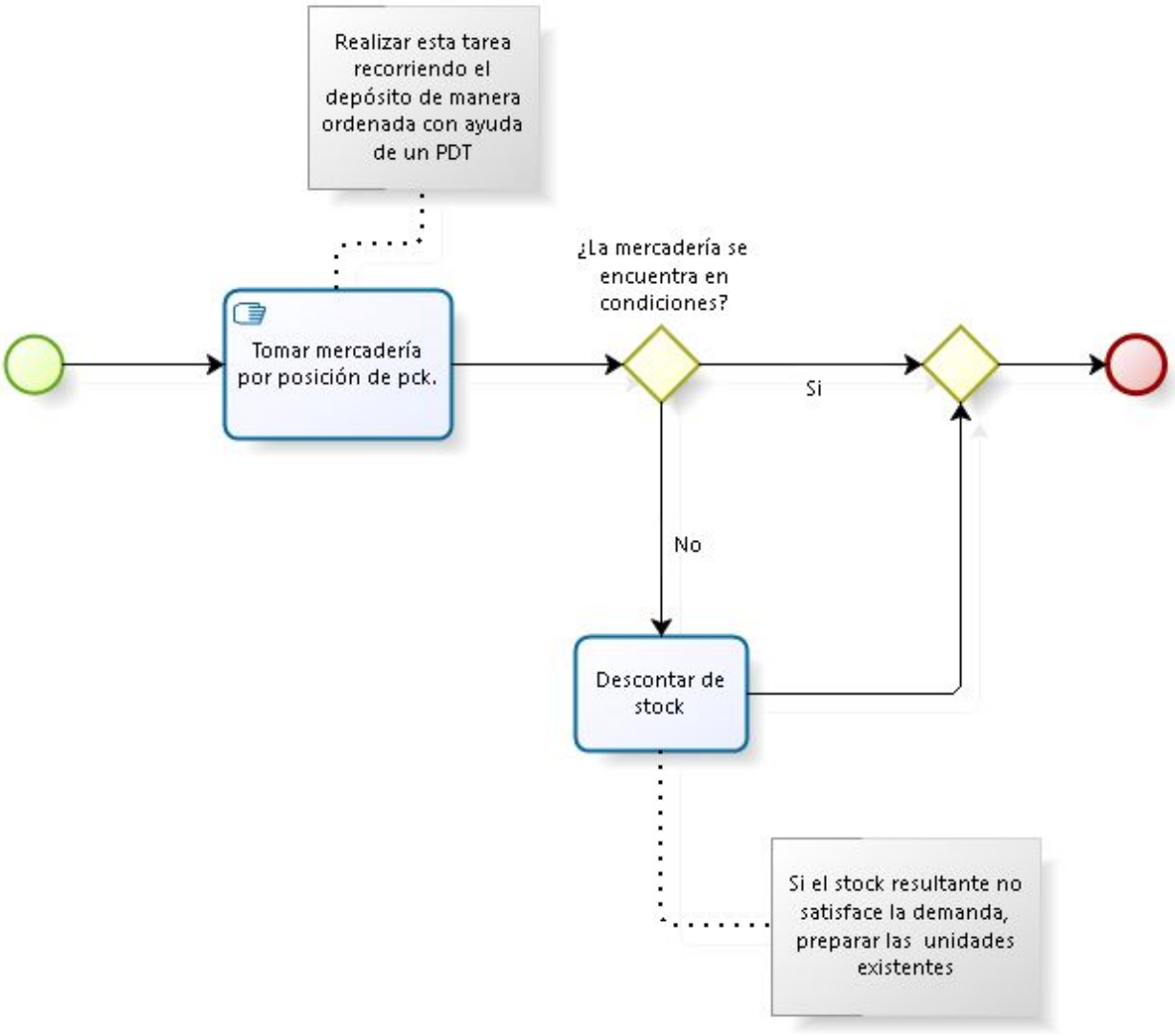
2d: Declaración de diferencias en la factura



2e: Carga de remito manual



3a: Armado de pedidos



Presentaciones

Relevamiento (1)

EQUIPO

Brogno Müller Massimo Dante	01
Cacciabue Federico	02
Fornés Agustín	03
Ingiulla Nahir Aylen	04
Siri Francisco	05

AGENDA

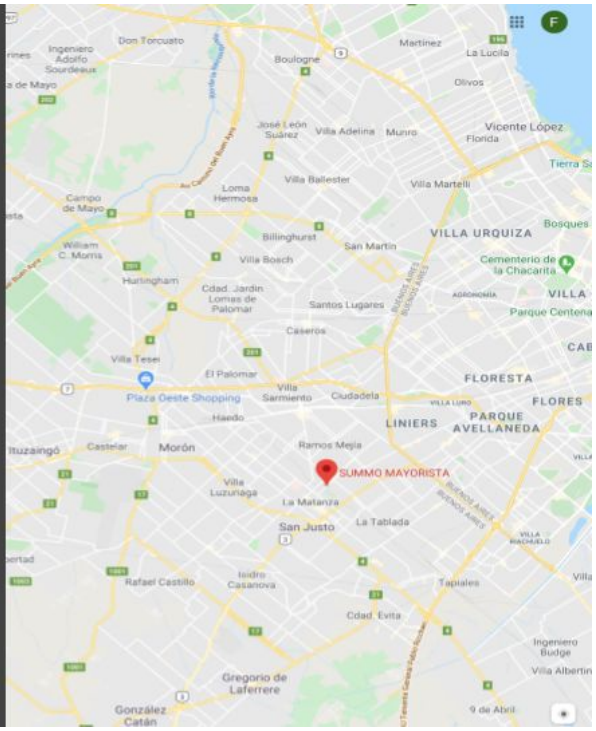
¿Cómo nos organizamos?

-PRODUCT OWNER
-SCRUM MASTER
-División de tareas
-Recolectar info
-Análisis Macro
-Análisis Distribuidoras
-Definición de entrevista
-Comunicación José
-Análisis Micro

Summo Mayorista

ZONA DE COBERTURA

1500 clientes en el área de Morón, Castelar, Haedo, Palomar y la Matanza



SUMMO
COMERCIALIZADOR MAYORISTA
autoservicios . almacenes . kioscos

VISIÓN

Ser líder en la comercialización de productos de consumo masivo en su área de influencia

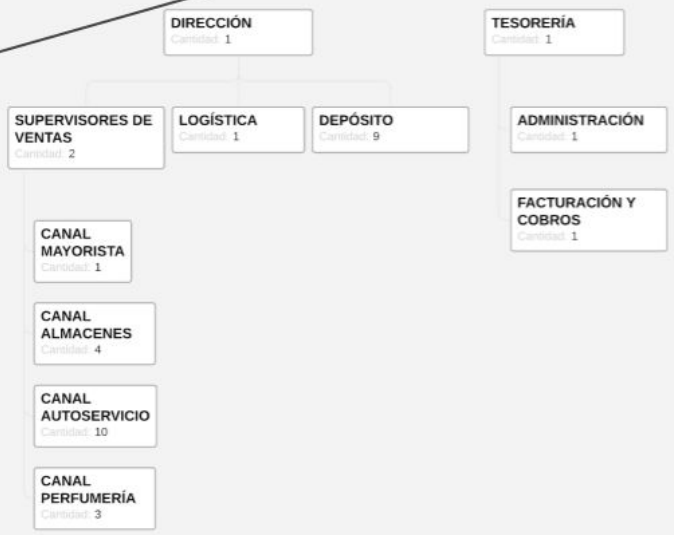
MISIÓN

Ser una empresa eficiente que colabora con el éxito de sus proveedores distribuyendo los productos en el **lugar correcto**, en el **momento oportuno** y al **precio justo**

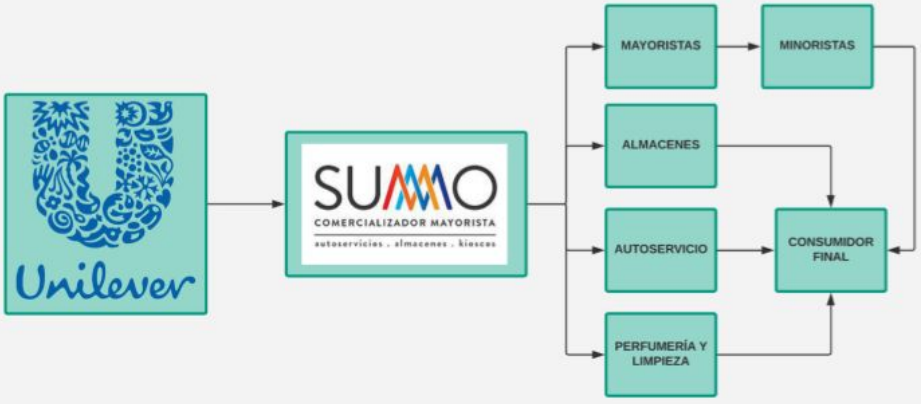
VALORES

La empresa está comprometida con los valores de honestidad, responsabilidad, confiabilidad y sentido de pertenencia

ORGANIGRAMA



OPERACIONES

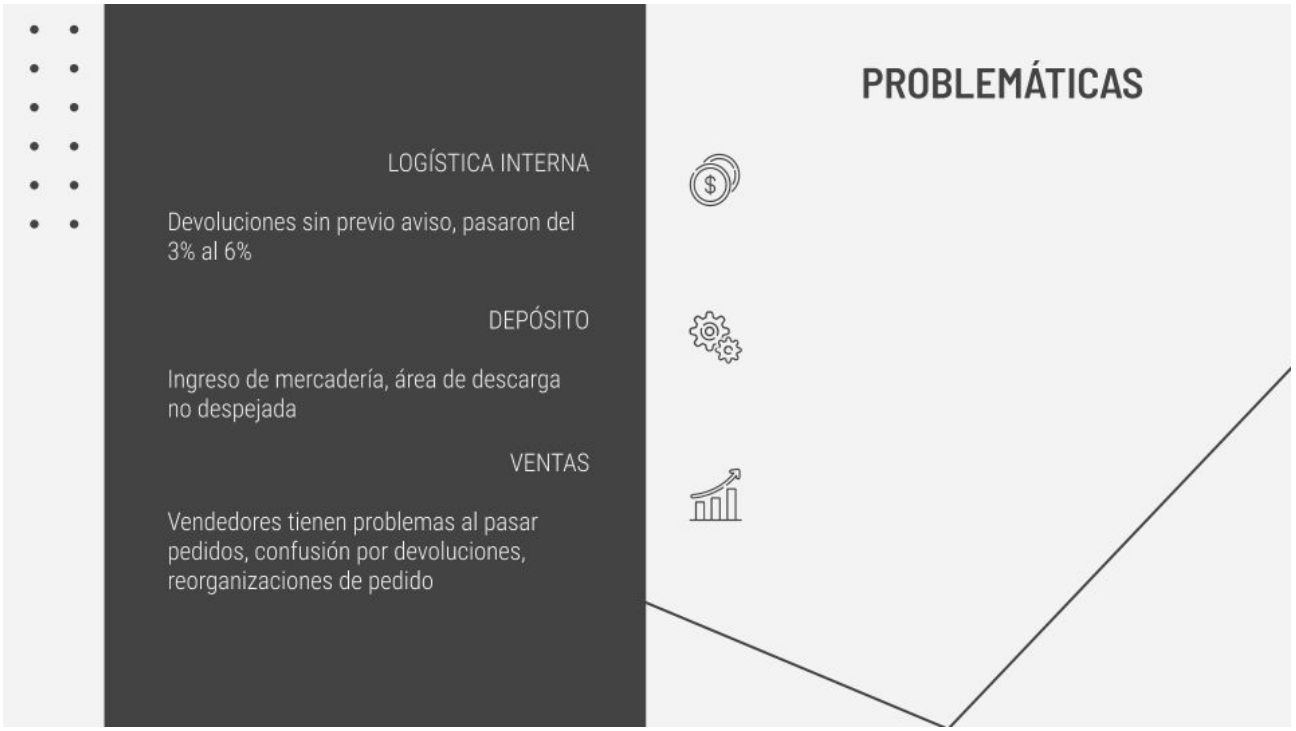


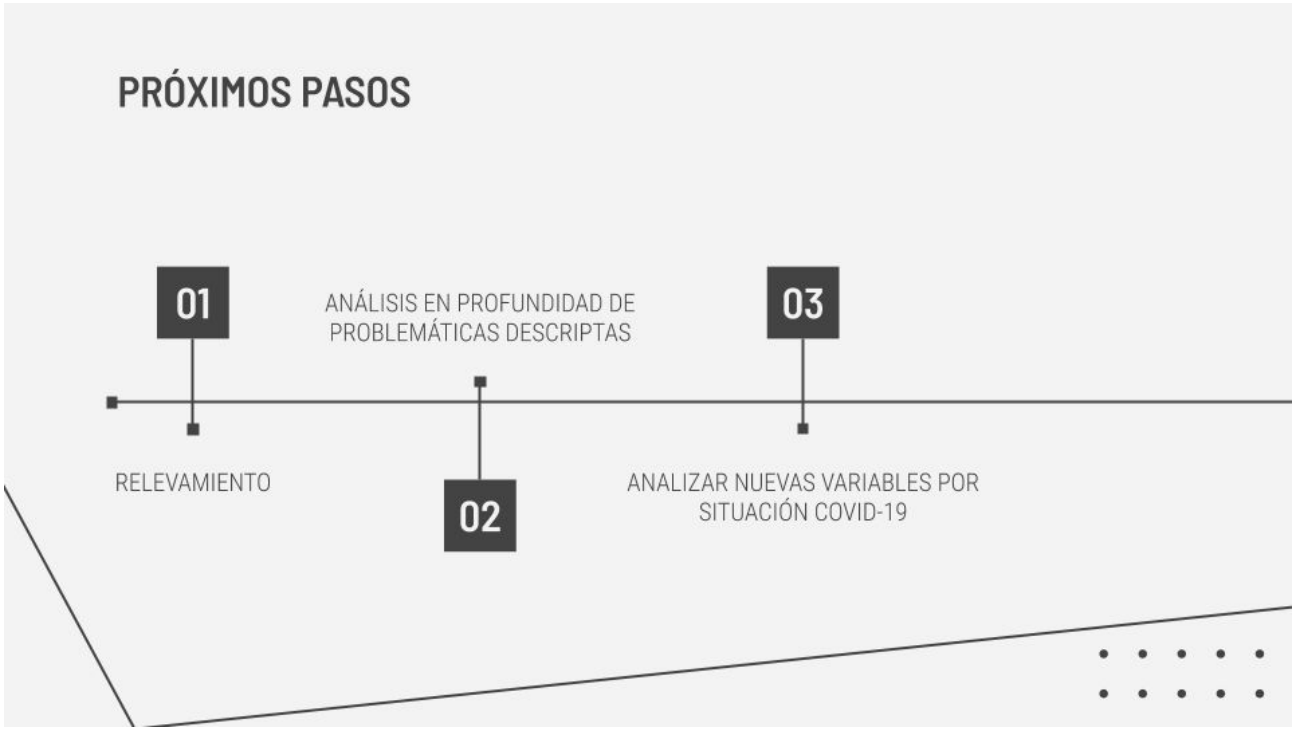
SISTEMAS DE GESTIÓN ACTUALES

WMS Patagonia	AXUM	ERP SUMMO
Gestión de depósitos	Gestión de Ventas, recopilación de pedidos	Software a medida personalizado para la empresa

LOGISTICA

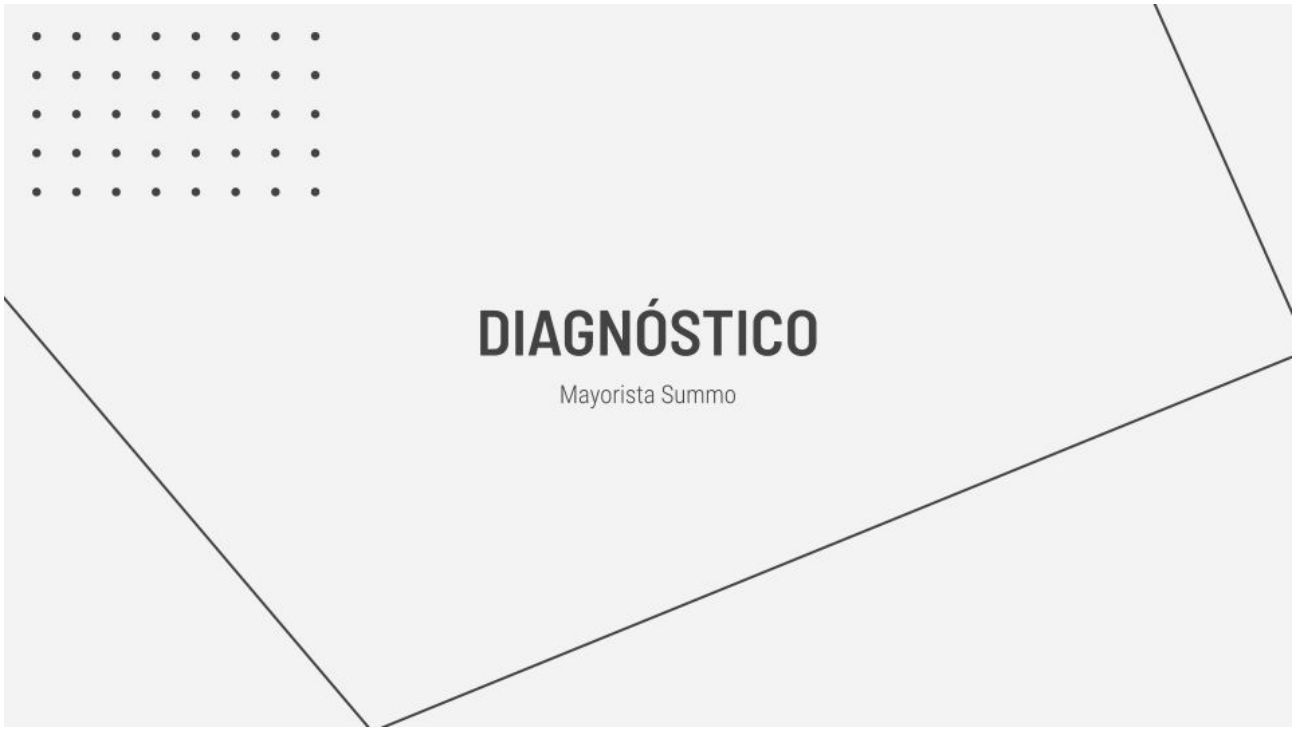
10 Furgonetas cerradas de carga máxima de 1500 kg y 2,5 m3 Prom 160 pedidos diarios	Tres turnos Aprox 10 min por furgoneta Lunes a Viernes Sábados sólo remanentes
TERCERIZADA	**CARGA**


PROBLEMÁTICAS
LOGÍSTICA INTERNA
Devoluciones sin previo aviso, pasaron del 3% al 6%
DEPÓSITO
Ingreso de mercadería, área de descarga no despejada
VENTAS
Vendedores tienen problemas al pasar pedidos, confusión por devoluciones, reorganizaciones de pedido

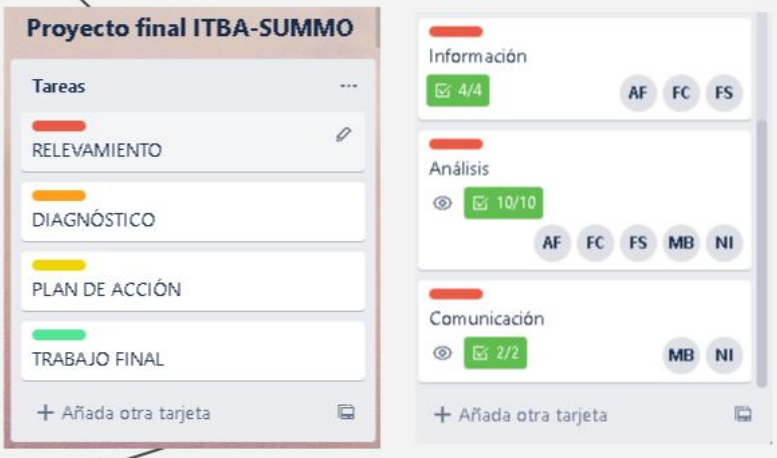

PRÓXIMOS PASOS
01
RELEVAMIENTO
02
ANÁLISIS EN PROFUNDIDAD DE PROBLEMÁTICAS DESCRIPTAS
03
ANALIZAR NUEVAS VARIABLES POR SITUACIÓN COVID-19

GRACIAS

Diagnóstico (2)



¿Cómo nos organizamos en la etapa 1?



- -PRODUCT OWNER
- -SCRUM MASTER
- -División de tareas
- -Recolectar info
- -Análisis Macro
- -Análisis Distribuidoras
- -Definición de entrevista
- -Comunicación José
- -Análisis Micro

¿Cómo nos organizamos en la etapa 2?

¿Qué valora Summo?

LO QUE VALORAN

- → **Calidad del servicio al cliente.**
- → **Utilización de los sistemas para mejorar la comunicación.**
- → **Mejoras de procesos:**
  - ◆ **Visiones multidisciplinarias.**
  - ◆ **Eficiencia y productividad en los procesos repetitivos.**

LO QUE ESPERAN DE NOSOTROS

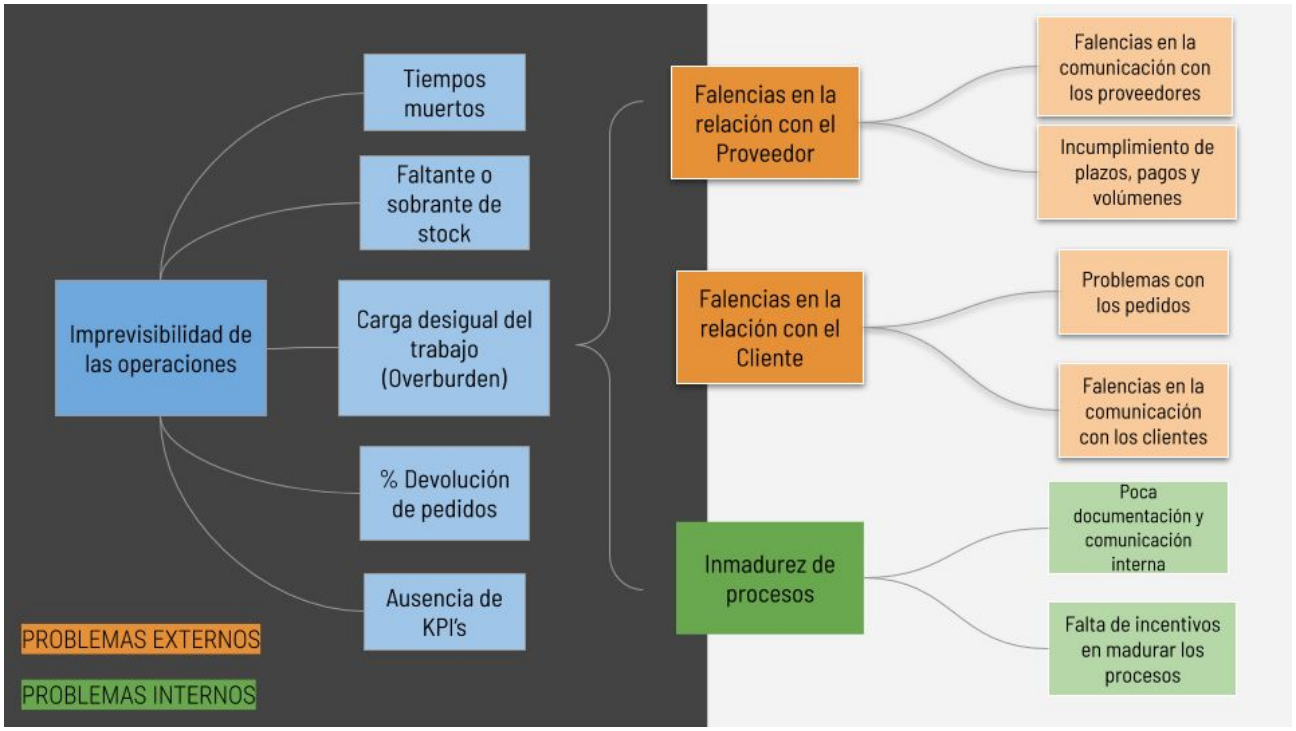
- ★ Visión externa a la organización.
- ★ Oportunidades de mejora en cualquier área.

LO QUE NO VALORAN

- ❖ Nuevos canales
- ❖ Entrega inmediata
- ❖ Venta online

ÁRBOL DE PROBLEMAS

Summo Mayorista


Tiempos muertos
Faltante o sobrante de stock
Imprevisibilidad de las operaciones
Carga desigual del trabajo (Overburden)
% Devolución de pedidos
Ausencia de KPI's
PROBLEMAS EXTERNOS
PROBLEMAS INTERNOS
Falencias en la relación con el Proveedor
Falencias en la comunicación con los proveedores
Incumplimiento de plazos, pagos y volúmenes
Falencias en la relación con el Cliente
Problemas con los pedidos
Falencias en la comunicación con los clientes
Inmadurez de procesos
Poca documentación y comunicación interna
Falta de incentivos en madurar los procesos

MATRIZ DE SELECCIÓN

Matriz de selección de problemática				
Problemática identificada	**Tipo**	**Relevancia asignada**	**Capacidad de resolución**	**Impacto**
Relación con proveedores	Externa	36,3%	25%	907
Relación con clientes	Externa	30,6%	30%	918
Procesos	Interna	33,1%	45%	**1489**

Oportunidades de Mejora

Foco principal

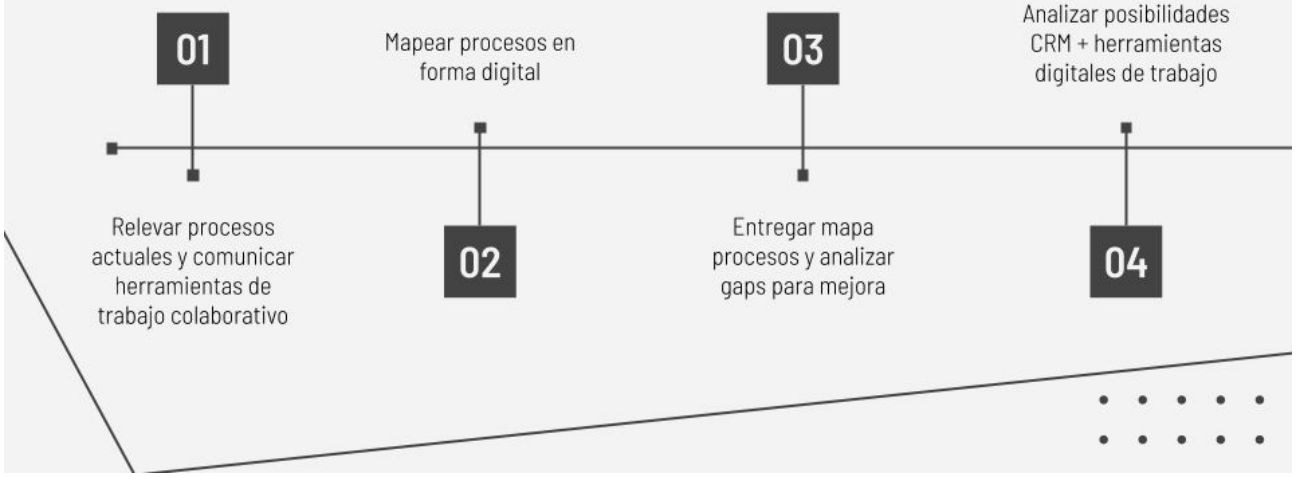
- ➔ Formalización y documentación de procesos a través del modelado en BIZAGI
- ➔ Mejora de procesos seleccionados
- ➔ Primeros pasos en el desarrollo de KPI's operativos alineados a los procesos seleccionados
- ➔ Redefinición del enfoque organizacional (OP)
- ➔ Impulsar un cambio cultural hacia la mejora continua

Foco secundario

- ➔ Sistemas para poder ofrecer la misma calidad empatía y servicio por medio de internet
- ➔ Mejorar la comunicación con el cliente para que disminuyan las devoluciones
- ➔ Sistemas que permitan el conocimiento de las necesidades de los clientes
- ➔ Brindarle conocimiento sobre alternativas de CRM/CXM
- ➔ Capacitarlos sobre el uso de herramientas de gestión (Trello, Kanban tool, entre otras)

CONCLUSIÓN FINAL

PRÓXIMOS PASOS



GRACIAS

Plan de Acción (3)

Nuestra propuesta

Summo Mayorista

Modelado BPMN y Mejora de procesos

1) Devoluciones y anulaciones parciales

- Versión máxima alcanzada: Iteración Número 3
- Tablero de KPIS: Desarrollado (Versión 0)
- Cantidad de subprocesos: 2

2) Recepción mercadería Proveedor (Patagonia)

- Versión máxima alcanzada: Iteración Número 3
- Tablero de KPIS: Desarrollado (Versión 0)
- Cantidad de subprocesos: 5

Siete iteraciones totales de procesos + devoluciones

KPI's

2) Devoluciones totales y anulaciones parciales

KPI	Umbral (Rango esperado)	Fórmula
Monto facturado por inconcordancias al repartidor	x<0.05$	Suma de los montos de los faltantes declarados en la boleta imputada al número identificatorio del repartidor
Devoluciones totales / devoluciones	x<0.4%	Número de devoluciones catalogadas como totales/ Devoluciones totales
Artículos con mayor devolución en unidades y $	X EAN, $	Suma del costo y de la cantidad de los productos identificados por EAN/otro identificador dentro de las facturas de devolución parcial y total / suma de los costos de todos los artículos de devoluciones parciales y totales
Contenedores esperados para el día / contenedores efectivamente creados	X=1 contenedores	Cantidad de contenedores esperados para el día / contenedores creados a las 16hs
Porcentaje correspondencia contenedor virtual /físico	X>0,9%	(Contenedores virtuales correctos - contenedores virtuales incorrectos)/total de contenedores virtuales
Tiempos muertos total (Teniendo en cuenta espera hasta las 16hs)	X1 <= (16hs-hora de inicio pactada del proceso) X2 <= hora de finalización pactada del proceso-16hs X1 + X2 <= suma de las ecuaciones de arriba	X= X1+X2 X1=Tiempo desde que inicia el proceso hasta las 16hs + X2= tiempo desde las 16hs hasta que finaliza el proceso

1) Recepción de pedidos proveedor (PATAGONIA)

KPI	Umbral (Rango esperado)	Fórmula
Cantidad de pedidos recepcionados	X cantidad	X=Pedidos totales efectivos
Porcentaje de error en la importación de remitos	X<0,4%	Cantidad remitos importados con errores
Porcentaje de remitos cargados manualmente	X<0,4%	Cantidad remitos cargados manualmente/ Cantidad remitos totales
Porcentaje de remitos erróneos	X<0,2%	Cantidad remitos con errores de importación/Total remitos importados
Porcentaje de facturas erróneas	X>0,3%	Cantidad facturas con errores declarados / facturas totales
Faltante de pallets	X=1 PALLETS	Pallets esperados/ pallets devueltos
Tiempo de procesamiento total	X min	Tiempo transcurrido desde el comienzo del proceso hasta el final.
Tiempos de espera total	X min	Suma de los tiempos de espera entre handoff actividades.

Gestión del cambio

Capacitación previa

- Capacitación
- Involucramiento en el cambio
- Metodologías ágiles

Conflictos

- Resistencia al cambio
- Conflicto de intereses y responsabilidades, codigo de etica
- Motivación y Momentum

Seguimiento de la metodología

- Cultura de mejora continua
- Gestión del conocimiento
- Asegurarse el éxito

GESTIÓN DEL CAMBIO ¿Qué hacer?

Capacitación previa

- Gerente de Logística
- Gerente de Depósito
- Gerente de Ventas

Conflictos

Recursos Humanos - Super Area

- ❖ Gerente de Recursos Humanos

Seguimiento de la metodología

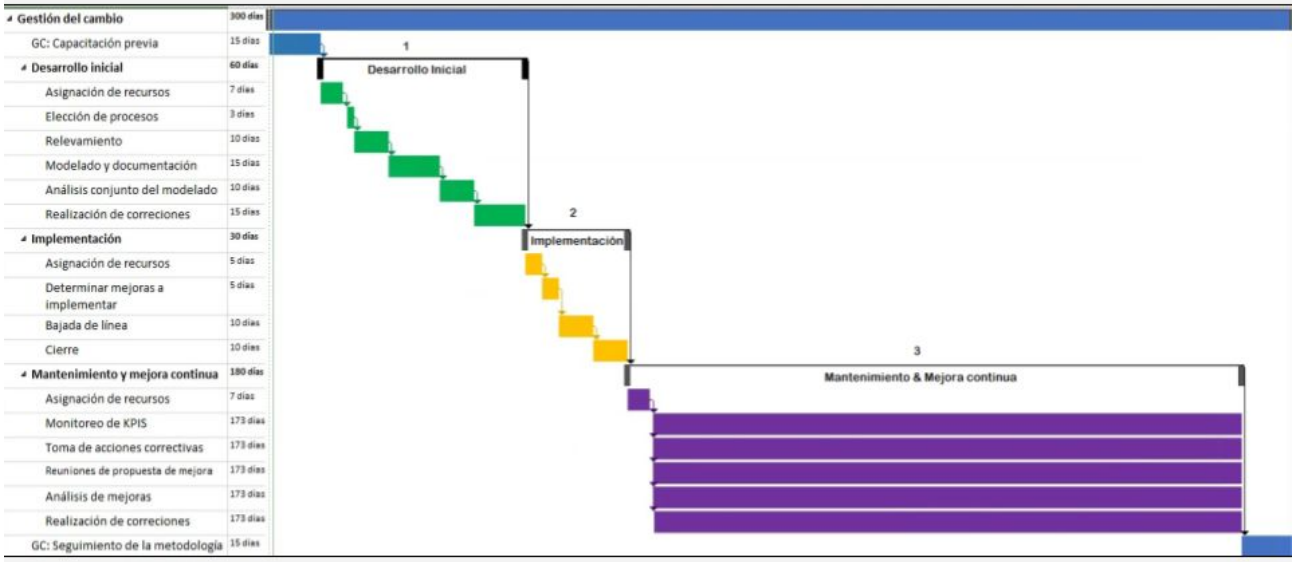
Direccion General - Super Area

- ❖ Director
- Gerente de Logística
- Gerente de Depósito
- Gerente de Ventas

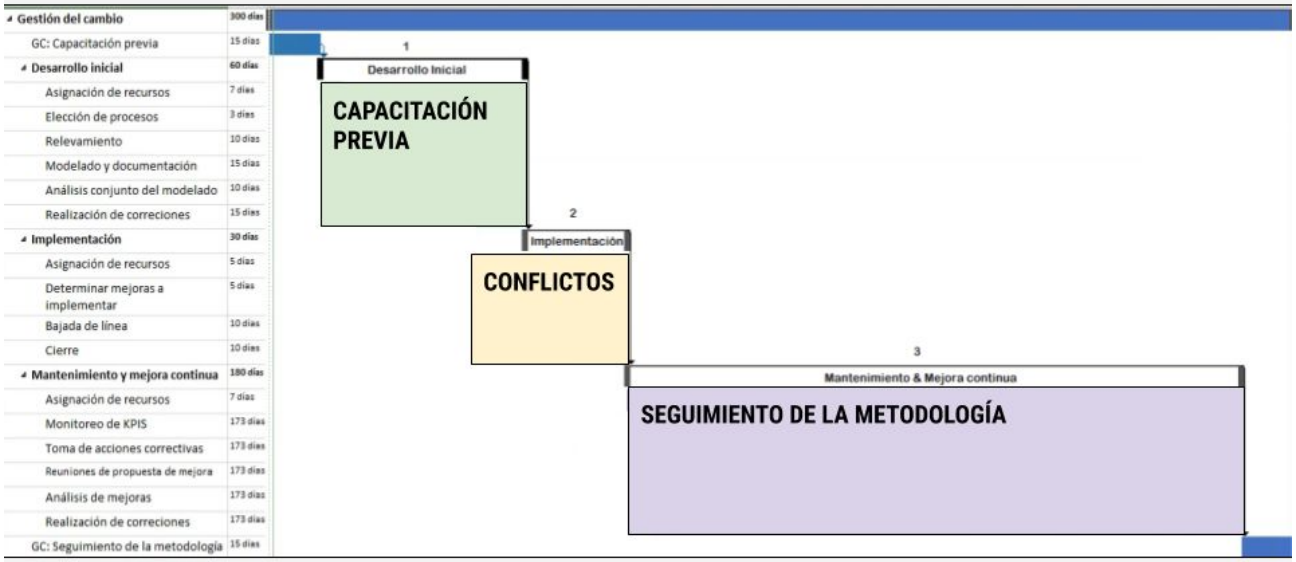
GESTIÓN DEL CAMBIO ¿Quién lo hará?

Cronograma de Implementación

Diagrama de GANTT



Gestión del cambio ¿Cuándo hacerlo?



Equivalencia de días en horas por semana

Desarrollo en 60 días	4 horas por semana por empleado
Implementación en 30 días	4 horas por semana por empleado
Mantenimiento 180 días	4 horas por semana por empleado
Gestión del cambio Previa 15 días	3 horas por semana por empleado
Gestión del cambio Durante 270 días	1 hora por semana por empleado
Gestión del cambio Posterior 15 días	1 hora por semana por empleado

Equivalencia de días en horas extras

Desarrollo en 60 días	32 horas extras por empleado
Implementación en 30 días	16 horas extras por empleado
Mantenimiento 180 días	104 horas extras por empleado
Gestión del cambio Previa 15 días	6 horas extras por empleado
Gestión del cambio Durante 270 días	36 horas extras por empleado
Gestión del cambio Posterior 15 días	2 horas extras por empleado

Valuación Económica

Aumento de Ingresos
Por reducción de devoluciones

+$420.000 /mes

Disminución de Costos
Menores retrabajos
Aumento de eficiencia

-$270.000 /mes

Inversión Total
Desarrollo, Implementación y Mantenimiento
Gestión del cambio y Mejora continua

$2.500.000

5,5% a 4%

Devoluciones
(-25%)

+10%

Tiempo
Productivo

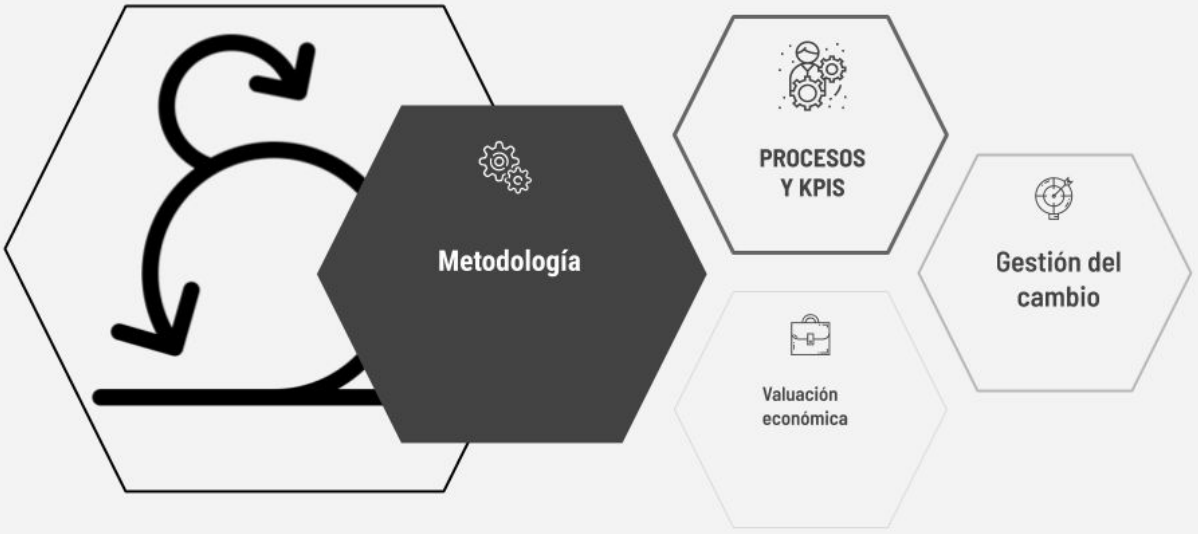
$690.000

Mensual
(1,5% de Facturación)

Evolutivo Costos vs Ingresos

VAN	TIR	ALCANCE	BREAK EVEN
$ 1.168.375	% 27,7	10 MESES	7TO MES

CONCLUSIÓN FINAL



PRÓXIMOS PASOS

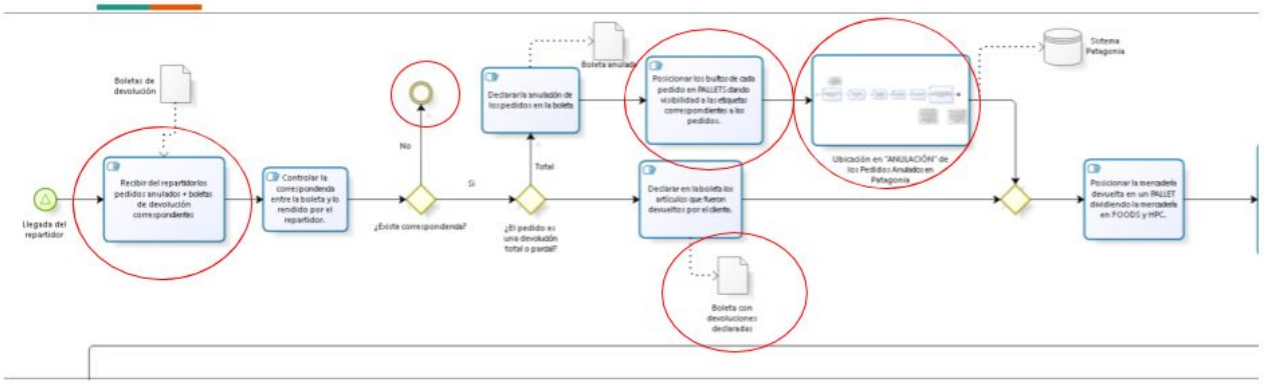
GRACIAS

Presentación Interna - Modelado BPMN

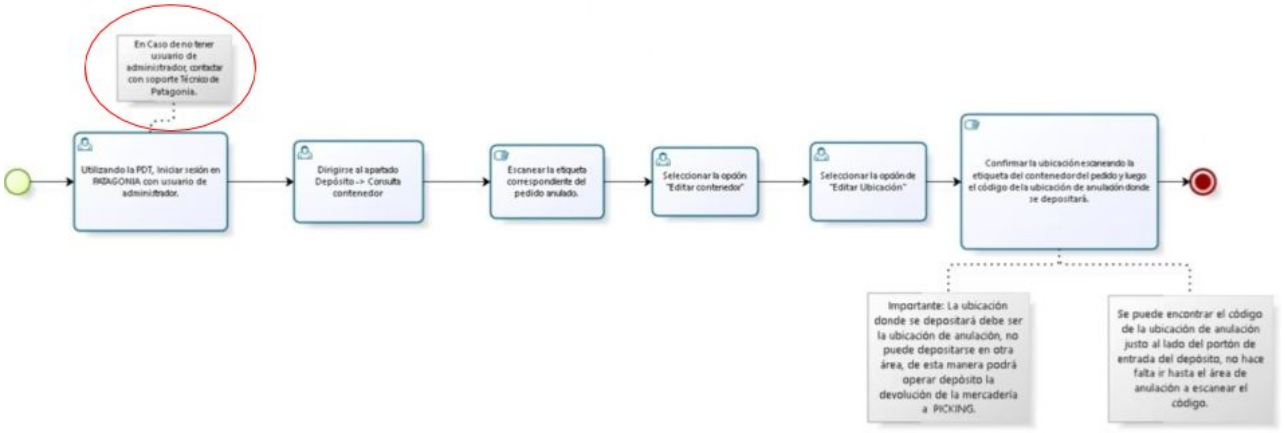
Modelado BPMN

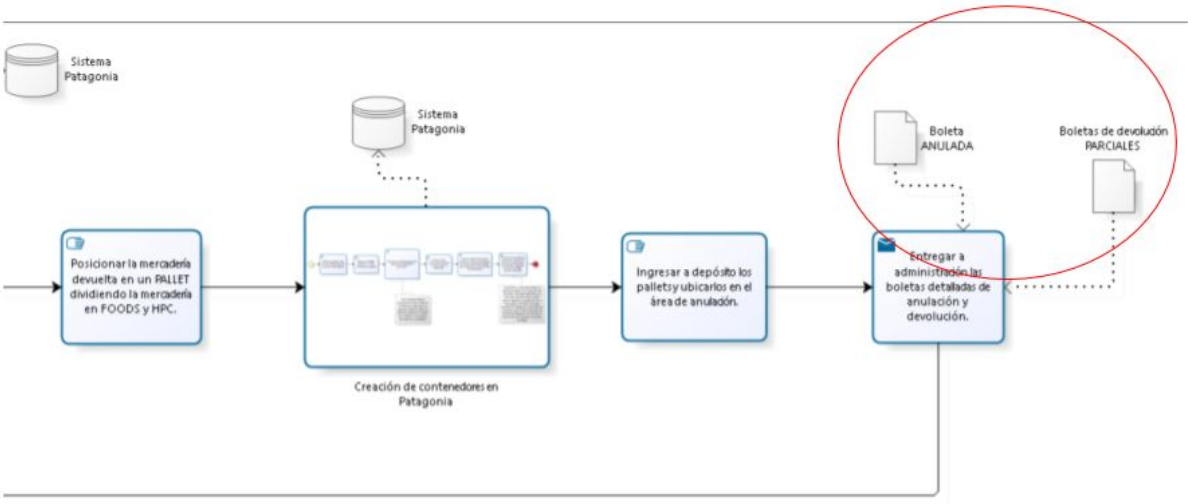
Explicación de los procesos, observaciones y próximos pasos

Proceso de recepción de pedidos anulados y recepciones parciales

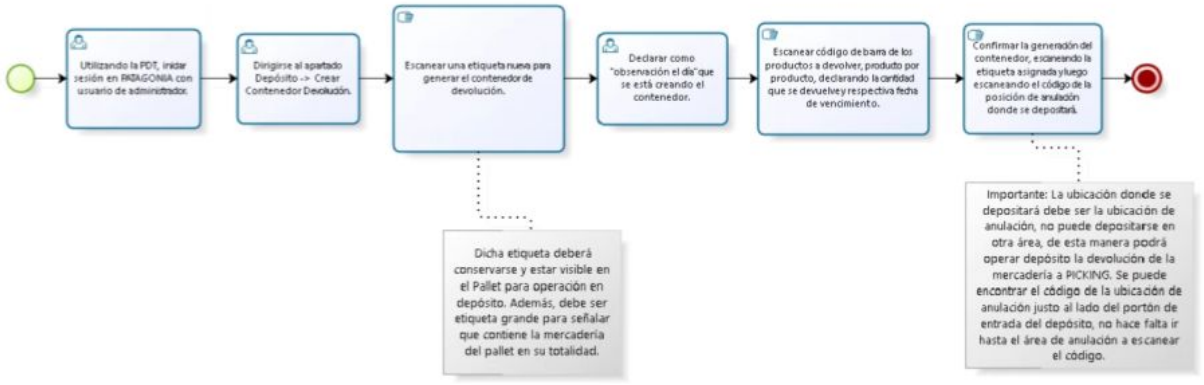


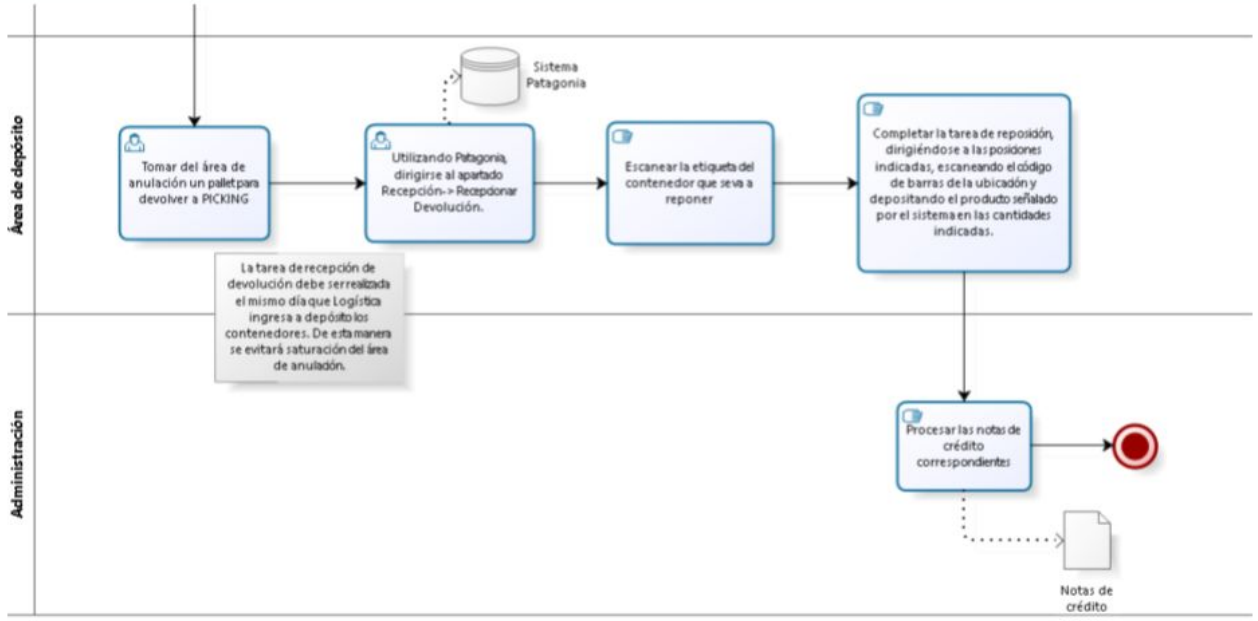
1.3 UBICACIÓN EN "ANULACIÓN" DE LOS PEDIDOS ANULADOS EN PATAGONIA



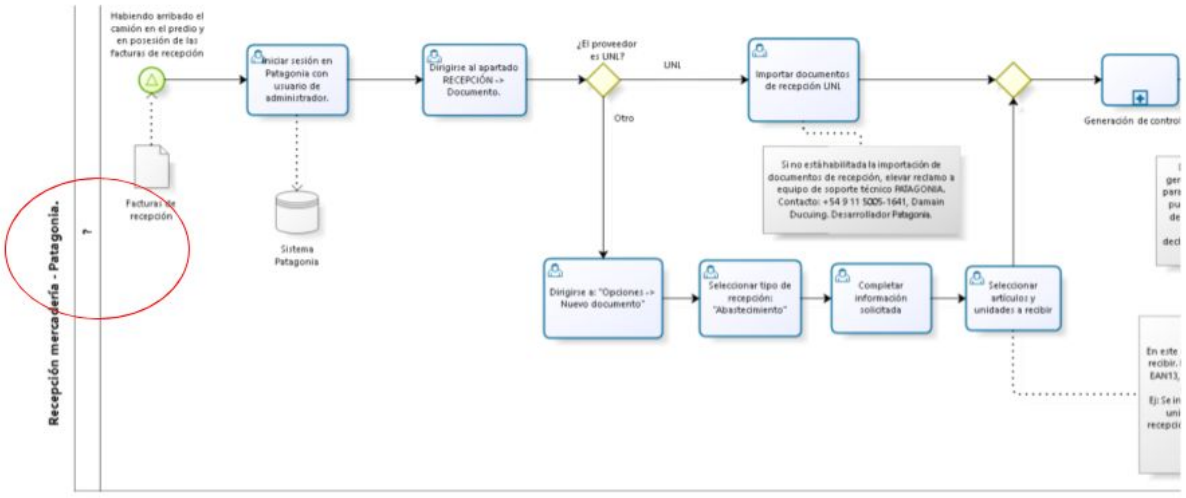


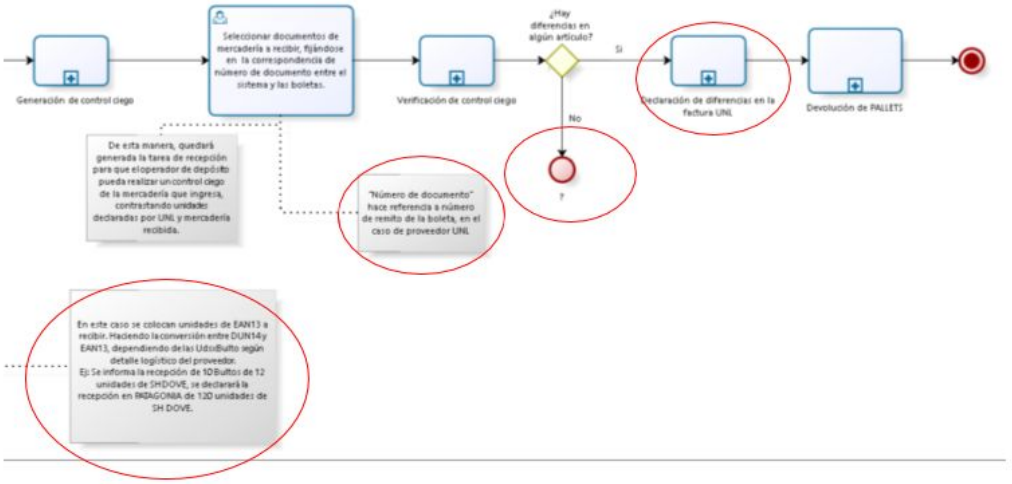
1.2 CREACIÓN DE CONTENEDORES EN PATAGONIA

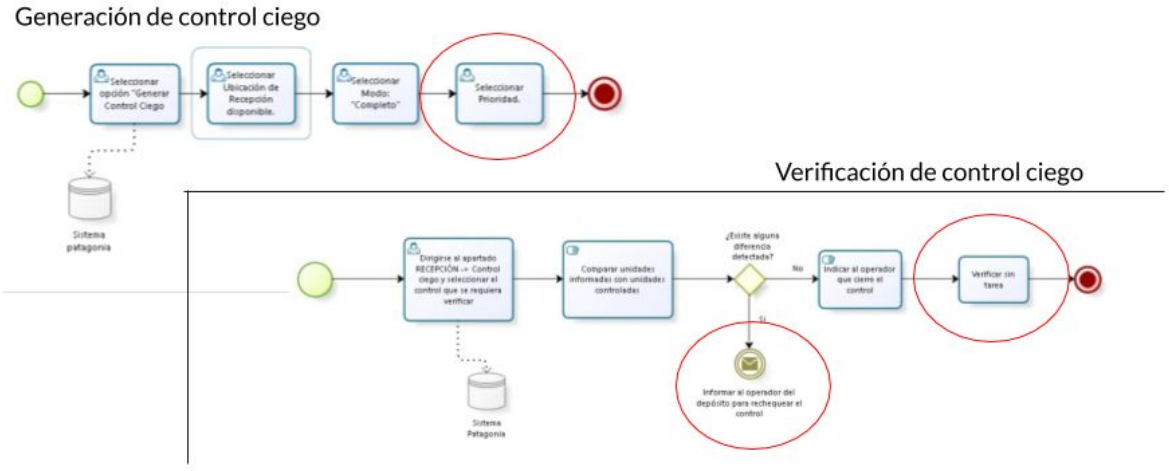




Proceso de recepción de mercadería


Recepción mercadería - Patagonia.
Habiendo arribado el camión en el predio y en posesión de las facturas de recepción
Iniciar sesión en Patagonia con usuario de administrador.
Dirigirse al apartado RECEPCIÓN -> Documento.
¿El proveedor es UNL?
UNL
Otro
Importar documentos de recepción UNL
Si no está habilitada la importación de documentos de recepción, elevar reclamo a equipo de soporte técnico PATAGONIA. Contacto: +54 9 11 5005-1641, Damain Ducuing. Desarrollador Patagonia.
Generación de control
Facturas de recepción
Sistema Patagonia
Dirigirse a: "Opciones -> Nuevo documento"
Seleccionar tipo de recepción: "Abastecimiento"
Completar información solicitada
Seleccionar artículos y unidades a recibir


Generación de control ciego
Seleccionar documentos de mercadería a recibir, fijándose en la correspondencia de número de documento entre el sistema y las boletas.
Verificación de control ciego
¿Hay diferencias en algún artículo?
Si
No
Declaración de diferencias en la factura UNL
Devolución de PALLETS
De esta manera, quedará generada la tarea de recepción para que el operador de depósito pueda realizar un control ciego de la mercadería que ingresa, contrastando unidades declaradas por UNL y mercadería recibida.
"Número de documento" hace referencia a número de remito de la boleta, en el caso de proveedor UNL
En este caso se colocan unidades de EAN13 a recibir. Haciendo la conversión entre DUN14y EAN13, dependiendo de las Udis/Bulto según detalle logístico del proveedor.
Ej: Se informa la recepción de 10 Bultos de 12 unidades de SH DOVE, se declarará la recepción en PATAGONIA de 120 unidades de SH DOVE.


Generación de control ciego
Seleccionar opción "Generar Control Ciego"
Seleccionar Ubicación de Recepción disponible.
Seleccionar Modo: "Completo"
Seleccionar Prioridad.
Sistema patagonia
Verificación de control ciego
Dirigirse al apartado RECEPCIÓN -> Control ciego y seleccionar el control que se requiera verificar
Comparar unidades informadas con unidades controladas
¿Existe alguna diferencia detectada?
No
Si
Indicar al operador que cierre el control
Verificar sin tarea
Informar al operador del depósito para rechequear el control
Sistema Patagonia