

Universidad Nacional de Mar del Plata

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Especialización en Administración de Negocios

Práctica Tutoriada:

**Análisis integral del negocio de distribución:
caso Distribuidor Exclusivo de Arcor**

Estudiante: CP/LA Pedro Zambruno

Tutor: Esp. Agustín González

Abril de 2016

Tabla de contenido

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUCCIÓN | 3 |
| 1.1. COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA EN ARGENTINA | 3 |
| 1.2. DEFINICIONES CENTRALES | 6 |
| 2. ANÁLISIS | 8 |
| 2.1. ANÁLISIS DE CONTEXTO GENERAL | 8 |
| ANÁLISIS ECONÓMICO | 8 |
| ANÁLISIS POLÍTICO | 11 |
| ANÁLISIS SOCIAL | 12 |
| 2.2. ANÁLISIS DEL SECTOR | 14 |
| MODELO DE FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER | 14 |
| RESUMEN DE PONDERACION DE FUERZAS COMPETITIVAS | 18 |
| 2.3. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN | 20 |
| 3. PROPUESTAS | 23 |
| 3.1. OBJETIVOS Y METAS | 23 |
| 3.2. ESTRATEGIAS | 25 |
| 3.3. PLANES DE ACCIÓN | 28 |
| 3.4. MAPA ESTRATÉGICO | 29 |
| 3.5. TABLERO DE COMANDO | 31 |
| 3.6. BENCHMARKING | 33 |
| 4. CONCLUSIONES | 36 |

1. INTRODUCCIÓN

La unidad de análisis del siguiente trabajo es un Distribuidor Exclusivo del Grupo Arcor. En principio se presentarán los aspectos generales de la cadena de comercialización del grupo en nuestro país para luego hacer foco en el Distribuidor Exclusivo sujeto a análisis.

1.1. COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA EN ARGENTINA

El formato de comercialización del Grupo Arcor en nuestro país se divide en cuatro canales comerciales:

- Canal Mayoristas
- Canal Supermercados
- Canal Clientes Especiales
- Canal Distribuidores Exclusivos

El Canal Mayorista está compuesto por empresas independientes que cuentan con salones de venta al público y sistemas de distribución a nivel zonal o nacional. Es un canal que busca competitividad a partir de precio ya que no brinda a sus clientes ningún servicio adicional. Su objetivo es tener el precio más bajo y su fuente de rentabilidad es el volumen. Ejemplos de este tipo de clientes son: Yaguar, Maxiconsumo, Diarco, La Dolce, Raz, Nini y Makro.

El Canal Supermercados se compone de cadenas nacionales y regionales que cuentan con grandes superficies de venta y cuyo objetivo es la captación de los consumidores finales. No cuentan con distribución propia y su fuente de ingresos es la venta en el salón. Hace algunos años, han reaccionado al crecimiento de los autoservicios con aperturas de salones más pequeños (de menos de 500 metros cuadrados) y más cercanos a los potenciales consumidores. Al igual que los mayoristas, son empresas que basan su rentabilidad en el volumen ya que su margen es bajo. Ejemplos de estos clientes son: Carrefour, Disco, Jumbo, La Anónima, Walmart, Día y Coto entre las nacionales, y Cooperativa Obrera (Bahía Blanca), Toledo (Mar del Plata), Millán (Neuquén), Dinosaurio (Córdoba) y La Gallega (Rosario) entre las regionales.

El Canal Clientes Especiales está formado por clientes que tienen una operatoria particular, ameritan un nivel de servicio diferencial y demandan precios o atención diferenciada. Ejemplos de este canal son las cadenas de farmacias (como Farmacity), las estaciones de servicio, las aerolíneas y algunas cadenas de kioscos (como Open 25 en la ciudad de Buenos Aires).

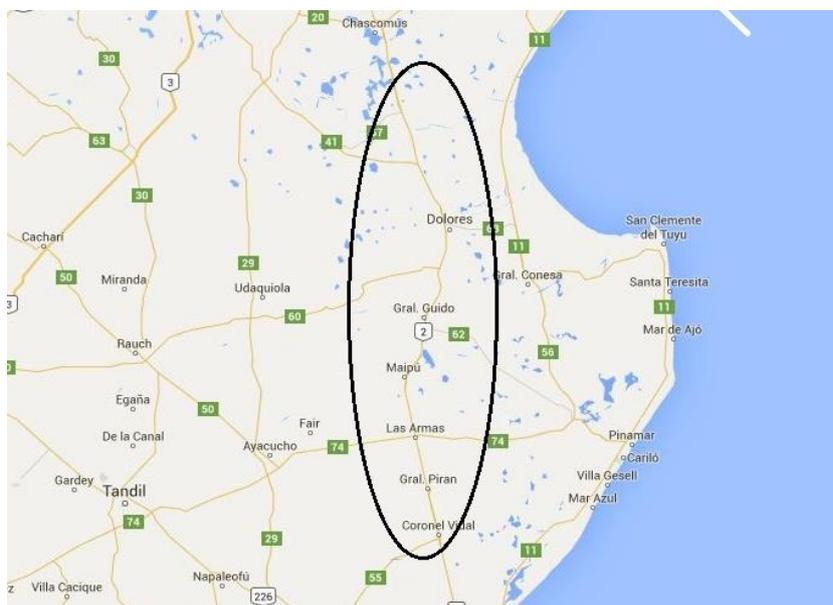
Luego de haber mencionado el formato de canales comerciales de la empresa, me enfocaré en el análisis de un Distribuidor Exclusivo, sobre el que aplicaré las herramientas de análisis planteadas para el presente trabajo.

1.1.1 Canal Distribución

El Canal Distribución se compone de 150 distribuidores que cubren la totalidad de la República Argentina. Cada uno de ellos dispone la exclusividad de productos Arcor en una determinada zona geográfica.

Se trata de empresas independientes que deben cumplir con determinadas condiciones para operar como Distribuidores Exclusivos: nivel de servicio, precio de venta al canal minorista, formato de atención comercial, entre otras.

Para la aplicación de las herramientas vistas en la carrera, analizaré un Distribuidor Exclusivo de la Provincia de Buenos Aires que desarrolla sus actividades en una zona de atención sobre la Autovía 2 que abarca desde Lezama (Km 134) hasta la localidad de Coronel Vidal (Km 340). Cuenta con un único depósito en la ciudad de Maipú, punto central de la zona exclusiva.



Es una región que cuenta con 600 puntos de venta activos aproximadamente y su facturación anual alcanzó los \$ 34 millones durante 2015. Sus ventas son relativamente estables a lo largo del año: en los meses de diciembre a febrero se incrementan como consecuencia del intenso tránsito que tiene la Autovía 2 durante la temporada de verano pero sus ingresos se aumentan menos de un 10% en relación a la venta promedio anual.

Su estructura de costos se compone de cuatro centros de costos:

- Ventas
- Reparto
- Depósito
- Administración

El área de Ventas se compone de la fuerza de ventas y el equipo de promoción. La estructura está formada por un gerente comercial, nueve vendedores y tres repositorios. La atención de la zona se realiza con un sistema comercial de desdoble que consiste en visitar a cada cliente con dos vendedores distintos que llevan una cartera de productos diferenciada. El formato comercial es de preventa: los vendedores toman los pedidos de los clientes y la entrega de los mismos se realiza dentro de las 24 horas siguientes. El equipo de reposición se distribuye la atención de los principales autoservicios y kioscos con los cuales se firma un acuerdo comercial que básicamente consiste en acciones de precio a cambio de espacios de exhibición en góndolas en el caso de los autoservicios y/o exhibición en la zona “caliente” de la bandeja en el caso de los kioscos.

El área de Reparto abarca lo que se llama “logística externa” y se encarga de la entrega de los pedidos realizados por los clientes. Es un área “sensible” ya que sus integrantes son quienes más interactúan con los puntos de venta y, en el caso particular del distribuidor analizado, su mantenimiento representa un costo muy importante por las distancias que debe recorrer. La totalidad del reparto se realiza con vehículos propios por lo que el distribuidor cuenta con cuatro camionetas Iveco Daily 3410 sin equipo de refrigeración y una Ford F-100, con equipo de frío para la distribución de la línea de Helados. La estructura se compone de cinco choferes y dos ayudantes.

El área de Depósito desarrolla las tareas de “logística interna”: recepción de mercaderías, ordenamiento del stock, conteos de inventarios, preparación de pedidos de clientes y análisis de vencimiento de los productos. Es un área sumamente sensible ya que las mercaderías representan la mayor inversión de una distribuidora. El depósito tiene 750 metros cuadrados para las líneas de productos “secos” y dos cámaras de helados de 54 metros cúbicos cada una. El depósito tiene un jefe con cuatro personas a cargo.

El área de Administración se ocupa de todas las tareas de gestión administrativa y financiera: operación del sistema de gestión, atención de reclamos de clientes, emisión de órdenes de pago, facturación de pedidos, control de cobranzas, etc. En este sector se desempeñan tres personas: un jefe (que es contador público) y dos colaboradores. Adicionalmente, cuentan con el apoyo de un estudio contable externo que es responsable de las liquidaciones impositivas, las tareas contables y el planeamiento financiero.

El responsable de toda la operación y nexos en la relación con Arcor es el titular de la distribuidora. Sobre él recaen todas las observaciones y recomendaciones así como los lineamientos futuros. Es el responsable de alinear la estructura de su negocio a las expectativas de la empresa “madre”.

En los últimos años, esta distribuidora ha estado creciendo entre 1% y 2% en términos reales (es decir, en volumen), a partir de mejoras en el nivel de atención al canal autoservicios y a un aumento en la cobertura de la zona (porcentaje de puntos de venta atendidos por la distribuidora sobre la cantidad total de puntos de venta de la zona).

1.2 DEFINICIONES CENTRALES

Las principales definiciones de la distribuidora bajo estudio son:

VISIÓN

Ser el proveedor preferido de todos los puntos de venta minoristas de la zona, brindando un nivel de servicio de excelencia.

MISIÓN

Dar a las personas de todo el mundo la oportunidad de gratificarse con productos de calidad a un precio justo creando valor para nuestros accionistas, colaboradores, clientes, comunidad, proveedores y medio ambiente a través de una gestión basada en procesos sostenibles.

VALORES

- **Integridad:** asumimos una conducta honesta, transparente, coherente, austera y responsable.
- **Compromiso:** concebimos una gestión basada en el progreso continuo, estimulando la interacción, el esfuerzo y la contribución de toda nuestra gente hacia el logro de resultados.
- **Respeto:** mantenemos una actitud prudente que nos orienta al crecimiento con espíritu de autocrítica y conciencia de nuestras virtudes y debilidades.
- **Confianza:** construimos relaciones basadas en la consideración personal y profesional brindando respaldo y seguridad a todos aquellos con quienes nos vinculamos.
- **Liderazgo:** sostenemos una visión de largo plazo que nos impulsa a buscar formas innovadoras de competitividad, optimizando con creatividad e ingenio los recursos que disponemos.

2. ANÁLISIS

2.1 ANÁLISIS DE CONTEXTO GENERAL

En este primer análisis y a los fines de una presentación clara y ordenada de la situación actual se presentan separadamente los contextos económico, político y social.

ANÁLISIS ECONÓMICO

PBI

Analizando el **Producto Bruto Interno**, podemos indicar que el crecimiento del país durante el último cuatrienio (2012-2015) fue de 0% de acuerdo a consultoras privadas. Puntualmente, en 2015 la economía creció entre el 0,5% y el 1%. Esto se debe a diversos factores: disminución del intercambio comercial con el resto del mundo (tanto de importaciones como de exportaciones), disminución de la tasa de crecimiento del consumo interno y baja tasa de inversión privada.

Las perspectivas para el año en curso son desalentadoras ya que las medidas económicas tomadas por la administración que asumió el gobierno nacional a fines de 2015 generaron una suba del tipo de cambio, una creciente inflación y una caída en el consumo. Se espera que la situación mejore a lo largo del segundo semestre sobre la base de un mayor nivel de inversión y una disminución de la inflación.

Balanza comercial

En cuanto a la **balanza comercial**, el saldo de 2015 fue corregido a la baja y se estima en un déficit de U\$S 3.000 millones, según datos de la Dirección Nacional de Estadísticas del Sector Externo del INDEC. En 2015 se llegó a estos valores a partir de una caída de las exportaciones proporcionalmente superior a la disminución

de las importaciones. Las exportaciones se ven afectadas tanto por situaciones externas como por factores internos. Entre las primeras se destacan la situación económica de Brasil (principal demandante de la industria automotriz argentina), la caída del precio internacional de los principales productos primarios que produce nuestro país (soja, trigo, etc.), la imposibilidad de exportar los productos que están teniendo un fuerte incremento de precio (carne y derivados) y la pérdida de competitividad de los bienes nacionales a partir de la suba de los costos internos de producción medidos en dólares. En cuanto a las importaciones, el menor flujo de intercambio comercial se produce a partir de restricciones administrativas impuestas por el Estado Nacional (DJAI) con el objeto de mantener el superávit. Adicionalmente, el fuerte incremento de las importaciones de energía estrangula la posibilidad de importar insumos básicos para la producción.

Tipo de cambio

El Gobierno entrante unificó el mercado de cambios el 16 de diciembre pasado, luego de cuatro años de medidas restrictivas para adquirir dólares. Esta medida generó una devaluación del tipo de cambio oficial de un 40% que se tradujo en una retracción marcada de las importaciones y un aumento de precios de los productos con insumos importados.

El Gobierno actual ha afirmado que aplicará un sistema de “tipo de cambio libre con flotación sucia”; esto consiste en permitir que el valor de la moneda extranjera surja de la libre interacción de la oferta y la demanda interviniendo el Banco Central en caso de desvíos significativos que generen efectos negativos en la marcha de la economía.

Tasa de inflación

Tanto las mediciones privadas como la informada por el INDEC reconocen un importante aumento de la inflación en comparación con el año anterior. Según consultoras privadas, 2015 finalizó con una inflación aproximada del 27%; según el INDEC, la variación de precios fue de 15%. Si bien la diferencia es muy significativa, los valores en ambos casos son muy elevados y no son sustentables. Estas altas

tasas de inflación generan una pérdida de poder adquisitivo de la moneda con el consiguiente impacto en las personas de menores ingresos ya que son quienes no tienen capacidad de ahorro y, por lo tanto, no pueden cubrirse de la inflación.

Si bien 2016 comenzó con una aceleración de la inflación por el traslado a precios de devaluación del tipo de cambio oficial, se espera que la tasa de aumento de la misma vaya disminuyendo conforme avance el año a partir de dos medidas que el Gobierno actual ha anunciado como centrales: disminución gradual tanto de la emisión monetaria como del enorme déficit fiscal (7% del PBI en 2015).

Deuda pública

Como última variable económica de relevancia, podemos mencionar la **deuda pública**. Si bien el peso del pago de los servicios de la deuda externa es actualmente de 1,5% del PBI y no es tan significativo como en otros tiempos, la escasez de dólares y la imposibilidad de obtener financiamiento externo oscurecen el análisis del panorama actual. Adicionalmente, la falta de acuerdo con los tenedores de bonos no reestructurados y la resolución negativa de la Justicia de los Estados Unidos aumentan la necesidad de dólares.

Desde su llegada al gobierno, el presidente Mauricio Macri ha puesto especial énfasis en la importancia de terminar con el estado actual de default para obtener el financiamiento internacional necesario para promover la inversión. En este sentido, el Gobierno logró un acuerdo con la mayoría de los acreedores que le permitiría volver a los mercados internacionales de crédito y generar el flujo de divisas necesario para reactivar la economía.

Actualmente, la deuda pública no representa un problema por su cuantía, por su denominación ni por su exigibilidad: la deuda pública total representa el 40% del PBI aproximadamente y más del 75% de la misma está nominada en moneda nacional. Además, se encuentra mayormente en manos del Banco Central y de la ANSeS.

ANÁLISIS POLÍTICO

Elecciones 2015

Las elecciones presidenciales llevadas a cabo en 2015 derivaron en un cambio del color político de la administración nacional y de varias administraciones provinciales y municipales. Esta situación produjo una significativa modificación de las expectativas para este año. La falta de mayoría propia en el Congreso Nacional obliga al gobierno a negociar y consensuar todas las decisiones importantes con las restantes fuerzas políticas.

Por otra parte, estos cambios en el rumbo económico y político a nivel nacional generan incertidumbre en cuanto a la viabilidad política y social de las nuevas medidas. Los primeros cien días de gobierno fueron determinantes para lograr la adhesión popular y el apoyo de los actores económicos, políticos y sociales. Sin embargo, algunas medidas económicas de fuerte impacto en el poder adquisitivo (aumento de tarifas de gas y energía eléctrica, por ejemplo) generaron un fuerte rechazo de algunos sectores de la sociedad.

Relación con los gobernadores

La renovación de autoridades provinciales y municipales también implica un desafío para el gobierno nacional. Si bien algunos gobernadores e intendentes son del mismo signo político, muchos responden a otras fuerzas: Frente para la Victoria, Justicialismo, Frente Renovador.

El rol del Ministerio del Interior en la relación con las gobernaciones será fundamental, gestionando el envío de recursos extraordinarios a las distintas jurisdicciones y mediando en los roces naturales que se generarán con los gobernadores de otros partidos. La buena comunicación y la negociación permanente deberán ser dos pilares de este nuevo gobierno.

La viabilidad de las políticas públicas enunciadas por el actual Presidente durante la campaña depende en gran medida de la habilidad que tenga para gestionar las necesidades de los diferentes intereses políticos y económicos que fueron creciendo durante la última década.

Conflicto con los acreedores externos

La resolución del conflicto con los acreedores externos que no entraron a los canjes 2005 y 2010 es fundamental para comenzar a normalizar el funcionamiento de nuestro país a nivel internacional. A nivel político, significa la primera prueba de fuego para la actual administración ya que el conflicto lleva más de 10 años y el gobierno anterior había hecho de la batalla contra esos fondos especulativos una bandera política.

A nivel económico, es el primer paso para volver a ser una opción de inversión para el mundo. La posibilidad de acceder a financiamiento de los organismos multilaterales de crédito facilitaría la inversión pública en infraestructura (con la consiguiente mejora de la calidad de vida de los ciudadanos de nuestro país) y la llegada de inversores privados que visualizan un potencial de crecimiento importante en un contexto mundial difícil.

ANÁLISIS SOCIAL

Empleo, pobreza y educación

Durante los últimos cuatro años, se ha observado una caída del salario real, aumento del desempleo y subempleo (agravados por condiciones indignas de trabajo en muchos sectores) y crecimiento del empleo público, considerado de baja productividad.

En Argentina hay aproximadamente 10 millones de personas en situación de pobreza, lo cual genera conflictividad creciente por desigualdad y expectativas no satisfechas. La pobreza se combatió en la última década mediante la ayuda social, que aumentó de forma notable. Sin embargo, esos subsidios no fueron reemplazados por empleos dignos; esto hubiera permitido, por un lado, no caer en déficit fiscal y, por otro, mejorar el consumo privado y mantener la reactivación económica.

Tanto la salud como la educación se ven igualmente afectadas. En materia de salud, Argentina está entre los países con más alto nivel de gasto per cápita pero existe una gran ineficiencia en la aplicación de esos recursos.

En cuanto a educación, el Gobierno anterior destinó anualmente el 6,2% del PBI pero con una baja eficiencia por la falta de foco en la mejora de la profesión docente y los pocos cambios en el nivel medio. La precarización del empleo se potencia por los bajos niveles educativos, las empresas no encuentran personal debidamente capacitado y los inversores ya no encuentran la apuesta cultural en los recursos humanos que antes era un atractivo en nuestro país. Solo el 34% de los jóvenes terminan el nivel secundario en tiempo y forma y en el nivel universitario la graduación es escasa y a su vez son pocos los graduados de carreras de ciencia y tecnología.

La situación del empleo en los últimos años también es materia discutible. La falta de estadísticas confiables obliga a validar los datos informados por el Instituto Nacionales de Estadísticas y Censos (INDEC) con encuestas de consultoras privadas. Estas últimas revelan que la tasa de desocupación sin considerar los diversos planes sociales supera el 10% de la población económicamente activa. Adicionalmente, la tasa de precariedad laboral (empleo sin registrar) sigue en niveles cercanos al 35%. La problemática del empleo será otra cuestión central para el nuevo gobierno.

Conflictos sociales

El aumento de la inflación, la caída en el consumo y las perspectivas de un año con disminución de la actividad económica aumentan las tensiones con los representantes de los trabajadores.

Luego de un 2015 donde el aumento de salarios estuvo apenas en línea con la inflación y el impuesto a las ganancias tuvo una incidencia creciente, los sindicatos están comenzando las paritarias con reclamos tendientes a recuperar lo perdido el año pasado.

El nivel de conflictividad social amenaza con ser muy alto en un contexto de caída de la actividad y ajustes de estructura tanto en el sector público como privado. La gestión de este escenario complejo será central para que el gobierno pueda implementar los cambios propuestos durante la campaña.

2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR

MODELO DE FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

El modelo de Fuerzas Competitivas de Porter se basa en analizar la intensidad competitiva del sector económico donde la empresa desarrolla sus actividades. Por ello, el análisis que se presenta a continuación fue realizado sobre el sector de consumo masivo denominado Alimentos y Bebidas No Perecederos en la región de operación del distribuidor (Autovía 2).

Las cinco fuerzas competitivas se analizan sobre la siguiente escala de valores:

| | |
|--------------|---|
| ALTO | 5 |
| MEDIO – ALTO | 4 |
| MEDIO | 3 |
| MEDIO – BAJO | 2 |
| BAJO | 1 |
| NULO | 0 |

El análisis se ha efectuado teniendo en consideración la diferente importancia relativa de los factores que integran cada fuerza competitiva. Por ello, se expone en la última columna de cada cuadro el peso relativo otorgado a cada factor.

a) Poder de negociación de los proveedores

En esta primera fuerza, es importante aclarar que un Distribuidor Exclusivo tiene un único proveedor de bienes de cambio que es el Grupo Arcor. Éste fija las condiciones de compra (precio, plazo, modalidad de pago, etc.) y establece la fecha de recepción de las mercaderías. Por ello, los restantes proveedores prácticamente no tienen incidencia en la estructura de costos ni en la planificación estratégica de este tipo de negocios. De todas formas, se detallan algunos proveedores menores.

| Nombre | Poder Negociador | Análisis | Ponderación |
|--|------------------|---|-------------|
| ARCOR – MERCADERÍAS DE REVENTA | ALTO – 5 | El 100% de los productos que vende el distribuidor son provistos por Arcor. Los precios son fijados unilateralmente por el proveedor. | 70% |
| ENERGÍA ELÉCTRICA, TELÉFONOS, ALQUILER | ALTO – 5 | Las condiciones están preestablecidas y son similares a las de mercado. | 15% |
| MANTENIMIENTO DE EDIFICIO Y DE RODADOS | MEDIO-BAJO – 2 | En localidades pequeñas como Maipú, el distribuidor puede ser el principal cliente de ciertos proveedores de servicios. | 15% |
| RESULTADO PROMEDIO PONDERADO | 4,50 | | |

b) Poder de negociación de los compradores

Los compradores están compuestos por comercios minoristas como kioscos, autoservicios, almacenes, pequeños supermercados, estaciones de servicios, escuelas, etc. El alto grado de atomización de los clientes y su baja incidencia en la estructura de ventas de un distribuidor es una característica distintiva de la relación comercial.

| Nombre | Poder Negociador | Análisis | Ponderación |
|------------------------------|------------------|--|-------------|
| KIOSCOS | MEDIO-BAJO – 2 | Es un canal poco profesional y muy atomizado que busca rentabilidad a partir de margen. | 60% |
| AUTOSERVICIOS Y ALMACENES | MEDIO-ALTO – 4 | Están muy centrados en precio y allí la presencia de competidores mayoristas dificulta la operación. | 30% |
| OTROS | BAJO – 1 | Son escuelas o kioscos-ventana que no suelen ser atendidos por la competencia por su bajo volumen. | 10% |
| RESULTADO PROMEDIO PONDERADO | 2,50 | | |

c) Amenaza de ingreso de productos sustitutos

La tendencia mundial al consumo de productos saludables es una amenaza real para el distribuidor, si bien el mercado argentino aún no está a la vanguardia. El Grupo Arcor está trabajando en el lanzamiento de nuevos productos saludables para atender ese segmento del mercado.

| Nombre | Grado de Amenaza | Análisis | Ponderación |
|------------------------------|------------------|---|-------------|
| PRODUCTOS SALUDABLES | MEDIO – 3 | Los hábitos de alimentación saludable se están expandiendo rápidamente. | 50% |
| PRODUCTOS DE PANADERÍA | MEDIO – 3 | El pan y sus derivados de panadería representan una amenaza para el negocio de galletitas. | 25% |
| PRODUCTOS SIN AZÚCAR | BAJO – 1 | La incursión de productos sin azúcar de segundas marcas podría cambiar las condiciones del mercado. | 25% |
| RESULTADO PROMEDIO PONDERADO | 2,50 | | |

d) Rivalidad entre competidores

El mercado de consumo masivo de Alimentos y Bebidas No Perecederos es uno de los más competitivos del país debido al tamaño de facturación, la cantidad de empresas involucradas y los márgenes de operación. Por ello, el conocimiento de los clientes y la construcción de una alianza de largo plazo resultan fundamentales para lograr el éxito en este sector.

| Nombre | Grado de Amenaza | Análisis | Ponderación |
|------------------------------------|------------------|---|-------------|
| DISTRIBUIDORES EXCLUSIVOS DE ARCOR | ALTO – 5 | El apoyo de Arcor y el nivel de servicio del distribuidor lo convierten en líder del mercado minorista. | 50% |
| MAYORISTAS MULTIMARCAS | MEDIO-ALTO – 4 | Son empresas que además de Arcor tienen productos de Mondelez, Molinos, Felfort, Cadbury Stani, etc. | 30% |
| SUPERMERCADOS | MEDIO-BAJO – 2 | Comparten productos pero están dirigidos al consumidor final, no al canal minorista. | 10% |
| MAYORISTAS DE REVENTA | MEDIO – 3 | Son mayoristas que hacen distribución y atienden al canal minorista. Tienen precios altos y un nivel de distribución acotado. | 10% |
| RESULTADO PROMEDIO PONDERADO | 4,20 | | |

e) Amenaza de competidores potenciales

El mercado de consumo masivo de Alimentos y Bebidas No Perecederos es muy apetecible debido al tamaño de facturación, la cantidad de empresas involucradas y barreras de entrada relativamente bajas.

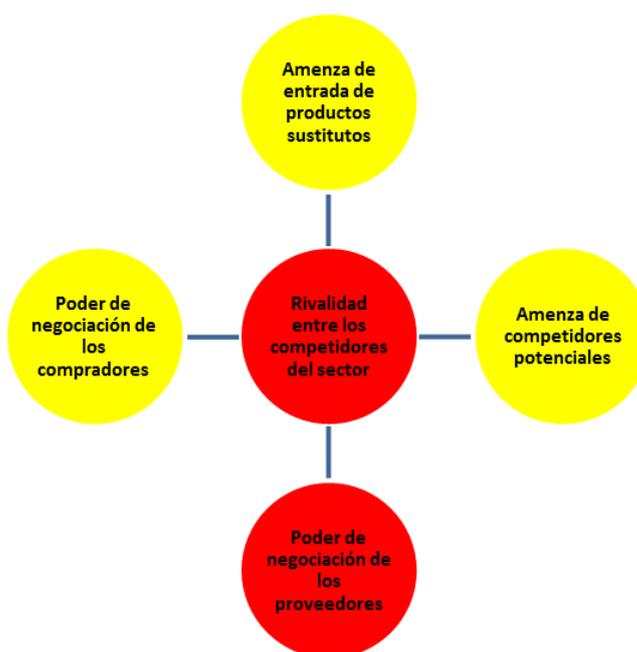
| Nombre | Grado de Amenaza | Análisis | Ponderación |
|---|------------------|---|-------------|
| EMPRESAS DE DISTRIBUCION DE CIGARRILLOS | MEDIO – 3 | Estas empresas realizan distribución de cigarrillos y, por lo tanto, tienen mucha cobertura territorial. Podrían sumar alimentos de consumo masivo. | 80% |
| EMPRESAS DE BEBIDAS | MEDIO-BAJO – 2 | Son transportistas de bebidas con y sin alcohol. Tienen territorialidad pero apuntan a otros puntos de venta. | 20% |
| RESULTADO PROMEDIO PONDERADO | 2,80 | | |

RESUMEN DE PONDERACION DE FUERZAS COMPETITIVAS

| FUERZA COMPETITIVA/VALORACION | VALORACION PROMEDIO |
|--|---------------------|
| PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES | 4,50 |
| PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES | 2,50 |
| AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS | 2,50 |
| RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES DEL SECTOR | 4,20 |
| AMENAZA DE COMPETIDORES POTENCIALES | 2,80 |

GRAFICO – FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR DE CONSUMO MASIVO ALIMENTOS Y BEBIDAS NO PERECEDEROS

| GRADO DE IMPORTANCIA | RANGOS DE VALORES PROMEDIO |
|----------------------|----------------------------|
| ALTA | 3,34 – 5,00 |
| MEDIA | 1,67 – 3,33 |
| BAJA | 0,00 – 1,66 |



De la información expuesta precedentemente, podemos extraer las siguientes conclusiones:

- Las fuerzas competitivas más importantes son el poder de negociación de los proveedores (especialmente Arcor) y la fuerte rivalidad entre los competidores del sector. En el caso de los proveedores, la relación con Arcor está dada por la naturaleza del vínculo: ser Distribuidor Exclusivo implica aceptar que sólo podrá comercializar productos del Grupo y operar únicamente bajo las condiciones impuestas por éste a toda la red. En lo concerniente al resto de los proveedores, el poder de negociación es muy reducido porque se trata de grandes proveedores de servicios.
- Los compradores están muy atomizados y dependen de las condiciones impuestas por sus proveedores. Usualmente los kioscos y autoservicios sólo negocian aprovechando la competencia entre proveedores pero nunca imponen las condiciones de mercado.
- No existen productos sustitutos de importancia si bien el cambio en el consumo hacia productos saludables es una faceta a analizar en el largo plazo. Arcor está trabajando intensamente en la creación de productos con bajo contenido graso.
- Los competidores potenciales tampoco representan una gran amenaza porque a la cobertura territorial se debe sumar nivel de servicio para lograr buenos resultados y es muy difícil obtener rentabilidad sin mucho volumen. Los competidores potenciales más peligrosos son los distribuidores de cigarrillos ya que deben tener cobertura territorial para abastecer a los kioscos. En el canal autoservicios, las empresas transportadoras de bebidas son las que cuentan con mayor alcance nacional. Sin embargo, en ambos casos, es difícil que puedan abastecer a los clientes del distribuidor con el volumen y el nivel de servicio requeridos.

2.3 ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

ANÁLISIS F.O.D.A.

| | |
|---------------|-------------|
| Fortalezas | Debilidades |
| Oportunidades | Amenazas |

FORTALEZAS:

- Extensa trayectoria como distribuidor (25 años)
- Amplio conocimiento de la zona
- Fuerte ascendencia sobre la estructura de recursos humanos
- Gran identificación con las políticas de Arcor
- Depósito con capacidad ociosa para absorber nuevos negocios
- Cobertura territorial superior al 90%
- Buena calidad de vendedores y equipo de promoción
- Destacado trabajo de exhibición en el punto de venta

OPORTUNIDADES:

- Demanda potencial de productos aptos para celíacos que están siendo desarrollados por Arcor
- Transferencia del consumidor desde supermercados hacia puntos de venta más pequeños, que son atendidos por el Canal Distribución

- Distribuidores de la competencia (Mondelez, Molinos) se están reestructurando y perderán foco en la cobertura territorial
- Creciente desarrollo de marcas propias en supermercados y grandes mayoristas que desplazan el consumo de primeras marcas hacia los clientes del Distribuidor

DEBILIDADES:

- Falta de un correcto lay-in de productos en el depósito, de formar tal que se minimice los recorridos tanto de mercaderías como de empleados de depósito
- Alta rotación de empleados de depósito
- Gestión integral personalista, con escasa delegación
- Falta de controles internos cruzados en circuito de tesorería, conteo de stocks y ajustes de inventario
- Gastos de reparto elevados
- Capital de trabajo muy ajustado
- Escasa generación de información de gestión en tiempo real para la toma de decisiones

AMENAZAS:

- Creciente presión fiscal municipal, provincial y nacional
- Fuerte competencia de grandes mayoristas del Área Metropolitana de Buenos Aires que llegan a los puntos de venta más importantes de la zona
- Presencia gremial del Sindicato de Camioneros para cambiar a ese encuadre sindical a los empleados de depósito y reparto
- Notable crecimiento del consumo de productos saludables

Estrategias

Algunas estrategias cruzadas que podrían aplicarse son las siguientes:

- **FO: Estrategia de intensificación de la presencia en los puntos de venta**
 - Refuerzo del equipo de promoción para aumentar los acuerdos comerciales con los clientes más importantes de la zona
 - Aprovechar la cobertura territorial de la empresa para aumentar las ventas de productos para celíacos, dada la escasez de golosinas y chocolates sin TACC

- **FA: Estrategia de “blindaje” de puntos de venta**
 - Considerando la amenaza de las grandes cadenas de mayoristas de Buenos Aires, mejorar el servicio de promoción y el nivel de servicio en los puntos de venta A y B (que son aquellos de mayor facturación, mayor tamaño y referentes) para lograr una mayor fidelización

- **OD: Benchmarking**
 - Aprovechar la posibilidad de visitar otros Distribuidores para mejorar la operación del depósito y potenciar la calidad y eficiencia del reparto

- **OA: Estrategia de expansión de productos aptos para celíacos**
 - Aprovechar la concientización sobre el consumo saludable para potenciar las ventas de los productos aptos para celíacos en dietéticas y comercios similares

3. PROPUESTAS

A continuación se realizará una serie de propuestas para la empresa sujeta a análisis considerando un plan ambicioso de crecimiento, en línea con lo esperado por Arcor. El mismo consta de las siguientes herramientas:

- Objetivos y metas
- Estrategias
- Planes de acción
- Mapa estratégico
- Tablero de comando
- Benchmarking

3.1 OBJETIVOS Y METAS

En este punto se plantean los objetivos generales de la distribuidora que luego derivarán en la formulación de los objetivos:

- 1) **Aumentar el volumen de ventas en unidades en un 20% en el plazo de tres años:**

Es un objetivo muy ambicioso pero está en línea con lo planteado por Arcor en términos de crecimiento. La empresa planea incorporar nuevas líneas de negocio, nuevos productos y/o nuevas empresas que permitan incrementar la participación en los puntos de venta y afianzar el liderazgo en el mercado.

Para ello, el Distribuidor es informado acerca de los planes de mediano plazo a los efectos de que pueda prever las necesidades de capital de trabajo y activos fijos (como el tamaño del depósito por ejemplo) y pueda tomar las medidas necesarias para responder a las estrategias del Grupo.

- 2) **Lograr una rentabilidad sobre activos de 30% en el plazo de dos años:**

Para la sustentabilidad de la distribuidora y la reinversión en capital de trabajo y activos fijos que permita acompañar el crecimiento del Grupo, es primordial lograr

niveles de rentabilidad elevados y reinvertir esas utilidades en las necesidades del negocio.

Uno de los puntos más valorados por Arcor es el nivel de reinversión de utilidades ya que en este contexto inflacionario las distribuidoras necesitan un nivel de reinversión alto, particularmente en capital de trabajo.

3) Disminuir la incidencia del costo de reparto acercándolo al promedio de 4,5% sobre ventas en el plazo de tres años:

Uno de los puntos a mejorar es la eficiencia del costo de reparto que tiene la distribuidora. Si bien las características obligan a costos superiores al promedio del país, el 6% actual es demasiado elevado para la proyección de costos totales.

Se debe hacer hincapié en la consolidación de camiones completos cuando los viajes son a distancias superiores a los 70 kilómetros y una parte del costo logístico debería trasladarse al cliente.

4) Reducir la rotación de personal en el depósito en un 25% en el plazo de tres años:

Este objetivo se basa en evitar los costos relacionados con la búsqueda, selección e inducción de personal de depósito. Adicionalmente, hay costos ocultos por el proceso de aprendizaje que demanda la gran cantidad de códigos que se comercializan (cerca de 800).

Una de las inversiones necesarias es la adquisición de racks para aumentar la capacidad de almacenamiento de inventarios en altura. Esto facilitaría que el depósito esté ordenado y dejaría mayor espacio libre para la circulación.

5) Obtener información de gestión confiable para la toma de decisiones en el plazo de un año:

Es fundamental conocer los resultados cuantitativos y cualitativos de la operación en tiempo real para poder determinar dónde hay oportunidades de mejora. El actual sistema de gestión del Distribuidor fue desarrollado por Arcor y cuenta con todas las aplicaciones necesarias para una operatoria profesional.

En este punto, no es necesario realizar inversiones adicionales importantes ya que el equipamiento tecnológico está plenamente vigente. Actualmente, el sistema operativo está subutilizado y la información de gestión que se genera para la toma de decisiones es insuficiente.

6) Extender la cobertura territorial de la zona al 95% de los puntos de venta potenciales en el plazo de tres años:

Uno de los puntos más importantes de la política comercial del Canal Distribución de Arcor es la cobertura de la zona: el objetivo establecido es la atención del 95% de los puntos de venta relevados por el Grupo. Si bien el nivel de cobertura de este Distribuidor es alto (cercano al 90%), el 95% como mínimo da origen a una piedra fundamental del modelo de distribución de Arcor: la capilaridad.

Este concepto es el que le permite a la empresa tener un alcance semanal de 240.000 puntos de venta en todo el país. Por ello, cubrir los casi 60 comercios que aún no atiende este Distribuidor es un punto a mejorar.

7) Optimizar el funcionamiento del depósito ordenando la disposición de las mercaderías según lo dispuesto por Arcor en el plazo de un año:

Este objetivo es importante para mejorar el aspecto general de la distribuidora y optimizar la operatoria del negocio. Un efecto secundario será un incremento de la rentabilidad y una mejora en la percepción de los empleados de la distribuidora.

3.2 ESTRATEGIAS

A continuación se plantean las estrategias globales que permitirán cumplir con los objetivos generales de la distribuidora indicados anteriormente:

1) Desarrollar agresivamente los puntos de venta A y B ya que son los principales generadores de volumen y rentabilidad:

La clasificación de los puntos de venta en A, B, C y D depende básicamente del volumen de facturación, el tamaño del comercio y su ubicación. Normalmente, los

puntos de venta A tienen la característica distintiva de ser la “imagen” de la distribuidora en la zona.

Por ello, la estrategia actual es lograr que todos los puntos de venta A y B sean desarrollados con exhibición y material publicitario de Arcor para incrementar la presencia de las marcas en la mente del consumidor. Además, representan un porcentaje importante de la facturación de la distribuidora.

2) Mejorar la inversión en activos a partir de la tercerización de algunos ruteos:

Actualmente, este Distribuidor presenta problemas de capital de trabajo ya que la reinversión de las utilidades de los últimos años ha sido insuficiente para alcanzar una apropiada inversión en activos de trabajo. Esta restricción le dificulta alcanzar el crecimiento potencial a la distribuidora y el acceso al financiamiento externo es caro y a plazos cortos.

Una de las estrategias que ha demostrado ser exitosa en otras regiones es la venta de algunos rodados para volcar esos fondos en un mayor volumen de capital de trabajo. Ello implicaría reemplazar la operatoria actual, donde el Distribuidor atiende prácticamente a todos sus clientes con vehículos propios, a una operatoria mixta: en los destinos donde se puede obtener transportistas eficientes se puede atender a los clientes con repartos tercerizados.

3) Reorganizar la distribución física del depósito utilizando las recomendaciones de Arcor:

A partir del crecimiento de la capacidad de almacenamiento en altura y la utilización de la experiencia previa en otros distribuidores, se podría reorganizar el depósito siguiendo las sugerencias del Grupo Arcor en términos de ordenamiento por familia de productos, tipo de rotación y mayor cantidad de espacios libres (que se utilizan para el tránsito de personas y la circulación de mercaderías).

4) Mejorar las condiciones de trabajo del depósito mediante un rediseño del sector:

La posibilidad de acceder a visitas programadas a otros distribuidores con operatorias similares facilitaría el rediseño de las tareas y las responsabilidades. La

reorganización física planteada en la estrategia anterior debe estar acompañada de una mejora en las condiciones de trabajo.

5) Poner en práctica un programa de capacitación en el uso del sistema de gestión para los Gerentes y los administrativos:

La capacitación en la utilización del sistema de gestión permitiría mejorar la toma de decisiones no solo estratégicas sino cotidianas. La insuficiencia y/o la generación tardía de información tienen costos ocultos que repercuten en la calidad de la gestión.

6) Realizar una encuesta de mercado sobre el nivel de atención del distribuidor de la zona a fin de mejorar el servicio:

Un punto fundamental para lograr una efectividad mayor de la gestión comercial es conocer qué valora el cliente, qué expectativas tiene con respecto al distribuidor de Arcor y cómo se podría mejorar el servicio.

La información relevada permitiría conocer en detalle las necesidades de los clientes y qué percepción tienen de la atención de la distribuidora; esto facilitaría la implementación de cambios que sean valorados y aumenten la facturación.

7) Realizar un análisis de ventas e inventarios y establecer criterios uniformes de gestión de bienes de cambio:

En una empresa comercial, el manejo de los inventarios es una de las cuestiones que tiene mayor impacto en la rentabilidad. Por ello, la gestión de bienes de cambio debe ser profesional y se deben generar procedimientos estándar de pedidos y de rotación de los mismos. En este sentido, el Distribuidor debería contar con un procedimiento definido para el armado de los pedidos semanales que considere, al menos, las siguientes cuestiones: ventas en volumen de los últimos 30 días, nivel de inventario deseado de cada familia de productos, disponibilidad de mercadería del proveedor y la capacidad de pago proyectada.

8) Relevar información actualizada sobre los plazos usuales de mercado y optimizar la inversión en Cuentas por Cobrar:

En un contexto de alta inflación como el actual, la gestión de activos monetarios se torna indispensable para mejorar la rentabilidad. Por ello, relevar periódicamente el

plazo promedio otorgado por el mercado por canal (kioscos, autoservicios, estaciones de servicio, etc.) permitiría disminuir el efecto negativo que produce la inflación sobre la financiación a clientes y un mejor uso del capital de trabajo disponible.

3.3 PLANES DE ACCIÓN

Los planes de acción son medidas que se tomarán para cumplir con los objetivos y las estrategias planteadas inicialmente.

- Optimizar el uso del sistema de gestión 1) ordenando el módulo de stock según códigos y unidades de medida, 2) actualizando el maestro de clientes con la inclusión de la información impositiva legalmente obligatoria, 3) poniendo en funcionamiento el módulo de tesorería para asegurar los circuitos de cobranzas y pagos y 4) profundizando el uso del módulo contable mediante ajustes en los centros de costos en todas las cuentas contables.
- Utilizar el cubo de información estadística con los seteos sugeridos por el desarrollador para obtener datos confiables.
- Reducir el movimiento manual de inventarios y promover el almacenamiento en altura.
- Modificar el cronograma de horarios de armado de los pedidos en el depósito.
- Adoptar una “ventana” horaria para la recepción de productos de Arcor que surja de un consenso con los transportistas.
- Implementar un plan de mapeo de las rutas de entrega de mercadería para optimizar el reparto.
- Analizar la viabilidad de contratar transportistas externos en las zonas más lejanas al depósito.
- Realizar investigaciones de mercado sobre los plazos promedio de pago de cada canal.
- Optimizar el stock de bienes de cambio analizando su rotación, fechas de vencimiento y peso en la facturación.
- Propiciar acuerdos comerciales y de exhibición en los clientes A y B.
- Contratar encuestas de satisfacción de clientes.

- Organizar capacitaciones sobre el uso del sistema de gestión, con apoyo de Arcor.
- Contratar una consultora especializada en rediseños logísticos.
- Formalizar pedidos de apoyo por parte de Arcor en cuanto a plazos excepcionales de pago a los fines de afrontar las mayores erogaciones.

3.4 MAPA ESTRATÉGICO

En el cuadro, se muestran los objetivos globales de la empresa en las distintas perspectivas de análisis:

| PERSPECTIVA | OBJETIVO |
|------------------------------|---|
| Financiera | <ul style="list-style-type: none">- Aumento de la rentabilidad sobre activos- Mayor flujo neto de caja- Aumento de capital de trabajo en términos reales- Disminución del endeudamiento- Aumento de ventas en términos reales |
| Del Cliente | <ul style="list-style-type: none">- Aumento en la satisfacción de los clientes- Mejora en la exhibición de productos- Mayor participación de mercado- Variación de precios |
| De los Procesos Internos | <ul style="list-style-type: none">- Mejora en la operación del depósito- Provisión de información de gestión en tiempo y forma- Rediseño del proceso de entrega de mercaderías |
| De Aprendizaje y Crecimiento | <ul style="list-style-type: none">- Implementación de plan de capacitación de los empleados administrativos y gerentes- Reducción de la rotación de empleados de depósito- Mayor aprovechamiento del sistema de información estadística |

Del cuadro precedente surgen las siguientes conclusiones:

Perspectiva Financiera

Los objetivos planteados surgen de las deficiencias detectadas en el distribuidor en lo que respecta a los resultados económicos y financieros esperados. La Rentabilidad del Activo Total es baja en comparación con el estándar de Arcor y ello

repercute en un capital de trabajo insuficiente y un índice de endeudamiento alto. Por ello, es vital mejorar estos valores para que la distribuidora esté en condiciones de afrontar el crecimiento esperado por Arcor para los próximos años.

Perspectiva del Cliente

Una de las fuentes de generación de rentabilidad está dada por el trabajo que la distribuidora realiza diariamente con los clientes. Aumentar las ventas en una cuantía superior al mercado es un objetivo que solamente se puede alcanzar sobre la base de un trabajo de excelencia en el punto de venta. Por ello, la satisfacción de los clientes, una gran exhibición de productos para “tentar” al consumidor y un aumento razonable de precios para el contexto actual son tres cuestiones básicas que el Distribuidor no debe perder de vista.

Perspectiva de los Procesos Internos

En esta perspectiva radica una de las mayores oportunidades de mejora del Distribuidor. La operación del depósito es deficiente y es prioritario hacer foco en este proceso.

Otro proceso interno que debe mejorar es la generación de información oportuna. El sistema de gestión provisto por Arcor tiene toda la funcionalidad necesaria: el problema es la forma en que se manejan los datos cargados y el grado de uso que se le da al sistema. El funcionamiento de los módulos de stock, tesorería y contables debe ser revisado y rediseñado para aprovechar las posibilidades que ofrece. También se debe rediseñar el proceso de entrega de mercaderías para hacerlo más eficiente, dado que tiene un alto costo relativo.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Claramente las cuatro perspectivas visualizadas en el mapa estratégico, se relacionan íntimamente. Es imposible producir mejoras en las tres perspectivas anteriores si no se cuenta con empleados capacitados. Por ello, capacitar a los gerentes y administrativos (en el uso del sistema), a los empleados de depósito (sobre las buenas prácticas y la manipulación de alimentos) y a los vendedores (para aprovechar la información estadística de ventas que provee el sistema) es el punto de partida para lograr los objetivos planteados en todas las perspectivas.

3.5 TABLERO DE COMANDO

Los valores expresados en el siguiente tablero de comando surgen, básicamente, de dos fuentes: 1) las expectativas de Arcor para lograr el afianzamiento del distribuidor y 2) los valores promedio obtenidos por la red de distribuidores que cubren territorialmente todo el país.

| PERSPECTIVA | INDICADOR | META |
|------------------------------|---|----------------|
| Financiera | - Rentabilidad del activo total empleado | - 30% |
| | - Aumento del capital de trabajo | - 5% real |
| | - Disminución del índice de endeudamiento | - < 1 |
| | - Tasa de variación de ventas en unidades | - 20% |
| Del Cliente | - Índice de satisfacción de los clientes | - 90% |
| | - Cuota de participación de mercado | - 50% |
| | - Incremento de espacio de exhibición vs. 2015 | - 20% |
| De los Procesos Internos | - Índice de eficiencia operativa del depósito medido en costo anual por bulto vendido | - \$ 5 |
| | - Generación de informes de ventas por canal | - Semanalmente |
| | - Índice de disminución de costos de reparto | - 20% |
| De Aprendizaje y Crecimiento | - Empleados capacitados | - 100% |
| | - Reducción del índice de rotación de empleados de depósito | - 50% |
| | - Uso del sistema de información estadística | - 100% |

Perspectiva Financiera

Los valores esperados de los objetivos financieros tienen en cuenta, además de lo comentado anteriormente, la potencialidad de la zona y la necesidad de recuperar capital de trabajo y autofinanciamiento para encarar nuevos negocios.

Perspectiva del Cliente

En esta perspectiva, dado el aceptable desempeño de la distribuidora, se plantean valores ambiciosos que permitan mejorar el nivel de facturación en mayor proporción al mercado. Para ello, continuar mejorando la gestión comercial para lograr mayores espacios de exhibición debe ser el punto diferencial. Se trata de un objetivo difícil de cumplir dada la baja rentabilidad y la escasez de recursos para volcar en los clientes pero deberá apelar al servicio y la fidelización de clientes para seguir creciendo.

Perspectiva de los Procesos Internos

La mejora de los procesos internos citados en el mapa estratégico permitirá mejorar la operatoria global de la distribuidora y acercarse a los resultados económicos y financieros esperados por Arcor. Una medida de eficiencia operativa muy utilizada es el costo de depósito por bulto vendido; el valor actual de este índice es de \$ 5,92 y el objetivo buscado es muy ambicioso considerando el contexto inflacionario.

La emisión de reportes semanales de ventas por canal es una herramienta indispensable para direccionar correctamente los descuentos comerciales y lograr mayores crecimientos. Por último, la disminución de los costos de reparto es compleja por la gran extensión de la zona pero el rediseño del formato de entrega debería ayudar a alcanzar este objetivo.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La capacitación de los empleados tanto del depósito como administrativos debe ser una constante para lograr mejoras continuas en los procesos internos de la empresa. Por ello, capacitar a todos los empleados y profundizar el uso de las funcionalidades del sistema debe ser un punto de partida fundamental.

Adicionalmente, la mejora en los procesos y la capacitación de los empleados permitirán reducir la rotación en el depósito y lograr una mayor eficiencia de la operación.

3.6 BENCHMARKING

Dado que la empresa analizada es una distribuidora exclusiva de Arcor, existe una clara oportunidad para aplicar el benchmarking *externo relacionado* a partir de la visita a otras distribuidoras de Arcor de la provincia de Buenos Aires, básicamente para conocer en detalle las operaciones de Depósito y de Reparto.

Los Distribuidores que más se asemejan por las características de sus zonas son:

- 1) La distribuidora que atiende los partidos de la Costa, Pinamar y Villa Gesell;
- 2) La distribuidora que atiende Tandil, Rauch, Ayacucho y zonas aledañas.

Benchmarking con distribuidora de la Costa Atlántica

La distribuidora citada en primer lugar tiene dos depósitos: uno en Mar de Ajó, con el cual atiende la zona norte, y otro en Villa Gesell, para atender desde Pinamar hasta Mar Azul. La cantidad de puntos de venta atendidos (más de 1.200) y la marcada estacionalidad de la zona (por ejemplo, la facturación de enero cuadruplica el promedio mensual de la distribuidora) hacen que los procesos comerciales y de depósito no sean comparables con la distribuidora que se está analizando.

Sin embargo, la extensión de la zona abarca casi 250 kilómetros a lo largo de la Ruta 11 (Interbalnearia) y 100 kilómetros de la Ruta 74 (hacia el centro de la provincia de Buenos Aires). Esta característica hace que el proceso de entrega de mercaderías, aun con sus particularidades, sea un punto de comparación sumamente válido.

Desde el depósito de Mar de Ajó se atienden 800 puntos de venta con cuatro vehículos de reparto (fuera de la temporada estival). Si bien el mix de clientes y la facturación son distintos, la comparación entre ambas distribuidoras puede ser muy útil. Por ejemplo, el costo de reparto de la distribuidora costera es de 5,48% sobre ventas, medio punto porcentual inferior a la distribuidora bajo análisis.

Entre las diferencias de proceso más notables se destacan:

- La distribuidora costera tiene la mitad de su reparto tercerizado.

- En algunas zonas realiza la entrega de mercadería en la modalidad “pedido por pedido”; en cambio, la distribuidora bajo estudio entrega todos los “pedidos consolidados”. La diferencia radica en que cada reparto puede atender mayor cantidad de clientes cuando se carga “pedido por pedido” porque el chofer y/o el ayudante no deben armar los pedidos en cada cliente; sólo debe encontrar el pedido completo cargado y entregarlo.
- El horario de armado de pedidos del depósito y carga de los camiones abarca desde las 17:00 hasta las 20:00 hs. para los pedidos que deben ser entregados el día siguiente a primera hora; en cambio, en la distribuidora analizada, los pedidos se cargan desde las 6:00 hs. del mismo día en que deben entregarse.

Estas diferencias de operatoria deben ser analizadas minuciosamente para detectar dónde está el mayor ahorro de tiempos y costos. De todas formas, este proceso debe ser analizado conjuntamente con el de depósito porque ambos se afectan mutuamente y no es posible cambiar uno de ellos sin adecuar el otro.

Benchmarking con distribuidora del centro de la provincia de Buenos Aires

La distribuidora que atiende Tandil, Rauch, Ayacucho y zonas aledañas es la de mayor similitud en términos de volumen de facturación, cantidad de clientes y tamaño de depósito. Por ello, se estima que sería la apropiada para realizar un benchmarking de los procesos que se realizan en el depósito.

La estructura del Depósito cuenta con un jefe que tiene tres personas a cargo. Aquí surge la primera diferencia entre ambas empresas: la distribuidora analizada tiene una persona más, lo que representa un mayor costo. La menor necesidad de personal se justifica en una mayor inversión en depósito: a diferencia de la distribuidora de la Autovía 2, en Tandil se cuenta con dos autoelevadores y la totalidad del depósito está “rackeado” para aprovechar el almacenamiento en altura.

La sólida posición financiera y económica de esta distribuidora le permitió hacer estas inversiones sin necesidad de recurrir a financiamiento externo. La situación del distribuidor analizado es distinta: la baja rentabilidad de los últimos años le han impedido capitalizar la empresa.

Por otro lado, los horarios de recepción de mercadería en Tandil son acotados: desde las 7:00 hs hasta las 13:00 hs. Esto permite organizar los horarios de los empleados de depósito y dar previsibilidad a los otros procesos.

Tal como se indicara para el caso del benchmarking de los procesos de reparto, las diferentes operatorias deben servir para analizar en detalle qué cambios se pueden introducir porque si bien son distribuidoras similares, cada zona tiene sus características particulares.

4. CONCLUSIONES

El contexto actual y esperado para el horizonte temporal del presente trabajo resulta de una mezcla de varios factores: estancamiento económico, alto grado de conflictividad social e incertidumbre por el cambio de gestión presidencial. La falta de crecimiento del PBI en los últimos años, el atraso cambiario, la pérdida de mercados de exportación, la caída del consumo interno y la baja tasa de inversión privada reflejan un panorama complejo en lo económico.

En el entorno político-social, el reciente cambio de gobierno a nivel nacional, la falta de mayoría del oficialismo en las cámaras legislativas y la creciente conflictividad sindical dificultan los primeros pasos del nuevo gobierno. Su primer año de gestión será de transición y se estima que la economía podría volver a la senda de crecimiento en 2017.

El modelo de fuerzas competitivas de Porter permitió confeccionar una matriz del sector para conocer en profundidad cuáles son las interrelaciones entre los distintos actores intervinientes. En este sentido, cabe destacar que el poder de negociación de Arcor, principal proveedor y razón de ser del modelo de Distribuidor Exclusivo, es determinante en la operatoria cotidiana y en las condiciones de funcionamiento de la empresa bajo análisis. En segundo orden, la rivalidad entre competidores es muy elevada por el tipo de producto de consumo masivo que comercializan.

De esta manera, una vez realizada la investigación y el diagnóstico del estado actual de la distribuidora, se fijaron las definiciones centrales de la empresa, los objetivos, las estrategias y los planes de acción sugeridos teniendo en cuenta la complejidad del contexto general. La misión, la visión y los valores especificados están determinados en función al Grupo Arcor, dada la naturaleza del vínculo entre ambas organizaciones.

La determinación de objetivos, estrategias y planes de acción consistentes entre sí es un requisito básico del proceso de planificación estratégica. La alineación de estas herramientas se basó en cuatro ejes: mejora continua del trabajo en el punto de venta, análisis de costos logísticos, reorganización de procesos de depósito y generación de información de gestión en tiempo y forma.

La utilización de un mapa estratégico y un tablero de comando permiten realizar un seguimiento cercano de la gestión cotidiana. Sin ellas, es imposible conocer el

impacto que los cambios aplicados generan en la operatoria. Por ello, los indicadores seleccionados están íntimamente relacionados con los objetivos, estrategias y planes de acción definidos anteriormente.

Por último, se plantearon dos casos de benchmarking aprovechando la posibilidad de visitar a otros distribuidores de la provincia de Buenos Aires. Ambos análisis le permitirían al Distribuidor repensar y modificar los dos procesos más costosos de su negocio: depósito y reparto.

En resumen, la utilización a conciencia de estas herramientas sería de mucha utilidad para que la empresa analizada pueda llevar a cabo su misión y estar cada día más cerca de su visión: “ser el proveedor preferido de todos los puntos de venta minoristas de la zona, brindando un servicio de excelencia”.