

Pautas de evaluación de Sistemas y Organización

A continuación, se transcriben las exposiciones textuales - que resultan pertinentes - del Seminario "**La Información como herramienta estratégica**", dictado en la Cámara de Distribuidores de Tabacos en Octubre de 1994.

En estas exposiciones se vierten conceptos fundamentales de organización y selección de Sistemas de computación, que resulta oportuno tener en cuenta al pensar en un instrumento que necesariamente debe contribuir a la eficiencia operativa, y proporcionar información que sirva como herramienta útil para obtener la mejor rentabilidad.

CÁMARA DE DISTRIBUIDORES DE TABACOS

SEMINARIO

"LA INFORMACIÓN COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA"

6, 7, y 18 de octubre de 1994, a las 19 hs.

Dirigido a Titulares y Contadores de las Empresas de Distribución Mayorista de cigarrillos, con el fin de exponer la importancia de la información en la toma de decisiones operativas, comerciales y administrativas.

LUGAR

Cámara de Distribuidores de Tabacos
Guatemala 4564, Capital Federal.

EMPRESAS AUSPICIANTES

Massalin Particulares S.A. - Nobleza Piccardo S.A.

COMITÉ ORGANIZADOR

Sr. Omar A. Rodríguez (Presidente de la Cámara de Distribuidores de Tabacos)
Sr. Antonio Roberto Fernández (Directivo de la Cámara de Distribuidores de Tabacos)
Sr. Manuel Martínez Rodríguez (Titular de Martínez & Asociados)
Sr. Alfredo Blousson (Gerente de Ventas de Massalin Particulares S.A.)
Sr. Kurt Fluri (Gerente Nacional de Ventas de Nobleza Piccardo S.A.)
Sr. Luis Gugliermetti (Gerente de Servicios de Dirección de Nobleza Piccardo S.A.)
Sr. Raúl Macías (Director de Informática de Massalin Particulares S.A.)
Sr. Angel Spalletta (Gerente Regional de Ventas de Nobleza Piccardo S.A.)
Sr. Héctor Orfila (Gerente Senior de KPMG Consultores)

COORDINACIÓN

Sr. Manuel Martínez Rodríguez (Titular de Martínez & Asociados)

Primera Reunión: 6 de octubre de 1994

19:00 hs.: Apertura del Seminario

Sr. Omar A. Rodríguez

Presidente de la Cámara de Distribuidores de Tabacos.

19:10 hs.: Análisis de la coyuntura y perspectivas para 1995

Dr. Juan Carlos De Pablo

Especialmente invitado por Massalin Particulares S.A.

20:00 hs.: Intervalo.

20:15 hs.: Influencia de la estabilidad económica en las políticas y estrategias comerciales y financieras de la Distribución.

Sr. Kurt Fluri

Gerente Nacional de Ventas de Nobleza Piccardo S.A.

21:00 hs.: Intervalo.

21:15 hs.: Análisis de los aspectos operativos con mayor incidencia en la rentabilidad.

Sr. Fernando Celedón

Gerente Regional de Ventas de Nobleza Piccardo S.A.

Segunda Reunión: 7 de octubre de 1994

19:00 hs.: Conocimiento general de los conceptos básicos del Control de Gestión.

Sr. Manuel Martínez Rodríguez, Titular de Martínez & Asociados.

19:40 hs.: Análisis del ciclo operativo de la Distribución y los puntos vulnerables de su organización.

Sr. Héctor Orfila, Gerente Senior de KPMG Consultores.

Srta. Mónica Chiappero, Consultora Senior de KPMG Consultores.

20:20 hs.: Intervalo.

20:35 hs.: Aplicación de los sistemas de computación como herramienta de control, y su contribución al mejoramiento de la rentabilidad.

Sr. Héctor Orfila, Gerente Senior de KPMG Consultores.

Srta. Mónica Chiappero, Consultora Senior de KPMG Consultores.

21:15 hs.: Intervalo.

21:30 hs.: Debate de conclusiones, y encuesta escrita de opinión de los concurrentes, sobre los temas expuestos hasta el momento.

Tercera Reunión: 18 de octubre de 1994

19:00 hs.: *Pautas y métodos de selección de Sistemas y Proveedores de informática.*

Panelistas:

Sr. Luis Gugliermetti

Gerente de Servicios de Dirección de Nobleza Piccardo S.A.

Sr. Raúl Macías

Director de Informática de Massalin Particulares S.A.

Sr. Héctor Orfila

Gerente Senior de KPMG Consultores.

19:30 hs.: Intervalo.

19:45 hs.: *Definición del 'standard' básico de un sistema de información ideal, para la Distribución Mayorista.*

Panelistas:

Sr. Luis Gugliermetti

Gerente de Servicios de Dirección de Nobleza Piccardo S.A.

Sr. Raúl Macías

Director de Informática de Massalin Particulares S.A.

Sr. Héctor Orfila, Gerente Senior de KPMG Consultores.

Srta. Mónica Chiappero, Consultora Senior de KPMG Consultores.

Sr. Manuel Martínez Rodríguez, Titular de Martínez & Asociados

21:00 hs.: Intervalo.

21:10 hs.: Debate final de conclusiones.

21:50 hs.: Sorteo de una computadora 'notebook' entre los participantes (Socios CDT) con asistencia perfecta.

CIERRE DEL SEMINARIO

CONCEPTOS BÁSICOS DEL CONTROL DE GESTIÓN

EXPOSITOR:

Sr. Manuel Martínez Rodríguez, Titular de Martínez & Asociados.

FECHA: 7 de octubre de 1994.

Indice Temático

Temas

	Página
TEORÍA DE LA INFORMACIÓN	9
DECISIONES ECONÓMICAS Y ESTRATÉGICAS.....	11
APLICACIÓN DE LAS DECISIONES.....	13
DIRECCIÓN ORGANIZADA	16
PUNTOS DE CONTROL	18
EJERCICIO DE INFORMACIÓN Y DECISIÓN	21
CONCLUSIÓN.....	23
SE REPITE EL PASADO?.....	25

Ilustraciones

	Página
- Resumen de Información	9
- Costo de la Información.....	10
- Tipos de decisión.....	11
- Números que no cierran.....	15
- Qué estamos haciendo?	17
- Puntos de control.....	19
- Ejercicio de decisión	22
- Sistemas de Información	24

TEORÍA DE LA INFORMACIÓN

En las exposiciones de ayer (Ver Figura 1), recibimos valiosa información sobre el entorno económico actual y su proyección previsible, la manera en que estos factores influyen en la toma de decisiones comerciales y financieras de nuestros negocios, y cuáles son los aspectos operativos que tenemos que cuidar especialmente por su incidencia en la rentabilidad.



Figura 1 - Resumen de Información

En suma, una descripción general del escenario en que nos estamos moviendo, y en el que deberemos seguir moviéndonos en el futuro mediano e inmediato.

Estos datos, SON DATOS DE LA REALIDAD EXTERNA, que NOSOTROS no podemos cambiar...

La interpretación adecuada que hagamos de estos DATOS y su correcta combinación, los convierten en INFORMACIÓN ÚTIL.

Y la INFORMACIÓN, es indispensable para la toma de decisiones y el Control de Gestión.

Pero la INFORMACIÓN tiene un costo.

Los DATOS se elaboran o procesan - siempre con un costo -, se convierten en información, y son usados para DECIDIR LA ACCIÓN.

Sin embargo, la INFORMACIÓN en sí misma, no tiene ninguna utilidad. Sólo se convierte en un arma estratégica, en una herramienta útil, cuando sirve como base y fundamento de la ACCIÓN.

Tener la lista de un censo de clientes ajenos en un cajón del escritorio, no sirve para nada; pero si esa lista se usa para una campaña de promoción de ventas, entonces sí se convierte en INFORMACIÓN ÚTIL.

Esto quiere decir que tenemos que ser muy criteriosos en la búsqueda de INFORMACIÓN. Toda elaboración de datos tiene un costo, y por lo tanto no tenemos que 'coleccionarlos' indiscriminadamente pagando ese costo y afectando así, en alguna medida, nuestras utilidades. (Ver Figura 2).

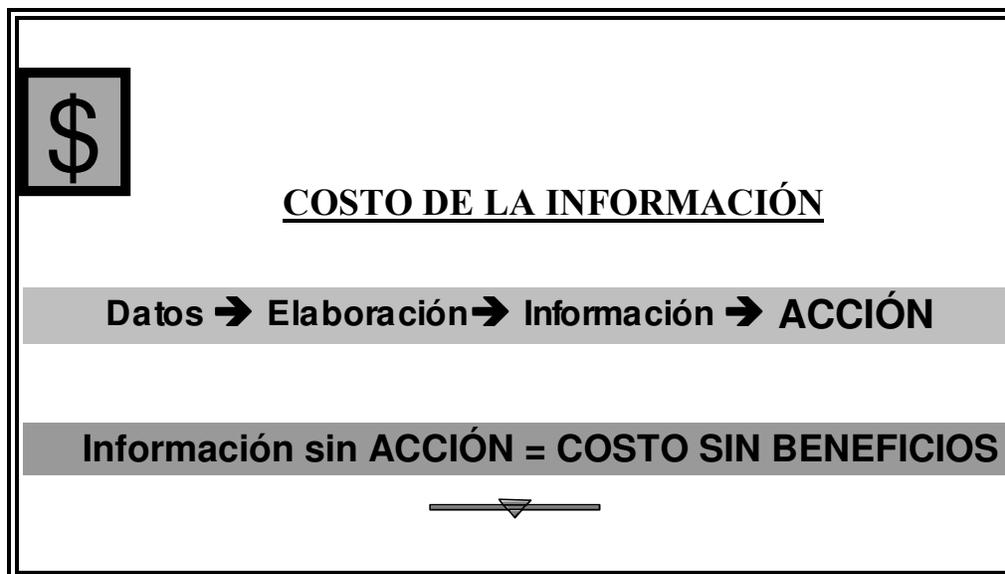


Figura 2 - Costo de la Información

Lo inteligente, es decidir primero:

- Qué información necesitamos,
- Para qué la necesitamos,
- Cómo la vamos a usar,
- Si el costo de la información es razonable para el fin propuesto.

Finalmente, tenemos que analizar si el resultado que vamos a obtener con su uso, mejora la gestión de nuestros negocios, ya sea en el plano económico o en el plano estratégico.

Y aquí, es interesante plantearnos el esquema básico del mecanismo de LAS DECISIONES:

Aceptando que el objetivo primario de todo negocio es la generación de ganancias, concluimos en que todas las ACCIONES que se decidan deben contribuir al logro del objetivo propuesto.

Bajando el nivel de análisis, este principio de contribución a los objetivos es aplicable también a las decisiones dentro de una sección de la empresa, y hasta para las decisiones de un empleado.

Entonces, una vez que se llega a una decisión de cualquier tipo, ANTES DE PONERLA EN PRACTICA, tenemos que someterla al resultado de una pregunta muy simple:

Esta decisión: ¿Nos acerca al objetivo, o no?

La respuesta negativa, significa que tenemos que abandonar la decisión, y mucho más aun si la respuesta es que nos aleja del objetivo propuesto.

DECISIONES ECONÓMICAS Y ESTRATÉGICAS

Aquí, tenemos que establecer claramente la diferencia entre **decisiones económicas** y **decisiones estratégicas**. (Ver Figura 3).



Figura 3 - Tipos de decisión

Partiendo de la premisa general, de que el objeto FINAL de toda empresa comercial es la obtención de utilidades, podríamos caer en la simplificación de suponer que toda decisión que no produzca una ganancia directa es una mala decisión.

Nada más alejado de la verdad.

Existen lo que se denomina DECISIONES ESTRATÉGICAS cuyo propósito no es generar utilidades inmediatas, pero contribuyen con sus efectos a afianzar el conjunto del negocio y su capacidad de generar ganancias.

En otras palabras, contribuyen a acercarnos - o a facilitar el acercamiento - al objetivo.

Podemos citar varios ejemplos comunes de decisiones estratégicas:

- La empresa que compra otra empresa competidora para dominar una porción mayor del mercado o directamente para eliminar la competencia,
- La inversión en capacitarse,
- La asociación permanente o temporaria con la competencia para compras o inversiones en común,
- La agremiación,
- La formación de centros de intercambio de información entre empresas,
- La creación comunitaria de entidades para financiar el crédito a clientes, etc., etc., etc..

Pero vamos a ser mucho más claros y demostrativos, con un hecho real y muy familiar para todos nosotros.

A fines de la década del 50, los mayoristas de cigarrillos que vendían golosinas y otros artículos, eran contados con los dedos de las manos.

Los que lo hacían, consideraban que aprovechaban su estructura agregando productos afines a su actividad - fundamentalmente golosinas - que podían vender a precios altamente competitivos sin variar significativamente sus costos, con lo que aumentaban sus ventas.

En otras palabras, aumentaban sus ganancias.

Esa, fue una DECISIÓN ECONÓMICA, aunque también produjo un resultado estratégico al facilitar la conquista de nuevos clientes, atraídos por precios ventajosos y un mejor servicio que el que estaban recibiendo de los mayoristas de golosinas de entonces.

Como consecuencia, los mayoristas que nos manteníamos en la venta pura de cigarrillos, comenzamos a sentir que, a través de la venta de golosinas, nuestros clientes eran visitados por la competencia que, además, nos quitaba ventas de cigarrillos.

Entonces, obligadamente, fuimos incorporando también las golosinas.

Esta, fue una DECISIÓN ESTRATÉGICA.

Porque su motivación, fue fundamentalmente la de evitar que nuestros clientes recurrieran a los competidores para la compra de "varios", comprando de paso los cigarrillos.

En este caso, la DECISIÓN ESTRATÉGICA producía también un resultado económico, pero como consecuencia secundaria, y no como objetivo principal.

Un ejemplo más simple, puede ser el de atender un cliente que por su volumen de compra signifique una pérdida económica directa, pero que por su ubicación geográfica, no puede permitirse que lo atienda un competidor que, de ese modo, entraría peligrosamente en nuestra zona.

Como última consideración sobre este punto, tenemos que decir que, la principal diferencia entre decisiones estratégicas y decisiones económicas, es que las estratégicas contribuyen a mejorar - o por lo menos a preservar - el posicionamiento de los negocios, ya sea en materia competitiva o en su capacidad potencial de generar ganancias, y las económicas tienen una incidencia directa en las utilidades.

APLICACIÓN DE LAS DECISIONES

Ahora, vamos a entrar en un nivel más detallado del control de gestión.

Cada uno de Uds. sufre o ha sufrido los "NÚMEROS QUE NO CIERRAN"...

Este no es un cuadro nuevo. Yo diría que es como un resfrío mal curado, que se agrava con el tiempo...

En septiembre de 1988, en este mismo lugar dimos un Seminario que se llamó "**Información, Secretos, y Confidencias en la Gestión del Distribuidor Mayorista**", en el que ya profundizábamos el análisis de esta misma situación.

Hoy, seis años más tarde, la mayoría de los conceptos vertidos entonces sigue teniendo vigencia, pero con un dramatismo adicional, aportado por la estabilidad económica.

Por aquellos años, ya se planteaba - aunque más levemente - el círculo vicioso que hoy nos atrapa:

"Para tomar las medidas de reorganización necesarias, no alcanzan las utilidades, y no tenemos utilidades porque no tomamos las medidas de reorganización necesarias".

Otro concepto era, que **"no se puede ser empresario y actuar como tal, porque la rentabilidad es baja.**

En realidad, **nadie es empresario porque gana dinero.**

Lo que REALMENTE ocurre, es que **quien se conduce como empresario** en forma inteligente y con eficiencia, **NORMALMENTE GANA DINERO.**

Otra pregunta que tenemos que hacernos y contestarnos con objetividad - ya que en su respuesta nos jugamos el futuro - es:

Qué es lo realmente bajo, lo insuficiente: ¿La rentabilidad o nuestra eficiencia?

Puede que las dos cosas sean insuficientes.

Pero es imperativo que el curso de acción inmediata y urgente, sea el máximo aprovechamiento de la rentabilidad disponible; porque esto solamente depende de la decisión de cada uno de nosotros.

Nosotros tenemos la DECISIÓN en nuestras manos, sin depender de factores externos.

Nosotros somos los que PODEMOS hacerlo.

Si logramos este primer objetivo, recién estaremos en condiciones de conocer verdaderamente - y calificar entonces - la suficiencia o insuficiencia de la rentabilidad. NO ANTES!!!

Es muy crudo y desagradable lo que voy a decir, pero en el fondo todos Uds. SABEN QUE ES CIERTO:

NO PODEMOS PEDIRLE A OTROS QUE HAGAN LO QUE NOSOTROS NO HARÍAMOS.

Es decir, NO SE PUEDE PRETENDER QUE OTROS PAGUEN POR NUESTRA INEFICIENCIA.

Y al decir "OTROS", nos referimos **a los clientes** que pueden estar recibiendo un mal servicio o precios altos, **a los empleados** que no perciben un sueldo acorde con el esfuerzo, y aun **a nosotros mismos** que no obtenemos ganancias razonables en relación al riesgo económico y a la dedicación que prestamos a nuestro trabajo.

Y todo porque no hay utilidades que permitan otro estilo...

Por esto mismo, y para romper el círculo vicioso en que estamos, es necesaria LA ACCIÓN CUIDADOSA E INMEDIATA.

Hace 4 o 5 años, tomar un empleado que luego resultaba ineficiente, no era un error grave. Congelarlo el sueldo y esperar que la inflación lo evaporara, era la solución fácil e infalible. (Ver Figura 4).

Comprar mercaderías a cualquier precio y en grandes cantidades, era negocio igual!! Si total se ganaba el mismo dinero - o más - no vendiendo que vendiendo, porque la inflación era el remedio mágico que nivelaba todos los errores.

Ahora, con la estabilidad, los errores se pagan peso sobre peso.

Hoy, cuando un empleado no sirve, su costo se mantiene fijo y ES UNA CARGA QUE AFECTA DIRECTAMENTE LA RENTABILIDAD.

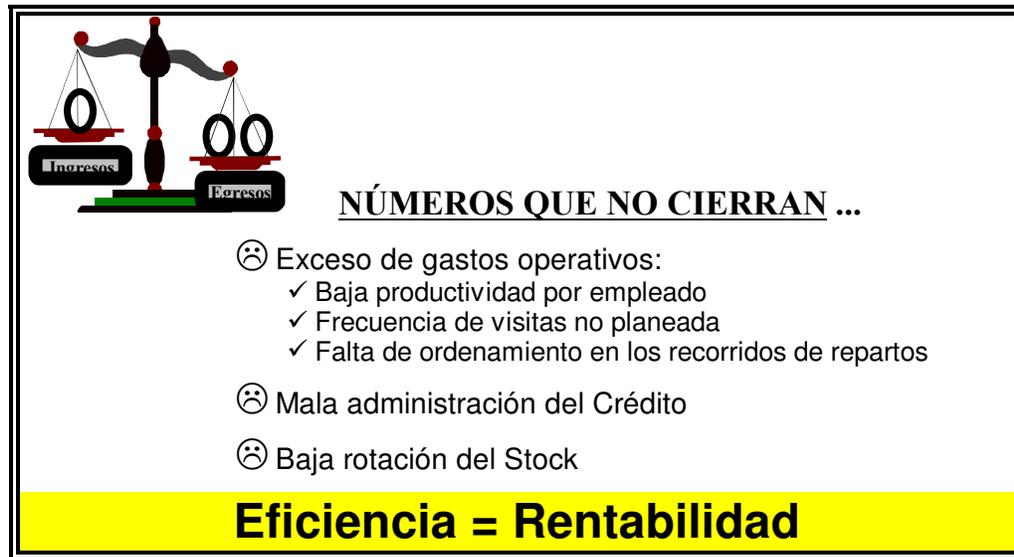


Figura 4 - Números que no cierran...

Si no somos racionales en la determinación del punto de equilibrio entre frecuencia de visitas, poder adquisitivo de los clientes, y nuestra capacidad de concesión de crédito, necesitaremos más horas/hombre y recursos materiales para un mismo volumen de ventas.

Si no tenemos un orden planeado de entregas y visitas a los clientes, estamos aumentando el gasto en distribución por los mayores recorridos y las horas adicionales que le estamos sumando a los repartos, y la mayor cantidad de facturas que tenemos que hacer. HACER FACTURAS TAMBIEN TIENE UN COSTO...

Si nos excedemos en el otorgamiento de crédito, o tenemos un alto índice de incobrables, tenemos un costo financiero innecesario.

La mercadería que no se vende, ES UNA PÉRDIDA DIRECTA, aunque la saquemos en oferta al costo, o - lo que es peor - por debajo de él.

Cuando compramos mercaderías en exceso, el costo financiero y el costo por metro cuadrado que ocupa en el depósito consumen largamente el descuento por cantidad que nos haya hecho el proveedor.

Por eso, **tenemos que detenernos a estudiar los datos de la realidad**, conocer nuestra empresa detalladamente, conocer el escenario en que nos movemos, elaborar esa información para PLANIFICAR, y aplicar las estrategias y políticas que nos lleven a los cambios necesarios para alcanzar el éxito, o en el peor de los casos, escapar del fracaso cuando las condiciones externas son tan adversas que no dejan otra alternativa.

Convengamos entonces que uno de los factores decisivos para que los costos no consuman la rentabilidad, ES LA EFICIENCIA.

Eficiencia en la organización interna,

en el personal,
en el nivel y calidad y oportunidad de servicios al cliente,
en la compra de productos,
en la optimización del stock,
en la gestión del crédito a clientes,
en la administración,
en las comunicaciones internas y externas,
y hasta en las relaciones con proveedores y clientes.

En resumen, eficiencia en el Control de Gestión, **pero también en la Gestión misma.**

El Control de Gestión, no es otra cosa que el seguimiento del desarrollo operativo de estos temas, para asegurar que se cumplan los lineamientos de comportamiento previstos en una etapa anterior de Planificación. Y cuando digo Planificación no estoy hablando de grandes cosas, sino de fijar un comportamiento satisfactorio de cada variable, para luego verificar que se cumpla lo previsto.

Sin lugar a dudas, mantener viva una organización implica la necesidad de lograr la eficiencia, tomando decisiones en forma continua.

Desde las más sencillas hasta las más importantes.

Y para tomar decisiones, ya no basta con la intuición o la experiencia. Estas son condiciones necesarias, pero de ninguna manera suficientes.

Ahora, para 'saberlas todas', es indispensable LA INFORMACIÓN.

Información confiable y adecuada sobre lo que está pasando en este momento sobre el tema de que se trate, y también lo que pueda pasar en el futuro.

En un mercado de alta competencia y rentabilidad ajustada, **la principal ocupación del empresario debe ser recibir y analizar INFORMACIÓN** y tomar las decisiones que mantengan su negocio dentro del partido... Y GANANDO.

Estamos obligados a asumir la responsabilidad de tomar decisiones acertadas, y a tiempo.

DIRECCIÓN ORGANIZADA

Ahora los invito a un ejercicio, que hasta puede resultar divertido.

Juan Carlos De Pablo, ayer arrancó sonrisas - y hasta risas - de todos Uds., porque nos presentaba un espejo en el que nos veíamos reflejados como sociedad.

Bueno. Vamos a mirarnos en el espejo.

Analicemos cuidadosamente cómo usamos nuestro propio tiempo en cada día (Ver Figura 5):

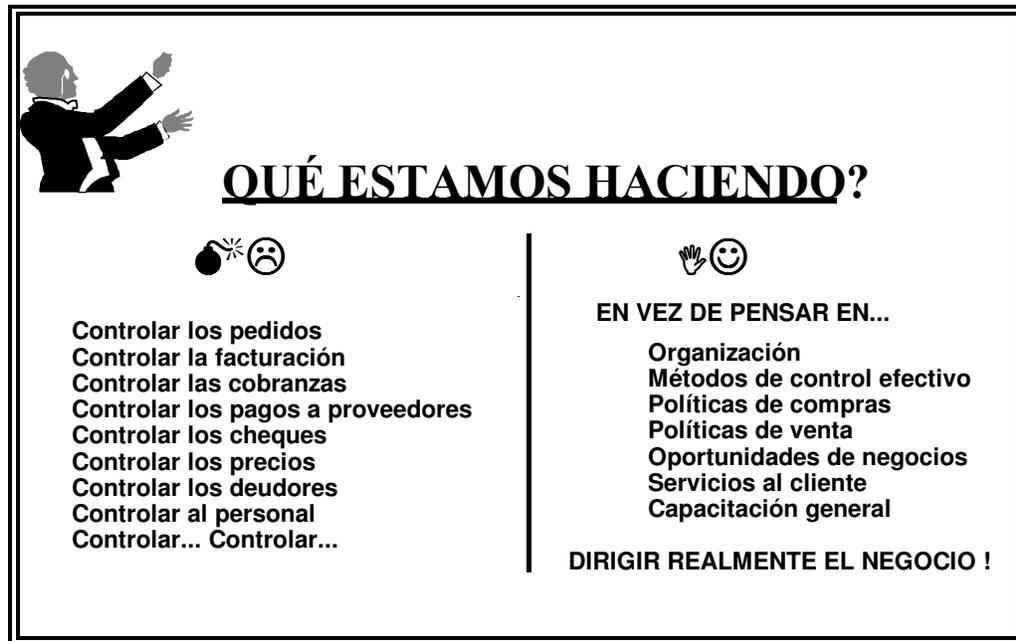


Figura 5 - Qué estamos haciendo?

Si controlamos personalmente:

pedidos de reparto,
facturas,
el dinero que entra,
el dinero que sale,
los cheques que se emiten,
los precios de venta,
los precios de compra,
lo que nos deben y lo que debemos,
el personal,

y así cada operación por pequeña que sea, siendo estas actividades las que ocupan completamente todos y cada uno de nuestros días, y nos desencajan, y caminamos como poseídos por el negocio tomando un café con un sandwich o un mate tibio porque no podemos parar... **NUESTRO NEGOCIO NO PUEDE SER RENTABLE.**

¿Saben qué quiere decir rentable? Obtener una ganancia proporcional al capital invertido, al riesgo económico, y al esfuerzo empresario.

Así, no nos queda tiempo para PENSAR en...

mejorar la organización,
descubrir las verdaderas puertas de escape de las ganancias,
decidir a tiempo los cambios de la política de ventas o de compras,
descubrir oportunidades de negocios,
diseñar y mejorar los servicios al cliente,
planificar y ejecutar la capacitación del personal y la nuestra,
y, en resumen, no nos queda tiempo para ser los verdaderos directores de la orquesta en vez de un músico más. ¿Se imaginan lo mal que sonaría una or-

questa sin director?... Así suenan sus negocios en este caso.

Es mucho más rentable crear esquemas de control por resultados y tener gente eficiente haciendo las tareas de rutina en lugar nuestro, que seguir la acción paso a paso en forma personal y sacrificada.

Puede ser asombroso el resultado de organizarnos con el concepto de "EQUIPO" abandonando la organización vertical en que habitualmente nos manejamos, donde uno manda y el resto obedece, o en algunos casos, donde nadie hace nada si no se lo indican.

Detalles como el de un teléfono que suena y es atendido rápidamente y bien por el que esté más cerca, que el primero en estar libre dentro de su área haga espontáneamente la cosa pendiente más urgente sin esperar 'órdenes', y así un sinfín de pequeñas acciones, aumentan notablemente la productividad global.

La consigna es: CONCIENCIA DE EQUIPO.

En un partido de fútbol, los jugadores no esperan a que el director técnico les ordene tomar la pelota. La toman siempre que deban o puedan hacerlo sin necesidad de órdenes. PORQUE FORMAN PARTE DE UN EQUIPO.

Concentrémonos entonces en DIRIGIR EL NEGOCIO, SER LOS DIRECTORES DEL EQUIPO, Y NO JUGADORES DEL EQUIPO, o UN MÚSICO MÁS DE LA ORQUESTA.

PUNTOS DE CONTROL

Pero... ¿En qué consiste este asunto de pensar? ¿Cuál es la herramienta?

Veamos (Ver Figura 6):

Las áreas principales que requieren una permanente atención, son aquellas en las que los errores resultan más costosos:

Gastos operativos:

En este rubro, principalmente los gastos de distribución, personal y seguros.

Para tomar decisiones en esto, necesitamos información administrativa y operativa.



PUNTOS DE CONTROL



- **Gastos Operativos**
 - Gastos de distribución
 - Personal
 - Seguros
- **Políticas de compras y stock**
 - Niveles de stock
 - Mezcla de productos
 - Nuevos productos
- **Políticas de Ventas**
 - Flexibilidad de precios
 - Planeamiento de visitas

- **Políticas de crédito a clientes**

Equilibrio entre:

1. Costo del dinero
2. Plazo concedido
3. Utilidad de la venta
4. Solvencia del cliente

HERRAMIENTA INDISPENSABLE:

LA INFORMACIÓN

Figura 6 - Puntos de control

Políticas de compras y stock:

Con especial énfasis en los niveles de stock y la mezcla de productos.

En tiempos de estabilidad de precios, la rentabilidad sobre capital operativo se optimiza cuanto más cercano a **cero** sea el nivel del stock residual, entendiéndose por stock residual el sobrante YA PAGADO que tenemos en depósito cuando recibimos la reposición.

Quiero contarles una historia que ilustra sobre lo que suele ocurrirles a Uds. con los niveles de Stock:

Hace un par de años estaba yo de visita en uno de mis clientes - que no voy a nombrar por razones que se verán al final del cuento -, que estaba terminando de construir una ampliación de su depósito que cuadruplicaba o quintuplicaba el tamaño de su capacidad de almacenamiento. Ya en ese momento, tenía el nuevo edificio lleno de mercaderías en un 20%, y le dije: "Dentro de un año o algo así, este depósito va a resultar chico..." Se quedó pensando y me dijo: "No... eso no me va a pasar... porque si me llega a pasar eso, me corto (dijo que se cortaba algo que no voy a decir ahora) porque tendría que ser muy b..." - y dijo otra cosa que ya se imaginarán. Fin de la primera parte de la historia. ¿Cómo terminó este cuento?... Antes del tiempo que le pronostiqué, este mayorista tenía el depósito original tan lleno como antes, y el nuevo lleno hasta el tope. Ahora este señor debe hablar con voz finita...

Esta inversión, con estabilidad no es negocio.

Por otra parte, tenemos que ser cuidadosos en la incorporación de nuevos productos, cuya verdadera demanda en el mercado no sea conocida.

Los productos nuevos, pueden requerir otro tipo de análisis adicional, cuando por sus características representen diferencias de homogeneidad con nuestros productos habituales.

Recuerdo que en mis tiempos de mayorista, la venta de papel higiénico y algodón representaba la ocupación de grandes espacios en los depósitos, con un porcentaje de utilidad muy atractivo, **pero con una ganancia insignificante en dinero** debido al bajo precio unitario del producto.

No había relación entre el volumen físico del producto y los pesos que agregaba a las utilidades.

En otras palabras, se ocupaba un alto porcentaje del espacio físico del depósito - y de los vehículos de reparto - para obtener una bajísima contribución a las ganancias. NO ERA BUEN NEGOCIO.

Tal vez algunos de Uds. están hoy mismo padeciendo esta situación con algunos productos...

Tampoco se debe aceptar la compra de cantidades excesivas de productos (vulgarmente llamadas 'enchufe') sobre la base de mejores plazos de pago, ya que **los plazos vencen y para ese momento la mercadería tal vez no se haya vendido**. Y si nos cierran la cuenta... estudiemos si no es negocio.

Los proveedores que insisten en esta práctica, generalmente ocultan detrás de ella los errores de algún gerente de marketing **y no se dan cuenta de que las cosas cambiaron**; y desde su torre de soberbia se verán superados por sus competidores, tarde o temprano.

Tenemos que valorizar el alto costo de la inmovilización de mercaderías, tomando en cuenta tanto el aspecto financiero como el costo del espacio, y el posible deterioro de los productos por envejecimiento o estacionalidad.

Tenemos también que examinar qué productos deberíamos agregar a nuestras líneas para mejorar la oferta, y qué productos podríamos eliminar por su baja contribución a las utilidades.

Este análisis, **debe tener muy en cuenta los aspectos estratégicos que pueden hacer indispensable la venta de un artículo**.

Como ejemplo, vale el caso de vender un mate preparado con yerba, agua caliente y azúcar, listo para tomar, pero no tener la bombilla para vender. A quien se lo venderíamos?... La bombilla es estratégicamente necesaria...

En fin, para tomar decisiones acertadas en todos estos aspectos, necesitamos información exacta sobre rotación de cada artículo, costos, estadísticas de ventas, **y datos externos del mercado.**

Políticas de Ventas:

Teniendo siempre en cuenta los costos propios de la empresa, **la política de precios tiene que ser dinámica y flexible**, acompañando los cambios del mercado y los movimientos de la competencia. Esta también es una herramienta válida - y muy efectiva si se usa adecuadamente y, sobre todo, con criterio - para incentivar plazos de pago más cortos o para hacer atractiva la compra de mayores cantidades de mercaderías por parte de los clientes, bajando así el nivel de crédito otorgado o la frecuencia de visitas, o ambas cosas.

La frecuencia de visitas, tiene necesariamente que responder a criterios basados en los costos operativos de cada pedido que se procesa, incluyendo todos los pasos que implica: tomarlo, prepararlo, facturarlos, entregarlos, y cobrarlos, sin perder de vista tampoco aquí, los factores estratégicos - competencia, abastecimiento fluido, etc. - y el espacio disponible de los clientes.

Para esto hace falta información interna de costos, y externa del accionar de la competencia.

Políticas de crédito, a clientes:

El otorgamiento de crédito a clientes, **cuando es inevitable**, tiene que basarse en un **seguimiento estricto de cumplimiento posterior, y un análisis previo** de la relación correcta entre el plazo de pago, el costo del dinero, y el margen de utilidad operativa de la venta que se financia, sin perder de vista la capacidad de pago y la moralidad del cliente.

Para todos estos análisis, necesitamos información precisa sobre estados de cuentas, vencimientos, resultados operativos de la venta, y acciones de la competencia; pero también un conocimiento directo del cliente en cuestión.

La herramienta indispensable, en todos los casos, es siempre LA INFORMACIÓN.

EJERCICIO DE INFORMACIÓN Y DECISIÓN

Y ahora les planteo un ejercicio práctico sobre el mecanismo de las decisiones, aplicable a este mismo tema (Ver Figura 7):

Es muy común que demos **plazos de pago mayores** por la venta de 'varios'.

Entonces:

1. Determinemos el monto de dinero que tenemos en la calle **exclusivamente** por la financiación de los 'varios'.
2. Restemos ese monto del total de la deuda promedio que tenemos **con los proveedores de artículos varios**.

Si debemos a los proveedores más de lo que nos deben los clientes, vamos bien.

En caso contrario quiere decir que **estamos financiando con nuestro dinero**.

3. Calculemos el costo financiero **del monto de nuestro dinero** que tenemos en la calle.
4. A este costo le sumamos el riesgo de incobrables, que es un costo real en los tiempos que corren, y anotamos el resultado.
5. Ahora, calculemos las utilidades **después de impuestos** que la venta de 'varios' nos deja.
6. A estas utilidades vamos a restarle el total de costos de financiación que calculamos antes.
7. Hemos determinado la contribución efectiva de los artículos varios a la rentabilidad del negocio.
8. Finalmente, con el resultado final en la mano, podremos medir globalmente si la política de crédito que aplicamos es buena, mala, regular, o pésima, y estudiar si podemos mejorar su impacto en las ganancias.

<u>EJERCICIO PRÁCTICO DE DECISIÓN</u>
Problema: La política de financiación de artículos varios, ¿es la adecuada?
Elaboración de datos: <ol style="list-style-type: none">1. Determinar monto total financiado <u>por ventas de artículos varios</u>.2. Restar ese monto de la deuda total <u>con proveedores de 'varios'</u>3. Calcular el costo financiero de la diferencia4. Agregar el costo de incobrables o morosos5. Calcular la utilidad <u>después de impuestos</u> por venta de 'varios'6. A esta utilidad, restarle el costo total de financiación calculado anteriormente7. El número obtenido es la contribución de los 'varios' a la rentabilidad8. Con esta <u>INFORMACIÓN</u>, evaluar si la política de crédito aplicada es conveniente, o puede ser mejorada, y tomar una <u>DECISIÓN</u>.

Figura 7 - Ejercicio de decisión

Podemos hacer más riguroso el análisis, si en el punto 3 calculamos el costo financiero del total de dinero que tenemos en la calle **sin restar nuestra deuda con los proveedores**. Este procedimiento es el único válido si estamos pagando intereses, ya que nuestro endeudamiento con los proveedores bajaría el nivel de deuda con los Bancos si no diéramos crédito, y pagaríamos menos intereses.

Este ejercicio, aplicado a cualquier nivel de las ventas (por rubro, por proveedor, o por cliente), es de gran utilidad para librarnos del espejismo de **la 'gran venta' que no rinde beneficios**.

Y si sumamos el valor promedio del Stock de varios PAGADO al monto del punto 1, podríamos tener una idea global del negocio de los Varios... y a lo mejor nos llevamos una sorpresa.

Tenemos que entender que, si bien la venta es un factor importantísimo del negocio, **NO ES** el objetivo principal y único. El objetivo principal es **VENDER CON GANANCIAS**.

No **es más fuerte** el que más vende, **sino el que más gana**, o, dicho de otra forma, el que mejor vende.

Y queda claro que, cualquiera sea el plano de las decisiones, **siempre será necesaria LA INFORMACIÓN**.

CONCLUSIÓN

Hasta aquí, estoy seguro de no haberles contado nada nuevo. De una u otra forma, todos Uds. tienen estos conocimientos desde antes, y muchas de las cosas que dije, las escucharon en las disertaciones de ayer.

Esta coincidencia no es casual. Ocurre que desde distintos ángulos de observación, LA REALIDAD OBJETIVA SE VE DE LA MISMA FORMA, aunque tenga distinta perspectiva.

Pero a veces, los conocimientos quedan relegados en el olvido, por la falta de certeza sobre su real utilidad, o lo que es peor, por el desaliento que produce esta sensación de urgencia por encontrar soluciones rápidamente, casi mágicas, "PORQUE SI NO, NO LLEGAMOS".

Sin embargo, **hay decisiones que no significan costos importantes** y pueden ser aplicadas en forma casi inmediata. En mayor o menor grado, todos Uds. tienen en sus negocios los DATOS para elaborar LA INFORMACIÓN necesaria.

Sólo por el hecho de usar una computadora, están disponibles todos los datos sobre ventas, precios, costos de la mercadería, cuentas corrientes, y stock. Estos datos, combinados y explotados convenientemente, se convierten en INFORMACIÓN.

Y esta INFORMACIÓN, interpretada correctamente y de acuerdo a las características propias de cada negocio, permite tomar LAS DECISIONES ADECUADAS PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD.



Figura 8 - Sistemas de Información

Y aquí empieza a destacarse la importancia capital de tener UN BUEN SISTEMA DE INFORMACIÓN, **que no se reduce a la computación** (Ver Figura 8):

Información sobre la competencia,
sobre nuestros clientes,
sobre los productos que vendemos,
sobre los proveedores,
sobre medidas del gobierno que nos afectan directa o indirectamente,
sobre disposiciones impositivas y legales,
sobre técnicas de dirección empresarial,
sobre nuevas tecnologías aplicables a nuestra actividad,
y sobre cualquier otro tema coyunturalmente útil, **todos, son DATOS DE LA REALIDAD que no pueden dejar de alimentar nuestro conocimiento.**

Tenemos que evitar la tentación de seguir personalmente la acción operativa detallada de nuestros negocios o, más gráficamente, 'correr detrás de la pelota'. **Tenemos que ser observadores del conjunto, y no del detalle.**

Para esto, es necesario establecer distintos niveles de información: por un lado lo que se denomina INFORMACIÓN GERENCIAL, y por el otro la INFORMACIÓN DETALLADA.

Lo ideal, es tener cada mañana sobre nuestra mesa de trabajo una hoja de papel con toda la información sobre las operaciones del día anterior (en grandes cifras), y otra hoja con las novedades sobre desviaciones ocurridas: Créditos a clientes excedidos, facturas vencidas no cobradas, y desviaciones en general. Y cuando digo una hoja, debe ser no más de una hoja.

No es de ninguna manera relevante que perdamos nuestro tiempo enterándonos de las cosas que ocurrieron dentro del marco de la normalidad, consumiendo hojas y hojas de **datos que NO SON INFORMACIÓN**. Pero sí **es importantísimo que nos enteremos de lo que está fuera de la normalidad**. Y esto, consume mucho menos tiempo.

Si nos informan exactamente **cuáles clientes no pagaron en término**, no nos interesa saber qué clientes pagaron normalmente.

Lo que queremos significar con esto es **que debemos disponer de un método de INFORMACIÓN POR EXCEPCIÓN**. Si vemos en esta información algo que deseamos analizar, entonces recurrimos al segundo nivel: la INFORMACIÓN DETALLADA.

Muchos de estos conceptos los usamos intuitivamente, casi sin tomar conciencia de ello. Pero el momento actual exige que su aprovechamiento se racionalice, que sea sistemático, inteligente y consciente, y que se tomen decisiones efectivas que conduzcan al objetivo principal y urgente: **MEJORAR LA RENTABILIDAD**.

SE REPITE EL PASADO?...

Decíamos en 1988...

Ahora, voy a volver al Seminario de 1988 que les mencioné anteriormente, leyendo para Uds. literalmente, las palabras que en aquel momento les dije, al terminar, en este mismo lugar:

Decía así:

"Quiero hacer algunas consideraciones finales.

Veo entre Uds. algunas caras escépticas.

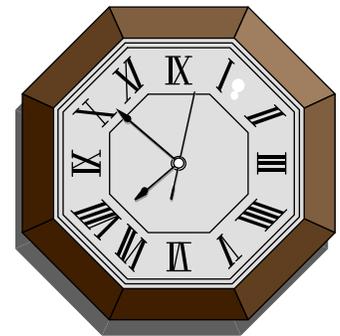
Algunos dirán: La mayor parte de todo lo que se dijo hoy a mí no me pasa, estoy seguro.

Otros dirán: Mi negocio no puede asumir el costo de la organización que se plantea.

Y quiero llamarlos a la realidad.

La mayoría de Uds., maneja negocios que empezaron hace años con un simple reparto atendido personalmente - en muchos casos iniciados por sus padres o abuelos - con la ayuda de la familia.

Pero los cambios y la evolución de la economía y el mercado, transformaron sus negocios de entonces convirtiéndolos en EMPRESAS, independientemente de su tamaño, e independientemente de la percepción que Uds. tengan de este suceso.



Y aunque en algunos casos no se lo hayan propuesto, o no lo crean, Uds. SON EMPRESARIOS a los ojos de todos.

Los Bancos, los consideran clientes importantes por su volumen de movimiento.

Los proveedores en general, los cortejan y los consideran.

SON, EN FIN, POTENCIAS COMERCIALES.

Pero les falta algo: Darse cuenta de esta realidad que describimos, aceptarla, y actuar en consecuencia.

Se quejan porque ganan poco, y es cierto.

Pero... ¿GANAN POCO O DEJAN DE GANAR MUCHO?

*Creemos que **la rentabilidad** de cualquiera de Uds. **puede mejorar notablemente en el mediano plazo**, cerrando la brecha por la que se producen los escapes.*

Y no es con más dedicación personal con lo que se logra. Es con INFORMACIÓN PRECISA, y con organización.

La tecnología moderna pone a disposición de las empresas, las herramientas y técnicas necesarias.

*Las ciencias informáticas, **definen el modo adecuado de usar la información de todo tipo**, y cómo elaborarla en tiempo y forma para que los empresarios, **con mínima dedicación de tiempo**, sepan exactamente lo que pasa en sus empresas, y cómo y cuándo pasa.*

El objeto de esta charla, no fue otro que el de mostrarles un enorme agujero por el que escapa una buena parte de sus ganancias, y convencerlos de que cerrarlo es posible, tanto en lo operativo como en lo económico.

No permitan que se pierda el dinero por no usar al máximo las herramientas de control.

***EN SUMA, DE UNA VEZ POR TODAS, SEAN EMPRESARIOS.
SEAN HOMBRES Y MUJERES DE NEGOCIOS..."***

Esto decíamos hace seis años. Y sigue teniendo HOY la misma vigencia.

La diferencia está en la gravedad de este momento.

La opción es clara: Inmovilidad frente a los hechos, o ACCIÓN INMEDIATA para acomodarnos a la realidad externa, que hoy es enemiga, y que no podemos modificar. Entonces, hagamos que sea nuestra aliada modificando nuestra realidad interna para que interactúe con la externa lo más armoniosamente que sea posible.

Uds. son los que eligen.

No esperemos soluciones mágicas ni regalos... Todo el mundo está muy ocupado en lo mismo que nosotros: adaptarse y salvarse.

Nadie puede darnos el salvavidas que necesita para sí mismo...

Les pido disculpas por la crudeza con que me expreso, pero creo que si la verdad es cruda, no hay otra manera de exponerla.

Además, como ex mayorista de cigarrillos y ex miembro de esta Cámara, me siento todavía - y me seguiré sintiendo a pesar del paso del tiempo - encarnado profundamente en esta actividad de Uds. que fue también la mía durante 14 años, y que muchas veces, se parece más a una pasión que a una ocupación.

Muchas gracias por la cordial atención con que me distinguieron al escucharme, y sigamos juntos...

APLICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE COMPUTACIÓN COMO HERRAMIENTA DE CONTROL, Y SU CONTRIBUCIÓN AL MEJORAMIENTO DE LA RENTABILIDAD

EXPOSITORA:

Srta. Mónica Chiappero, Consultora Senior de KPMG Consultores.

FECHA: 7 de octubre de 1994.

Indice Temático

Temas

	Página
INFORMACIÓN NECESARIA.....	31
FUNCIONES A CUMPLIMENTAR.....	31

Ilustraciones

	Página
- Informes	31
- Requisitos de control.....	32
- Puntos a controlar	33
- Controles específicos del Procesamiento de Datos.....	34
- Puntos a controlar (Continuación).....	35

INFORMACIÓN NECESARIA

Un aspecto fundamental a tener en cuenta, es disponer de la información en tiempo y forma, pero adicionalmente debemos saber usarla. El saber usarla implica primero tener las herramientas.

Posibilita la realización rápida de proyecciones. Asimismo permite la confección de presupuestos, y tener un control de los ingresos y egresos. Todo esto implica una gran cantidad de información con la cual se debe contar como para poder armarlos.

Los volúmenes de venta son la base, y de allí en más puedo ver cuál es el mercado que realmente se puede captar, a través de las herramientas de computación, haciendo jugar distintas alternativas y combinando costos de financiación, se puede acceder a la más conveniente. Cambiando solamente uno de los ítems, podría definir dentro de un cash-flow cuál sería el costo de financiación externa de un Banco, cuál sería el excedente faltante que estaría arrojando, y cuál sería la rentabilidad del negocio. También se puede concluir gestionar un mayor plazo de un proveedor.

FUNCIONES A CUMPLIMENTAR

Un ejemplo dentro de lo que ya hemos comentado (Ver Ilustr. 1), puede ser el de aplicar las facturas del proveedor a las órdenes de compra e informes de recepción emitidos, verificando las condiciones de la transacción. Esto permite ver si el proveedor está entregando en tiempo y forma lo que se le está comprando, dado que éste es un servicio con el cual tiene que cumplir de la misma manera que la compañía cumpla con sus clientes.

Cámara de Distribuidores de Tabacos

**SISTEMAS DE COMPUTACION COMO
HERRAMIENTAS DE CONTROL**

- INFORMES DE RECEPCION PENDIENTES DE FACTURAR POR EL PROVEEDOR.

- APLICAR LAS FACTURAS DEL PROVEEDOR A LAS ORDENES DE COMPRA E INFORMES DE RECEPCION EMITIDOS, VERIFICANDO LAS CONDICIONES DE LA TRANSACCION.

- CONTROL DE FACTURAS SIN ORDEN DE COMPRA.

- INFORME CON OPERACIONES FUERA DE CONDICIONES NORMALES.

- INFORME DE ORDENES DE COMPRA VENCIDAS CON INGRESO PENDIENTE DE MERCADERIA.

- INFORME DE ORDENES DE COMPRA: EMITIDAS, PENDIENTES, CUMPLIDAS, CANCELADAS.

 **KPMG** Consultores

Ilustr. 1 - Informes

Hoy por hoy, la prestación de servicios se está valorando cada vez más, porque ya la variable precios no es exactamente la que más lidera el negocio. Sobre todo, implica cómo estoy dando el servicio y cómo lo estoy recibiendo.

En consecuencia, es importante saber si el proveedor está entregando y facturando la mercadería como corresponde, porque puede suceder que esté concentrando entregas de bienes y por ende vencerán todas las facturas en fechas cercanas, generando un problema para afrontar los pagos a realizar, lo que implica que el proveedor cargue intereses.

La existencia de facturas sin órdenes de compra, implicaría directamente que se están ingresando mercaderías que en ningún momento fueron requeridas, lo cual es claramente una ineficiencia: se puede incrementar el stock cuando en realidad no se necesita.

Con respecto a los informes por excepciones, tenemos este caso: informe con operaciones fuera de condiciones normales. Si el precio promedio de la mercadería que la compañía recibe está en un determinado monto, se podrá obtener un informe que establezca que hay determinadas compras que se efectuaron a un precio distinto del promedio que se está realizando durante un determinado período. Este informe se denomina 'por excepción', porque incluye todas aquellas compras que no se dieron en forma normal, y sirve en consecuencia para controlar la rentabilidad.

Otro caso, es el informe de órdenes de compra vencidas con ingresos pendientes de mercadería. Esta situación determina que el proveedor no está entregando en tiempo la mercadería que se le ha requerido.

Cámara de Distribuidores de Tabacos

**SISTEMAS DE COMPUTACION COMO
HERRAMIENTAS DE CONTROL**

- ACTUALIZAR AUTOMATICAMENTE CON COBROS Y PAGOS LA CUENTA CORRIENTE DE CLIENTES Y PROVEEDORES.

- PARTE DE MOVIMIENTOS DIARIOS DE INVENTARIOS.

- ADVERTENCIA ACERCA DE ARTICULOS FALTANTES EN STOCK AL FACTURAR.

- MANEJO DE PRESUPUESTOS; CONTROL PRESUPUESTARIO; CALCULO DE LAS VARIACIONES.

 **KPMG** Consultores

Ilustr. 2 - Requisitos de control

Se puede obtener información acerca de la cantidad de órdenes de compra emitidas, pendientes, cumplidas y canceladas, pero los listados más importantes son aquellos que realmente nos van a servir para diferenciar las operaciones que no se están cumpliendo en forma normal. Un claro ejemplo de ello son los informes con operaciones fuera de condiciones normales, como ser controles de detalle de facturas sin órdenes de compra.

No es de menor importancia la advertencia acerca de artículos faltantes en stock al facturar (Ver Ilustr. 2).

Un punto fundamental que está presente desde que comencé el tema: no solamente el haber confeccionado el presupuesto, sino también poder detectar el cálculo de las variaciones del mismo.

Por otra parte, también debería existir un control acerca de los programas a los cuales se accede (Ver Ilustr. 3). No cualquier persona debería tener autorización a acceder a cualquier tipo de programas. Por ejemplo, si se define que determinados saldos ya se pueden reflejar como incobrables, la persona que considere que estos saldos van a pasar a formar parte de estos incobrables no debería ser la persona que se encarga de hacer los cobros, porque de lo contrario puede cobrar fondos que nunca ingresarán a la empresa. Este es un ejemplo de ineficiencia y de falta de control.

Cámara de Distribuidores de Tabacos

**SISTEMAS DE COMPUTACION COMO
HERRAMIENTA DE CONTROL**

- REPORTE CON INTENTOS DE ACCESO NO AUTORIZADO Y/O BLOQUEO.
- DIFERENTES NIVELES DE AUTORIZACION.
- CONTROL DE TOTALES POR LOTES.
- AFECTAR LAS FACTURAS A PEDIDOS INGRESADOS PREVIAMENTE.
- PEDIDOS PENDIENTES DE FACTURACION.
- INFORMES DE MODIFICACIONES DE LIMITES DE CREDITO, CLIENTES INHIBIDOS DE FACTURAR O CON PLAZOS VENCIDOS.

KPMG Consultores

Ilustr. 3 - Puntos a controlar

Esto se correlaciona con la inexistencia de una estructura de diferentes niveles de autorización (Ver Ilustr. 4). Se podría contar con un listado de computación con los distintos niveles de autorización, no solamente en cuanto a montos sino también en cuanto a responsabilidades de las distintas funciones.



Ilustr. 4 - Controles específicos del Procesamiento de Datos

También se puede llevar un control de los pedidos pendientes de facturación, porque ello está indicando que se están perdiendo ventas, que hay requerimientos de clientes que no se facturaron, y peor todavía, puede ser que se hayan entregado - o sea, que los remitos se hayan confeccionado - y que todavía no los hayan facturado, con lo cual no está registrado ni el inventario ni la venta o el crédito.

También son útiles los informes con modificaciones de límites de crédito o aquellos clientes inhibidos de facturar o con plazos vencidos.

Esto (Ver Ilustr. 5) es lo que les comentaba acerca de tener una idea de en qué tiempos están pagando los clientes - por lo menos cuántos a 30 días, cuántos a 60, etc. -. Esto es importante para saber a quién se le puede seguir vendiendo, y cómo o con qué garantías.

El tema de las garantías es un tema bastante álgido. En principio, el crédito debe otorgarse sobre la base de la capacidad de pago que genera el ciclo operativo del negocio del cliente. Las garantías deben evaluarse, pero ocupan un lugar secundario.

En lo que se refiere al transporte y a los fletes, y en cómo puedo definir los lotes de despacho sobre la base del costo de la mercadería a transportar, éste es un tema que también va a influir mucho en los resultados.

Se puede llegar a decidir que determinada mercadería de un mayor valor agregado se podrá direccionar de alguna forma diferente, y no mezclándola con otros bienes que tienen un menor valor agregado.

Si alguno de Uds. tuvo la oportunidad de ahondar en el tema de la rentabilidad sobre patrimonio neto, conocerá el índice de Dupont. Este es un índice que define la rentabilidad sobre el patrimonio neto, pero de una forma muy particular, desdoblado en dos el cociente, lo que permite determinar exactamente si las ganancias provienen de la rotación o de un mayor margen. La aplicación del mismo es muy importante, porque aporta datos para definir, por ejemplo, la discontinuidad de venta de un producto.

Cámara de Distribuidores de Tabacos

**SISTEMAS DE COMPUTACION COMO
HERRAMIENTA DE CONTROL**

- ANTIGÜEDAD DE DEUDA DE CLIENTES.
- LOTES DE DESPACHO EN BASE AL COSTO DE LA MERCADERIA A TRANSPORTAR.
- CARGA OPTIMA DE CAJAS, BULTOS EN BASE A LA MERCADERIA A DESPACHAR Y EL FLETE ASIGNADO.



KPMG Consultores

Ilustr. 5 - Puntos a controlar (Continuación)

Debe tenerse en cuenta la carga óptima de cajas y bultos sobre la base de la mercadería a despachar y el flete asignado, porque en definitiva el empresario va a ser más eficiente logrando generar rutas con la menor cantidad de transportes, abasteciendo a los clientes de la mejor forma posible. Esto suena muy simple para decirlo pero no es tan fácil de lograr. Habrá que ver la cantidad de bultos, la cantidad de cajas, la cantidad de entregas, etc. El cliente no puede quedarse sin mercadería, y a su vez nosotros no podemos concentrar las entregas.

PAUTAS Y MÉTODOS DE SELECCIÓN DE SISTEMAS Y PROVEEDORES DE INFORMÁTICA

EXPOSITORES:

Sr. Luis Gugliermetti, Gerente de Servicios de Dirección de Nobleza Piccardo S.A.

Sr. Raúl Macías, Director de Informática de Massalin Particulares S.A.

Sr. Héctor Orfila, Gerente Senior de KPMG Consultores.

FECHA: 18 de octubre de 1994.

Indice Temático

Temas

	Página
CONSIDERACIONES INICIALES	39
PAUTAS DE EVALUACIÓN	41
selección del sistema	44
identificación de objetivos y requerimientos	48

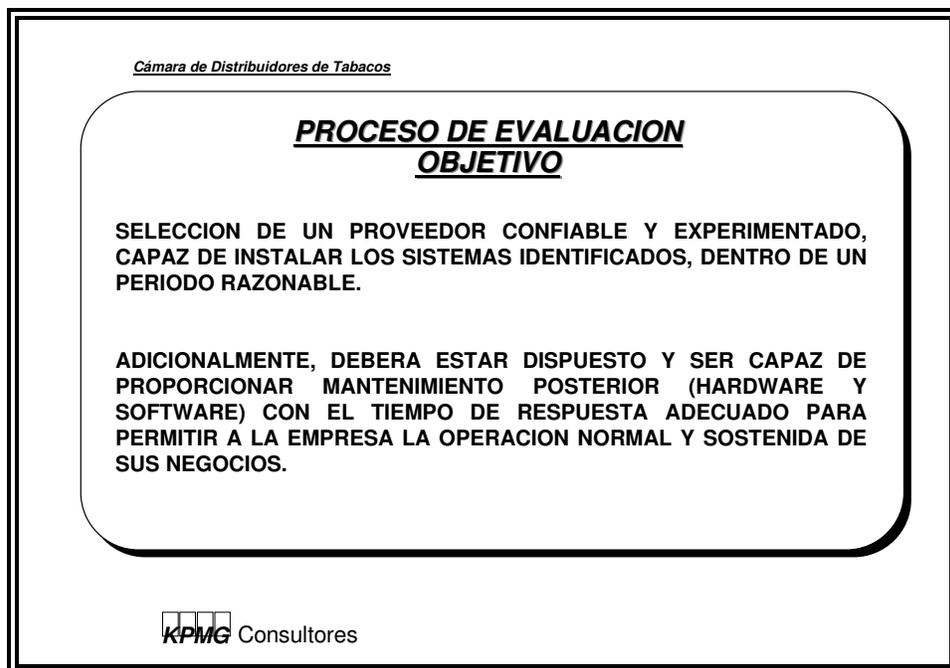
Ilustraciones

	Página
- Evaluación del proveedor	39
- Evaluación del Sistema.....	41
- Perfil y costos	43
- Selección del mejor Sistema.....	45
- Determinación de aspectos técnicos	45
- Preparación del Plan de implementación	46
- Selección del mejor Sistema (Continuación)	47
- Definición de objetivos	49
- Requerimientos funcionales.....	50
- Criterios generales de evaluación.....	51

CONSIDERACIONES INICIALES

En los siguientes 30 minutos, vamos a hablar de cuáles son los principales conceptos que les sugerimos tomar en cuenta cuando ustedes evalúan la posibilidad de adquirir un nuevo hardware o software, o un nuevo conjunto de hardware y software. La idea no es demostrar un enfoque metodológico y teórico, sino algo práctico y que le pueda servir a ustedes.

¿Cuáles son las premisas que tenemos? Estamos hablando de empresas que puede que ya tengan sistemas informáticos, y que en un futuro estén pensando en cambiar, en ampliar su hardware, cambiar su software, o empresas que hoy estén llevando sus operaciones manualmente, y estén pensando en incorporar un conjunto de hardware y software.



Ilustrac. 1 - Evaluación del proveedor

Si podemos establecer cuál sería el objetivo de un proceso de evaluación (Ver Ilustrac. 1), diríamos que es la selección de un proveedor confiable - muchas veces la confiabilidad pesa por sobretodo -, experimentado, es decir que sea un conocedor (si estamos hablando de hardware, que sea un conocedor del equipo que está ofreciendo, y si estamos hablando de software del software que está ofreciendo, léase software el paquete o la aplicación), capaz de instalar los sistemas identificados, los que sean necesarios, llámese Distribución, Administración y Finanzas, o un sistema de sueldos, todo dentro de un período razonable; y usamos la palabra razonable, aunque nunca existe. No es la Biblia que decimos: este es el tiempo. Para una empresa o para un software especial, puede ser que un período razonable sea la implantación en tres meses, y en otro caso de un software muy complejo puede hablarse de un año o más.

Ustedes son usuarios seguramente, - nosotros por nuestra experiencia hemos tratado bastante con usuarios -, y en estos tiempos los usuarios saben cada vez más de informática; y eso es muy bueno; pero a veces tienen la fantasía de que en dos minutos tienen resuelto el problema, y no es tan simple.

Y tampoco debemos caer en los proyectos faraónicos. Hace muchos años atrás el hablar de un proyecto de computación era hablar de proyectos de años. Hoy en día, las soluciones son bastante rápidas pero no se puede hablar de tiempos razonables de 3, 5 o n meses; el plazo depende de cada caso y de cada circunstancia en particular.

Adicionalmente, el proveedor deberá estar dispuesto y ser capaz de brindar mantenimiento posterior, tanto sea del hardware y del software. Es muy importante cuando uno selecciona un proveedor de hardware y software, todo el soporte, que se llama post-implantación, y que es fundamental a la hora de seleccionar el proveedor.

Garantía real no existe en ningún lado, pero hay algunas pautas que vamos a ver para tratar de cubrirse y elegir el mejor proveedor de hardware y software; pero garantía no existe.

Un buen proveedor es el que nos da un tiempo de respuesta adecuado para permitir a la empresa la operación normal y sostenida de sus negocios. Y cuando hablamos del tiempo de respuesta adecuado, significa tratar de buscar una alternativa que les dé la performance adecuada, es decir, el desempeño adecuado que necesitan ustedes en sus organizaciones.

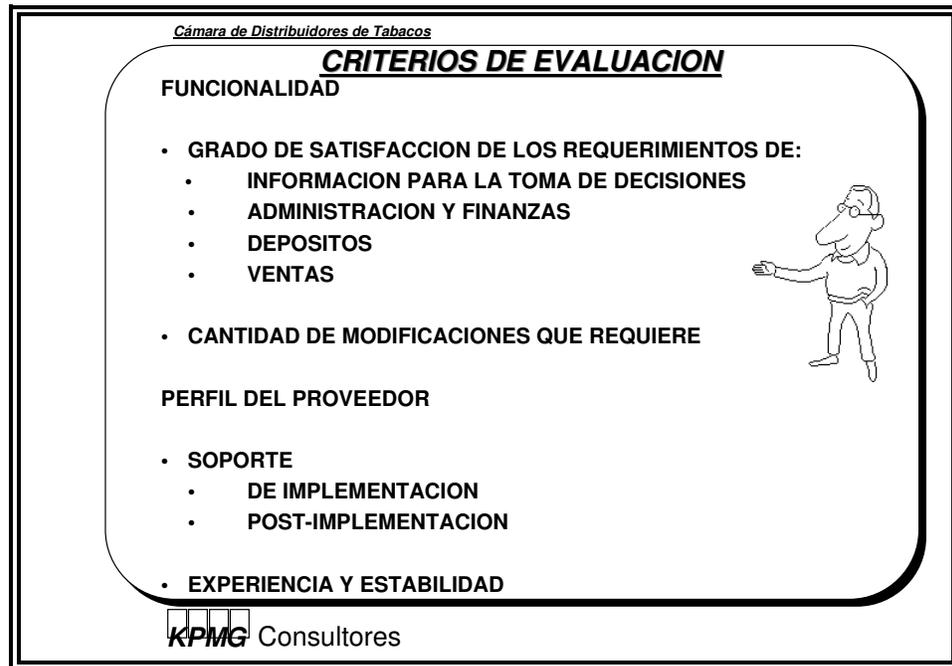
Vamos a ejemplos concretos: si ustedes están haciendo facturación en línea y emiten la factura al momento y emiten remito al momento del despacho, ustedes no pueden tener un software y un hardware que le esté emitiendo las facturas a las 5 o 2 horas, o tarde 10 minutos para imprimir una factura o un remito. Tendrían parado el camión y toda la operatoria por ese software.

Entonces, cuando hablamos de tiempo de respuesta, nos referimos a los requerimientos que ustedes van a plantear sobre el software para que éste sea el adecuado para ustedes. En otras palabras, si ustedes tienen que despachar y en el momento están emitiendo remito y factura, el sistema no debería tomarse más de unos pocos segundos para emitir la factura y ese remito, para que se pueda despachar y salir, si no, no les serviría.

No es habitual que el proveedor de hardware sea el mismo que el de software y viceversa, por lo menos hablando de equipos medianos y grandes. A veces, cuando hablamos de proveedores de software de envergadura menor, es probable que también les provea el hardware (de ser uno o más Pc's). Proveedores de hardware - no les voy a mencionar las marcas porque son las habituales que ustedes leen y escuchan por allí - y de software, hay muchísimos, como también hay muchos muy poco serios.

PAUTAS DE EVALUACIÓN

En hardware hay mucha gente que quizá no es seria, y en software también. El conjunto de hardware y software, hacen que no sea una elección fácil. Entonces, cuando hablamos de criterios de evaluación, ¿qué pautas considerar cuando ustedes tienen que elegir? (Ver Ilustrac. 2).



Ilustrac. 2 - Evaluación del Sistema

Grado de satisfacción como usuarios de los requerimientos de:

- Información para la toma de decisiones. No vamos a repetir lo que hablamos el otro día; pero si hablamos de que la clave de este Seminario es la información, entonces la información para la toma de decisiones en cualquier sistema que ustedes evalúen es clave. La información que les brinde el sistema es fundamental, llámese información estadística, de gestión, de la que fuere.
- Administración. Que le brinde información para el sector de administración y finanzas, depósito, ventas, sueldos y jornales y todos aquellos sistemas y sub-sistemas que ustedes tengan en forma manual o que ya tengan computarizados.

Esto es muy importante: cantidad de modificaciones que se requieren. Ustedes saben que en software todo parece igual y todo parece standard; pero a veces no es tan así. Hay operatorias que son más claras. Por ejemplo, la operatoria de ustedes. Con lo que estamos viendo en nuestro trabajo sobre la Distribución de cigarrillos, con algunas salvedades y diferencias, la operatoria de todos es bastante similar. Con lo cual parece razonable que un software que sea válido para alguno de ustedes lo sea para más de uno. En general, un software más o menos standard, para ustedes es aplicable.

Entonces, es importante el punto de "cantidad de modificaciones que se requieren". Como ustedes no son informáticos, no van a poder saber qué implica desde el punto de vista del código fuente; pero sepan que un software que ya tenga otro distribuidor y que le anda bien, es aplicable también a ustedes razonablemente bien. Si vengo yo de afuera y digo que tengo un sistema para el distribuidor, que ya lo usa la industria del pan... cuidado, porque esa industria del pan no es la industria de la distribución del tabaco. En este caso, seguramente el grado de modificación necesaria es mayor... Entonces, cuidado con las modificaciones, porque eso es lo que hace que el tiempo de implementación se extienda.

RAÚL MACÍAS: Quiero agregar que para nosotros, es razonable que un paquete de software satisfaga no menos del 60% de las necesidades planteadas en cada caso. Si satisface sólo el 40% y tenés que empezar a modificar un 60% tendrías problemas serios. De la mitad para arriba, no es un standard.

HÉCTOR ORFILA: Perfil del proveedor, se refiere al perfil como empresa. Soporte de implementación. Cuando nos ofrecen un software, tienen que implementarlo también.

Es muy fácil decir lo que hay que hacer, el tema es cómo. Para que sea serio.

Pregúntenle al proveedor: ¿implementás conmigo? ¿juntos? ¿me ayudás? ¿en cuánto? ¿o me vendés el paquete y nada más?... El otro punto: ¿lo implementamos, salís corriendo, te fuiste a Paraguay y tengo que mandarte un fax, o estás en Argentina, y tenés soporte, y estás acá, y tenés una hot line, y te llamo y acá estás...? Son puntos que ahorran dolores de cabeza futuros.

Insisto, la garantía no la tiene nadie. Yo no la he visto, ni creo que lo vayamos a ver ni aquí ni en ninguna parte del mundo.

Ya hablamos del proveedor, ahora hablemos del producto (Ver Ilustrac. 3).

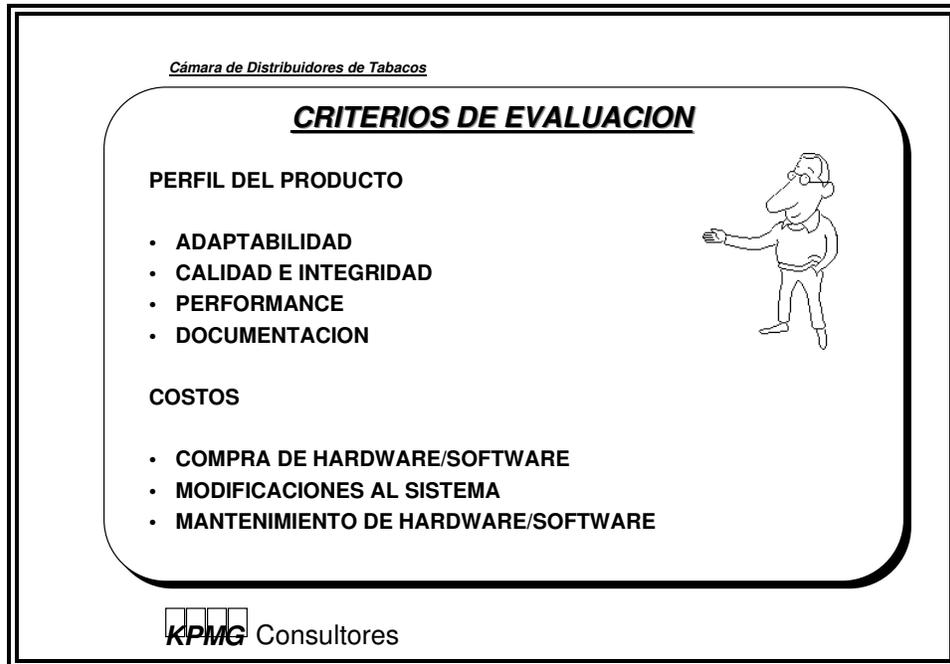
Yo tengo una operatoria, y me ofrecen un software para mi negocio que es totalmente adaptable, que ya anda en otros competidores, y anda bien. ¿Tengo una tranquilidad? ¿O me vienen a ofrecer un software que es totalmente rígido, corre en otro tipo de industria que no tiene nada que ver con la mía, y para adaptármelo prácticamente me lo tienen que rehacer?. ¿Es lo mismo? No, no es lo mismo. Entonces, veamos el grado de adaptabilidad, cómo con dos o tres modificaciones o con parámetros yo lo puedo adaptar a mis necesidades.

La calidad e integridad, se refiere a la integridad de la información. Es un concepto de auditoría pero es válido. Ustedes saben que hoy tenemos al Fisco y a todos presionando. Entonces es importante que el software que les está corriendo sus aplicaciones, brinde información íntegra que significa que, si emite una factura de diez pesos, vayan a la contabilidad diez pesos.

La performance, es muy importante. Convengamos algo: todo aquello que para su operatoria sea más rápido y ágil, es mejor. Que un sistema tenga buena performance, significa que si yo actualizo un dato o pido la emisión de un informe, o pido que me

actualice los archivos en línea, lo haga rápido y no que me deje colgada la terminal mientras actualiza. Esto es lo que se llama 'la performance del software'.

Esto está muy ligado al hardware que estoy usando. Habrán escuchado hablar de las famosas PC 486, 386, 286... Hoy, la 486 sin duda que es mucho más rápida que una 286. Habrá que evaluar en cada caso si se justifica o no tenerla, pero sin duda correr el mismo paquete en la 486 y en una 286, la performance va a ser muy distinta. Hoy día se tiende a que la performance sea cada vez mejor, más rápida, para que el servicio sea más al instante.



Ilustrac. 3- Perfil y costos

Y el último punto dentro del perfil del producto, es la documentación. Es todo un tema.

La documentación tiene básicamente dos aspectos, uno que es la documentación de ustedes como usuarios. La documentación del usuario debe servir para que sepa cómo usar el software, qué significa cada función, qué puedo hacer, qué no puedo hacer... Esa es una documentación importante para ustedes.

Pero hay otra documentación importante, depende de las distintas envergaduras de empresas. En algunas, tendrán al menos una persona de informática que, a lo mejor, quiera trabajar en conjunto con el proveedor. No es lo mismo un software que esté bien documentado desde el punto de vista del diseño general del sistema y los programas, que un software en que no exista la documentación.

Esto tiene que ver con la calidad del software, y como esto está reflejado en los papeles, no quiere decir que ustedes lo vayan a tocar, pero un sistema que tenga buena documentación de su desarrollo es un mejor sistema que otro, más allá de que habrá que ver en cada caso si justifica o no pagar por eso. La documentación es muy importante, pero más aún la documentación desde el punto de vista del usuario.

RAÚL MACÍAS: Tiene mucha razón Héctor {Orfila}. La definición de documentación que nunca olvidaré es que se llama documentación a aquello que permite que quienes no participaron del desarrollo, sepan de qué se está hablando.

HÉCTOR ORFILA: Acá no hay regla fija, hay proveedores que te entregan las fuentes de los programas y toda la documentación, y hay otros que no. Eso es un dato de la realidad. La documentación que te tienen que dejar sí o sí, es la del usuario. Cada uno evalúa si lo toma o no. Y de estos últimos hay muchos, y de los grandes, incluso para grandes computadoras.

Un sistema que no esté documentado desde el punto de vista de usuario final es flojo.

En materia de costos, decimos que debemos tratar de buscar lo mejor al menor costo; pero dentro de opciones hardware y software, hoy se pueden encontrar mejores y peores opciones, desde el punto de vista de costo.

Y los costos desde el punto de vista de mantenimiento: cuánto es el hardware - siempre hay un costo mensual sean PC's o equipos más grandes - y si con el sistema o software puede llegarse a un acuerdo, hacer un mantenimiento preventivo mensual u otros dicen: ...no, te llamo simplemente cuando te necesito, y me cotizás la modificación al sistema.

LUIS GUGLIERMETTI: Aquí, generalmente se incorpora todo aquel mantenimiento requerido por factores externos - como requerimientos legales -, que normalmente están incluidos en este tipo de mantenimiento. ¿Está claro lo que digo? El proveedor del software, por un determinado monto mensual, les asegura que ese software va a continuar siendo útil, va a tener un período de vida útil largo.

SELECCIÓN DEL SISTEMA

HÉCTOR ORFILA: Acá hay un par de transparencias que vamos a pasar rápido, porque no hacen demasiado al tema. Las pusimos porque sería el enfoque metodológico razonable para seleccionar un componente de hardware y software. La idea no es hacer una apología de los métodos, sino marcarles algunos aspectos importantes (Ver Ilustrac. 4).

Siempre dependiendo de la envergadura de la empresa - pero en todos los casos - es conveniente que sea una sola persona la que lidere el proyecto, el responsable de comprar hardware y software, y que no haya 20 o 60 personas opinando, aunque haya varios usuarios que participen.

Definir los objetivos, saber a dónde vamos. ¿Qué voy a buscar? Un software que me dé esto, aquello, etc. Entonces el dueño, un comité, o como lo quieran formar, tienen que definir claramente cuáles son los objetivos y hacia dónde va el negocio de ustedes.

Cámara de Distribuidores de Tabacos

SELECCION DEL MEJOR SISTEMA



- DESIGNAR RESPONSABLE
- DEFINIR LOS OBJETIVOS
- PREPARAR EL PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMAS
- IDENTIFICAR A LOS PARTICIPANTES
- LANZAMIENTO DE PROYECTOS

1- ORGANIZAR Y ADMINISTRAR EL PROYECTO

- REVISAR LA OPERACION EXISTENTE
- REVISAR EL SISTEMA DE INFORMACION GERENCIAL EXISTENTE
- DETERMINAR LOS REQUERIMIENTOS FUNCIONALES
- DETERMINAR LAS RESTRICCIONES
- DEFINIR EL ENFOQUE GENERAL DEL SISTEMA

2- DEFINIR REQUERIMIENTOS DEL SISTEMA



KPMG Consultores

Ilustrac. 4 - Selección del mejor Sistema

Definir los aspectos técnicos (Ver Ilustrac. 5), y preparar un plan de trabajo, un cronograma (Ver Ilustrac. 6). Apóyense en el proveedor que sea de su confianza, y establezcan cronogramas de tiempos.

Cámara de Distribuidores de Tabacos

DETERMINAR LOS ASPECTOS TECNICOS

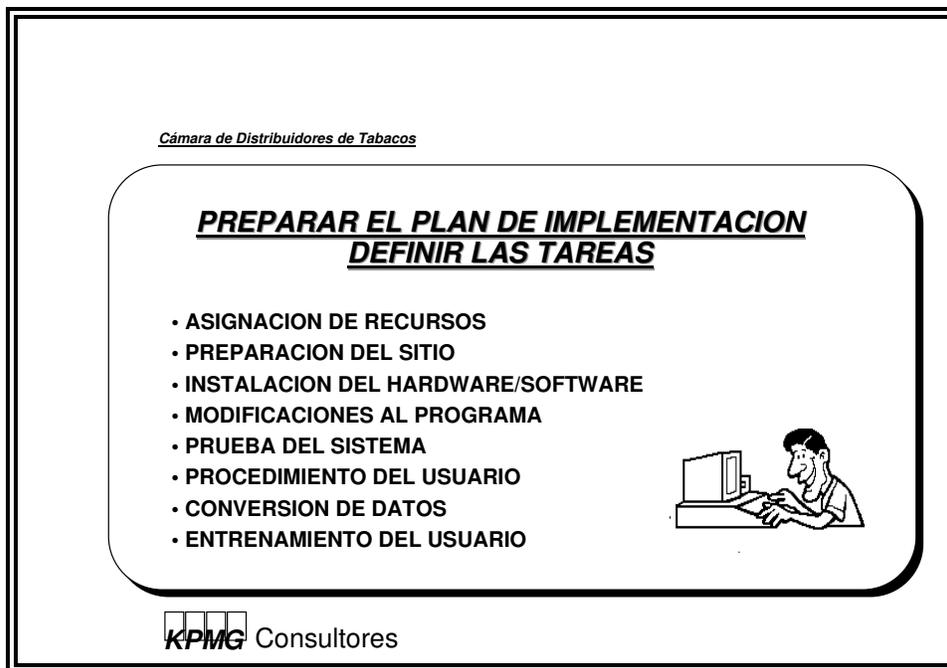
- UBICACION FISICA
- EQUIPOS EXISTENTES
- INTERFASES CON OTROS SISTEMAS
- VOLUMENES DE TRANSACCIONES ACTUALES
- CRECIMIENTO FUTURO ESPERADO
- COMUNICACIONES



KPMG Consultores

Ilustrac. 5 - Determinación de aspectos técnicos

En desarrollo de sistemas, es importante tener claros los tiempos. Es mejor un sistema que sea razonablemente bueno hoy, que tenga el 80 o el 90 por ciento de las funciones, y no buscar el sistema perfecto.



Ilustrac. 6 - Preparación del Plan de implementación

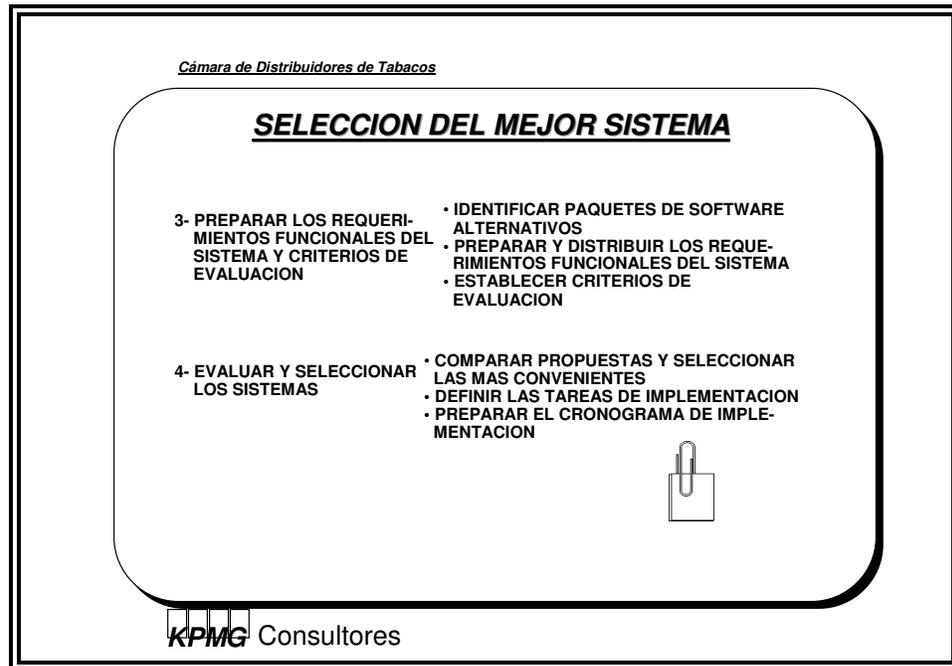
Identificar a los participantes del proyecto y lanzarlo.

LUIS GUGLIERMETTI: Yo, por la experiencia personal, quería agregar un punto a la designación del responsable. Este tiene que tener dos cosas fundamentales en la empresa: autoridad y recursos. Es decir que, sin autoridad y sin recursos, el responsable que nombremos es un conejillo de indias. Si el que elegimos como responsable es el que estaba libre, el que no tenía nada que hacer, así va a terminar el proyecto. Realmente tiene que ser el dueño del proyecto, aquél al que 'le van a pasar la factura', y para pasarle la factura tiene que tener recursos y autoridad. Eso es imprescindible. Quería hacer esta acotación porque es importantísima para la consecución del objetivo final del proyecto.

HÉCTOR ORFILA: Sin duda estoy de acuerdo, porque si no, ningún proyecto llega a buen término, y menos un proyecto informático.

Dentro del siguiente punto, que es metodológico en general, hablamos de definir los requerimientos del sistema (Ver Ilustrac. 7). Esto significa: ¿qué es lo que ustedes necesitan - como usuarios - que tenga su sistema? Un sistema de facturación que emita las facturas, que tenga una cuenta corriente, etc.; esos son los que llamamos requerimientos del usuario, para lo cual tienen que tener muy claro cuál es la operatoria que hoy realizan.

Si yo por ejemplo quiero sacar el camión ahora con un remito, **ahora** necesito que me lo despache y que salga la impresión en tiempo real. Si yo tengo tiempo y puedo planificar, puedo decir: "A la noche emito todos los remitos de los despachos de la mañana". Entonces, según la operatoria, les va a incidir directamente en el sistema, y en qué requerimientos le voy a poner a mi proveedor de software. Así que es muy importante que ustedes tengan muy claro cuál es la operatoria que les satisface y necesitan.



Ilustrac. 7 - Selección del mejor Sistema (Continuación)

El siguiente es un tema espinoso: ¿Mi empresa se tiene que adecuar al software, o el software se tiene que adecuar a mi empresa? Seamos realistas: no existe el software que se ajuste 100% a mi empresa, porque salvo que lo hayan hecho ustedes mismos dentro de la empresa, y a medida, no existe. A nosotros nos pasa a veces con software importado de países que no tienen nada que ver con la Argentina, pero que supuestamente es el mejor software del mundo, pero está en alemán, o no tiene ajuste por inflación y no prevé etc., etc., etc.

Definir el sistema ideal, se refiere principalmente a todo lo que sea información gerencial, información que les permita a ustedes tomar mejores decisiones, no a la información contable. La información contable es para cumplir con requerimientos legales.

Determinar los requerimientos funcionales, implica qué funciones tiene que tener el sistema, qué tiene que hacer, qué rutinas, qué cosas, qué salidas o listados, qué información tengo que ingresar, qué tengo que almacenar, qué tengo que deletear o borrar, y definir el enfoque general del sistema.

Las últimas dos etapas son de lógica metodológica para el sistema. Cuando teniendo ya preparados los requerimientos funcionales, decimos: "Este es el sistema que yo

necesito como distribuidor"... habrá que ver cuáles son los criterios de evaluación, qué voy a contemplar, a qué criterios les voy a dar más importancia, y a cuáles no.

Software alternativo. Yo puedo querer el mejor paquete pero no existe en el mercado, ni acá ni en el mundo. Mi negocio no es tan complicado aunque tiene muchas particularidades; pero supongamos que yo fuera la NASA y en ese caso, buscar un paquete de software no es tan fácil como buscar un paquete de Contabilidad General. Entonces, habrá que ver si yo quiero comprar un paquete ya armado, si es que hay disponibles en el mercado, y si yo tengo que seleccionar entre varios proveedores de software, establecer los criterios de evaluación.

Y por último, negociarán el contrato teniendo en cuenta todo lo que estuvimos hablando y lo que nos falta por hablar, formalizando si es posible la definición de las tareas de implementación y modificación, y el cronograma de implementación con fechas.

RAÚL MACÍAS: Ayer, hablábamos con Luis {Gugliermetti} y Lito {Martínez} sobre lo del contrato, y concluimos en que no hay un contrato perfecto. Es más, yo nunca he tenido un contrato para desarrollar sistemas. Los americanos y los ingleses tienen un buen término, ellos dicen 'engagement', que significa compromiso. Es un casamiento, y ustedes saben que los contratos en los casamientos no deben aplicarse demasiado. Creo que toda la etapa anterior, todo el acuerdo, elegir a alguien para casarse - como es un consultor de servicios - es fundamental. Vale que esté puesto en el contrato, pero yo en diez años de consultor antes de estar otros diez años en Massalín, nunca hice un contrato con una compañía excepto con el Estado, para terminar en un litigio en el que alguien ganaba plata.

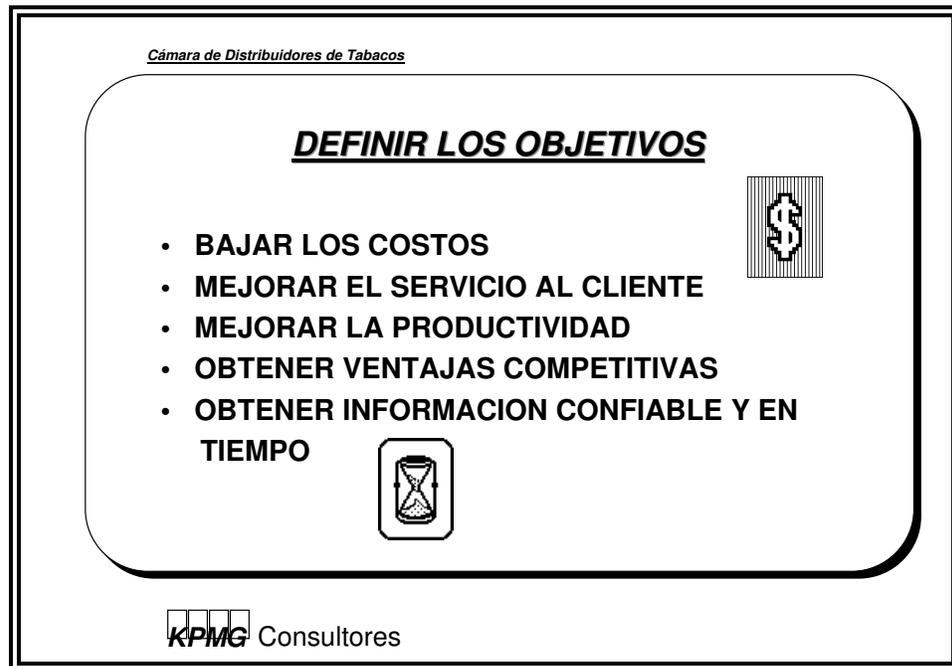
HÉCTOR ORFILA: En la Consultora en que trabajo, hay un sector de auditoría y la parte de auditoría de sistemas la hacíamos nosotros, los consultores; y lo que dice Raúl es tal cual. Una de las cosas que piden los auditores de sistemas es ver el contrato con el proveedor, el plan de recuperación en caso de desastre, que esté documentado,... y la realidad decía que todo eso que en teoría tiene que estar, no existe. Ni siquiera con grandes proveedores de software, con paquetes de millones de dólares, se llega a contratos perfectos en los que no haya ninguna cláusula que no esté totalmente clarificada. Nosotros, sin embargo, lo tenemos que decir en la parte teórica: si hay contrato, mejor. Pero seamos realistas, este es un punto bastante difícil y oscuro.

IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS Y REQUERIMIENTOS

Cuando hablamos de los objetivos (Ver Ilustrac. 8), obviamente debemos bajar los costos, buscar la mejor solución tratando así de minimizar los costos. A veces es preferible no bajar tanto el costo, porque la solución que me puedo estar comprando no es la solución. Esto es aplicable a un software, a un hardware, a un auto, etc.

Mejorar el servicio del cliente, mejorar la productividad. El software los tiene que ayudar a ustedes a ser más productivos, a poder bajar costos y a ser más rentables, y a todo lo que hemos venido diciendo y seguiremos diciendo hoy. El sistema debe ser una herramienta para ustedes.

Obtener ventajas competitivas, porque la factura la va a emitir cualquier sistema, y cubriendo los requerimientos legales - esto no es ningún secreto -; pero si yo tengo un software que me da buena información de gestión, que me permite tomar decisiones rápidamente, estoy avanzando por sobre otros que no tienen esa información. Por eso la importancia del nombre del Seminario, que es "La información como herramienta estratégica".



Ilustrac. 8 - Definición de objetivos

Y finalmente, obtener información confiable y en tiempo.

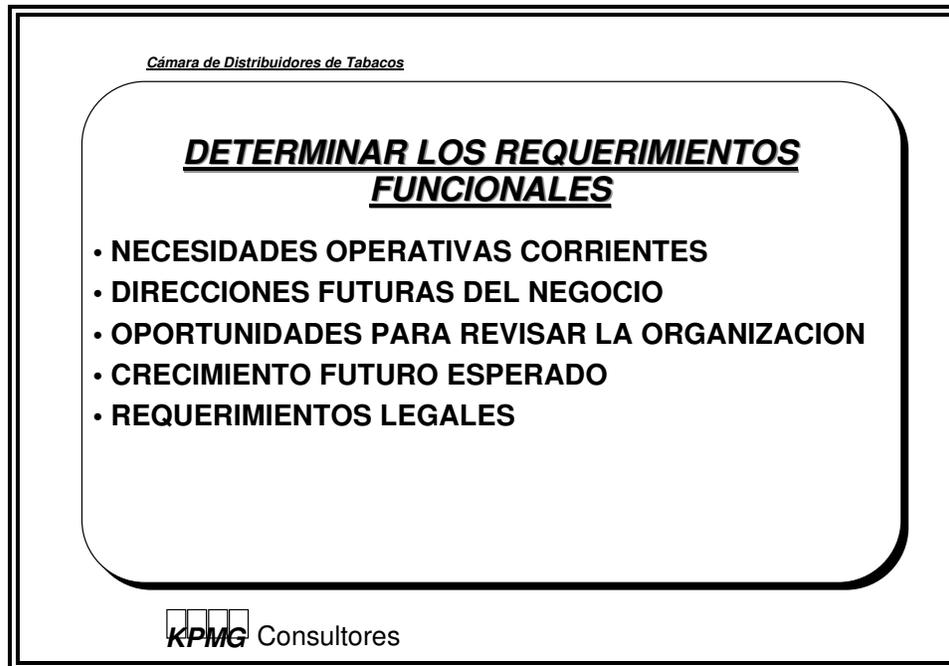
Por ejemplo, si yo necesito saber si tengo o no un stock disponible para poder vender, no me sirve que me saque un listado mañana, yo necesito saberlo hoy, ahora.

Desde el punto de vista de aquellas características a tomar en cuenta cuando seleccionan un software tenemos las funcionales (Ver Ilustrac. 9). Debemos tomar en cuenta las necesidades operativas corrientes. Ejemplo: si les interesa llevar la contabilidad bi-monetaria y esto es válido para su gestión, si el sistema no lo prevé y no lo soporta, ese sistema no sirve para ustedes; para otro, sí El sistema se debe adecuar desde ese punto de vista a sus requerimientos.

Direcciones futuras del negocio: ¿Hacia donde va cada uno de ustedes? ¿Me voy a seguir expandiendo? ¿Voy a abrir otra línea de negocios? El software se va a tener que adaptar a ustedes.

Oportunidades para revisar la organización. Muchas veces el software los ayuda a hacer un pequeño ajuste de la organización, ya que no va a existir el software que se adapte perfectamente a su organización. No es conveniente tampoco reinventar totalmente su organización para adecuarse al software. Sí es conveniente quizá, que ciertas funciones se puedan adecuar a la operatoria del software. Más cuando le brinda a

ustedes beneficios tangibles. Hay ciertas cosas que se están haciendo mal, y cuando entra un software nuevo, es una buena oportunidad para hacerlas bien. No es ni más ni menos que la re-ingeniería de proceso, es decir, poder adaptar mi empresa a ciertas cosas teniendo una función automatizada, y para ser más eficientes.



Ilustrac. 9 - Requerimientos funcionales

RAÚL MACÍAS: El responsable tiene que ser el número uno de la empresa, o aquél en quien el número uno delegue el poder de cambiar; Si no, se pierde esta oportunidad. Hoy en día es lo que tratan de hacer todas las compañías: aprovechar la oportunidad de poder revisar la organización; porque hasta las compañías más pintadas aprendemos de un software. Alguien está haciendo en algún lado algo diferente, y podemos aprenderlo; pero depende mucho de que el responsable del proyecto tenga la autoridad total de cambiar - aún las funciones del número uno -, y eso se llama darle poder o 'permiso para matar'. Si no, es un instalador que tendrá suerte variada. Tiene que tener poder para cambiar funciones trascendentes, no sólo en programas de computación. Y entre nosotros, es una buena excusa: a veces hay decisiones difíciles de tomar, y echarle un poco de culpa al nuevo sistema con el pretexto de que es un poco rígido en algún lado, no es tan malo... y generalmente lo hacemos.

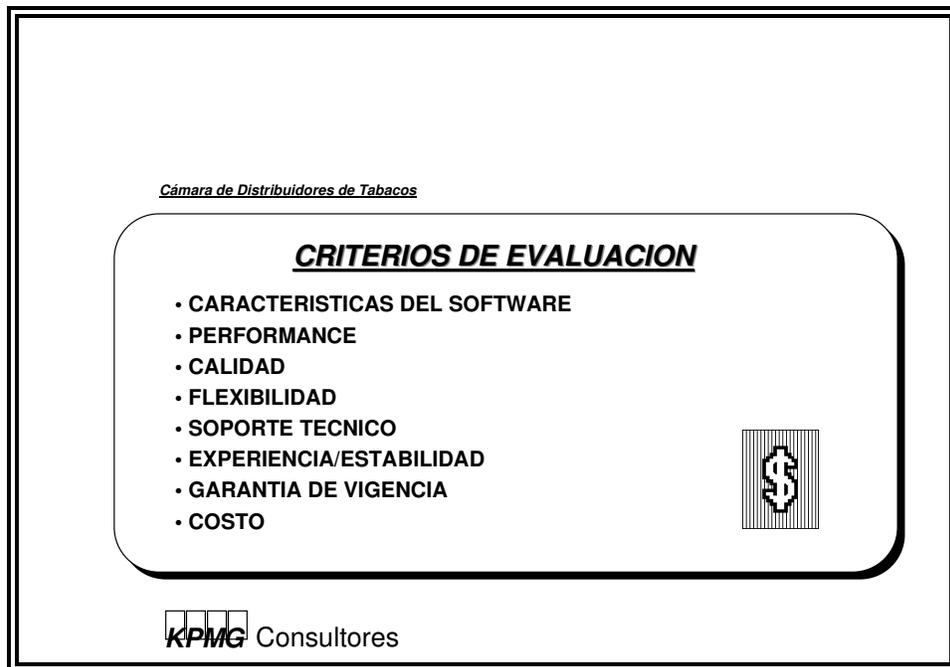
HÉCTOR ORFILA: Ahora hablamos de hacia dónde vamos. Es muy difícil estimar qué va a pasar mañana pero cuando hablamos de crecimiento futuro esperado, si yo sé que mi volumen de ventas o mi volumen de cobranzas, o de lo que fuera, está creciendo y yo estoy teniendo por ejemplo 100 facturas por día y sé que mi tendencia es creciente, debo tratar de estimar o ver hacia dónde va el volumen de facturas; porque el sistema las va a tener que soportar, y ustedes saben que el sistema es un paquete de programas y un hardware con disco magnético, disquete o lo que usen, con una capacidad de disco o disquete limitada. Entonces, si yo paso de 100 facturas a 1.000 en un año, eso va a tener que estar en algún medio magnético. Por eso, hay que tratar

de estimar cuál es la tendencia viendo un poco lo que está pasando hoy, y ver otro poco para adelante.

Y por último, tenemos la cobertura de los requerimientos legales básicos. Prácticamente no existen sistemas que no cumplan con este punto. Concéntrense más en requerimientos de la información que les brinde el sistema para la toma de decisiones que en el punto de vista de requerimientos legales.

Entonces vamos a repasar los criterios de evaluación (Ver Ilustrac. 10).

Fíjense que hasta ahora, estamos hablando siempre del software y no del hardware; porque la clave es el software, es como decir el conductor, el piloto, la clave de un Fórmula 1 es el conductor, pero el auto es la herramienta (el hardware) para que el conductor se pueda mover libremente. Acá hacemos hincapié desde el punto de vista de consultores, en que la clave es el software. El hardware le tiene que dar el sustento para que ese software corra y funcione. ¿Por qué decimos que el foco de atención es el software? Porque ustedes tienen que buscar el software que se adecue a ustedes, que sea útil. El hardware, sólo será la consecuencia de las necesidades del software.



Ilustrac. 10 - Criterios generales de evaluación

LUIS GUGLIERMETTI: A veces no se le da la atención adecuada a la elección del software. Perder o invertir tiempo en la elección del software, es como el tiempo que uno invierte en la elección de un auto: lo mira, lo prueba, lo consulta, lo charla, lo mide, lleva a los hijos o la señora... Aquí sucede lo mismo. Esto es una inversión, y lo que realmente se está esperando de esa decisión es de todo el contexto que estaba mencionando Héctor: que realmente se ajuste a la operación del futuro de la empresa.

RAÚL MACÍAS: Todo esto suena teórico, pero son 'títulos' de las cosas que ustedes todos los días hacen. En realidad lo podríamos hacer más académico si lo ponemos en

Cámara de Distribuidores de Tabacos

Seminario: "LA INFORMACIÓN COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA"

Dictado los días 6, 7, y 18 de Octubre de 1994

inglés, o le agregamos algunos títulos. Pero estas cosas siempre las hacen ustedes. Hacen esto al comprar un auto, o una camioneta, y lo dramático es que a veces, divierte mucho más comprar una camioneta que una computadora; pero ese es un problema de otra clase y que algún día se paga, porque a veces uno se dedica a lo que le divierte. Y uno sabe que en negocios tiene que hacer lo que debe hacer y no sólo lo que le divierte. En general, a mí me divierte mucho más elegir un auto que un computador. Y a veces ocurre que deberían hacerse las dos cosas en la misma forma: No queremos autos truchos.. ¿compraríamos computadoras truchas?

HÉCTOR ORFILA: Bien. De performance ya hemos hablado. En suma, que el sistema les dé la mejor prestación desde el punto de vista de funcionalidad, agilidad, calidad, flexibilidad, soporte técnico, experiencia, garantía de vigencia, y costo.

DEFINICIÓN DEL 'STANDARD' BÁSICO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN IDEAL, PARA LA DISTRIBUCIÓN MAYORISTA

EXPOSITORES:

Sr. Luis Gugliermetti, Gerente de Servicios de Dirección de Nobleza Piccardo S.A.

Sr. Raúl Macías, Director de Informática de Massalin Particulares S.A.

Sr. Héctor Orfila, Gerente Senior de KPMG Consultores.

Srta. Mónica Chiappero, Consultora Senior de KPMG Consultores.

Sr. Manuel Martínez Rodríguez, Titular de Martínez & Asociados.

FECHA: 18 de octubre de 1994.

Indice Temático

Temas

	Página
INTRODUCCIÓN	56
identificación de componentes básicos	58
módulo de pedidos	59
módulo de facturación	62
módulo de stock	64
módulo de deudores	67
módulo de gestión de compras	69
módulo de información de ventas (estadísticas)	70
módulo de costos	71
Módulos de administración	73

Ilustraciones

	Página
Fgra. 1 - Introducción	57
Fgra. 2 - Módulos básicos	59
Fgra. 3 - Pedidos de clientes	60
Fgra. 4 - Facturación	62
Fgra. 5 - Stock	64
Fgra. 6 - Deudores	67
Fgra. 7 - Gestión de Compras	70
Fgra. 8 - Información de Ventas (Estadísticas)	71
Fgra. 9 - Información de Costos	72
Fgra. 10- Administración	73

Cámara de Distribuidores de Tabaco

**STANDARD BASICO DE UN SISTEMA DE
INFORMACION IDEAL PARA MAYORISTAS**



INTRODUCCIÓN

LUIS GUGLIERMETTI: Esta es la continuación de lo que ya Héctor {Orfila} estuvo enunciando con su desarrollo de cómo elegir un sistema.

Lo que ahora vamos a ver es el contenido que entendemos debe tener un sistema. Tal vez el comentario respecto del standard básico ideal sea un poco pretensioso. Lo que queremos hacer es algo mucho más simple, mucho más de la vida real: es desarrollar con ustedes el contenido de lo que entendemos que debería tener como base un sistema que podría serles útil en la operación de sus empresas.

La idea es dejar a través de esto en forma participada, elementos que les sirvan para discutir posteriormente, generar algunas ideas y sobre todo, trasladarlo a la actividad cotidiana.

Hay muchos conceptos de los comentados por Héctor {Orfila} anteriormente que van a encontrar aparentemente repetidos; lo que pasa es que estamos partiendo de un mismo concepto.

Una de las cosas que vamos a hacer como introducción, como para establecer un marco de referencia, es hablar por ejemplo del uso de la información (Ver Fgra. 1).

Hay muchas teorías, muchos conceptos alrededor de esto, pero para ponerlos en forma simple, parte de la información la podemos utilizar para administrar la función de la empresa, es decir: Qué tengo, qué vendo, cuántos clientes, dónde están, etc. Eso es lo que denominamos administración de la operación.

Parte de lo que puedo requerirle también a la información - o a los datos que tengo transformándolos en información - son aquellos elementos que me permitan mejorar la eficiencia y la efectividad, es decir: cuánto debo tener, cuánto estoy pensando que puedo vender, cómo me permite comparar el sistema, cómo puedo proyectar la actividad.

Héctor {Orfila} antes estaba hablando acerca de cómo pienso crecer en el futuro, cómo pienso continuar la línea de actividad de la empresa en el futuro, de qué manera me puedo basar en la información para definir eso.

Otro punto de vista importante para el uso de la información - muy conocido y hablado últimamente -, es cómo puedo usar la información para mejorar mi posición competitiva. Es decir, que acá estamos hablando tanto de la competencia que puedo tener directamente con un competidor, como de la competencia que puedo tener con otros factores que me están afectando en mi negocio. En otras palabras, competencia en forma directa o en forma indirecta.

Esto incluye: de qué manera puedo acercarme más al cliente, de qué manera puedo asociarme mucho más al cliente, qué tipos de servicio le puedo dar, qué es lo que le puedo ofrecer para ligarlo a mí para que yo sea indispensable para él... Esto es parte del uso de la información. Un sistema de información me tiene que servir de base para

mejorar esa relación con el cliente. Así estamos estableciendo la diferencia entre lo que sería operar, lo que sería el cómo opero, establecer las bases para cómo yo puedo crecer, cómo puedo asegurarme que además de permanecer en el negocio, voy a estar mejor en el futuro.



Fgra. 1 - Introducción

En el uso de 'paquetes', un punto importante es justamente que en el momento que yo estoy decidiendo por un 'paquete de programas', evalúe la oportunidad para revisar la operación. El tema está en cómo enfoco la operación actual y cómo manejo la experiencia, cómo es que manejo esos 10 o 15 años de hacer las cosas de la misma manera, o de hacerlo siempre así porque mi tío, porque mi papá, porque el gerente, porque etc.; es decir, que cuando estoy analizando el uso de un 'paquete', cuando estoy evaluando para dónde voy a cambiar, lo que necesariamente tengo que pensar es de qué manera puedo cambiar. Es el momento más oportuno para producir un cambio en la organización, que soporte o que apoye la necesidad de cambiar en el futuro.

Entonces, veamos el uso de 'paquetes' como momento propicio de cambio.

¿Cómo dominar la tecnología en un ambiente tan cambiante? fundamentalmente tengo que ver, comparar, copiar lo que me parece que es bueno, lo experimento en mi empresa, me voy a equivocar seguramente, y lo puedo mejorar, corrijo, vuelvo a ver, vuelvo a comparar, copio, lo experimento, lo corrijo, y éste es un ciclo eterno.

Pero hoy, las grandes empresas están mirando, copiando, comparando, se están midiendo, es decir que no veo por qué empresas no tan grandes como las que tenemos

aquí enfrente - pero sí importantes -, no veo por qué no pueden hacer eso, pero sin ningún tipo de ambages, tanto dentro del mismo sector o con otros sectores. Siempre se aprende.

RAÚL MACÍAS: A veces manejamos mal el concepto de secreto. Desde el punto de vista militar (alguna vez en la juventud estuve en un buque de guerra), secreto no es qué avión tengo. Secreto es la capacidad que tengo de manejarlo. Recuerden siempre eso, no hay que hacer secreto lo que no lo es. Uno podría hablar de los sistemas que tiene, pero lo que guardaría muy bien en secreto es la capacidad que su gente tiene para manejar y aprovechar esa información. Y cambiaría información sobre lo que no necesariamente debe ser guardado en secreto. Qué tipo de avión tiene Argentina o Inglaterra o EE.UU., se lee en cualquier revista militar; pero qué calidad de pilotos tienen... ése es el secreto.

LUIS GUGLIERMETTI: Dentro del mismo concepto de cómo manejar la tecnología, un tema es el de planificar el crecimiento. De nada sirve mirar lo que está pasando y no tomar una decisión, aunque sea una decisión para dentro de dos o para dentro de cinco años; pero yo hoy, tengo que estar mirando lo que puede estar pasando dentro de dos o dentro de cinco años. No decido hoy hacer algo, pero al estar mirando hacia adelante ya puedo hoy tomar la decisión de ubicarme, de ver, de comparar, o lo que sea necesario, como para estar después en una mejor posición. De eso se trata, planificar el crecimiento de aquello que estoy manejando, y dentro de eso la tecnología informática debe ser vista necesariamente como una herramienta - y a veces crítica -, que evidentemente no es un costo.

Acá tenemos que hacer la diferencia entre lo que puede ser la elección de un software y la elección de un coche, o la elección de una herramienta de trabajo como puede ser una camioneta. Evidentemente, algo que es herramienta y que hoy se está transformando en crítico - como es la tecnología informática -, no debe ser visto como un costo.

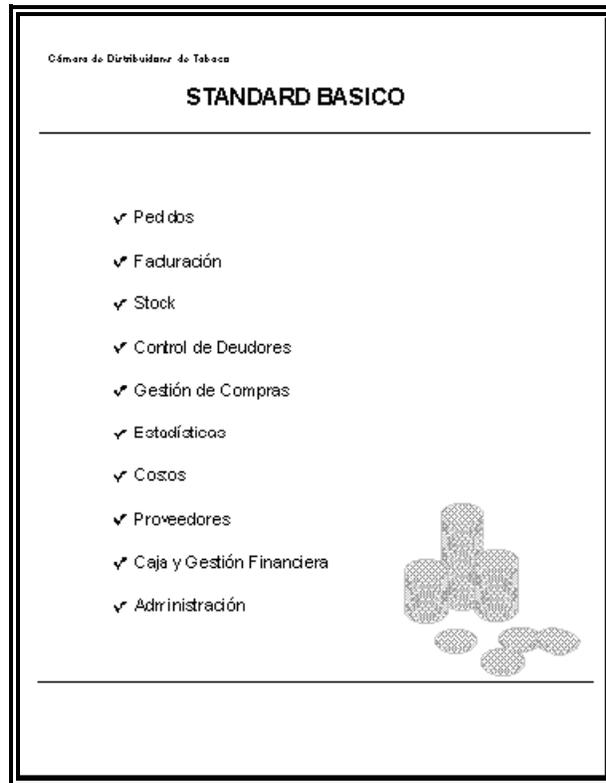
IDENTIFICACIÓN DE COMPONENTES BÁSICOS

Metiéndonos en el tema y como una mera introducción: ¿Qué es lo que se puede entender como un estándar básico? ¿Con qué tipo de módulos debe contar el software que yo estoy midiendo?... (Ver Fgra. 2).

Acá vale la pena hacer dos aclaraciones: Por un lado, éste es un enfoque teórico que me sirve para ver mejor la realidad que estoy midiendo. De ninguna manera puedo cambiar la realidad para adecuarla a esto, pero esta es la forma en que yo debo ver muchos de los sistemas que en estos momentos están en el mercado. Eso por un lado, y por el otro a cada uno de estos módulos les corresponden los que ustedes tienen en la empresa, la realidad que tienen en la empresa: los procesos.

Los procesos pueden ser exactamente los mismos, o puede ser que un proceso corresponda a la utilización de dos de estos módulos. Lo que importa es el contenido, qué es lo que se pone aquí dentro. Puede ser que en alguna empresa Pedidos y Facturación sean una sola cosa, o que stock y gestión de compras estén reunidos. Tó-

menlo no como que esto es la verdad revelada, sino simplemente como un enfoque teórico que me tiene que servir para iniciar un diálogo, una discusión sobre el tema.



Fgra. 2 - Módulos básicos

Ya en cada uno de estos módulos, vamos a ver el contenido, qué es lo que entendemos, qué es lo que vemos dentro de cada uno de ellos.

MÓDULO DE PEDIDOS

Dentro de pedidos, vemos varios puntos que se deben cubrir (Ver Fgra. 3). El primero de ellos es todo lo que tiene que ver con precios de venta, es decir que este módulo, nos tiene que servir para aplicar la política y el control y administración de precios de venta.

Por otro lado tengo que tener una administración de las condiciones de venta: qué cantidad, en qué oportunidad, la descomposición de precios, el manejo de los precios, las condiciones de pago..., es decir que acá, cuando hablamos de pedidos, de lo que estamos hablando es de que está ocurriendo un acontecimiento, estamos tomando un pedido, nos está llegando un determinado requerimiento, y para esto tengo que estar preparado. Después tengo que registrar cierto tipo de información y a partir de allí, explotarla.

Dentro de la información que puedo tener, la que recabo para tomar una decisión es información sobre existencias de mercadería, aunque si bien el stock no está dentro del módulo de Pedidos, la necesito en el momento de cerrar un trato.

Necesito tener información del control de crédito: saldos en cuenta corriente, cheques en cartera, etc., y a partir de todo esto, y una vez cerrada la transacción, me queda todo lo que se denomina normalmente explotación de la información.

Cámara de Distribuidores de Tabacos

PEDIDOS

- ✓ Política y control de precios de venta.
- ✓ Condiciones de venta
 - Cantidad
 - Oportunidad
 - Precio (Desc. y Bonif.)
 - Condiciones de pago
- ✓ Información de existencias de mercaderías
- ✓ Control de Crédito
 - Saldos en Cta. Cte.
 - Cheques en cartera
- ✓ Explotación de la información
 - Productos faltantes
 - Clientes sin pedido
 - Rechazos por crédito
 - Rutas

* Planear los eventos que quiero controlar (cliente?)
* Información por excepción

Fgra. 3 - Pedidos de clientes

Cuando estamos tomando pedidos, tengo en cuenta si tengo algún producto faltante, si algún cliente no ha registrado su pedido, si tengo o no tengo rechazos por crédito, si estoy asignando una ruta en el momento del pedido o esto lo hago posteriormente.

Fuera del momento en que cierro la transacción, tengo la posibilidad de pedirle al sistema que me permita ver esa información de otra manera, que me permita explotarla y combinarla con información que puede ser histórica, o que puede ser planificada. Histórica es lo que me pasó, planificado es aquello que preví que me podía ocurrir en el futuro; de cualquiera de las dos formas aquí se puede obtener parte de la información que es muy útil como para medir determinados hechos que me están ocurriendo.

Dos aspectos de la explotación de la información: Por un lado planificar los eventos que quiero controlar. ¿Qué es lo que a mí me interesa cuando estoy tomando pedidos? Me interesa saber si todos mis clientes, los que correspondían a ese día o los que correspondían a esa ruta - dependiendo de cómo lo manejo - fueron tomados en cuenta, o me interesa saber simplemente cuantos pedidos tomé. Si simplemente tengo la lista de pedidos, no me sirve de nada. Lo que necesito saber es la información por excepción, no me interesa saber cuantos tomé. Me interesa saber cuantos me falta

tomar, quiénes fallaron, quiénes quedaron afuera por falta de crédito, por falta de producto, o simplemente porque no me pude comunicar, o no pude llegar a ellos.

RAÚL MACÍAS: Una sensación que tenemos como industrias que están expuestas a un mercado, es que en todo lo que hace a lo que hemos denominado condiciones de venta, todo se va complicando. Los supermercados han hecho mucho por todo eso y van a ir transmitiendo modalidades comerciales crecientemente complejas. Los términos de pago, las condiciones...

Hoy en día, la tendencia que tenga nuestro mercado es trascendente. ¿Hacia dónde iremos? ¿a clientes más grandes? ¿a menos clientes? Tenemos que estar preparados para eso. Hay una mayor complejidad en las condiciones comerciales, que nuestros sistemas van a tener que soportar.

Y otro comentario que se me ocurría sobre lo que queremos controlar. Realmente, esto es lo que más nos ha shockeado. En los últimos años, en términos de información de gestión, hemos estado muy acostumbrados a producir información estadística que es la historia, lo que nos pasó ayer, pero que en el fondo no nos ayuda demasiado a pronosticar y manejar el futuro de nuestro negocio; y eso nos lleva a un hecho importante: lo que nosotros elijamos como un evento a controlar, debemos ser capaces de planearlo si no, esa información es un chimento. Yo lo tuve en mi compañía, de entrada, hace muchos años. A quien entrevisté, le dije: ¿qué quiere controlar? Quiero controlar las ventas por área, por zona, por vendedor, por día, por etc..... Y yo venía con los libritos de consultor, y entonces es todo más fácil. Entonces le decía: ¿Sos capaz de planear con ese detalle? No... ni por broma... Y entonces, ¿para qué lo querés?...

De esta manera, es un chimento. Salvo que sirva para formar la experiencia que nos permita mañana tener un standard o un objetivo de emprendimiento.

Creo que esos son los dos grandes mensajes que teníamos. Lo que nos están cambiando estos computadores - que son más veloces -, son esas dos cositas, nada más: obligarnos a planear más, y estar muy preparados en lo comercial.

LUIS GUGLIERMETTI: Al enfatizar el obligarnos a planear más, normalmente lo que uno tiende a hacer es repetir lo que uno hizo. Es decir, yo planifico mi venta sobre la base de lo que vendí ayer. Si ayer vendí 10 mañana planifico 10. Realmente eso no es planificar. La planificación tiene que estar asociada con el objetivo fundamental del negocio. Si la empresa quiere crecer, entonces si ayer vendí 10 hoy tengo que vender 12. ¿No puedo? Tengo que hacer algo para vender 12.

La idea es la asociación entre el plan de la empresa a primer nivel, y el plan que puedo tener para mi planificación de la toma de pedidos. Aun a este nivel se puede llegar a algún tipo de planificación.

Independientemente del nivel, se debe llegar. Si no, directamente no habría información de pedidos. Si no, para qué me sirve si no lo comparo contra algo válido.

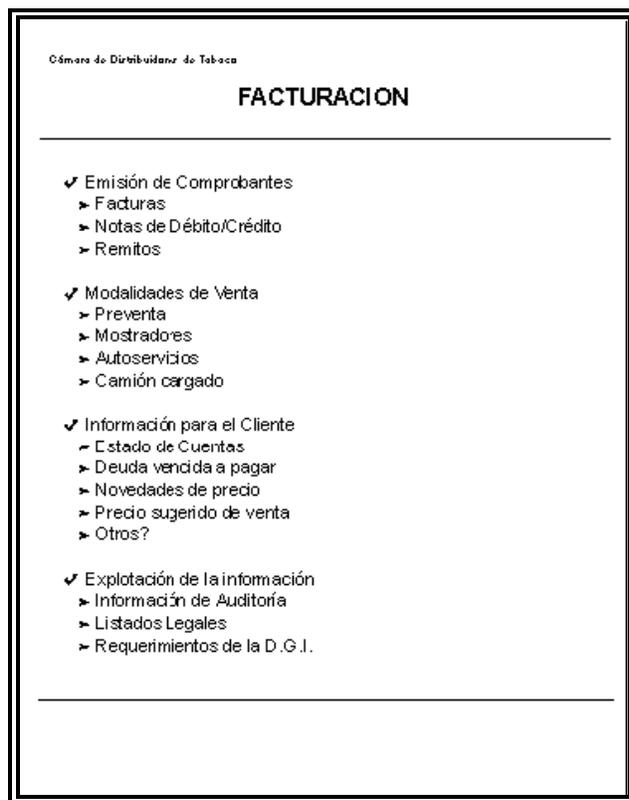
RAÚL MACÍAS: Yo más de una vez le he dicho a mi jefe: ahora nuestra computadora tiene 3 segundos de respuesta... ¿eso es bueno o malo? ¿comparado con qué? ¿qué es lo que esperábamos? ¿o tengo que adivinar? ¿o espero a que vengas exultante riéndote o con cara rara, y entonces adivino si el dato es bueno o malo?. Hemos ven-

dido 50.000 cigarrillos... Eso ¿es bueno o malo ? Malo!!, queríamos vender 60.000, o Buenísimo!! queríamos vender 48.000, o Pésimo!! queríamos vender 30.000 y tenemos un agujero en el stock, y compramos mal, y compramos a destiempo... No siempre vender más es vender bien. ¿Es vender lo que yo quería?...

En mi planta, cuando alguien de ventas hiciera una tremenda campaña, lo más seguro es que haga un agujero en la producción, dejaría algún agujerito en la manufactura. (Fue una broma, eso nunca va a ocurrir en nuestras compañías...)

LUIS GUGLIERMETTI: Este diálogo está tendiendo a separar aquello que es operativo, lo que es la supervivencia (si yo no tomo pedidos, evidentemente no facturo, no vendo, no tengo ingresos, etc., pero eso puede llegar a ser tomar pedidos para sobrevivir), de aquello que puede ser el cambio, aquel escalón que me permita más que sobrevivir pasar a tener una diferencia, pasar a tener algo en este proceso que a mí me permita crecer.

MÓDULO DE FACTURACIÓN



Fgra. 4 - Facturación

Facturación (Ver Fgra. 4). Es algo que estamos obligados a hacer, y de esto poco le queda a cada una de las empresas, ya que es una obligación legal. Emitir facturas, notas de crédito, notas de débito, remitos, posiblemente puede llegar a ser ligeramente distinto dependiendo de la modalidad de venta que uno tenga, si es preventa, venta a mostrador, autoservicios, camión cargado, etc., pero evidentemente que todo esto es

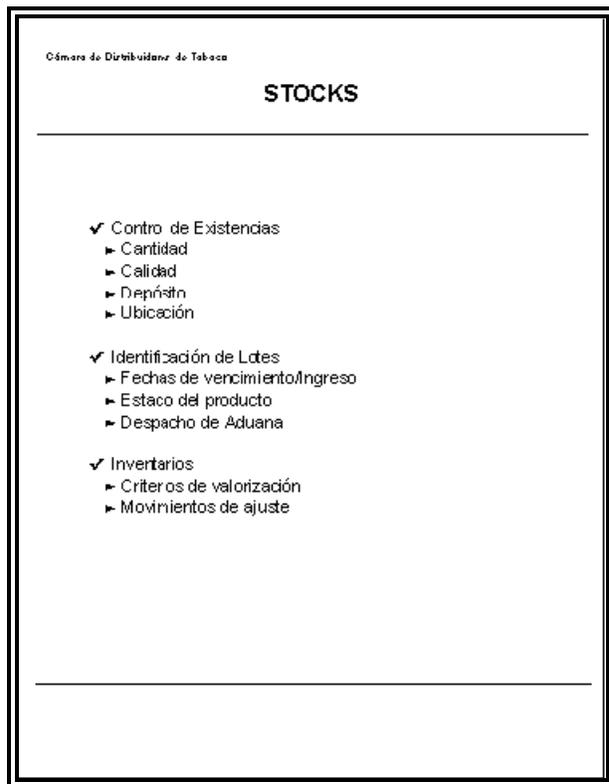
una adaptación del software a mi modalidad, o una emisión de determinados comprobantes que tengo que hacer. No tengo ningún otro remedio.

Me queda la registración contable.

Además de esto ¿Qué es lo que le puedo dar al cliente? ¿qué tipo de servicio le puedo dar? ¿qué es lo que le puedo agregar? ¿de qué manera engancho al cliente? ¿qué tipo de servicio le puedo dar para que me prefiera antes que a otro competidor? Le puedo dar información a ese cliente como estados de cuenta, deudas vencidas a pagar, novedades de precios, precios sugeridos de venta, o cualquier otro tipo de información; pero eso, es parte de lo que cada uno en un sistema dado tiene que estar previendo, y es la forma de ganar al cliente.

También dentro de facturación existen sub-módulos, o rutinas de explotación de información. Esto tiene que ver con información de auditoría del proceso de facturación, listados requeridos por la Ley, pero fundamentalmente, donde debo centrar mi foco es en la modalidad de venta porque tengo que adecuarme; y por otro lado, la información: ¿qué cosa puedo mostrar de distinto que otro no tenga?.

MÓDULO DE STOCK



Fgra. 5 - Stock

Stock (Ver Fgra. 5). Dentro de este módulo, estamos viendo el control de las existencias, y aquí apuntamos a tener conocimiento de la cantidad, identificación del producto, el depósito donde está ubicado, posiblemente la ubicación dentro de ese depósito. Después, la posibilidad de identificar lotes, tener identificada por ejemplo la fecha de vencimiento y/o fechas de ingreso de esos lotes, el estado de los productos de ese lote identificando cuál es su situación, si es devolución, rechazo, si está apto para la venta o no, la identificación para lo que fuere importado (entre otras cosas, datos del despacho de aduana).

Dentro de lo que son existencias, se consideran conceptos que tienen que ver con inventarios, es decir qué criterios se utilizan para valorización, los costos, movimientos de ajustes, de qué manera estoy manejando los inventarios. Todo esto puede ser suficiente o puede ser mejorable, pero independientemente de eso y dependiendo de la operación, de la forma en que manejamos las cosas y de la información, esto puede ser perfectamente suficiente, o puede exceder nuestros requerimientos, o todavía nos puede faltar algo. El tema está en cómo explotamos - no tanto la información - sino qué es lo que ésta nos dice respecto de la forma en que estamos operando, y de qué manera podemos requerirle más al sistema.

RAÚL MACÍAS: Aclarando algo sobre el estado de los productos: esto es algo que nosotros los sistemistas, hemos sufrido en los últimos tiempos. Los sistemas tradicionales, en realidad decían tengo 100, y hoy en día lo que uno está pretendiendo es que

digan: de esos 100, tengo tantos en tal lugar, tal estantería... Quizás a ustedes les suene fantasioso o de ciencia-ficción, pero queremos contarles lo que estamos sufriendo nosotros hoy, y que imaginamos que hoy o mañana tendrán ustedes.

Por ejemplo, cuando lleguen a sistemas muy inteligentes - que van a ser muy accesibles en el futuro -, podrán almacenar las cosas en forma caótica, los productos pueden estar en cualquier orden, porque en el sistema están identificados, y por el mismo sistema van a buscarlos donde se encontrarán. Un chocolate de una marca y otro de la misma alternados, y no necesariamente con esa prolijidad que les puede llevar mucho más espacio del necesario, o en el desorden que es caos no manejado. Entonces, el estado y la ubicación son trascendentes.

Es lo que estamos sintiendo nosotros en las compañías como demanda, y tarde o temprano en la cadena que formamos, ustedes también lo van a sentir. Los depósitos tienen costo alto, y poder almacenar en la forma que les digo, caóticamente - cosa que se está haciendo mucho afuera -, puede ahorrar espacio y tarde o temprano lo haremos; y lo haremos con un sistema no demasiado caro ni con una PC demasiado cara tampoco, pero hacia allá vamos.

LUIS GUGLIERMETTI: Para poner un ejemplo de lo que está comentando Raúl, tomemos el caso de cuando se hace un pedido - y esto puede ser tanto un pedido de un cliente externo, como sería el caso de ustedes, como de un cliente interno si estamos manejando en una gran compañía, los repuestos -. Dentro de lo que es la administración de repuestos, nos llegan pedidos que normalmente son internos. Cuando se hace ese pedido, y el depósito es muy grande no viene ordenado como para que alguien vaya recogiendo los repuestos en forma bien ordenada de la manera que corresponde, de eso se encarga el sistema. Yo simplemente tengo pedidos, pero a mí me los da en una lista que me permite que, mientras voy caminando, recojo los pedidos, es decir no tengo que ir para adelante, para atrás, moviéndome de un lado para el otro, preguntándome ...y ahora, ¿esto dónde estará?. Me viene ordenado de tal forma, que al ir desplazándome por los pasillos voy recogiendo mercadería, repuestos, o lo que fuera.

Eso es explotación de la información, le estoy agregando valor a la información al presentarla de otra manera, no inventamos nada, simplemente estaba, le dije al equipo en qué orden están los productos, y cuando me llega el pedido se recorre el depósito una sola vez.

KURT FLURI: Se puede agregar algo a la lista, por la futura explotación: Stock en tránsito. Puede ser stock que ya está pedido al proveedor, y que puede ser tomado en cuenta para despachos de mañana porque uno sabe que el producto llega en la tarde. Y el segundo - un poco más complicado pero también manejable - son los stocks que tiene el cliente. Esto ya implicaría un cambio mas dramático de la organización, tomando no solamente los pedidos en el cliente sino también el stock del cliente; y de ahí viene un control integral de stock, desde el proveedor hasta la salida al consumidor en el estado final y óptimo.

RAÚL MACÍAS: Considerando también a las camionetas como depósitos...

LUIS GUGLIERMETTI: Agrego un ejemplo que conozco de una empresa en Brasil, que no vende cuando carga el camión, sino que tiene un sistema satelital, que mientras se va moviendo el camión alguien está tomando pedidos, vía satélite le va enviando los pedidos al camión, y los pedidos se van preparando mientras está viajando. Evidentemente, se va dando lo que comentaba Kurt, con el uso de las comunicaciones.

HÉCTOR ORFILA: Hoy día en Argentina, muchas empresas - básicamente los supermercados -, están armando lo que se llama ECR que es el concepto de Efficiency Consumer Response (Respuesta Eficiente al Consumidor), que básicamente parte de una línea que va desde el proveedor hasta el cliente final; y la idea es optimizar todos los depósitos intermedios tendiendo a minimizarlos lo máximo posible a través de lo que se llama alianzas estratégicas. O sea que esto que dice Kurt, es una realidad de hoy en Argentina. Hoy día los supermercados están pensando trabajar con sus clientes y sus proveedores en este concepto.

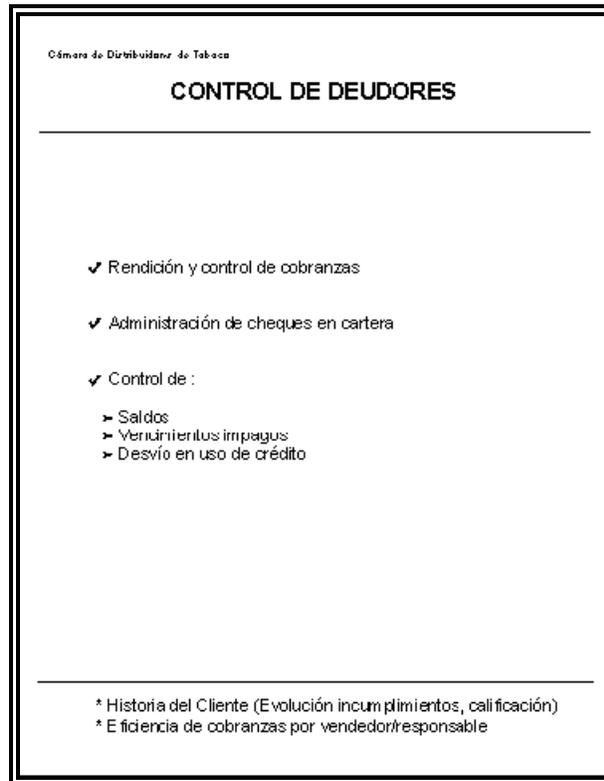
MANUEL MARTÍNEZ: Antes de abandonar el módulo de Stock, creo conveniente llamar la atención sobre un tema muy importante: Los ajustes de Stock por diferencias.

Los movimientos de ajuste, son algo que en el caso de ustedes se las trae. Este es un concepto más amplio que la simple enunciación de que tiene que permitirlos el sistema. Tiene que permitirlos, tiene que controlarlos, y tiene que permitir sobre todo, que se auditen.

Todos saben de qué hablo. Con un ajuste de stock se puede hacer cualquier cosa, si la manera de hacerlo es permisiva como para que esto ocurra.

LUIS GUGLIERMETTI: Sí... el tema de movimientos de ajuste resulta un tema crítico, aun en empresas muy grandes como la nuestra.

MÓDULO DE DEUDORES



Fgra. 6 - Deudores

Otro punto tiene que ver con el control de deudores (Ver Fgra. 6) y aquí estamos hablando de aspectos que tienen que ver con rendición y control de cobranzas, es decir el seguimiento del proceso de cobranzas.

Por otro lado, todo lo que es administración de cheques en cartera, y el control de saldos, vencimientos impagos y desvíos en el uso de crédito. Yo creo que en estos momentos es crítico este tema. En momentos de estabilidad como este - por eso menciono el tema de la estabilidad - es de suma importancia algo que está puntualizado abajo en la transparencia, casi como alternativa del uso de la información: la historia del cliente, tener idea de la evolución de incumplimientos, tener idea de la calificación de los clientes. Esto es algo que muchas empresas tienen cuando compran, califican al proveedor, pero en este caso es crítico por el manejo que ustedes tienen, tener la historia viva del cliente. Por otro lado, otra forma de utilizar la información que tengo disponible es a la vez algún tipo de administración o control sobre la eficiencia de cobranzas por vendedor o por responsable.

Esto es factible, puedo tener una idea de las horas hombre o del nivel de fallos en la cobranza que puedo tener por cobrador; pero lo que estamos enfatizando, es que desde alternativas administrativas netas de control, puedo hacer un uso más crítico de la información que tengo, y puedo estar previendo qué es lo que me está ocurriendo.

Yo puedo tener la historia de un cliente y puedo saber hacia dónde se va ese cliente, pero mucho antes de que ocurra. Aun puedo tener idea de si se fue y ahora está volviendo con determinados problemas. Esto es lo que a mí me permite hacer una muy buena explotación de la información.

RAÚL MACÍAS: Quizá a algunos que tengan muchos clientes esto les resulte muy difícil, pero ustedes mismos si tienen sistemas en que se trata ABC (ranking de clientes) o tienen una ponderación de los clientes, podrían seguramente hacerlo más automático. La ponderación es fundamental. Habrá gente que merece ser seguida más de cerca, y otra no tanto, aun por el volumen de su operación. Pero tener esta historia en los principales clientes, ni dudarlo. En los más o menos, es deseable, y quizás renunciable en los más chicos.

Pero puede ser que ustedes lo estén haciendo. Igualmente es muy respetuoso de nuestra parte sugerírselo.

MANUEL MARTÍNEZ: En este punto especialmente - tanto como en el stock - es donde suelen producirse los mayores desastres, ya sea por error, por falta de previsión, y también por defraudación. A veces defraudación de los mismos clientes por distracción de ustedes, y a veces defraudación del personal. Y la defraudación puede estar circunscripta a lo que familiarmente solemos denominar 'la bicicleta' de la cobranza, es decir: el vendedor o el cobrador vuelve y dice no me pagaron, se queda con el dinero y al día siguiente hace esto con otro cliente, con el dinero del otro paga el anterior y, a veces, se le hace una madeja que después llega a un punto que no puede desmadejar, y ahí es cuando salta el tema y generalmente por cifras importantes.

Todo esto, tiene necesariamente que estar previsto tanto en los mecanismos intrínsecos propios de los sistemas, como en los mecanismos operativos que se organizan alrededor del sistema. Hay cuestiones de información cierta, concreta y en tiempo y forma, que tiene que surgir del sistema; pero si nadie hace algo al respecto, la información no sirve. Entonces, digamos que tiene que haber una comunión de sistema y uso de la información.

Este y el stock, tal vez son los 'Talones de Aquiles' del control de gestión y del seguimiento de cumplimiento de los planes que, aunque no estén escritos, existen. Un plan, a priori puede ser cobrar todo lo que vendo - esto es un plan aunque no esté manifestado como tal -, y todo lo que se aparte de eso es una desviación. Hay que enterarse, y cuando uno se entera tiene que hacer algo; y no vale - lo que muchas veces ocurre -, decir: ...esta vez pasa, la próxima vez vemos... Si pasa una vez, va a pasar siempre.

PREGUNTA DEL PÚBLICO: Con respecto al stock crítico, ¿Qué parámetros se deben tener en cuenta para poder fijar el punto crítico? si es el día de venta, si es la variación normal de la venta...

RAÚL MACÍAS: Volvemos por un segundo al concepto de control, lo que se llama stock crítico, stock de seguridad, stock porque quisiera, stock que me gusta, stock bonito... todos son parámetros que voy a comparar con algo real. Cuando eso se supere o esté por debajo de esos parámetros, tengo un aviso. Podrías inventar cualquier nivel, hay compañías que pueden tener el requerimiento que jamás falte producto. Las taba-

caleras creo que estamos en eso, otras compañías son un poquito más alegres. Pero hay otras 'que jamás falte', y eso implica que tus stocks sean bastante más elevados. Todo depende. Primero tenés que elegir contra qué vas a comparar, dónde querés el aviso. Un ejemplo trivial: la diferencia entre un manómetro de aceite y una luz idiota. Lo que estamos buscando en nuestros sistemas modernos son luces idiotas en un tablero. Hoy, yo prefiero tener una luz que me dice: comparado contra los 95 grados centígrados que tiene que tener la temperatura de un radiador, que me avise cuando estoy en 96; pero que también me avise cuando esté en 45. Lo primero que hay que determinar, es contra qué voy a comparar. Basado en tu nivel de servicio, en lo que querés tener, si tu compañía está conducida por un financiero, o por un operativo, o por un 'marketinero', tu nivel de stock también va a variar.

Pero eso sí: que tu sistema te dé la alarma cuando estás encima de tu parámetro. Y eso es planeamiento y control, es planear utilizando un algoritmo inteligente, o utilizando la experiencia. Saber cuánto tengo hoy no sirve de nada. Ojalá dijeras estoy arriba del crítico, arriba del de seguridad... Arriba del de seguridad, alarma amarilla; por debajo del de seguridad, verde.

LUIS GUGLIERMETTI: ¿Cuánto estoy dispuesto a pagar por mi tranquilidad, y cuánto es lo que estoy dispuesto a soportar de miedo y temor de si le erré? Siempre hay un factor humano que le agrega valor a lo que estoy dispuesto a pagar para quedarme más tranquilo o hasta dónde corro el riesgo de tener algún tipo de error en el sistema.

MÓDULO DE GESTIÓN DE COMPRAS

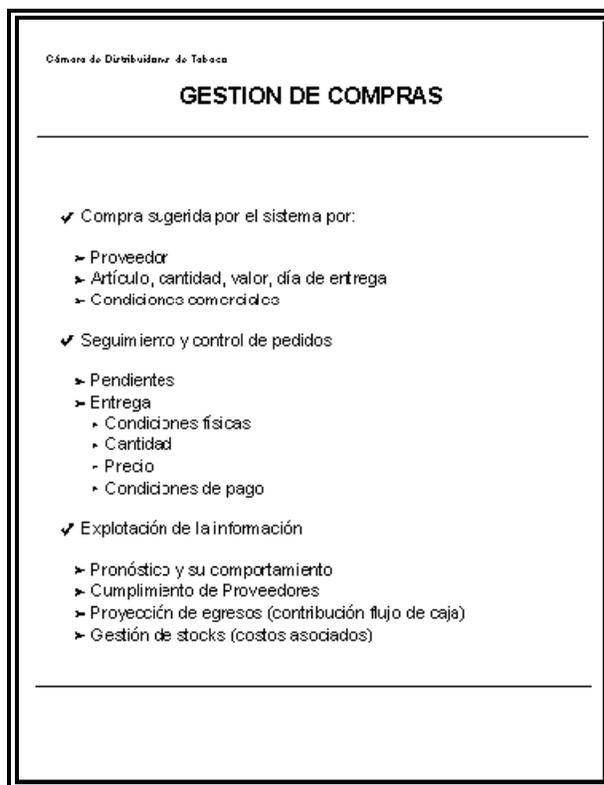
Dentro de la gestión de compras (Ver Fgra. 7) necesito tener una rutina o sub-módulo que me dé la compra sugerida por el sistema. A eso, luego le agrego la técnica que quiero utilizar, por proveedor, por artículo, por cantidad, por valor, por día y con las condiciones comerciales correspondientes. Además necesito hacerle el seguimiento y control de pedidos realizados a proveedores. Acá está asociado un poco de qué manera tengo pedidos en la calle o me están llegando pedidos.

Por otro lado puedo bajar el análisis a pendientes, entrega, condiciones físicas, cantidad, precio, condiciones de pago, y otra vez caemos a un módulo que tiene que ver con el uso que hago de los datos que tengo incorporados al equipo, la explotación en forma de información, todo lo que es el pronóstico y los comportamientos. El cumplimiento de proveedores tengo que medirlo, tengo que saber de qué manera reaccionan cuando necesito algo.

Proyección de egresos: de qué manera eso que estoy proyectando me afecta al flujo de caja.

Y obviamente, un dato importante es la gestión de stock, los costos asociados. No solamente el producto tiene un costo 'per se', sino además por el lugar que me está ocupando y por todo el contexto de seguridad que le tengo que dar al producto.

Todo eso tiene que ver con la explotación de la información que me da un sistema de compras.



Fgra. 7 - Gestión de Compras

MÓDULO DE INFORMACIÓN DE VENTAS (ESTADÍSTICAS)

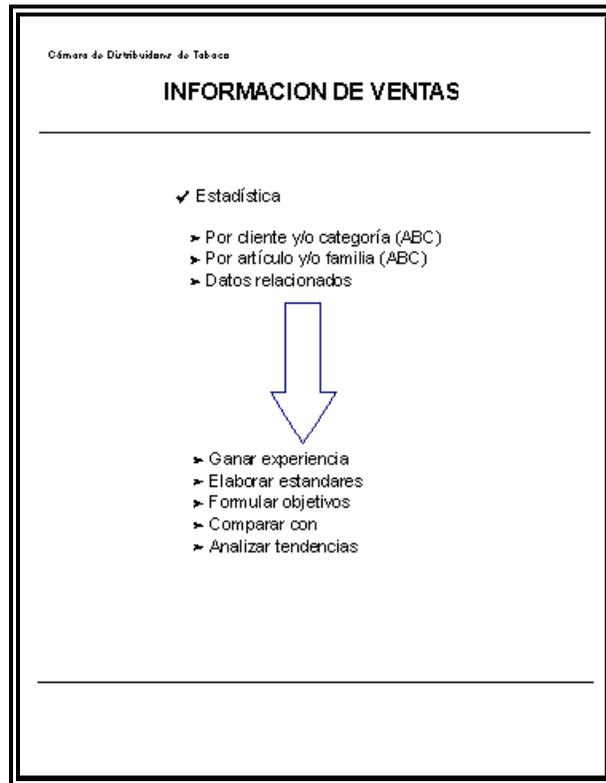
Otro elemento importante de todos los sistemas, es el módulo de estadística (Ver Fgra. 8). Acá difícilmente podamos inventar algo sobre qué es lo que tiene que salir. El tema principal es para qué se utiliza.

Otra vez insistimos con el uso inteligente de la información. Tengo que ganar experiencia, tengo que fijar estándares, tengo que formular objetivos, es decir, tengo que mirar para adelante, tengo que comparar con esto, tengo que analizar tendencias - es fundamental, no serviría de nada estar mirando constantemente para atrás o pronosticar sobre la base de lo que pasó -, y así me equivoque, tengo que formular determinados objetivos que tienen que estar asociados con una acción. Obviamente, no es que fijo objetivos y me cruzo de brazos a ver si ocurre realmente. Un objetivo está enlazado con una acción de la empresa para alcanzarlo, y luego debemos comparar y analizar tendencias.

RAÚL MACÍAS: Un comentario en cuanto a ventas. Suena elemental, pero ustedes con el requerimiento legal e impositivo que cumplen, tienen todos los datos para mezclarlos de cualquier forma. No les pueden faltar datos para obtener información de ventas. Lo que puede ser dudoso que tengan, son datos de planeamiento para poder comparar con la realidad. Pero ustedes en sus sistemas tienen todos los datos para proyectar y explotar con imaginación, y algún poco de hardware o de software. En general, no se dan cuenta de que tienen todo eso, lo que a veces pierde valor es cuando

no tienen un dato de planeamiento para comparar cuánto me dio la realidad respecto a lo que yo quería.

La tremenda diferencia que notamos, es el saber cuanto gasté el mes pasado o saber si en del presupuesto que el año pasado prevé, estoy desviado tanto por ciento más arriba o menos.

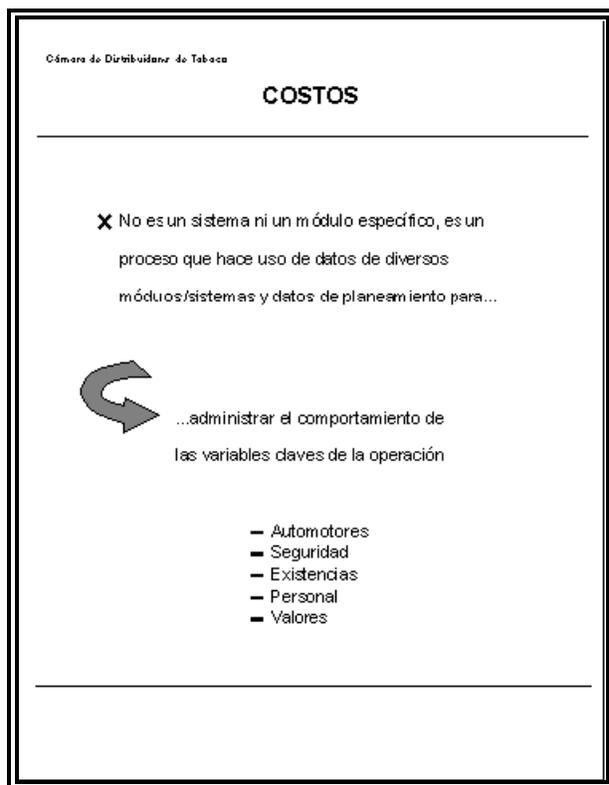


Fgra. 8 - Información de Ventas (Estadísticas)

MÓDULO DE COSTOS

LUIS GUGLIERMETTI: Costos (Ver Fgra. 9). Un tema que hace a la eficiencia o efectividad con la que manejamos nuestra operación. Y esto lo entendemos como que no es un módulo específico, sino como que es un proceso que se alimenta de todo lo que hemos estado hablando hasta este momento. El tema principal es administrar el comportamiento de las variables que considero claves para la operación. Qué es lo que yo quiero controlar, costos, gastos en automotores, en seguridad, existencias, personal, valores, en resumen, qué es lo que quiero controlar o medir.

De todo lo que vimos anteriormente yo extraigo información como para tener idea de cuál es mi situación respecto a los costos. Es decir, aquí podemos elaborar gastos de automotores, los costos por vendedor, vendedor día, vendedor hora, miles de lo que fuere por vendedor... Aquí se pueden elaborar un montón de cosas. El tema principal es: ¿yo puedo planificar u otra vez volvemos a lo mismo? ¿Puedo realmente mirar para adelante? Si lo puedo hacer es bueno que lo haga, lo fije, y luego vea históricamente a partir de la operación qué es lo que pasó. De eso se trata y por eso hacemos hincapié en el tema: es algo que se alimenta de todos los procesos anteriores.



Fgra. 9 - Información de Costos

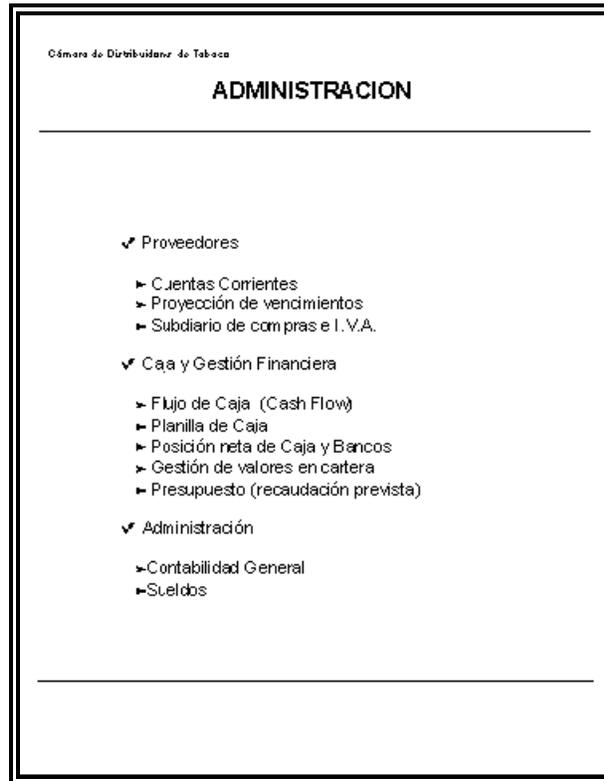
RAÚL MACÍAS: Debo confesar que no sabemos tanto de costos. He trabajado por años en compañías que manejaban activos monetarios expuestos a la inflación. Éramos Juncadella, transportábamos papel moneda, mis sistemas privilegiaban la cobranza, costos de transporte... ¿para qué? No nos engañemos, realmente a través del tiempo fuimos tomando conciencia de qué experiencia tenemos de costos...

Mis requerimientos de costos tienen tres o cuatro años de antigüedad. Son temas nuevos. ¿Con qué moneda se medía el costo de una ruta? ¿Ustedes le encuentran sentido a eso? Costos, para mí es una materia nueva. ¿Quién se preocupaba por los costos? ¿Qué sistemas de costos se compraban hace 10 años? Ninguno. Recién ahora la gente habla de costos: ABC COST... ACTIVITY BASE COSTING...

HÉCTOR ORFILA: El sistema ACTIVITY BASE COSTING (Costeo Basado en la Actividad) fue creado en el año 1988 por dos profesores de Harvard, llamados Cooper y Kaplan, en EE.UU. Fíjense si es nuevo... Recién ahora en Argentina nos estamos preocupando. Cambió el mercado, cambió el mundo, cambió Argentina; pero igualmente no es un concepto de hace 100 años, sino de 1988.

LUIS GUGLIERMETTI: La velocidad del cambio cada vez es mayor, es decir el proceso del cambio cada vez es mayor y con la estabilidad de la que disfrutamos, estamos mucho más expuestos a nuevas ideas, y ésta es una de ellas.

MÓDULOS DE ADMINISTRACIÓN



Fgra. 10- Administración

Administración y actividades que se tienen que desarrollar para completar la operación de la empresa (Ver Fgra. 10): Proveedores con cuentas corrientes, proyección de vencimientos, sub-diarios de compras e IVA, todo lo que implica la gestión de caja, la gestión financiera, administración del activo, flujo de caja, planilla de caja, posición neta, caja y bancos, etc., y obviamente lo que es la administración general, todo lo que tiene que ver con contabilidad y sueldos.

Esto lo vemos como un complemento, como algo que está hecho un poco más de acuerdo a lo tradicional en una empresa argentina, es decir que enfocamos fundamentalmente todo el desarrollo de aquello que puede dar un poco de ventaja en la actividad cotidiana de ustedes.

RAÚL MACÍAS: Como cierre, voy a agregar algunos conceptos sobre Tecnología en término de 'fierros'.

Quise resumir esto en lo que son nuestros sentimientos y nuestras preocupaciones a través del tiempo. Si fuéramos a hablar de modelos de PC's o equipos, los que quieran preguntar, encantados. Les respondemos sobre cualquier modelo, equipo o cosa rara hoy descubierta o que vaya a salir al mercado el mes que viene, porque nosotros ya lo sabemos aunque no haya sido publicado todavía.

Primer concepto sencillito: ¿cuáles son los componentes tecnológicos que ustedes manejan? Automotores, computadores y comunicaciones, son la parte operativa tecnológica. No voy a pasar por el tema automotor porque ustedes ya lo conocen.

Analicemos las tareas que tengan decisiones programables, que uno pueda predeterminar el resultado de esa tarea, o sea: me piden 10 atados, tengo 20, vendo. Más sofisticado: me piden 10 atados y es viernes y tengo 20, entonces le doy el 10% y si es el primer pedido, el 3%. Todas son tareas programables, determinables. Me pregunto: ¿qué voy a hacer el mes que viene?...

Y lo mejor, es lo que cuenta el ejército americano sobre los modelos de guerra. Un general frente a un computador, un modelo de guerra durante la época de Vietnam, le pregunta al computador (siguiendo instrucciones, no es una pregunta oral) si era más conveniente para tomar un punto del enemigo - le da todos los datos -, atravesar el lago o rodearlo. El computador contestó: Sí... ¿Sí qué?... Sí mi general...

No puede un computador contestar sobre condiciones que incluyen decisiones no programables, pero sí puede dar información estadística operativa que contribuya a que ustedes tomen esas decisiones que son las no programables.

Esto nos lleva al gran dilema: Nuestro desafío de futuro será ir automatizando crecientemente funciones programables, porque cada vez las podremos complicar más - como las vemos complicadas en los sistemas comerciales -, decisiones que si las ponemos en un grupo de trabajo en media hora me dicen: 100 cartones; y eso, un computador a unos 3 millones de instrucciones por segundo, lo hace más rápido. Pero no me va a decir si voy a existir el año que viene, o cuál va a ser la forma de distribución.

Yo creo que el computador sirve para ganar dinero en la medida que te ahorre costos, te ayude a tomar decisiones programables. No tiene sentido tener un ejército de vietnamitas que te las haga y que te dé datos de tendencias, de comportamiento de tus clientes, además de los listados financieros para decidir tu futuro.

En la realidad hay que simplificar las cosas, es lo mismo que en una economía familiar. Un computador me puede complicar muchísimo el presupuesto familiar. Abrir el rubro alimentos en bebidas gaseosas, vinos, víveres secos, víveres húmedos, etc. ¿Para qué? A mis alumnos de facultad les pregunto: ¿qué quieren controlar ustedes? Y abren 10 ítems de control en alimentos... Y usted ¿qué puede controlar? Una bola. ¿Por qué no empezamos de nuevo y digo: supermercado \$100 por mes? Así por lo menos, tengo la información sobre si a fin de mes mi mujer se pasó o no...

Esa ambición de abrir sin parar los elementos de costo, si yo no los puedo programar... nuevamente, no me sirve de nada.

Pero los quería llevar al dilema que llamo tecnológico. No es solución sino dilema: La tecnología versus el costo laboral.

En 1985 una PC AT costaba 10.000 dólares, y el sueldo promedio de la industria era de 384 dólares (fuente, Broda).

En 1994 una PC AT cuesta 2.500 dólares - 10 veces más poderoso que aquel de 1985 -, y el sueldo promedio es de 800 dólares (1.200 con cargas sociales); y esta relación es la que a ustedes les va a plantear un dilema, no es una solución, es el dilema de los países desarrollados, es algo que sugirió De Pablo cuando hablaba de desocupación. Porque antes el computador era tan caro que podían eludir la decisión, y ahora no son tan caros y tienen que decidir, porque un dilema implica decidir. Les ocurre a las grandes compañías. Si se modifican estas condiciones, o el dólar se dispara, es otro tema. Pero estos son dos datos históricos.

Comunicaciones, es la plataforma del futuro. No son buenas ni accesibles todavía y hablar de interconexión sin comunicaciones no tiene sentido.

Lo que sí empezamos a notar, es que los sistemas no son una variable de ajuste. Si me alcanza invierto en sistemas, si no me alcanza los corto. Será una variable de ajuste el café, las fotocopias, etc., pero no lo va a ser la tecnología informática. Entonces, este dilema más esto que acabo de decir, nos obliga a mirarlo con más atención: ya no es el BMW inalcanzable sino que es un BMW de 2.500 dólares.

Empiezo a ver que los computadores ya no son una cosa esotérica aparte, que cuando compre un vehículo, tengo que imaginarlo con el soporte para la impresora que la DGI quiere, más el computador de mano, y la inversión ya no será 12.000 sino 14.000 ó 15.000, ya es el conjunto, y si le quiero agregar un Movicom o un elemento como los buscapersonas para los vendedores... Con esto y con imaginación y comunicaciones, empezaremos a ver cómo le transmitimos mensajes a nuestros vendedores - no sólo la industria puede -, nosotros también podemos tener imaginación para usar estos elementos que ya son cosas accesibles, y nos ponen en el dilema de tener que estudiarlas y decidir, y del pasado nos olvidamos.

Entonces, todo esto hace que la de sistemas sea una decisión estratégica; y es tan importante que excede a la gente de sistemas. Nosotros somos instrumentadores.

Cuando hablamos de responsable de proyecto, los responsables de todos mis proyectos no son gente de sistemas. Nosotros en nuestros equipos somos facilitadores, pero es un gerente de ventas el responsable del sistema de ventas y tiene derecho para matar en su organización y en las de alrededor, incluso a mí.

Qué sabemos con certeza, nada. Pero pese a todo tenemos que tener suerte. Entonces hay que tener suerte para adivinar lo que tenemos que comprar hoy, y es así. Lo que yo compre hoy va a funcionar en el 96.

Es el dilema de todos los días y el dilema de todos. Tenemos que empezar a encarar hoy las cosas que vamos a usar mañana en una situación que hoy desconocemos.

RESUMEN DE CONCLUSIONES

Índice Temático

Temas

	Página
Resultados de la encuesta.....	79
requerimientos de capacitación.....	80
Condiciones del Mercado.....	83
Puntos de Control.....	84
Información necesaria.....	84

Ilustraciones

	Página
- Formulario de la encuesta.....	79
- Resumen de porcentajes de la encuesta	80
- Interés en Seminarios y Cursos	81

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Las conclusiones más importantes a que arribaron los encuestadores que procesaron las respuestas, pueden resumirse en los siguientes enunciados:

CÁMARA DE DISTRIBUIDORES DE TABACOS "LA INFORMACIÓN COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA" ENCUESTA AUTOADMINISTRADA					
P.1 ¿Cómo contribuyen los sistemas existentes en su empresa a las gestiones que se indican a continuación?: Utilice para contestar la escala de 1 a 5, donde:					
		1	No lo cubre		
		2	Mal		
		3	Regular		
		4	Bien		
		5	Muy Bien		
Por favor, circule para cada ítem, el número de la escala que mejor refleja su opinión					
<u>Gestiones</u>					
1	Compras	1	2	3	4 5
2	Control de Stocks	1	2	3	4 5
3	Cuenta de proveedores	1	2	3	4 5
4	Toma de pedidos	1	2	3	4 5
5	Facturación	1	2	3	4 5
6	Control de deudores	1	2	3	4 5
7	Cobranzas	1	2	3	4 5
8	Ruteo y control de repartos	1	2	3	4 5
9	Recaudación (exactitud)	1	2	3	4 5
10	Control de ventas por cliente	1	2	3	4 5
11	Información para D.G.I.	1	2	3	4 5
12	Costos (personal, automot., etc.)	1	2	3	4 5
13	Liquidaciones de Sueldos	1	2	3	4 5
14	Contabilidad General	1	2	3	4 5
15	Caja y Bancos	1	2	3	4 5
P.2 A continuación, seleccione las 5 gestiones de la lista antes expuesta que considera "claves" en la rentabilidad de su negocio					
1º) 2º) 3º)					
4º) 5º)					
P.3 Por último, ¿Qué temas le interesaría que fueran desarrollados en próximos Seminarios de la Cámara?					

Tabla 1 - Formulario de la encuesta

1. Los sistemas en uso, en la mayoría de los casos encuestados estarían más orientados a las gestiones administrativas y legales, que a aquellas que contribuyen a la rentabilidad, tales como Compras, Ruteo y control de repartos, Costos, etc., si bien éstas se reconocen como "claves".
2. Es llamativa la poca cobertura que los sistemas dan a las gestiones de Costos, Recaudación, Toma de Pedidos, y Ruteo y control de repartos, lo que impediría:
 - Conocer la Rentabilidad
 - Saber cuánto cuesta vender
 - Comprar en forma económica
 - Mantener en un nivel razonable el costo de repartos
 - Conservar las existencias en el límite de lo necesario evitando los excesos
 - Controlar la recaudación

Y todos estos factores, entre otros, son vitales para el manejo eficiente del negocio.

3. Del análisis de los porcentajes que arroja la tabulación de la encuesta, pueden sacarse las siguientes conclusiones adicionales:
 - Los módulos que los encuestados consideran como "claves" en la rentabilidad, con la sola excepción de la Facturación, no son los que más satisfactoriamente están cubiertos por los sistemas en uso.

- La gestión de Costos, cuya importancia puede considerarse reciente, tiene el más alto porcentaje de deficiencias de cobertura a pesar de ser considerado entre los módulos "clave" para la rentabilidad.

En suma, la encuesta indica que los sistemas, serían tomados como una forma de resolver problemas administrativos y operativos - condición necesaria pero no suficiente - y no como una herramienta para mejorar la eficiencia de la gestión empresarial y, finalmente, su rentabilidad.

GESTIONES CONSIDERADAS "CLAVE" EN LA RENTABILIDAD DEL MAYORISTA:				
	<u>Primer lugar</u>	<u>Segundo lugar</u>	<u>Tercer lugar</u>	
	COMPRAS STOCK FACTURACIÓN	COBRANZAS DEUDORES	COSTOS	
SATISFACCIÓN CON SERVICIOS DE LOS SISTEMAS, POR TIPO DE GESTIÓN:				
Los Sistemas contribuyen...				
	Bien y Muy bien	Regular y mal	No lo cubren	No contesta
<u>Gestiones "Clave"</u>				
COMPRAS	42%	33%	17%	8%
STOCK	64%	31%	3%	2%
FACTURACIÓN	94%	6%	0%	0%
COBRANZAS	58%	36%	3%	3%
DEUDORES	69%	31%	0%	0%
COSTOS	25%	39%	25%	11%
<u>Resto de las Gestiones</u>				
INFORMACIÓN D.G.I.	81%	17%	0%	2%
CONTABILIDAD	64%	17%	14%	5%
VENTAS POR CLIENTE	64%	17%	19%	0%
SUELDOS	61%	11%	19%	9%
PROVEEDORES	56%	17%	14%	13%
RECAUDACIÓN	50%	33%	8%	9%
TOMA DE PEDIDOS	44%	39%	19%	18%
RUTEO Y CONTROL REPARTOS	36%	36%	14%	14%
CAJA Y BANCOS	33%	25%	22%	20%

Tabla 2 - Resumen de porcentajes de la encuesta

De esto surge claramente la necesidad de una acción inmediata que conduzca a la adecuación de los sistemas a las necesidades actuales, convirtiéndolos en una de las principales herramientas de Gestión de los negocios.

Ha sido intención de este Seminario, comenzar el camino para cambiar esta percepción en la mente de los Distribuidores Mayoristas.

REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN

Las respuestas de los encuestados en materia de expectativas de capacitación, arrojan resultados que parecen indicar:

1. El más alto porcentaje - tanto considerando el interés sobre temas específicos como la cantidad de encuestados - corresponde a los que no contestan la pregunta (20,75% y 30,56% respectivamente). Este dato merecería un análisis posterior para

- determinar si esto obedece a "no saber qué proponer" o a falta de interés en la capacitación.
2. El 16,67% de los encuestados, ocupan el segundo lugar en manifestación de interés sobre el tema Marketing y Ventas, siguiendo Rentabilidad con el 11,11% y Calidad Total con el 8,33%.
 3. Los temas que podrían considerarse importantes para capitalizar conocimientos conducentes a superar la situación de cambio actual (salvo Estrategias de información y Cooperación empresaria, que tienen cada uno de ellos una demanda del 5,56% de los encuestados), aparecen relegados al último puesto en el interés, con el 2,78% de los encuestados cada uno. Merece destacarse que los temas Organización, Costos, Planeamiento, y Profesionalización empresaria están relegados a este nivel de demanda.

TEMA	TOTAL	% s/Temas	% s/Enc.
No contesta	11	20,75%	30,56%
Marketing y Ventas	6	11,32%	16,67%
Rentabilidad	4	7,55%	11,11%
Calidad Total	3	5,66%	8,33%
Competencia de Supermercados	2	3,77%	5,56%
Estrategias de información	2	3,77%	5,56%
Administración de personal	2	3,77%	5,56%
Cooperación empresaria	2	3,77%	5,56%
Control y gestión de Deudores	2	3,77%	5,56%
Profesionalización empresaria	1	1,89%	2,78%
Estrategias de Ventas	1	1,89%	2,78%
Política económica	1	1,89%	2,78%
Capacitación del minorista	1	1,89%	2,78%
Experiencia internacional de Distr.	1	1,89%	2,78%
Dirección y Planeamiento operativo	1	1,89%	2,78%
Capacitación al personal	1	1,89%	2,78%
Gestión de compras	1	1,89%	2,78%
Métodos de diagnóstico empresario	1	1,89%	2,78%
Contabilidad Gerencial	1	1,89%	2,78%
Servicios al cliente	1	1,89%	2,78%
Política de precios como herramienta	1	1,89%	2,78%
Seguridad	1	1,89%	2,78%
Capacitación de vendedores	1	1,89%	2,78%
Management de empresas familiares	1	1,89%	2,78%
Futuro de la distribución	1	1,89%	2,78%
Zonificación	1	1,89%	2,78%
Costos	1	1,89%	2,78%
Organización	1	1,89%	2,78%
TOTALES	53	100,00%	
Total encuestados	36		

Tabla 3 - Interés en Seminarios y Cursos

Cámara de Distribuidores de Tabacos

Seminario: "LA INFORMACIÓN COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA"

Dictado los días 6, 7, y 18 de Octubre de 1994

Una de las conclusiones que pueden extraerse de este análisis, es que evidentemente la inquietud mayoritaria se concentra en temas orientados a vender y a la rentabilidad, sin que se haya advertido aún la capital importancia que tienen los temas que conducen a la eficiencia y a la rentabilidad, en el contexto del mercado actual.

CONDICIONES DEL MERCADO

No hay expectativas de falta de continuidad de la estabilidad económica, y por lo tanto es razonable prever:

- Crecimiento del nivel de competencia
- Disminución de cantidad de minoristas
- Concentración de ventas en Supermercados y cadenas (estaciones de servicio, etc.)
- Mayor exigencia de atención y servicios de los clientes
- Posible entrada al mercado de marcas internacionales, por otros canales de distribución
- Endurecimiento de los costos impositivos
- Escasez de crédito y tasas elevadas
- Exigencias de mayores garantías de solvencia y capacidad de pago frente a Bancos y Proveedores
- Precios estables y, como consecuencia, recaudación igual por igual venta
- Cambios en las políticas de distribución de los Proveedores

Todo parece indicar que sólo quedan dos factores modificables por efecto de las acciones empresarias individuales: La racionalización de costos mejorando la eficiencia, y el incremento de ventas.

La racionalización de costos y el aumento de la eficiencia, son posibles a partir de un conjunto de medidas - un plan orgánico y muy meditado - que modifiquen la organización adaptándola a las circunstancias actuales y futuras (previsibles) del mercado en su conjunto. Para planificar este cambio, debe fijarse como objetivo el modelo de empresa que mejor funcione en el escenario real en que se desarrollarán las actividades, y establecer los objetivos intermedios a alcanzar en cada etapa.

En la definición de este plan, no debe descartarse ninguna de las alternativas posibles - por absurdas que puedan parecer a primera vista -, y cada una de ellas debe ser cuidadosamente evaluada y agotada antes de ser desechada (Ej.: fusión de empresas, uso de elementos de distribución en común con otras empresas - competidoras o no -, financiación de ventas a clientes a través de convenios especiales con tarjetas de crédito o entes financieros, convenios especiales con proveedores determinados, aplicación de tecnologías avanzadas, modificación de sistemas de venta, compras en conjunto, etc., etc.).

El incremento de ventas, sólo puede lograrse aplicando políticas comerciales que incluyan factores claramente diferenciadores de la competencia (servicios al cliente, tecnología, etc.), sin descuidar la aplicación de criterios costo/beneficio para evaluar la conveniencia de cada política a implementar.

A partir de este plan, los sistemas deben ser adecuados para cumplir con las exigencias de la organización actual y futura, contribuyendo efectivamente a los resultados económicos y estratégicos que se buscan.

PUNTOS DE CONTROL

El control del negocio de la Distribución mayorista, se apoya principalmente en tres elementos:

1. Las mercaderías en existencia (Stock)
2. Las deudas de los clientes
3. El dinero y valores en Caja y Bancos.

Puede decirse que estos elementos se relacionan a su vez con la financiación externa que otorgan los Proveedores y los Bancos, pero desde el punto de vista del control, estos tres puntos configuran lo que puede describirse como un conjunto de vasos comunicantes.

Un buen sistema, debería estar diseñado de manera tal que resulte imposible la salida de valores de alguno de estos vasos hacia cualquier destino que no sea otro de los vasos.

Ejemplo: Si sale mercadería, se cobra y entra el valor en Caja, o no se cobra y queda automáticamente cargada a la cuenta del cliente. Si se cobra una deuda de un cliente, el valor entra en Caja. Si sale dinero de Caja o Bancos para pagar mercadería, la mercadería entra irremediamente al Stock.

Resumiendo, estos tres puntos deben constituir dentro del sistema un círculo inviolable, del que resulte imposible salir.

Adicionalmente, y para cada uno de ellos, son necesarias las características de información por excepción y detallada que permitan un efectivo seguimiento de la gestión de cada rubro, tal como fue definida a lo largo de las distintas exposiciones del Seminario.

INFORMACIÓN NECESARIA

Continuando con la separación en dos niveles de la información, puede fijarse la siguiente exigencia básica:

- **INFORMACIÓN POR EXCEPCIÓN**
 1. Totales de Ventas y cobranzas del día y mes a la fecha
 - Análisis dando totales por grandes rubros
 - Variación del total de dinero en la calle
 2. Desvíos en existencias de mercaderías
 - Excesos de Stock
 - Ventas no realizadas por faltantes de Stock
 3. Créditos de clientes excedidos
 - Ventas no realizadas por bloqueo de créditos
 - Antigüedad de la deuda vencida de clientes

4. Deudas vencidas no cobradas
 5. Desvíos y/o diferencias en Caja y Bancos, y Cash-flow
 6. Ventas y/o compras a precios distintos a los establecidos
 7. Pedidos de Clientes no entregados
 - Indicación de motivos
 - Acción tomada o prevista
 8. Clientes que debieron comprar y no lo hicieron
 - Monto y fechas de sus deudas
 - Fecha de la última compra
- INFORMACIÓN DETALLADA
1. Listados legales y contables
 2. Estados de Cuenta
 3. Movimientos de entradas y salidas de Stock
 4. Listados de auditoría de compras, ventas, cobranzas, etc.
 5. Listados de Saldos de clientes y proveedores
 6. Cualquier otro listado o consulta que resulte pertinente.
 7. Información para gestión de compras.

En general, el sistema debe dar la información necesaria - en tiempo y forma - para permitir su aplicación a las decisiones en todos los niveles, detectar en forma inmediata las desviaciones, y establecer los controles necesarios para preservar los Activos contra pérdidas y/o fraudes de todo tipo.

Es deseable que el sistema de computación permita la elaboración de presupuestos y su control, ajuste, y seguimiento.