

# PASANTÍA CIBELES

NICOLAS RODRIGUEZ – 4.823.317-4  
TUTOR: RAMIRO ROSELLI

## Índice

1. Contexto del proyecto.....	3
1.1 Situación Actual.....	3
1.2 Objetivos .....	3
1.3 Resumen de la propuesta .....	4
1.4 Metodología .....	5
2. Oportunidades de mejora .....	7
2.1 Web de consignados Cibeles.....	7
2.2 Entrenamiento a consignados.....	8
2.3 Nodum.....	8
2.4 E-Remito.....	9
2.5 Optimizar el uso de recursos .....	9
2.6 Potenciar el uso de los sistemas digitales propios de los consignados.....	9
3. Plan de Acción .....	10
3.1 Fase 1: Mejoras en la web y entrenamiento del personal de consignados.....	10
3.2 Fase 2: Integración de página web a Nodum.....	11
3.3 Fase 3: Implementación de remito electrónico en litoral.....	11
4. Conclusiones y lecciones aprendidas .....	12

# 1. Contexto del proyecto

## 1.1 Situación Actual

Cibeles es una empresa uruguaya dedicada a la importación, producción y distribución de agroquímicos, veterinarios y nutricionales para el consumo humano. En cuanto a su infraestructura, cuentan con sus plantas productivas y centro logístico en Canelones, y a su vez, con oficinas administrativas y operativas en Montevideo, en la zona de Bella Vista.

A nivel de sistemas, la empresa cuenta con el ERP Nodum como sistema de gestión, el cual lo utilizan, entre otras cosas, para centralizar los pedidos de venta, notificar movimientos internos de inventario, y controlar el estado de su mercadería. En resumidas cuentas, gran parte de su función es gestionar el stock de Cibeles.

Por otro lado, es importante resaltar que la mayoría – por no decir todos – de los clientes finales de los productos de la línea agro de Cibeles se encuentran en el interior del país. Por este motivo, la empresa cuenta con depósitos consignados en distintas localidades uruguayas, a modo de facilitar la satisfacción de la demanda en todas las zonas del país.

Sin embargo, el nivel de digitalización de los distintos depósitos consignados (o consignados, a partir de ahora), es muy dispar entre ellos, y consecuentemente, dificulta el seguimiento en tiempo real del stock de productos de Cibeles en cada uno de estos. Esto implica invertir tiempos en operaciones de recuento de inventario periódicos (con los costos de traslados y recursos que conlleva), y a su vez ralentiza y dificulta la planificación del abastecimiento de dichos consignados (qué producto y en qué cantidad). Para paliar la situación, Cibeles tiene desarrollada una web propia para el registro de movimientos de stock en consignados, pero su uso no es el esperado.

## 1.2 Objetivos

Debido al contexto presentado, Inzol y Cibeles se propusieron en conjunto ejecutar el presente proyecto de Diagnóstico para la gestión de depósitos consignados, con el objetivo de comprender en profundidad la situación actual de Cibeles en este tema. Se espera obtener como output, un

Plan de Mejora con recomendaciones de pasos a seguir para eliminar (o minimizar) los problemas asociados a la actual desincronización del inventario de la línea agro en sus consignados del país.

A partir de este Diagnóstico, se espera que Inzol acompañe a Cibeles en el Plan de Acción propuesto, y con ello, ejecutar las recomendaciones que mitiguen las ineficiencias consecuentes de su actual gestión de inventario.

### 1.3 Resumen de la propuesta

En el presente documento se describe el trabajo realizado en conjunto entre Inzol y Cibeles, con el fin de detectar oportunidades de mejora contemplando las inquietudes planteadas por el cliente. Esto incluyó el estudio de la operativa por parte de Cibeles y de los consignados, con el objetivo de detectar qué procesos no eran óptimos y dónde se podía implementar mejoras.

A lo largo del proyecto se mantuvieron entrevistas con los encargados de la empresa y los consignados para comprender la situación actual. Las visitas a las instalaciones de Cibeles, así como a los consignados del litoral, y la realización de la reunión virtual con un consignado del sector arrocerero, se llevaron a cabo con el fin de comprender en mayor profundidad las actividades y procesos relacionados a las distintas actividades dentro de la empresa.

Quienes accedan a este informe encontrarán una descripción de los procesos que se llevan a cabo hoy en día, detectándose problemas actuales y sus posibles causas.

Además, en función del relevamiento realizado, se propone un plan de mejora enfocado en la maduración tecnológica de la empresa, el cual ha sido elaborado y validado en conjunto con los interesados.

Se recomienda un plan de mejora compuesto por tres etapas de forma gradual, conteniendo rediseño de la página web, integración de la misma con Nodum y finalmente la implementación del remito electrónico en todos los consignados, con el objetivo de optimizar la gestión de la empresa:

- Aumentar la eficiencia de los procesos
- Aumentar la confiabilidad de los datos, utilizando herramientas digitales para su registro

- Disminuir el trabajo manual y a papel
- Establecer responsabilidades claras que mejoren la eficiencia de los procesos
- Tener el stock en tiempo real de los consignados

## 1.4 Metodología

El equipo de Inzol combinará trabajo presencial y remoto. El trabajo presencial es destinado al relevamiento de los procesos actuales e infraestructura (consignados e infraestructura propia de Cibeles), y entrevistas con los actores clave en la gestión de stock en consignados.

El trabajo remoto está orientado a la documentación, el análisis y la planificación de actividades. Dentro de la metodología a utilizar se incluyen herramientas como el mapeo de procesos y se utiliza la experiencia del equipo para analizar el proceso actual y sugerir mejoras en base a las prácticas modernas de sistemas de gestión y tecnología.

El proyecto tiene una duración que se estimó en 6 semanas de trabajo, las cuales resultaron en 8 semanas. Las tareas en las que se dividió la ejecución del proyecto fueron:

- 1. Preparación del proyecto**
  - a. Preparación kick off
  - b. Reunión con equipo de trabajo
- 2. Relevamiento específico de gestión de depósitos consignados**
  - a. Relevamiento de procesos administrativos
  - b. Relevamiento de sistemas involucrados en la gestión documental
  - c. Relevamiento de proceso de ventas
  - d. Relevamiento de calidad
  - e. Visitas presenciales a muestra representativa de depósitos consignados
  - f. Documentación de situación actual
  - g. Validación de hallazgos y oportunidades de mejora
- 3. Elaboración de diagnóstico y plan de mejora**
  - a. Análisis de hallazgos y oportunidades de mejora por proceso
  - b. Elaboración del plan de mejora

- c. Análisis de alternativas para implementación del plan de mejora

#### **4. Presentación de la solución**

- a. Validación final y ajustes al plan
- b. Presentación del informe

## 2. Oportunidades de mejora

### 2.1 Web de consignados Cibeles

1. En el campo de número de lote del producto vendido, agregar un desplegable que muestre los lotes que se encuentran dentro del consignado para poder facilitar la selección de este y no sea trabajosa la carga. También, el campo debe ser obligatorio y por defecto se debe poder seleccionar el ultimo según FEFO pero que sea editable en caso de que se necesite cambiar.
2. Por defecto que venga cargado el cliente al propio consignado, canal directo y sucursal cuando se hace un movimiento del tipo venta ya que es el caso más común.
3. Que se despliegan los productos según el stock actual del consignado.
4. Se puede cargar la lista de precios a la web para que cuando se selecciona un producto se cargue automáticamente el precio. Este campo debe ser editable ya que, en casos especiales, se negocia un precio distinto.
5. Se debe eliminar el campo "Orden N°" ya que no se usa y no aporta valor.
6. Predefinir el campo "Plazo de venta" según lo negociado con cada consignado.
7. Eliminar a todos los consignados que tienen e-remito de la Web.
8. Modificar el layout de transacción en la web.
9. Poder agregar varios productos para un mismo movimiento dentro del mismo remito (Multiproducto). De esta manera, no se retrabaja ingresando los campos con la misma información.
10. Finalmente, es importante que Cibeles sea más exigente con el proceso de carga de ventas en la web de Cibeles para que deje de ser algo mensual.

La mayoría de estas mejoras se ven reflejadas en el nuevo diseño de la Web en la *Figura 8*.

The image shows a web interface for 'Cibeles' with the tagline 'Confianza que genera resultados'. The header includes the date '05/12/2023', the user 'José López', and the company 'Agro Miguelete SA'. The main section is titled 'Movimientos - Agro Miguelete' and contains a form with the following fields:

- Tipo de transacción:** Ingreso desde Cibeles (dropdown)
- N° Remito:** (text input)
- Cliente:** (dropdown)
- Canal:** (dropdown)
- Sucursal:** (dropdown)
- Plazo venta:** (dropdown)
- Producto:** Seleccionar producto (dropdown)
- N° Lote:** (text input)
- Fecha Vto:** (dropdown)
- Nro. envases:** (text input)
- Precio por litro:** (text input)
- Comentarios:** (text area)

Below the form is a button labeled 'Agregar +'. At the bottom right of the page is a blue button labeled 'Agregar'.

*Figura 1: Diseño propuesto para Web de Cibeles*

## 2.2 Entrenamiento a consignados

Esta oportunidad se basa en fomentar y exigir el uso sincrónico de la web para poder lograr que los consignados carguen en tiempo real las ventas y los movimientos que sean pertinentes en la web. Es importante mostrar las ventajas que tiene ejecutar las cargas de esta manera para los consignados, para poder motivarlos y Cibeles se asegura de alinear con los consignados el objetivo que se tiene.

Por otro lado, se debe estandarizar la forma de usar la herramienta así se generan documentos iguales y no hay distintas versiones o interpretaciones. De esta manera se explotan las funcionalidades de la web y la documentación de los movimientos para poder tener mejor trazabilidad de las ventas.

## 2.3 Nodum

1. Integrar movimientos de ventas de la web con los de Nodum para evitar el tiempo de carga de la administración de Cibeles (baja de stock).



2. Integrar transferencia interna (Cibeles a consignados) de Nodum a la web (proceso de abastecimiento).

## 2.4 E-Remito

Finalmente, una oportunidad de mejora sería integrar los remitos electrónicos a los consignados del litoral. De esta manera, se centraliza toda la información en Nodum y se ahorra mucho tiempo de trabajo administrativo ya que este tipo de remito mueve stock en el ERP.

Por otro lado, se debería hacer un estudio de factibilidad para esta implementación ya que las realidades e infraestructuras de los consignados del litoral son todas distintas.

## 2.5 Optimizar el uso de recursos

Apoyando el seguimiento de stock en tecnología se puede optimizar las tareas que realizan los técnicos comerciales encargados de hacer los recuentos de inventario. Al tener el stock en tiempo real, se reduce la necesidad de ir presencialmente a hacer los recuentos de stock que se hacen mensualmente. Las recorridas se seguirán haciendo porque constituyen una parte crucial de su actividad comercial, permitiendo establecer fuertes vínculos con los clientes. Sin embargo, estas llevarán menos tiempo, posibilitando realizar más visitas a consignados en el mismo día.

## 2.6 Potenciar el uso de los sistemas digitales propios de los consignados

Algunos de los consignados cuentan con sistemas digitales propios donde hacen seguimiento de stock o tienen la oportunidad de hacerlo. A partir de esto, surge la oportunidad de poder integrar los sistemas propios con la web o directamente con Nodum para que cada movimiento que registren en su sistema se transfiera a Nodum automáticamente.

Es necesario considerar que la realidad de cada consignado es diferente ya que algunos cuentan con sistemas y otros no, además, los sistemas difieren entre sí. Entonces se debe hacer un relevamiento por cada sistema para estudiar si efectivamente se puede hacer la integración con Nodum o la web.

## 3. Plan de Acción

En base a los hallazgos y oportunidades de mejora, Inzol realiza un plan de acción gradual en tres fases para atacar los problemas que se identificaron.

### 3.1 Fase 1: Mejoras en la web y entrenamiento del personal de consignados

Esta primera fase consiste en implementar las mejoras en el sitio web previamente mencionadas, con el propósito de simplificar el proceso de registro de ventas a los consignados. Se busca estimularlos para que actualicen la información cada vez que efectúen una venta, posibilitando así mantener actualizado en tiempo real el stock de los consignados.

Por otro lado, se debe entrenar al personal encargado de hacer las cargas de los consignados ya que la pagina sufriría cambios y es necesario que estén al tanto y entiendan como utilizarlos a su favor.

Entendemos que este paso es muy importante para poder hacer un cambio cultural en la carga de ventas de los consignados exigiendo más a los mismos. El objetivo final del plan de mejora es llegar a la implementación del remito electrónico en los consignados del litoral. Los e-remitos piden mucha información obligatoria, como ser el número de lote, que hoy en día en la web no se carga, entonces entendemos que este es un buen punto de arranque para ir generando costumbre en el personal.

De esta forma, se está teniendo el stock en tiempo real y también se está preparando al personal para los pasos que siguen.

En cuanto a la inversión de esta etapa, se estima un valor de 500 USD (+ IVA) para la redefinición de los campos de la web y entrenamientos en los procesos a cada consignado y personal de Cibeles que será llevada a cabo por el equipo de Inzol durante 30 días. Este monto no incluye las posibles comisiones o viáticos que resulten del trabajo.

Por otro lado, está la inversión que requiere el desarrollo que hará Cygnus en los cambios de la web mencionados. El valor presupuestado es de \$28.000 (+ IVA) por el trabajo que se realizará durante 30 días.

### 3.2 Fase 2: Integración de página web a Nodum

En esta etapa se cree necesaria la sincronización entre la página web y Nodum para facilitar el trabajo a la administración de Cibeles, ya que pierden mucho tiempo en cargas de movimientos de los consignados en Nodum y pagina web. Con sincronización, nos referimos a que todos los movimientos que se cargue en la web se suban automáticamente a Nodum y viceversa.

Consideramos que este paso es necesario, aunque quedaría obsoleto en caso de que se implemente e-remito en todos los consignados. La incertidumbre respecto a la posible implementación de este y la duración de este proceso, genera la necesidad de mantener el stock en tiempo real. Implementada esta etapa, ya se cumpliría con los objetivos planteados anteriormente.

En primera instancia, se plantea realizar la integración unidireccional desde la página web hacia Nodum, centrándose en los movimientos con mayor frecuencia anticipada. En consecuencia, se procedería a la sincronización para que las ventas registradas en la web se reflejen automáticamente en Nodum (remito/pedido).

Luego, se escala a la sincronización de todos los movimientos entre la web y Nodum, considerándose las transferencias internas para abastecimiento de consignados, movimientos entre consignados y devoluciones de los consignados a Cibeles.

La inversión de esta etapa no está estimada en tiempo ni en valor monetario ya que se requiere una investigación más en detalle para contar con un presupuesto aproximado. Este estudio se hará en caso de que se decida avanzar con esta fase del plan de acción.

### 3.3 Fase 3: Implementación de remito electrónico en litoral

Llegada esta fase se cree que se resolvería la problemática que se tiene hoy en día con los depósitos consignados ya que el e-remito mueve stock de Nodum directamente. Los consignados llegarían a esta etapa acostumbrados a hacer las cargas en tiempo real entonces no se presentaría esta dificultad. Es importante hacer un estudio de factibilidad previo para relevar si es posible hacer la instalación en todos los consignados.

De esta manera, la web quedaría obsoleta como lo es hoy en día para la mayor parte del sector arrocerero.

Cibeles implementó los remitos electrónicos en los consignados del sector arrocerero, entonces, tomando estos datos, se estima que la inversión para esta implementación será de 1.500 USD por consignado. El trabajo de gestión del proyecto hecho por Inzol se presupuestará en caso de que se decida realizar la implementación en el futuro.

## 4. Conclusiones y lecciones aprendidas

En síntesis, se propuso un plan de mejora gradual para poder atacar la falta de sincronización del stock en los depósitos consignados del litoral que cuenta Cibeles. Se insiste en los primeros dos pasos ya que la inversión necesaria por consignado para la implementación del remito electrónico supera el monto esperado por el beneficio que se obtiene a partir de la implementación. La parte clave del proyecto es facilitar la carga de datos mismo para el consignado y para Cibeles ya que se pierde mucho tiempo administrativo efectuando este proceso.

Las principales lecciones aprendidas de este proyecto son:

1. La gran importancia que significa para las empresas poder contar con un stock en tiempo real de sus productos. Esta información facilita el trabajo de todas las áreas de la empresa y optimiza el tiempo.
2. No siempre vale la pena implementar la mejor solución ya que muchas veces se cuenta con un presupuesto que depende del beneficio obtenido por la solución.
3. En las empresas es vital tener una buena gestión de las personas y contar con una cultura que beneficie mismo a los trabajadores y a la empresa. Esto genera que los empleados estén satisfechos en sus trabajos y los empleadores obtengan un resultado de valor con su tiempo. En los procesos que se pierde tiempo por ineficiencias, se debe brindar una solución que reduzca el trabajo para poder motivar al trabajador a efectuar sus tareas.