

Guía para la solicitud de propuestas de consultorías

Fecha	17/06/2022
--------------	------------

I. Datos generales de la Propuesta/

Tipo de consultoría						
Fecha estimada de Inicio	07/2022	Fecha finalización	10/2022			
Duración (meses)	3					
Carga horaria total						
Costo total pesos uruguayos UYU¹ (impuestos incluidos)						
Otros datos relevantes						
Proveedor de la consultoría²	Nombre					
	Naturaleza jurídica		Exonera IVA	SI	NO	
Asesor Responsable CCE	Matías Campanella					
Vía de contacto con el CCE	pasodelostoros@centros.uy					
Lugar de implementación de la consultoría	Paso de los Tores					

¹ No se aceptarán propuestas en dólares americanos (USD)

<p>Breve descripción de la consultoría</p>	<p>Generar e implementar un plan de logística de procesos, que se ocupe de llevar a cabo la planificación y la implementación de condiciones que permitan que el control de flujo funcione de forma correcta de la empresa. Para ello es necesario determinar objetivos; seleccionar una estrategia y metodología de trabajo; definir planes de acción especificando qué actividades se van a llevar a cabo y qué herramientas van a utilizar; así como ordenarlos en el tiempo.</p> <p>Como paso previo a este plan, es necesario documentar la situación actual, siendo la línea de base de la logística de procesos deseada.</p> <p>El plan de logística de procesos, se ocupará de llevar a cabo la planificación y la implementación de condiciones que permitan que el control de flujo funcione de forma correcta de la empresa. Esto engloba la gestión y optimización de los procesos de almacenamiento, así como el movimiento de materiales, abarcando todos los procesos logísticos que se dan desde la compra de los productos, pasando por su organización dentro del local hasta la comercialización. Es decir, se trata de la parte de la logística que garantiza que el flujo de la cadena de suministro se mantenga siempre activo. De este modo, afecta a fases como el transporte y distribución de mercancías, pero también a aquellas en las que no existe un desplazamiento físico de ningún tipo.</p>
---	---

Fundamentación

1. Antecedentes

La empresa es una Barraca en la ciudad de Paso de los Toros, con más de 70 años de antigüedad. En sus orígenes era una de las barracas más importantes en la ciudad, con el transcurso del tiempo aumentó la competencia y fue perdiendo lugar en el mercado.

La barraca siempre fue liderada por su dueño original, si bien iba dejando algunas tareas para uno de sus hijos que trabajaba ahí nunca existió un traspaso de mando de una generación a otra.

Algunos años atrás se dio la sucesión de la empresa a los 6 hermanos, pero ninguno quiso asumir el rol de director de la empresa y el único hijo que trabajaba en la empresa abandonó sus funciones. Con el transcurso del tiempo y casi por descarte, tomó la dirección de la empresa una de las hermanas.

*Diagnóstico a ser llenado por el asesor del Centro

1.1. Diagnóstico inicial

La empresa no cuenta con una visión y misión definida explícitamente ni documentada, sin embargo, el objetivo principal es que el negocio sea rentable y pueda ser sustentable en el tiempo; su propuesta de valor es brindar al cliente una atención y asesoramiento personalizado para adquirir artículos de barraca. El encargado de la empresa comenta que son conocidos en el mercado por su larga trayectoria y la atención personalizada que brindan. En cuanto a las metas, se marcan de forma difusa, todo el personal comparte la necesidad de generar más ventas, pero no hay indicadores claros o responsables asignados.

En cuanto a los productos que se comercializan, los adquieren en empresas de Montevideo que además de contar con una reputación de calidad, cuentan con garantía en caso de fallas. La antigüedad y el buen relacionamiento con sus proveedores le permite tener un vínculo tal de confianza laboral que a la hora de hacer reclamos por imperfecciones no sea necesario ningún comprobante, únicamente con la palabra es suficiente para que le cambien algún producto o material. De todas formas, comentan que muchas de las roturas o imperfecciones son responsabilidad del transportista, cuando esto se hacen cargo de estos costos. Por ejemplo con las cerámicas, las piezas con imperfecciones pueden ser reutilizadas para recortes; en este caso no hay una pérdida total de la mercadería adquirida. A la hora del ingreso de la mercadería se intenta realizar chequeos exhaustivos, aunque no se puede hacer esto en todos los casos. Tampoco existe un responsable para esta tarea.

Definen de manera difusa al tipo de cliente y al segmento de mercado objetivo, afirmando que entran todo tipo de clientes al negocio. De todas formas, en su relato se desprenden dos grandes grupos:

- consumidor final y
- personas o empresas que se dedican a realizar obras.

Si bien no se conoce como se dividen el porcentaje de ventas entre estos grupos, afirman que la mayoría de sus clientes son consumidores finales. Tampoco logran definir características de los consumidores finales, afirmando que entran personas “de todo tipo”. Se llevan a cabo medidas transversales para todos, afirman que conocen las necesidades de los clientes y son consideradas de forma sistemática en la gestión, destacan dos cualidades:

- Amplio conocimiento del rubro.
- Poder retirar materiales o herramientas y luego si no las utilizan tener la posibilidad de devolverlos sin costo. Muchas veces los clientes piden una herramienta o artículo equivocado y deben ofrecer esta posibilidad.

Estas dos características convergen en la principal cualidad que destaca el encargado: brindar soluciones. Muchas veces los clientes llegan al establecimiento con instrucciones poco claras utilizando términos difusos (por ejemplo, pidiendo el color de la casa de un vecino o preguntando por una material o herramienta para la refacción de algo del hogar) y lo que demandan es un producto específico. Se destaca su amplitud para escuchar las solicitudes de los clientes y proactividad para buscar la mejor solución.

Una de las debilidades, que observa la directora de la empresa, que va en contra de los antes mencionado es la velocidad en ser atendidos y en recibir el producto solicitado. Los clientes no pueden esperar largos periodos de tiempo ya que en muchos casos se encuentran en medio de una obra, esto hace que pierdan algunos clientes.

No hay un único responsable para la adquisición de mercadería, esta tarea la realiza principalmente el encargado, aunque la directora últimamente participa en la selección de algunos productos. Uno de los principales cambios que ella incorporó cuando tomó el liderazgo de la empresa, fue ampliar la oferta de la barraca sumando electrodomésticos de hogar.

A la hora de adquirir la mercadería, el encargado define las cantidades, las variedades, negociar el precio y las condiciones de pago. Se trata de mantener un vínculo de carácter formal y que requiere una negociación constante tanto para el aprovisionamiento de ofertas o adquirir descuentos en las compras de grandes volúmenes, aunque esto último no se logre en la mayoría de los casos. Para la variedad se intenta contemplar principalmente una oferta económica, y en menor medida una intermedia y otra cara. En cuanto a las cantidades que se adquieren, no existe un criterio único para definir las. Toma en cuenta el mínimo de venta según el proveedor, que el valor de mercadería sea suficiente para afrontar el flete y la venta estimada.

Comentan que cuando alguien dentro del equipo de trabajo visualiza que un producto está comenzando a escasear, se lo plantean al encargado para realizar la compra. No se utilizan herramientas para la planificación del abastecimiento y la distribución, sino que toman algunos criterios básicos e informales para la gestión de stock.

Uno de sus principales cuellos de botella es que no tienen en claro cuantos productos manejan, no se identifica un responsable de stock y hasta ahora no han realizado un control de stock. Esto trae varios problemas, uno es la pérdida de tiempo: las visitas de los “viajeros” les lleva mucho tiempo, porque tiene que revisar cuantos artículos necesitan de forma manual. Otro inconveniente es el trabajo extra que tienen que realizar control visual del stock permanentemente. Vale destacar que dentro del local la mayoría de los ítems están identificados adecuadamente, con criterios definidos uniformemente.

2. Objetivos

2.1. Objetivos de la propuesta

Objetivo General	Indicador verificable de cumplimiento ³	Medio de Verificación ⁴	Observaciones
Identificar la importancia de la logística como procesos críticos para generar ventajas competitivas. De esta forma se busca que la empresa aplique técnicas para gestionar y controlar el flujo de materiales, y productos desde los proveedores hasta la venta al cliente, que les permita minimizar los costos de operación y mejorar el servicio al cliente.	Al finalizar la consultoría se contará con un plan de logística de procesos, que se ocupe de llevar a cabo la planificación y la implementación de condiciones que permitan que el control de flujo funcione de forma correcta de la empresa	Documento con plan de logística de procesos	

³ Indicador verificable de cumplimiento: Es la expresión cuantitativa que permite predecir o evaluar el grado de cumplimiento de objetivos y/o logro de resultados. Se puede medir en cantidades o porcentajes para permitir comparaciones.

⁴ Medio de Verificación: Es la fuente de información a través de la cual se acredita el cumplimiento de objetivos y/o logro de resultados. Incluye material publicado, inspección visual, encuestas, registros de información, reportes estadísticos, entre otros.

2.2. Objetivos Específicos

Nº	Objetivos Específicos	Indicador verificable de cumplimiento	Medio de Verificación	Observaciones
1	Conocer los factores claves para el desempeño logístico (evolución del entorno, comportamiento del mercado, desarrollo tecnológico, evolución de las relaciones en las cadenas de suministro)	La empresa conoce y cuenta con un documento sobre factores claves para el desempeño logístico.	Documento redactado sobre factores claves para el desempeño logístico	
2	Adquirir herramientas y definición de procesos para: (-) la gestión de inventarios y de depósitos. (-) adquisición de productos.	La empresa obtiene herramientas específicas para la definición de procesos para la adquisición de productos, la gestión de inventarios y de depósitos. El funcionario encargado de esta tarea obtiene una capacitación sobre su uso.	La empresa ejecuta herramientas antes mencionadas.	
3	Diseñar canales de distribución y transporte; e identificar el costo de las diferentes opciones.	La empresa obtiene canales de distribución y transporte.	Documento con canales de distribución y transporte.	

3. Alcance del proyecto

En términos generales el especialista en logística y procesos deberá asistir a la empresa en generar un Plan con acción de mejoras, identificando objetivos que le permitan optimizar estos procesos, bajando costos , evitando pérdidas , o mejorando el servicio al cliente

La asistencia técnica implica el trabajo conjunto del consultor con el empresario, exigiéndole una participación en cada paso del proceso, de forma que el mismo comprenda su negocio y su mercado, se comprometa con los resultados que se vayan obteniendo y se apropie de las distintas herramientas brindadas por el consultor.

El consultor cumplirá con las actividades, resultados y tiempos establecidos en el plan de trabajo presentado.

Reportará su trabajo al Asesor del Centro Pyme, quien supervisará las acciones desarrolladas, validará los documentos a ser entregados y acompañará en el seguimiento de los clientes.

Guía para la solicitud de propuestas de consultorías

Se requerirá que durante el periodo de ejecución de la consultoría se realicen como mínimos reuniones presenciales quincenales.

Luego de cada reunión presencial el consultor deberá enviar un mail al asesor del Centro Pyme con los puntos tratados y las próximas acciones a seguir con un plazo máximo de 48 horas posterior a la consultoría.

4. ¿La consultoría se desarrolla en etapas?

Si	No
----	----

4.1. Detalle las etapas del proyecto si corresponde

- 1- El primer pago se realiza al comienzo de la consultoría y corresponderá al 20% del valor total de la consultoría.
- 2- El segundo desembolso corresponderá al 30% del valor total de la consultoría y se realizará contra entrega del Informe Intermedio que refleje las acciones realizadas hasta el momento y los resultados obtenidos.
- 3- El tercer pago se realizará luego de finalizado el trabajo y contra entrega de los siguientes documentos:
 - Documento con plan de logística de procesos.
 - Plan de promoción y comunicación.
 - Informe con las acciones realizadas hasta el momento y los resultados obtenidos.
 - Manual Interno de herramientas específicas para la definición de procesos para la adquisición de productos, la gestión de inventarios y de depósitos.
 - Documento con canales de distribución y transporte.

II. Propuesta Técnica

1. Descripción de la propuesta técnica

Guía para la solicitud de propuestas de consultorías

2. Descripción de la componente de Capacitación en caso de requerirlo

3. Plan de trabajo

Actividades principales	Entregables (Hitos)	Responsable	Cantidad de Horas por Consultor

Guía para la solicitud de propuestas de consultorías

4. Cronograma de la consultoría– Diagrama de Gantt

Etapas	Actividades	Horas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12

5. Resultados Esperados

Resultados esperados	Impactos	Cuantificación del impacto	Supuestos

III. Propuesta Económica

1. Presupuesto

Detallar la cotización de la consultoría

COTIZACION		TOTAL (\$)
1. CONCEPTO 1		
2. CONCEPTO 2		
3. CONCEPTO 3		
	Sub TOTAL (\$)	XXXX
	IVA	XXXX
	TOTAL (\$)	XXXX

IV. Anexos

Adjuntar en anexo - CV de Consultores participantes