

INFORME DE PRÁCTICA EMPRESARIAL – COMERCIALIZADORA LA POSADA-
REALIZACIÓN DE PRÁCTICAS EN LOGÍSTICA Y CADENA DE ABASTECIMIENTO



CRISTIAN MARINO HERRERA TABORDA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
VILLAVICENCIO
2018

INFORME DE PRÁCTICA EMPRESARIAL – COMERCIALIZADORA LA POSADA-
REALIZACIÓN DE PRÁCTICAS EN LOGÍSTICA Y CADENA DE ABASTECIMIENTO



CRISTIAN MARINO HERRERA TABORDA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
VILLAVICENCIO
2018

INFORME DE PRÁCTICA EMPRESARIAL – COMERCIALIZADORA LA POSADA-
REALIZACIÓN DE PRÁCTICAS EN LOGÍSTICA Y CADENA DE ABASTECIMIENTO

CRISTIAN MARINO HERRERA TABORDA

Informe final de práctica presentado como requisito para optar al título de profesional en
Negocios Internacionales

Asesor

Esp. EDISON ORLANDO GARZÓN CÉSPEDES
Especialista en Desarrollo Mercados y Gerencia Logística.

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
VILLAVICENCIO

2018

Autoridades Académicas

P. JUAN UBALDO LÓPEZ SALAMANCA, O.P.

Rector General

P. MAURICIO ANTONIO CORTÉS GALLEGO, O.P.

Vicerrector Académico General

P. JOSÉ ARTURO RESTREPO RESTREPO, O.P.

Rector Sede Villavicencio

P. FERNANDO CAJICA GAMBOA, O.P.

Vicerrector Académico Sede Villavicencio

Adm. JULIETH ANDREA SIERRA TOBÓN

Secretaria de División Sede Villavicencio

Dr. JAVIER HUMBERTO TRILLOS CELIS

Decano de Facultad de Negocios Internacionales

Nota de aceptación

JAVIER HUMBERTO TRILLOS CELIS.
Decano de Facultad de Negocios Internacionales

EDISÓN ORLANDO GARZON CESPEDES.
Director trabajo de grado

MARTHA XIMENA SILVA MANRIQUE.
Jurado

EDISÓN ORLANDO GARZON CESPEDES.
Jurado

Villavicencio, Junio de 2018

Dedicatoria

El presente trabajo de práctica profesional es dedicado a LILIANA TABORDA,
HERNAN MARINO HERRERA,
y en Memoria de mi tía abuela AMPARO GARCIA.

Agradecimientos

Quiero dar gracias a Dios, por brindarme a mis queridos padres que son el motor de mi vida, y por permitirme llevar a cabo la carrera que escogí como profesión y el haber hecho mis prácticas en una buena empresa. Mis padres han depositado en mí sus buenos valores y costumbres, y toda una vida guiándome de la mejor manera, creando en mis sueños y metas por cumplir, y el haber estudiado en tan increíble campus universitario, habiendo formado un buen ser humano. Hago homenaje a la memoria de Amparo Garcia, quien fue un gran ejemplo de enseñanza y un maravilloso apoyo para mis padres, siendo parte de todo mi proceso personal como profesionalmente, gracias a ella por tan bonita oportunidad que me enriqueció como profesional.

A todas aquellas personas que engrandecieron mi alma con sus buenos consejos, actitudes y enseñanzas; a todos los docentes que por su dedicación académica y profesional me convirtieron en ello, a cada compañero y amigo que en momentos de lucidez, aportaron lo mejor de sí mismos para mejorar cada día que construyo mis sueños, a mi familia entera, y a esos angelitos que estando en vida y que ahora desde el cielo, siguen apoyando mi proceso, por esto y por muchas cosas más quedaran siempre en mi corazón.

Tabla de Contenido

	Pág.
Resumen	1
Abstract	1
Introducción	3
1. Objetivos	3
1.1. Objetivo General	5
1.2. Objetivos Específicos	5
2. Información de la empresa	6
2.1 Nombre y Razón Social	6
2.2 Reseña Histórica	6
2.3. Infraestructura De La Empresa	6
2.4. Proyección Futura.	7
2.5. Principales Fortalezas:	8
2.6. Principales Debilidades:	8
2.7. Principales Retos Afrontados Y Forma En Que Fueron Superados.....	8
2.8. ¿Cómo Aporta A La Comunidad Los Cucuteños?	8
2.9. Categorías En Las Cuales Se Presentó La Innovación Y Explicación.	9
2.10. Misión	10
2.11. Visión	10
2.12. Dirección General y Estructura Organizacional.	10
2.13. Políticas De Calidad.....	12
3. Funciones Laborales	12
3.1 Nombre del cargo	13
3.2 Objetivos del cargo	13
3.3. Pilares foco principal de la compañía a las cuales hice acompañamiento:.....	14
3.3.1. Sección de Carnes	14
3.3.2. Sección de Fruver	14
3.3.3. Departamento de Logística	17
3.3.4. Marca Propia	19
4. Impactos del Cargo	21
5. Dificultades presentadas durante la práctica.	25

6. Herramientas de trabajo brindadas.	27
Conclusiones.	28
Referencias bibliográficas.	29

Lista de Figuras

Pág.

Figura 1. Mapa de la Dirección General de Comercializadora la Posada.....	11
Figura 2. Estructura Organizacional de Comercializadora la Posada.....	11

Resumen

El siguiente trabajo pretende dar a conocer la forma en la cual se procedió a mejorar el sistema logístico y la cadena de abastecimiento de **comercializadora la posada**.

Es una empresa mediana, que cuenta con canales de distribución óptimos, sistemas de ventas canalizados por una fuerza comercial eficiente y una cadena de valor que ha sabido comprender el entorno cambiante para ofrecer lo que realmente desea su público objetivo.

En la primera parte del trabajo se hablará sobre los aspectos internos de la empresa: su composición, características, atributos de valor y pilares en los cuales basan su actividad mercantil.

En la segunda parte, se dará cuenta sobre las mejoras puntuales que se realizó en la compañía y cómo la junta directiva, a través de un proceso de análisis, escucha e interpretación, tomó acciones para superar sus niveles de eficiencia y brindar procesos de mejora continua.

Por último, se tocarán las recomendaciones y conclusiones que se obtuvieron con el ejercicio realizado dentro de COMERCIALIZADORA LA POSADA.

Palabras Clave. Sistema logístico, cadena de abastecimiento, cadena de valor, decisiones de compra, junta directiva, eficiencia.

Abstract

The following work tries to present the way in which the logistic system and the supply chain of comercializadora la posada was improved

It is a medium-sized company, which has an optimal distribution channels, sales systems channeled by an efficient commercial force and a value chain that somehow makes possible the understanding of the requirements that people need when making purchasing decisions.

In the first part of the work, the internal aspects of the company will be discussed: its composition, characteristics, value attributes and pillars on which its business activity is based

In the second part, it will be reported on the specific improvements that were made in the company and as in the board of directors, through a process of analysis, listening and interpretation, took arrangements to overcome their levels of efficiency and provide continuous improvement processes.

Finally, the recommendations and conclusions that were obtained with the exercise carried out within COMERCIALIZADORA LA POSADA will be given.

Keywords. Logistics system, supply chain, value chain, purchasing decisions, board of directors, efficiency.

Introducción

Comercializadora la posada es una empresa líder en la distribución de productos de la canasta familiar. Se creó hace 53 años y actualmente su estructura organizacional está compuesta por la junta directiva que centraliza las decisiones y desarrolla planes a corto y largo plazo para alcanzar los objetivos trazados. Se encuentra ubicada en La Virginia, Risaralda. Cuenta con tres (3) puntos de venta ubicados dentro del perímetro urbano, lo que la convierte en la empresa líder en la región.

El significado del presente estudio permite detallar y dar cabida a las mejoras en cuanto a procesos de logística y cadena de abastecimiento.

Desde un principio, la compañía quiso establecer estándares de calidad aceptados en el sector con el fin de generar buenas prácticas empresariales. El desarrollo del proceso fue analizado, planificado y evaluado según el cronograma de actividades compartido a la junta directiva y aprobado por ellos.

La puesta en marcha de planes a corto plazo como la organización de pedidos, horarios de cargue y descargue, y monitoreo de la trazabilidad del producto (actividades que no se hacían en la compañía) fueron realizados con la única intención de potencializar los atributos de marca y ser más eficientes en la cadena de valor.

Dentro de los parámetros desarrollados, se realizó un paralelo entre lo que estaba realizando y lo que debía desarrollar para obtener resultados satisfactorios. Los puntos a tratar fueron:

- ❖ Estudio de mercado: en el cual, se tuvo en cuenta la frecuencia de compra (domicilios que salían VS utilidades obtenidas); rutas que permitiera optimizar el tiempo de entrega y el medio de transporte más conveniente (moto, moto carguera, van, triciclo o camionetas alternas) y el respectivo análisis de los recursos invertidos (financieros, técnicos y humanos).
- ❖ CRM (Customer Relationship management): a raíz del estudio de mercado, se obtuvo variables importantes que denotaban seguimiento y control en la satisfacción del cliente.
- ❖ Manejo de proveedores: la realización de las compras era un proceso poco coordinado. Al principio, los encargados de cada sección realizaban los pedidos con base en la utilización

semanal. Teniendo en cuenta la trazabilidad y la proyección semanal, se realizó un proceso estructurado, en el cual se evaluó el ciclo de vida de los productos para medir la frecuencia y cantidades, optimizando las compras y reduciendo los productos devueltos.

- ❖ Embalaje y presentación: dadas las condiciones climatológicas y el cuidado especial que requiere la manipulación de productos, se tuvo en cuenta el manual de buen manejo de perecederos y se aplicó mejoras importantes en el manejo, cuidado, presentación, empaque y entrega de las frutas, carnes y marcas propias.

Con esto, se creó un plan de estandarización óptimo, para obtener como resultado a mediano plazo, elevar la tasa de fidelización y conversión de prospectos, entregando productos de calidad a través de un servicio cálido que transmita positivamente su propuesta de valor.

1. Objetivos

1.1. Objetivo General

Evaluar los procesos logísticos de la compañía para implementar mejoras continuas en sus procesos.

1.2. Objetivos Específicos

- Analizar las actividades logísticas que realiza la empresa a través de recolección de datos.
- Mejorar la cadena de valor prestando un buen servicio al cliente y una promesa de entrega exitosa.
- Incrementar la eficiencia del proceso por medio de la optimización de los recursos.

2. Información de la empresa

2.1 Nombre y Razón Social

Cucuteño supermercados - Comercializadora la posada s.a.

2.2 Reseña Histórica

Hace 53 años existía un negocio llamado Granero la Cucuteña, en ese entonces llega don Juan Posada, un hombre cafetero del Departamento del Tolima, el señor Juan inicia un negocio de compra y venta de café mojado en este municipio, un año después compra dicho granero y da por nombre a El Cucuteño.

A este negocio trajo desde Manizales a su hijo José Harby Posada Gomez, para que tomara las riendas del mismo, el señor José siendo muy joven y habilidoso para los negocios, inició un largo proceso de crecimiento de la empresa en la Virginia y municipios vecinos, convirtiéndose en un comerciante de bienes abarrotados para tiendas y graneros de los distintos municipios vecinos, y de muchos campesinos y habitantes del pueblo.

Siguiendo la tradición familiar, la herencia y el deseo de conformar y consolidar empresa, continua en su orden de descendencia el señor Luis Felipe Posada Zapata, quien a sus 21 años inicia como administrador del granero El Cucuteño Plaza. Para entonces, solo se tenía una cajera y un par de trabajadores que desempeñaban las labores cotidianas. Luis Felipe continuó su capacitación y se formó como Economista y fue aplicando sus conocimientos al negocio familiar, creando allí nuevas alternativas y propuestas que hicieron crecer la empresa.

Estratégicamente con el tiempo se conformó un nuevo punto de venta llamado Supermercado la Quinta que hizo incrementar la comercialización de víveres y productos de la canasta familiar. Así como creció la sucursal, aumentó el número de empleados.

Con 2 puntos de venta y con miras a expandir su negocio aprovechando la coyuntura económica y la apertura de tratados comerciales, se reúnen los integrantes de la junta directiva del Cucuteño Plaza y el Cucuteño la Quinta siendo miembros de la misma familia Posada, con el fin de conformar una sola figura comercial con los negocios que tenían en el momento.

Y es así como en septiembre de 2007 se conforma la hoy llamada COMERCIALIZADORA LA POSADA S.A. en su nueva locación y conformación, pensaron en expandir el espacio de trabajo, comprando casas y lotes vecino. Resultado de esta acción, nace el servicio de carnicería, la sección de frutas y verduras, y productos exclusivos con líneas propias, que hacen de esta empresa un establecimiento atractivo para los diferentes clientes, brindando un excelente servicio, calidad en los productos, precios bajos y un fortalecimiento y crecimiento anual importante, compitiendo a la par con cadenas de almacenes y grandes superficies.

En la Actualidad, genera alrededor de 70 empleos directos y 30 indirectos convirtiéndose en una de las empresas más representativas del municipio de la Virginia, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de las familias y personas que trabajan allí.

2.3. Infraestructura De La Empresa

Actualmente la empresa cuenta con tres puntos de venta, los cuales están diseñados para la atención al público. En diciembre del año 2013 se inauguró el último punto de venta Cucuteño Caimalito, el cual, cuenta con un área de 190 m². Actualmente el Supermercado el Cucuteño Plaza cuenta con 550 m² y se encuentra en proceso de ampliación, logrando llegar a 800 m² con el objetivo de brindar un área más amplia y cómoda a los clientes.

2.4. Proyección Futura.

La proyección futura de la empresa según el plan estratégico actual radica en ampliar la sucursal Cucuteño Plaza con el objetivo de desarrollar nuevas categorías, generar amplitud y

comodidad en el punto de venta y retener y captar nuevos clientes. Por otra parte, para el año 2017 está proyectado desarrollar otro punto de venta en el municipio de La Virginia.

2.5. Principales Fortalezas:

- ❖ Good Will reconocido.
- ❖ Sistematización empresa, lo cual permite tener control.
- ❖ Disposición al cambio constante.
- ❖ Trabajo en equipo.
- ❖ Comercialización marca propia.
- ❖ Pertenecer a la (ASI) Asociación de Supermercados Independientes.

2.6. Principales Debilidades:

- ❖ Espacios reducidos.
- ❖ No existe señalización secciones.
- ❖ Falta de capacitación en el manejo de equipos y herramientas de trabajo
- ❖ Falta mayor número de estrategias de mercadeo.
- ❖ Algunos de los negocios no son locales propios, lo cual a la hora de realizar cambios es más complejo.

2.7. Principales Retos Afrontados Y Forma En Que Fueron Superados.

Una de las crisis que más afectó a la empresa es la inundación en temporada invernal, lo que genera disminución en ventas; uno de los retos ha sido la llegada de nuevos competidores a los cuales se le ha respondido con estrategias y tácticas de reposicionamiento y diversificación del mercado.

2.8. ¿Cómo Aporta A La Comunidad Los Cucuteños?

Como primera medida el empleo que se genera es representativo en el municipio, la empresa genera alrededor de 70 empleos directos y 30 indirectos, lo que refleja aportes en materia tributaria

2.9. Categorías En Las Cuales Se Presentó La Innovación Y Explicación.

- ❖ **Tecnología:** la empresa adquirió hace 4 años un nuevo software comercial llamado fargoz y uno contable (Comodín) los cuales han mejorado el proceso de control. En la implementación de este, se adquirió un servidor nuevo y se renovó todo el sistema de redes eléctricas y de cómputo.
- ❖ **Productos:** se han codificado un número mayor de productos que salen al mercado por nuestros proveedores y también se ha ampliado el portafolio de productos de la marca propia “Unidos”.
- ❖ **Procesos:** después de la implementación de software se han desarrollado procesos a nivel de departamento como gestión humana, tesorería, contabilidad, digitación; que nos ha permitido ser más eficientes.
- ❖ **Gestión de las relaciones con sus clientes:** se ha implementado un programa de CRM a través del cual se han realizado programas de redención de punto, club de amas de casa, eventos sociales como serenatas, cenas, que nos permite tener un contacto más directo con nuestros clientes.
- ❖ **Servicios:** se ofrece el servicio a domicilio, se recibe todas las tarjetas débito o crédito, bonos Sodexo pass y big pass, también existe un pack empresarial con una entidad financiera asociada y actualmente también se negoció con el Banco Caja Social para instalar un cajero automático y mejorar aún más el servicio de nuestros clientes.
- ❖ **Organizacional:** se ha definido una estructura organizacional en cabeza de un gerente y con tres departamentos: administrativo, contable y comercial, se cuenta con un equipo humano calificado representado en cada una de las áreas.

- ❖ **Modelo de negocio:** se ha venido cambiando inicialmente, pues se comenzó con una tienda, luego se pasó a granero y actualmente se concentra en ser la superficie de supermercados independientes más grande de la región, con miras expansionistas.

2.10. Misión

Ser la empresa líder y en continuo crecimiento en la comercialización y distribución de productos de la canasta familiar, diferenciándole por proporcionar una calidad de servicio a sus clientes, con calidez y competencia, una ampliación de oportunidades para el bienestar de nuestros colaboradores y una contribución positiva a la sociedad con un compromiso de responsabilidad social.

2.11. Visión

Satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes en la comercialización y distribución de la canasta familiar con un esquema de calidad en el servicio, optimizando los recursos, teniendo como base la posibilidad creciente y sostenible de proporcionar estabilidad y crecimiento a todos, y las competencias profesionales que hacen la excelencia en nuestros procesos.

2.12. Dirección General y Estructura Organizacional.

Comercializadora la posada S.A. con respecto a la dirección general, basa su toma decisiones frente a cinco (5) bloques principales establecidos en junta directiva, basando su economía en el siguiente modelo:

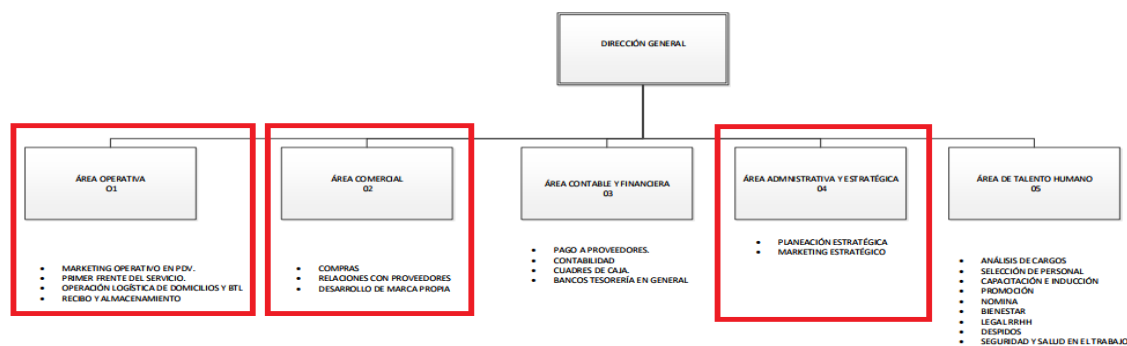


Figura 1. Mapa de la Dirección General de Comercializadora la posada, Otorgado directamente de Gerencia.

Los Rectángulos de color rojo comparten las áreas comprendidas dentro de las cuales el practicante brindo apoyo directo. La compañía dirige sus decisiones a partir de una toma de decisiones estructurada, liderada por gerencia mediante la junta directiva, dirigiendo desde allí todo su musculo comercial en conjunto, generando una fuerza de venta que a corto y largo plazo, los planes trazados de la empresa representan un gran sin número de clientes fidelizados, a continuación podemos visualizar su Estructura Organizacional como está establecida para cumplir con los objetivos propuestos:

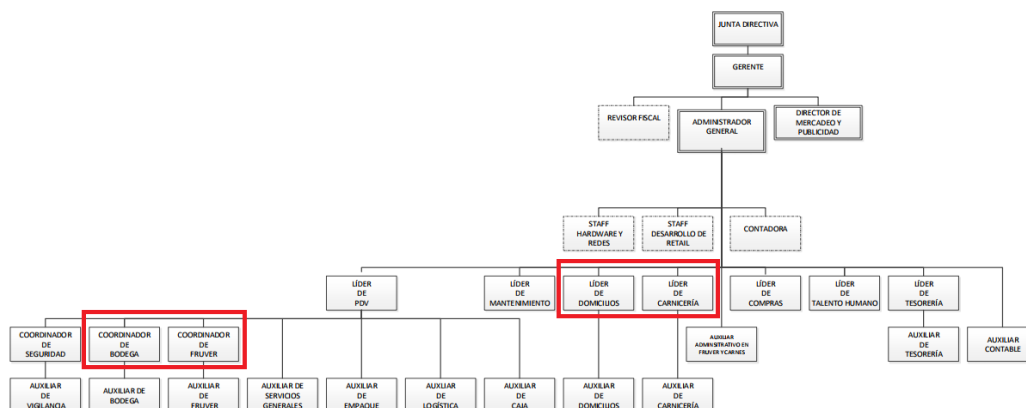


Figura 2. Estructura Organizacional de Comercializadora la Posada, Otorgado por Gerencia. Las áreas comprendidas dentro de los rectángulos de color rojo resaltan las áreas de la estructura en las que el practicante hizo presencia.

2.13. Políticas De Calidad

Comercializadora La Posada S.A., es una empresa líder en la comercialización de productos de la canasta familiar, con una excelente actitud de servicio para satisfacer las exigencias del mercado; para lo cual, implementamos el sistema de gestión de la calidad con un recurso humano idóneo y competente, lo que nos permite ofrecer precios competitivos, productos de excelente calidad, como resultado de un proceso armónico que asegura la calidad de nuestros proveedores, buenas prácticas en el manejo y disposición de productos, teniendo como base el trabajo en equipo y la mejora continua.

Comercializadora La Posada S.A., es una empresa ubicada en La Virginia, Risaralda, que actualmente cuenta con tres puntos de venta (Supermercado Cucuteño Plaza, Supermercado Cucuteño La quinta, Supermercado Cucuteño caimalito).

Actualmente desarrolló la marca propia UNIDOS en unión con algunos supermercados como: La Economía, El Cafetal, Los Cucuteños, Mercayá, Merkdinario, Las Cuatro Milpas, Uno A, El Arriero y El Viejo paris; que ha sido muy importante para la rentabilización y posicionamiento de los puntos de ventas.

En los 53 años de servicio la empresa ha trabajado arduamente por satisfacer las necesidades de nuestros clientes y de cuidar mucho las buenas relaciones con nuestros proveedores y colaboradores.

Tenemos la clara intención de ir creciendo día a día al lado de nuestros clientes, centrándonos en La Virginia, foco principal del negocio.

3. Funciones Laborales

3.1 Nombre del cargo

Coordinador logístico

3.2 Objetivos del cargo

- ❖ Coordinar Logísticamente el arribo de mercancías, el despacho de domicilios y la transferencia de mercancías entre los puntos de venta
- ❖ Coordinar administrativamente el área de carnicería
- ❖ Apoyar administrativamente el área de Frutas y Verduras
- ❖ Manejar el Software Mede Soft – Fargoz
- ❖ Apoyar el área de Publicidad y Mercadeo mediante medios ATL y BTL.
- ❖ Presentar informes periódicos de los comportamientos de cada área coordinada frente a la junta directiva.
- ❖ Aportar ideas nuevas y creativas para las actividades realizadas por la compañía para impulsar la fuerza de venta.
- ❖ Capacitaciones constantes en manipulación de alimentos, en el software de la compañía y en actividades creadas por la Asociación de Supermercados Independientes (ASI) a la cual la compañía hace parte.

3.3. Pilares foco principal de la compañía a las cuales hice acompañamiento:

3.3.1. Sección de Carnes

Comercializadora la posada cuenta con 4 unidades de negocio que le generan las utilidades gruesas.

La primera unidad es la línea de carnes. El principal factor y componente de la cadena de valor. Comercializadora la posada cuenta con aliados que se certifican en buenas prácticas empresariales, que denotan una manipulación adecuada al momento de criar, mantener, sacrificar y transportar el ganado.

La crianza del ganado es una práctica de cuidado. El entorno en el que se desarrolla el animal debe estar impecable, libre de residuos orgánicos, enfermedades e incubaciones de larvas y/o mosquitos. El gramaje del concentrado debe ser específico según la talla de bovino/porcino, peso y la raza.

Respecto a la manutención de los animales, el proceso debe ser cuidadoso, ya que se debe prevenir eventualidades adversas que afecten negativamente la salud de los consumidores. Un cuidado diario, un riego permanente en las fuentes hídricas y cambio en la dieta, son cuidados a tener en cuenta para que, al momento de pesaje, sea óptimo para la venta.

El sacrificio de los animales debe ser adecuado y a tiempo, ya que el tiempo en cuarentena del animal no debe ser tan extenso. Debe llegar en pie al matadero un día después del pesaje en corral, el cual, debe estar allí para su arribo al camión y su debido traslado. Al llegar al frigorífico debe ser pesado y comparado con el peso de finca.

Habiendo realizado este proceso, se determina cuando va a morir, y cuando llegará al supermercado. “La reglamentación de la empresa y de la planta de sacrificio” va de la mano con la secretaria de salud, cumpliendo con todas las normas establecidas en materia de salud pública y manipulación de alimentos, puesto que, el animal debe conservar la cadena de frío hasta que llegue al consumidor final

Si el proceso anterior no se cumple a cabalidad, los actores involucrados en la cadena de abastecimiento se verán afectados negativamente, debido a la normatividad por la cual están

regidos los estatutos de salud pública que prevé a la comunidad. Comercializadora la posada se esmera en prevenir procesos adversos anteriormente mencionados, porque cuenta con instalaciones adecuadas para el desposte y manipulación de los alimentos, el manejo de la indumentaria, los buenos procesos de manipulación, la buena atención y una debida capacitación continua a los profesionales de la sección que velan por cumplir las normas sanitarias.

Los vehículos que transportan los animales sacrificados llegan según los siguientes lineamientos:

- ❖ El vehículo debe estar Cuatro Grados (4°) bajo cero para mantener la cadena de frío del animal, al llegar a la empresa se ejecuta el previo desposte, la sala donde se realiza dicha labor debe estar a la misma temperatura.
- ❖ El animal debe ir almacenado en el camión refrigerado en cuatro partes llamadas delanteros (2) partes y Traseros (2).
- ❖ La carne despostada debe llevar canastilla base dentro del camión e incluso al estar almacenada dentro de los cuartos fríos de la compañía.
- ❖ La rotación de la mercancía debe ser adecuada, puesto que una carne bajo un mal procedimiento emite un olor y color diferente. Habiendo analizado esta situación, debe ser retirada de los mostradores donde se exhibe e incluso de los cuartos fríos de almacenamiento.

Los inventarios se controlan periódicamente (cada 8 días), con el fin de determinar qué hacer con el stock máximo de productos que no generan rotación. Los jueves, la sección de carnes decora e impulsa con descuentos especiales, logrando la salida del stock. Se debe tener en cuenta que hacer con los residuos cárnicos. Existe un cliente de la compañía que compra la piel, el sebo y huesos del animal, y retira los productos en mal estado, los cuales son convertidos en concentrados para los mismos animales y/o en material de curtilería. Esto logra maximizar los beneficios financieros.

3.3.2. Sección de Fruver

El manejo de las frutas y verduras tiene una connotación distinta. A diferencia de las carnes, las frutas emiten algunas sustancias que afectan la composición y estado de las demás. La papaya,

guanábana y melón, son algunos ejemplos que deben manejarse en sitios especiales, posiciones definidas y envueltas (en algunos casos) en ciertos materiales para que conserven sus características organolépticas y puedan continuar su proceso natural de maduración y posterior consumo.

Desde su producción hasta que llega a las manos de las personas, el trato y el manejo que se le da es excelente. La elección de proveedores se realiza bajo esquemas de buenas prácticas empresariales, los cuales, fundamentan su actividad en procesos certificados. Se realizan actividades sociales y de propensión para una mejora continua.

Respecto a los inventarios, se debe tener en cuenta un control periódico (cada 15 días), donde se miden las pérdidas físicas de cada fruta y verdura. El equipo de trabajo es responsable por hacer una labor impecable. Un ejemplo de ello es la reclasificación. El fruto maduro pasaba a reclasificarse, convirtiéndose en pulpa. Algunas hortalizas son procesadas para crear paquetes de verduras e incluso de ensaladas. Todo con el fin de facilitarle al cliente tiempo al momento de elaborar una cena en casa, obteniendo como resultado de la cadena, productos con mayor valor agregado que generan una rentabilidad superior.

En materia de promoción los alimentos que tienen mayor tiempo en la sección, o se encuentran en cosecha, entran en programas de descuentos para elevar su rotación. Normalmente, el descuento es del (20%) todos los miércoles, se decora y se le orienta al cliente por medio de actividades especiales se presentan. El resultado esperado; genera mayores ventas. De igual forma los productos que se encuentran en mal estado son retirados del punto, para darle su previo uso. La empresa cuenta con un lumbrí cultivo a las afueras de la empresa donde se desechan los residuos, y los restantes sólidos son recogidos por los carros de aseo público de la ciudad.

Al momento de transportar, embalar y empacar la mercancía hasta el mostrador, se garantiza que las condiciones físicas y químicas no se alteren. Se almacena el producto en cavas de enfriamiento y congelación para preservarlo durante el tiempo de llegada al consumidor final, frecuentemente existe un programa periódico de limpieza y desinfección por el tema de roedores y demás animales que puedan generar un problema de salud. Por ello, se presentan visitas constantes de parte de Secretaría de salud por el cual nos avalaban el manejo apto de las instalaciones.

Todo lo anterior, con el único fin de superar las expectativas de nuestros apreciados clientes.

3.3.3. Departamento de Logística

Comercializadora la posada se ha caracterizado por un manejo integral en la logística interna y externa. Cada miembro del equipo es capacitado según su rol y conexión con los demás miembros.

La cadena logística empieza una vez el personal ingresa a la compañía. Registra su entrada y se dirige a la zona de lavado (manos) para hacer previa limpieza y desinfección, en este caso los operarios que manipulan los alimentos; se deben dirigir a su espacio de trabajo con la adecuada indumentaria para iniciar su labor.

El operario de la sección de carnes se dirige a su lugar de trabajo, siendo el único responsable y apto para manipular alimentos con la indumentaria requerida en cava, para de allí, dirigirse a los mostradores los cuales mantienen una temperatura adecuada. Se debe tener en cuenta la rotación del producto y la capacidad instalada de los mostradores. La limpieza y desinfección de los mismos se realiza cada noche, bajo la supervisión del líder del grupo de la sección, para que antes de iniciar operaciones de venta, estén surtidas las vitrinas y esté totalmente limpio el espacio de trabajo.

Parte del grupo se divide en los que despostan la res en canal (zona bajo 4° de temperatura) apta para el descuartizamiento de las piezas que componen un Bovino/ Porcino, y se hace previo almacenamiento en las cavas de frío con su respectiva rotación. Por otro lado, la atención al público debe ser constante e inmediata al momento de brindar un buen servicio y excelente calidad del producto. Durante su jornada de trabajo, cada integrante del grupo tiene clara todas las funciones del procedimiento de limpieza, atención y cuidado de las instalaciones, y es capacitado constantemente.

Por otro lado, la sección del fruiter es atendida por un grupo de colaboradores que concentran toda su fuerza de trabajo en tener la indumentaria adecuada, el espacio de trabajo limpio y unas góndolas de exhibición con las condiciones fitosanitarias indicadas y una mezcla de colores adecuados dados por las frutas u hortalizas que deben estar ubicadas en lugares distintivos que no afecten, ni contaminen los demás productos.

Los colaboradores tienen funciones específicas, existen quienes reciben la mercancía, y la dirigen al sitio indicado, como lo son:

- ❖ Cavas refrigeradas con palets
- ❖ Zona de empaquetamiento de productos
- ❖ Zona de reclasificación de frutas u hortalizas
- ❖ Góndolas de exhibición

Este grupo está centrado en retirar mercancía en mal estado visual u orgánico. Los demás, se encargan de empaquetamiento, reclasificación y atención al público. Todo el equipo está instruido para cumplir con cualquier función dicha anteriormente, de portar siempre la indumentaria adecuada y de prever que la sección cumpla con todas las normas de salud pública.

Otro equipo de trabajo es liderado por el grupo logístico, quien representa en mayor número al grupo de colaboradores de la empresa. Por un lado, se encuentran los cajeros y surtidores, encargados de la atención directa con el cliente dentro de los pasillos de la compañía. Son quienes asesoran, surten las góndolas, se encargan de los cambios de precios de los productos en exhibición, y quienes facturan al cliente los productos que desearon llevar para cada uno de sus hogares y/o empresas.

Incluso algunas micro empresas ejercen la labor de reventa de productos y es a este segmento de clientes, a quienes se hacen descuentos especiales debido al programa que la compañía llama TAT (tienda a tienda) que se rige bajo estándares tomados en las distintas juntas directivas.

Otro rol a desempeñar es en bodega, en donde se especializa en coordinar la llegada de camiones, el cargue y descargue del mismo, y de algunos traslados de mercancía (agotados) entre puntos de venta. También verifica los stock máximos y mínimos para informar al agente de compras qué hace falta para el próximo pedido, pues alimentan el sistema fargoz con la información real de lo que ingresa y es donde al facturarse se dan cuenta que pedidos hacer.

Parte de este grupo también lo incluyen las personas encargadas de llevar los domicilios a los hogares, de manera constante, efectiva, y cuidadosa para que cada alimento no sea afectado por otro. De igual forma, se capacita al personal de los domicilios para un buen empaque, encarre, traslado y entrega de los productos de la compañía, con un excelente servicio de atención.

Por esto mismo se llevó a cabo una plantilla donde alrededor de dos meses se alimentó la siguiente información:

- ❖ Ruta de entrega: es donde se tiene en cuenta el barrio al que se dirige.
- ❖ Medio de transporte: existe en la compañía (Triciclos, Motos, Moto carguero, van o camioneta) evidenciándose la flota interna de transporte.

- ❖ Encargado de la entrega: colaborador de la empresa quien ejecuta el domicilio.
- ❖ Tiempo de entrega: Tiempo determinado a partir de la salida de la empresa hacia el lugar destino.
- ❖ Cantidad de domicilios: dependiendo el vehículo y la trayectoria, se emplea el medio de transporte.
- ❖ Valor Monetario: se analiza de cuanto es el valor del Domicilio Vs Gastos Operacionales.
- ❖ Novedades: En casos inoportunos, muchas personas al momento de entrega de su pedido no se encuentran en el destino, por lo cual el domicilio regresa al lugar de origen, para más tarde volver a gestionar la entrega del mismo.

Todo esto, con el fin de generar una promesa de entrega óptima, para que en cada junta directiva, enfocar el tema de mejoras en el servicio a domicilio, y por ende minimizar los gastos generados por la flota de transporte. Esto se hace para mitigar el riesgo de una mala percepción del cliente al momento de recibir su producto. Aquí termina la cadena en la cual la empresa se hace responsable de los productos y es hora de que se disfrute en casa la mejor receta.

3.3.4. Marca Propia

La compañía hace parte de la ASI (Asociación de Supermercados Independientes) quien se incorporó para desarrollar su marca propia llamada UNIDOS en conjunto con algunos supermercados, tales como: La Economía, El cafetal, Mercaya, Los Cucuteños, Merkdinario, Las Cuatro Milpas, Uno A, El Arriero, El Viejo parís, entre otros; que se encuentran ubicados en los Departamentos de Risaralda, Caldas, Quindío y Norte del Valle del Cauca.

Como punto clave la asociación tiene ubicada sus maquilas y centros de acopio en la ciudad de Pereira, y desde allí envía más de 100 marcas registradas como propias, a los diferentes supermercados para ser comercializadas. La asociación hace énfasis promocional para posicionarse en el mercado donde está ubicado, incluso comenzó con el proceso de importación hace 1 año aproximadamente, con productos maquilados con su propia marca desde la ciudad de Quito, Ecuador donde proviene un fino y delicioso (Atún y Sardina) en sus diferentes presentaciones.

La empresa se encarga de comprar una tasa moderada de productos creados con la marca Unidos, y por medio del programa TAT (tienda a tienda) busca generar otros puntos de venta a los cuales tiene en cuenta para descuentos especiales con unos lineamientos claros de compra mínimos. La compañía brinda un espacio en góndolas para exhibir sus productos y ejecuta todos los viernes descuentos del 10,15 y 20 por ciento.

La marca propia ha generado gran impacto en las comunidades rurales y locales. Gracias a su alta participación, se hacen eventos dando degustaciones de platos preparados por colaboradores de la empresa y se entregan obsequios como táctica de fidelización. Estas acciones generan una percepción de marca sólida y comprometida, siendo congruente con su promesa básica de valor y las cifras que demuestran ser líderes del mercado.

Por esto mismo el programa de expansión de asociados está abierto a quien le interese ser parte de la misma, con miras a expandirse a otros municipios del eje cafetero, llamando cada punto nuevo en asocio del grupo ASI como Supermercados UNIDOS.

4. Impactos del Cargo

La compañía a partir del inicio de mis labores, asocio a mi cargo el nombre de coordinador logístico, que para ese entonces no existía y fue prueba piloto de todas las áreas de la compañía a las cuales se brindó apoyo tanto administrativo como operativo. Estuve acompañado de personas idóneas que orientaron todo mi proceso.

Al iniciar, la compañía debía tener un control más oportuno de la sección de carnes, por ende, se aprendió a manipular toda la propuesta de valor y la cadena de abastecimiento del mismo; se debía tener en cuenta:

Proveedores, a los cuales, mediante un cuadro especializado en Excel, se podía analizar que el ganadero tenía buen manejo de alimentación de los Bovinos/ Porcinos, este mismo entregaba el animal en cuarentena un día después dentro del corral, allí se hacía el proceso de pesaje con el cual se pagaba el número de kilos del lote comprado, y se embarcaba en el camión para ser trasladado a la planta de sacrificio de la Virginia, que cuenta con el aval de la secretaria de salud departamental, en este establecimiento recibía los animales, quienes eran pesados nuevamente, para llevar un control más detallado, es allí donde determinaba cuando sacrificar el lote comprado para abastecer la demanda de productos vendidos por la empresa, el cual llegaba en canal, para después hacer el descuartizamiento de las piezas que componen el animal.

La empresa mediante sus cuadros en Excel es donde analiza a qué precio debe venderse los productos, cuanta rentabilidad o pérdida generan, ya que dicho anteriormente si un Bovino/ Porcino no es alimentado como es requerido, puede generar pocas ganancias.

La marca propia en conjunto con otra planta de sacrificio brinda a los asociados carne empacada al vacío, para lo cual se debe tener en cuenta una cuota moderada semanal de estos productos, el costo de la mercancía es más elevado ya que es un producto con valor agregado, por lo tanto, se determina cuanta mercancía hacer llegar a la empresa, esto disminuye el tiempo de los empleados en la zona de desposte, y podrían dedicarse a la labor de atención en vitrinas. Es de recalcar que es un producto con más duración en cavas, ya que el empaque prevé la contaminación del mismo y visualmente en los mostradores es más atractiva para otro segmento de clientes.

Por otra parte, la junta directiva requería semanalmente un encuentro donde por medios visuales, se explicaban los movimientos de la sección, el buen control de los inventarios, como se

encontraba el stock, que falencias o anomalías presentaban los equipos de exhibición, los planes de mejoramiento a corto plazo, que capacitaciones se podían ejecutar, el nivel de ventas en ese periodo, que actividades especiales realizar, cuál era la rentabilidad de la sección, para así determinar que bonificaciones dar como incentivo para el grupo de trabajo. Levantándose allí un acta previamente firmaba, para dejar testamento e iniciar a cumplir lo propuesto en la reunión.

Se tenía claro que los medios de comunicación difusivos en masa generaban tráfico de clientes, por esto mismo se elaboraban carteleras alusivas con los productos en oferta, se decoraban los mostradores, se le indica a los cliente dentro del establecimiento que la sección se encuentra en promoción, se elabora la cuña para hacer perifoneo interno y externo, y en asocio con la emisora local se difundía la información, y gracias a nuestra buena atención se ejercía un buen vos a vos entre nuestros clientes.

Por otra parte, la sección de fruver requería un apoyo, que mediante ideas nuevas y creativas, mejorara las ventas y generara fidelización, y así poder minimizar las perdidas. Para esto se inició llevar un control quincenal de los inventarios, donde en conjunto de los demás coordinadores y encargados de sección, se determinaba como se encontraba el stock (nivel y estado de la mercancía), que perdidas se habían generado, que planes de acción ejecutar, se preparaban actividades y se armonizaba el ambiente con música recreativa que llamara la atención de nuestros clientes, se decoraba con materiales incluso orgánicos para hacer de ella un lugar ameno para las familias que compraban sus productos, se elaboraron carteles con sus respectivos productos en promoción, los productos en cosecha generaban muy buena rotación y se colocaban a un precio bajo.

Se estableció que la mercancía debía llegar en ciertos horarios, pues la central mayorista y nuestra marca propia, manejaban excelente mercancía, en muy buen estado, sin deterioro fijo por el Sol o las aguas lluvias. Debido a diálogos con los trasportistas se acordó recoger la mercancía en horas de la madrugada, para poder llevar un buen control de la mercancía y un buen manejo de la sección, para que no se presentaran agotados en las góndolas de exhibición. La mercancía debía llegar en buen estado, empacada y cubierta antes de abrir ventas, así se aseguraba un excelente producto y servicio. Por esto, cada mercancía debía ser dirigida a las distintas zonas de la sección, para cumplir con cero agotados, mercancía en buen estado y unas áreas limpias.

En cuanto al desarrollo logístico de arribo de mercancías, cargue y descargue del mismo, traslados de agotados entre puntos de venta, se inició un registro y control de cómo se ejecutaba la

logística de esta parte de la empresa, pues las bodegas no podían estar saturadas con vehículos haciendo fila en cada uno de los puntos de venta, ya que las zonas avaladas por la secretaria de tránsito municipal, solo cuenta con ciertas medidas para no obstaculizar el tráfico del sector, gracias a esto se inició a llevar un control riguroso de atención a proveedores con este nuevo sistema implementado.

Se evidencio mejoras por las cuales el tiempo laborado en bodega, dejo de ser tan extenso y arduo, los colaboradores de esta parte de la compañía se capacitan diariamente en como almacenar, estibar, paletizar, rotular y controlar sus espacios laborales, en conjunto con el equipo que surte las góndolas del supermercado, deben saber los nombres, referencias, y precio de los productos para apoyar al cliente en su compra, también la empresa cuenta con un grupo de mercaderistas que apoyan las exhibiciones dando degustaciones, muestras u obsequios, y que van alineados con la rotación de la mercancía en bodega para minimizar el riesgo de pérdida.

Para fin de mes se estableció con el grupo de coordinadores, quien se disponía para la entrega de las separatas que contaba con más de 50 productos en promoción incluyendo los de la sección de carnes, sección de fruver, marca propia y productos de la canasta familiar de nuestros proveedores. El grupo se destinaba para ciertas rutas asignadas, con cierto tiempo de entrega y regresaba a la empresa a seguir con sus funciones.

En otro espacio de la empresa están los empacadores y domiciliarios, los cuales gracias a sus capacidades y colaboración coordinada, se realizó un estudio por dos meses, donde inmiscuía la información real de los siguientes movimientos (Ruta, Vehículo, Encargado, cantidad de domicilios, valor de la compra, hora de salida y llegada, y novedades), lográndose recopilar toda la información requerida. Como paso a seguir, el grupo Nutresa ofreció sus servicios, diseñándose un software con la información recopilada y en junta directiva se logró analizar el nivel de domicilios (representado en millones / sobre las ventas totales en cada mes), el gasto operativo de la flota de transporte con correlación a las ventas, las zonas o barrios para donde existe mayor frecuencia y el tiempo gastado por persona en cada labor.

Para esto la Junta Directiva propone actividades en los sectores con menos frecuencia de clientes para hacer captación, y en los sitios con mayor frecuencia genera un impacto de fidelización, también se determinó la compra de dos vehículos más para la flota de transportadores, y capacito al personal para que maximice los tiempo, genere mejor atención a nuestros clientes y tenga conciencia vial. Se determinó que todos los medios de transporte ilustraran el logo, lema y

nombre comercial de la compañía, y también el de la asociación para crear recordación de marca en nuestros clientes.

Se elaboraron proyectos sociales donde el supermercado apoyo con insumos, vestimenta, alimentación, actividades lúdicas y recreativas, y publicidad netamente empresarial; en presencia del coordinador logístico y su grupo de colaboradores, quien frecuentemente se capacito para brindar todas las necesidades presentadas en los eventos. La buena coordinación y el buen manejo, genero recordación entre el equipo de trabajo y la comunidad.

La marca propia UNIDOS genero también eventos donde el apoyo por parte de los CUCUTEÑOS fue (100 %) por ciento, la coordinación se centraba en dejar una buena imagen de la empresa, por lo tanto, las góndolas de exhibición, la buena vibra de los trabajadores, una excelente decoración, género que el supermercado llegara a marcar la diferencia entre su grupo de asociados.

La atención de clientes inconformes se tomaba de la mejor manera, el hecho de ser coordinador en ocasiones debía estar presente en las quejas y reclamos de cada una de las personas inconformes, atendándose de manera oportuna, con total pulcritud y manifiesto a entender y mejorar lo ocurrido.

Dentro de este mismo campo, mi espacio de trabajo estuvo impecable, y con los documentos a la mano, teniendo la información acorde y necesaria para la toma de decisiones, siendo previamente evaluada en Junta directiva.

5. Dificultades presentadas durante la práctica.

Durante mis labores desempeñadas en la compañía, a partir del inicio de mis funciones como practicante fue otorgado el cargo de coordinador logístico, las funciones establecidas y brindadas por la compañía no fueron lo suficientemente claras, a raíz de que mi cargo se encontraba en formación, ya que como prueba piloto debía brindar apoyo en el área administrativa y/o operativa, en los distintos pilares principales de la compañía (Sección de carnes, sección de fruver, El departamento de logística y su reconocida Marca Propia).

Como primera experiencia tuve la oportunidad de brindar mis capacidades analíticas y organizacionales frente a tareas arduas, estuve en diferentes espacios de capacitación donde gracias a mis capacidades cognitivas pude iniciar con mis labores asignadas. En pocos días, recopilé, analicé y mostré frente a la junta directiva de la compañía todos los movimientos en el último año de la sección de carnes y los avances obtenidos en relación a compras a proveedores, ventas totales y rentabilidades obtenidas, debido a un buen manejo de los procesos.

Alternó al trabajo ya asignado, se determinó recopilar mediante una base de datos en conjunto con el departamento de logística; teniendo en cuenta la siguiente información: los procesos de cargue y descargue, la entrega de pedidos, los medios de transporte, el personal encargado, los traslados de mercancías punto a punto, los tiempos de entrega; con el fin de analizar el costo de la operación logística. Por lo tanto, el grupo de colaboradores debía recolectar la información de manera oportuna en planillas.

Para vigilar estos procesos con total coordinación con la operación actual de la compañía, se debía dividir el tiempo para ambas labores, presentándome en campo constantemente y en el área administrativa, otorgando instrucciones y requiriendo la información necesaria, puesto que para algunos momentos hubo disputa con colaboradores, debido a la falta de responsabilidad al momento de entregar las planillas.

Se presentó un estudio riguroso, analizando los datos frente a la junta directiva para determinar qué hacer con la operación de los procesos manejados, lográndose mejoras en el departamento logístico, gracias a un constante desempeño en las tareas asignadas.

En cuanto al cooperativismo con el equipo de trabajo, desde gerencia se presentaron órdenes específicas y puntuales para ejecutar operaciones salidas del esquema de coordinador logístico,

presentándose a cabo con total discreción, empeño y dedicación en horarios salidos del esquema acordado.

Puesto que, en momentos de elaboración de informes por presentar a gerencia con fecha límite, debía salir a realizar labores extracurriculares, tales como: entrega de encomiendas a los diferentes puntos de venta, realizar consignaciones en las diferentes entidades bancarias a ciertos proveedores de la compañía, cuyas labores retardaban los procesos. Siendo así, debía regresar a retomar mis funciones, incluso sacrificar el tiempo de descanso y emplearlo para cumplir con lo establecido, ya que los documentos requeridos debían presentarse con total plenitud.

En cuanto a temas de promoción, mes a mes debía dar directrices para la entrega de los volantes, ya que como líder de grupo debía reunirme con gerencia y con el equipo logístico en sala de juntas, para planificar las rutas y el horario de entrega de las mismas, elaborar las pautas publicitarias para enviarlas a la radio y hacerles un perifoneo interno y externo. Por lo tanto, aparte de las labores diarias, debía agendar la salida y disponer de mi tiempo para entregar las separatas con el equipo logístico o conducir uno de los vehículos de la empresa haciendo publicidad, como muestra de liderazgo.

En ocasiones se realizó la petición a gerencia de aplazar las juntas directivas, brindándose un aval positivo, para seguir con las funciones alternas con las cuales se debía cumplir dentro y fuera de la compañía, incluso trabajando en grupo y delegando funciones a colaboradores de las diferentes secciones, para cumplir con la demanda de trabajo adquirida.

En todo este proceso, la compañía dispuso de mi confianza y creyó en las capacidades, puesto que las labores asignadas con las que se me encomendó, se cumplieron a cabalidad, supe aprovechar mi tiempo de práctica, pues mi sobrecarga laboral hizo fortalecer mi capacidad intelectual, de organización, responsabilidad y puntualidad la cual realice con total entereza, en ocasiones hubo estrés laboral, pero alterno a esto presente total actitud y respeto con mis superiores y equipo de trabajo.

6. Herramientas de trabajo brindadas.

En el transcurso comprendido de la práctica profesional, Comercializadora la Posada dispuso todos los implementos físicos para cumplir con las funciones requeridas dentro de mi labor como coordinador logístico, y brindo personas idóneas con conocimientos netos en manejo de los sistemas, y funcionamientos de la empresa; aquellas herramientas tales como:

- ❖ Acceso a la información privada de la compañía.
- ❖ Usuario y Clave en el sistema Fargoz manejado por la compañía.
- ❖ Capacitación del uso del software Fargoz.
- ❖ Capacitación en manipulación de alimentos, y temas relacionados con frutas y verduras, y acerca de Bovinos / Porcinos.
- ❖ Computador privado, anclado a la red de la empresa.
- ❖ Escritorio para desempeñar mis labores.
- ❖ Archivador
- ❖ Impresora
- ❖ Papelería
- ❖ Lapiceros y demás, materiales de manejo personal.
- ❖ La potestad de dar autorizaciones de salida de productos para eventos regidos por el grupo logístico.

Todo con el fin de cumplir mis labores y funciones determinadas desde gerencia, y de las propuestas en Juntas Directiva, para ir puliendo mi rol como coordinador logístico, evidenciándose mejoramientos en todas las áreas abarcadas.

Conclusiones.

La labor realizada dentro de la compañía me permitió crecer profesionalmente y ampliar la perspectiva comercial. A pesar que el flujo de operaciones no era perfecto, el aprendizaje continuo a través de la cooperación, fue vital para acrecentar mis conocimientos e impartir directrices fundamentadas en el logro de los objetivos.

Una razón más: en el tiempo que fui parte de la empresa, me permitieron formular estrategias y tácticas que fueron vitales para el desarrollo normal de la misma. Bajo observación, causa y error, se pulieron los ejes temáticos que presentaban mayor inconveniente y así, se construyó parámetros claves para perfeccionar los procesos logísticos.

Referencias bibliográficas.

- ❖ Comercializadora la posada (2010) Manual de funcionamiento corporativo
- ❖ Estudio interno administrativo (2015), indicadores de gestión y know how, junta directiva.