

Informe final de opción de Grado Práctica empresarial

Valentina Fandiño Piamonte

Trabajo de grado para optar el título de Negocios Internacionales

Director

Yolanda Sofia Quintero Suarez

Magister en administración de las organizaciones

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Negocios Internacionales

2023

Contenido

Introducción	6
1. Informe final de opción de grado practica empresarial	7
1.1 Justificación.....	7
1.2 Objetivos	8
1.2.1 Objetivo general	8
1.2.3 Objetivos específicos	8
2. Perfil de la empresa.....	9
2.1 Razón social de la empresa	10
2.2 Objeto social de la empresa.....	10
2.3 Dirección, teléfono, correo electrónico y jefe inmediato en la empresa	11
2.4 Estructura organizacional.....	11
2.4.1 Misión de la empresa.....	11
2.4.2 Valores de la compañía	11
2.4.3 Organigrama de la empresa	12
2.5 Aspectos Económicos	12
2.5.1 Entorno Macroeconómico	12
2.5.2 Entorno Microeconómico	15
2.6 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa	17
2.6.10 Price Smart	¡Error! Marcador no definido.
2.7 Aspectos del Mercado que atiende la empresa	25
3. Cargo y funciones desempeñadas	26
3.1 Cargo desempeñado	26

3.2 Funciones asignadas	26
3.3 Procesos, procedimientos y herramientas	27
4. Marco Conceptual y normativo	28
4.1 Marco Conceptual	28
4.2 Marco Normativo	30
5. Aportes	31
5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa	31
5.1.1 Identificación de la situación problemática	35
5.1.2 Contribución de conocimiento a la empresa	36
5.1.3 Impacto desde los resultados y/o logros	36
5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo	38
6. Conclusiones y Recomendaciones	39
Referencias	40

Resumen

Este informe detalla la experiencia de práctica empresarial llevada a cabo en Lactalis, una empresa líder en la industria láctea. El objetivo principal de esta práctica fue identificar deficiencias en la cadena de suministro de la empresa, con un enfoque especial en el cliente D1, y proponer mejoras sustanciales. Durante la práctica, se desempeñaron funciones cruciales relacionadas con el monitoreo de las órdenes de compra, la gestión de inventarios, la comunicación con clientes y proveedores, y la generación de informes estratégicos. Las mejoras implementadas resultaron en una mayor eficiencia operativa, una mejor planificación de inventarios y una comunicación más efectiva, lo que benefició tanto a la empresa como a sus clientes.

Palabras claves: Lactalis, cadena de abastecimiento, distribución, cliente D1, práctica empresarial, mejora de procesos, gestión de clientes, logística.

Abstract

This report provides an in-depth overview of a business internship experience conducted at Lactalis, a leading company in the dairy industry. The primary objective of this internship was to identify deficiencies in the company's supply chain, with a specific focus on client D1, and propose substantial improvements. During the internship, critical functions related to order monitoring, inventory management, communication with clients and suppliers, and the generation of strategic reports were performed. The implemented improvements resulted in enhanced operational efficiency, improved inventory planning, and more effective communication, benefiting both the company and its clients.

Keywords: Lactalis, supply chain, client D1, business internship, operational efficiency, inventory management, business communication.

Introducción

El sector lácteo engloba una industria dedicada a la producción, procesamiento y comercialización de una amplia gama de productos lácteos. Entre estos valiosos alimentos se encuentran la leche, el queso, la mantequilla, el yogur, la crema y otros derivados de este nutritivo recurso.

El presente informe tiene como objetivo brindar una descripción detallada de la experiencia en la empresa Lactalis donde se desarrolló las prácticas empresariales. Durante un período de seis meses, tuve la oportunidad de desempeñarme en el área de gestión de clientes, específicamente enfocado en los clientes D1 y Price Smart.

En este informe, se abordarán diversos aspectos relacionados con mi participación en la empresa, incluyendo mis responsabilidades y funciones, así como las contribuciones y aportes que realicé durante mi tiempo en Lactalis. Además, se dará a conocer de que se trata esta compañía y cuáles son sus desafíos y oportunidades.

Lactalis es una destacada empresa francesa que ocupa un lugar prominente a nivel mundial en el sector lácteo, destacándose por su especialización en la producción y comercialización de una diversa gama de productos lácteos. Con una sólida reputación, la compañía cuenta con una amplia cartera de marcas de renombre a nivel global, entre las que destacan Président, Galbani, Parmalat y otras igualmente reconocidas. Asimismo, Lactalis también es un productor destacado de marcas propias o de distribuidor, suministrando a diversas cadenas de supermercados y tiendas minoristas. Algunas de sus marcas propias son D1 y Price Smart, consolidándose, así como un referente en la industria láctea.

1. Informe final de opción de grado practica empresarial

En este capítulo, se abordará la justificación y los objetivos de la práctica empresarial en la empresa Lactalis. Se explicará la necesidad que impulsó la vinculación como practicante en la empresa, destacando la importancia de fortalecer la gestión de clientes y optimizar la cadena de abastecimiento y distribución para mantenerse competitivos en el mercado lácteo.

Posteriormente, se presentarán los objetivos establecidos para la práctica, tanto el objetivo general como los objetivos específicos. El objetivo general se centra en determinar las falencias que afectan al cliente D1 en cuanto a la cadena de abastecimiento y distribución, proponiendo mejoras para optimizar este sistema. Los objetivos específicos detallan los pasos para lograr el objetivo general, incluyendo el análisis del sistema actual, la identificación de puntos críticos y causas de falencias, y el diseño de propuestas de mejora.

1.1 Justificación

La vinculación como practicante en la empresa Lactalis se llevó a cabo debido a una necesidad identificada por parte de la empresa de fortalecer su gestión de clientes y optimizar su cadena de abastecimiento y distribución. Esta necesidad surge en un contexto competitivo y dinámico, en el cual Lactalis busca mantenerse como líder en la industria láctea y brindar un servicio de calidad a sus clientes.

Al elegir esta práctica como opción de grado, busque adquirir experiencia práctica en el campo empresarial y aplicar los conocimientos teóricos adquiridos a lo largo de mi formación académica. Considero que esta experiencia fue fundamental para complementar mi aprendizaje teórico y desarrollar habilidades y competencias necesarias para mi futura carrera profesional.

Mi apuesta de valor durante esta práctica se centró en aportar soluciones y mejoras concretas a los procesos de gestión de clientes, cadena de abastecimiento y distribución de Lactalis. A través de mi compromiso, dedicación y conocimientos, pretendí contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la empresa, identificando oportunidades de mejora, implementando soluciones eficientes y brindando un servicio de calidad a los clientes.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Determinar las falencias que comprometen al cliente D1 en relación a la cadena de abastecimiento y distribución, y proponer mejoras para optimizar este sistema.

1.2.3 Objetivos específicos

- Identificar los puntos críticos y las principales causas de las falencias en el sistema de cadena de abastecimiento y distribución del cliente D1.
- Analizar el sistema actual de la cadena de abastecimiento y distribución del cliente D1, identificando las falencias y áreas de mejora.
- Diseñar propuestas de mejora específicas para optimizar el sistema de cadena de abastecimiento y distribución del cliente D1, considerando aspectos como la logística, la gestión de inventario, el transporte y la comunicación con proveedores.

2. Perfil de la empresa

Lactalis fue fundada por André Besnier en Laval, Francia, en 1933. Comenzó como una pequeña empresa que recolectaba 35 litros de leche y producía 17 quesos camembert. En 1955, Michael Besnier, hijo de André, se hizo cargo de la empresa y diversificó su producción, fabricando mantequilla, nata y comercializando leche. En 1968, la empresa lanzó la marca Président, que se convirtió en la primera marca láctea del mundo que abarcaba múltiples categorías y Michael Besnier decidió lanzar la primera leche envasada en cartón Tetra Pak. Luego, gracias al queso brie, Lactalis logró entrar al mercado estadounidense.

En 1988, Lactalis se convirtió en el único propietario de la marca de leche y continuó con su crecimiento internacional, expandiéndose por Ucrania, Polonia, Egipto e Italia con la ayuda de Bridel y Societe des Cvaes de Roquefort. En el año 2000, Emmanuel Besnier, hijo de Michael, tomó la presidencia de la compañía y aceleró su crecimiento a nivel internacional. La empresa se asoció con Galbani, una empresa italiana de quesos, y con el apoyo de Nestlé comenzaron a fabricar yogures y postres lácteos.

En 2011, Lactalis adquirió Parmalat llegando a Colombia, convirtiéndose en la empresa líder en productos lácteos a nivel mundial. Desde entonces, ha seguido adquiriendo diferentes empresas, como Tirumala y Harvey fresh, Sanulac, Kraft y Itambe. En la actualidad, Lactalis es una de las mayores empresas lácteas del mundo, con presencia en más de 100 países y con más de 80,000 empleados en todo el mundo. La empresa ha alcanzado una facturación de 20 millones de euros y continúa su desarrollo a nivel local e internacional. (Grupo Lactalis, 2023)

2.1 Razón social de la empresa

Lactalis Colombia. S.A

2.2 Objeto social de la empresa

El objeto social de la compañía según la cámara de comercio (2022):

La explotación, distribución, importación, prestación de servicios, consignación y en general realizar cualquier actividad relacionada con la industria y comercio de productos agropecuarios y sus derivados, así como la representación por cuenta propia o de terceros de dichos productos. Igualmente, la sociedad podrá prestar auxilio técnico y administrativo destinado al fomento de actividades deportivas. En desarrollo de su objeto social y relación directa con el mismo, la sociedad podrá: (A). Adquirir, enajenar, arrendar, gravar y en general disponer en cualquier forma de bienes e inmuebles. (B). Obtener derechos de propiedad sobre marcas, patentes, dibujos, diseños y cederlos a cualquier título. (C). Efectuar operaciones bancarias de cualquier índole, incluyendo, de manera enunciativa, operaciones de cuenta corriente, préstamo, descuento, otorgando y recibiendo garantías reales y personales. (D). Actuar como inversionista en otras sociedades, existentes o por constituir, que no son colectivas y cuyo objeto social sea similar al de esta sociedad, adquiriendo al efecto partes sociales o acciones. (E). En general, celebrar toda clase de actos o contratos, civiles o comerciales, principales o de garantía. Adicionalmente, la sociedad podrá realizar todos los actos dirigidos al comercio de partes, piezas (autopartes), llantas y accesorios (lujos) para vehículos automotores, toda vez que se justifica la ampliación de nichos de mercado directos asociados a la actividad. (P.3)

2.3 Dirección, teléfono, correo electrónico y jefe inmediato en la empresa

Jefe inmediato: Vanessa Peralta

Correo electrónico: vanessa.peralta@co.lactalis.com

Teléfono: 3157920824

Dirección: Diagonal 182# 20-84

2.4 Estructura organizacional

La estructura organizacional es un aspecto fundamental en cualquier empresa, ya que define cómo se dividen las tareas, roles y responsabilidades entre los miembros de la organización.

La misión de la empresa, por su parte, es una declaración formal que define el propósito de la organización, sus valores y objetivos a largo plazo.

El organigrama, por otro lado, es una representación gráfica de la estructura organizacional de la empresa, que muestra los diferentes niveles jerárquicos, departamentos y cargos de la organización.

2.4.1 Misión de la empresa

“Con pasión acompañamos a los colombianos a vivir experiencias ofreciendo alimentos con la mejor relación precio-calidad, siendo rentables y fieles a nuestra cultura”. (Código de ética, 2019, P. 5)

2.4.2 Valores de la compañía

- Ambición: Alto desempeño, mejora continua, desarrollo de personas
- Compromiso: Espíritu emprendedor, perseverancia, responsabilidad, lealtad

- Sencillez: Accesibilidad, transparencia, pragmatismo. (Código de ética, 2019)

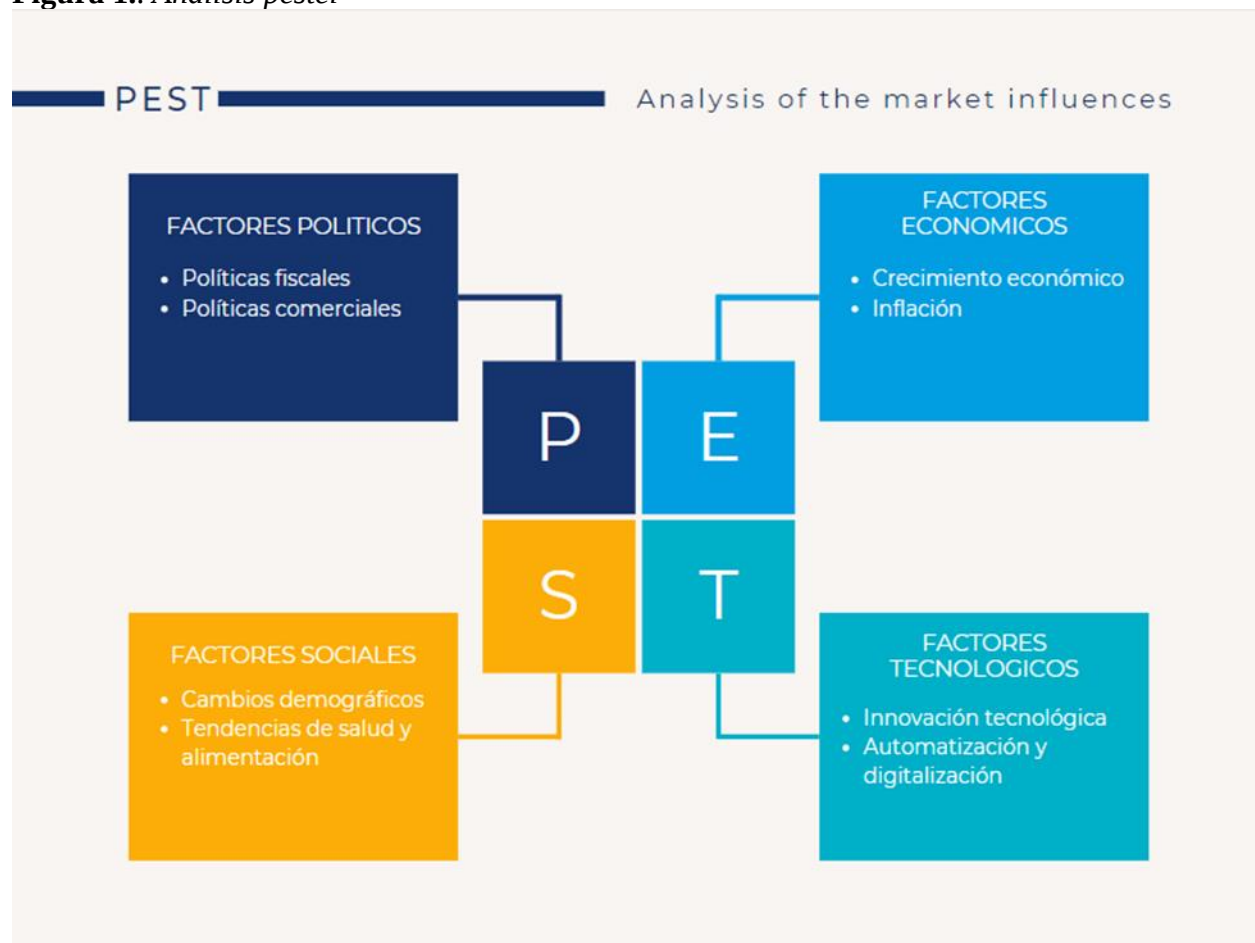
2.4.3 Organigrama de la empresa

El organigrama de la empresa (Véase anexo 1) visualmente lineal principalmente es dirigido por el director general quien es la figura máxima a nivel jerárquico teniendo reportes directos de las directivos y gerentes de las diferentes áreas que conforman la compañía quienes a su vez tienen su equipo de trabajo conformado por jefes nacionales, gerentes regionales, y lideres.

2.5 Aspectos Económicos

2.5.1 Entorno Macroeconómico

El entorno macroeconómico es un factor clave que condiciona el desarrollo de las actividades de una organización. A continuación, se realizará un análisis detallado de las variables económicas en términos de políticas, económicas, sociales y tecnológicas, para evidenciar cómo afectan a la empresa Lactalis.

Figura 1.. Análisis pestel

Teniendo en cuenta los cuatro factores principales se puede concluir que:

Factores políticos:

Políticas fiscales: Los cambios en las políticas fiscales, como impuestos y tasas, pueden influir en los costos de producción y en la demanda de los productos de Lactalis.

Políticas comerciales: Las políticas relacionadas con el comercio internacional, como aranceles y acuerdos comerciales, pueden afectar la competencia y la exportación/importación de productos lácteos.

Factores Económicos:

Crecimiento económico: El crecimiento económico afecta directamente la demanda de productos lácteos. En períodos de crecimiento, es probable que haya un aumento en el consumo de lácteos, mientras que en períodos de recesión la demanda puede disminuir.

Inflación: Los niveles de inflación pueden impactar en los costos de producción y en los precios de los productos lácteos, lo que afecta tanto a la rentabilidad de la empresa como al poder adquisitivo de los consumidores.

Factores Socio-culturales:

Cambios demográficos: Los cambios en la estructura demográfica, como el envejecimiento de la población o los cambios en los hábitos de consumo, pueden influir en la demanda de productos lácteos.

Tendencias de salud y alimentación: La conciencia sobre la salud y la alimentación puede afectar la demanda de productos lácteos, especialmente en relación con las preferencias por productos orgánicos o alternativas vegetales.

Factores Tecnológicos:

Innovación tecnológica: Los avances tecnológicos pueden tener un impacto significativo en la cadena de producción y distribución de productos lácteos, mejorando la eficiencia y reduciendo costos.

Automatización y digitalización: La implementación de tecnologías automatizadas y sistemas de gestión digital puede optimizar los procesos internos de Lactalis, mejorando la eficiencia operativa y la toma de decisiones.

2.5.2 Entorno Microeconómico

Figura 2.. *Cinco fuerzas de Porter*



Tomada de Canva

a) Amenaza de nuevos competidores entrantes:

La industria de productos lácteos requiere una inversión considerable en instalaciones de producción, distribución y marketing. Además, existen barreras de entrada relacionadas con la lealtad de los consumidores hacia marcas establecidas y las economías de escala. A pesar de esto, la amenaza de nuevos entrantes no puede descartarse por completo, ya que existen empresas regionales y locales que pueden ingresar al mercado. Lactalis debe mantener su enfoque en la innovación y la diferenciación de productos para protegerse contra posibles nuevos competidores.

b) Poder de negociación de los proveedores:

Lactalis depende de una amplia red de proveedores de materias primas, como leche y otros ingredientes lácteos. Sin embargo, debido a su posición dominante en la industria, Lactalis tiene cierto poder de negociación sobre sus proveedores. La empresa puede asegurar el suministro de materias primas a precios competitivos y establecer relaciones a largo plazo con los proveedores clave. Esto le permite mantener la calidad de sus productos y controlar sus costos de producción.

c) Poder de negociación de los clientes:

En el mercado de productos lácteos, los compradores, como los supermercados y los minoristas, tienen cierto poder de negociación debido a la disponibilidad de opciones y la capacidad de comparar precios y productos. Sin embargo, Lactalis ha construido relaciones sólidas con sus clientes y ha establecido marcas reconocidas en el mercado, lo que le otorga cierto grado de poder de negociación. Además, la calidad y la reputación de los productos de Lactalis pueden ser factores decisivos para los consumidores, lo que reduce el poder de negociación de los compradores.

d) Amenaza de productos sustitutos:

En el mercado de productos lácteos, existen diversos productos sustitutos, como alternativas a base de soja, almendra o arroz, que pueden ser utilizados como reemplazos de la leche y los productos lácteos tradicionales. La creciente conciencia sobre la salud y la sostenibilidad ha llevado a un aumento en la demanda de estos productos sustitutos. Lactalis debe adaptarse a las preferencias cambiantes de los consumidores y diversificar su portafolio de productos para minimizar la amenaza de los productos sustitutos.

e) Rivalidad entre competidores existentes:

Lactalis es uno de los principales actores en la industria de productos lácteos a nivel mundial. Su posición competitiva se ve afectada por la rivalidad con otros grandes competidores en el mercado, como Alquería, Alpina, Colanta, entre otros. La competencia es intensa, y las empresas compiten en términos de calidad, precio, innovación, distribución y marketing. Sin embargo, Lactalis ha logrado mantener una sólida posición gracias a su amplio portafolio de marcas reconocidas y su enfoque en la calidad de sus productos.

2.6 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa

Figura 3. Parmalat - leche liquida

Leche Entera	Leche Semidescremada	Leche Semidescremada Fortificada	Leche Deslactosada zymil Semidescremada
			
Bolsa 200ml, 800ml, 900ml 1100ml Sixpack 900ml y 1100ml Brik 946ml	Bolsa 800ml	Bolsa 400ml, 1000ml Sixpack 1000ml	Bolsa 900ml y 1100ml Sixpack 1100ml Brik 946ml

Adaptado de: Parmalat,2023

Figura 4. *Parmalat - leche en Polvo*

Leche Entera en Polvo Vitamina D	Leche Fortificada	Leche Deslactosada zymil Semidescremada
		
Bolsa 200g, 380g y 900g	Bolsa 400g y 900g	Bolsa 380g

Adaptado de Parmalat,2023

Figura 5. *Alimento Lácteo*

Alimento Lácteo Parmalat Max

Bolsa 104g y 350g

Adaptado de: Parmalat,2023

Figura 6. Derivados lácteos

Avena Parmalat	Yogurt cereal Paw Patrol	Bebida Láctea Paw Patrol	Yogurt Trozos	Kumis Natural	Bebida Láctea Like
					
Bolsa SixPack de 200ml Brik 200ml	Vaso 132g	Vaso 150 ml Bolsa 1000ml, Pack X8 150ml	Vaso 150g 4pack 150g	Bolsa 1L	Vaso 120ml

Adaptado de Parmalat,2023

Figura 7. Culinarios

Crema de Leche	Crema de leche gourmet	Leche Condensada	Sshup	Dulce de leche
				
Bolsa 125ml, 200ml, 400 ml y 800 ml, 1.1 L, 5 kg y 10kg Brik 200 ml y 1000ml		Doypack 100g y 300g Lata 100g y 400g Garrafa 6.	Tubo 6pack tubo de 30g Tarjeta 20 tubos 30g Bolsa 50 tubos de 15g	Vaso 220g y 470g

Adaptado de Parmalat,2023

Tabla 1. Proleche

Arequipe	
	
Vaso 150g, 220g y 500g	
Caja por 6 vasos x 50g	
Caja por 24	

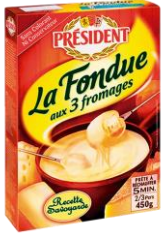
Adaptado de Parmalat,2023

Figura 8. President

Crema de Brie	Crema de Camembert	Crema de Cheddar	Crema de Emmental
			

Adaptado de: Parmalat,2023

Tabla 2. Delicatessen y Charcutería

Brie	Fondue	Fundido	Emmental	Madrigal
				

Adaptado de Parmalat,2023

Figura 10 . Latti – Leche liquida

			
L.UHT brik semidesc deslac 900 ml latti	L. UHT brik entera 900 ml LATTI	L. deslacto descrema tetrapak 900 ml	L. entera brik latti x200 ml

Adaptado de: Tiendas D1,2023

Figura 11. Latti - Leche en polvo

		
L. polvo ent con vit A y D latti 350gr	L. en polvo deslactosada latti 400 gr	L. polvo desc con vit a y d latti 400gr

Adaptado de: Tiendas D1,2023

Figura 12. Latti - Derivados lácteos

			
Avena bolsa UHT entera Latti 200 ml	Crema de leche bolsa Latti 200 ml	Fourpack biofens multisabor 120ml x 4	3 L..uht achocolatada y fresa brik latti x200ml

Adaptado de: Tiendas D1,2023

Figura 13. Latti - Derivados lácteos

		
Bebida láctea mora latti 1000 y 200g	Bebida láctea fresa latti 1000 y 200g	Bebida láctea melocotón latti 1000 y 200g
		
Kumis botella x 1000gr latti	Sixpack kumis bol natural latti 200 ML	

Adaptado de: Tiendas D1,2023

Figura 14: Price Smart: Members

Tomada de: Price Smart,2023

2.7 Aspectos del Mercado que atiende la empresa

Figura 15.. Matriz Ansoff

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Tomada de: (Economipedia,2017)

Estrategia de Penetración de Mercado: Lactalis puede enfocarse en aumentar sus ventas de productos lácteos a los clientes actuales, a través de estrategias como promociones, descuentos o programas de fidelización. Esto implica mantener su enfoque en el mercado actual y con los productos que ya ofrece.

Estrategia de Desarrollo de Productos: La empresa puede lanzar nuevos productos lácteos para satisfacer las necesidades y preferencias cambiantes de sus clientes actuales. Esto implica explorar oportunidades de innovación y ampliación de la línea de productos.

Estrategia de Desarrollo de Mercado: Lactalis puede buscar expandirse a nuevos segmentos de mercado dentro del país o en el extranjero. Esto implica alcanzar nuevos clientes con sus productos lácteos existentes, ingresando a regiones geográficas no atendidas previamente.

Estrategia de Diversificación: La empresa puede explorar nuevos mercados y productos no relacionados con los lácteos. Esto implica una expansión más arriesgada y requiere investigar y desarrollar nuevos productos o ingresar a industrias diferentes.

3. Cargo y funciones desempeñadas

3.1 Cargo desempeñado

Practicante de marcas propias

3.2 Funciones asignadas

- Monitorear el estado de las órdenes de compra de D1 y Price Smart y asegurarse de que se cumplan con los plazos de entrega acordados.
- Comunicarse con los clientes para resolver cualquier problema o retraso en la entrega.
- Verificar y tener un control de la disponibilidad de los productos solicitados junto con el área de planeación,
- Programar y mantener registros precisos de las citas programadas, incluyendo detalles como la fecha, hora, cantidad de vehículos, numero de cajas, producto y observaciones de la cita.
- Cruzar órdenes de compra con el nivel de servicio de la compañía para determinar el cumplimiento y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.
- Realizar el seguimiento de los productos que están próximos a su fecha de vencimiento o caducidad, asegurando su utilización hasta el límite de tiempo pactado con el cliente.

- Comunicarse con el equipo de inventarios y los proveedores para gestionar adecuadamente la salida de productos en fecha corta.
- Proporcionar una comunicación clara y efectiva a la KAM sobre las novedades que se presenten.

3.3 Procesos, procedimientos y herramientas

Procesos

Gestión de órdenes de compra: Este proceso consistía en monitorear el estado de las órdenes de compra de los clientes D1 y Price Smart. Su objetivo era asegurarse de que se cumplieran los plazos de entrega acordados y que los productos solicitados estuvieran disponibles para su envío.

Comunicación con clientes: Este proceso implicaba establecer una comunicación efectiva con los clientes para resolver cualquier problema o retraso en la entrega de los productos. La interacción con los clientes era fundamental para mantener una relación comercial sólida y satisfacer sus necesidades.

Verificación y control de disponibilidad de productos: Este proceso requería verificar y mantener un control sobre la disponibilidad de los productos solicitados por los clientes. Trabajar en conjunto con el área de planeación ayudaba a asegurar que los productos estuvieran listos para su entrega en el momento adecuado.

Procedimientos:

Recepción y registro de pedidos: Este procedimiento detallaba cómo recibir y registrar adecuadamente los pedidos realizados por los clientes D1 y Price Smart. Esto facilitaba la organización y seguimiento de los pedidos.

Facturación y despacho: Este procedimiento establecía la forma en que se debían facturar los pedidos y coordinar su despacho hacia los clientes. Garantizaba que los productos fueran entregados de manera oportuna.

Seguimiento de entregas y nivel de servicio: Este procedimiento implicaba hacer seguimiento a las entregas realizadas a los clientes y evaluar el nivel de servicio brindado. En caso de detectar desviaciones o incumplimientos, se tomaban medidas correctivas.

Herramientas:

Sistema de gestión de ventas y pedidos: Esta herramienta era utilizada para registrar y gestionar las órdenes de compra, facilitando la comunicación entre los diferentes departamentos involucrados en el proceso de ventas.

Sistema de programación y seguimiento de citas: Esta herramienta permitía programar y mantener un registro preciso de las citas para la entrega de productos a los clientes. Facilitaba la organización logística y el seguimiento de las entregas.

Plataforma de comunicación interna y externa: Esta herramienta era utilizada para comunicarse tanto con los departamentos internos de Lactalis como con los clientes D1 y Price Smart. Facilitaba la coordinación y resolución de problemas de manera efectiva.

4. Marco Conceptual y normativo

4.1 Marco Conceptual

Para comprender el presente trabajo en su totalidad, es necesario dar a conocer el significado de algunas palabras claves para que de este modo ayude a la interpretación correcta del presente informe.

Marcas propias: son productos que se venden bajo el nombre de la marca del minorista o distribuidor. (Roldán, 2017). Estos productos son fabricados por Lactalis, pero se venden bajo la marca del minorista.

Cadena de abastecimiento: (también conocida como cadena de suministro) se refiere al conjunto de actividades y procesos que están involucrados en la producción y distribución de bienes y servicios desde los proveedores de materias primas hasta los consumidores finales. (Remigio, 2019)

Seguimiento de órdenes: el seguimiento de órdenes es un proceso que se utiliza en la gestión de la cadena de suministro para rastrear el progreso de una orden desde el momento en que se realiza hasta que se entrega al cliente. Este proceso implica la supervisión de todas las etapas de la cadena de suministro, desde la producción hasta la entrega final del producto o servicio. (IBM, 2017)

Inventario: se refiere a la cantidad total de bienes o materiales que una empresa posee para la venta o para su uso en la producción de bienes o servicios. El inventario puede incluir una amplia variedad de elementos, desde materias primas y productos en proceso hasta productos terminados y mercancías en las estanterías de las tiendas. (Escolme, 2023)

Logística: es el proceso de planificación, implementación y control de la gestión de la cadena de suministro, que incluye el movimiento y almacenamiento de bienes, servicios e información, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente. (Facultad de estudios a distancia 1, Introducción a la logística, 2023)

Derivados lácteos: son productos alimentarios elaborados a partir de la leche o sus componentes, como la caseína o el suero lácteo. Estos productos pueden ser sólidos o líquidos y se utilizan en una amplia variedad de aplicaciones culinarias e industriales. (leche Pascual, 2022)

Servicio al cliente: atender y satisfacer las necesidades de los clientes para garantizar su satisfacción y fidelidad. (Daniela terreros, 2021)

4.2 Marco Normativo

Decreto 616 de 2006: Está relacionado con la regulación técnico-sanitaria de los productos lácteos, incluida la leche y sus derivados. Este decreto establece las normas y requisitos que deben cumplir los productos lácteos para garantizar su calidad, inocuidad y adecuada comercialización en el país. (Ministerio de la protección social, 2006)

Aspectos positivos

- Estándares de calidad: El decreto establece requisitos rigurosos para la calidad y seguridad de la leche y sus derivados. Para Lactalis, cumplir con estos estándares puede contribuir a mejorar la percepción de calidad y confianza en sus productos por parte de los consumidores, lo que puede aumentar su cuota de mercado.
- Imagen corporativa: El cumplimiento de las normas y regulaciones sanitarias puede fortalecer la imagen de Lactalis como una empresa responsable y comprometida con la seguridad alimentaria y el bienestar de los consumidores.

Aspectos negativos

- Costos de cumplimiento: Para ajustarse a los requisitos del Decreto 616 de 2006, Lactalis puede necesitar invertir en mejoras de infraestructura, tecnología y procesos, lo que podría generar costos adicionales.
- Regulaciones y sanciones: En caso de que Lactalis no cumpla plenamente con las normas establecidas, podría enfrentar sanciones o multas por parte de las autoridades, lo que afectaría su rentabilidad y reputación.

5. Aportes

5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa

- Eficiencia en la gestión de pedidos: Durante mis prácticas, me enfoqué en monitorear y asegurar el cumplimiento de los plazos de entrega de las órdenes de compra de D1 y Price Smart. Implementé un sistema de seguimiento y recordatorios que optimizó el proceso de gestión de pedidos y ayudó a evitar retrasos. Esto contribuyó a mejorar la eficiencia y la satisfacción del cliente.

Figura 16. Seguimiento de órdenes de compra

REGION	CEDI CARGUE	CEDI	REGIONAL	SAP REGIONAL	ORDEN DE COMPRA	SEM FACT	FECHA FACT	FECHA PEDIDO	FECHA ENTREGA
CENTRO	MEDELLIN	CHIA	TOCANCIPA	5310262	4501841919	18	1/05/2023	24/04/2023	2/05/2023
COSTA	MEDELLIN	CERETE	CERETE	6067168	4501843016	17	29/04/2023	25/04/2023	2/05/2023
COSTA	MEDELLIN	CERETE	CERETE	6067168	4501843016	17	29/04/2023	25/04/2023	2/05/2023
COSTA	MEDELLIN	CERETE	CERETE	6067168	4501843016	17	29/04/2023	25/04/2023	2/05/2023
COSTA	MEDELLIN	CERETE	CERETE	6067168	4501843016	17	29/04/2023	25/04/2023	2/05/2023
COSTA	MEDELLIN	CERETE	CERETE	6067168	4501843016	17	29/04/2023	25/04/2023	2/05/2023
COSTA	MEDELLIN	CERETE	CERETE	6067168	4501843016	17	29/04/2023	25/04/2023	2/05/2023
COSTA	MEDELLIN	CERETE	CERETE	6067168	4501843016	17	29/04/2023	25/04/2023	2/05/2023

DIAS PARA ENTREGA	FECHA PRORROGA	COD SAP	ARTICULO	CATEGORIA	PRODUCTO	CTD.UMC	CANTIDAD	KL PEDIDOS	KG ENTREGADOS
8		827297	12000496	DERIVADO	SIXPACK KUMIS BOL NATURAL LATTI 200 ML	300	3.000	3.600	3.600
7		827769	12000146	DERIVADO	BEBIDA LACTEA FRESA LATTI 1000G	34	2.010	2.010	2.010
7		827771	12000152	DERIVADO	BEBIDA LACTEA MORA LATTI 1000G	10	600	600	600
7		827770	12000155	DERIVADO	BEBIDA LACTEA MELOCOTON LATTI 1000G	20	1.200	1.200	1.200
7		827768	12000063	DERIVADO	BEBIDA LACTEA MORA LATTI 200G	57	3.420	684	684
7		827766	12000064	DERIVADO	BEBIDA LACTEA FRESA LATTI 200G	50	3.000	600	600

KL NO ENTREGADOS	STATUS ENTREGA	IN FULL	NOVEDAD	OBSERVACION	TIPO DE LECHE
-	Completo	100%			DERIVADOS
-	Completo	100%			DERIVADOS
-	Completo	100%			DERIVADOS
-	Completo	100%			DERIVADOS
-	Completo	100%			DERIVADOS
-	Completo	100%			DERIVADOS

Adaptado de: Parmalat, 2023

En la figura 4 se puede observar todos los datos necesarios para el cumplimiento, como el lugar de entrega, el número de orden, la fecha de entrega, el número y nombre del producto, la cantidad solicitada en unidades como en kilos, y al final de esta una casilla en donde se determinaba cuanto había sido entregado y la observación necesaria cuando hubiese lugar.

- Implementación de citas fijas: Para la entrega de las órdenes de compra se necesitaba solicitar citas directamente a los compradores regionales, sin embargo, a la semana debía a ver un contacto frecuente para su asignación. Al pasar del tiempo se implementó la asignación de citas fijas para evitar cualquier retraso, ahorrar tiempo y evitar mala digitalización.

Figura 17. Citas fijas

GIRARDOTA	PRODUCTO	FRECUENCIA ENTREGA	TIPO DE PRODUCTO	CITAS FIJAS
	3 L.UHT ACHOCOLATADA BRIK LATTI X200ML	MA JU	SECO	MARTES : 10 AM Y JUEVES 10 AM
	3 L. UHT SABOR FRESA BRIK LATTI X200ML	MA JU	SECO	MARTES : 10 AM Y JUEVES 10 AM
	FOURPACK BIOFENS MULTISABOR 120ML X 4	MI	REFRIGERADO	9:00 p. m.
	L. ENTERA BRIK LATTI X200 ML	MA	LECHE	10:00 a. m.
ORIENTE	PRODUCTO	FRECUENCIA ENTREGA	TIPO DE PRODUCTO	CITA FIJA
	3 L.UHT ACHOCOLATADA BRIK LATTI X200ML	LU SA	SECO	LUNES 5 PM Y SABADO 3 PM
	3 L. UHT SABOR FRESA BRIK LATTI X200ML	LU SA	SECO	LUNES 5 PM Y SABADO 3 PM
	FOURPACK BIOFENS MULTISABOR 120ML X 4	MI	REFRIGERADO	MIERCOLES 10:30 AM
	L. POLVO ENT CON VIT A Y D LATTI 350GR	MI SA	POLVO	MIERCO: 4 PM Y SABADO 12 PM
CERETE	PRODUCTO	FRECUENCIA ENTREGA	TIPO DE PRODUCTO	CITA FIJA
	3 L.UHT ACHOCOLATADA BRIK LATTI X200ML	JU	SECO	8:00 a. m.
	3 L. UHT SABOR FRESA BRIK LATTI X200ML	JU	SECO	8:00 a. m.
	BEBIDA LACTEA FRESA LATTI 1000G	MA SA	REFRIGERADO	4:00 p. m.
	BEBIDA LACTEA MORA LATTI 1000G	MA SA	REFRIGERADO	4:00 p. m.
	BEBIDA LACTEA MELOCOTON LATTI 1000G	MA SA	REFRIGERADO	4:00 p. m.
	BEBIDA LACTEA MORA LATTI 200G	MA SA	REFRIGERADO	4:00 p. m.
	BEBIDA LACTEA FRESA LATTI 200G	MA SA	REFRIGERADO	4:00 p. m.
	BEBIDA LACTEA MELOCOTON LATTI 200G	MA SA	REFRIGERADO	4:00 p. m.
	FOURPACK BIOFENS MULTISABOR 120ML X 4	SA	REFRIGERADO	4:00 p. m.
	KUMIS BOTELLA X 1000GR LATTI	SA	REFRIGERADO	4:00 p. m.
	MDD AVENA BOLSA UHT ENTERA LATTI 200 ML	SA	SECO	8:00 a. m.
	SIXPACK KUMIS BOL NATURAL LATTI 200 ML	SA	REFRIGERADO	4:00 p. m.
EJE CAFETERO	PRODUCTO	FRECUENCIA ENTREGA	TIPO DE PRODUCTO	CITAS FIJAS
	FOURPACK BIOFENS MULTISABOR 120ML X 4	VI	REFRIGERADO	9:00 a. m.
	L. POLVO DESC CON VIT A Y D LATTI 400GR	VI	POLVO	8:00 a. m.
	L. POLVO ENT CON VIT A Y D LATTI 350GR	VI	POLVO	8:00 a. m.

- Monitoreo de las ventas: Desarrollar una tabla dinámica para monitorear diariamente el estado de las ventas en relación con el objetivo mensual, la cual permitió el seguimiento día a día de las ventas, lo que proporcionó una visión actualizada y detallada del

progreso hacia el objetivo mensual. Esto permitió identificar rápidamente cualquier desviación y tomar medidas correctivas de inmediato.

Figura 18. Seguimiento de ventas

		TOTAL KL	532.162	3.863.820	4.395.981	4.504.054	4.103.890		
CATEGORIA	CODIGO SAP	PRODUCTO	PTE ENTREGA	KL ENTREGADOS	KL ENT + PTE	ORDENES MES	FORECAST MES	PORCENTAJE	CUMPLIMIENTO
DERIVADO	827846	3 L UHT ACHOCOLATADA BRIK LATTI X200ML	2.544	30.955	33.499	33.504	31.000	108%	100%
DERIVADO	827848	3 L UHT SABOR FRESA BRIK LATTI X200ML	2.064	24.494	26.558	26.688	26.000	103%	94%
DERIVADO	827769	BEBIDA LACTEA FRESA LATTI 1000G	14.190	99.090	113.280	115.410	110.000	105%	90%
DERIVADO	827766	BEBIDA LACTEA FRESA LATTI 200G	5.496	54.912	60.408	60.420	55.373	109%	99%
DERIVADO	827770	BEBIDA LACTEA MELOCOTON LATTI 1000G	13.050	102.555	115.605	115.715	112.575	103%	91%
DERIVADO	827767	BEBIDA LACTEA MELOCOTON LATTI 200G	5.064	52.656	57.720	57.732	48.583	119%	108%
DERIVADO	827771	BEBIDA LACTEA MORA LATTI 1000G	7.785	64.860	72.645	72.690	78.976	92%	82%
DERIVADO	827768	BEBIDA LACTEA MORA LATTI 200G	5.184	43.056	48.240	48.246	50.053	96%	86%
DERIVADO	827803	CREMA DE LECHE BOLSA LATTI 200 ML	14.000	112.230	126.230	141.120	100.000	141%	112%
DERIVADO	827822	FOURPACK BIOFENS MULTISABOR 120ML X 4	7.805	61.197	69.002	69.005	60.000	115%	102%
DERIVADO	827828	KUMIS BOTELLA X 1000GR LATTI	4.860	42.648	47.508	47.520	43.330	110%	98%
LECHE LIQUIDA	827842	L. ENTERA BRIK LATTI X200 ML	2.640	39.811	42.451	42.480	40.000	106%	100%
LECHE POLVO	827741	L. POLVO DESC CON VIT A Y D LATTI 400GR	1.440	8.040	9.480	11.040	5.000	221%	161%
LECHE POLVO	827740	L. POLVO ENT CON VIT A Y D LATTI 350GR	14.280	58.429	72.709	75.684	110.000	69%	53%
LECHE LIQUIDA	827416	L. UHT BRIK SEMIDESC DESLAC 900 ML LATTI	181.440	1.116.709	1.298.149	1.298.160	1.050.000	124%	106%
LECHE LIQUIDA	827799	LECHE DESLACTO DESCREMA TETRAPAK 900 ML	-	192.240	192.240	200.880	150.000	134%	128%
LECHE POLVO	827709	LECHE EN POLVO DESLACTOSADA LATTI 400 GR	-	-	-	-	8.000	0%	0%
LECHE LIQUIDA	827703	LECHE UHT BRIK ENTERA 900 ML LATTI	233.280	1.563.581	1.796.861	1.870.560	1.800.000	104%	87%
DERIVADO	827713	MDD AVENA BOLSA UHT ENTERA LATTI 200 ML	4.800	85.596	90.396	94.200	115.000	82%	74%
DERIVADO	827297	SIXPACK KUMIS BOL NATURAL LATTI 200 ML	12.240	110.760	123.000	123.000	110.000	112%	101%
		CATEGORIA	FORECAST	DIA	FECHA PTE	ESPERADO	OC MES	DIFERENCIA	
		DERIVADO	940.890	30.351	31	940.890	1.005.250	64.360	
		LECHE LIQUIDA	3.040.000	98.065	31	3.040.000	3.412.080	372.080	
		LECHE POLVO	123.000	3.968	29	115.065	86.724	(28.341)	

Adaptado de: Seguimiento de órdenes de compra,2023

Esta figura muestra un resumen de diferentes productos clasificados en distintas categorías. Cada fila representa un producto específico y proporciona información relacionada con el rendimiento de ventas y entregas de cada uno durante el mes.

Las columnas tienen la siguiente información:

Categoría: Indica a qué categoría pertenece cada producto, por ejemplo, "Derivado", "Leche Líquida" o "Leche en Polvo".

Código SAP: Es el código único asignado a cada producto dentro del sistema de gestión empresarial (SAP).

Producto: Es el nombre completo o descripción del producto.

Pte Entrega (Kilos Pendientes de Entrega): Representa la cantidad de kilogramos de un producto que aún están pendientes de entrega a los clientes.

Kilos Entregados: Indica la cantidad de kilogramos que ya han sido entregados a los clientes.

KL Ent + Pte (Kilos Entregados + Kilos Pendientes de Entrega): Es la suma de los kilogramos entregados y los kilogramos pendientes de entrega, lo que representa el total de kilogramos que se han vendido.

Ordenes Mes: Muestra el número total de órdenes o solicitudes de compra que se han recibido para cada producto durante el mes en cuestión.

Forecast Mes: Representa el pronóstico o estimación planificada de ventas para cada producto durante el mes. Es la cantidad anticipada de unidades que se espera vender.

Porcentaje Cumplimiento: Este porcentaje muestra el grado en que las ventas reales (Kilos Entregados + Kilos Pendientes de Entrega) se han cumplido en comparación con el pronóstico planificado (Forecast Mes). Por ejemplo, un valor del 100% indica que las ventas han alcanzado el pronóstico planificado.

- Resolución proactiva de problemas: Me esforcé por ser proactiva en la resolución de problemas relacionados con la entrega de productos. Comunicándome de manera efectiva con los clientes, identifiqué cualquier problema potencial y tomé medidas correctivas para garantizar una entrega fluida y sin contratiempos. Esta actitud proactiva ayudó a mantener una relación sólida con los clientes y a minimizar los impactos negativos.
- Comunicación efectiva y trabajo en equipo: Establecí una comunicación clara y efectiva con el equipo de KAM, informando de manera oportuna cualquier novedad o situación relevante. Además, colaboré estrechamente con los equipos de inventarios y proveedores para

garantizar una gestión adecuada de la salida de productos en fecha corta. Esta colaboración fortaleció la coordinación interna y mejoró la eficiencia operativa.

5.1.1 Identificación de la situación problemática

En el recorrido de las prácticas profesionales en la empresa Lactalis, y las funciones a desempeñar con el cliente D1 quien ocupa el 60 % de las ventas de la compañía, fue asignado el rol de establecer una buena relación comercial con la cadena de supermercados colombiana y de gestionar las ventas y el suministro de productos lácteos de Lactalis a D1, garantizando que la cadena de suministro de Lactalis funcione de manera eficiente para satisfacer la demanda de D1 y evitar posibles problemas con el transporte y producción. Sin embargo, al pasar de tiempo fueron detectadas algunas falencias en el área.

- La oferta que tiene Lactalis, no es suficiente para la demanda que incurre D1 por lo que no se logra el nivel de servicio adecuado generando una gran cantidad de agotados.
- Las máquinas de producción de la compañía no dan el 100% de su autonomía
- Comunicación entre departamento no es asertiva
- El pronóstico que se hace con el cliente, no se ejecuta correctamente y muchas veces se tienen pedidos que superan el 200% o muchas veces no llegan al 100% de lo que se había acordado con anterioridad, no permitiendo que el área industrial pueda reaccionar a tiempo afectando de igual forma el cumplimiento de la empresa frente a la necesidad del cliente.
- La disposición del cliente no siempre es adecuada.
- La mercancía que se despacha muchas veces llega en malas condiciones a su lugar de destino.

- Los tiempos de liberación de productos es demasiado largo para algunos productos.

5.1.2 Contribución de conocimiento a la empresa

Aumentar la capacidad de producción para satisfacer la demanda de D1, ya sea a través de la optimización de los recursos existentes o la inversión en nuevas máquinas y equipos.

Mejorar la comunicación entre departamentos mediante la implementación de canales de comunicación claros y eficientes, reuniones periódicas y la promoción de una cultura de trabajo en equipo.

Reforzar el proceso de pronóstico de ventas mediante el análisis de datos históricos, la colaboración con el cliente D1 y la implementación de herramientas de pronóstico más precisas.

Establecer acuerdos claros y negociaciones constantes con el cliente D1 para garantizar una disposición adecuada y una colaboración estrecha.

Implementar medidas de control de calidad y mejora en los procesos de embalaje y transporte para garantizar que los productos lleguen en óptimas condiciones a su destino.

Agilizar los tiempos de liberación de productos mediante la optimización de los procesos internos y la reducción de trámites innecesarios.

5.1.3 Impacto desde los resultados y/o logros

Mejora en la eficiencia operativa: Al monitorear el estado de las órdenes de compra y asegurarme de que se cumplieran los plazos de entrega acordados con ayuda del seguimiento realizado (Figura 16), pude evitar retrasos y problemas en la cadena de suministro. Esto contribuyó a una mayor eficiencia operativa, reducción de costos y mejora en la satisfacción del cliente.

Cumplimiento de los objetivos de ventas: Mediante a implementación de la tabla dinámica (Figura 18) para el seguimiento diario del desempeño de ventas en relación con el objetivo mensual, pude detectar desviaciones tempranas y comunicarlas oportunamente a los responsables. Esta estrategia fue fundamental para asegurar que la empresa estuviera encaminada a cumplir sus metas de ventas y optimizar sus resultados financieros

Mejora en la planificación y gestión de inventarios: Al tener un control preciso de la disponibilidad de los productos solicitados y realizar un seguimiento de los productos cercanos a su fecha de vencimiento, pude contribuir a una mejor planificación y gestión de los inventarios. Esto permitió reducir las pérdidas por productos caducados y optimizar los niveles de stock, evitando tanto el exceso como la escasez de productos.

Comunicación efectiva y resolución de problemas: Al comunicarme con los clientes y el equipo interno para resolver cualquier problema o retraso en la entrega, pude mantener una comunicación clara y efectiva, lo que resultó en una solución rápida y satisfactoria de los inconvenientes. Esto fortaleció las relaciones con los clientes y contribuyó a una mayor confianza en la empresa.

Contribución a la toma de decisiones estratégicas: A través de la generación de informes, análisis de datos y presentación de información relevante, pude proporcionar a los responsables de la toma de decisiones una base sólida para evaluar el desempeño y respaldar la formulación de estrategias efectivas. Esto permitió una toma de decisiones informada y respaldada por datos concretos.

5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo

La empresa Lactalis me brindó la oportunidad de aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en la universidad a situaciones reales en el entorno laboral. Esto me permitió comprender mejor los conceptos y procesos relacionados con la industria láctea.

Conocimiento de la industria: Al trabajar en Lactalis, tuve la oportunidad de sumergirme en la industria láctea y adquirir un conocimiento más profundo sobre la producción de productos lácteos, el control de calidad, la logística y otros aspectos relacionados. Esto amplió mi perspectiva y me proporcionó información invaluable sobre las operaciones y desafíos específicos del sector.

Desarrollo de habilidades específicas: Durante mis prácticas, adquirí habilidades prácticas relevantes para mi campo de estudio, como la gestión de cuentas, la atención al cliente, la resolución de problemas y la coordinación de pedidos. Estas habilidades me prepararon para enfrentar desafíos en el entorno laboral y fortalecieron mi perfil profesional.

Trabajo en equipo y colaboración: Lactalis, al ser una empresa establecida, me brindó la oportunidad de trabajar en un entorno colaborativo con profesionales experimentados. Esto permitió desarrollar habilidades de trabajo en equipo, comunicación efectiva y adaptabilidad, al tiempo que aprendía de los expertos en el campo.

Red de contactos: Durante las prácticas, establecí relaciones profesionales con colegas y supervisores en Lactalis. Estas conexiones pueden ser valiosas para mi futuro profesional, ya que me brindaron la oportunidad de ampliar mi red de contactos y obtener posibles referencias laborales.

6. Conclusiones y Recomendaciones

El análisis del entorno macroeconómico permitió identificar las variables económicas, políticas, sociales y tecnológicas que afectan el desarrollo de las actividades de la empresa. Se observó que factores como la estabilidad económica, las políticas gubernamentales favorables, los cambios demográficos y las tendencias tecnológicas tienen un impacto significativo en el sector lácteo y en la empresa Lactalis en particular.

Establecer alianzas estratégicas con proveedores confiables y garantizar un suministro constante de materias primas de alta calidad.

Mejorar la eficiencia de los canales de distribución mediante la implementación de tecnologías de seguimiento y monitoreo de inventarios, así como la optimización de rutas de entrega.

Realizar investigaciones de mercado periódicas para identificar las tendencias y preferencias de los consumidores, y adaptar la oferta de productos de acuerdo a estos hallazgos.

Fortalecer el posicionamiento de la marca a través de estrategias de marketing, promoción y publicidad efectivas.

Fomentar la innovación en productos y procesos, incorporando tecnologías modernas que permitan mejorar la calidad, la eficiencia y la sostenibilidad de la producción láctea.

Referencias

- Arevalo, Morales, N, (2021). Colanta, Alpina y Nestlé, las empresas de lácteos y derivados más vendedoras de 2020. *La república*. <https://www.larepublica.co/empresas/colanta-alpina-y-nestle-las-empresas-de-lacteos-y-derivados-mas-vendedoras-de-2020-3191078>
- Borreguero, M. Gráfico análisis pest multicolor gratis imprimible.
https://www.canva.com/design/DAFvM6tyyFA/5Ju5UXx-BO8OuatUvDpcng/edit?set.doctype=TAFLCnKg1mo%3A1&set.category.id=tAD9X1c9-io&set.csrf-token=Vmlqo7OYh62gyvPoCGaQcT8746XqvqPnTPF_Pyd6MukepPzeU00XAdyPrdaLrPyok_ARweL18CT59ZNKJ88YbYZQBEyz_kdXfe3DWMdlF2wsgouNonizeRp1hqWtX4KGk3J1Qe2TIUo4L2SnTl75RjDIPDo
- Cámara de comercio de Bogotá, lactalis Colombia ltda. (2022), p.2-3.
- Código de ética. 2016. Primera parte misión. Grupo Parmalat. P.5
<https://es.scribd.com/document/408913345/Parmalat-Codigo-de-Etica-2016>
- Díaz, C. (2017). Gestión de la cadena de abastecimiento. Bogotá: AREANDINA. Fundación Universitaria del Área Andina.
<https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1335/Gesti%c3%b3n%20de%20la%20Cadena%20de%20Abastecimiento.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Grupo Bit. (2020). Marcas propias o 'owned brands' ¿Crecen en 2020?. *Grupo bit*.
<https://business-intelligence.grupobit.net/blog/marcas-propias-o-owned-brands-crecen-en-2020>
- Grupo Lactalis. (2023, March 28). Historia internacional.
<https://www.lactalis.es/conocenos/historia-internacional/#>

Guzmán, C. (2023, January 25). ¿Qué es un Inventario?. *Centro europeo de postgrado*.

<https://www.ceupe.mx/blog/que-es-un-inventario.html>

IA Alimentos. (2023b, febrero 28). Así es la movida de la industria láctea en Colombia.

IA Alimentos. <https://www.revistaialimentos.com/es/noticias/el-consumo-de-lacteos-en-colombia-en-el-segundo-trimestre-del-2022>

Inventario. (s.f). Consultado el mayo, 2023. *Escolme*.

https://www.escolme.edu.co/almacenamiento/tecnicos_oei/Contabilidad/Unidad%202/Inventario.pdf

Parmalat, (16 de mayo de 2023). *Portafolio de productos*. [Diapositivas de power point].

Parmalat, (20 de junio del 2023). *Seguimiento de ordenes [Archivo de Excel]*

Pascual, L. (2019, January 8). Derivados lácteos. Origen y características. *Leche Pascual*.

<https://lechepascual.es/articulos/nutricion/derivados-lacteos-caracteristicas/>

PriceSmart. (2022). Pricesmart.com.

https://www.pricesmart.com/site/co/es?&utm_content=dsa&gclid=Cj0KCQjw9rSoBhCiARIsAFOiplksmEK6X5dDDXxtr26MVxy5EdetnXQ32_LXeMzpIQSFvbiKWHYUtrMaAlHTEALw_wcB

Qué es la cadena de abastecimiento o suministros? (s.f). Consultado el 26 de mayo del 2023.

Logycom.mx. <https://www.logycom.mx/blog/que-es-la-cadena-de-abastecimiento-o-suministros>

Qué es la gestión de inventarios y cómo funciona? (s.f) Consultado el 26 de mayo del 2023.

IBM. <https://www.ibm.com/es-es/topics/inventory-management>

Que son los inventarios? Características y consejos clave.(s.f). Consultado el 26 de mayo del

2023. Corposuite. <https://corposuite.com.mx/2022/10/25/que-son-los-inventarios/>

Remigio Doménico, S, M. (2019, 20 de noviembre). Cadena de Abastecimiento Supply Chain.

Predictiva 21. <https://predictiva21.com/cadena-abastecimiento-supply-chain/>

República de Colombia. (2006, 28 de febrero). Decreto 616 de 2006. *Reglamento técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche*. Ministerio de protección social.

<https://www.ica.gov.co/getattachment/15425e0f-81fb-4111-b215-63e61e9e9130/2006d616.aspx>

Republica de Colombia. (2021, 27 de febrero). Decreto 1880 de 2011. *Requisitos para la comercialización de leche*. Ministerio de la protección social.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Decreto-1880-de-2011.pdf>

Roldán, P, N (2017). Marca blanca. *Economipedia*.

<https://economipedia.com/definiciones/marca-blanca.html>

Roldán, P, N (2017). Matriz de Ansoff. *Economipedia*.

<https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>

Roldán, P, N (2020). Marca propia. *Economipedia*.

<https://economipedia.com/definiciones/marca-propia.html>

Santander Universidades. (2021,31 de diciembre). Matriz de Ansoff: cómo elegir la estrategia de crecimiento. *Becas Santander*. <https://www.becas-santander.com/es/blog/matriz-de-ansoff.html>

Sayago, B. (2023). Normatividad sector lácteo agroindustrial. Blogspot.com.

<http://normatividaddelsectoragroindustrial.blogspot.com/p/normatividad-sector-lacteo.html>

Semana. (2022, 22 de julio). El escalafón de las empresas lecheras colombianas: ¿está la marca de leche que usted compra?. *Semana*.

<https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/el-escalafon-de-las-empresas-lecheras-colombianas-esta-la-marca-de-leche-que-usted-compra/202255/>

Servera-Francés, D. (2023). Concepto y evolución de la función logística. *Innovar*, 20(38), 217–234. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512010000300016

Silva, L. (2022, September 12). Matriz de Ansoff: qué es y cómo aplicarla (incluye ejemplos).

Hubspot. <https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-ansoff>

Terreros, D. (2021, 16 de agosto). Los 9 tipos de servicio al cliente: características y ejemplos.

Hubspot. <https://blog.hubspot.es/service/tipos-servicio-cliente#:~:text=El%20servicio%20al%20cliente%20es,dar%20soluci%C3%B3n%20a%20un%20problema.>

THE, R. (2017, 24 de marzo). Los 3 pilares de la Marca Propia o Marca Blanca. *The food tech*.

<https://thefoodtech.com/historico/los-3-pilares-de-la-marca-propia-o-marca-blanca/>

Thompson, I. (2007, enero). Definición de logística. *Promonegocios. Net*.

<https://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-logistica.html>

Tiendas D1. (2023, September 21). Tiendas D1. <https://d1.com.co/>