

Implementación de portafolio dirigido al consumidor individual a través de una nueva codificación en el Área de Compras para la Categoría de Fresh Bakery

Ana Valentina Martínez Cubillán

Trabajo de grado para optar al título de profesional en Negocios Internacionales

Dirigido por:
Ernesto Arguello Pizaran

Universidad Santo Tomás
Facultad De Negocios Internacionales
Bogotá D. C.
2021

Resumen

El Plan de Mejora a continuación estará enfocado en el estudio de la empresa Makro, específicamente en el área comercial, dentro del cual se presenta una debilidad para la categoría Fresh Bakery, implementada recientemente con el objetivo de llegar directamente al consumidor individual. La estrategia de este proyecto se origina al evidenciarse la inconsistencia en la totalidad de stock a causa de la transferencia de los artículos, asimismo, la dificultad de ofrecer un portafolio para el cliente que no es Horeca. Por lo tanto, a través de este plan de mejora fue posible la inclusión de presentaciones individuales, la eliminación de dependencia con otras categorías, el control de inventarios con una mayor exactitud y un óptimo panorama respecto a las ventas.

Palabras claves: categoría, codificación, Fresh Bakery, proveedor.

This project is focused on the Makro company, with the aim of correcting the inconsistency in the entire stock which began to be evident due to the transfer of the items, as well as the difficulty of offering a portfolio for the client that is not Horeca. Therefore, through this improvement plan, the inclusion of individual presentations, the elimination of dependency with other categories, the control of inventories with greater accuracy and an optimal overview regarding sales was possible.

Keywords: category, coding, Fresh Bakery, supplier

Agradecimientos

A Dios, mi familia y amigos que me acompañaron
en cada momento de esta etapa y me apoyaron
de forma inigualable para cumplir con todos los
retos y objetivos presentados.

Introducción

El siguiente plan de mejora se desarrolla a través del proceso de codificación para realizar la compra de nuevos artículos en la categoría de Fresh Bakery, lo cual busca llegar directamente a ese consumidor individual, en vista de la baja demanda del cliente Horeca, el cual según la autora Rodríguez (2015) dentro del sector servicios: hoteles, bares y restaurantes se ocupa una demanda que abarca más del 50% del mercado respecto a la compra de alimentos. Además, con esta nueva codificación se evitará realizar las transferencias desde una categoría a otra.

Este proceso generaba deficiencias en los inventarios puesto que los encargados en tiendas eran las personas a cargo de realizar la transferencia y en diversas ocasiones no la registraban, teniendo como resultado un stock que no refleja las cantidades reales que existían en la actualidad. Evidenciando este inconveniente, y la reducción en las ventas a causa de la baja demanda por parte del canal Horeca, se decide implementar este plan de mejora partiendo del ingreso de nuevos artículos que no solo serían independientes de la categoría de congelados y el traspaso del personal de las tiendas, sino que además serían en presentaciones individuales, estando a cargo el practicante de generar la compra de los artículos congelados directamente al proveedor y de esta forma codificar el artículo pack que se compra y el producto fresco que ahora se vendería en un tamaño pequeño dirigido principalmente al consumidor individual .

De acuerdo con lo anterior, este proyecto de mejora muestra características de la organización, el planteamiento del proceso implementado, las limitaciones y alcances encontrados, así como la evidencia de los aportes del estudiante; y resultados obtenidos una vez se implementó este plan.

Glosario

Profimetrics: plataforma para la gestión de precios y promociones de manera sistemática involucrando todas las categorías.

RMS (Retail Merchandising System): es un software integrado de Oracle que conecta diversas áreas de la organización y permite realizar las funciones administrativas.

HoReCa: es un acrónimo que se utiliza para referirse a los Hoteles, Restaurantes y Cafeterías, considerado como uno de los sectores más importantes para las cadenas mayoristas.

Punto Caliente: nuevo establecimiento dentro de las tiendas de Makro enfocado en acercarse al consumidor individual, a través de la venta de alimentos recién preparados y frescos para consumir al momento y mejorar la experiencia del cliente durante la compra.

Pack: paquete compuesto por otros artículos que hacen referencia a la unidad, y que puede ser vendido según la unidad o el paquete completo conformado por estas.

Cash & Carry: es un formato de compra generalmente usado dentro de las cadenas mayoristas en el cual destacan por superficies grandes, precios bajos, donde el minorista ingresa a estas cadenas, escoge los artículos, realiza el pago de contado y efectúa el transporte el mismo disminuyendo los costos.

Codificación: sistema implementado dentro de la organización para el registro de todos los artículos adquiridos por un proveedor, y que posteriormente serán vendidos en las diferentes tiendas.

BI (Business Intelligence): herramienta que permite acceder a la base de datos que incluye toda la información de inventarios, ventas, pedidos pendiente, márgenes o cualquier data previamente ingresada en RMS.

NS o nivel de servicio: que refleja la capacidad de atender la demanda en un plazo determinado dependiendo de la falta de existencias en el stock.

Índice

1. La empresa
 - 1.1 Aspectos Generales
 - 1.1.1 Misión, Visión y Valores
 - 1.2 Ubicación geográfica
 - 1.3 Estructura Organizativa
 - 1.4 Área en el que se desarrolla la práctica.
 - 1.4.1 Análisis DOFA.
 - 1.4.1.1 Fortalezas.
 - 1.4.1.2 Oportunidades.
 - 1.4.1.3 Debilidades.
 - 1.4.1.4 Amenazas.
2. Implementación del plan de mejora
 - 2.1 Planteamiento central del informe
 - 2.2 Importancia, limitaciones y alcances en la práctica profesional
 - 2.3 Objetivos generales y específicos
3. Desarrollo del plan de mejora
 - 3.1 Conclusiones
 - 3.2 Bibliografía
 - 3.3 Anexos
4. Programación de actividades según las prácticas profesionales
 - 4.1 Cumplimiento de objetivos
 - 4.1.1 Ciclo 1
 - 4.1.2 Ciclo 2
 - 4.1.3 Ciclo 3
 - 4.1.4 Ciclo 4

1. La empresa

1.1 Aspectos generales

Makro S.A.S es una cadena mayorista enfocada en el formato “Cash & Carry”, que forma parte del grupo holandés SHV (Steenkolen Handels Vereeniging) creada en 1968 en Ámsterdam. Makro cuenta con tiendas y operación de Food Service en Brasil, 23 tiendas en Argentina, 14 en Perú, 23 en Colombia y 37 en Venezuela. En el país está presente en 13 ciudades, con áreas de venta entre 4.000 y 9.900 metros cuadrados (Makro, s.f.).

El holding holandés SHV al que pertenece Makro fue fundado en 1896 y es un grupo empresarial familiar que se caracteriza por su amplio portafolio de compañías, presencia en 58 países y más de 55.000 colaboradores a nivel mundial. Las empresas que lo componen son SHV Energy, Makro, Mammoet, ERIKS, Nutreco, NPM Capital y ONE-Dyas (Makro, s.f.).

1.1.1 Misión, Visión y Valores

Misión: “para clientes HoReCa es ser el aliado más relevante para hoteles pequeños y medianos, restaurantes, cafés, etc. Y para consumidor final: ser la mejor opción para familias con compras grandes de mercado” (Makro, s.f.).

Visión: “convertirse en el aliado más relevante para HoReCa y Familias.” (Makro, s.f.).

Valores: sus valores corporativos son los que la conectan y hacen sentir orgullosos de hacer parte de Makro.

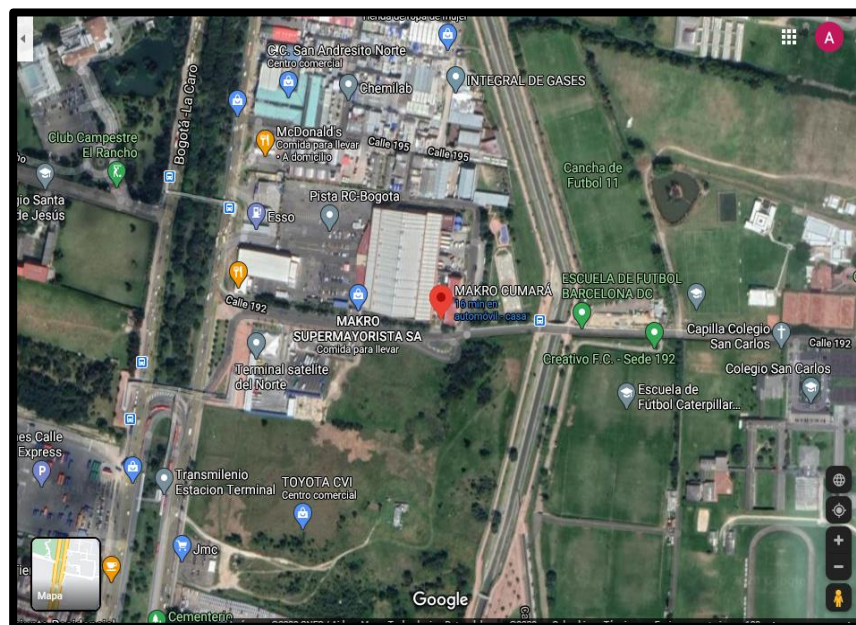
- Integridad: con los accionistas, con los empleados y con la sociedad. Ser honesto, genuino y totalmente abierto en la comunicación de todos los hechos que conciernen a la compañía.
- Lealtad: Poner el mejor esfuerzo en el trabajo para la compañía y su desarrollo.
- Diversidad y búsqueda de la inclusión.
- Respeto por todas las personas

1.2 Ubicación Geográfica

La oficina Central se encuentra en: Calle 192 No. 19 – 12 Bogotá – Colombia

Figura 1

Ubicación en mapa: Cúmara

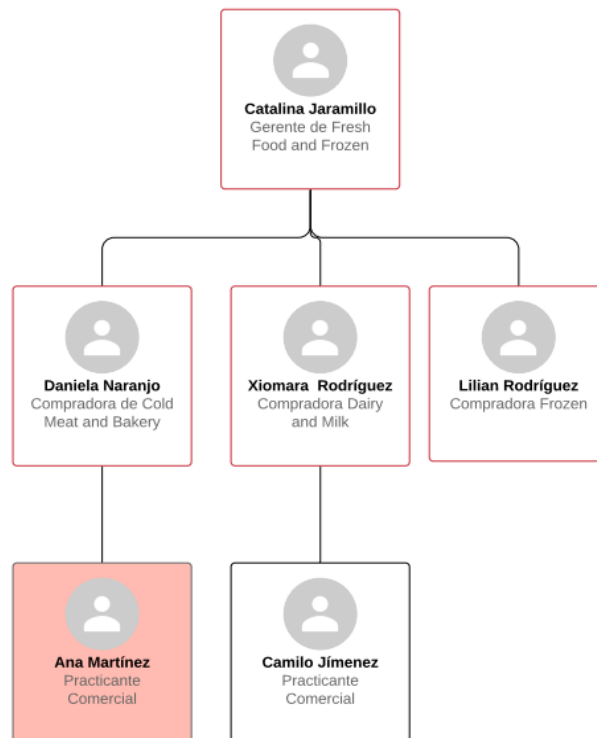


Nota: Adaptado de [Ubicación de Cúmara], de Google, (s.f)

<https://www.google.es/maps/place/MAKRO+CUMAR%C3%81/@4.7707516,-74.0422917,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8e3f85f18a7fb15b:0x4c914a72218d1fae!8m2!3d4.7707463!4d-74.040103-> Todos los derechos reservados

1.3 Estructura organizativa del Área de compras en Fresh Food

Anexo 1: Organigrama general

Figura 2*Organigrama Área compras Fresh Food*

Nota: elaboración propia

1.4 Área en el que se desarrolla la práctica

La práctica empresarial se desarrolló en el área comercial, específicamente de compras, dentro de la categoría Cold Meat y Bakery que son los encargados dentro del grupo de perecederos de gestionar e implementar todas las actividades de abastecimiento y seguimiento de los artículos correspondientes a esta categoría.

1.4.1 Análisis DOFA del área comercial para la categoría de Cold Meat y Bakery

Figura 3*DOFA*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Preferencia en el mercado de alimentos por la variedad en portafolio de productos - Personal altamente capacitado y con experiencia - Rápida y eficiente capacidad de respuesta hacia los clientes - Reconocimiento internacional entre proveedor y consumidor	- Portafolio dirigido a un solo tipo de cliente - Inadecuado control del stock - Implementación de nuevas referencias y presentaciones para satisfacer todas necesidades - Falta de comunicación entre personal en tiendas y de administración
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
- Auge del sector retail tras el consumo masivo por la contingencia mundial - Mayor adquisición de artículos en presentaciones pequeñas - Incremento de la demanda por el cliente individual - Crecimiento del comercio en el país que permite un mayor volumen de ventas	- Cierre del sector Horeca, el cual supone gran parte del mercado sobre el consumidor individual - Disminución de la compra por clientes minoristas a causa de la crisis - Alza en el precio de materias primas y costo de producto final - Entrada al mercado de nuevas cadenas mayoristas y retailers

Nota: Elaboración propia

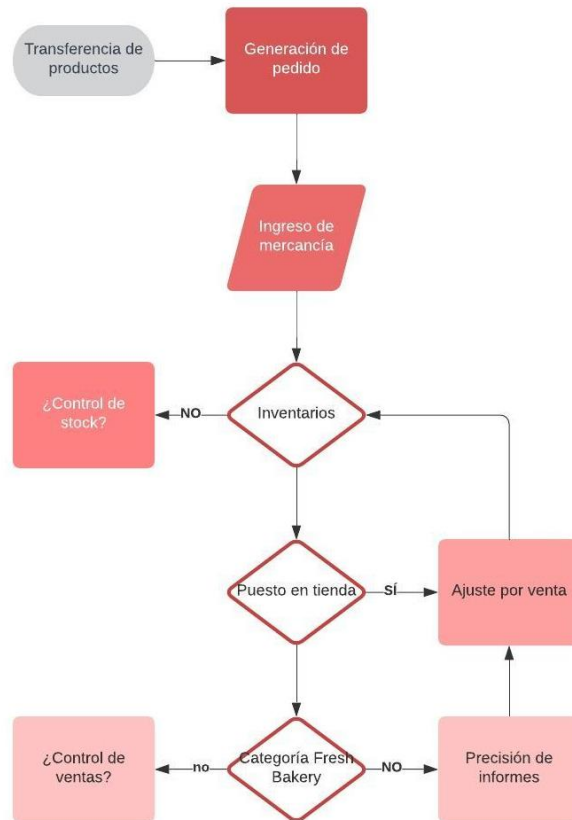
2. Implementación del plan de mejora

2.1 Planteamiento central del informe

Con base en las debilidades y amenazas reflejadas dentro del análisis DOFA, se evidencia la necesidad de modificar el portafolio de los artículos en los Puntos Calientes, una de las más recientes apuestas de Makro al verse tan afectado por la disminución de compras de su cliente principal que es el sector Horeca. Este portafolio por un lado tenía deficiencias, ya que no era comprado directamente al proveedor, sino que se ingresaba desde la categoría de congelados que ya los comercializaba y, en consecuencia, consideraban más sencillo realizar el traspaso a la categoría de Fresh Bakery provocando las inconsistencias en el stock.

Figura 4*Flujograma antes de la implementación del Plan de Mejora***Flujograma antes del nuevo proceso de codificación**

Ana Valentina Martínez Cubillán | October 31, 2020



Nota: elaboración propia

Este proceso generaba una pérdida en el control del stock, puesto que, por la necesidad de una respuesta rápida al consumidor, no se llevaba a cabo el debido registro provocando al final del día una inconsistencia sobre las cantidades reales.

Figura 5*Stock categoría Fresh Bakery*

Cod Artículo	Nom Artículo	Main Group	Proveedor	Cod Prov	Tienda	Nom Tienda	Ctd Stock	Valor Stock
116780	xxxxxx	157	xxxxxxxxxxxxxxxx	36921	9	IBA	(1)	(9.214)
116780	xxxxxx	157	xxxxxxxxxxxxxxxx	36921	13	CAL	(3)	(27.642)
116784	xxxxxx	157	xxxxxxxxxxxxxxxx	36921	13	CAL	(4)	(6.800)
116785	xxxxxx	157	xxxxxxxxxxxxxxxx	36921	2	CUM	(7)	(24.359)
116785	xxxxxx	157	xxxxxxxxxxxxxxxx	36921	8	ABO	(1)	(3.429)
116799	xxxxxx	157	xxxxxxxxxxxxxxxx	31821	8	ABO	(78)	(159.900)
116799	xxxxxx	157	xxxxxxxxxxxxxxxx	31821	9	IBA	(7)	(14.350)
116799	xxxxxx	157	xxxxxxxxxxxxxxxx	31821	19	FDA	(4)	(8.200)
116799	xxxxxx	157	xxxxxxxxxxxxxxxx	31821	20	CJA	(93)	(190.650)
116800	xxxxxx	157	xxxxxxxxxxxxxxxx	36921	20	CJA	(4)	(19.178)
116802	xxxxxx	157	xxxxxxxxxxxxxxxx	36921	2	CUM	(1)	(1.950)
116874	xxxxxx	157	xxxxxxxxxxxxxxxx	36921	9	IBA	(5)	(11.100)
116876	xxxxxx	157	xxxxxxxxxxxxxxxx	31821	1	VDR	(9)	(20.745)
116876	xxxxxx	157	xxxxxxxxxxxxxxxx	31821	8	ABO	(11)	(25.355)
116876	xxxxxx	157	xxxxxxxxxxxxxxxx	31821	9	IBA	(1)	(2.305)
116876	xxxxxx	157	xxxxxxxxxxxxxxxx	31821	14	STA	(8)	(18.440)
116876	xxxxxx	157	xxxxxxxxxxxxxxxx	31821	19	FDA	(8)	(18.440)
116876	xxxxxx	157	xxxxxxxxxxxxxxxx	31821	21	PTA	(3)	(6.915)
116876	xxxxxx	157	xxxxxxxxxxxxxxxx	31821	22	Val	(3)	(6.915)
116877	xxxxxx	157	xxxxxxxxxxxxxxxx	31821	8	ABO	(5)	(8.400)
116877	xxxxxx	157	xxxxxxxxxxxxxxxx	31821	18	EPO	(2)	(3.360)
116878	xxxxxx	157	xxxxxxxxxxxxxxxx	31821	12	VVC	(1)	(2.800)
116878	xxxxxx	157	xxxxxxxxxxxxxxxx	31821	13	CAL	(1)	(2.800)
116878	xxxxxx	157	xxxxxxxxxxxxxxxx	31821	18	EPO	(11)	(30.800)

Nota: Tomado de Intramouth, de Makonet, s.f., BI (makronet.com.co)

La figura incluye los artículos respectivos de la categoría, con su proveedor, cantidades de stock y valor de este. Como mencionaba anteriormente, comenzaron a presentarse inconsistencias de acuerdo a que el stock reflejaba una cantidad irreal (cifras en rojo) provocadas por la simulación del sistema que registra directamente la venta, pero no el ingreso de este artículo puesto que en ese caso debía hacerla el personal de tienda. Los errores experimentados también dieron lugar a una falta de exactitud en lo que concierne a las ventas de la categoría Fresh Bakery y el adecuado nivel de servicio que refleja si la tienda cuenta con suficiente stock para abastecerse.

Esto nos demuestra la importancia de la planificación y ejecución de un plan en el cual no fuera necesario la dependencia de otra categoría o del personal en las tiendas para la adquisición y venta de estos artículos reduciendo rupturas de inventarios.

Es importante destacar lo expuesto por Bustos y Chacón (2007), “al señalar que las organizaciones pueden emplear diversos modelos para administrar eficientemente el stock de acuerdo a la naturaleza de la demanda de los artículos que los componen”. De acuerdo a lo

anterior, se decide llevar a cabo la implementación de un proceso de codificación doble que permite a la categoría Fresh Bakery adquirir y registrar el producto congelado directamente del proveedor, y a su vez dentro de este mismo registro se generará la codificación del producto que es vendido individualmente y fresco en el Punto Caliente de cada tienda. Evitando las inconsistencias del stock para ambas categorías, y creando un efecto positivo para el adecuado control de las cantidades en tiempo real y la precisión de las ventas que son reflejadas mediante la herramienta de BI sin depender en ningún momento del registro del personal (Bustos, 2007 p.12).

La disminución en la compra de estos clientes afectó directamente a Fresh Bakery, puesto que el portafolio estaba dirigido netamente a un solo tipo de cliente que no incluía al consumidor individual. Una vez las panaderías y tiendas de barrio dejaron de demandar estos artículos en grandes presentaciones, se evidenció una falencia dentro del portafolio que no incluía diversidad para aquel individuo que buscaba realizar una compra para satisfacer solo sus necesidades personales.

2.2 Importancia, limitaciones y alcances en la práctica profesional

- Importancia
 1. Controlar el stock existente dentro de las categorías
 2. Eliminar la dependencia de otras categorías o personal no administrativo
 3. Reducir las inconsistencias dentro del nivel de servicio que muestra las cantidades correctas que deben existir en la tienda
 4. Mejora dentro de la organización de la categoría
- Limitaciones
 1. Falta de experiencia en la implementación de esta codificación ya que nunca antes se había realizado

2. Errores por falta de conocimiento que generan demoras en el proceso
 3. Escasa capacitación de los sistemas en los cuales se desarrolla la codificación
 4. Confusión del personal en tienda mientras se lleva a cabo la implementación para todos los artículos
- Alcance
1. Promover nuevos procesos que faciliten la adquisición y registro de artículos en diferentes referencias
 2. Controlar el stock de manera independiente
 3. Mayor precisión en los informes de ventas arrojados por el sistema BI
 4. Generar confianza de la categoría a los clientes y proveedores

2.3 Objetivos generales y específicos

- Objetivo General:

Implementar un nuevo portafolio de CI a través de un proceso de codificación en la categoría de Fresh Bakery, que permite la eliminación de transferencia de artículos.

- Objetivos Específicos:

- Analizar la situación actual de la empresa y sus posibles deficiencias
- Identificar las inconsistencias en el stock permitiendo un correcto control
- Implementar una propuesta de portafolio ofrecida a diversos clientes disminuyendo la dependencia del sector Horeca

3. Desarrollo del plan de mejora

Una vez encontrado el problema base en el cual las ventas durante el 2020 se vieron disminuidas a causa del cierre de los clientes principales de Makro como restaurantes y hoteles, se evidencia la escasez de ofrecer un portafolio para otro tipo de consumidor. Incluyendo a su vez, los errores encontrados en la información de stock debido al inadecuado manejo en las transferencias de artículos por lo cual se establece la necesidad de anular la dependencia de estas transferencias entre categorías siendo necesario comprar los productos directamente a un proveedor externo. Una vez analizada la primera alternativa, se propone como estrategia principal un plan de mejora orientado en la implementación de un nuevo portafolio teniendo en cuenta que anteriormente la poca oferta en Fresh Bakery de presentaciones empacadas por más de 10 unidades, lo cual no satisfacía la necesidad de aquel consumidor que iba con el objetivo de comprar pequeñas unidades. Con la nueva estrategia de implementar una panadería orientada al consumo dentro de la tienda fue indispensable incluir referencias individuales en el portafolio, impulsando el objetivo de generar un deseo en el cliente por un consumir un producto mientras realizan su compra.

Esta necesidad y la disminución en la demanda de los clientes potenciales como hoteles y restaurantes, permitió presentar la propuesta de ingresar al portafolio de la categoría los artículos congelados en paquetes para posteriormente hornearlos y exhibirlos en las tiendas para que el cliente pueda comprar desde una unidad hasta las que desea. Por consiguiente, el proceso de adquisición pasó a ser directamente con el proveedor, teniendo en cuenta que, al decidir no realizar el traspaso desde la categoría de congelados, al mismo artículo se le registran dos codificaciones en donde una hace referencia al pack congelado que se compra al proveedor y la otra a la unidad fresca vendida en los Puntos Calientes.

Para esta codificación se genera un código para cada referencia según sea congelado o fresco permitiéndole a la categoría Fresh Bakery tener un total control acerca de los artículos

adquiridos y vendidos, sin depender de una categoría externa o del buen cumplimiento que debería realizar el personal en tienda beneficiando el nivel de servicio para cada una de estas. Por ejemplo, según el autor Santos Norton, el buen manejo de inventarios garantiza “un determinado nivel de servicio al cliente. La jerarquía o importancia del producto, justifica los costos de mantener inventarios que aseguren la oferta correspondiente” (Díaz, 2012).

Diversos autores como Escobar han explicado la importancia que supone para las organizaciones tener la capacidad de adaptarse a los cambios y eventualidades que sufre el mercado, en este caso, la crisis a nivel mundial que ha afectado gravemente la economía provocó la necesidad de modificar e implementar cambios en los negocios para evitar continuar con la pérdida en sus ventas. Por esto, dentro del Área de Compras se desarrolla una nueva estrategia que no cambia el modelo de mayorista, pero busca ampliar el portafolio para lograr una demanda que supliera el cierre en el sector Horeca y, por ende, la disminución en las ventas.

Con el fortalecimiento de este proceso, se ha logrado un control casi completo del stock por parte de la categoría, incluyendo además una mayor precisión en las ventas teniendo en cuenta que no hay ninguna dependencia del personal para realizar la transferencia. Además, se ha evidenciado un gran aumento de las ventas, como se muestra en la tabla 1 en donde se refleja que las ventas se incrementaron en casi un 50% motivado porque a través de este proceso el cliente tiene la posibilidad de comprar los artículos por una unidad permitiendo así que el mercado objetivo se convirtiera también en los individuos y familias.

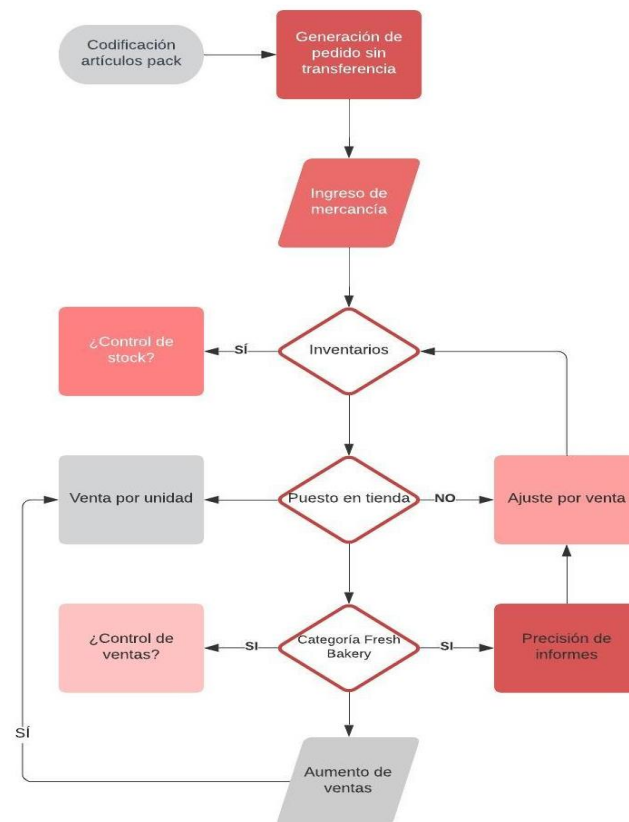
Tabla 1

Ventas Fresh Bakery

Mes	Suma de Venta 2020
Julio	\$ 20.368.026
Agosto	\$ 25.552.369

Septiembre

\$ 42.522.786

Nota: Adaptado de Intramouth, de Makonet, s.f., BI (makronet.com.co)**Figura 7***Flujograma después de la implementación del Plan de Mejora*

Nota: elaboración propia

4. Conclusión

Esta estrategia fue fundamental para mantener la productividad dentro de la categoría, teniendo en cuenta que la participación del consumidor individual incrementó, provocando un crecimiento del 69% en las facturas del 2021 en comparación con el 2020 acumulado enero - abril.

Figura 7*Variación Ventas y Facturas Fresh Bakery*

Cliente	Venta 2020	Venta 2021	Fact 2020	Fact 2021	% Var venta	% Var Fact
CLIENTES DE GRANDES VOLUMENES	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	-12%	53%
COMERCIO DE ALIMENTOS - RETAIL	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	7%	29%
COMERCIO DE NO ALIMENTOS	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	-19%	3%
COMPRADORES INDIVIDUALES	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	29%	69%
ESTACIONES DE SERVICIO	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX		
PRESTADORES DE SERVICIOS	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	7%	30%
PROCESADOR DE ALIMENTOS	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	-39%	18%
Total general	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	11%	60%

Nota: Tomado de Intramouth, de Makonet, s.f., RMS (makronet.com.co)

Durante el proceso de codificación se presentaron dificultades por el poco conocimiento que existía acerca de este tipo de codificación, lo cual en diversas ocasiones provocó errores en el sistema que requerían realizar el proceso nuevamente o inclusive la necesidad de asistencia extranjera para estudiar el caso.

Por otra parte, fue posible generar una oportunidad mediante la doble codificación creando una organización más eficiente dentro de la categoría Fresh Bakery, siendo un nuevo proceso que disminuyó las inconsistencias en la data del stock, y a su vez se encarga de eliminar la dependencia de una categoría externa para mantener el control de los artículos. Permitiendo de esta forma, obtener un mejor análisis con información verídica que posibilita la adecuada toma de decisiones sobre proveedores y productos en base a los resultados.

Se redujo en cierto punto el trabajo que debía hacer constantemente el personal de la tienda en cuanto a la transferencia de inventarios para hacer el registro del artículo tomados de una categoría y vendido en la otra, permitiendo que dediquen su tiempo a diferentes tareas.

Teniendo en cuenta que el sector Horeca ha disminuido sus ventas en un 39%, la estrategia implementada en este plan de mejora logró una mayor rentabilidad para la categoría al incentivar la venta con un nuevo portafolio que sustituyó este sector. En comparación al año anterior entre enero – abril, la venta por el consumidor individual aumentó en 29% presentando un resultado positivo para el objetivo del proyecto.

5. Referencias

- Díaz, M. (2012) Procedimiento para el diseño del sistema de gestión de inventario en la Empresa Gráfica de Villa Clara [Tesis de pregrado, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas].
<https://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/5250/Adisley%20Maceda%20Diaz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Durán, Y. (2012) Administración del inventario: elemento clave para la optimización de las utilidades en las empresas. *Visión gerencial*, 11(1), 55-78.
<https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545892008.pdf>
- Google (s.f) [Ubicación de Cúmara]. Google maps. <https://www.google.com/maps/place/MAKRO+CUMAR%C3%20/@4.7707516,-74.0422917,781m/data=!3m2!1e3!4b1!4m5!3m4!1s0x8e3f85f18a7fb15b:0x4c914a72218d1fae!8m2!3d4.7707463!4d-74.040103?hl=es>
- Makro (s.f.). Quienes Somos. <https://www.makro.com.co/QuienesSomos>
- Salinas Fragoso, A. (2018) Fundamentos teóricos de la Gestión de Inventarios. Gestipolis.
<https://www.gestipolis.com/fundamentos-teoricos-de-la-gestion-de-inventarios/>

6. Anexos

Anexo 1



Nota: Tomado de Intramouth, de Makonet, s.f., BI (makronet.com.co)

Anexo 2

Ambos códigos

Características

Proveedor

Medidas

Ubicación/

IMBOUT		IMPROCESADO	REEMPLAZO
PACAS	120034		
REGULAR	120021		

FORMATO CODIFICACIÓN DE ARTÍCULO

ARTÍCULO

TIPO DE ARTÍCULO	ARTÍCULO NORMAL	PACK VENDIBLE	No
MAN GROUP	157-FRESH BAKERY	VENDIBLE	Si
GRUPO	702-PANADERIA FRESCA	PEQUEÑO	No
SUBGRUPO	11-PANADERIA FRESCA - HOJALDRES Y CROISSANT	PVP SUGERIDO:	\$ 2.000
		DVA	Si
		TASA	19%

DESCUENTO ARTÍCULO REGULAR: CROISSANT QUESO FERMENTADO PANETTERIE 800g

DESCUENTO COTIZ. REGULAR: CROISSANT QUESO FERMENTADO PANETTERIE 800g

PROVEEDOR

Nombre proveedor	Frutas Congeladas Panetierre S.A.	Cod proveedor	37221
Nº.	000034045-9		
Nº Sucursal			

A BASTECIMIENTO

COSTOS	TAMANO	PALLET / CAJAS
CAJA \$ 11.660	PAQUETE INTERNO	NIVEL 9
UNITARIO \$ 1.355	CAJA	ALTURA 10
PLAZO DE ENTREGA 8 días		
CANTIDAD MÍNIMA DE PEDIDO 10		

MEDIDAS DE PRODUCTO

CAJA	UNIDAD	VOLUMEN
LARGO 60 Cm	LARGO 160 Milímetros	VOL. LÍQUIDO N/A Milímetros
ANCHO 33 Cm	ANCHO 40 Milímetros	
ALTO 33 Cm	ALTO 45 Milímetros	
PESO NETO 730 Kilogramos	PESO NETO 0.10 Kilogramos	

UBICACIONES

<table border="1" style="width: 33%;"> <tr><td>T01</td><td>Si</td></tr> <tr><td>T02</td><td>Si</td></tr> <tr><td>T03</td><td>Si</td></tr> <tr><td>T04</td><td>No</td></tr> <tr><td>T05</td><td>Si</td></tr> <tr><td>T07</td><td>Si</td></tr> <tr><td>T08</td><td>Si</td></tr> <tr><td>T09</td><td>No</td></tr> <tr><td>T10</td><td>Si</td></tr> </table> <table border="1" style="width: 33%;"> <tr><td>T11</td><td>Si</td></tr> <tr><td>T12</td><td>Si</td></tr> <tr><td>T13</td><td>No</td></tr> <tr><td>T14</td><td>Si</td></tr> <tr><td>T15</td><td>Si</td></tr> <tr><td>T16</td><td>No</td></tr> <tr><td>T17</td><td>No</td></tr> <tr><td>T18</td><td>Si</td></tr> <tr><td>T19</td><td>Si</td></tr> </table> <table border="1" style="width: 33%;"> <tr><td>T20</td><td>Si</td></tr> <tr><td>T21</td><td>No</td></tr> <tr><td>T22</td><td>Si</td></tr> <tr><td>T23</td><td>Si</td></tr> <tr><td>T92</td><td>No</td></tr> <tr><td>Alt. Croissant (700000)</td><td>No</td></tr> <tr><td>Alt. Super Croissant (70000)</td><td>No</td></tr> <tr><td>NEEDMILL</td><td>No</td></tr> </table>	T01	Si	T02	Si	T03	Si	T04	No	T05	Si	T07	Si	T08	Si	T09	No	T10	Si	T11	Si	T12	Si	T13	No	T14	Si	T15	Si	T16	No	T17	No	T18	Si	T19	Si	T20	Si	T21	No	T22	Si	T23	Si	T92	No	Alt. Croissant (700000)	No	Alt. Super Croissant (70000)	No	NEEDMILL	No
T01	Si																																																			
T02	Si																																																			
T03	Si																																																			
T04	No																																																			
T05	Si																																																			
T07	Si																																																			
T08	Si																																																			
T09	No																																																			
T10	Si																																																			
T11	Si																																																			
T12	Si																																																			
T13	No																																																			
T14	Si																																																			
T15	Si																																																			
T16	No																																																			
T17	No																																																			
T18	Si																																																			
T19	Si																																																			
T20	Si																																																			
T21	No																																																			
T22	Si																																																			
T23	Si																																																			
T92	No																																																			
Alt. Croissant (700000)	No																																																			
Alt. Super Croissant (70000)	No																																																			
NEEDMILL	No																																																			

ATRIBUTOS

CUM 1	REGISTRO SANITARIO NSA-0008142-2020
TIPO DE EMBALAJE Unidad	FECHA FIN REG. SANITARIO 11/03/2020
MARCA COMERCIAL PANETTERIE	VEDA ÚTIL (Y DÍAS) 2
CÓDIGO DE BARRAS	
TIPO DE CÓDIGO EAN-13	CÓDIGO 7707320801531
TIPO DE CÓDIGO	CÓDIGO

Nota: Tomado de Intramouth, de Makonet, s.f., RSM Oracle

7. Programación de actividades

Al estudiante inicialmente se le programan actividades como contribuir con el mantenimiento del equilibrio de los inventarios de productos a nivel nacional, al ejercer control mediante análisis de reportes con la finalidad de contar con el stock necesario en días normales o de temporada, la revisión de cartera de proveedores responsables que aseguren la existencia de productos en los puntos de ventas, generación de órdenes de compras y seguimiento de su entrega, registro de nuevos artículos en la plataforma de RMS, búsqueda de productos de alta calidad a proveedores calificados mediante la cuidadosa selección de las marcas y precios con la finalidad de generar ventas a volumen, gestión e inscripción de promociones en Profimetrics que buscan incentivar la compra del cliente, entre otras.

Tabla

Ejemplo de artículos codificados

	MADRE/HUO	MAIN GROUP	CODIGO	DESCRIPCIÓN	PROVEEDOR	Marca	Estructura de marca	Tipo de cliente	Pack virtual	P.V. SUGERIDO	Proy. Venta en Und. X Q	Proy. Venta \$ x Q	Vendible
1	PACK	FRESH BAKERY	126070	PASTEL DE POLLO PANETTIERE 100g x10u	PANETTIERE	PANETTIERE	MARCA LIDER	CLIENTE INDIVIDUAL	NO	\$ 16.340	0	\$ -	NO
	REGULAR	FRESH BAKERY	126068	PASTEL DE POLLO PANETTIERE 100g x20u	PANETTIERE	PANETTIERE	MARCA LIDER	CLIENTE INDIVIDUAL	NO	\$ 1.634	400	\$ 653.600	SI
2	PACK	FRESH BAKERY	126067	PASABOCA BOCADILLO PANETTIERE 40g x20u	PANETTIERE	PANETTIERE	MARCA LIDER	CLIENTE INDIVIDUAL	NO	\$ 8.440	0	\$ -	NO
	REGULAR	FRESH BAKERY	126063	PASABOCA BOCADILLO PANETTIERE 40g x20u	PANETTIERE	PANETTIERE	MARCA LIDER	CLIENTE INDIVIDUAL	NO	\$ 422	500	\$ 211.000	SI
3	PACK	FRESH BAKERY	126034	CROISSANT QUESO FERMENTADO PANETTIERE 100g x10u	PANETTIERE	PANETTIERE	MARCA LIDER	CLIENTE INDIVIDUAL	NO	\$ 11.660	0	\$ -	NO
	REGULAR	FRESH BAKERY	126021	CROISSANT QUESO FERMENTADO PANETTIERE 100g x10u	PANETTIERE	PANETTIERE	MARCA LIDER	CLIENTE INDIVIDUAL	NO	\$ 1.166	300	\$ 349.800	SI
4	PACK	FRESH BAKERY	126064	PALITO DE QUESO PANETTIERE 90g x10u	PANETTIERE	PANETTIERE	MARCA LIDER	CLIENTE INDIVIDUAL	NO	\$ 15.800	0	\$ -	NO
	REGULAR	FRESH BAKERY	126060	PALITO DE QUESO PANETTIERE 90g x10u	PANETTIERE	PANETTIERE	MARCA LIDER	CLIENTE INDIVIDUAL	NO	\$ 1.580	400	\$ 632.000	SI
5	PACK	FRESH BAKERY	126069	PASTEL DE CARNE PANETTIERE 100g x10u	PANETTIERE	PANETTIERE	MARCA LIDER	CLIENTE INDIVIDUAL	NO	\$ 16.340	0	\$ -	NO
	REGULAR	FRESH BAKERY	126066	PASTEL DE CARNE PANETTIERE 100g x10u	PANETTIERE	PANETTIERE	MARCA LIDER	CLIENTE INDIVIDUAL	NO	\$ 1.634	500	\$ 817.000	SI
6	PACK	FRESH BAKERY	126073	DONA CHOCOLATE BLANCO PANETTIERE 55g x36u	PANETTIERE	PANETTIERE	MARCA LIDER	CLIENTE INDIVIDUAL	NO	\$ 33.768	0	\$ -	NO
	REGULAR	FRESH BAKERY	126072	DONA CHOCOLATE BLANCO PANETTIERE 55g x36u	PANETTIERE	PANETTIERE	MARCA LIDER	CLIENTE INDIVIDUAL	NO	\$ 938	300	\$ 281.400	SI
7	PACK	FRESH BAKERY	126076	DONA CHOCOLATE RELLE CHOCOLATE PANETTIERE 60g x36u	PANETTIERE	PANETTIERE	MARCA LIDER	CLIENTE INDIVIDUAL	NO	\$ 38.160	0	\$ -	NO
	REGULAR	FRESH BAKERY	126075	DONA CHOCOLATE RELLE CHOCOLATE PANETTIERE 60g x36u	PANETTIERE	PANETTIERE	MARCA LIDER	CLIENTE INDIVIDUAL	NO	\$ 1.060	300	\$ 318.000	SI

Nota: Elaboración propia

8. Cumplimiento de objetivos (mensual)

Ciclo 1 - Fecha: 28/08/2020 al 28/10/2020		
Actividades desarrolladas	Logros	Dificultades
Creación de órdenes de compra a los proveedor para el abastecimiento de las tiendas, junto con el seguimiento de cada una de estas para la confirmación de entrega completa	Mejoría en la gestión una vez el proveedor realiza la solicitud en vista de que anteriormente no había una persona en específico dedicada a esta función	Seguimiento a las entregas de pedido por la cantidad de órdenes generadas y la poca contribución de proveedores en la confirmación de despacho
Codificación de artículos nuevos dentro de los portafolios de la cadena para las categorías de Cold Meat y Bakery	Implementación de un nuevo proceso de codificación que permite la dependencia de nuestra categoría y el control de stock	Exigencia y minuciosidad que requiere el proceso para evitar cualquier error que pueda ralentizar el proceso, y en consecuencia, retarda la llegada de la producto a la tienda

Ciclo 2 - Fecha: 28/10/2020 al 28/12/2020		
Actividades desarrolladas	Logros	Dificultades
Análisis y control de stock para estudiar artículos más vendidos, bajas existencias en las tiendas o por el contrario, producto acumulado con baja rotación	Disminución en la generación de órdenes para artículos que ya cuentan con suficiente stock en las tiendas	Tiempo para analizar cada producto que se encuentra disponible para la venta considerando la cantidad de proveedores y artículos asociados
Buscar nuevas opciones para ofrecer en la temporada y estudiar las referencias de años anteriores para incluirlas en el portafolio.	Tener una venta segura durante los meses de noviembre y diciembre en donde se produce un alto volumen de demanda.	Dedicarle el tiempo necesario teniendo en cuenta que es una época de mucha presión y se necesita actuar con rapidez.

Ciclo 3 - Fecha: 29/12/2020 al 28/02/2020		
Actividades desarrolladas	Logros	Dificultades
Creación de informes y análisis semanales para el estudio de las ventas y el margen negativo que se pueda estar presentando en los artículos.	Estudiar las posibles falencias y determinar aquellas referencias que están siendo más rentables en buscar de continuar la inversión.	Saber cómo descargar todas las bases de datos que pueden dar una información desacertada si no se utilizan los filtros adecuados.
Actualización de precios debido al alza que solicitan los proveedor por estar cerca de la temporada.	Tener todos los costos al días y evitar generar pérdidas o ser menos competitivos respecto al mercado.	La cantidad de artículos que se incluyen dentro del alza y la precisión que supone ya que el más mínimo error afecta significativamente.

Ciclo 4 - Fecha: 28/02/2020 al 29/04/2020		
Actividades desarrolladas	Logros	Dificultades
Estudiar nuevos proveedores para la implementación de una nueva categoría fusionada con Fresh Bakery.	Aumentar las ventas a través de una nueva categoría que generarían una rentabilidad	Adaptar los precios de los proveedores al objetivo que tiene como núcleo Makro.
Mantener un stock de temporada suficiente para todas las tiendas con el objetivo de mantener las ventas.	Que esta temporada genere un margen más alto a comparación del año anterior.	La rápida respuesta que se debe lograr en cuanto a las entregas de todos los proveedores que deben continuar con sus otros clientes.