

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Bibliotecas Bucaramanga
Universidad Santo Tomás

**PRÁCTICA EMPRESARIAL: MEJORAMIENTO DE LOS INFORMES
GERENCIALES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE DISTRIBUCIÓN ORIENTE,
EN LA EMPRESA BAVARIA S.A.**

SERGIO ANDRÉS TORRES CUEVAS

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
DIVISIÓN DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
BUCARAMANGA
2015**

**PRÁCTICA EMPRESARIAL: MEJORAMIENTO DE LOS INFORMES
GERENCIALES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE DISTRIBUCIÓN ORIENTE,
EN LA EMPRESA BAVARIA S.A.**

SERGIO ANDRÉS TORRES CUEVAS

Trabajo de grado para optar al título de ingeniero industrial

**Director Trabajo
Javier Hernández Cáceres
MSC**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
DIVISIÓN DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
BUCARAMANGA
2015**

CONTENIDO

RESUMEN.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
1 PRÁCTICA EMPRESARIAL: MEJORAMIENTO DE LOS INFORMES GERENCIALES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE DISTRIBUCIÓN ORIENTE, EN LA EMPRESA BAVARIA S.A.....	11
1.1 JUSTIFICACIÓN.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.2.1 Objetivo general.	12
1.2.2 Objetivos específicos.	12
2 MARCO REFERENCIAL	13
2.1 CONTROL VISUAL DEL DESEMPEÑO.....	13
2.2 KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI).....	15
2.3 MEJORAMIENTO CONTINUO.....	16
2.4 DOCUMENTACIÓN DE BAVARIA S.A.....	17
3 PERFIL DE LA EMPRESA	19
3.1 MISIÓN.....	19
3.2 VISION.....	20
3.3 VALORES.....	20
3.4 INSTALACIONES Y PRINCIPALES PRODUCTOS	20
3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	21
4 ACTIVIDADES REALIZADAS.....	22
4.1 CONSOLIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LOS CENTROS DE DISTRIBUCIÓN DE LA REGIONAL	22
4.2 ELABORACIÓN DE INFORMES DIARIOS, SEMANALES Y MENSUALES DE LAS DIFERENTES OPERACIONES DE DISTRIBUCIÓN EN LA REGIONAL ORIENTE Y FUNCIÓN CENTRAL.....	22
4.3 ACTUALIZACIÓN DEL TABLERO DE INDICADORES DE LA REGIONAL ORIENTE, PARA LAS REUNIONES DE NIVEL IV Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DEL DIRECTOR DE DISTRIBUCIÓN	23
4.4 SEGUIMIENTO EN EL ENVÍO Y RECEPCIÓN PUNTUAL DE LOS INFORMES.....	24
4.5 SOPORTE EN LAS SOLICITUDES Y REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN DEL DIRECTOR Y LOS GERENTES DE LA REGIONAL Y	

ELABORACIÓN DE PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DEL DIRECTOR Y PARA LA CERVECERÍA	25
5 APORTES Y RECOMENDACIONES	26
5.1 AUTOMATIZACIÓN DE INFORMES	26
5.2 APLICACIÓN Y ESTANDARIZACIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA A LOS INFORMES.....	26
5.3 ACTUALIZACIÓN Y REDISEÑO DEL TABLERO DE NIVEL IV.....	26
6 LECCIONES APRENDIDAS.....	29
7 CONCLUSIONES	30
8 BIBLIOGRAFÍA.....	31
ANEXOS.....	32

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Enfoques del control visual.	14
Figura 2. Ciclo PHVA.	16
Figura 3. Matriz de priorización de importancia estratégica.	19
Figura 4. Organigrama Bavaria.	21

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Ejemplos de control visual.	13
Tabla 2. Diez elementos importantes con los que debe contar un KPI.	16
Tabla 3. Documentación de Bavaria empleada en las prácticas empresariales....	17
Tabla 4. Frecuencia de envío de informes gerenciales.	23
Tabla 5. Indicadores que conforman el Tablero de Nivel IV.	24
Tabla 6. Tablero Nivel IV de acuerdo a los HITS.....	27

LISTADO DE ANEXOS

Anexo A. Fotografía del Tablero de Nivel IV	32
Anexo B. Informe de Recibos de Pago Anulados	33
Anexo C. Informe de Índice de Frescura.....	35
Anexo D. Tablero de Nivel IV	37
Anexo E. Formato Informe Final	40

RESUMEN

Para el Ingeniero Industrial de la Universidad Santo Tomás, es importante la realización del periodo de práctica empresarial, debido a que es un medio eficaz para fortalecer y desarrollar las competencias adecuadas. En este espacio el estudiante tendrá la oportunidad de aplicar sus conocimientos, habilidades y destrezas aprendidas en el aula, mediante propuestas que busquen generar valor en los diferentes procesos de la organización.

La culminación de esta experiencia en la empresa Bavaria S.A. supuso una oportunidad muy importante y gratificante además de un gran reto en todo sentido, ya que es una de las empresas más grandes del Grupo Cerveceros SABMiller y de las más influyentes en el ámbito nacional, por lo tanto sus procesos, productos, personas y demás actores son de un muy alto nivel, la realización de esta etapa significó un gran aprendizaje profesional y una vivencia muy importante que aportó un sin número de elementos valiosos a la formación de Ingeniero Industrial.

Durante esta etapa de logro el mejoramiento de los informes gerenciales de la dirección de distribución regional Oriente en la empresa Bavaria S.A., mediante la aplicación de gestión visual del desempeño, con el fin de crear un ambiente de mejoramiento continuo, propiciado por un adecuado seguimiento y control a los KPI's (Key Performance Indicators) de la dirección, por consiguiente brindar información oportuna a los interesados para alcanzar las metas trazadas.

Palabras clave: Informe gerencial, control visual del desempeño, indicador clave de desempeño, KPI, Bavaria.

INTRODUCCIÓN

El presente informe de prácticas pretende demostrar el desempeño lograda durante esta etapa, el impacto que se tuvo y al mismo tiempo da a conocer desde un punto de vista académico-practico el contexto general de la empresa Bavaria S.A., la mayor compañía de bebidas en Colombia, la operación más grande de SABMiller en Latinoamérica¹, así como también es la que más contribuye a las utilidades de este grupo cervecero en el mundo. Con una trayectoria de más de 120 años en el país, se ha caracterizado por los altos estándares de calidad en la elaboración de sus productos, en sus 6 plantas cerveceras, las cuales están distribuidas así en la geografía nacional, Branquilla, Duitama, Medellín, Bucaramanga, Yumbo y Tocancipá; adicional a las cervecerías la compañía cuenta con dos malterías en Cartagena y Tibitó, una fábrica de etiquetas y una fábrica de tapas.

Con el proyecto se pretende “mejorar los informes gerenciales de la dirección de distribución regional Oriente en Bavaria S.A., mediante la aplicación de gestión visual del desempeño, propiciando un adecuado seguimiento y control a los KPI's (Key Performance Indicators), por consiguiente se busca brindar información oportuna a los interesados”. Esto se logró a través de un adecuado seguimiento en la recopilación, elaboración, depuración y almacenamiento de la información que alimenta los indicadores, realizando un análisis de los datos recopilados con el propósito de asegurar la más alta confiabilidad y a su vez soportando las necesidades de información de la dirección, adicionalmente se mejoró la forma en la cual se muestra la información en pro de facilitar la toma de decisiones. En documento, se evidencia el contexto de la empresa, las actividades realizadas durante la práctica, las mejoras, recomendaciones, conclusiones, finalmente es soportado con los anexos (cambios realizados y la evaluación del Jefe Inmediato).

¹ BAVARIA S.A. Quienes somos [en línea] < http://www.bavaria.co/7-2/quienes_somos_an > [citado el 22 de julio de 2015]

1 PRÁCTICA EMPRESARIAL: MEJORAMIENTO DE LOS INFORMES GERENCIALES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE DISTRIBUCIÓN ORIENTE, EN LA EMPRESA BAVARIA S.A.

1.1 JUSTIFICACIÓN

Para el Ingeniero Industrial de la Universidad Santo Tomás, es importante la realización del periodo de práctica empresarial, debido a que es un medio eficaz para fortalecer y desarrollar las competencias adecuadas, que el estudiante más adelante necesitara para ingresar al mercado laboral, del cual será participe cuando culmine su formación de pregrado, también pone de manifiesto el uso de los conceptos teóricos mediante la práctica. La oportunidad de ser participe activo de una organización no solo supone beneficios para el estudiante, también la empresa se ve beneficiada, puesto que el estudiante tendrá el espacio para aplicar sus conocimientos, habilidades y destrezas aprendidas en el aula, mediante propuestas que busquen generar valor en los diferentes procesos de la organización.

Al ser un acercamiento al entorno laboral, el estudiante conocerá de primera mano, la experiencia que implica el hecho de trabajar en una empresa y las oportunidades que ofrece este mundo, conocer su funcionamiento, los diferentes departamentos, la interacción entre estos, el flujo de los procesos, de la información, los riesgos y sobre todo la ventaja más importante es que el estudiante pueda apreciar el cambio del entorno académico al practico (empresarial), podrá apreciar de primera mano cómo resulta la aplicación de la teoría que aprendió en las aulas de clase, en los entornos productivo; la práctica empresarial debe suponer para el estudiante un periodo de autoevaluación y análisis de sus fortalezas y debilidad, que le permitan a través de un punto de comparación determinar cuáles son sus oportunidades de mejora, en miras de alcanzar un perfil profesional mucho más competitivo.

La experiencia laboral es una de las mayores barreras a las que se enfrentan los profesionales recién graduados, debido a que en la mayoría de vacantes a las que aspiran, resulta ser el requisito de mayor importancia. Sin embargo la práctica empresarial en muchas oportunidades es válida como experiencia laboral y supone una ventaja ante los demás recién graduados; sin ir muy lejos y dependiendo el desempeño logrado durante este periodo en la empresa, el practicante profesional podrá tener la oportunidad, si se dan las condiciones de seguir vinculado a la organización una vez finalice esta etapa.

La culminación de esta experiencia en la empresa Bavaria S.A. supuso una oportunidad muy importante y gratificante además de un gran reto en todo sentido, ya que es una de las empresas más grandes del Grupo Cerveceros SABMiller y de

las más influyentes en el ámbito nacional, por lo tanto sus procesos, productos, personas y demás actores son de un muy alto nivel, la realización de esta etapa significó un gran aprendizaje profesional y una vivencia muy importante que aportó un sin número de elementos valiosos a la formación de Ingeniero Industrial.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general. Mejorar los informes gerenciales de la dirección de distribución regional Oriente en la empresa Bavaria S.A., mediante la aplicación de gestión visual del desempeño, con el fin de crear un ambiente de mejoramiento continuo, propiciado por un adecuado seguimiento y control a los KPI's (Key Performance Indicators) de la dirección, por consiguiente brindar información oportuna a los interesados para alcanzar las metas trazadas.

1.2.2 Objetivos específicos.

- Asegurar un adecuado seguimiento en la recopilación, elaboración, depuración y almacenamiento de la información que alimenta los informes.
- Analizar la información recopilada con el fin de encontrar datos anormales, que resulten fuera de lo común de acuerdo a la operación normal de la organización, con el propósito de que esta sea lo más confiable posible.
- Soportar las necesidades de información para la toma de decisiones, tanto del director y los gerentes de distribución, mediante la elaboración y envío puntual y constante de los informes gerenciales.
- Proponer mejoras en las diferentes formas de mostrar la información, mediante el uso de gráficas adecuadas para los diferentes tipos de datos que se desean mostrar, con el fin de que sea más entendible y por consiguiente más útil en la toma de decisiones.

2 MARCO REFERENCIAL

Para la realización y fundamentación del periodo práctica profesional se tomaron diferentes insumos como manuales, instructivos, informes de Bavaria, así como también técnicas, entre otros materiales que se especifican a continuación.

2.1 CONTROL VISUAL DEL DESEMPEÑO

Son todas las técnicas o conjuntos de medidas que buscan plasmar o comunicar de forma sencilla y evidente, las diferentes situaciones de un sistema productivo persiguen plasmar, tal como lo indica Juan Carlos Hernández y Antonio Vizán: “El control visual se focaliza exclusivamente en aquella información de alto valor añadido que ponga en evidencia las pérdidas en el sistema y las posibilidades de mejora. Hay que tener en cuenta que, en muchos casos, las fábricas usan estadísticas, gráficas y cifras de carácter estático y especializado que solo sirven a una pequeña parte de los responsables de la toma de decisión”².

Entonces el control visual busca estandarizar la gestión, ya que pretende pasar de la dirección hecha por especialistas a una dirección simple y transparente con la participación de todos, en este orden de ideas se convierte en una herramienta clave para una organización Lean.

Como bien lo indica Hernández y Vizán³, bajo la perspectiva Lean, estas técnicas buscan mantener informado al personal, del como sus labores y esfuerzos contribuyen o afectan los resultados, de esta manera se le otorga poder y responsabilidad de alcanzar autogestionar y alcanzar sus metas, simultáneamente se logra motivación de los empleados hacia la información.

Tabla 1. Ejemplos de control visual.

Control visual de la producción	Control visual de la calidad	Gestión de indicadores
Programa de producción.	Señales de monitorización de máquinas.	Objetivos, resultados y diferencias de indicadores de procesos.

² HERNANDEZ, Juan Carlos; VIZÁN, Antonio. Lean Manufacturing: Conceptos, técnicas e implantación. Madrid : EOI, 2013. p 52. ISBN 978-84-15061-40-3

³ Ibid., p. 52.

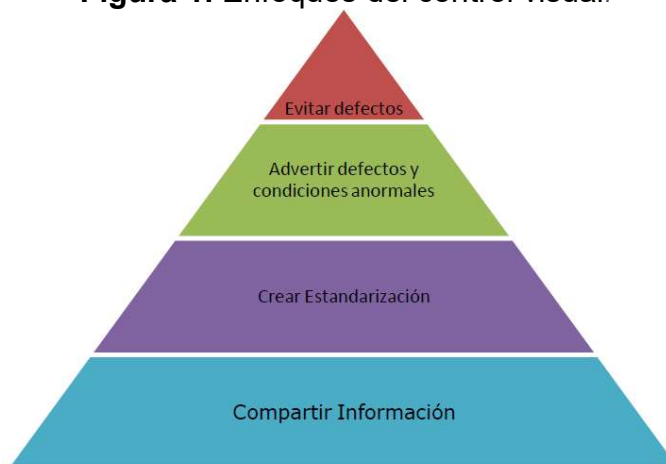
Programa de mantenimiento.	Control estadístico del proceso (SPC).	Gestión de la mejora continua.
Identificación de stocks.	Registros de problemas.	Actividades de mejoras.
Identificación de reprocesos.		Sugerencias.
Identificación de trabajos en proceso.		Proyectos en marcha.
Indicadores de productividad.		

Fuente: Lean Manufacturing: Conceptos, técnicas e implantación. p. 54. 2013

Por su parte Miguel Ángel Moreno⁴ define la gestión visual como un complemento de toma de decisiones para las personas, dada nuestra naturaleza sensitiva, se pueden definir mejores indicadores si estos informan claramente el cumplimiento o incumplimiento de determinada labor, esta interpretación se hará mediante el uso de controles visuales, que permitan apreciar mejoras en la productividad, reducción en los defectos. Esto permitirá que la persona desarrolle un mayor control sobre su labor, pues la metodología lean aboga para impedir que los problema pasen desapercibidos.

Otra apreciación sobre el control visual acertada por parte de Henry Quesada, “Es un sistema de administración de la comunicación que puede ser utilizado en todas las áreas de una organización. Basado en el principio de que una imagen dice más que mil palabras, el sistema estipula que la ayuda visual debe estar disponible en el lugar correcto en el momento correcto”⁵.

Figura 1. Enfoques del control visual.



Fuente: ANOVA Consultores. Gestión Visual.

⁴ MORENO, Miguel. Filosofía Lean aplicada a la Ingeniería de Software. [en línea] <<http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/70201/fichero/03+-+Filosofia+Lean.pdf>> [citado el 4 de agosto de 2015].

⁵ QUESADA, Henry. Pensamiento Lean: Ejemplos y aplicaciones en la industria de productos de madera. [en línea] <<https://pubs.ext.vt.edu/420/420-002S/420-002S-PDF.pdf>>

2.2 KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI)

Los indicadores claves de desempeño, le permiten a la dirección realizar un constante seguimiento y monitoreo de la operación, la cual está dirigida por la estrategia organizacional, de la que se desprenden objetivos y a su vez unos planes de acción, que se traducen en indicadores que se encargaran de medir el comportamiento de los procesos. Como lo expresa Patricio Cañate “Los indicadores claves de rendimiento miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el “como” e indicando que tan buenos son los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado. Son métricas financieras o no financieras utilizadas para cuantificar objetivos y reflejar el rendimiento de una organización”⁶.

Tal como lo expone Luis Mora⁷ los KPI's han cobrado gran fuerza en la actualidad empresarial, ya que prácticamente se convierten en los signos vitales de la organización, como si de un ser vivo se tratara, el constante monitoreo de estos permite establecer si se está desarrollando normalmente, o por el contrario se presentan anomalías que puedan afectar el desempeño final y por consiguiente la consecución de metas y objetivos trazados. Por lo tanto es importante contar con un mínimo número posible de indicadores que garanticen información en tiempo real, constante y precisa, por nombrar algunos indicadores a tener en cuenta, se tienen: Efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, ejecución presupuestal, incidencia en la gestión, entre otros.

Eckerson Wayne⁸, expresa que los KPI's son la espina dorsal de los Cuadros Integrales de Mando (Scorecards) y los tableros de instrumentos (Dashboard), herramientas que son indispensables para los ejecutivos, debido a la forma en como presentan la información, sin embargo es importante resaltar que no solo se trata de crear metáforas visuales (diales, flechas, barras, líneas), la esencia del KPI es que debe otorgar valor continuamente (a largo plazo) en la organización. Por lo tanto Wayne⁹ presenta una lista de 10 elementos importantes con los que debe contar un KPI.

⁶ CAÑATE, Patricio. Key Performance Indicators – KPI (Indicadores Clave de Desempeño). [en línea]. <<http://www.pcanete.com.ar/key-performance-indicators-kpi-indicadores-clave-de-desempeno>> [citado el 4 de agosto de 2015]

⁷ MORA, Luis. Indicadores de Gestión Logística: KPI “Los indicadores claves del desempeño logístico. [en línea] <http://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/ind_logistica.pdf> [citado el 4 de agosto de 2015].

⁸ WAYNE, Eckerson. Diez características de un buen indicador clave de gestión. [en línea] < <http://www.gi.com.do/pdf/kpi.pdf>> [citado el 6 de agosto de 2015].

⁹ Ibid.

Tabla 2. Diez elementos importantes con los que debe contar un KPI.

Refleja guías estratégicas de valor.	Está definido por los ejecutivos.	Son una cascada en la organización.	Basados en estándares corporativos.	Son datos válidos.
Fácil comprensión.	Son relevantes.	Proporciona contexto.	Otorga poder a los usuarios.	Carga de acción positiva.

Fuente: Elaboración del autor del proyecto.

En conclusión se puede establecer con base en el aporte de Adrián Guevara y Sebastián García: “Los KPI’s miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el “como” y dan indicios de que tan buenos son los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado, o en su defecto encontrar las oportunidades de mejora para corregir la trayectoria”¹⁰.

2.3 MEJORAMIENTO CONTINUO

La mejora continua es un término muy extendido en la actualidad, parte del hecho de que nada es considerado como “definitivo”, “terminado” o “estático”, se podría decir que todo está en un constante proceso de cambio, de desarrollo y de mejora.

Desde el punto de vista de la calidad y con el enfoque de la norma ISO9001, Manuel García dice “La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta”¹¹. Una de las herramientas clave de la mejora continua es el ciclo PHVA, que surge partir del año 1950 y a partir de la fecha es reconocido en el mundo como símbolo indiscutido de la mejora continua¹².

Figura 2. Ciclo PHVA.



Fuente: Mejora continua de la calidad de los procesos. 2003.

¹⁰ GUEVARA, Adrián; GARCÍA, Sebastián. Diseño de KPIs para proyectos de TI. [en línea] <https://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2008/mba_guevara.pdf> [citado el 6 de agosto]

¹¹ GARCÍA, Manuel. Mejora continua de la calidad en los procesos. [en línea] <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n1/pdf/mejora.pdf> [citado el 6 de agosto]

¹² Ibid.

Por su parte Frederic Lujan define el proceso de mejoramiento continuo como, “Una innovadora herramienta de gestión, que busca hacer de la calidad un hecho práctico, sencillo y participativo, a través de una metodología de trabajo bien definida, que permita al trabajador – dueño del problema -, diagnosticar y realizar mejoras, permanentemente”¹³.

La Universidad de Nariño aporta la siguiente definición, “Es un proceso sistemático cuyo propósito es brindar instrumentos pertinentes que viabilicen la adecuada evaluación del desempeño de los procesos, en un ejercicio de autocontrol evidenciado, que posibilite la acertada toma de decisiones, en procura de la calidad”¹⁴.

2.4 DOCUMENTACIÓN DE BAVARIA S.A.

Para alcanzar un debido desempeño y una adecuada realización del periodo de práctica empresarial en Bavaria S.A., fue necesario conocer los diferentes procesos productivos, procedimientos e instructivos referentes al área de distribución (en la cual se desarrollaron las labores), para ello fue pertinente apropiarse una serie de conocimientos, los cuales se obtuvieron a partir de manuales, instructivos y documentos que permitieron conocer el contexto general del negocio, evidenciar el papel que cumple el área de distribución para la organización, así como también lograr comprender la relación e interacción de los indicadores de desempeño con los diversos procesos que se llevan a cabo durante la operación, también se pudo ubicar el rol que cumple el estudiante en práctica para la dirección.

Tabla 3. Documentación de Bavaria empleada en las prácticas empresariales.

Tipo	Nombre	Objetivo	Uso
Glosario	Glosario de Términos	Dar a conocer los términos y/o definiciones que se manejan en los centros de distribución de la compañía.	Conocer la operación y el contexto general del negocio y del área del centro de distribución.
Procedimiento	Procedimiento de inventario de PT (Producto Terminado),	Definir los lineamientos y actividades necesarias para llevar a cabo los inventarios diarios y cíclicos de Producto Terminado (PT) y el inventario general de PT, envases,	Comprender la importancia de los diferentes tipos de inventario para la compañía y el

¹³ LUJAN, Frederic. PMC: Proceso de Mejoramiento Continuo. [en línea] <<http://www.fredericlujan.com/pdf/PMC.pdf>> [citado el 8 de agosto de 2015].

¹⁴ UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Guía para la gestión del mejoramiento continuo. [en línea] <<http://calidad.udenar.edu.co/wp-content/uploads/2012/02/SGC-GU-02-Guia-para-la-Mejora-Continua1.pdf>> [citado el 8 de agosto de 2015].

	empaques, y envases retornables	Empaques retornables (EER) en los Centros de Distribución (CD) de la Compañía y sus bodegas alternas.	sentido del reporte de Diferencias de Inventario y la razón de los inventarios periódicos y generales, así como también la operación.
Procedimiento	Procedimiento Control de rotación del PT y envases	Establecer los lineamientos y actividades necesarias para asegurar una ampliación de la vida útil de los Productos Terminados (PT) en el mercado, disminuir el número de bajas al interior del Centro de Distribución (CD) y buscar que el envase permanezca el menor tiempo posible en la intemperie del CD.	Conocer el tiempo que puede permanecer el producto terminado antes que pase la fecha de vencimiento, asegurar la frescura del producto en el mercado. Comprender el motivo del informe de Índice de Frescura. Conocer la operación del CD.
Procedimiento	Procedimiento revisión de envases en el CD	Asegurar la calidad y cantidad de envases y canastas ingresadas por los Contratistas, Socios, Distribuidores Urbanos y vehículos de traspaños en los Centros de Distribución, reduciendo la entrega de envases y canastas inadecuadas a las líneas de producción.	Conocer la operación del CD. Comprender informe de Cobros por Faltantes.
Procedimiento	Procedimiento para el manejo de rechazos de PT y devolución de producto en buen estado (PBE)	Establecer los lineamientos y actividades necesarias para realizar la devolución el producto rechazado por los clientes en una ruta de reparto y las devoluciones de Producto en Buen Estado (PBE), con el fin de cumplir con los objetivos de la Compañía y garantizar la entrega correcta y oportuna de los productos solicitados por los clientes.	Conocer lo importante que es para la compañía evitar los rechazos de PT, comprender la utilidad del informe de Rechazos y Devoluciones.

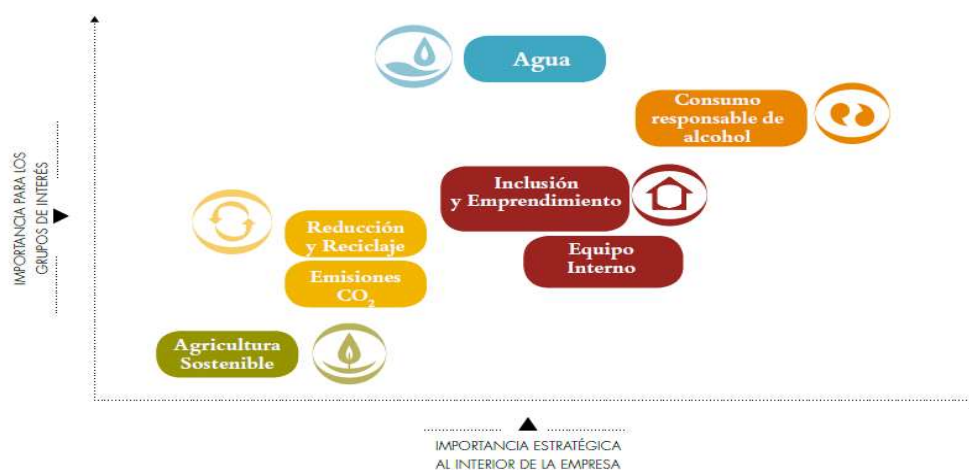
Fuente: Elaboración propia.

3 PERFIL DE LA EMPRESA

Bavaria¹⁵ cuenta con más de 125 años de historia, es actualmente reconocida a nivel nacional e internacional, como un ejemplo de empresa con transparencia y sostenibilidad de sus procesos. Este reconocimiento lleva consigo la responsabilidad de seguir adelante para hacer de este un mundo más próspero, donde el bienestar de las personas y el cuidado del medioambiente sean una condición permanente y transversal de todos los ámbitos de trabajo de la empresa.

Bavaria S.A. como compañía de alcance Global, se preocupa por el mejoramiento continuo y la sostenibilidad de sus operaciones, por tal razón se ha establecido una matriz de priorización de diferentes aspectos que para la empresa y su grupo afectado son de alta importancia y a partir de ellos se desprende la estrategia corporativa.

Figura 3. Matriz de priorización de importancia estratégica.



Fuente: Bavaria. Informe de Sostenibilidad. 2014

3.1 MISIÓN

Crece rentablemente en el mercado a un consumo per cápita anual de 50 litros, asegurando el liderazgo de nuestro portafolio de marcas nacionales e internacionales en cada una de las categorías de bebidas y en todos los segmentos del mercado.

¹⁵ BAVARIA. Informe de sostenibilidad 2014. [en línea] <<http://www.bavaria.co/admin/uploads/documentos/InformeDesarrolloSostenible2014Extenso.pdf>> [citado el 10 de agosto de 2015]

3.2 VISION

Ser la compañía más admirada en Colombia y una gran contribuyente de la reputación global de SABMiller.

3.3 VALORES

- Nuestra gente es nuestra ventaja más duradera.
- La responsabilidad es clara e individual.
- Trabajamos y ganamos en equipo.
- Comprendemos y respetamos a nuestros clientes y consumidores.
- Nuestra reputación es indivisible.

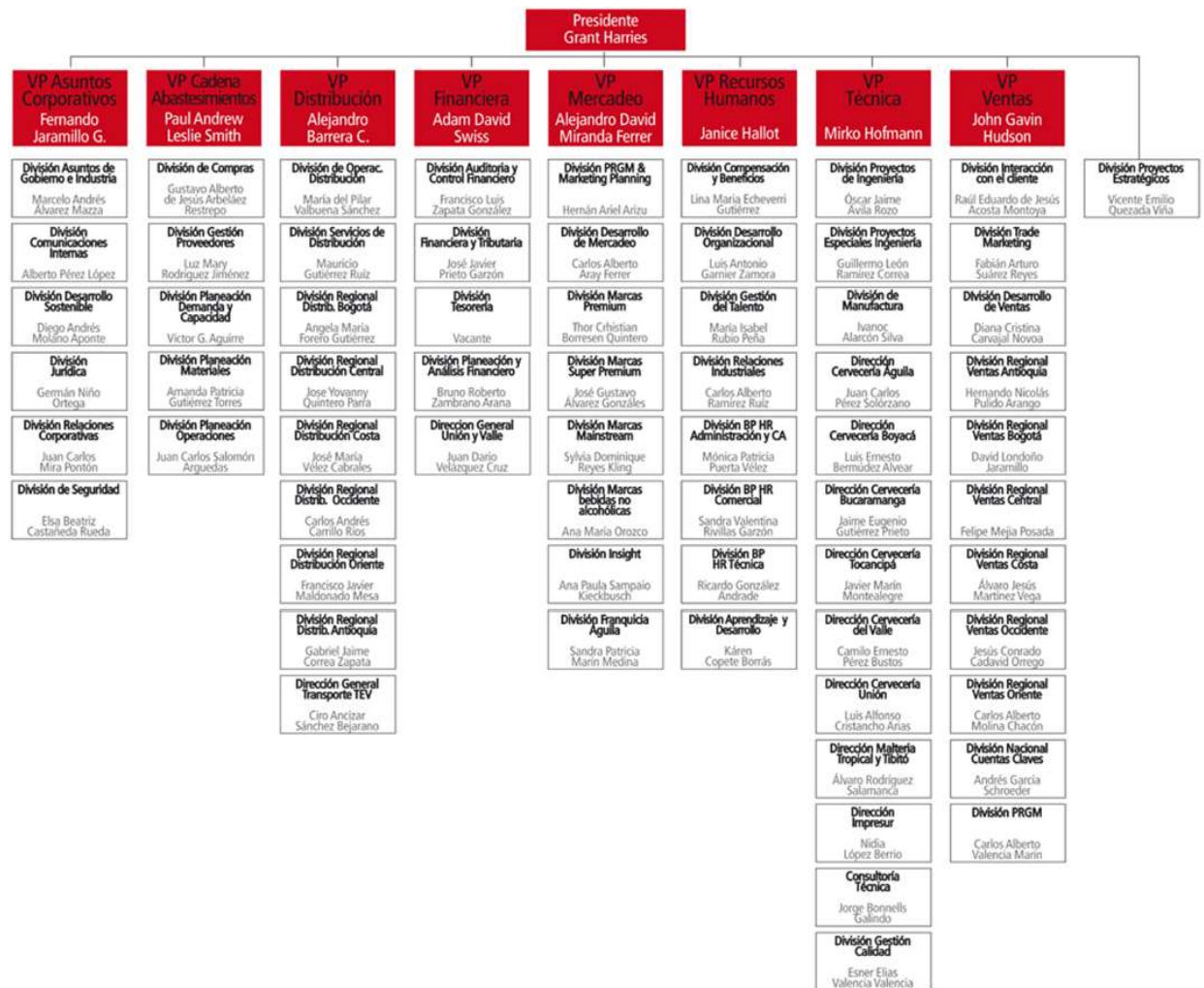
3.4 INSTALACIONES Y PRINCIPALES PRODUCTOS

Sus productos son elaborados en seis plantas cerveceras ubicadas en Barranquilla, Bucaramanga, Duitama, Medellín, Tocancipá y Yumbo, bajo estándares internacionales de calidad. Cuenta también con dos malterías en Cartagena y Tibitó, una fábrica de etiquetas y una fábrica de tapas.

Algunas de sus marcas más reconocidas son, Pony Malta, Águila, Cola & Pola, Poker, Redd's, Pilsen, Costeña, Costeñita, Club Colombia, las cuales son líderes en sus respectivas categorías de bebidas, así como también se exportan a países como Estados Unidos, Suecia, España.

3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 4. Organigrama Bavaria.



Fuente: Bavaria S.A.

4 ACTIVIDADES REALIZADAS

4.1 CONSOLIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LOS CENTROS DE DISTRIBUCIÓN DE LA REGIONAL

En Bavaria la regional de Distribución Oriente está conformada por 9 centros de distribución, las cuales están ubicados en lugares geográficos estratégicos para la compañía, estos son: Bucaramanga, Tibasosa, Cúcuta, Barrancabermeja, Aguachica, San Gil, Puente Nacional, Tunja y Yopal.

Para la dirección de distribución y para función central (oficina principal de Bavaria en la ciudad de Bogotá), es de suma importancia contar con información real, fiable y en tiempo real, por este motivo, una de las principales labores del estudiante en práctica es apoyar esta labor, mediante el seguimiento al envío de los informes, gestionar en las personas el envío de información, consolidar datos e informes a nivel regional, elaborar, analizar y enviar los respectivos reportes al Director, Gerentes de Distribución, demás destinatarios interesados y a la oficina principal en Bogotá.

4.2 ELABORACIÓN DE INFORMES DIARIOS, SEMANALES Y MENSUALES DE LAS DIFERENTES OPERACIONES DE DISTRIBUCIÓN EN LA REGIONAL ORIENTE Y FUNCIÓN CENTRAL

En la organización el uso de los KPI's (Key Performance Indicators, por su traducción en español Indicador Clave de Desempeño) es ampliamente usado, los indicadores le ofrecen una visión general a todos los colaboradores de los diversos "signos vitales" que están teniendo las diferentes áreas que hacen parte de la operación, como de la compañía en sí misma, los indicadores hacen parte de la cultura organizacional. Todos los colaboradores se encuentran comprometidos y empoderados de sus cargos, objetivos y metas, gracias al alcance y accesibilidad que se le da a la información a través de histogramas, diagramas circulares, tablas de datos, cuadros comparativos de tal manera que cada cual aplica autogestión y define si sus acciones están bien encaminadas o si hay oportunidades de mejora. En este orden de ideas y en vista de la importancia que la compañía le da a la información y los informes que alimentan los indicadores y la gestión que se deriva de estos, el estudiante en práctica se encarga de hacer seguimiento, elaborar, mejorar y enviar de manera puntual los informes, los cuales tienen una frecuencia, que puede ser diaria, semanal, mensual y ocasional los cuales se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 4. Frecuencia de envío de informes gerenciales.

Informes Distribución Regional Oriente			
Estudiante en Práctica			
Diario	Semanal	Mensual	Ocasional
Documentos Anulados	Índice de Frescura	Pago Variable Socios	Solicitudes de información del director
SAC (Llamadas servicio al cliente)	Revisión Calidad del Envase	Pago Variable OL	Promociones
Reporte Diario de Inventarios	IRA		
	TAT-GTG		

Fuente: Elaboración propia.

4.3 ACTUALIZACIÓN DEL TABLERO DE INDICADORES DE LA REGIONAL ORIENTE, PARA LAS REUNIONES DE NIVEL IV Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DEL DIRECTOR DE DISTRIBUCIÓN

Actualizar la información que alimenta el tablero de indicadores de la Regional Oriente, para las reuniones de nivel IV (Gerentes de los 9 Centros de Distribución y el Director de Distribución de la Regional) y presentación de resultados del Director de Distribución.

Para la Dirección y las 9 Gerencias de Distribución el Tablero de Indicadores de Nivel IV es una radiografía muy importante que permite conocer de primera mano los “signos vitales” que se han establecido para determinar el desempeño de la regional como conjunto y de cada uno de los centros de distribución que la componen, esto se hace mediante la visualización de resultados semana a semana y mensuales de los indicadores, la revisión del Tablero se realiza una vez por semana mediante teleconferencia o reuniones presenciales, el objetivo es compartir las buenas practicas que tiene cada centro de distribución (CD) que están dando resultados positivos y podrían servir a los demás CDs, también realizan focus group, tormenta de idea, análisis de causas a los problemas particulares de la operación, con el fin de establecer estrategias que permitan cumplir las metas trazadas.

El estudiante en práctica alimenta y actualiza los indicadores que conforman el Tablero de Nivel IV a partir de los informes que el mismo realiza y por medio de otros reportes que recopila, RAFA (R: Reparto, A: Almacenamiento, F: Flota, A: Administrativo).

Tabla 5. Indicadores que conforman el Tablero de Nivel IV.

Tablero Nivel IV			
Indicadores Actualizados por Estudiante en Práctica			
Reparto	Almacenamiento	Flota	Administrativo
Rechazos	GAP	Planning Efficiency (km/HL)	SOX
Rechazos KA	IF	Fleet Productivity	Documentos Anulados
Devoluciones	IRA	Fleet Productivity (Trip/Truck)	Inventarios
Efectividad en el Reparto	GTG	Fleet Productivity (Contacts/Truck)	Cartera
Efectividad en el Recojo PFN	TAT	Fleet Utilization (%)	CTD
Efectividad Recojo Envase	VFR		T1
OTIF Compañía			T2
OTIF Regional			T3
OnTime			WH
InFull			OWH
Adherencia			CF
SAC			Bajas EER
			Capex

Fuente: Elaboración propia.

4.4 SEGUIMIENTO EN EL ENVÍO Y RECEPCIÓN PUNTUAL DE LOS INFORMES

El envío de los informes requiere de una puntualidad ya que de esta depende la oportunidad de la información, el estudiante en práctica reportaba mediante un correo de Status, que centros de distribución tenían información pendiente por enviar, para llevar el control y gestionar que se realizara el envío puntual, a su vez debe validar que la información que recibe sea veraz, no contenga errores y sea consistente.

4.5 SOPORTE EN LAS SOLICITUDES Y REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN DEL DIRECTOR Y LOS GERENTES DE LA REGIONAL Y ELABORACIÓN DE PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DEL DIRECTOR Y PARA LA CERVECERÍA

Se brindó apoyo a los gerentes y al Director de distribución, en las diferentes necesidades de información, mediante el diseño de tablas, gráficos y archivos que mostraban la información bajo los requerimientos establecidos, así como también se elaboró el material pertinente para la presentación de resultados del Director la cual se realiza trimestralmente y es presentada al Vicepresidente de Distribución, esta tarea constaba de la recopilación de los indicadores de la regional, los cuales eran distribuidos en una presentación (diapositivas), la cual se encuentra estructurada por los logros obtenidos en el periodo, los retos a afrontar y las acciones a realizar para alcanzar las metas.

También se apoyó en la preparación del material de la “Difusión de Resultados” actividad que se realiza en la Cervecería de Bucaramanga, con periodicidad mensual, esta es una actividad en la cual participan diferentes áreas de la compañía, como Técnica (Elaboración y Envase), Distribución y Ventas, cuyo objetivo es mostrar a los colaboradores los principales logros alcanzados el mes anterior y los retos a afrontar en el nuevo mes, el objetivo es tener una visión global del negocio.

5 APORTES Y RECOMENDACIONES

Durante la práctica empresarial el principal foco de acción estuvo dirigido en la elaboración y envío de los Informes Gerenciales, cuya dinámica general constaba de la utilización un archivo de Excel, en el cual a partir de una hoja que se alimenta con una base de datos (información que se baja del sistema de información SAP), se procedía a realizar el despliegue de información útil (a partir de los datos planos), haciendo uso de tablas dinámicas, segmentación de datos, elaboración de gráficas estadísticas (histogramas, circulares, de frecuencia, waterfall), se agregaban las metas, las proyecciones y se validaba que la información fuera coherente comenzaba a sacar la información mediante tablas dinámicas y gráficos estadísticos, estos se consolidaban y se iban copiando y pegando a un correo de Outlook para luego ser enviado a los diferentes destinatarios interesados. Durante la etapa de prácticas se realizaron una serie de mejoras, que buscaban generar valor a la organización de las más importantes por resaltar se puede mencionar.

5.1 AUTOMATIZACIÓN DE INFORMES

Se realiza la automatización en la elaboración de los correos de los informes gerenciales, mediante el uso macros de Excel, con el objetivo de minimizar tiempo, prevenir errores de digitación y mejorar la exactitud de la información, esto se hizo principalmente con el informe de Documentos Anulados e Índice de Frescura.

5.2 APLICACIÓN Y ESTANDARIZACIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA A LOS INFORMES

Ajuste del diseño de tablas y graficas de acuerdo con la guía de imagen corporativa de la compañía (Bavaria y SAB Miller), se hizo con el objetivo de facilitar la lectura e interpretación de la información, así como también de darle un estilo más moderno y nuevo a los informes.

5.3 ACTUALIZACIÓN Y REDISEÑO DEL TABLERO DE NIVEL IV

Rediseño del tablero de Nivel IV siguiendo los lineamientos de diseño de imagen corporativa, se hizo el levantamiento de la información del año fiscal anterior con el fin de poder obtener gráficos comparativos del año pasado con el año en curso. Mediante el uso de Macros de Excel se lograron configurar los gráficos de barras de tal manera que se el color cambie de acuerdo con el cumplimiento de las metas (rojo negativo, verde positivo).

También se hizo una reagrupación de los indicadores de Nivel IV acorde a la nueva estrategia de comunicación de la Regional de Distribución Oriente. Anteriormente los indicadores estaban repartidos por RAFA (Reparto, Almacenamiento, Flota, Administrativo), con la estrategia propuesta para el nuevo año fiscal, los HITS se reordeno

Tabla 6. Tablero Nivel IV de acuerdo a los HITS.

Tablero Nivel IV			
Indicadores Reagrupados por HITS			
Servicio Inigualable	Reparto Óptimo	Abastecimiento Eficiente	Administrativo
Adherencia	Rechazos	IF	SOX
Efectividad en el Reparto	Rechazos KA	IRA	Documentos Anulados
Efectividad en el Recojo PFN	Devoluciones	TAT	Inventarios
Efectividad Recojo Envase	Planning Efficiency (km/HL)	GTG	Cartera
OTIF Compañía	Fleet Productivity	VFR	CTD
OTIF Regional	Fleet Productivity (Trip/Truck)	GAP	T1
OnTime	Fleet Productivity (Contacts/Truck)	Inventarios	T2
InFull	Fleet Utilization (%)		T3
Doc Anulados			WH
SAC			OWH
			CF
			Bajas EER
			Capex

Fuente: Elaboración propia.

Se proponen las siguientes recomendaciones con el objetivo de dar continuidad a la labor realizada:

- Seguir adelante con la reorganización de los indicadores de acuerdo con los lineamientos de los HITS, ya que en el momento que se realizó el ajuste en el Tablero, apenas se había comenzado con la divulgación y despliegue de la nueva estrategia (HITS).
- Se sugiere continuar con la automatización de los informes, ya que en términos de practicidad y veracidad de la información es lo más útil.

- Tener muy en cuenta las solicitudes del director y las necesidades de información que se tengan para ejecutar los cambios en los informes.
- Constancia en la actualización del Tablero de Nivel IV y la presentación de resultados del Director ya que son fuentes de información muy importantes y deben estar al día en el momento que se requieran, pues son de gran apoyo en la toma de decisiones.

6 LECCIONES APRENDIDAS

El periodo de práctica empresarial en Bavaria fue una experiencia muy gratificante y enriquecedora tanto en el ámbito profesional como en el personal. El equipo de trabajo fue muy incluyente, siempre se mostró muy dispuesto, respetuoso, atento y amable; la organización se preocupa por propiciar un ambiente de empatía y camaradería para todos los colaboradores, cabe destacar que los Line Managers cuentan con mucha experiencia y conocimiento del negocio, tienen gran disposición de servicio y preocupación por el equipo.

Las mayores enseñanzas y lecciones aprendidas, las cuales se encuentran soportadas con el Anexo E, son:

- La satisfacción de pertenecer a un gran equipo de trabajo, de sentir que el trabajo realizado es apreciado y genera valor a la organización.
- El sentido de pertenencia que se llega a tener por la compañía a pesar del corto tiempo, esto produce un alto nivel de empoderamiento y de responsabilidad por cumplir con las labores encomendadas.
- La oportunidad de poder aportar conocimientos y mejoras en los procesos y actividades, hace sentir un gran nivel de confianza.
- El hecho de poder trabajar y tener un acercamiento al mercado laboral y poder apreciar y comprender lo que es tener responsabilidades, cumplir con plazos, respetar las jerarquías, trabajar en equipo, trabajar individualmente, estar comprometido.
- El autoaprendizaje que se tiene a partir del conocimiento que ofrece la compañía, en temas como el uso de Excel, interpretación y análisis de gráficos y tablas, realización de proyecciones, entre otras, fueron en su momento oportunidades de mejora detectadas, que se fortalecieron en el transcurso de periodo de prácticas.

7 CONCLUSIONES

Para el Centro de Distribución de Bucaramanga en la Cervecería de Bavaria S.A. el rol del estudiante en práctica es muy importante ya que es un gran apoyo para la dirección y la gerencia, pues se le delega la gestión de mantener actualizada la información que alimenta los KPI's, esta labor permite asegurar las necesidades de información puntuales que puedan existir, así como también sirven de insumos para las reuniones periódicas que tenga la gerencia.

Los resultados que se dieron producto del mejoramiento de los informes gerenciales de la dirección de distribución regional Oriente en la empresa Bavaria S.A., mediante la aplicación de gestión visual del desempeño, fue por nombrar el más importante, la reducción de los documentos de pago anulados en los últimos meses del año fiscal lo que ayudó a conseguir la meta del año, gracias a que se agregó una proyección por cada centro de distribución y se diseñó una gráfica comparativa (resultado del mes vs proyección) de cada CD al principio del informe para causar mayor impacto, esto propicio un ambiente de mejoramiento continuo y control, ya que cada Gerente pudo ver sus resultados particulares y apreciara como afecta la meta regional, la inclusión oportuna de esta información influyo positivamente la tendencia y se logró el objetivo.

Se pudo garantizar un adecuado seguimiento en la recopilación, elaboración, depuración y almacenamiento de la información que alimenta los informes, gracias a esto se pudo mantener al día el tablero de Nivel IV y la Rendición de Cuentas que el Director presenta al Vicepresidente de Distribución. Se implementó el uso de gráficas comparativas con periodos de tiempo pasado, gráfica de cascada (Waterfall) y en general mejores formas de mostrar la información, se facilitó la oportuna toma de decisiones en la gerencia. Las conclusiones del proyecto son soportadas con el Anexo E.

8 BIBLIOGRAFÍA

ANOVA CONSULTORES. (s.f.). Lección de un solo punto: Gestión visual. España.

BAVARIA. (2014). Informe de Desarrollo Sostenible. Colombia.

BAVARIA S.A. (julio de 2015). *Bavaria S.A.* Obtenido de Quienes somos: http://www.bavaria.co/7-2/quienes_somos_an/

GARCIA, M. (Agosto de 2003). Mejora continua de la calidad en los procesos.

GUEVARA, A., & GARCÍA, S. (Noviembre de 2008). Diseño de KPIs para proyectos de TI. Argentina.

HERNANDEZ MATÍAS, J., & VIZÁN IDOPE, A. (2013). *Lean Manufacturing: Conceptos, técnicas e implantación*. Madrid: EOI.

LUJAN, F. (1995). PMC: Proceso de mejoramiento continuo.

MORA, L. (2014). Indicadores de Gestión Logística: KPI "Los indicadores claves del desempeño logístico". Obtenido de http://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/ind_logistica.pdf

MORENO MARTÍN, M. (s.f.). Filosofía Lean aplicada a la Ingeniería del Software . Sevilla, España.

QUESADA, H. (2012). Pensamiento Lean: Ejemplos y aplicaciones en la industria de productos de madera. . Virginia, Estados Unidos.

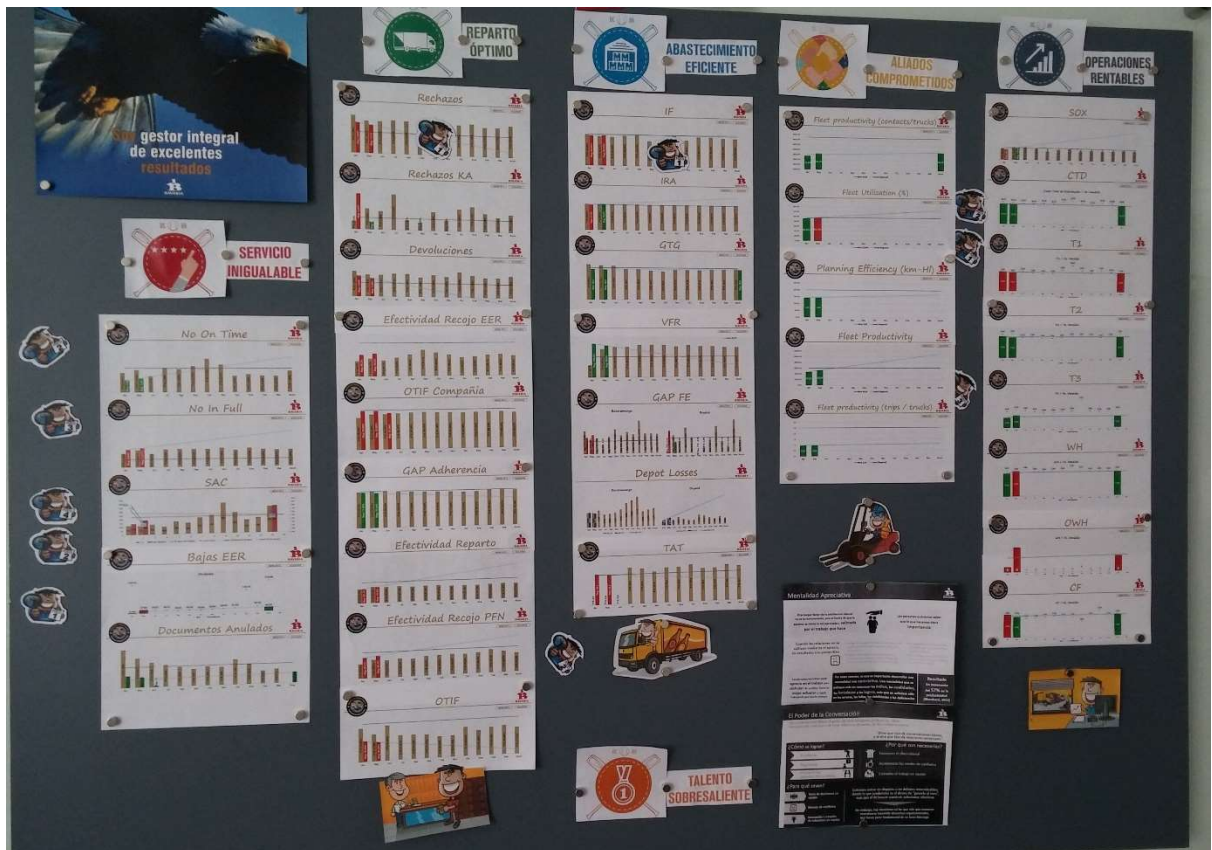
Universidad De Nariño. (Enero de 2011). Nariño, Colombia.

WAYNE, E. (s.f.). Diez (10) características de un buena indicador clave de gestión. Obtenido de <http://www.gi.com.do/pdf/kpi.pdf>

ANEXOS

Anexo A, Fotografía del Tablero de Nivel IV

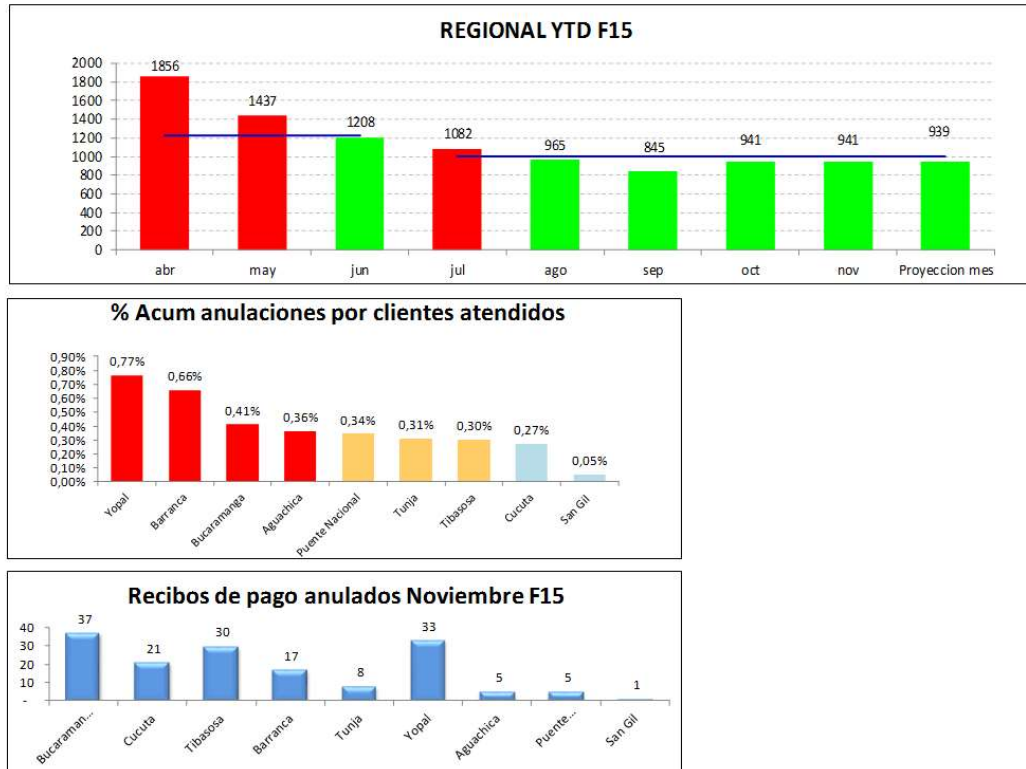
Fotografía del Tablero de Nivel IV, de la oficina del Director de Distribución Oriente, se pueden apreciar las barras comparativas, las doradas corresponden al año fiscal pasado, las rojas y verdes (negativo, positivo respectivamente) corresponden al valor del indicador en el año fiscal actual, también se puede ver la reorganización por los HITS.



Anexo B. Informe de Recibos de Pago Anulados

Informe de Recibos de Pago Anulados: Versión anterior a las modificaciones, muestra los documentos anulados de la regional mes a mes del año fiscal, muestra el % de anulaciones por clientes atendidos y los recibos de pagos anulados por CD.

Buen día, envío reporte de documentos anulados desglosado por Cd, tenemos un total de **157** anulaciones y un proyectado de **939** documentos anulados para este mes, los CD's que manejan más anulaciones en porcentaje de acuerdo al número de clientes atendidos son Yopal, Seguido de Barranca y Bucaramanga



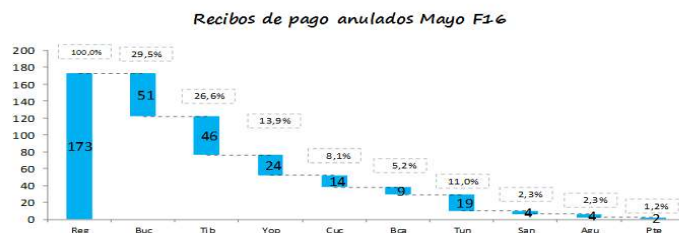
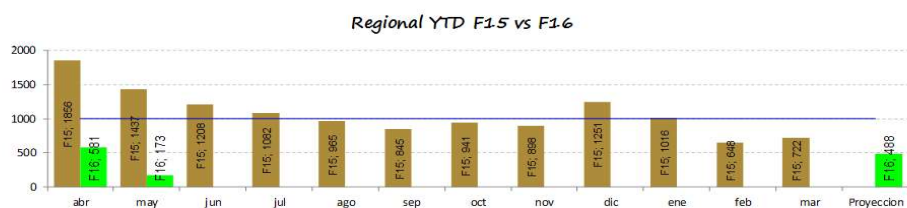
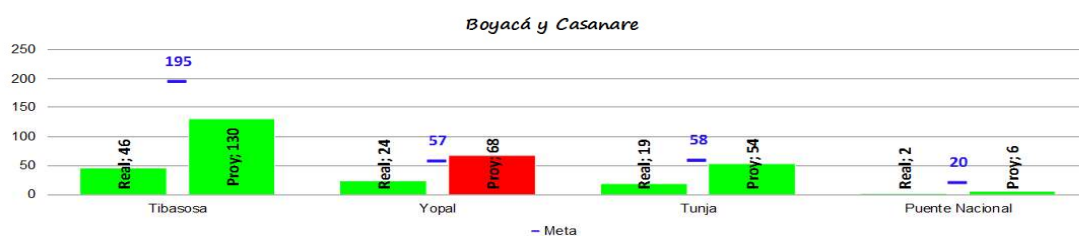
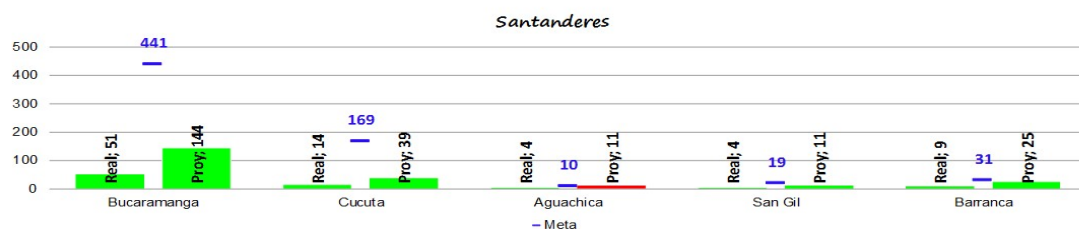
La versión actual: Muestra los documentos anulados por CD vs la Proyección del mes, también la cantidad de anulados de la regional mes a mes del año fiscal vs el año fiscal anterior, gráfica cascada que desglosa la participación de cada CD en el total de anulaciones, muestra el % de anulaciones por clientes atendidos y los recibos de pagos anulados por CD, cantidad de anulados por cada UC de la regional y rediseño de estilo.

Buen día, envío reporte de documentos anulados desglosado por CD, tenemos un total de **173** anulaciones y un proyectado de **488** documentos anulados para este mes, los CD's que manejan más anulaciones en porcentaje de acuerdo al número de clientes atendidos son:

- * Tunja
- * Yopal
- * Bucaramanga

Los CD que no van cumpliendo la meta proyectada de anulaciones son:

- * Yopal
- * Aguachica

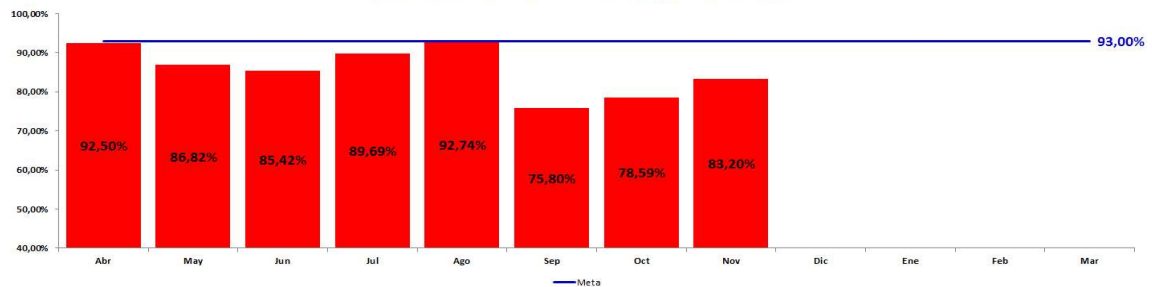


Anexo C. Informe de Índice de Frescura

Informe de Índice de Frescura: Versión anterior muestra el porcentaje de índice de frescura de la regional mes tras mes, un comparativo semana tras semana por centro de distribución.

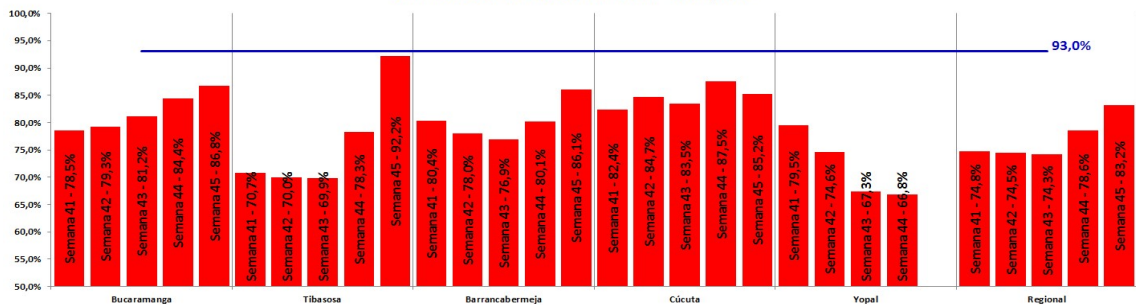


IF TODOS LOS SKU'S REGIONAL DISTRIBUCIÓN ORIENTE

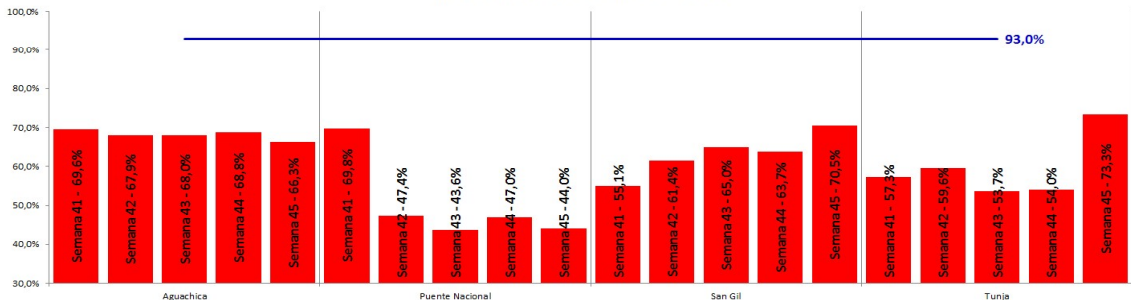


CD	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
Regional	92,50%	86,82%	85,42%	89,69%	92,74%	75,80%	78,59%	83,20%	93,00%	93,00%	93,00%	93,00%

% IF TODOS LOS SKU'S SEMANAL - CD1 y CD2



% IF TODOS LOS SKU'S SEMANAL - CD3



CD	Semana 41	Semana 42	Semana 43	Semana 44	Semana 45	Meta
Bucaramanga	78,5%	79,3%	81,2%	84,4%	86,8%	93,0%
Tibasosa	70,7%	70,0%	69,9%	78,3%	81,2%	93,0%
Barrancabermeja	80,4%	78,0%	76,9%	80,1%	86,1%	93,0%
Cúcuta	82,4%	84,7%	83,5%	87,5%	85,2%	93,0%
Yopal	79,5%	74,6%	64,3%	66,3%	79,5%	93,0%
Aguachica	69,6%	67,9%	68,0%	68,8%	66,3%	93,0%
Puente Nacional	69,8%	47,4%	43,6%	47,0%	44,0%	93,0%
San Gil	55,1%	61,4%	65,0%	63,7%	70,5%	93,0%
Tunja	57,3%	59,6%	53,7%	54,0%	73,3%	93,0%
Regional	74,8%	74,5%	74,3%	78,6%	83,2%	93,0%

Versión actual: El informe muestra graficas comparativa del % del índice de frescura actual vs el año anterior, con colores automáticos según la meta (verde por encima

de la meta, rojo por debajo), también muestra gráfica semanal del índice de frescura por centro de distribución, se diseñó macro para agilizar el informe.

Buenas tardes, adjunto el IF de la Regional Oriente 7 de julio de 2015

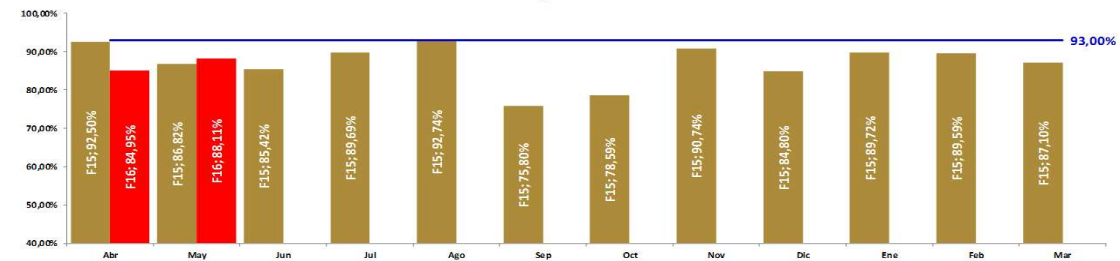
Para esta semana la regional quedo por debajo de la meta Nacional, obtuvo un puntaje de **88,11%**

Agradecemos revisar los pronósticos y existencias de PT a los CD's con índice de frescura más baja, los cuales son:

- * Puente Nacional
- * Tunja
- * Cúcuta

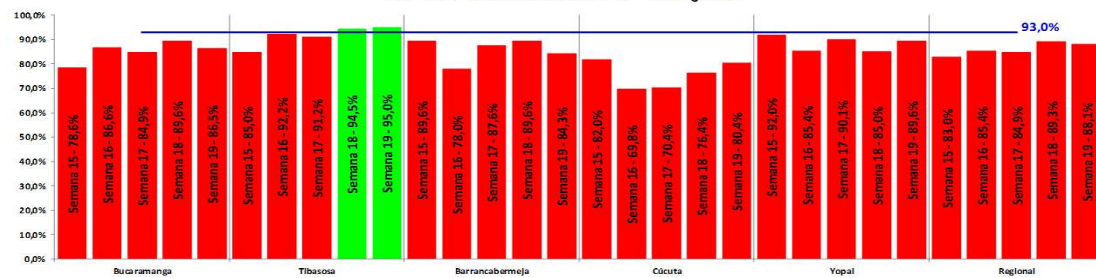


IF todos los SKU's Regional Distribución Oriente

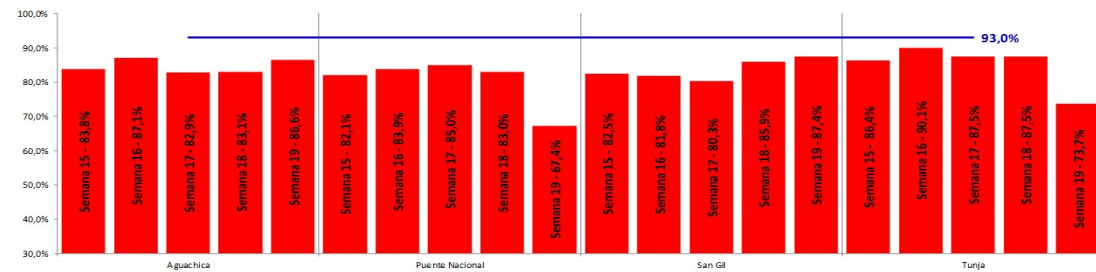


CD	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
F16	84,95%	88,11%	93,00%	93,00%	93,00%	93,00%	93,00%	93,00%	93,00%	93,00%	93,00%	93,00%
F15	92,50%	86,82%	85,42%	89,69%	92,74%	75,80%	78,59%	90,74%	84,80%	89,72%	89,59%	87,10%

% IF todos los SKU's Semanal - CD1 y CD2



% IF todos los SKU's Semanal - CD3

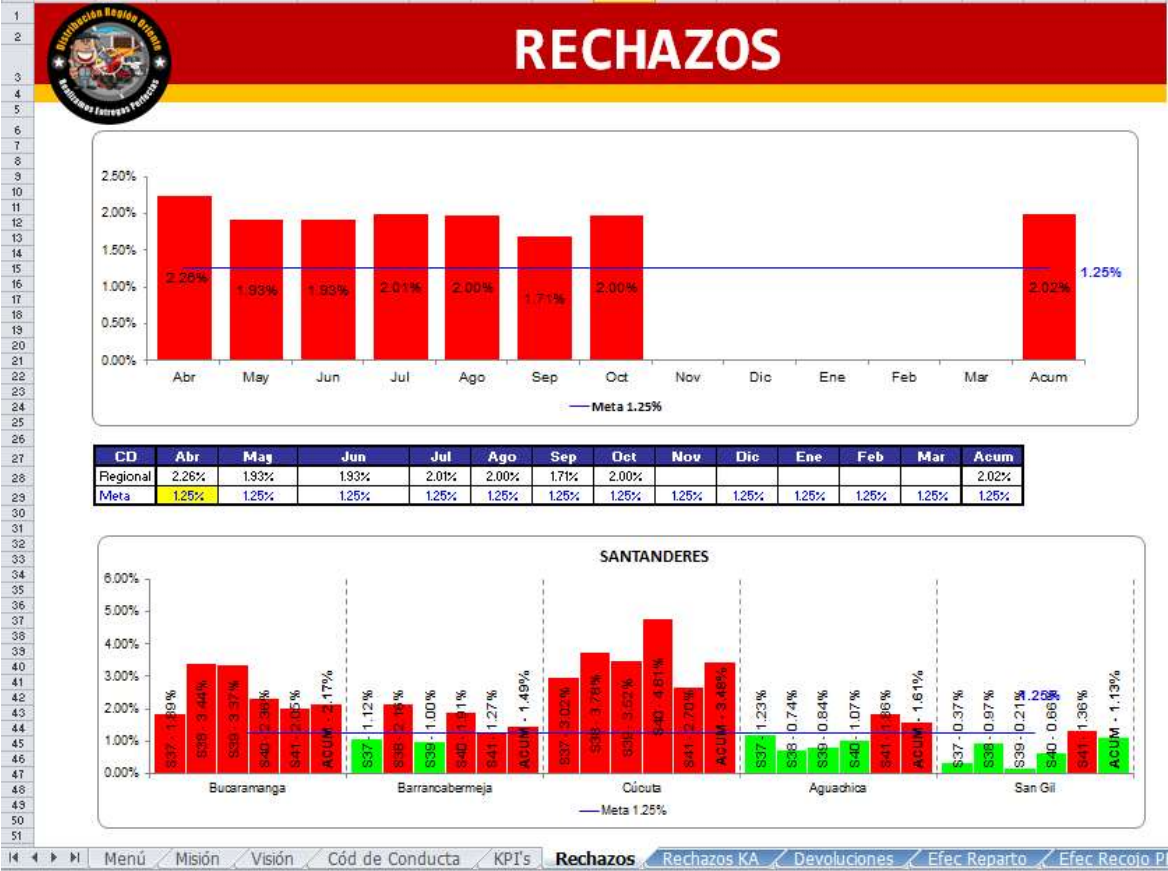


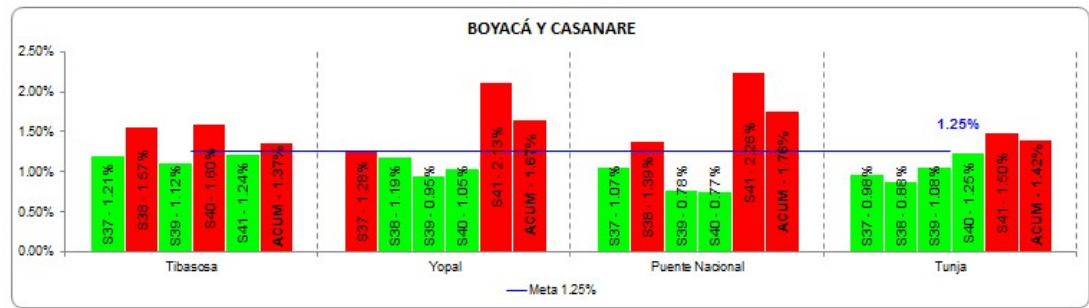
CD	Semana 15	Semana 16	Semana 17	Semana 18	Semana 19	Meta
Bucaramanga	78,6%	86,6%	84,9%	89,6%	86,5%	93,0%
Tibasosa	85,0%	92,2%	91,2%	94,5%	95,0%	93,0%
Barrancabermeja	89,6%	78,0%	87,6%	89,6%	84,3%	93,0%
Cúcuta	82,0%	69,8%	70,4%	76,4%	80,4%	93,0%
Yopal	92,0%	85,4%	90,1%	85,0%	89,6%	93,0%
Aguachica	83,8%	87,1%	83,1%	86,6%	82,1%	93,0%
Puente Nacional	82,3%	83,9%	85,0%	83,0%	87,4%	93,0%
San Gil	82,5%	81,8%	80,3%	85,9%	87,4%	93,0%
Tunja	86,4%	90,1%	87,5%	83,7%	88,1%	93,0%
Regional	83,0%	85,4%	84,9%	89,3%	88,1%	93,0%

06-abr 13-abr 27-abr 04-may 11-may

Anexo D. Tablero de Nivel IV

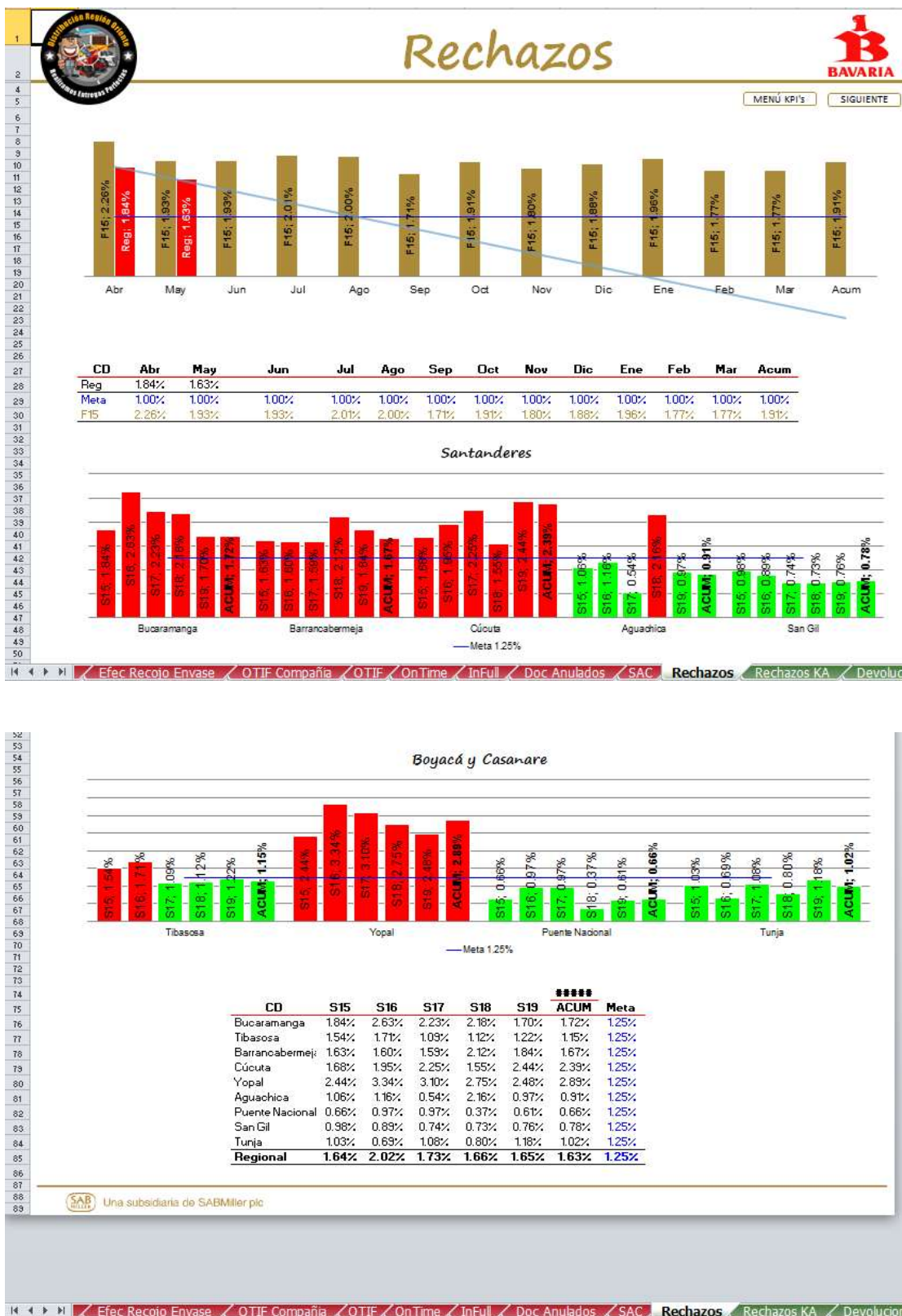
Tablero de Nivel IV, en el cual se registran los avances mes a mes de los indicadores más relevantes de la regional y los centros de distribución. Versión anterior: Muestra los KPI's en cada hoja, el resultado mensual de la regional con un indicador del cumplimiento de la meta, también muestra los resultados semanales de cada Centro de Distribución.





CD	12-oct						Meta
	S37	S38	S39	S40	S41	ACUM	
Bucaramanga	1.89%	3.44%	3.37%	2.36%	2.05%	2.17%	1.25%
Tibasosa	1.21%	1.57%	1.12%	1.60%	1.24%	1.37%	1.25%
Barrancabermeja	1.12%	2.16%	1.00%	1.91%	1.27%	1.49%	1.25%
Cúcuta	3.02%	3.78%	3.52%	4.81%	2.70%	3.48%	1.25%
Yopal	1.28%	1.19%	0.95%	1.05%	2.13%	1.67%	1.25%
Aguachica	1.23%	0.74%	0.84%	1.07%	1.86%	1.61%	1.25%
Puente Nacional	1.07%	1.39%	0.78%	0.77%	2.26%	1.76%	1.25%
San Gil	0.37%	0.97%	0.21%	0.66%	1.36%	1.13%	1.25%
Tunja	0.98%	0.88%	1.08%	1.25%	1.50%	1.42%	1.25%
Regional	1.67%	2.38%	1.91%	2.19%	1.88%	2.00%	1.25%

Versión Actual: Entre las mejoras que se realizaron en el tablero de Nivel IV, se puede evidenciar, rediseño acorde a las políticas de imagen corporativa de Bavaria, la barra dorada representan los resultados obtenidos en el año fiscal anterior, se diseñó una macro para que la barra del año fiscal actual cambie de color (verde positivo, rojo negativo) de acuerdo con el resultado en el indicador, se agregó línea de tendencia y se agregaron botones de navegación para facilitar la exploración del archivo, también se reagruparon los indicadores de acuerdo a la nueva estrategia de comunicación de la regional Oriente (los HITS).

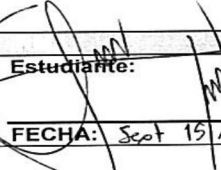
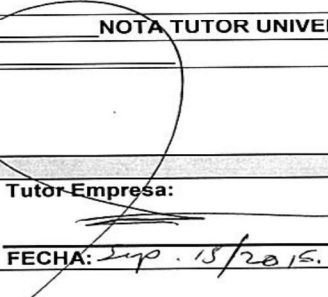


Anexo E. Formato Informe Final

Formato Informe Final, con la calificación del Jefe Inmediato de la práctica empresarial, el Director Regional de Distribución Oriente de Bavaria S.A. Francisco Javier Maldonado Mesa, en el cuál se expone el desempeño sobre saliente alcanzado en el desarrollo de la práctica empresarial y el impacto positivo generado a nivel Regional, gracias a las mejoras realizadas en los informes gerenciales.

	UNIVERSIDAD SANTO TOMAS NIT. 860.062.187	CÓDIGO F-II-05	VERSIÓN 1	Página 1 de 4
	FORMATO INFORME FINAL			

CALIFICACIÓN INFORME FINAL

<i>Información a completar por el tutor empresa (jefe inmediato)</i>	
Evaluación del desempeño por parte del jefe inmediato (Por favor califique de 0,0 a 5,0 siendo 5 la mayor calificación).	
DESEMPEÑO	CALIFICACION Tutor
Se cumplió el objetivo planteado para la práctica.	4,8
Se desempeñó con responsabilidad y puntualidad.	5
Utilizó con productividad los recursos asignados construyendo calidad, colaborando en las tareas programadas.	5
COMPETENCIAS	CALIFICACION Tutor
Participó de forma proactiva en el equipo de trabajo.	5
Fue organizado y planificó sus actividades con responsabilidad.	4,5
Demostró iniciativa para mejorar su trabajo, identificando áreas de oportunidad y proponiendo alternativas viables.	4,8
FECHA: Septiembre 15 de 2.015 PROMEDIO TOTAL:	4,85
Aspectos a resaltar o por mejorar (tutor empresa): Su desempeño fue sobresaliente. Impacto de manera positiva la Gestión de la Regional al permitir mejor análisis y oportunidad en los KPI's de los diferentes procesos. Sus relaciones fueron muy buenas y fue muy colaborador.	
Aspectos a resaltar o por mejorar (tutor universidad):	
FECHA: _____	NOTA TUTOR UNIVERSIDAD: _____
NOTA PROMEDIO FINAL: _____	
Estudiante: 	Tutor-Empresa: 
Tutor de la Universidad: _____	
FECHA: Set 15/2015	FECHA: Sep. 15/2015
	FECHA: _____