

**Diseño e implementación de un KPI para el control del aporte hecho por los proveedores
en la operación de Metro y Metro Express**

Autor

Yenny Tatiana Pinilla Pinilla

Universidad Santo Tomás

División de ciencias económicas y administrativas

Facultad de negocios internacionales

Bogotá D.C

2020

**Diseño e implementación de un KPI para el control del aporte hecho por los proveedores
en la operación de Metro y Metro Express**

Autor

Yenny Tatiana Pinilla Pinilla

**Informe final de práctica como requisito para optar al título de profesional en negocios
internacionales**

Tutor universitario

Diego Fernando Arias Sanabria

Jefe Inmediato

Maria Isabel Peña Galvis

Universidad Santo Tomás

División de ciencias económicas y administrativas

Facultad de negocios internacionales

Bogotá D.C

2020

Resumen

Cencosud es una multinacional latinoamericana originaria de Chile que tiene como objetivo convertirse en el mayor y más prestigioso conglomerado de retail en Suramérica (Cencosud, s.f.). Sus operaciones se extienden a 5 países y tiene como finalidad proporcionar productos y servicios de la mejor calidad a todos sus clientes con supermercados, centros comerciales, servicios financieros entre otros.

El objetivo de este informe es el diseño e implementación de un KPI (key performance indicator por sus siglas en inglés) de proveedores aportantes o indicador clave de gestión, en el área de Gestión control operaciones de la compañía, con el fin de controlar y hacer seguimiento al aporte monetario realizado por los proveedores que hacen parte de la operación y darlo a conocer a la gerencia como input en la toma de decisiones. El análisis del indicador comprende otros aspectos tales como: seguimiento y control de compras, margen, merma y ventas en términos monetarios, así como una progresión y variación de cada uno de los ítems en un término de un año, mes comparable (mismo periodo). El informe expondrá el alcance y las decisiones que se tomaron a partir de la creación de dicho KPI, como la reforma del proceso de asignación de aporte por proveedor y tienda. Adicional a esto, el informe expondrá algunas de las funciones y proyectos realizados conjuntamente con los demás colaboradores del área.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por permitirme iniciar y finalizar esta práctica con el mayor profesionalismo, a la empresa Cencosud por abrirme las puertas de su compañía y confiar plenamente en mis capacidades, por educarme en el campo laboral y brindarme compañeros amables y acogedores, a mi familia por apoyarme en cada paso académico que he dado y brindarme todo su amor durante el proceso, agradezco también a la universidad Santo Tomás por ser mi alma mater, a los docentes por dotarme de conocimiento y enseñarme a nunca desfallecer, agradezco a mis amigos por acompañarme en este paso y apoyarme para crecer conjuntamente y ser mejores cada día, por ultimo agradezco a todos aquellos que estén prestos a leer este informe y encuentren en él los resultados del esfuerzo y dedicación que he puesto en esta práctica profesional. Gracias todos los que esperan con ansias esta titulación; que ser profesional no sea el último paso, que sea el primero de muchos logros y que Dios permita que me acompañen en los próximos.

Introducción

A nivel empresarial es indispensable monitorear lo que ocurre en cada dependencia de la compañía y a su vez poseer la información pertinente para la toma de decisiones. El análisis de la

información se lleva a cabo por medio de indicadores claves de gestión o KPI'S, estos miden el grado de rendimiento de una acción o estrategia. En el caso de Cencosud Colombia se ha evidenciado que carece de un indicador que mida eficazmente el comportamiento del aporte (aporte monetario) que realiza un cierto número de proveedores pertenecientes a la operación de la compañía, y para efectos de la toma de decisiones se hace indispensable un análisis más profundo y detallado de este aspecto junto con otros parámetros como la compra, la venta, el margen y la merma.

Para dar solución a esta problemática se plantea el diseño e implementación de un KPI de proveedores aportantes para Metro y Metro Express entendiendo que los indicadores se crean con parámetros y necesidades de medición específicas de acuerdo a los requerimientos de la compañía, además de establecer el indicador; otro de los fines es crear un manual detallado del proceso para que cualquier colaborador que posea las herramientas sea capaz de realizar dicho análisis. El KPI contribuirá con el seguimiento y análisis de cuatro parámetros fundamentales; la compra, la venta, el margen y la merma que a su vez están interconectados con el aporte, de esta manera los gerentes y directores serán capaces de apoyar futuras estrategias en pro de mantener e incrementar los rendimientos para los accionistas. Adicional a esto se expondrá de manera concisa algunos de los proyectos y funciones desarrollados durante la práctica con el fin de realizar una evaluación en términos de cumplimiento de funciones.

Glosario

- **Logyca:** “es una empresa que brinda a las compañías herramientas para trabajar en pro de la eficiencia logística a través de la colaboración empresarial, la consultoría e investigación especializada entre otras” (LOGYCA s.f).
- **PQR:** (Peticiones, Quejas y Recursos) son las actividades básicas del proceso de servicio al proveedor, desarrolladas en las tiendas o unidades comerciales que responden a las necesidades de los clientes, en este caso los proveedores.
- **Merma:** la merma es la pérdida o reducción de un cierto número de mercancías o de la actualización de un stock que provoca una fluctuación entre los contenidos de los libros de inventario y la cantidad real de productos o mercancías.
- **QlikView:** es una plataforma de business discovery que ofrece un BI de auto-servicio para todo tipo de usuarios de una empresa u organización. La piedra angular de QlikView es nuestro motor patentado de software, capaz de generar nuevas vistas de la información al instante. (Qlik help, s.f)
- **Aporte:** cantidad de dinero establecido en una negociación con un proveedor para el servicio de surtido góndola en la operación de cadenas comerciales, puede ser fijo o porcentual.

Tabla de contenido

1. La empresa	6
1.1. Aspectos generales.....	6
1.1.1. Misión y valores.....	6
1.1.2. Ubicación geográfica.....	7
1.1.3. Estructura organizacional área gestión control operaciones.....	7
1.1.4. Departamento en que se desarrolla la práctica.....	8
<i>1.1.4.1 Análisis DOFA.....</i>	<i>9</i>
2. Planteamiento del problema	10
2.1. Planteamiento central del informe.....	10
2.2. Importancia, limitaciones y alcance.	10
2.3. Objetivo general	11
2.3.1. Objetivos específicos.	12
3. Contenido del plan de mejora.....	12
3.1. Propuesta de mejora	12
3.1.1. Actividades realizadas en la organización.....	14
3.2. Conclusiones	18
3.3. Referencias	19
3.4. Anexos	20

1. La empresa

1.1. Aspectos generales

Cencosud nace en 1963 con la apertura del primer supermercado “Las brisas” en Temuco Chile, de la mano de su presidente y fundador el alemán Horst Paulmann Kemna. Se consolida como uno de los principales minoristas multi-marca de América latina a través de sus formatos: supermercados, mejoramiento del hogar y construcción, tiendas por departamento, retail financiero, shopping center y costanera center. Actualmente tiene presencia en 5 países; Chile, Argentina, Brasil, Colombia y Perú. (Memoria anual 2018, s.f)

En mayo del 2007 entra en acuerdo con Casino Guirard-Perrachon S.A. para desarrollar el negocio de mejoramiento del hogar en Colombia y de esta manera inicia operaciones en el país. En octubre del 2012 Cencosud adquiere Carrefour Colombia dando pie a la expansión de la compañía a través de 100 supermercados, 10 tiendas de mejoramiento del hogar, 2 centros comerciales y los servicios financieros con la tarjeta Cencosud. (Investors Cencosud, s.f)

Actualmente cuenta con alrededor de 13 mil colaboradores en todo el país.

1.1.1. Misión y valores.

Misión

“Ser el retailer más rentable y prestigioso de América Latina, en base a la excelencia en nuestra calidad de servicio, el respeto a las comunidades con las que convivimos y del compromiso de nuestro equipo de colaboradores con los pilares básicos de nuestra Compañía: visión, desafío, emprendimiento y perseverancia”. (Código de ética, s.f)

Valores

- Vivimos por y para nuestros clientes: su satisfacción es nuestra misión y obligación, continuamente buscamos satisfacer sus expectativas.
- Promovemos y valoramos la actuación responsable, transparente y honesta con cada uno de nuestros grupos de interés: accionistas, proveedores, reguladores, colaboradores, clientes, consumidores y la comunidad en general.
- Realizamos nuestras labores buscando la excelencia en cada uno de los resultados, brindando las bases, pero confiados en la auto exigencia que se impone cada colaborador.
- Estamos conscientes que, en un ambiente de respeto y trabajo en equipo, obtenemos los mejores resultados.

- Ser líderes en el mercado no nos debe engeguer: la austeridad y humildad han sido y serán parte del comportamiento esperado de cada uno de quienes integramos CENCOSUD.
- Daremos siempre lo mejor de nosotros en beneficio de la Compañía, demostrando así nuestro constante compromiso. (Código de ética, s.f)

1.1.2. Ubicación geográfica.

La sede administrativa de la compañía está ubicada en la Ak 9 # 125-30, Edificio Cencosud, Bogotá, Colombia. El área asignada para la práctica se encuentra ubicada en el piso 4, ala sur.

1.1.3. Estructura organizacional área gestión control operaciones

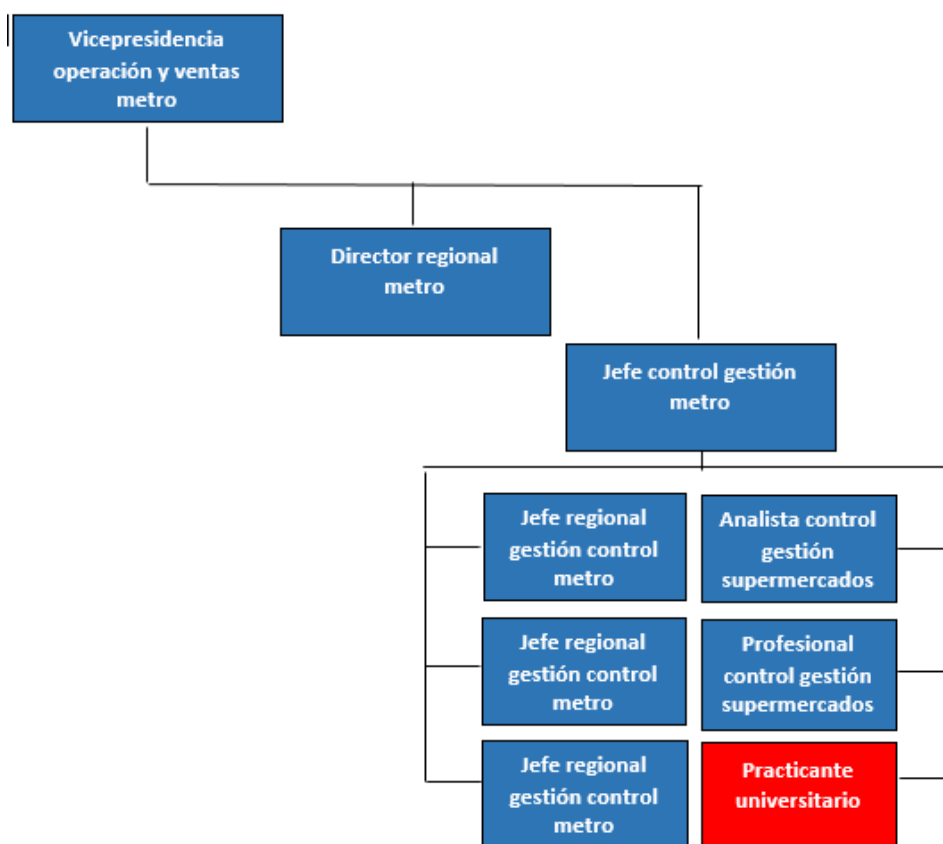


Figura 1 Organigrama área gestión control operaciones, elaboración propia. Información tomada de <https://cnco.sharepoint.com/sites/SaberHacer/Estructuras%20Organizacionales%20Cencosud/Forms/DispForm.aspx?ID=1417>

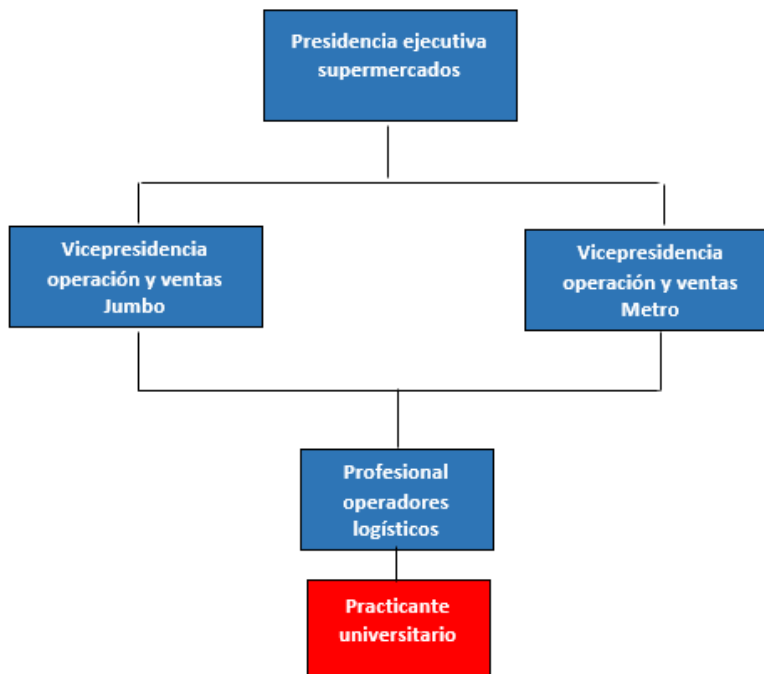


Figura 2 Conexión Organigrama área gestión control operaciones, elaboración propia. Información tomada de <https://cnco.sharepoint.com/sites/SaberHacer/Estructuras%20Organizacionales%20Cencosud/Forms/DispForm.aspx?ID=1417>

Aclaración: se muestra conexión con la dependencia de operadores logísticos, se muestra en el anexo 1 el organigrama total del área.

1.1.4. Departamento en que se desarrolla la práctica.

El área en el que se desarrolló la práctica fue gestión control operaciones, encargada de velar por el cumplimiento de los planes establecidos en el presupuesto de la compañía con el fin de alcanzar ventajas competitivas en el mercado y asegurar los rendimientos para los accionistas, además de desarrollar actividades como:

- Seguimiento y control del margen
- Control de la merma
- Gestión de compras, insumos y servicios
- Análisis, gestión y seguimiento de indicadores

Se hace énfasis en el apoyo que se suministró al profesional de operadores logísticos encargado establecer y hacer seguimiento a procesos propios de la operación en tienda como el surtido en góndola y por el cual el proveedor paga una suma de dinero conocida como aporte, dicho aporte beneficia a la compañía con la reducción del gasto en personal.

1.1.4.1 Análisis DOFA.

Se realizó un análisis DOFA del área gestión control operaciones con el fin de identificar sus debilidades y oportunidades y establecer un plan de mejora. Los resultados de este análisis se muestran en la tabla 1.

Tabla 1 *Análisis DOFA área gestión control operaciones Cencosud*

Fortalezas	Debilidades
Recursos humanos motivados	Disponibilidad de información para el análisis de algunas variables como la compra, el aporte, el margen y la merma.
Instalaciones y recursos físicos óptimos	Usuarios limitados en algunas de las plataformas que suministran datos como QlikView.
Interacción y comunicación asertiva entre distintas áreas funcionales	Exceso de burocracia para la aceptación de trámites simples.
Estructura organizacional fuerte y estable	Información no fiable en su totalidad
Respaldo económico	Insuficiencia de indicadores para el análisis de variables al detalle, es decir análisis por artículos.
	Seguimiento débil al comportamiento de artículos que contribuyen a la pérdida del margen (ganancias)
Oportunidades	Amenazas
Adquisición de herramientas para el análisis de datos	Fluctuaciones no previstas en las líneas de gasto por dinámicas comerciales
Mejoramiento de procesos por medio de herramientas de Big data	Crecimiento de la competencia directa e indirecta
Consolidación de información en Informes de fácil acceso	Aumento de la inseguridad, disturbios o brotes de vandalismo hacia las unidades comerciales.
Reducción de barreras burocráticas	Devaluación del peso colombiano frente al dólar americano.
Creación o modificación de indicadores que respondan a las necesidades de la compañía en cuando al análisis de variables controlables.	

Tabla 1. Análisis DOFA área gestión control operaciones. Elaboración propia

2. Planteamiento del problema

2.1. Planteamiento central del informe

A partir del análisis DOFA del área y del apartado debilidades se plantea el diseño e implementación de un KPI de proveedores aportantes con el fin de hacer un análisis detallado de la condición de la compra y el aporte realizado para los formatos Metro y Metro Express en un periodo de tiempo determinado en un mes comparable.

El área cuenta con varios indicadores de gestión tales como: KPI de ventas; alimentado diariamente, KPI de atención al cliente; alimentado por el nivel de servicio en cada tienda, entre otros. La razón fundamental para justificar la existencia de estas herramientas es el control y la necesidad explícita de soportar decisiones gerenciales de manera cuantitativa.

¿Por qué un KPI de proveedores aportantes? La necesidad de este es evidente debido a la magnitud de las operaciones que soporta la compañía, ya que solamente en los formatos Metro y Metro Express tiene 56 tiendas activas y el control de todas ellas se realiza desde el área, ahora bien, se hace necesario conocer el comportamiento de estos ítems junto con otros como la merma, el margen y las ventas, ya que implícitamente infieren uno en el otro.

Además de realizar un análisis del comportamiento general, se pueden determinar acciones más efectivas por tienda, por secciones y hasta por artículos, todo esto con el fin de contrarrestar la pérdida en el margen y la rotación de productos.

Por supuesto uno de los objetivos de todas las decisiones que se toman a nivel gerencial tiene que ver con el hecho de incrementar los beneficios en la operación y maximizar los rendimientos para los accionistas.

2.2. Importancia, limitaciones y alcance.

Según Logicalis “los KPI hacen referencia a una serie de métricas que se utilizan para sintetizar la información sobre la eficacia y productividad de las acciones que se llevan a cabo en un negocio, con el fin de poder tomar decisiones y determinar aquellas que han sido más efectivas, a la hora de cumplir con los objetivos marcados en un proceso o proyecto concreto.” (Porras, 2017)

De ahí su importancia, ya que al momento de tomar decisiones a nivel gerencial es vital que estén soportadas con información confiable, ya que estas pierden credibilidad si no están respaldadas por información que sea preferiblemente cuantificable.

Según Logicalis algunas de las ventajas de que ofrecen los KPI son:

- Permiten obtener información valiosa y útil.
- Permiten medir determinadas variables y resultados a partir de dicha información.
- Permite comparar información para determinar estrategias y decisiones oportunas.

Según DitsMarketing: para que los KPI sean efectivos se deben establecer con los siguientes parámetros:

- Specific (Concretos): Debe tratarse de algo específico, no generalista.
- Measurable (Medibles): Deben ser medibles, cuantificables.
- Achievable (Alcanzables): Deben ser alcanzables, ya que en caso contrario no lo podremos establecer como indicador de un objetivo (los objetivos, por muy ambiciosos que sean, deben poder alcanzarse).
- Relevant (Relevantes): Deben ser indicadores importantes.
- Timely (Temporales): Debe ser posible medirlos a lo largo del tiempo para ver su evolución.

Por otro lado, algunos de los limitantes que se presentaron durante el diseño y la implementación del KPI fueron:

- Restricción de acceso a la información por dificultades en el sistema
- Procesos de ajuste y diseño arduos
- Dificultades técnicas en el equipo de computo

El alcance que tiene la herramienta en la toma de decisiones es muy importante a nivel focal con los directores de tienda y nivel general con el gerente de la bandera pues brinda una visión general del comportamiento de los ítems de compra, venta, aporte, margen y merma al nivel más simplificado por artículo, así como a nivel general por tienda o proveedor, de esta manera el análisis se vuelve más efectivo y se pueden emprender acciones con mayor probabilidad de éxito. Con este indicador se pueden establecer estrategias que contribuyan a la reducción en la pérdida del margen, negociaciones que incrementen el porcentaje de aporte y mejoramiento en la gestión de compras y aprovisionamiento.

2.3. Objetivo general

Diseño e implementación de un KPI de proveedores aportantes para los formatos Metro y Metro Express con el fin de lograr un control y seguimiento efectivo del aporte monetario que estos realizan y contribuir al soporte de las decisiones gerenciales.

2.3.1. Objetivos específicos.

- Establecer los parámetros de medición con el fin de crear una base detallada y congruente entre la venta, la compra, el margen, la merma y el aporte.
- Realizar un análisis detallado de la dinámica del aporte vs la compra y su comportamiento con los demás parámetros de medición en los formatos Metro y Metro Express.
- Implementar el KPI de proveedores aportantes y determinar su impacto sobre las decisiones gerenciales del área, además de establecer un manual detallado del proceso de construcción.

3. Contenido del plan de mejora

3.1. Propuesta de mejora

Los KPI'S deben establecerse bajo parámetros SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timely), teniendo esto en cuenta se procedió a establecer las características propias del KPI de proveedores aportantes.

- **Specific:** se mide el comportamiento del aporte de los proveedores respecto de la compra directa (entregado en tienda) y la compra por plataforma. Además de incluir los ítems: negociación, venta, merma y margen, todos medidos en un periodo comparable de un año, es decir comparando el mes del año presente y el mes del año inmediatamente anterior. Además de formular una variación en pesos y una progresión en porcentaje para cada uno de los ítems.
- **Measurable:** la medición del KPI es cuantificable pues la información correspondiente a los ítems es expresada en pesos colombianos y porcentaje.
- **Achievable:** el objetivo es completamente alcanzable ya que la base puede actualizarse y de esta manera realizar análisis de manera periódica, además de formular planes de contingencia en las tiendas que no presenten recuperación o tengan una fluctuación muy fuerte en algunos de los ítems.
- **Relevant:** el KPI es relevante para la organización pues el porcentaje de aporte de los proveedores ayuda a solventar el gasto por personal en el que incurre la compañía, rastrear y controlar dicho aporte asegura el cumplimiento del presupuesto a nivel general (compañía) y a nivel específico (tienda), además de identificar oportunidades con los proveedores que ya hacen parte de la operación.
- **Timely:** se concertó realizar el KPI de manera mensual, realizando un informe del mismo donde se plasme un análisis profundo de la condición de los formatos, además de mostrar una evolución trimestral por la magnitud de la base. Ver anexo 2.

La base se creó a partir de la herramienta QlikView, encargada de suministrar información de los procesos comerciales de la compañía que a su vez se alimenta de Genesis donde está el conglomerado de información comercial, a diferencia de Genesis, QlikView solo muestra información de los últimos tres años. Ver anexo 3.

Para completar la base se hace necesario cruzar la información con una base de transferencias suministrada por el profesional de Express, un cuadro de aporte suministrado por el profesional de operadores logísticos y la negociación vigente con cada uno de los proveedores. Ver anexo 4.

La magnitud de la base alcanza las 500 mil filas y alrededor de 10 millones de celdas. Cada uno de las celdas contiene información al detalle por artículo para cada tienda, de ahí la magnitud del informe. La razón para desarrollar un KPI al detalle es el alcance del análisis que se puede realizar, ya que al tomar una tienda y un proveedor se puede determinar efectivamente que artículos contribuyen al margen y cuales por el contrario lo perjudican y emprender acciones para remediarlo. Además de controlar el comportamiento de cada ítem de manera completa, pues todos interactúan entre sí. Ver anexo 5.

La manera más eficiente de formular el KPI es a través de tablas dinámicas ya que la magnitud de la base cambia cada mes, de esta forma y por carencia de otra herramienta de Big data no es posible realizar el proceso de otra manera. La estructura del KPI está dada por una hoja de análisis de proveedores, una de análisis por tiendas, una de análisis por EAN o artículo, una de evolución de proveedores y una de evolución por tiendas, además de la hoja base y una hoja de check donde se corrobora la veracidad de la información cruzándola con la cuenta de resultados que muestra la información final cargada por contabilidad. Ver anexo 6.

Cada hoja contiene la compra, venta, aporte, margen y merma y muestra el análisis de manera específica según se requiera, además de suministrar filtros por tienda, cód. Del proveedor para hacer más dinámica su visualización.

Resultados: después de un análisis consecutivo de 4 meses se identificó una problemática en el aporte realizado para el formato metro express ya que no mostraba recuperación a pesar del incremento en sus compras lo cual no era acertado. Ver anexo 7.

El hallazgo se expuso al gerente encargado quien en acuerdo con el profesional de operadores logísticos acordó retomar el proceso de asignación de aporte al detalle, es decir calcular el aporte para cada tienda de acuerdo a sus dinámicas de compra para que finalmente el aporte fuera justo y permitiera solventar una parte importante del gasto en personal en cada unidad comercial, adicional a esto la herramienta se compartió con los gerentes de cada unidad comercial con el fin de ajustar sus dinámicas de compra y mejorar la condición de los parámetros expuestos anteriormente.

El detalle para realizar el KPI está consignado en un manual que se diseñó para que cualquier colaborador fuese capaz de realizarlo, haciendo la salvedad de que deben contar con acceso a la información que se requiere para construirlo. Ver anexo 8.

3.1.1. Actividades realizadas en la organización.

Se estableció un plan de trabajo mensual con un informe de cumplimiento bimestral, las funciones que se desarrollaron, sus logros y dificultades se muestran en la tabla 2.

Tabla 2. Resumen de actividades por ciclos.

Resumen de actividades práctica profesional por ciclos (bimestre)				
Ciclo	Fecha	Actividades	Logros	Dificultades
		Documentación y archivo.		
		Manual de practicantes Metro		
		Informe KPI de ventas (consolidado de venta, tickets, compra media, margen, merma y stock).		
		Actualización de directorios.		
		Correspondencia (embalaje y envió de paquetes)		
		Seguimiento a competencia (consolidado de competencia por tiendas)		
		Seguimiento a folletos y cuartillas de publicidad (consolidado de resultados de dinámicas comerciales).		
		Soporte de facturación (consolidado de aporte por proveedores y tiendas).		
		Oportunidades Logyca, informes de avance, base de Logyca, recurrencias, nuevas referencias Logyca. (Resultados de medición de Logyca).		
		Estimación del Express		
		Seguimiento PQR proveedor y presentación desde enero		

		2019		
		Documentación y archivo.		
		Manual de practicantes Metro		
		Informe KPI de ventas (consolidado de venta, tickets, compra media, margen, merma y stock).		
		Actualización de directorios.		
		Correspondencia (embalaje y envío de paquetes)		
		Seguimiento a competencia (consolidado de competencia por tiendas)		
		Seguimiento a folletos y cuartillas de publicidad (consolidado de resultados de dinámicas comerciales).		
		Soporte de facturación (consolidado de aporte por proveedores y tiendas).		
		Oportunidades Logyca, informes de avance, base de Logyca, recurrencias, nuevas referencias Logyca. (Resultados de medición de Logyca).		
		Estimación del Express		
		Seguimiento PQR proveedor y presentación desde enero 2019		
		Base de servicios públicos, Jumbo, Metro, Metro Express, EDS, desde enero 2019		
		Cargue de presupuesto 2020 general		
		Documentación y archivo.		
		Manual de practicantes Metro		
		Informe KPI de ventas (consolidado de venta, tickets, compra media, margen, merma y stock).		
		Actualización de directorios.		
		Correspondencia (embalaje y		

	envió de paquetes)	<p>servicios públicos se cumplió en un 20% con el ingreso de 1300 facturas. El objetivo son 5000.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La actualización de los formatos de publicidad, directorios y competencia se llevó a cabo en un 100% • Los informes y seguimiento de Logyca y PQR proveedor se cumplieron a cabalidad. • Las demás funciones se cumplieron a cabalidad. • Entrega de elementos físicos y documentación al nuevo practicante, capacitación en todos los procesos. 	<p>envió de facturas de las tiendas por lo cual se dificulta alimentar y completar la base de servicios públicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problemas con el equipo de cómputo.
	Seguimiento a competencia (consolidado de competencia por tiendas)		
	Seguimiento a folletos y cuartillas de publicidad (consolidado de resultados de dinámicas comerciales).		
	Soporte de facturación (consolidado de aporte por proveedores y tiendas).		
	Oportunidades Logyca, informes de avance, base de Logyca, recurrencias, nuevas referencias Logyca. (Resultados de medición de Logyca).		
	Estimación del Express		
	Seguimiento PQR proveedor y presentación desde enero 2019		
	Base de servicios públicos, Jumbo, Metro, Metro Express, EDS, desde enero 2019		
	Ksb1 con y sin ciclos (informe que suministra SAP sobre las transacciones que realiza la compañía en un periodo mensual.		
	Informe de energía, seguimiento de consumo de electricidad por hora en cada punto operacional.		
	Capacitación y empalme nuevo practicante.		

Tabla 2. Resumen de actividades por ciclos, elaboración propia.

Se establecieron y desarrollaron proyectos como:

- Base de servicios públicos desde enero del 2019
- Base de PQR proveedor desde enero del 2019.
- Manual de practicantes.

- Plan de mejora (KPI de proveedores) y su respectivo manual.

El cumplimiento de las tareas se estableció en bimestres, presentando un informe de cumplimiento y avance al jefe encargado, se contó con una comunicación directa con las tiendas y su operación, entendiendo a detalle muchas de las características y procesos en las mismas. El trabajo con proveedores se desarrolló a través de Logyca e introdujo al practicante en la dinámica de planimetrías, negociación, acuerdos y seguimiento que se realiza con el fin de asegurar el máximo beneficio para la compañía y para los proveedores.

Se establecieron algunos proyectos de cero con el fin de mejorar el análisis en algunas dependencias del área, tales como:

Servicios públicos: consolidando la información de todas las tiendas (jumbo, metro y metro express) y estaciones de servicio a fin de dar seguimiento al comportamiento y contabilización de los mismos, a partir del registro de facturas desde enero de 2019.

Base PQR proveedor: se estableció una base de PQR con el fin de hacer seguimiento a los requerimientos de los proveedores en tienda y el nivel de cumplimiento de las tiendas, con esta información se pudo visualizar la dinámica de las tiendas más problemáticas en este ítem y formular estrategias con los directores para mitigar este hecho.

Manual de practicantes: se diseñó un manual para los practicantes metro con el fin de facilitar su empalme con la compañía al momento de iniciar sus prácticas ya que era muy demorado el proceso de inducción y adaptación del nuevo colaborador, en este documento se plasmaron todas las funciones que el colaborador debe realizar de manera dinámica y detallada con el fin de no generar confusión y tener un soporte en cualquier momento. Anexo encontrara la portada del manual de practicantes y el cronograma de actividades establecido en un periodo mensual y semanal. Ver anexo 9 y 10.

Plan de mejora: por último, se planteó e implemento un plan de mejora propuesto por el practicante relacionado con el tema de aporte realizado por los proveedores que hacen parte de la operación, el cual esta descrito a detalle en el apartado **3** **contendió plan de mejora** de este documento.

3.2. Conclusiones

- El KPI respondió eficazmente a las necesidades de la empresa, se construyó durante 5 meses en el marco de la práctica profesional y su alcance fue satisfactorio al encontrar fluctuaciones marcadas en el aporte de los formatos metro y metro express por la modificación del proceso de asignación del aporte hecho en el año 2019, después de acordarlo con la gerencia del área se determinó volver a un proceso de asignación de aporte al detalle que resulta ser más justo para los formatos.
- La información que suministra el KPI es veraz y contribuye a la toma de decisiones a nivel gerencial por parte de la administración central y las decisiones a nivel focalizado en cada una de las tiendas. Los gerentes y directores tienen una herramienta que les ayuda a formular estrategias de mejora según las necesidades de compra, control del margen, control de la merma y seguimiento de las ventas.
- El principal reto para la creación de esta KPI fue el acceso a la información, como se expresa en el apartado debilidades en el análisis DOFA, ya que para acceder a QlikView los usuarios son limitados y no fue asignado un usuario al practicante.
- El apoyo de los demás colaboradores fue vital para culminar el proceso de formulación y construcción del KPI, se enriqueció el proceso de aprendizaje y se integró un nuevo proceso al área en cuestión.
- Se diseñaron *dos* manuales, uno para practicantes, contiene un consolidado de funciones con una descripción detallada y uno para el desarrollo del KPI para que cualquier colaborador que posea las herramientas descritas sea capaz de realizar dicho informe.
- El cambio en la asignación del aporte benefició al formato metro express en un 45% respecto del periodo comprendido en septiembre 2019 – diciembre 2019. Ver anexo 11.

3.3. Referencias

Cencosud. (s.f) Nuestra empresa. *Cencosud* Recuperado el 8 de Enero del 2020 de <https://www.cencosud.com/nuestra-empresa/>

Código de ética. (s.f) *Cencosud* Recuperado el 20 de Enero del 2020 de https://www.cencosud.com/cencosud/site/artic/20160216/asocfile/20160216190212/codigo_etica_chile__3_10v3.pdf

Colombia, (s.f) Resumen por país *Investor cencosud* Recuperado el 20 de Enero de <http://investors.cencosud.com/Spanish/inversionistas/quienes-somos/que-es-cencosud/resumen-por-pais/colombia/default.aspx>

La importancia de los KPIs (2016) *DitsMarketing* Recuperado el 23de Enero del 2020 <https://ditsmarketing.com/empresa/la-importancia-de-los-kpis.html>

Logyca (s.f) Soluciones. Recuperado el 30 de Enero del 2020 <https://logyca.com/soluciones/>

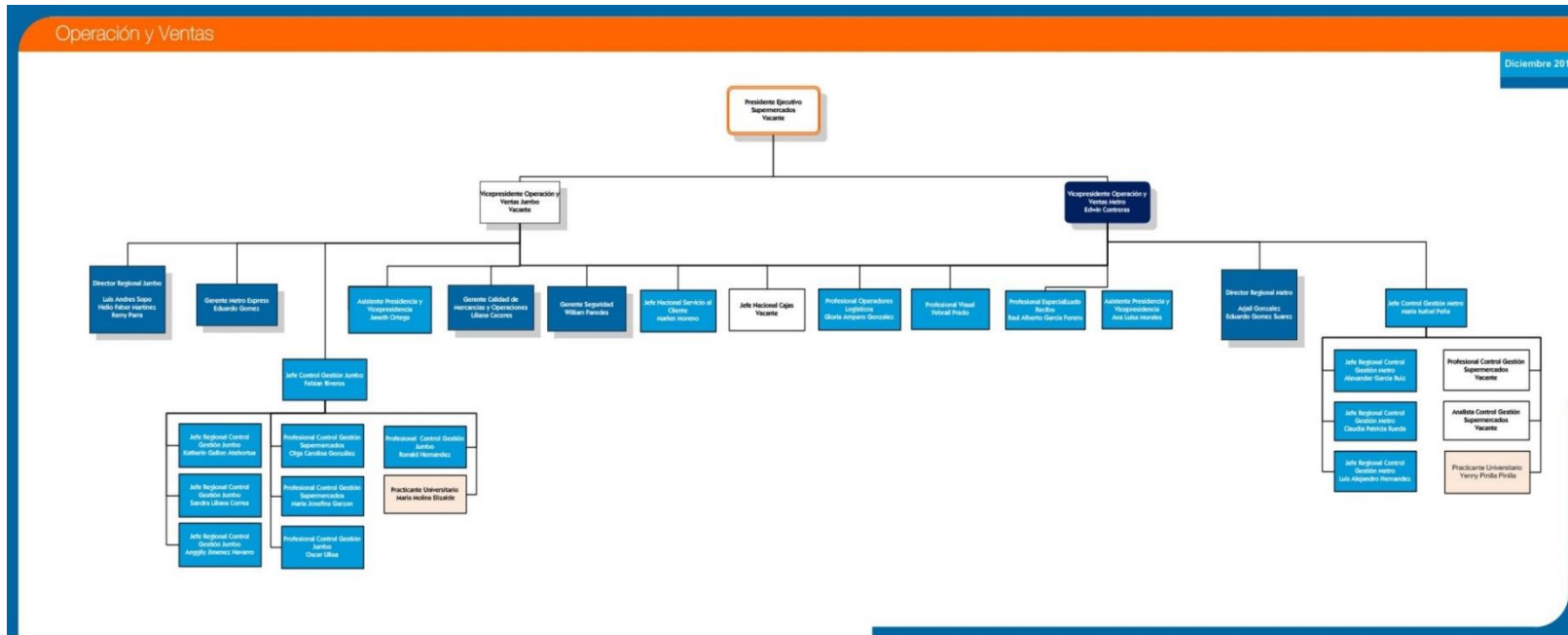
Manuel porras blanco (2017) *Kpi's ¿Qué son, para que sirven y por qué y cómo utilizarlos?* LOGICALIS recuperado el 23 de Enero del 2020 <https://blog.es.logicalis.com/analytics/kpis-qu%C3%A9-son-para-qu%C3%A9-sirven-y-por-qu%C3%A9-y-c%C3%B3mo-utilizarlos>

Memoria anual 2018 (s.f) Memorias anuales *Información financiera* Recuperado el 21 de Enero del 2020 http://s2.q4cdn.com/740885614/files/doc_financials/2018/annual/Memoria-Anual-Cencosud-31.12.2018.pdf

Qlik help (s.f) *¿Qué es QlikView?* Recuperado el 30 de Enero del 2020 https://help.qlik.com/es-ES/qlikview/April2019/Content/QV_HelpSites/what-is.htm

3.4. Anexos

Anexo 1



Organigrama operaciones y ventas Cencosud Colombia, recuperado de:

<https://cnco.sharepoint.com/sites/SaberHacer/Estructuras%20Organizacionales%20Cencosud/Forms/DispForm.aspx?ID=1417>

Anexo 2

METRO Y METRO EXPRESS					METRO Y METRO EXPRESS					METRO Y METRO EXPRESS						
Mes	Dic				Mes	Nov				Mes	Oct					
Tienda	(Todas)				Tienda	(Varios elementos)				Tienda	(Todas)					
Tipo Negocio	(Todas)															
COD	Proveedor	Compras	Aporte	Part %	COD	Proveedor	Compras	Aporte	Part %	COD	Proveedor	Compras	Aporte	Part %		
112027	CONFIDENCIAL				2260	CONFIDENCIAL				112027	CONFIDENCIAL					
947					112027					2054						
2054					1922					947						
112025					2054					442						
442					442					1922						
1922					43					161						
1092					100250					773						
307					947					2260						
43					1092					111						
28583					112025					1092						
101753					9047					28583						
2260					104255					2196						
39				111				307								
111				2196				126								

Periodicidad del análisis KPI proveedores aportantes, Información tomada de: KPI proveedores aportantes diciembre 2019.

Anexo 3




Qlik | QlikView Sign In

User Name:

Password:



Gestion del Proveedor (Dia)
1.0
Produccion



2018 2019 2020
Q1 Q2 Q3 Q4 Ene
Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic

Lun Mar Mié Jue Vie Sáb Dom

1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

Fecha

Herramientas para crear la base del KPI proveedores aportantes, Información tomada de: Manual KPI proveedores aportantes.

Anexo 4

SECCIÓN	CODIGO	PROVEEDOR	NEGOCIACIÓN 2019	APORTE ENERO		DIFERENCIA 2020 VS 2019
				2019	2020	
PERFUMERIA	39	C O N F I D E N C I A L	####	####	####	
PERFUMERIA	43		####	####	####	
PERFUMERIA	47		###	####	####	
DROGUERIA	65		####	####	####	
PERFUMERIA	72		###	####	####	
DROGUERIA	73		####	####	####	
DROGUERIA	74		####	####	####	
PERFUMERIA	77		####	####	####	
PERFUMERIA	95		####	####	####	
PERFUMERIA	96		####	####	####	
DROGUERIA	99		####	####	####	
DROGUERIA	100		####	####	####	
DROGUERIA	101		####	####	####	
DROGUERIA	102		####	####	####	
DROGUERIA	111		###	####	####	
PERFUMERIA	123		###	####	####	
PERFUMERIA	126		####	####	####	
PERFUMERIA	140		####	####	####	
JARDIN	141		####	####	####	
RANCHO	153		####	####	####	
DROGUERIA	154		####	####	####	
PERFUMERIA	161		####	####	####	
DROGUERIA	164		####	####	####	
LIQUIDOS	166		####	####	####	
CIGARRILLOS	174	####	75.520	####		

Cuadro de aporte Metro y Metro Express, Información tomada de: KPI proveedores aportantes Diciembre 2019.

Anexo 5

KPI PROVEEDORES DICIEMBRE.xlsx - Microsoft Excel

Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista Programador Complementos Smart View

Cortar Copiar Copiar formato Portapapeles Fuente Alineación Número Estilos Celdas

Barra de fórmulas

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	
Co. Negocio	Cla. Negocio	Cod. Pto	Pro. Operacional	Descrip. Secto	Descrip. Seccion	Descrip. Familia	Cod. Proveedor	Nombre Proveedor	Ean	Articulo	Mes	Valor Compras 2018	Compra 2018	Verma 2018	Sin Imp. 2018	ades 2018	
HP	METRO	25	CONFIDENCIAL	ABARROTES	LIQUIDOS	WISKIES	9047	CONFIDENCIAL	500023961104	L extra botx700ml	Dic	0	0	0	0	3	
HP	METRO	6		ABARROTES	LIQUIDOS	WISKIES	9047		500023961104	L extra botx700ml	Dic	0	0	0	0	0	4
HP	METRO	46		ABARROTES	LIQUIDOS	WISKIES	9047		500023961104	L extra botx700ml	Dic	0	0	0	0	0	4
HP	METRO	75		ABARROTES	LIQUIDOS	WISKIES	9047		500023961104	L extra botx700ml	Dic	0	0	0	0	0	4
HP	METRO	49		ABARROTES	LIQUIDOS	WISKIES	9047		500023961104	L extra botx700ml	Dic	0	0	0	0	0	3
HP	METRO	35		ABARROTES	LIQUIDOS	WISKIES	9047		500023961104	L extra botx700ml	Dic	0	0	0	0	0	5
HP	METRO	71		ABARROTES	LIQUIDOS	WISKIES	9047		500023961104	L extra botx700ml	Dic	0	0	0	-1	-89437	6
HP	METRO	38		ABARROTES	LIQUIDOS	WISKIES	9047		500023961104	L extra botx700ml	Dic	0	0	0	0	0	3
HP	METRO	32		ABARROTES	LIQUIDOS	WISKIES	9047		500023961104	L extra botx700ml	Dic	0	0	0	0	0	4
HP	METRO	34		ABARROTES	LIQUIDOS	WISKIES	9047		500023961104	L extra botx700ml	Dic	0	0	0	0	0	10
HP	METRO	25		ABARROTES	LIQUIDOS	WISKIES	9047		80432402795	AL BOT X 750cm3	Dic	0	0	0	0	0	199
HP	METRO	18		ABARROTES	LIQUIDOS	JOS NACIONALES	166		7702553080238	IR BOT X 750CM3	Dic	0	-168	-3	-28329	549	
HP	METRO	73		ABARROTES	LIQUIDOS	WISKIES	9047		80432402795	AL BOT X 750cm3	Dic	0	0	0	0	0	147
HP	METRO	74		ABARROTES	LIQUIDOS	WISKIES	9047		80432402795	AL BOT X 750cm3	Dic	0	-60	0	0	0	118
HP	METRO	179		ABARROTES	LIQUIDOS	WISKIES	9047		80432402931	12anos botx700ml	Dic	0	-6	0	0	0	30
HP	METRO	26		ABARROTES	LIQUIDOS	WISKIES	9047		5000239211243	TE BOT X 700cm3	Dic	0	0	0	0	0	4
HP	METRO	34		ABARROTES	RANCHO	APROCES	105429		7702552000172	o fertilizado x10kg	Dic	0	0	0	0	0	2
HP	METRO	32		ABARROTES	LIQUIDOS	WISKIES	9047		80432402795	AL BOT X 750cm3	Dic	0	0	0	0	0	46
HP	METRO	75		ABARROTES	LIQUIDOS	WISKIES	9047		80432402795	AL BOT X 750cm3	Dic	0	0	0	0	0	31
HP	METRO	46		ABARROTES	LIQUIDOS	WISKIES	9047		80432402795	AL BOT X 750cm3	Dic	0	0	0	15	605163	154
HP	METRO	105	ABARROTES	LIQUIDOS	WISKIES	9047	80432402795	AL BOT X 750cm3	Dic	0	0	0	0	0	12		
HP	METRO	79	ABARROTES	LIQUIDOS	WISKIES	9047	80432402795	AL BOT X 750cm3	Dic	0	-26	-3	-119728	67			
HP	METRO	18	ABARROTES	LIQUIDOS	WISKIES	9047	80432402795	AL BOT X 750cm3	Dic	0	0	0	1	40247	251		
HP	METRO	81	ABARROTES	RANCHO	APROCES	105429	7702231000028	LA blanco x1000g	Dic	0	0	0	-1	-2728	131		
HP	METRO	73	ABARROTES	LIQUIDOS	WISKIES	9047	5000239211243	TE BOT X 700cm3	Dic	0	-3	0	0	0	3		

BASE COD PROVEEDOR TIENDA EAN EVO TIENDA METRO EVO TIENDA EXPRESS EVO PROV CHECK

Base KPI proveedores aportantes, Información tomada de KPI proveedores aportantes Dic 2019.

Anexo 6

METRO Y METRO EXPRESS													
Mes	Dic												
Tienda	(Todas)												
Tipo Negocio	(Todas)												
COD	Proveedor	% nego	Compras 2018	Compras 2019	Var. Compra	% Pro	Vta. Neta 2018	Vta. Neta 2019	Var. Vta	% Pro	Aporte 2018	Aporte 2019	
112027	CONFIDENCIAL	###	\$ -	#####	#####	###	\$ -	#####	#####	###	\$ -	#####	
1922		###	#####	#####	#####	###	#####	#####	#####	###	#####	#####	
1092		###	#####	#####	#####	###	#####	#####	#####	###	#####	#####	
43		###	#####	#####	#####	###	#####	#####	#####	###	#####	#####	
947		###	#####	#####	#####	###	#####	#####	#####	###	#####	#####	
307		###	#####	#####	#####	###	#####	#####	#####	###	#####	#####	
2054		###	#####	#####	#####	###	#####	#####	#####	###	#####	#####	
442		###	#####	#####	#####	###	#####	#####	#####	###	#####	#####	
112025		###	\$ -	#####	#####	###	\$ -	#####	#####	#####	###	\$ -	#####
101753		###	#####	#####	#####	###	#####	#####	#####	###	#####	#####	
111		###	#####	#####	#####	###	#####	#####	#####	###	#####	#####	
153		###	#####	#####	#####	###	#####	#####	#####	###	#####	#####	
2260		###	#####	#####	#####	###	#####	#####	#####	###	#####	#####	
2309		###	#####	#####	#####	###	#####	#####	#####	###	#####	#####	
126		###	#####	#####	#####	###	#####	#####	#####	###	#####	#####	
39	###	#####	#####	#####	###	#####	#####	#####	###	#####	#####		

Distribución hojas KPI proveedores aportantes, Información tomada de KPI proveedores aportantes Dic 2019.

Anexo 7

METRO EXPRESS				METRO EXPRESS			METRO EXPRESS			METRO EXPRESS		
Mes	Dic			MES	NOV		MES	OCT		MES	SEP	
Proveedor	(Todas)											
Tienda	Compras	Aporte	Part %	Compras	Aporte	Part %	Compras	Aporte	Part %	Compras	Aporte	Part %
C O N F I D E N C I A L	#####	#####	14,04%	#####	#####	11,92%	#####	#####	12,05%	#####	#####	12,34%
	#####	#####	13,19%	#####	#####	13,53%	#####	#####	15,58%	#####	#####	13,26%
	#####	#####	6,84%	#####	#####	7,65%	#####	#####	8,49%	#####	#####	7,29%
	#####	#####	6,66%	#####	#####	6,27%	#####	#####	5,38%	#####	#####	5,80%
	#####	#####	6,37%	#####	#####	8,37%	#####	#####	8,06%	#####	#####	8,35%
	#####	#####	6,33%	#####	#####	7,21%	#####	#####	7,62%	#####	#####	7,20%
	#####	#####	5,88%	#####	#####	4,99%	#####	#####	4,72%	#####	#####	5,00%
	#####	#####	5,79%	#####	#####	5,88%	#####	#####	6,05%	#####	#####	5,50%
	#####	#####	5,53%	#####	#####	6,25%	#####	#####	6,23%	#####	#####	5,39%
	#####	#####	5,48%	#####	#####	6,77%	#####	#####	6,17%	#####	#####	7,03%
	#####	#####	5,40%	#####	#####	4,74%	#####	#####	5,35%	#####	#####	5,04%
	#####	#####	5,00%	#####	#####	4,52%	#####	#####	4,28%	#####	#####	5,54%
	#####	#####	4,61%	#####	#####	4,07%	#####	#####	3,53%	#####	#####	5,25%
	#####	#####	4,36%	#####	#####	3,92%	#####	#####	3,61%	#####	#####	2,82%
	#####	#####	3,69%	#####	#####	3,22%	#####	#####	2,57%	#####	#####	3,16%
#####	#####	0,83%	#####	#####	0,70%	#####	#####	0,31%	#####	#####	1,04%	
Total general	#####	#####	100,00%	#####	#####	100,00%	#####	#####	100,00%	#####	#####	100,00%

Problemática de aporte, Información tomada de KPI proveedores aportantes Dic 2019.

Organigrama de funciones, tomado de: manual de practicantes metro

ANEXO 8.

MANUAL KPI PROVEEDORES APORTANTES METRO Y METRO EXPRESS



El objetivo del KPI de proveedores aportantes es realizar un seguimiento al comportamiento del aporte hecho por los proveedores pertenecientes a la operación de metro y metro express, junto con otros parámetros como la compra, la venta, el margen y la merma.

- Periodicidad: Mensual
- Plazo de entrega: antes del 15 de cada mes.
- Periodo de análisis: un mes comparable (enero 2020-enero 2019)

- ✚ Responsable del informe: practicante gestión control operaciones metro.
- ✚ Profesional a cargo: Gloria gonzalez, profesional operadores logísticos, Cencosud, Colombia.

Sujeto a cambios y actualizaciones
Última actualización Enero del 2020



ANEXO 9



MANUAL DE PRACTICANTES CONTROL GESTIÓN OPERACIONES METRO

Querido practicante, bienvenido a Cencosud, uno de los conglomerados de retail más grandes de América latina, usted hace parte de más de 140 mil colaboradores que hacen posible nuestra operación, esperamos que su estancia sea grata y adquiera todo el conocimiento posible para el inicio de su vida laboral.

¡Le deseamos el mejor de los éxitos!

El objetivo de este manual es dar indicaciones claras de las funciones que desarrollara durante el tiempo de su práctica, se hará referencia a los sistemas que usara para acceder a la información, las áreas con las que estará conectado y en general todos los aspectos que facilitaran su acople con la organización.



Información General

Jefe inmediato: María Isabel Peña

Teléfono: 6579797 Ext 62249

Dirección: Av. 9ª N° 125-30 Bogotá, Colombia

Ubicación: Piso 4, ala sur

Anexo 10

MES					
SEMANA/DIA	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
1-2-3-4	KPI COPIA JEFE				
	DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO				
	OPORTUNIDADES LOGYCA				
	INFORMES DE AVANCE				
	BASE LOGYCA				
	RECURRENCIAS				
	NUEVAS REFERENCIAS LOGYCA				
	ACTUALIZACIÓN DE DIRECTORIOS				
	SEGUIMIENTO A COMPETENCIA				
	BASE DE SERVICIOS PÚBLICOS				
	INFORME DE ENERGIA				
	CORRESPONDENCIA				
	1	ESTIMACIÓN EXPRESS KSB1 SIN CICLOS	SEGUIMIENTO PQR PROVEEDOR	SEGUIMIENTO DE ENERGIA	PRESENTACIÓN PQR PROVEEDOR
2	ESTIMACIÓN EXPRESS KSB1 CON CICLOS				PLAN DE MEJORA (SI APLICA)
3	ESTIMACIÓN EXPRESS	SEGUIMIENTO DE ENERGIA		CUADROS DE FACTURACIÓN PROVEEDORES	
					PLAN DE MEJORA (SI APLICA)
4	ESTIMACIÓN EXPRESS		ACTUALIZACIÓN DE MANUALES	FOLLETOS Y CUARTILLAS	
					PLAN DE MEJORA (SI APLICA)
ACLARACIONES: LAS TAREAS QUE SE REALIZAN DIA A DIA, UBICADAS EN LA PARTE SUPERIOR ESTAN SUJETAS A LAS NECESIDADES DEL AREA Y AL ENVIO DE INFORMACIÓN POR PARTE DE LAS TIENDAS Y DE LOGYCA.					

Anexo 11

METRO EXPRESS						
AÑO	2019				2020	
ITEM/MES	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO
Aporte Reposición Externa	CONFIDENCIAL					
Gastos de Personal	CONFIDENCIAL					
%Participación	6,4%	5,6%	4,6%	8,2%	6,4%	13,9%

METRO						
AÑO	2019				2020	
ITEM/MES	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO
Aporte Reposición Externa	CONFIDENCIAL					
Gastos de Personal	CONFIDENCIAL					
%Participación	8,29%	15,61%	15,24%	15,45%	15,33%	13,55%

METRO EXPRESS						
AÑO	2019				2020	
ITEM/MES	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO
Gastos de Personal	CONFIDENCIAL					
Total Ingresos	CONFIDENCIAL					
%Participación	9,9%	9,7%	11,1%	8,8%	10,1%	9,5%

METRO						
AÑO	2019				2020	
ITEM/MES	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO
Gastos de Personal	CONFIDENCIAL					
Total Ingresos	CONFIDENCIAL					
%Participación	7,23%	7,55%	5,64%	4,69%	7,25%	6,74%

Resultados KPI febrero 2020, porcentaje de aporte sobre gasto en personal e ingresos totales de la compañía.