

**ANALISIS Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS LOGISTICOS Y
COMERCIALES DE LA EMPRESA LECHESAN S.A.**

PROYECTO DE GRADO

EDUARDO ENRIQUE MATEUS ALMEYDA

ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES

FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

BUCARAMANGA

2010

**ANALISIS Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS LOGISTICOS Y
COMERCIALES DE LA EMPRESA LECHESAN S.A.**

PROYECTO DE GRADO

EDUARDO ENRIQUE MATEUS ALMEYDA

**Trabajo de grado para optar al título de
Ingeniero Industrial**

DIRECTOR:

Ing. JOSE ANTONIO GIRALDO SAGRA

**ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
BUCARAMANGA
2010**

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos a todas las personas e instituciones que aportaron de alguna forma al desarrollo de este proyecto, agradecimientos especiales a:

A Dios primero que todo, por permitirme estudiar esta carrera tan maravillosa, y darme la oportunidad de desarrollar este proyecto tan enriquecedor para mi vida profesional.

Mi familia porque siempre me ha brindado el apoyo en todo lo que emprendo.

Julio Enrique Mateus Lugo además de excelente padre y amigo un excelente maestro del área comercial.

José Luis Mateus Lugo además de excelente tío y amigo un excelente maestro del marketing estratégico.

Universidad Industrial de Santander y Escuela de Estudios Industriales y Empresariales por haber brindado tan excelentes bases para mi desarrollo profesional.

Lechesan S.A. por haberme permitido desarrollar este proyecto y por haberme hecho madurar mi perfil profesional. Te saque la leche.

Ingeniero José Antonio Giraldo Sagra por ser el director del proyecto y por haber despertado en mí, el interés por los temas logísticos.

Diego Anaya por haber confiado en mí y por creer en el proyecto presentado.

Oscar Romero se convirtió además de mi jefe, en un amigo y gran guía de la logística de la empresa.

Grupo comercial y logístico de la empresa Lechesan S.A. por el acompañamiento, apoyo y enseñanza brindada durante el proyecto.

A todos mis amigos por su apoyo y compañía.

DEDICATORIA

A Dios la gloria a ti primero que todo.

A mi madre y a mi padre que los amo.

A mi hermana María Ximena y a mi hermano Julián Enrique.

A mi tío José Luis, que maestro.

A todos mis familiares y amigos que me apoyaron y acompañaron en todo este proceso.

RESUMEN

TÍTULO: Análisis y Mejoramiento de procesos logísticos y comerciales de la empresa Lechesan S.A. *

AUTOR: Eduardo Enrique Mateus Almeyda.**

PALABRAS CLAVES: Logística, comercial, canales de marketing, gestión de inventarios, channels relationship management, indicadores de gestión, pronóstico de la demanda.

El contenido de este proyecto está basado en el modelo de la gerencia de las relaciones de los canales (CRM por sus siglas en inglés) enfocándose principalmente en la mejora de la relaciones en el punto donde se conecta el área logística y el área comercial.

El proyecto consistió en buscar los puntos que estaban afectando el engranaje entre las dos áreas de la empresa, para luego proponer e implementar mejoramientos que permitieran la optimización de los procesos y por consiguiente el mejoramiento de las relaciones entre estas dos áreas tan importantes en la compañía.

Dentro del contenido se podrá encontrar un gran número de puntos y aspectos teóricos referentes a temas logísticos y comerciales, los cuales sirvieron como base para el desarrollo, de las diferentes propuestas e implementaciones realizadas a lo largo del proyecto.

Cada propuesta e implementación tiene un fin especial, en un proceso de integración de soluciones, esto significa que todos los puntos tratados en este proyecto, tienen una función especial, en un proceso de mejora general, que llevó al cumplimiento de los diferentes objetivos planteados en este proyecto.

Las propuestas e implementaciones realizadas buscan trazar una base para el desarrollo del mejoramiento continuo hacia delante y hacia atrás de los diferentes canales, partiendo desde el punto de conexión entre las áreas ya mencionadas.

* Proyecto de grado

** Facultad Fisicomecánica. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: José Antonio Giraldo Sagra. Tutores: José Luis Mateus Lugo. Julio Enrique Mateus Lugo. Oscar Romero.

ABSTRAC

TITTLE: Analysis and Improvement logistics and commercial processes of the company Lechesan S.A. *

AUTHOR: Eduardo Enrique Mateus Almeyda.**

KEYS WORD: Logistics, sales, marketing channels, stock management, channels relationship management, management indicators, forecast.

The content of this project is based on the model of management of channel relationships (CRM by its acronym in English) focusing mainly on improving relations in the point where it connects the logistics and commercial area.

The project was to find the points that were affecting the links between the two areas of the company and then propose and implement improvements to the optimization of processes and therefore the improvement of relations between these two important areas in the company.

Within the content can be found a large number of points and theoretical aspects concerning logistics and commercial issues, which served as the basis for development of the various proposals and implementations made throughout the project.

Each proposal and implementation has a special purpose in a process of integration solutions; this means that all points raised in this project have a special role in the process of overall improvement, which led to the fulfillment of different objectives in this project.

Proposals and implementations made seeking to draw a base for the development of continuous improvement forward and backward on different channels, starting from the point of connection between the aforementioned areas.

* Graduation project

** School Fisicomecánica. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: José Antonio Giraldo Sagra. Tutors: José Luis Mateus Lugo. Julio Enrique Mateus Lugo. Oscar Romero.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	21
1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	24
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
1.2 JUSTIFICACIÓN	26
1.3 ALCANCE DEL TRABAJO	27
2. OBJETIVOS	29
2.1 GENERAL	29
2.2 ESPECÍFICOS	29
3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	30
3.1 PRESENTACIÓN DE PASTERIZADORA SANTANDEREANA DE LECHE LECHESAN S.A.	30
3.2 OBJETO SOCIAL	30
3.3 INFORMACION GENERAL	30
3.4 ORGANIGRAMA (<i>ver anexo 1</i>)	31
3.5 RECURSO HUMANO	31
3.6 ORIENTACIÓN ESTRATEGICA DE PASTERIZADORA SANTANDEREANA DE LECHE LECHESAN S.A.	31
3.6.1 Misión de pasteurizadora santandereana de leches Lechesan S.A.	31
3.6.2 Visión de pasteurizadora santandereana de leches Lechesan S.A.	31
3.7 MAPA DE PROCESOS	33
4. PANORAMA INICIAL DE LA EMPRESA	34
4.1 COMPOSICIÓN DEL GRUPO EMPRESARIAL	34
4.2 AREA COMERCIAL	36
4.2.1 Descripción general	36
4.2.2 Recursos	36

4.2.3 Canales de marketing	39
4.2.4 Principales procesos del área comercial	42
4.2.5 Estrategias push y pull	42
4.2.5.1 Estrategia push en la empresa	45
4.2.5.2 Estrategia pull en la empresa	46
4.2.6 Diagnóstico y problemas identificados del área	47
4.2.6.1 Aspectos Positivos	47
4.2.6.2 Problemas Identificados	47
4.3 AREA LOGÍSTICA	48
4.3.1 Descripción general	50
4.3.2 Recursos utilizados	55
4.3.2.1 Recursos humanos:	55
4.3.2.2 Recursos Físicos:	56
4.3.2.3 Recursos Tecnológicos:	56
4.3.2.4 Recursos Financieros	57
4.4 PRINCIPALES PROCESOS	57
4.4.1 Problemas identificados.	57
4.4.2 Aspectos Positivos	57
4.4.3 Problemas Identificados	58
5. ENGRANJE DEL AREA LOGÍSTICA Y COMERCIAL	59
5.1 EL CLIENTE EXTERNO	60
5.2 EL CLIENTE INTERNO	60
5.3 DEFINICIÓN DE LOS PROBLEMAS PUNTUALES QUE AFECTAN ENGRANAJE DEL ÁREA LOGÍSTICA Y COMERCIAL DE LA EMPRESA LECHESAN S.A.	62
6. INTRODUCCIÓN AL CRM (CHANNEL RELATIONSHIP MANAGEMENT) Y RLM (RELATIONAL LOGISTIC MODEL)	64
6.1 CRM (Channel Relationship Management)	64
6. 2 RLM (Relational Logistic Model)	66
7. CANALES DE MARKETING	69

7.1 LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	69
7.2 LA UBICACIÓN DE LOS CLIENTES	69
7.3 EL COMPORTAMIENTO DE COMPRA	70
7.4 LA EXPANSIÓN A NUEVOS MERCADOS	70
7.5 EL ENTORNO	71
7.5.1 El Ámbito Competitivo	72
7.5.2 El ámbito económico	72
7.5.3 Ámbito Tecnológico	72
7.5.4 Ámbito sociocultural	73
7.5.5 Ámbito legal, ético y el relativo a las regulaciones	73
7.6 LAS RELACIONES EN EL CANAL	73
7.7 PLANEACIÓN PARA EL RECONOCIMIENTO DE LOS CANALES DE MARKETING	74
7.8 CATEGORÍA DE PRODUCTOS QUE SE COMERCIALIZAN Y PRINCIPALES COMPETIDORES	75
8. MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE INVENTARIO	80
8.1 LA GESTIÓN DE INVENTARIO	80
8.2 DETERMINAR EL INVENTARIO DE SEGURIDAD	83
8.3 INVENTARIOS ACTUALES	84
8.4 PRONÓSTICO DE LA DEMANDA	85
8.5 MULTIEMPAQUES	98
8.5.1 Proceso general de armado de multiempaques (ver anexo 20)	99
8.6 CONTROL MERCANCÍA INTEREMPRESAS	102
8.7 ROTURAS DE INVENTARIO	107
8.7.1 Objetivo General del control.	109
8.7.2 Objetivos específicos del control:	109
9. EVALUACIÓN PICKING PREVENTA Y AUTOSERVICIOS Y PICKING UHT PARA LA AUTOVENTA	111
9.1 EL PICKING	111
9.2 LA GESTIÓN DE PICKING	111

9.3 PICKING EN LA EMPRESA	114
9.3.1 Picking autoservicios	115
9.3.2 Aspectos positivos	116
9.3.3 Aspectos por mejorar	116
9.3.4 Propuestas de mejora	117
9.3.5 Picking preventa	118
9.3.5.1 Aspectos Positivos	120
9.3.5.2 Aspectos por mejorar	120
9.3.5.3 Propuestas de mejora	121
9.3.6 Picking UHT Autoventa y Lechesan autoservicios	121
9.3.6.1 Aspectos positivos	123
9.3.6.2 Aspectos por mejorar	123
9.3.6.3 Propuestas de mejora	124
10. MEJORAMIENTO CARGUE LECHE PASTERIZADA Y UHT	125
10.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO. Ver anexo 12	127
10.2 PERSONAL QUE PARTICIPA EN LA OPERACIÓN	128
10.3 RECURSOS FÍSICOS UTILIZADOS	129
10.4 LUGARES DONDE SE REALIZA EL PROCESO. Ver anexo 3.	129
10.5 REGISTRO DE ELEMENTOS DE LA OPERACIÓN	129
10.6 TOMA DE TIEMPOS GENERALES	131
10.8 CAPACIDAD DE ATENCIÓN	132
10.9 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS VEHÍCULOS	132
10.10 ANÁLISIS DE LA OPERACIÓN	133
10.10.1 Aspectos positivos	133
10.10.2 Aspectos por mejorar	134
10.10.3 Propuestas de mejoramiento	135
10.11 ALISTAMIENTO UHT	135
10.11.1 Objetivo general	135
10.11.2 Objetivos específicos	135
10.11.3 Plan de acción	136

10.11.4 Implementación	136
10.12 ALISTAMIENTO LECHE PASTEURIZADA	137
10.12.1 Objetivo general	137
10.12.2 Objetivo general	138
10.12.3 Plan de acción	139
10.12.4 Implementación	139
11. EVALUACIÓN ENTREGA CANAL AUTOSERVICIOS	142
11.1 EL PROCESO GENERAL OBSERVADO. <i>Ver anexo 23.</i>	142
11.2 SEGUIMIENTO ESPÍA DE RUTA	143
11.3 SEGUIMIENTO DENTRO DE LA RUTA	143
11.4 ANÁLISIS DE LOS SEGUIMIENTOS	144
12. MEJORAMIENTO RETROALIMENTACIÓN DE LOS CANALES	146
12.1 INTRODUCCIÓN	146
12.1.1 La orientación hacia el mercado.	148
12.2 OBJETIVO DEL PROGRAMA	149
12.3 PROGRAMA	149
12.3.1 Incentivo.	150
12.3.2 Capacitación	150
12.3.3 Problemas.	150
12.3.5 Implementación completa.	151
13. MEJORAMIENTO EN LA COMUNICACIÓN LOGISTICA – COMERCIAL	152
13.1 PROBLEMA 1	152
13.2 SOLUCIÓN 1	152
13.3 PROBLEMA 2	152
13.4 SOLUCIÓN 2	153
13.5 PROBLEMA 3	154
13.6 SOLUCIÓN 3	154
14.1 INDICADOR DE EXACTITUD DE INVENTARIOS	156
14.3 TIEMPOS DE CARGUE AUTO VENTA Y PREVENTA	157
14.4 CUMPLIMIENTO DE HORARIOS RUTAS CONTRATISTAS	158

14.4.1 Programa de seguimiento a indicador tiempos de atención y cumplimiento de horario	159
14.5 INDICADOR CONTROL FACTURACIÓN	159
14.6 INDICADOR PRONÓSTICO DE VENTA Y CUMPLIMIENTO PRONÓSTICO DE LA DEMANDA	161
14.7 INDICADOR DE COBERTURA	162
15. CONCLUSIONES	163
16. TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.	167
17. BIBLIOGRAFIA	169

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Ilustración. Mapa de procesos Lechesan S.A.	33
Figura 2. Ilustración. Composición geográfica Grupo empresarial California Lechesan	35
Figura 3. Ilustración. Organigrama comercial integrado	37
Figura 4. Ilustración. Cadena logística Grupo Empresarial California Lechesan	50
Figura 6. Ilustración. Curva logística	52
Figura 5. Ilustración. Organigrama Área logística Lechesan S.A.	52
Figura 7. Ilustración. Engranaje triple de valor	60
Figura 8. Ilustración. Cliente interno	61
Figura 9. Ilustración. Modelo CRM	65
Figura 10. Ilustración. Modelo RLM	67
Figura 11. Ilustración. Panorama general canales de marketing de la empresa Lechesan S.A.	76
Figura 12. Ilustración. Inputs y Outputs del pronóstico de la demanda	87
Figura 13. Ilustración. Menú principal herramienta forecast	92
Figura 14. Ilustración. Formato básico herramienta forecast	93
Figura 15. Ilustración. Formato básico herramienta forecast	93
Figura 16. Ilustración. Formato básico herramienta forecast	94
Figura 17. Ilustración. Producto final forecast	94
Figura 18. Ilustración. Producto final forecast multiempaques	95
Figura 19. Ilustración. Tabla dinámica seguimiento pronóstico de la demanda de la herramienta	95
Figura 20. Ilustración. Formato toma de tiempos multiempaques	101
Figura 21. Ilustración. Cuadro control fechas de vencimiento	104
Figura 22. Ilustración. Formato herramienta roturas de inventario	109
Figura 23. Ilustración. Formato herramienta roturas de inventario	110

Figura 24. Ilustración. Configuración general de los procesos en un centro de distribución	112
Figura 25. Ilustración. Actividades claves de la gestión de picking	113
Figura 26. Ilustración. Formas de efectuar el picking	114
Figura 27. Ilustración. Basado del libro GERENCIA DE MARKETING estrategias y programas. Joseph P. Gultinan, Gordon W. Paul, Thomas J. Madden. Editorial MC GRAW HILL.	146
Figura 28. Ilustración. Tabla de muestra indicador de agotados	153
Figura 29. Ilustración. Muestra herramienta en Excel exactitud de inventarios	156

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Mix de estrategias pull y push.	44
Tabla 2. Competencia en el mercado por categorías.	77
Tabla 3. Registro de elementos para toma de tiempos	100
Tabla 4. Tiempos de armado de multiempaques Incolacteos por caja	102
Tabla 5. Tiempos de armado de multiempaques California por caja	102
Tabla 6. Clasificación abc por participación vol ventas incolacteos	105
Tabla 7. Clasificación ABC por participación vol ventas California	106
Tabla 8. Registro de elementos para toma de tiempos cargue leche pasterizada y UHT	129
Tabla 9. Organización turnos de cargue	132
Tabla 10. Nuevo registro de elementos para toma de tiempos cargue leche pasterizada y UHT.	137
Tabla 11. Tiempos de prueba picking leche pasteurizada	140

LISTA DE ANEXOS

- Anexo 1. ORGANIGRAMA LECHESAN S.A.
- Anexo 2. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS
- Anexo 3. PLANO GENERAL DE LA EMPRESA
- Anexo 4. PROCESO GENERAL DE VENTA
- Anexo 5. PROCESO GENERAL SEGUIMIENTO VENTA
- Anexo 6. PROCESO GENERAL DESCUENTOS Y PROMOCIONES
- Anexo 7. PROCESO GENERAL SERVICIO AL CLIENTE
- Anexo 8. PROCESO GENERAL DE RETROALIMENTACION DE LOS CANALES
- Anexo 9. PROCESO GENERAL EJECUCION EVENTOS DE MARKETING
- Anexo 10. PROCESO ELABORACIÓN PRONÓSTICO DE LA DEMANDA
- Anexo 11. PROCESO GENERAL ELABORACION COMITÉ COMERCIAL
- Anexo 12. PROCESO GENERAL CARGUE AUTOVENTA
- Anexo 13. PROCESO CARGUE PREVENTA
- Anexo 14. PROCESO GENERAL DE CARGUE AUTOSERVICIOS
- Anexo 15. PROCESO CARGUE CANAL FORANEAS Y DISTRITO CUCUTA Y BARRANCA
- Anexo 16. PROCESO PICKING AUTOSERVICIOS
- Anexo 17. PROCESO GENERAL PICKING PREVENTA
- Anexo 18. PROCESO GENERAL PICKING UHT CANAL AUTOVENTA Y AUTOSERVICIOS
- Anexo 19. PROCESO GENERAL DEVOLUCIONES
- Anexo 20. PROCESO GENERAL ARMADO DE MULTIEMPAQUES
- Anexo 21. PROCESO GENERAL DE DESCARGUE MERCANCIAS INTEREMPRESAS
- Anexo 22. PROCESO GENERAL CUADRO FECHAS DE VENCIMIENTO
- Anexo 23. PROCESO GENERAL ENTREGA AUTOSERVICIOS
- Anexo 24. CANALES DE MARKETING

Anexo 25. MANUAL HERRAMIENTA EXCEL INVENTARIO DE SEGURIDAD
Anexo 26. MANUAL HERRAMIENTA EXCEL INVENTARIOS
Anexo 27. MANUAL HERRAMIENTA EN EXCEL EXACTITUD DE INVENTARIOS.
Anexo 28. MANUAL ELABORACION FORECAST.
Anexo 29. PRESENTACION FORECAST POWER POINT
Anexo 30. PRESENTACIÓN LOGÍSTICA
Anexo 31. MANUAL HERRAMIENTA EXCEL ROTURAS DE INVENTARIO
Anexo 32. TIEMPOS PICKING UHT
Anexo 33. INFORME SEGUIMIENTO RUTA 180
Anexo 34. INFORME INVENTARIOS Y CONTROL FECHAS DE VENCIMIENTO
Anexo 35. INFORME VISITA AL MERCADO
Anexo 36. GUIA PARA REALIZAR UN INFORME DE SALIDA AL MERCADO
Anexo 37. PROCESO GENERAL RETROALIMENTACIÓN DE LOS CANALES DE
MARKETING
Anexo 38. INFORME VISITA AL MERCADO CANAL TAT PREVENTA

INTRODUCCIÓN

Lechesan S.A es una empresa de gran trayectoria en el departamento de Santander, pioneros en la producción y comercialización de leche. Durante su permanencia en el mercado ha incluido la elaboración de productos de las marcas California y Tampico. Y la distribución de refrescos para niños marca Chubby al mismo tiempo que aguas gasificadas y saborizadas Agua Viva.

Iniciando sus actividades con gran éxito y siendo número uno en ventas en el mercado de leches durante muchos años, Lechesán S.A olvidó desarrollar estrategias para mantener su primacía en el mercado, mediante la captura de clientes potenciales y sobre todo a través de lograr la fidelización de los clientes, pensando que gracias a su posicionamiento y gran liderazgo, ninguna otra empresa podría tener éxito en el mercado Bumangués.

Con el paso de los años fueron llegando nuevas empresas productoras y comercializadoras de leche al departamento de Santander, mientras Lechesán S.A seguía bajo el síndrome de la “rana hervida” continuando con su posición pasiva frente a los cambios del mercado, convirtiéndose esto en un grave error estratégico.

La reacción de la empresa a esta circunstancia fue tardía, el debilitamiento de su posición en el mercado y el deterioro de sus estados financieros, se vieron acompañados del surgimiento de competidores fuertes que la fueron desplazando.

Hace unos años la empresa inicio una reestructuración con el fin de recuperar el mercado perdido, conscientes que manejan productos de excelente calidad y que tienen fortalezas competitivas para poder lograr este objetivo.

Actualmente la empresa sigue trabajando día a día con el fin de lograr este fin, tarea que no ha sido fácil por el gran posicionamiento actual que tiene Freska Leche en la región y por errores pasados que actualmente están mostrando todas sus consecuencias.

La sola inversión en campañas publicitarias y promocionales no es suficiente para mejorar su participación en el mercado, como actualmente muchas personas tanto dentro como por fuera de las organizaciones lo ven, se requiere también de una intensa gestión sobre los canales de marketing para que estos se integren a las metas trazadas por la empresa, al mismo tiempo que mantener estrechas relaciones de integración y comunicación entre las diferentes áreas de la compañía en especial las tres que lideran el funcionamiento de un empresa AREA COMERCIAL, LOGÍSTICA Y PRODUCCIÓN. .

Luego de un proceso de acopio de información de varios meses, se evidenció que el cumplimiento de su misión y el logro de sus objetivos, se podía impulsar desde el área logística y comercial de la compañía. Se identificó que faltaba mejorar sustancialmente la relación y coordinación tan importantes que debe existir entre estas dos áreas. En consecuencia se revisaron y analizaron en profundidad las operaciones y actividades que se estaban llevando a cabo, con el fin de utilizar esta información y conocimiento, para considerar la implementación de diferentes conceptos teóricos, al mismo tiempo que la generación de nuevas ideas con el fin de obtener un mejoramiento.

Si se logra integrar y engranar correctamente la logística y las ventas, sin dejar atrás el área de producción, se generará un incremento no solo en el valor de la compañía, sino en el producto que se entrega al cliente, generando así un crecimiento sostenible. Es importante igualmente mantener el contacto directo con otras áreas de la compañía, principalmente con aquellas que sirven de soporte para el engranaje principal de cualquier organización, como lo son el

AREA COMECIAL, LOGÍSTICA Y PRODUCCION. Es necesario además ampliar la cobertura y flexibilizar los procesos para atender los requerimientos de cada canal.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Luego de hacer una revisión general sobre las dos áreas a tratar de la compañía, se encontró que no hay una comunicación ni coordinación efectiva entre las funciones y actividades logísticas y las desarrolladas por el área comercial de la empresa. Esta falta de integración afecta el engranaje con el área de producción lo que genera problemas como faltantes, pedidos incompletos, productos vencidos, entre otros aspectos negativos que se derivan de estos. La empresa está realizando planes comerciales sin contar con el área logística, debilitando con ello la comunicación constante y el planeamiento integrado que debe existir entre las dos.

Para poder hacer esta integración primero se necesitan conocer ambas áreas con mayor profundidad, para así mejorar falencias.

En el área logística de la compañía se encontró que existen varios elementos por mejorar:

1. La comunicación con el área comercial.
2. La redistribución de las actividades y los métodos de trabajo del personal de logística.
3. No existe un conocimiento claro de la capacidad logística de LECHESAN S.A.
4. Frecuentes faltantes con los Multiempaques, en razón a que no existe un pronóstico de la demanda para estos productos.
5. Es necesario mejorar el modelo de inventario existente.
6. No existen indicadores logísticos para evaluar las actividades ni para establecer programas graduales de mejoras. Nadie asume responsabilidades cuando se presenta un problema.

7. Existen muchos cuellos de botella en la realización de una operación o de una orden e igualmente los procesos son poco flexibles.
8. Problemas de abastecimiento, con los productos de Incolacteos y California.
9. Es necesario el mejoramiento del muelle de cargue, en razón a que el espacio es reducido y hay poca señalización, la distancia a la que queda el muelle del vehículo no es la correcta.
10. La organización de las bodegas es inadecuada, comenzando por los racks que no son los mejores para el tipo de control de inventarios que se está llevando en la bodega (FIFO).

En el área comercial se encontró:

1. Falta profundizar más sobre los canales de marketing de la compañía, reconociendo a sus diferentes miembros con el fin de mejorar la comunicación y relaciones entre ellos e identificar el tipo de mix que se debe tener en cada canal.
2. El pronóstico de la demanda que se realiza actualmente es muy empírico y falta tener en cuenta otras variables como inventario de seguridad, el pronóstico de demanda debe ser mensual y semanal, debe coordinarse con producción para conocer capacidades y programación de mantenimientos, y también hay que jugar con las fechas de vencimiento de los productos.
3. En muchos casos algún miembro del canal se compromete con el cliente, sin antes consultar con logística para tener conocimiento de si hay existencias de producto y si hay disponibilidad de vehículo para el transporte. Lo que origina que varias ocasiones se incumplan los pedidos de los clientes o se le entregue con atrasos respecto a los tiempos acordados, lo que origina una cadena de efectos negativos hasta llegar al consumidor final.
4. Fallas en la comunicación con el área logística, se presenta el efecto teléfono roto.
5. Falta de retroalimentación de los canales, con el fin de observar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del mercado y que a partir de esta

retroalimentación se puedan generar estrategias de marketing mucho más exitosas.

Finalmente podemos resaltar que actualmente en el mercado se evidencia una competencia muy agresiva, lo que genera una guerra de precios constante, la competencia en varias ocasiones regala el producto con el fin de generar unidades en venta y así ganar un poco más de participación. El problema es cómo reaccionar correctamente y que estrategias se deben utilizar para no caer en la trampa de "regalar" solamente el producto, teniendo claro que uno de los principales factores que mira la mayoría de clientes en este mercado es el precio antes que la calidad.

Conocidos los diferentes problemas encontrados en las dos áreas, se puede determinar unos problemas macro, **¿Cómo realizar esta integración, para que la comunicación y la coordinación entre el área logística y el área comercial sean las correctas? y ¿Cómo solucionar los diferentes problemas que están afectando el engranaje entre ellas?** Para llevar a cabo esta tarea de manera adecuada es necesario prevér, que el personal está acostumbrado a trabajar de una manera, que existen procesos muy antiguos, que existe personal de muchos años en la compañía con mente a corto plazo y conservadora, que hay una falta de comunicación clara entre las dos áreas y por último la dificultad de convencer a los socios de invertir.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El cambio organizacional y la implementación de nuevos procesos es la principal complejidad de este trabajo grado. En la compañía se ha trabajado con procesos muy antiguos con poca profundización que se hace necesario mejorar. En la implementación de mejoras en estos, se tuvo que manejar la circunstancia de que dada la antigüedad de los trabajadores, estos estén acoplados a un método de

trabajo, lo que genera el conservadurismo y conformismo por parte de algunos de ellos. Lidar frente este conflicto interno y silencioso que se generó por cambio de procesos y por exigir un poco más de compromiso con la organización como un todo, fue una manera de poner a prueba los conocimientos adquiridos en administración basados en el entrenamiento.

El proyecto fue bastante proactivo desde la óptica de quién lo elaboró, principalmente porque la empresa no tenía un plan de trabajo para mejorar las dos áreas. Todo nace desde el interés que se tiene por las dos áreas tanto comercial como logística y por un objetivo de poder aportar mi conocimiento a esta gran empresa Santandereana. La proactividad del proyecto llevó a que se tuviera que hacer una revisión completa de los diferentes procesos y operaciones de la organización con el fin de poder identificar los puntos a mejorar y al mismo tiempo tener bases para poder llevar a cabo las diferentes integraciones, además de la profundización en diferentes temas de la ingeniería industrial y de la búsqueda constante de poder poner en práctica toda la teoría brindada por los libros. Todo esto fue llevado a cabo con las consultas al director de proyecto y las asesorías prestadas por los tutores en la empresa.

1.3 ALCANCE DEL TRABAJO

Con la realización de este proyecto, en la empresa LECHESAN S.A. se mejoraron puntos clave de la integración y comunicación que existe entre el área logística y comercial basado en la identificación, análisis y mejoramiento de los principales elementos que estaban afectando el engranaje de estas dos áreas.

Específicamente:

- Mejoramiento de la política de control de inventarios.
- Mejoramiento en la distribución de actividades del personal logístico.

- Mejoramiento cargue de rutas.
- Conocimiento claro de los canales de la compañía.
- Mejoramiento del formato del pronóstico de demanda:
- Creación de indicadores de gestión.
- Propuesta de mejora en los sistemas de información del canal TAT.
- Participación activa en diferentes actividades correspondientes al área comercial y logística.
- Evaluación del manejo del CRM (Chanel Relationship Model) y LRM (Logistic Relationship Model) en la compañía.

2. OBJETIVOS

2.1 GENERAL

- Conocer, estudiar, analizar y mejorar los procesos logísticos y comerciales de la empresa Lechesan S.A

2.2 ESPECÍFICOS

- Sensibilizar a los socios acerca de la necesidad de invertir en el mejoramiento de los procesos logísticos de la empresa.
- Mejorar la política actual de inventarios de la compañía.
- Crear un nuevo formato para la realización del pronóstico de la demanda.
- Determinar la capacidad real logística de la compañía.
- Diseñar, Implementar y Actualizar indicadores logísticos en la organización
- Diseñar e Implementar los sistemas de información en el canal TaT

3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA¹

3.1 PRESENTACIÓN DE PASTERIZADORA SANTANDEREANA DE LECHESES LECHESAN S.A.

PASTERIZADORA SANTANDEREANA DE LECHESES LECHESAN S.A., es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de bebidas y alimentos. Se encuentra ubicada en Floridablanca (Sant.). Fue constituida mediante escritura pública No. 2730 del 15 de Septiembre de 1959.

Sus principales actividades son:

- El tratamiento, pasterización, refrigeración, envase, almacenamiento y transporte de leche.
- La fabricación, envase y almacenamiento de jugos, concentrados de frutas, toda clase de bebidas refrescantes y otras clases de productos alimenticios, la distribución y comercialización de productos CALIFORNIA y cualquier otra clase de productos.

3.2 OBJETO SOCIAL

Cumplir cabalmente con los lineamientos, y buenas prácticas de manufactura preservando el medio ambiente y contribuyendo al desarrollo económico y social del país, generando empleos en los diferentes sectores económicos.

3.3 INFORMACION GENERAL

Nombre de la empresa : Pasterizadora Santandereana de Leches Lechesan S.A.

¹ Información suministrada por la empresa LECHESAN S.A.

N.I.T. : 890.200.676-6

Actividad económica : Producción y comercialización de productos derivados de la leche y alimenticios.

Dirección : Autopista Florida blanca Km. 2 no. 124 – 75

Teléfono : 7273464 Ext. 202

3.4 ORGANIGRAMA (ver anexo 1)

3.5 RECURSO HUMANO

- Actualmente la compañía cuenta con 44 empleados contratados directamente por la empresa LECHESAN S.A.
- 68 empleados hacen parte de la cooperativa **INCOLECHE LTDA.**
- 38 Empleados son contratados mediante la bolsa de empleo SUMITEMP LTDA.
- 150 es el total de empleados con los que cuenta actualmente la compañía.
- Número de Cargos: 42. (Administrativos, Comercial, Producción).

3.6 ORIENTACIÓN ESTRATEGICA DE PASTERIZADORA SANTANDEREANA DE LECHES LECHESAN S.A.

3.6.1 Misión de pasteurizadora santandereana de leches Lechesan S.A.

Interactuar y participar eficientemente como Empresa procesadora de Alimentos Naturales de la más alta calidad, para consumo humano, con el más amplio aporte nutricional, en beneficio de todos los CONSUMIDORES.

Sustentados en nuestra amplia experiencia, adquirida a través de la tecnología operacional y la excelente capacitación de nuestro recurso humano, aportar eficiente y oportunamente a mejorar el nivel nutricional y alimenticio, frente a los retos y realidades del tercer milenio.

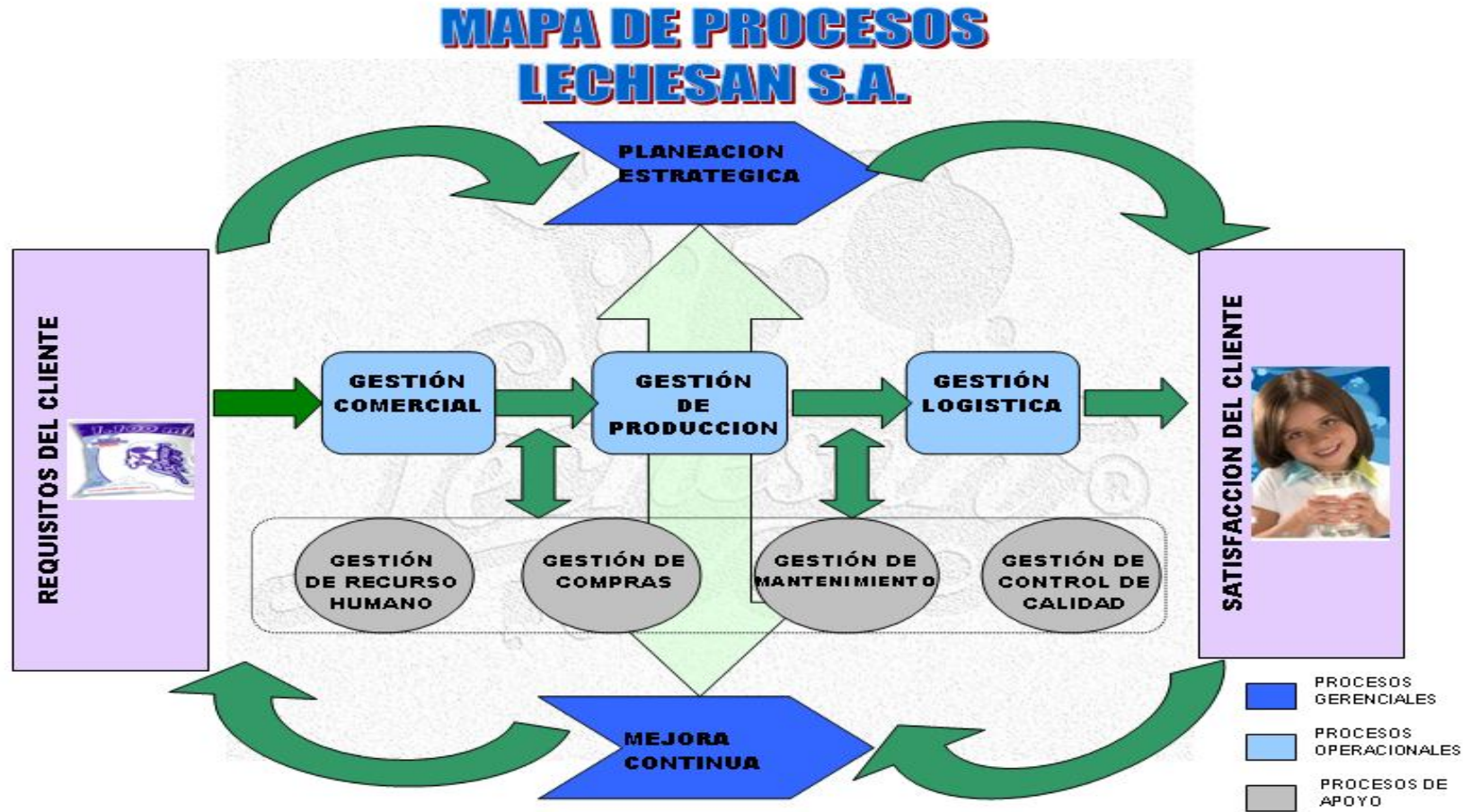
3.6.2 Visión de pasteurizadora santandereana de leches Lechesan S.A.

Basados en altos niveles de aseguramiento de la calidad y desarrollo tecnológico,

así como también, profesionalización de nuestro recurso humano, competir ética y dinámicamente para lograr que nuestra organización industrial y comercial, mantenga la más destacada posición de liderazgo, en el entorno industrial de Colombia, con prioridad, en el segmento de productos alimenticios y con favorables resultados económicos para nuestros inversionistas, recurso humano, clientes, proveedores y consumidores de nuestros productos.

3.7 MAPA DE PROCESOS

²Figura 1. Ilustración. Mapa de procesos Lechesan S.A.



² Fuente: Lechesan S.A.

4. PANORAMA INICIAL DE LA EMPRESA

Al iniciar el proyecto se realizó una revisión general de la empresa, con el fin de conocer su estructura, el tipo de negocio, productos y sus diferentes procesos que se venían realizando principalmente en las dos áreas de interés del proyecto **logística y comercial**, todo ello, sin dejar a un lado la función importantísima del área producción en el engranaje. A continuación se encontrara el resultado de esta revisión.

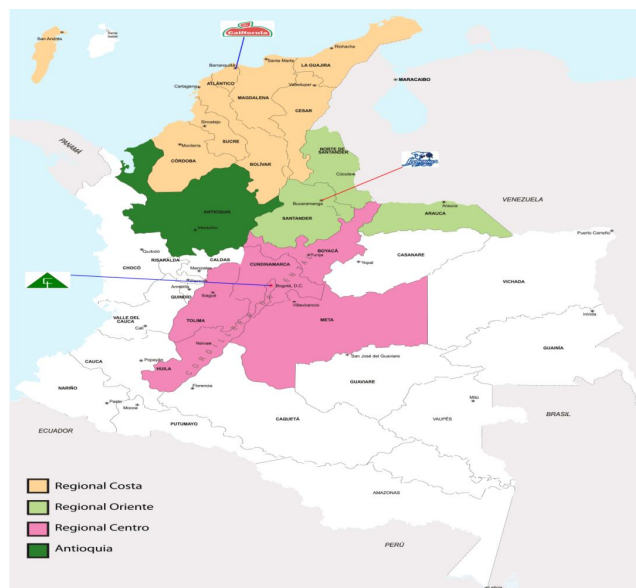
4.1 COMPOSICIÓN DEL GRUPO EMPRESARIAL

Actualmente **LECHESAN S.A.** junto a las empresas **CALIFORNIA E INCOLACTEOS** conforman el GRUPO EMPRESARIAL CALIFORNIA LECHESAN. Este grupo cumple funciones tanto productivas como comerciales enfocadas en los diferentes productos alimenticios expuestos en el **anexo 2**. Estos productos están clasificados en 11 categorías organizadas de la siguiente manera:

- Leches
- Derivados
- Rancho
- Salsas
- Refrescos
- Néctares
- Jugos
- Agua Viva
- Chubby
- Mermeladas
- Tampico

Este grupo va encaminado a cumplir un mismo objetivo, lo que lleva a que constantemente exista intercambio de productos y por consiguiente de información, entre las tres empresas, es decir cada empresa maneja un solo portafolio de productos y este está compuesto con los productos que aporta cada una de las tres empresas que conforman el grupo empresarial.

Cada empresa cumple una función productiva, logística y comercial en la organización. Las actividades logísticas y comerciales realizadas son muy similares si se refiere al proceso como tal, la principal diferencia entre las empresas se encuentra en el área productiva, ya que cada una cuenta con diferentes líneas de producción en diferentes puntos del país regidos y administrados por cada una de las tres regionales existentes Regional Costa Atlántica, Regional Centro, Regional Oriente. Como se observa en la **ilustración 2**.



³Figura 2. Ilustración. Composición geográfica Grupo empresarial California Lechesan

³ Fuente: Dirección nacional de ventas y marketing del grupo empresarial California Lechesan.

4.2 AREA COMERCIAL

4.2.1 Descripción general.

El área comercial de la organización, está dividida en tres regionales, **COSTA, CENTRO Y ORIENTE**, siendo LECHESAN S.A. la encargada de manejar la regional oriente.

El área comercial de la empresa LECHESAN S.A. tiene su sede en la ciudad de Bucaramanga y esta compuestas por un total de 4 canales de marketing, **TAT** compuesto por la **auto venta y preventa, AUTOSERVICIOS, INSTITUCIONAL Y FORANEOS** y 2 distritos, **CÚCUTA Y BARRANCA** encargados de comercializar y llevar los productos a los diferentes lugares y clientes ubicados en la zona geográfica que debe cubrir la regional.

La **ilustración 3**. Muestra el organigrama comercial incluyendo la totalidad de las diferentes rutas de entrega y distribución, que hacen parte no solamente del área comercial si no a su vez hacen parte del área logística específicamente en la logística de distribución. En el capítulo se explicará con más detalle este tema. La idea de incluir en su totalidad las rutas de entrega y distribución dentro del área comercial es con el fin de resaltar su función de puente final entre el área comercial y logística y como enlace final hacia los diferentes clientes intermediarios de la organización. Más adelante se profundizará en los diferentes tipos de clientes que maneja la organización.

4.2.2 Recursos. Las diferentes empresas existentes en el mundo están compuestas por un sinnúmero de procesos de diferente tipo ya sea operacionales, administrativos o productivos repartidos en las diferentes áreas de cualquier organización. Se necesitan de diferentes recursos que ingresen a los procesos con el fin de integrarlos, organizarlos, manipularlos para obtener un producto final del proceso, ya sea tangible e intangible.

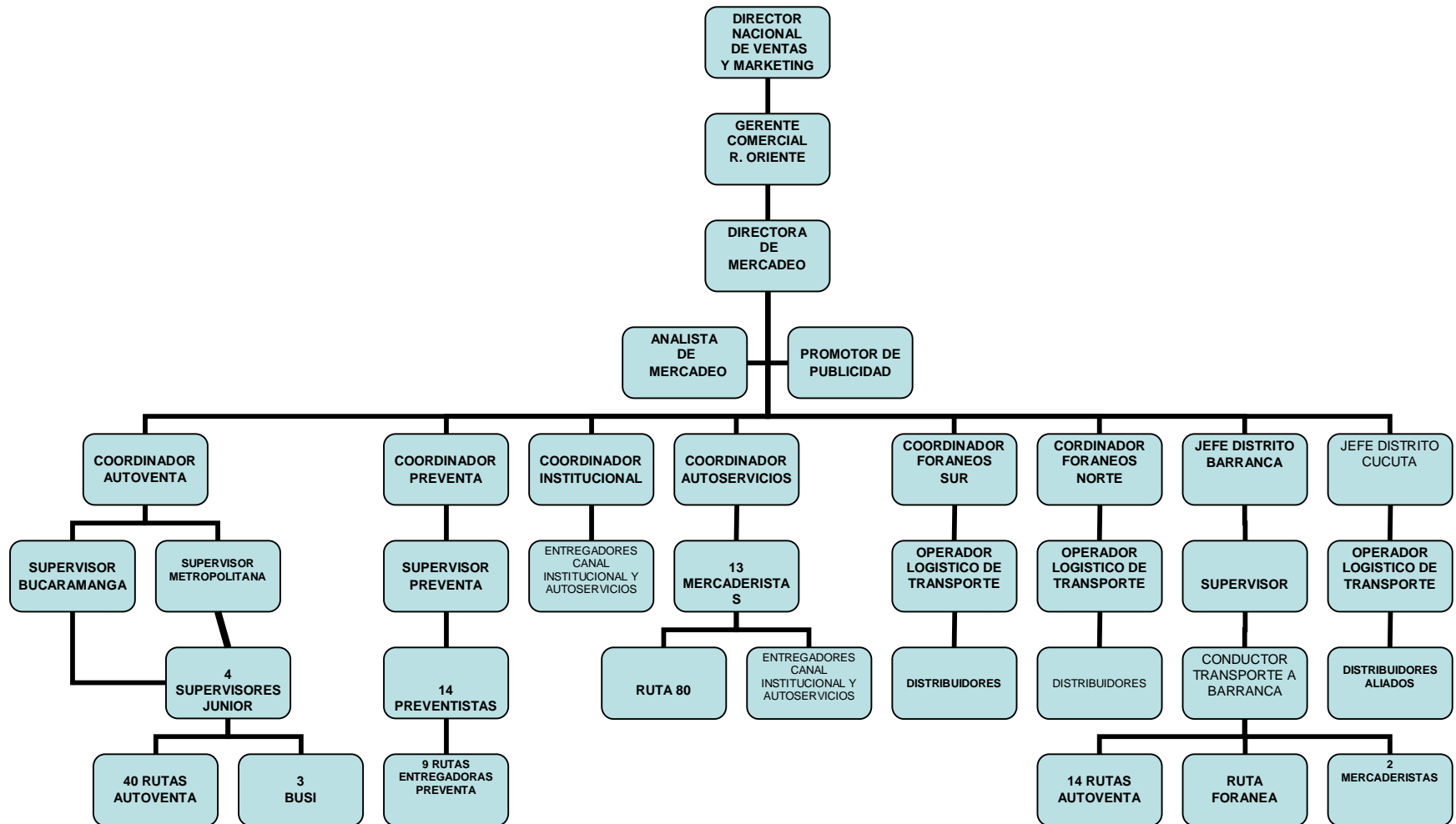


Figura 3. Ilustración. Organigrama comercial integrado

En todo el proceso comercial de la empresa Lechesan S.A. necesita principalmente de los siguientes recursos para su funcionamiento correcto.

Recursos Humanos:

- Director de ventas y marketing de la organización.
- Gerente Comercial.
- Directora de Marketing.
- 1 promotor de ventas
- 6 coordinadores para cada uno de los canales.
- 2 directores de distrito. Barranca y Cúcuta.
- 14 preventistas
- 13 mercaderistas
- 5 supervisores.
- 4 supervisores junior.
- 40 contratistas encargados de las diferentes rutas de auto venta.
- 2 Entregadores para el canal autoservicios – institucional.
- 9 contratistas encargados de las diferentes rutas de preventa.
- 14 contratistas encargados de las rutas de barranca.
- 2 Mercaderistas barranca.

Recursos tecnológicos:

- Sistema ERP (**ATLAS**).
- 14 Equipos de Computo.
- Celulares.
- Calculadoras.

Recursos físicos:

- 2 oficinas comerciales
- 9 cubículos.

- 4 impresoras.
- Sillas ergonómicas.
- Escritorios.
- Papelería.
- Vehículos de los contratistas.
- Vehículos propios de la empresa.
- Motos de los preventistas.
- Material POP.
- Ayuda ventas.
- Video beam.

Recursos Financieros: Es el oxígeno que alimenta todo el proceso. Sin estos recursos el proceso no avanza.

4.2.3 Canales de marketing. Los canales de marketing es el lugar donde se realiza el intercambio de producto por parte de las empresas con los diferentes tipos de clientes, es decir es un puente entre productores y clientes. Para tener una definición más clara cabe retomar la definición dada en el libro Canales de marketing y distribución comercial, “⁴Es posible definir un canal de mercadotecnia como las relaciones de intercambio que crean valor del cliente en la adquisición, el consumo o la disposición de productos o servicios”

CANAL TAT O TIENDA A TIENDA: Es el canal más importante de la organización participa en promedio mensual en más del 50% en el total de las ventas facturadas por la compañía. Como su nombre lo indica es el canal encargado de atender todas las tiendas existentes en la región, existen dos formas

⁴ Definición dada por el libro. PELTON. Lou E, STRTTON. David, LUMPKIN. James R. Canales de marketing y distribución comercial un enfoque de administración de relaciones. 2006. MEXICO. Mc Graw Hill. Página 5.

de venta para este canal al cual se denomina auto venta y preventa y consisten en lo siguiente:

- **AUTOVENTA:** La auto venta consiste en cargar las diferentes rutas de distribución con producto para luego visitar tienda por tienda ofreciendo los productos, realizando la venta inmediatamente. La frecuencia de visita a los clientes es denominada “frecuencia 3”, es decir se visita un mismo cliente tres veces por semana.

Actualmente es uno de los más importantes de la empresa con una participación promedio mensual de 58% sobre el total de las ventas de leche y un 42.73% del total facturado por la empresa.

Los principales productos que comercializa son la leche pasteurizada y leche Ultra alta temperatura (UHT por sus siglas en inglés).

- **PREVENTA:** La preventa consiste en visitar los clientes por medio de un grupo de vendedores y en el momento de la visita ofrecer el portafolio de productos con el fin de tomar los pedidos del cliente para que al día siguiente, máximo 2, el producto se entregado por las rutas de entrega de preventa, la diferencia de estas rutas con las de auto venta es que se convierten en rutas entregadoras y no vendedoras como si ocurre en el canal auto venta donde la ruta sale sin tener una venta asegurada.

La preventa es la encargada de comercializar principalmente los productos de las empresas California e Incolacteos y representa un 11 % en promedio mensual del total facturado en la Regional oriente por la empresa LECHESAN S.A.

CANAL AUTOSERVICIOS: Este canal es el encargado de atender todas las grandes superficies o cadenas de supermercados como Carrefour, Éxito entre otras, Cadenas regionales como + x -, El súper, Comfenalco y otros supermercados y superetes de las regiones donde la empresa tiene presencia.

Este canal es además una vitrina de los diferentes productos; donde se tiene más cercanía con los consumidores finales lo que facilita la interacción por medio de diferentes actividades de marketing enfocadas a la **estrategia pull** o de jalonar al cliente. Por la cercanía con el cliente se facilita el análisis de comportamiento de compra del consumidor, lo que ayuda a la retroalimentación las estrategias que debe desarrollar la Dirección de Ventas y Marketing con miras a mantener el enfoque constante hacia el mercado.

Representa un 5.5% en promedio mensual en el total facturado por la empresa.

CANAL INSTITUCIONAL: En todo mercado, existen diferentes negocios especiales que necesitan un trato especial, o que necesitan los productos como recursos en sus diferentes procesos, este canal se creó con el fin de atender las necesidades de estos negocios como restaurantes, clubes, agencias logísticas, fundaciones, colegios, entre muchos negocios que caben en este canal.

Representa el 1,39% en promedio mensual del total facturado por la empresa.

CANAL FORANEO: Todo la regional oriente no solamente atiende a los clientes ubicados en la ciudad y su área metropolitana, también la empresa necesita atender la demanda de los diferentes clientes ubicados en los municipios que conforman la regional, estos se atiende por medio de distribuidores mayoristas, ubicados en diferentes puntos claves, pero estos distribuidores necesitan atención especial, este canal se creó para poder atender estas necesidades del mercado.

El canal foráneo de la empresa se divide en 2 zonas la norte y la sur.

La representación del canal en el total facturado es en promedio de 16 % mensual.

DISTRITO CÚCUTA: Como su nombre lo indica es el encargado de atender el mercado de la ciudad de Cúcuta. Este se caracteriza por tener distribuidores aliados que apoyan la operación de venta en la ciudad. Estos distribuidores cuentan con sus propios canales de marketing para poder llevar los productos a los diferentes tipos de clientes.

Representa en promedio mensual un 7, 81% en el total de facturado por la empresa.

DISTRITO BARRANCA: Es el encargado de atender todo el municipio de Barranca, es distrito ya que tiene una estructura más compleja, y cuenta con canales dentro de este como el autoservicios, Institucional y auto venta. Se toma como canal en la empresa por fines comerciales y de evaluación, pero realmente es un distrito, por toda la estructura que se tiene armada en el municipio de Barranca.

Representa en promedio mensual 15,69% del total facturado por la empresa.

4.2.4 Principales procesos del área comercial

- Venta. (**Ver anexo 4**)
- Seguimiento venta. (**ver anexo 5**)
- Descuentos y promociones. (**ver anexo 6**)
- Servicio al cliente. (**ver anexo 7**)
- Retroalimentación del mercado. (**ver anexo 8**)
- Eventos de marketing. (**ver anexo 9**)
- Pronóstico de la demanda. (**ver anexo 10**)
- Comité comercial (**ver anexo 11**)

4.2.5 Estrategias push y pull. En todo canal de marketing deben existir 2 estrategias, Push y Pull son dos elementos fundamentales al momento de hablar de logística, marketing, actividades de ventas y todo lo relacionado con el área comercial, las estrategia consisten en empujar el canal, **Push**, y la estrategia de jalonar al cliente **Pull**.

Cuando se habla de la estrategia PUSH hace referencia a todas las actividades que realiza la empresa con el fin llenar los canales de marketing con sus

productos o en otras palabras empujar venta, es decir tener producto en las tiendas, en los supermercados, en las bodegas de los distribuidores.

La estrategia PULL o estrategia de jalonar al cliente, busca por medio de diferentes actividades de mercadeo, invitar o motivar al cliente a consumir los diferentes productos que maneja una organización. Entonces todo el grupo de actividades BTL, degustaciones, propagandas, vallas, promociones y todo el conjunto de eventos en los que finaliza una estrategia de marketing y publicidad hacen parte de toda la estrategia de jalonar al cliente o PULL.

Las empresas se deben en saber manejar las estrategias continuamente y no caer en el error de inclinarse hacia una sola, En la **tabla 1**. Se observa un cuadro comparativo sobre algunas de las consecuencias de la diferente mezcla de estas dos estrategias.

Cuando las empresas se inclinan mucho hacia una estrategia principalmente al PUSH, y no tienen un equilibrio es posible que se origine el famoso “efecto látigo”, mayor producción, mayor inventario y menor servicio.

La mejor forma de tener éxito con las dos estrategias es manteniendo una mezcla correcta entre las dos, siendo conscientes de que la estrategia PUSH debe ser casi permanente, y la PULL debe ser un poco mas analítica identificando el momento y el lugar oportuno en el mercado para realizarla.

⁵Tabla 1. Mix de estrategias pull y push.

MIX DE ESTRATEGIAS		ESTRATEGIA PUSH		
		Alta	Media	Baja
ESTRATEGIA PULL	Alta	<p>Crecimiento en las ventas.</p> <p>Rotación rápida en los puntos de venta.</p> <p>Top of mind.</p> <p>Crecimiento voz a voz.</p> <p>Cobertura alta.</p> <p>Nuevos clientes.</p> <p>Presión al intermediario para vender los productos con nuestra marca.</p> <p>Análisis más exhaustivo sobre el ROI del marketing.</p>	<p>Falta de producto en algunos puntos de venta.</p> <p>Aumento de la demanda.</p> <p>Roturas de inventario en algunos puntos de venta.</p> <p>Top of mind.</p>	<p>Altos niveles de roturas de inventario.</p> <p>Falta de organización para reaccionar frente a la demanda del mercado.</p> <p>Clientes insatisfechos.</p> <p>Perdida de oportunidades del mercado.</p>
	Media	<p>Rotación media</p> <p>Satisfacción cliente.</p> <p>Las ventas sufren mucha variabilidad.</p> <p>Top of mind por presencia del producto.</p> <p>Presión al intermediario para vender los productos con nuestra marca.</p>	<p>Sostenimiento en el mercado.</p> <p>Roturas de inventario en algunos puntos.</p> <p>Cobertura media.</p> <p>Desaprovechamiento de oportunidades del mercado.</p>	<p>Altos niveles de roturas de inventario.</p> <p>Falta de organización para reaccionar frente a la demanda del mercado.</p> <p>Pérdida de clientes potenciales.</p>
	Baja	<p>Rotación lenta.</p> <p>Mantiene un % de ventas.</p> <p>Pérdida de clientes.</p> <p>Nuevos competidores.</p> <p>Presión al intermediario para vender los productos con nuestra marca.</p> <p>Baja preferencia de marca.</p>	<p>Rotación lenta.</p> <p>Disminución en las ventas.</p> <p>Pérdida de clientes.</p> <p>Nuevos competidores.</p> <p>Presión al intermediario para vender los productos con nuestra marca.</p> <p>Debilitamiento medio de la marca.</p> <p>Desaprovechamiento de oportunidades del mercado.</p>	<p>Tiende a salir del mercado.</p> <p>Insatisfacción del cliente.</p> <p>Disminución de ventas.</p> <p>Roturas de inventario constantes.</p> <p>Debilitamiento de la marca.</p>

⁵ Fuente: Autor de este documento.

4.2.5.1 Estrategia push en la empresa.

- Excelente grupo comercial comprometido con la empresa.
- 7 Canales de marketing definidos para atender los diferentes tipos de clientes.
- Estructura de distribución definida, que cuenta con más 60 rutas para atender el mercado de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.
- Plan de incentivos a los contratistas encargados de las rutas de auto venta que genera una competencia interna por ganar el premio en dinero y la chaqueta de vendedor del mes.
- Apertura constante de nuevos territorios en la regional oriente.
- Seguimiento y apoyo a las rutas de los diferentes de los distribuidores cerrados y abiertos.
- Grupo de 14 preventistas.
- Plan de incentivos a largo plazo, al grupo de la pre-venta, orientado a impulsar las diferentes categorías de productos.
- Alianzas estratégicas con distribuidores de Cúcuta.
- Presión constante al grupo de la preventa y las diferentes fuerzas comerciales de la empresa.
- Desarrollo del plan estratégico de distribución con el fin de lograr mayor cobertura en las diferentes zonas.
- Seguimiento diario a los diferentes canales, con el fin de utilizar esta información para presionar venta.
- Alta capacidad de negociación por parte de la Gerencia Comercial.
- Plan de incentivos a los coordinadores de cada canal.

En la empresa la estrategia PUSH se puede considerar que esta en un punto alto por las diferentes mejoras que se encuentran realizando en toda la estrategia de distribución de la compañía, y por los nuevos planes de incentivos que se han elaborado en el último año que presionan de manera directa los canales de la

compañía y que en las cifras del primer semestre del año se ha observado el incremento y la efectividad que han tenido las diferentes actividades PUSH realizadas.

4.2.5.2 Estrategia pull en la empresa. A continuación se nombran las principales actividades PULL que se han realizado este año:

- Súper lonchera: Actividad de canje al inicio de la temporada escolar.
- Constantemente se realizan tomas en los autoservicios con el fin de hacer degustaciones, exhibir el producto e interactuar con el cliente. Estas tomas se realizan por medio del grupo de 13 mercaderistas.
- Material POP en los diferentes puntos de venta.
- Propagandas radiales.
- Actividades BTL para promocionar los productos importados CHUBBY Y AGUA VIVA.
- Descuentos especiales en temporada.
- Porcentaje de trade marketing sobre la venta a los distribuidores.
- Promociones pague 5 lleve 6, pague 12 lleve 13.
- Variedad de multiempaques de producto de las tres divisiones principalmente para el canal autoservicios.
- Amarres en los diferentes productos.
- Exhibiciones en los autoservicios.
- Vallas publicitarias.
- Actividades de canje.

Esta estrategia en la empresa se encuentra en un nivel bajo, falta mayor inversión e innovación en las diferentes actividades de marketing, como se enunció anteriormente se encuentra trabajando para contraatacar de manera estratégica el mercado, y poder despertar ese gigante dormido, como muchas empresas y personas han catalogado a LECHESAN S.A.

4.2.6 Diagnóstico y problemas identificados del área. Luego de la revisión de toda el área y de estar participando en los diferentes procesos del área comercial se concluyó lo siguiente.

4.2.6.1 Aspectos Positivos

- Excelente gestión comercial.
- Excelente grupo comercial. Talento humano.
- Se están realizando diferentes actividades estratégicas con el fin de mejorar la cobertura regional y al mismo tiempo nacional.
- Excelente aplicación de la estrategia PUSH.
- Los controles de seguimiento diario y de indicadores de gestión de con el fin de evaluar el desempeño del área son de bastante utilidad y beneficio para la organización además de esto está bien establecido.
- La definición de los canales de marketing es adecuada, pero falta profundizar mucho más en cada uno de ellos.
- Excelentes planes estratégicos de distribución.

4.2.6.2 Problemas Identificados

- Falta de retroalimentación de los canales, con el fin de observar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa en el mercado y que a partir de esta retroalimentación de puedan generar estrategias de marketing mucho más exitosas
- Roturas de inventario constantes.
- Problemas con el servicio al cliente por fechas de vencimiento.
- Falta más análisis del mercado.

- La evaluación de las diferentes actividades de marketing que se realizan no es la adecuada.
- La estrategia PULL debe mejorar.
- La comunicación con el área logística no es muy buena.
- El pronóstico de la demanda que se realiza actualmente es muy empírico y falta tener en cuenta otras variables como inventario de seguridad, el pronóstico de demanda debe ser por mes y por semana, debe coordinarse con producción para conocer capacidades y programación de mantenimientos, y también hay que jugar con las fechas de vencimiento de los productos.
- En muchos casos algún miembro del canal se compromete con el cliente, sin antes consultar con logística para tener conocimiento de si hay existencias de producto y si hay disponibilidad de vehículo para el transporte. Lo que origina que varias ocasiones se incumplan los pedidos de los clientes o se le entregue con atrasos en los tiempos acordados. Lo que origina una cadena de efectos negativos hasta llegar al consumidor final.

4.3 AREA LOGÍSTICA

El área logística de la empresa LECHESAN S.A. hace parte de una logística organizacional completa, para comenzar a exponer las diferentes actividades específicas que realiza la logística en la ciudad de Bucaramanga es necesario tener claro una visión general de toda la logística de la organización LECHESAN – CALIFORNIA. Con el fin de entender el aporte al objetivo logístico conjunto de toda la organización.

Según el Council of Logistic Management (CLM) define la administración de logística como: ⁶*El proceso de la cadena de suministros que planifica, implementa*

⁶ Definición dada por el libro. PELTON. Lou E, STRITTON. David, LUMPKIN. James R. Canales de marketing y distribución comercial un enfoque de administración de relaciones. 2006. MEXICO. Mc Graw Hill. Página 5.

y controla el flujo y almacenamiento eficiente y efectivo de bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo para cumplir los requerimientos del cliente".

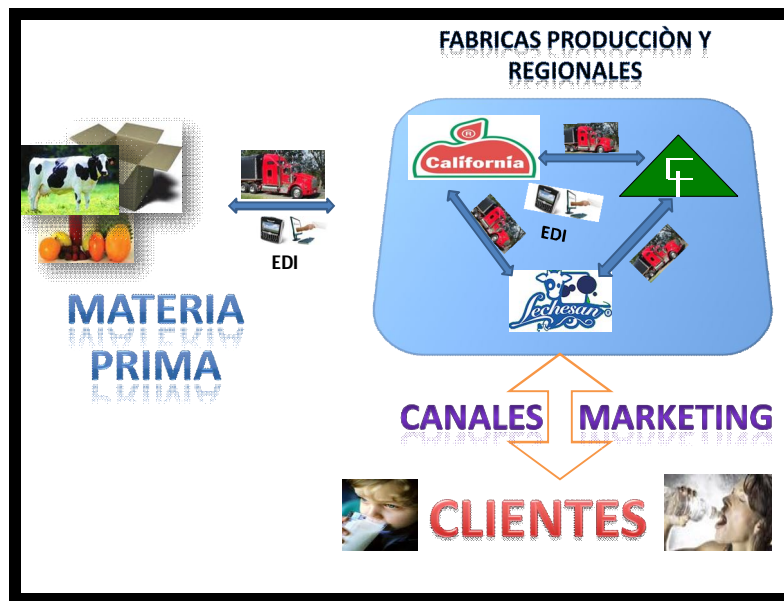
La logística hoy en día debe crear ventajas competitivas y calidad de los servicios y productos ofrecidos, al tiempo que sirve como soporte de acceso a los diferentes mercados, apoyando el estímulo de la demanda y finalmente tener un impacto positivo en el PYG.

Se puede dividir en tres grandes grupos, **logística de abastecimiento, logística de producción, logística de la distribución física**

En la **ilustración 4** se observa cómo es la integración de toda la logística en toda la cadena de valor del GRUPO EMPRESARIAL LECHESAN – CALIFORNIA. Que inicia desde todas las actividades de trato con proveedores, organización de recibo de materia prima, suministro de información de necesidades, negociaciones con proveedores, organización de bodega, trámites bancarios, entre otras que conforman todo el grupo de la **Logística de abastecimiento**, siguiendo la cadena se llega a las diferentes plantas de producción, donde se realizan todas las actividades de transformación de materia prima para obtener el producto final, estas actividades generan una **logística de producción**, Luego de tener el producto terminado se debe ubicar en la diferentes bodegas y repartir entre las diferentes regionales, para su respectiva organización o acomodación de manera adecuada en los **CEDIS** (centros de distribución) ubicados en cada una de las regional, entonces estas actividades hacen parte primero de una **logística de distribución física** y al mismo tiempo inicia una parte de la **logística de distribución comercial** incluida dentro de todo el concepto de distribución física. Finalmente todos los productos listos en los centros de distribución se deben distribuir a lo largo de los diferentes puntos de ventas es decir se deben llevar los productos por cada uno de los canales de marketing de la compañía con el fin de

que estos lleguen al consumidor final, este conjunto de actividades encaminadas a cumplir este objetivo se incluyen dentro de la logística de distribución comercial. El objetivo conjunto de la logística en la organización es de tener el producto, en el lugar correcto, en las condiciones correctas, en el momento correcto, al cliente correcto y al mínimo costo.

Los EDI hace referencia al Intercambio electrónico de datos, es decir todos los elementos tecnológicos que se utilizan para administrar la información de adentro hacia afuera y de afuera hacia dentro.



⁷Figura 4. Ilustración. Cadena logística Grupo Empresarial California Lechesan

4.3.1 Descripción general. El área logística de LECHESAN S.A. esta organizada de la siguiente manera. ⁸Ilustración 5.

Existentes diferentes actividades específicas que hacen parte de la logística en la empresa en la ciudad de Bucaramanga, estas deben seguir un orden, casi universal para la mayoría de empresas productoras y comercializadoras.

⁷ Fuente: Autor este documento.

⁸ Información suministrada por la empresa Lechesan S.A

1. Pedido del cliente.
2. Tramitación del pedido.
3. Orden de entrega.
4. Preparación de la expedición.
5. Envío.
6. Recepción del cliente.

Todo esto se resume en la curva logística presentada en la **ilustración 6**.

El **Procesamiento de pedidos** se basa en sistemas de información que integran la predicción y la comunicación de los requerimientos del cliente. El procedimiento a llevar a cabo el pedido implica:

1. Recepción inicial de pedido.
2. Despacho.
3. Entrega.
4. Facturación.
5. Cobro.

Los **Inventarios** necesitan de una estrategia con el fin de alcanzar el éxito la cual contiene los siguientes aspectos:

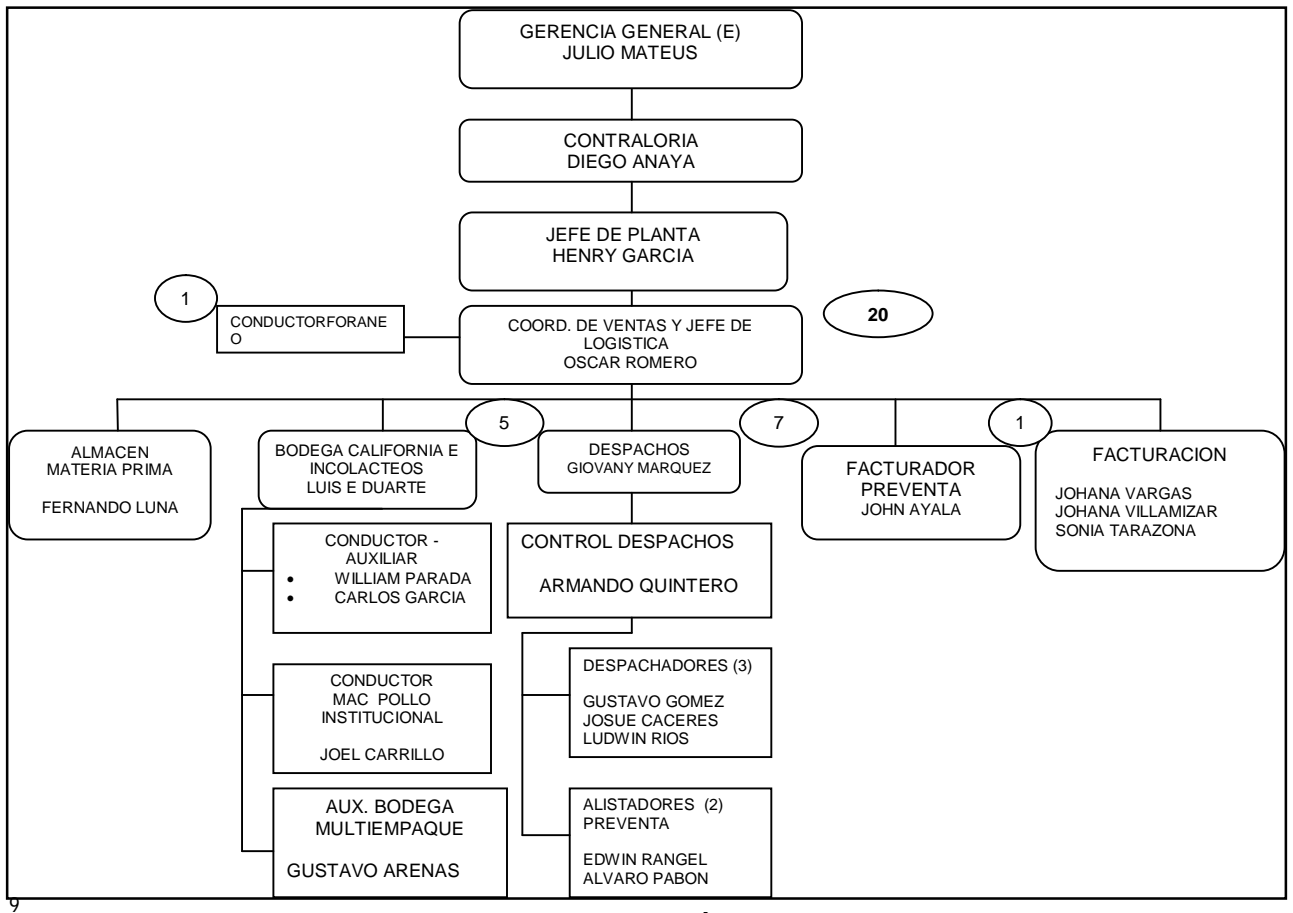
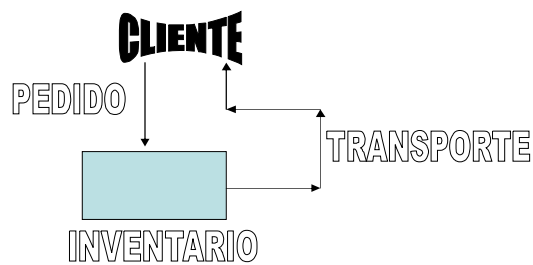


Figura 5. Ilustración. Organigrama Área logística Lechesan S.A.



¹⁰Figura 6. Ilustración. Curva logística

⁹ Fuente: Lechesan S.A.

¹⁰ Fuente: Autor este documento.

1. Segmentación de los clientes más rentables.
2. Rentabilidad de los productos.
3. Integración del transporte.
4. Desempeño basado en el tiempo.
5. Práctica competitiva.

El Transporte se satisface de tres maneras básicas:

1. Manejar una flota privada.
2. Elaborar contratos con especialistas dedicados al transporte.
3. Contratar los servicios con una amplia variedad de proveedores en función del envío.

Los tres beneficios que debe brindar el transporte son de costo, velocidad, regularidad.

Además de estos tres elementos, es de gran importancia manejar un buen sistema de almacenamiento y manejo de materiales y tener un excelente diseño de la red de la planta.

Al final de todas estas actividades se debe generar una utilidad de lugar, tiempo y posesión al mínimo costo.

Toda empresa tiene distintas redes de distribución, la creación de estas son las que permiten llevar el producto o servicio a los diferentes mercados objetivos, es decir facilitar que llegue al consumidor final. El establecimiento de estas redes depende de diferentes variables:

1. Naturaleza del negocio.
2. Características del mercado.

3. Nivel de servicios propuesto.
4. Condiciones geográficas.
5. Condiciones industriales.

Estas redes se deben caracterizar por tener un equilibrio, desempeño, costos, y flexibilidad.

Las funciones que cumplen las redes de distribución se pueden resumir en un total de 6 presentadas a continuación:

1. Función de Transporte y difusión de la producción.
2. Función de fraccionamiento.
3. Función de almacenamiento.
4. Función de servicios.
5. Funciones de financiación y asunción de riesgos.
6. Función de trade marketing.

Al final el conjunto de todas las diferentes características y elementos descritos anteriormente se reúnen en un conjunto llamado red logística, se define como el conjunto de instalaciones de producción, de centros de distribución de bodegas y almacenes que permitan acercar los productos al consumidor final.

Las estructuras logísticas pueden ser:

Escalonada:

1. Proveedor
2. Distribución industrial o centro de consolidación.
3. Fabricante.
4. Mayorista.
5. Minorista.
6. Cliente.

Directa:

1. Proveedor.
2. Fabricante.
3. Mayorista.
4. Cliente.

Directa Escalonada:

1. Proveedor.
2. **Distribución industrial o centro de consolidación.**
3. Fabricante.
4. **Distribución industrial o centro de consolidación.**
5. Mayorista.
6. Minorista.
7. Cliente.

Al revisar todos los diferentes procesos manejados en la empresa se observa claramente como los diferentes aspectos teóricos expuestos anteriormente hacen parte del día a día de la logística interna de la organización.

4.3.2 Recursos utilizados.

Al igual que el área comercial y las diferentes áreas de la organización el área logística maneja diferentes procesos en ella que requiere de los siguientes recursos para su buen funcionamiento.

4.3.2.1 Recursos humanos:

- Jefe logística
- Jefe bodega
- 3 conductores entregadores
- 5 auxiliares de logística

- 1 armador multiempaques
- 2 alistadores de preventa
- 1 alistador UHT y pasterizada
- 4 facturadores
- 1 encargado bodega materia prima.

4.3.2.2 Recursos Físicos:

- 1 Montacargas.
- Zorras hidráulicas.
- Zorras.
- Racks.
- 4 bodegas.
- 1 cuarto frío.
- 2 oficinas.
- Escritorios.
- Sillas.
- Papelería.
- Estibas o pallets.
- Cestillos.
- Vehículos.

4.3.2.3 Recursos Tecnológicos:

- Sistema ERP ATLAS.
- Celulares.
- Computadores.
- Calculadoras.
- Impresoras.
- Teléfonos.
- Red Internet.

4.3.2.4 Recursos Financieros: Es el oxígeno que alimenta todo el proceso. Si estos recursos el proceso no avanza.

4.4 PRINCIPALES PROCESOS

- Cargue auto venta. **(ver anexo 12)**
- Cargue preventa. **(ver anexo 13)**
- Cargue autoservicios e institucional. **(ver anexo 14)**
- Cargue foráneas, Cúcuta y Barranca. **(ver anexo 15)**
- Picking autoservicios. **(ver anexo 16)**
- Picking preventa. **(ver anexo 17)**
- Devoluciones. **(ver anexo 19)**
- Armado de multiempaques. **(ver anexo 20)**
- Descargue mercancías interempresas. **(ver anexo 21)**
- Pronóstico de la demanda. **(ver anexo 10)**

4.4.1 Problemas identificados. Luego de la revisión y participación en diferentes procesos realizados en el área logística se concluyó lo siguiente.

4.4.2 Aspectos Positivos

- Cuenta con los procesos necesarios para una buena operación logística.
- Personal con experiencia y trayectoria en el área.
- El personal está adaptado a los diferentes procesos existentes y se ingenian formas de aprovechar los recursos disponibles a falta de nuevas herramientas modernas.
- Los procesos utilizados en las diferentes operaciones no son los más modernos y óptimos, pero están organizados de manera que cumpla cada uno con un objetivo específico.

4.4.3 Problemas Identificados

- La comunicación con el área comercial no es la adecuada.
- La redistribución de las actividades y los métodos de trabajo del personal de logística se pueden organizar mejor para que sean más óptimos.
- No existe un conocimiento claro de la capacidad logística de LECHESAN S.A.
- Faltantes con los Multiempaques, no existe un pronóstico de demanda para estos productos.
- La política de inventario existente puede mejorar.
- El control de fechas de vencimiento no es el adecuado.
- Se desconoce al área comercial como un cliente interno.
- No existen indicadores logísticos para evaluar las actividades. Nadie quiere asumir responsabilidades de cuando se presenta un problema.
- Hay muchos cuellos de botella para poder realizar una operación u una orden, los procesos son poco flexibles.
- Problemas de abastecimiento, con los productos de Incolacteos y California.
- El mejoramiento del muelle de cargue, el espacio es reducido y hay poca señalización, la distancia a la que queda el muelle del vehículo no es la correcta,
 - La organización de las bodegas no es la adecuada, comenzando por los racks que no son los mejores para el tipo de control de inventarios que se está llevando en la bodega (FIFO).

5. ENGRANJE DEL AREA LOGÍSTICA Y COMERCIAL

Toda empresa productora y comercializadora cuenta con tres áreas que se podrían denominar la columna vertebral de las organizaciones, estas son el área de producción, el área logística y el área comercial, cada una de estas áreas cumple una función clave en todo el funcionamiento de una empresa.

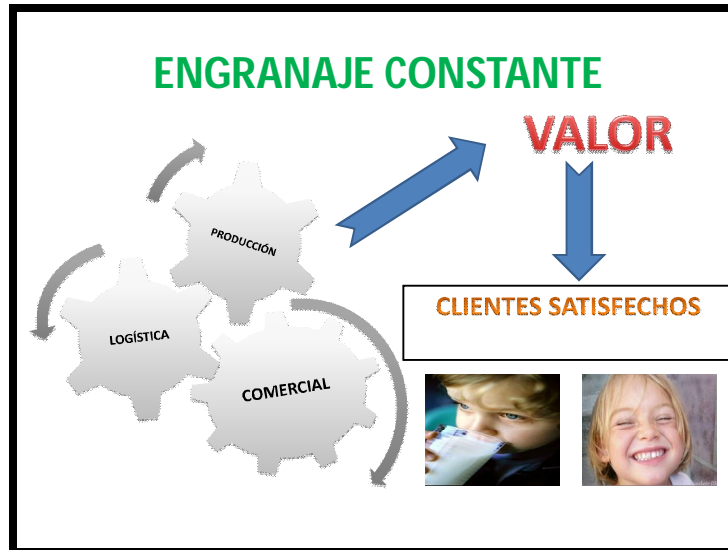
Se denominan columna vertebral a estas tres áreas, ya que son las encargadas de crear productos y al mismo tiempo crear valor a la organización y a los clientes. El valor al cliente varía dependiendo del segmento del mercado al que se apunte con un producto. Entonces hay que definir que segmento del mercado puede percibir ese valor que se quiere generar con el producto o que posibles segmentos potenciales pueden percibirlo.

Para lograr este objetivo fundamental, es necesario que las tres áreas estén integradas completamente formando así un engranaje constante como se observa en la **ilustración 7**. Basado en el trabajo en equipo, comunicación constante, innovación, retroalimentación de la cadena, evaluación constante y por supuesto la descentralización de la información, se hace referencia a este último punto debido a que la información de estas tres áreas debe fluir constantemente y no simplemente limitarse a que cada área maneja su información, se debe crear una conciencia de que la información de cada área es importante para la planificación de todas las que conforman este engranaje.

Antes de profundizar en como en los diferentes puntos que integran el área Logística y el área comercial de empresa LECHESAN S.A. es bueno aclarar la definición de cliente externo y cliente interno.

5.1 EL CLIENTE EXTERNO

Hace referencia no solamente al consumidor final, además de este, incluye a todos los intermediarios indirectos de la compañía que facilitan el proceso de distribución con el fin de poder llevar el producto al principal cliente o al consumidor final. Entre estos Clientes



¹¹Figura 7. Ilustración. Engranaje triple de valor

se encuentran los distribuidores, Mayoristas, minoristas o tenderos, autoservicios, contratistas, distribuidores abiertos y distribuidores cerrados.

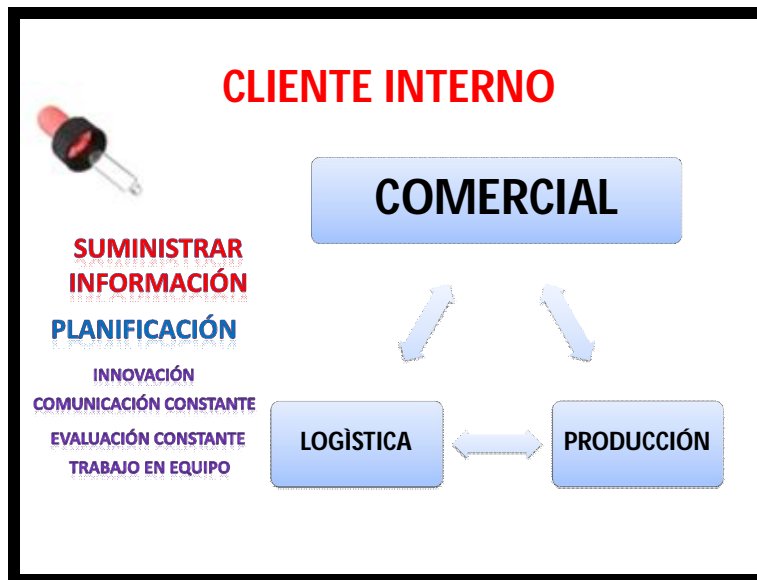
5.2 EL CLIENTE INTERNO

Como su nombre lo indica es propio de la operación interna de la organización, a diferencia del concepto anterior donde se encuentran varios tipos de clientes externos en este solo se encuentra uno principalmente el área comercial.

¹¹ Fuente: Autor este documento.

La **ilustración 8**. Muestra las áreas pertenecientes al gran engranaje de una organización, resaltando la figura del área comercial como cliente interno, al mismo tiempo muestra los diferentes elementos claves para el buen funcionamiento de esta integración.

En la empresa LECHESAN S.A. existen diferentes actividades donde el área logística y comercial deben estar integradas completamente. A continuación se enumeran y se explican de manera breve cada una de estas con el fin de tener un panorama de los temas en los que se debieron profundizar con el fin de buscar mejoras en la integración de las dos áreas.



¹²Figura 8. Ilustración. Cliente interno

- Pronóstico de la demanda
- Picking o alistamiento
- Cargue Auto venta - Preventa
- Cargue otros canales

¹² Fuente: Autor este documento.

- Control de mercancías inter-empresas
- Control de inventarios
- Comunicación
- Indicadores de gestión
- Retroalimentación de los canales

5.3 DEFINICIÓN DE LOS PROBLEMAS PUNTUALES QUE AFECTAN ENGRANAJE DEL ÁREA LOGÍSTICA Y COMERCIAL DE LA EMPRESA LECHESAN S.A.

- Falta de comunicación y trabajo en equipo entre las dos áreas.
- El método de elaboración del pronóstico de la demanda no es el adecuado. Tienen en cuenta pocos factores y el tiempo dedicado a este elemento es muy corto. Este inadecuado pronóstico de la demanda es el origen de la mayoría de problemas que se presentan entre las dos áreas.
- La elaboración inadecuada del pronóstico de la demanda genera problemas de desabastecimiento, desorganización de las áreas productivas y logísticas de la organización. Lo que origina constantes conflictos entre el personal de las dos áreas por el posible incumplimiento en la entrega de pedidos.
- Dentro del pronóstico de la demanda no se incluyen los productos que se utilizan en el armado de multiempaques.
- No se lleva un control de las roturas de inventario con el fin de poder tomar medidas para la disminución de esta pérdida de venta.
- El personal de las dos áreas se concentran en responder por su área y se olvidan de que todo es una cadena de valor hacia adelante y hacia atrás. Los logísticos no entienden a los comerciales y los comerciales no entienden a los logísticos.
- Los controles que se realizan a los productos provenientes de las diferentes plantas del país son pocos, factor que genera recibir productos fechas cortas, y

cajas camufladas en mal estado. Esta mercancía luego es vendida creando inconformidad de los clientes principalmente por las fechas de vencimiento de los productos. Al presentarse esta situación se genera un conflicto entre el personal de las dos áreas por la salida de mercancía fecha corta hacia el cliente.

- Se realiza venta sin consultar antes la existencia de producto en el inventario lo que genera un incumplimiento de los compromisos realizados con los clientes.
- Falta de indicadores de gestión, que lleven al mejoramiento continuo en especial en el área logística.
- No existe un proceso establecido para la retroalimentación de los canales de marketing, los coordinadores de los canales se limitan mucho a las cifras de ventas. Al no existir una buena retroalimentación el área logística no se puede preparar adecuadamente para los cambios en las necesidades del mercado.
- Proceso lento en la entrega de productos a los canales autoservicios e institucional.
- El proceso de cargue del canal auto venta no es el más óptimo, y puede ser mucho más ágil, genera un desgaste alto para los contratistas vendedores y falta puntualidad por parte de estos para que la operación establecida actualmente funcione.

6. INTRODUCCIÓN AL CRM (CHANNEL RELATIONSHIP MANAGEMENT) Y RLM (RELATIONAL LOGISTIC MODEL)

Antes de comenzar a profundizar en los diferentes aspectos que se realizaron en este proyecto, se quiere hacer una breve introducción sobre los dos modelos bases para la elaboración de éste.

A lo largo de proyecto se podrá observar que las diferentes implementaciones y actividades realizadas fueron basadas principalmente en el modelo CRM específicamente en la mejoramiento de las relaciones de dos áreas fundamentales en los canales como son el área logística y el área comercial

6.1 CRM (Channel Relationship Management)

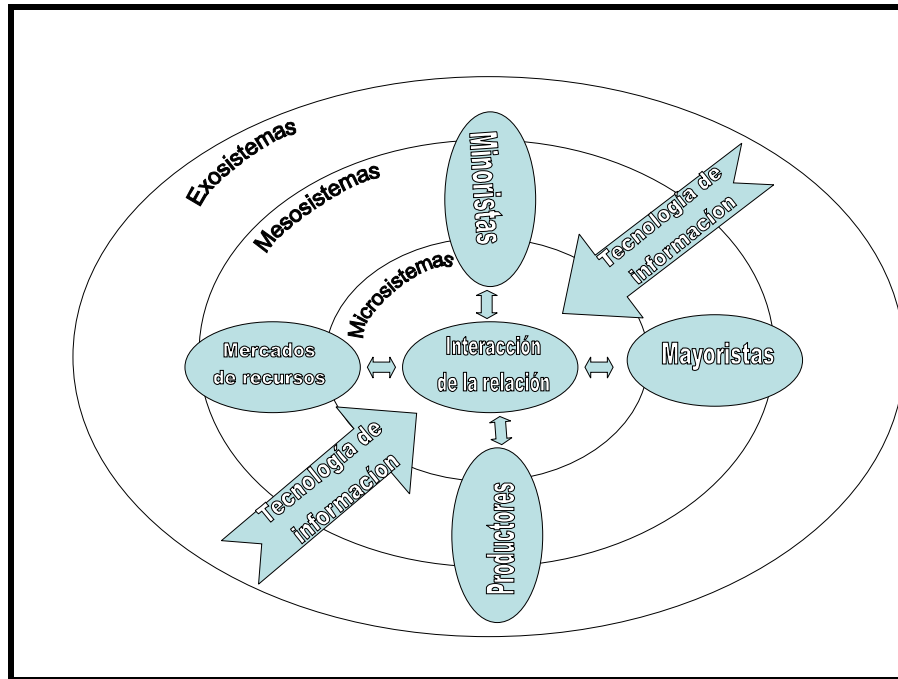
El acrónimo CRM describe en muchas ocasiones la administración de las relaciones con el cliente, Customer Relationship management, no es un error después de todo, la administración de las relaciones es la columna vertebral de cualquier sistema de canales.

Antes de profundizar en el modelo se debe tener claro la definición de canal de marketing, ¹³ *un canal de mercadotecnia se define como las relaciones de intercambio que crean valor del cliente en la adquisición, consumo y disposición de productos y servicios.*

La **ilustración 9** muestra el modelo CRM. Este modelo muestra cada componente integrado de la definición de canal de marketing. Como tal el modelo enfatiza el efecto de las influencias del entorno en el desarrollo de miembros del canal.

¹³ Definición dada por el libro. PELTON. Lou E, STRITTON. David, LUMPKIN. James R. Canales de marketing y distribución comercial un enfoque de administración de relaciones. 2006. MEXICO. Mc Graw Hill. Página 5.

Existen tres entornos subyacentes en el modelo: los exosistemas, los microsistemas y los meso sistemas.



¹⁴Figura 9. Ilustración. Modelo CRM

Los **exosistemas** implican todo los elementos externos en que operan los miembros de los canales. Los miembros del canal no se involucran directamente en el exosistema, pero estos entornos tienen un impacto indirecto en los objetos, acciones y resultados del miembro del canal.

Los microsistemas consisten en el entorno de canales internos. El entorno de canales internos comprende las percepciones y expectativas de la función de los miembros del canal y las relaciones resultantes que se forman a partir de estas expectativas.

¹⁴ Fuente: PELTON. Lou E, STRITTON. David, LUMPKIN. James R. Canales de marketing y distribución comercial un enfoque de administración de relaciones. 2006. MEXICO. Mc Graw Hill.

Los sistemas de redes implican los diferentes intercambios de recursos entre los miembros del canal, que dan como resultado vínculos formales de organización, estos vínculos son vitales para los flujos que se presentan en el canal.

Creación de valor para el cliente

Para los clientes los canales de marketing crean 4 formas conjuntas de utilidad de forma, lugar, posesión y tiempo. La utilidad de forma es la que busca dar al cliente el producto que requiere, en el caso de la leche, poder tener leche descremada, deslactosada, entera, etc. La utilidad de lugar es la que busca tener el producto al alcance del consumidor. La utilidad de posesión consiste en ofrecer al consumidor una manera conveniente de poseer el producto. Y por último la utilidad de tiempo implica que los diferentes productos y servicios estén disponibles en el momento que el cliente lo necesita. Cada una de las tres áreas principales de la compañía se deben integrar para crear estos diferentes tiempos de utilidad, pero al mismo tiempo cada una cumple una función más relevante dependiendo el tipo de utilidad.

La mayor preocupación de los canales es poder lograr mantener las relaciones en el largo plazo con los diferentes clientes. Invertir en esfuerzos por mantener a los clientes existentes tiene un costo mucho más eficiente que invertir en atraer a nuevos clientes.

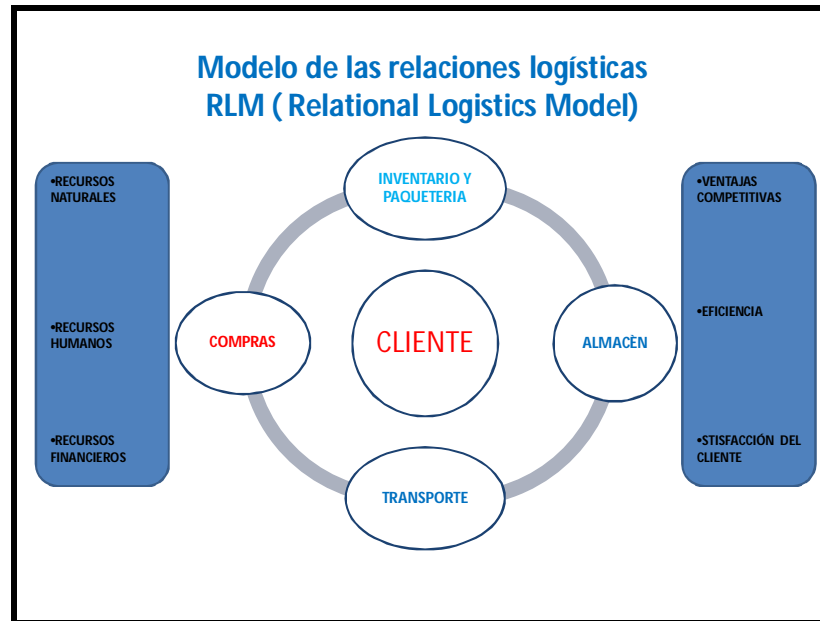
6. 2 RLM (Relational Logistic Model)

El RLM mostrado en la **ilustración 10** es un modelo que ilustra cómo se relaciona la información sistematizada y la logística.

Este proceso de relación está compuesto de 5 componentes:

Información sistematizada:

Como se observa la información sistematizada engloba todo el RLM, esto involucra la comunicación de datos de la empresa, el mercado y la industria entre socios de intercambio. Esta información promueve el flujo eficiente de productos desde el origen hasta su destino.



¹⁵Figura 10. Ilustración. Modelo RLM

Entradas logísticas: Las entradas logísticas son inversiones humanas y de capital en los flujos de bienes y servicios a lo largo del canal de mercadotecnia. Dependiendo de las acciones logísticas estas entradas difieren entre los miembros de los canales. La logística basada en las relaciones requiere que cada miembro del canal se comprometa con los recursos acordados desde el principio de la relación de intercambio.

¹⁵ Fuente: PELTON. Lou E, STRITTON. David, LUMPKIN. James R. Canales de marketing y distribución comercial un enfoque de administración de relaciones. 2006. MEXICO. Mc Graw Hill.

Mediadores logísticos: Los mediadores logísticos son las actividades que los miembros de canal deben llevar a cabo para lograr el flujo suave, eficiente y de bajo costo de bienes y servicios a través de los canales de mercadotecnia.

Salidas logísticas: Las salidas logísticas son resultados: ventajas competitivas, eficiencias y satisfacción del cliente, que son consecuencia de manera directa del desempeño de los miembros de canal en los sistemas de logística.

La idea de mostrar de manera breve las características de los modelos, es con el fin de relacionarlos con las diferentes actividades e implementaciones realizadas en este proyecto expuestas en los siguientes capítulos.

7. CANALES DE MARKETING

Los canales de marketing se consideran el puente entre productores y consumidores. Se puede definir como las relaciones de intercambio que crean valor al cliente en la adquisición, el consumo o la disposición de productos y servicios.¹⁶

Estos nacen principalmente por 4 aspectos la segmentación de los mercados, la ubicación de los clientes, el comportamiento de compra de los clientes y la expansión hacia nuevos mercados.

7.1 LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Es la actividad de marketing que busca agrupar clientes con características similares, ya sean geográficas, demográficas, económicas, físicas, ideologías, tecnológicas, valores y el sin número de factores que se pueden visualizar en un entorno. El principal fin de esta actividad es crear productos y estrategias más especializadas a los diferentes clientes con el objetivo de aumentar la probabilidad de compra de un producto en particular basados en la satisfacción de las necesidades de los clientes de un segmento en específico.

7.2 LA UBICACIÓN DE LOS CLIENTES

Los clientes pueden estar agrupados por segmentos dependiendo de las diferentes características ya enunciadas, pero estos tienen que estar ubicados en diferentes puntos atendidos por la empresa aun estando en la misma zona geográfica seleccionada. Un ejemplo para este fenómeno haciendo referencia en

¹⁶ Definición dada por el libro. PELTON. Lou E, STRITTON. David, LUMPKIN. James R. Canales de marketing y distribución comercial un enfoque de administración de relaciones. 2006. MEXICO. Mc Graw Hill. Página 5.

este caso a la leche. El comportamiento de compra de la leche de los consumidores de estrato 4, 5, 6, ubicados en cañaveral, es el mismo que los de estrato 5, 6, ubicados en cabecera, pertenecen a una zona geográfica común Bucaramanga y área metropolitana, pero están ubicados en barrios o zonas internas distintas. Se necesita crear un canal común que atienda estas necesidades ubicadas en diferentes puntos.

7.3 EL COMPORTAMIENTO DE COMPRA

Los consumidores tienen diferente comportamiento al momento de adquirir un producto, y atienden diferentes puntos de venta para realizar una compra. Un ejemplo para este factor sería el siguiente, retomando el caso de los clientes de leche de estrato 5, 6 de Cabecera y Cañaveral, como se mencionó estos tienen comportamiento de compra similar, este comportamiento es el de realizar mercado cada determinado periodo de tiempo no mayor a un mes en grandes superficies es decir Éxito y Carrefour, en ese mercado acostumbran a comprar leche UHT ya sea tetra pack, en bolsa, en cajas o Six pack completos. Para este fenómeno la empresa cuenta con el Canal autoservicios (se profundizará mas en este capítulo), con el fin de tener producto disponible en los diferentes supermercados existentes para atender los clientes con este tipo de comportamiento de compra, esto no quiere decir que el canal se creó únicamente por este fenómeno entre cabecera y cañaveral, se creó principalmente para atender el comportamiento de compra de los clientes que van al supermercado a realizar sus compras.

7.4 LA EXPANSIÓN A NUEVOS MERCADOS

Como el mundo cada día está más globalizado y cada día existen nuevas oportunidades de poder penetrar mas mercados ya sea en el ámbito nacional o internacional, es necesario buscar la manera de crear nuevos canales que sirvan de expansión de los productos. Siguiendo con el ejemplo en el mercado de la

leche, la empresa creó el canal “foráneos” con el fin de abrir mercado en los diferentes municipios de la región oriente, es decir este canal es el encargado de atender las zonas lejanas al centro de producción y distribución en la ciudad. Otro ejemplo claro es el canal internet o el tv marketing, que busca generar venta en mercados muchos más abiertos y globalizados.

Cada canal creado hace parte de un conjunto perteneciente a una gerencia estratégica de marketing, podría decirse que cada canal tiene un trato y una función independiente pero que debe estar conectada a un centro de gerencia estratégica de marketing que conecta o integra todos los canales formando así el famoso CRM (Channel Relationship Management).

Los canales cuentan con un sin número de participantes, la mayoría de canales manejan la misma estructura hasta un punto, principalmente lo relacionado con la logística de abastecimiento y producción, es incorrecto mirar el canal simplemente desde el área comercial hacia el cliente, es correcto que se tenga una visión completa desde el inicio de la cadena de valor hasta el consumidor final.

7.5 EL ENTORNO

Es el factor fundamental para tener en cuenta al momento de establecer un canal de mercadotecnia. Se debe mirar hacia dentro y hacia fuera de la organización es decir el microsistema y los exosistemas del canal, estos hacen referencia a todo los aspectos ambientales, físicos, tecnológicas, demográficas, competencia presente en el mercado, proveedores, políticas regionales entre otros. Todos los aspectos del entorno que se deben tener en cuenta se resumen en 5 grandes grupos:

- Ámbito Competitivo
- Ámbito económico

- Ámbito tecnológico
- Ámbito sociocultural
- Ámbito legal, ético y el relativo a las regulaciones.

7.5.1 El Ámbito Competitivo. La competencia es un componente casi incontrolable dentro del entorno de un canal, la rapidez con la que cambian las circunstancias del mercado ocasiona que sea bastante difícil de administrar el componente competitivo dentro del entorno. Existen cuatro tipos de ámbitos competitivos de un canal, el horizontal cuando ocurre entre miembros del mismo canal y por lo general dentro de un mismo mercado. La vertical, ocurre cuando los miembros de un canal que operan en diferentes niveles compiten por una participación en el mismo mercado. De sistema, tiene lugar entre unidades de un canal completas. Por último la de red ocurre entre redes de miembros de canales que compiten a todo lo largo y ancho de industria y mercados.

7.5.2 El ámbito económico. Es todo lo referente los cambios económicos del entorno, la tasa de cambio, la inflación, poder adquisitivo y las políticas comerciales nacionales entre otras cosas. Es importante que en todo canal se esté anticipando a los diferentes impactos en la economía, es necesario llevar un seguimiento a los diferentes indicadores económicos existentes y así poder analizar y pronosticar posibles cambios que podrían afectar el funcionamiento del canal. El pronóstico permite una preparación para una reacción rápida frente a los posibles cambios ocurridos dentro del canal.

7.5.3 Ámbito Tecnológico.¹⁷ Confronta principalmente aquellos procesos por medio de los cuales se introducen en los sistemas de canal los productos que tienen como base la información y el conocimiento. Las compañías deben estar

¹⁷ Extraído del libro. PELTON. Lou E, STRTTON. David, LUMPKIN. James R. Canales de marketing y distribución comercial un enfoque de administración de relaciones. 2006. MEXICO. Mc Graw Hill. Pagina189

alerta a los diferentes lanzamientos de productos tecnológicos especialmente en los EDI(intercambio electrónico de datos por sus siglas en inglés) que pueden beneficiar el funcionamiento de los diferentes canales. La innovación y modernización constante, genera canales mucho más especializados y rápidos.

7.5.4 Ámbito sociocultural. Es lo referente a las personas y su entorno, es decir sus valores, las actitudes o estilos de vida, al mismo tiempo las motivaciones que generan a un cliente a realizar una compra.

7.5.5 Ámbito legal, ético y el relativo a las regulaciones. ¹⁸Hace referencia al cuerpo de principios y reglas administrados que se aplican de manera más o menos uniforme en presencia de disputas o problemas, Los comportamientos de los miembros de los canales están restringidos por una serie de leyes que gobierna y rigen sus acciones.

La principal característica que debe tener un canal es la flexibilidad principalmente por los cambios de su entorno, esta es necesaria para reaccionar de manera rápida y adecuada frente a los diferentes cambios que se presentan.

7.6 LAS RELACIONES EN EL CANAL

Para obtener ventajas competitivas en un canal, las empresas deben recurrir a la integración completa de éstos, es decir que las relaciones entre los diferentes miembros participantes deben ser bastante estrechas y debe estar en continuo mejoramiento, los jefes de los canales deben preocuparse por crear relaciones positivas hacia adelante y hacia atrás. Como no todos los participantes son directos de las compañías, también existen empresas, proveedores externos a las organizaciones, es de suma importancia estableces excelentes vínculos creando

¹⁸ Extraído del libro Definición dada por el libro. PELTON. Lou E, STRITTON. David, LUMPKIN. James R. Canales de marketing y distribución comercial un enfoque de administración de relaciones. 2006. MEXICO. Mc Graw Hill. Página 192

alianzas estratégicas con el objetivo principal de tener mejores coordinaciones a lo largo del canal y poder lograr el objetivo de satisfacción del cliente.

7.7 PLANEACIÓN PARA EL RECONOCIMIENTO DE LOS CANALES DE MARKETING

Para poder conocer y determinar los detalles de los diferentes canales de marketing de la empresa Lechesan S.A. fue necesario programar las siguientes actividades:

- Reunión con cada uno de los coordinadores de los canales y jefes de distritos, en donde se indagó sobre los diferentes aspectos relevantes de cada canal y donde se escucharon los diferentes problemas que se estaban presentando en cada uno de ellos.
- Reunión con la gerencia comercial con el fin de complementar la información suministrada por los responsables de cada canal.
- Participación en diferentes actividades realizadas en cada canal con el fin de conocer con mayor profundidad los procesos y el entorno de estos.
- Organización y documentación de la información recolectada.

En el **anexo 24** se puede observar el resultado sobre la investigación de los canales de marketing de la compañía luego de ejecutar las diferentes actividades nombradas anteriormente, adicional a esto se incluye la descripción breve de los diferentes distritos.

Antes de iniciar a descomponer cada canal fue necesario tener un panorama claro sobre los 4 principales canales que se manejan en la empresa, en la **ilustración 11** se puede observar un panorama general sobre los diferentes canales de la compañía, como se mencionaba anteriormente todos los canales cuentan con una base similar compuesta por tres aspectos, **base de abastecimiento, base productiva, y base logística**. A partir de la base logística se inicia a darle un trato más independiente a cada uno como se puede observar en la figura. Cabe aclarar

que la base logística de los canales va hasta el punto de la distribución física en las bodegas, después ya se inicia con un proceso logístico diferente para cada uno de ellos.

No se incluyen como canal a Barranca y a Cúcuta, estos son dos distritos que maneja la empresa y cada uno de ellos cuenta con canales propios que van integrados al conjunto general de canales de marketing de la compañía.

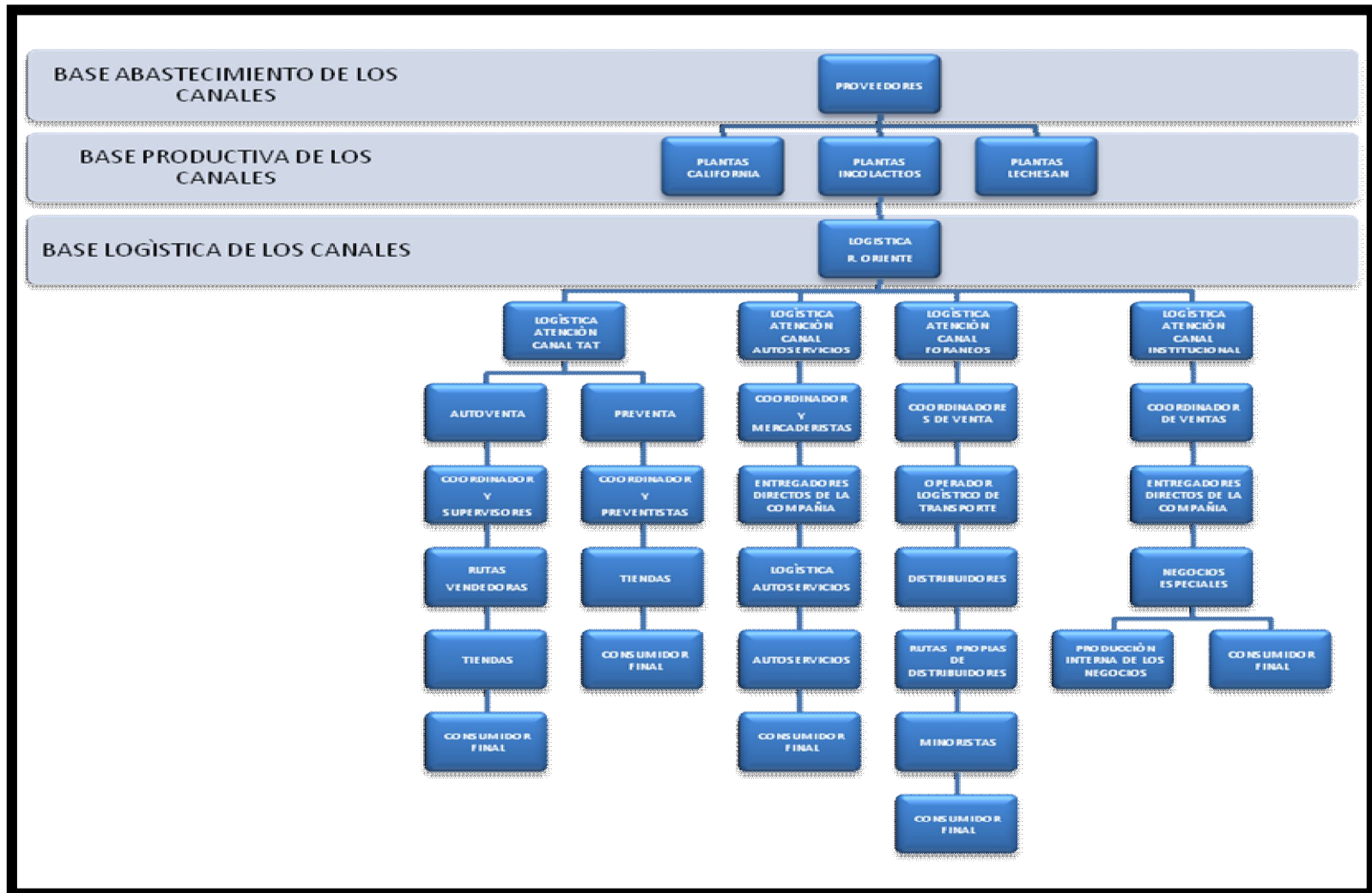
En la empresa se presenta un caso particular en la ciudad de Cúcuta donde la empresa tiene alianzas estratégicas con distribuidores en la ciudad para poder realizar toda la operación, la empresa presta asesorías a cada uno de ellos con el fin de ampliar cada día más la cobertura y el servicio al cliente.

Para todos los canales se encontrará la siguiente información ordenada de la siguiente manera en el **anexo 24**.

- Generalidades
- Participación ventas netas en el primer semestre del año 2010
- Participantes del canal
- Procesos dentro del canal
- Aspectos particulares del canal
- Manejo de descuentos y obsequios
- Estrategias Push y Pull dentro del canal
- Generalidades del Entorno del canal en los ámbitos previamente nombrados.

7.8 CATEGORÍA DE PRODUCTOS QUE SE COMERCIALIZAN Y PRINCIPALES COMPETIDORES

La tabla 2 Muestra las principales categorías de productos que se comercializan en todos los canales de marketing de la compañía, al mismo tiempo los principales competidores en cada una de ellas, el único punto que no comercializa todo el portafolio es la autoventa perteneciente al canal TAT donde solo se comercializan los productos de la categoría Leches. Para mayor detalle de los productos se recomienda revisar el portafolio de productos (**ver anexo 2**).



¹⁹Figura 11. Ilustración. Panorama general canales de marketing de la empresa Lechesan S.A.

¹⁹ Fuente: Autor de este documento

²⁰Tabla 2. Competencia en el mercado por categorías.

CATEGORIA DE PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA	PRODUCTOS DE LA CATEGORIA	PRODUCTOS COMPETENCIA
LECHES	Leche Pasteurizada Leche UHT Entera Leche UHT Deslactosada Leche UHT Baja en grasa. Leche UHT Descremada Leche UHT Semidescremada Tetra Pack Entera Tetra Pack Baja en grasa Tetra Pack Deslactosada	Leche 12 días Leches UHT en todas las referencias y presentaciones bolsa y tetra pack
DERIVADOS	Leches saborizadas Shikis Arequipes Yogurt Avena	Alpin Neskuit Nucita Parmalat Milko Choco leche Arequipe alpina Colombina Arequipe fresk leche Arequipe Antaño arequipe Marcas propias arequipe colanta Yogo Yogo Yogurt Alpina Yogurcito Yogurt Colanta Yogurt Parmalat Yogurt danone Avena alquería Avena alpina Avena algarra Avena freka leche Avena colanta

²⁰ Fuente: Autor de este documento

RANCHO	<p>Brevas Arvejas Vinagres Ají</p>	<p>La coruña Brevas La constancia Marcas propias Brevas al fresco Arvejas la constancia Arvejas zenu Arvejas respin Arvejas del monte Arvejas san jorge Arvejas del campo Arvejas curuña Vinagre san jorge Vinagre la constancia Vinagre regio Vinagre marcas propias Vinagre frutas Vinagre heinz Vinagre chang chino Vinagre colmans Ají san jorge Ají respin Ají fruco Ají al fresco Ají amazon Ají marcas propias Ají el rey ají La constancia ají Macedonia Ají chang chang</p>
SALSAS	<p>Salsas de tomate Doy pack Salsas de tomate sachet Salsa de tomate vidrio Mostaza Mayonesa Salsa boloñesa Pasta de tomate</p>	<p>Fruco La constancia San Jorge Campi Respin Hellmans</p>

REFRESCOS	Refrescos de naranja Refrescos de mora Refrescos de mango Refrescos de maracuyá	Hit Tutti frutti Tampico Alpina Soka Del valle Jumex Fruper
NÉCTARES	Néctar Durazno Néctar Pera Néctar Manzana Néctar Mango	Alpina Frutto Del valle Watts Ades Hit vital
JUGOS	Jugo de tomate Jugo de manzana Jugo de uva Jugo de naranja	Motts Hit Welchs
MERMELADAS	Mermelada fresa Mermelada piña Mermelada mora Mermelada pera Mermelada durazno Mermelada guayaba	Mermeladas san Jorge Respin Marcas propias La constancia Frugal Mermelada fruco
CHUBBY	Chubby Cola Chubby Kola champagne Chubby Chicle Chubby Uva Chubby Naranja	Coca Cola Postobón Big cola
AGUAS	Agua viva fresa Agua viva mandarina Agua viva toronja Agua viva lima limón Agua viva manzana Aguas Natural	H2O Brisa Manantial Cristal Oasis San juan Agua fresk leche Marcas propias

8. MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE INVENTARIO

Un inventario o inventario ²¹constituye la cantidad de existencias de un bien o recurso cualquiera usado en una organización. Un sistema de inventarios es el conjunto de políticas y controles que regulan los niveles del inventario y determina qué niveles se debe mantener, cuándo debemos reabastecer existencias y cuál debe ser el volumen de pedido.

8.1 LA GESTIÓN DE INVENTARIO

Es una actividad que resulta de la mezcla de varias variables, que al final dan como resultado beneficios de unidad, costo, tiempo y servicio que aportan valor al producto que el cliente consumirá.

La gestión de inventario constituye una de las actividades fundamentales dentro de la cadena de suministros ya que el nivel de inventarios puede llegar a representar la mayoría inversión de la compañía abarcando incluso más del 50% del total de activo del sector de la distribución.

La necesidad de tener inventarios viene dada por la dificultad de coordinar y gestionar las necesidades y requerimientos de los clientes en el tiempo con el sistema productivo, y las necesidades de los productores con las habilidades de los proveedores de suministrar los materiales en el plazo determinado.

La constitución de inventarios de materiales comporta de dos tipos de factores:

²¹ Tomado del libro CHASE. Richard B. JACOBS. F Roberts. ALQUILANO. Nicholas J. administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva. 10a edición.2004. Mc Graw Hill.. página 607

Positivos, ya que dota a la empresa de flexibilidad operativa, permitiéndole producir a un ritmo distinto al de la adquisición y ofrece la posibilidad de emitir pedidos de mayor volumen. La gestión de inventarios debe responder a una doble función:

Económica: Reducciones costes de operación.

Seguridad: Proteger los procesos de producción de exigencias imprevistas de consumo de materiales o de demora de la entrega de los mismos.

Negativos: ya que aparecen una serie de costos de posesión:

Administrativos: personal y sistemas de gestión.

De espacio físico: alquileres, amortizaciones, impuestos, seguros y suministros.

Operativos: personal, equipos de manipulación y seguros sobre las existencias.

Económicos: obsolescencia, deterioro y hurto de materiales.

Financieros: intereses correspondientes al material invertido.

Finalmente se puede decir que el objetivo de la gestión de inventarios es:

- Reducir al mínimo posible los niveles de existencias.
- Asegurar el suministro de producto en el momento adecuado tanto a producción como al cliente.

En el mundo de la distribución, las ventas minoristas y repuestos, las empresas manejan productos terminados. En el mundo de las manufacturas, las organizaciones manejan materias primas y subensamblajes. Las consideraciones en cuando a qué comprar, cuándo hacer, en qué cantidades, etc. Varían notablemente en cada tipo de compañía, en algunas que se dedican a comercializar y producir se deben tener claro ambos conceptos.

Existen dos tipos de demanda que ayudarán a entender la manera como debe predecir las necesidades de adquisición.

La primera es la **demanda independiente** se habla de esta principalmente con productos terminados y repuestos, se encuentra influenciada por las condiciones del mercado, fuera de control de las operaciones de una organización.

La segunda es la **demanda dependiente** esta se refiere a los artículos en el mundo de las manufacturas, ya que un artículo depende de otro. Esta exige un enfoque de reabastecimiento de inventarios. Esta demanda exige un enfoque de necesidades. Cuando se necesite un ensamblaje o mercancía terminada se ordenan los materiales necesarios para crearlos.

Existen diferentes teorías acerca de los sistemas de inventarios como el modelo de la cantidad fija de la orden y el modelo para periodos fijos de tiempo. Estas teorías son de las más importantes y son aplicadas en gran cantidad de empresas a nivel mundial.²² **El modelo de la cantidad fija de la orden** (modelo Q) ayuda a controlar inventarios donde el volumen requisado es fijo y la orden es activada cuando las existencias del inventario bajan a un nivel especificado.

²³ **El modelo para periodos fijos de tiempo** (modelo P) permite controlar inventarios que especifica que la orden es colocada al final de un periodo previamente establecido. El intervalo de tiempo entre orden y otra es fijo y el volumen es variable.

En la empresa LECHE SAN S.A. el modelo que más se ajusta es el segundo debido a que por medio del pronóstico de la demanda se realizan los pedidos cada mes dependiendo de las necesidades puntuales del mes para el que se elabora.

²² CHASE. Richard B. JACOBS. F Roberts. ALQUILANO. Nicholas J. administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva. 10a edición.2004. Mc Graw Hill. página 615

²³ CHASE. Richard B. JACOBS. F Roberts. ALQUILANO. Nicholas J. administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva. 10a edición.2004. Mc Graw Hill. página 622

En la empresa LECHESAN S.A. se implementaron los siguientes puntos con el fin de mejorar esta gestión de inventarios existente en la compañía.

8.2 DETERMINAR EL INVENTARIO DE SEGURIDAD

El elemento que más se le debía prestar atención en la gestión de inventario era el pronóstico de la demanda debido a que a partir de este se estaban generando la mayoría de problemas definidos en el capítulo 4, a partir de la determinación del inventario de seguridad se fue creando bases para la elaboración de esta herramienta.

Al momento de revisar la gestión de inventarios de la compañía se encontró que en la empresa no tenía establecido una política de inventarios de seguridad esto generaba que al momento de realizar los pedidos no se tuviera en cuenta este elemento fundamental y este proceso. Esta desatención generaba así los problemas de roturas de inventario, por no estar preparados de manera correcta para las variaciones de la demanda.

Para determinar este inventario de seguridad, se hicieron reuniones con la dirección nacional de ventas, la gerencia comercial y general, el jefe de logística y el jefe de bodega, estas tenían como objetivo de analizar las diferentes fluctuaciones de la demanda de los periodos anteriores y basados en esto establecer la política que se debía manejar.

Este grupo reunido cuenta con conocimientos claves para determinar esta política:

- Conocimiento de la capacidad de la bodega.
- Conocimiento de la rotación del producto
- Conocimiento de los diferentes problemas presentados por abastecimiento.
- Conocimientos comerciales y logísticos con el objetivo de realizar análisis de la demanda.

- Conocimiento en los diferentes costos generados por almacenamiento.

El resultado de la reunión fue el siguiente, se estableció una política de inventario de seguridad de 8 días para producto regular y de 4 días para productos perecederos, basados en el promedio de venta día, determinado mes a mes, dividiendo las ventas acumuladas en lo corrido del año, sobre el número de días hábiles en lo que lleva corrido del año y multiplicando el valor resultante por 8 y 4 días hábiles respectivamente para cada tipo de producto.

Para los productos importados se creó un inventario de seguridad de 20 días debido a las dificultades que se han presentado con el abastecimiento de estos productos.

Se creó una herramienta en Excel que se integraba a los diferentes informes por división de las ventas generadas por la analista de mercado basados en la información suministrada por el sistema ERP Atlas con el fin de poder llevar un seguimiento al promedio de venta día y a partir de este determinar el inventario de seguridad. **Ver anexo 31** para ver el proceso de funcionamiento de la herramienta.

8.3 INVENTARIOS ACTUALES

Al momento de realizar los pedidos es necesario tener en cuenta el nivel de existencias en el inventario de los diferentes productos. En la empresa este seguimiento de inventarios se realizaba de manera muy manual, ya que se imprimía el inventario que suministraba el sistema de información y se verificaba producto por producto el nivel de existencias en el inventario por medio de una regla además de esto se utilizaba este documento impreso de inventarios el día de la realización del pronóstico de la demanda y a medida que se hacía para un producto, se dictaba el inventario actual mostrado por el documento.

Para sistematizar esta información se creó una herramienta en Excel que permite cruzar la información de atlas referente a los inventarios con el fin de poder llevar un control nivel de existencias de inventario en cualquier momento, la herramienta compara el inventario actual con los inventarios de seguridad establecidos y muestra por medio de alertas si hay bajas existencias, si hay normalidad o si hay exceso de inventarios. **Ver anexo 26**, Procedimiento para utilizar la herramienta inventarios en Excel. Con esta herramienta se lograba tener los inventarios actuales ordenados con el fin de cruzar la información sistemáticamente para el pronóstico de la demanda.

Constátame se debe hacer un inventario físico, con el fin de hacer comparaciones con el inventario teórico, en la empresa se tiene establecido hacer un inventario cada semana de unos productos seleccionados aleatoriamente y mensualmente hacer un inventario total de las bodegas. Esto se realizaba más que todo con fines contables y se estaba olvidando un poco la parte de control, con el fin de tomar medidas correctivas en las diferencias presentadas entre el inventario teórico y físico. Además de esto esta comparación se hacía digitando dos veces, diferentes formatos en Excel uno para digitar el inventario físico y teórico en un formato general y otro para digitar la misma información en un formato establecido para el área contable. Para este control se creó una herramienta en Excel llamada exactitud de inventarios, donde se comparaba el inventario teórico y físico por división con el fin de determinar el indicador de **exactitud en el inventario** (hace parte de los indicadores de gestión establecidos **14**) y además de esto mejorar la rapidez y la organización del informe enviado al área contable. Para ver el procedimiento para utilizar la herramienta **Ver anexo 27**.

8.4 PRONÓSTICO DE LA DEMANDA

Consiste en la estimación y análisis de la demanda futura de un producto en particular, esta actividad es la clave de todo el proceso de gestión de inventarios en cualquier compañía.

Antes de profundizar se debe considerar lo siguiente:

Entendiendo como demanda el volumen total que sería adquirido de un producto por un grupo determinado de compradores, en un lugar y período de tiempo fijados con unas condiciones del entorno y esfuerzo comercial dados. Se puede dividir la demanda en tres dimensiones:

1. Dimensión producto o producto demandado.
2. Dimensión mercado o compradores del producto.
3. Dimensión temporal o periodo de tiempo en el que se cuantifica la cantidad de producto vendido.

Es importante para la empresa conocer su cuota de mercado, entendiéndose como tal la parte de la demanda global que se dirige hacia una marca determinada, siendo la demanda global el conjunto total de productos adquiridos en un mercado definido, para unas condiciones económicas dadas y un presupuesto comercial establecido, es preciso pues concretar el producto, grupo de consumidores, ámbito geográfico, período de tiempo y condiciones comerciales en que se cuantifica dicha demanda global.

Dos clases de factores influyen en la demanda:

- **Factores controlables:**

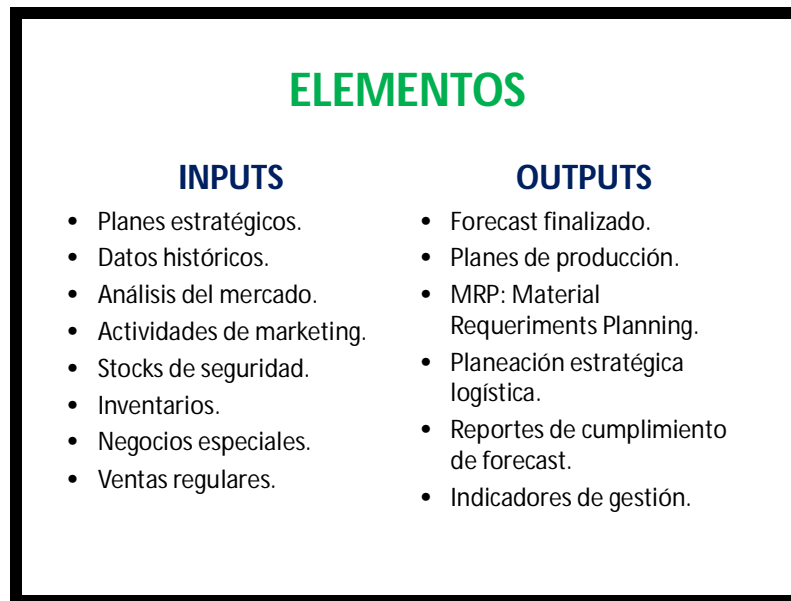
Esfuerzo de la empresa para vender el producto, Producto, Precio, Promoción y Distribución, conocido como las "4p" respondiendo a las correspondientes iniciales inglesas: Product, Price, Promotion, Place.

- **Factores no controlables:**

Amplitud y extensión del mercado (estructurales), situación económico social (coyunturales) y empresas competidoras (competencia).

Como se ha venido resaltado a lo largo del documento, la integración de las tres áreas bases de toda empresa debe ser completa. El pronóstico de la demanda es una herramienta de información fundamental para la conexión del área comercial, logística y productiva. Se podría considerar como la base de la organización y planeación estratégica de las diferentes áreas.

La **Ilustración 12** muestra los diferentes inputs y outputs dentro de todo el proceso del pronóstico de la demanda como proceso.



²⁴**Figura 12. Ilustración. Inputs y Outputs del pronóstico de la demanda**

Los beneficios de realizar un buen pronóstico de la demanda

- Gestión comercial y marketing
- Gestión de inventarios
- Gestión de aprovisionamiento
- Gestión de producción

²⁴ Fuente: Autor de este documento

- Gestión de pedidos
- Servicio al cliente
- Control económico

Los problemas de realizar de manera incorrecta el pronóstico de la demanda:

- Altos costos de gestión de inventario.
- Incremento en los ciclos de la cadena de suministros.
- Roturas de inventario.
- Bajos niveles de servicio al cliente.
- Poco Compromiso con las cifras.
- Mal dimensionamiento de la capacidad.

Al revisar los diferentes procesos de la empresa LECHESAN S.A. se encontró que varios de los problemas enunciados anteriormente se estaban presentando y estaban afectando el conjunto completo de la gestión de inventarios, esto debido al manejo inadecuado que se le estaba brindando a la herramienta como tal.

Como se comentó anteriormente al pronóstico de la demanda que se venía trabajando en la compañía no se le estaba dando la importancia necesaria y la metodología para su elaboración no era la adecuada, por el corto tiempo que se le dedicaba, la falta de información al momento de realizarlo, era más que todo memoria, no se tenían en cuenta el inventario de seguridad, el pronóstico de venta utilizado era a partir de un promedio móvil sin ningún tipo de análisis cualitativo, no se tenían en cuenta las negociaciones especiales, no se incluían todo la demanda referente a multiempaques, y el proceso era poco sistemático.

El proceso de pronóstico de la demanda con el que trabajaba la empresa era el siguiente.

1. El pronóstico de la demanda se realiza para el mes siguiente y se hace un estimativo para el periodo de tiempo (mes actual + 2). Es decir si se encontraban en enero realizaban el pronóstico de la demanda para Febrero y un estimativo para marzo.
2. El pronóstico de la demanda se debe enviar a Bogotá entre los primeros 5 días hábiles de cada mes.
3. Luego de enviar el pronóstico de la demanda las plantas de producción inician con la producción el producto.
4. Los requerimientos del pronóstico de la demanda son enviados a lo largo del mes para el que se pidieron con el criterio de envío de las diferentes plantas en el país.

Para mejorar esta herramienta se consideraron los siguientes aspectos

- La herramienta debe brindar información de análisis estadístico por producto.
- Se debe llevar un seguimiento de las diferentes negociaciones especiales que se hacen y que se realizarán a futuro.
- Realizar una previsión de la demanda por mes y por semana con el fin de facilitar la programación de actividades de las diferentes áreas participantes. Y permitir una organización MRP (*Material Requirements Planning*) por semana en el área de producción.
- Realizar pronóstico de la demanda de multiempaques.
- Incluir dentro del pronóstico de la demanda la demanda de los productos utilizados en el armado de multiempaques.
- Es necesario tener en cuenta el inventario de seguridad y el inventario actual al momento de realizar el pronóstico de la demanda.
- La elaboración del pronóstico de la demanda debe ser cuantitativa y cualitativa.

- Hacer una estimación del posible inventario inicial del mes en el que se realizara el pronóstico de la demanda.
- Concientizar a toda la organización de la importancia de esta herramienta.
- Es necesario medir el cumplimiento del pronóstico de la demanda al mismo tiempo que el pronóstico de venta.

El proceso de mejora inicia con la elaboración de un bosquejo del producto final donde se describe que elementos debería mostrar la herramienta del pronóstico de la demanda llamada FORECAST al momento de su realización. Lo plasmado fue lo siguiente.

- Herramienta en Excel.
- Menú donde se elija la división en la cual se realizará el pronóstico de la demanda (INCOLACTEOS, LECHESAN Y CALIFORNIA)
- Digitar dentro del menú los meses para los cuales se realizará el pronóstico de la demanda.
- Lista desplegable de todos los productos y multiempaques.
- Al seleccionar un producto de una división la herramienta debe mostrar lo siguiente:
- Cifras y gráfico de la venta del trimestre anterior al mes donde se realizará el pronóstico de la demanda.
- Promedio de venta mensual
- Promedio de venta semanal
- Promedio de venta por día
- Cuadro de negociaciones especiales del trimestre anterior y de los dos meses para los cuales se realice el pronóstico de la demanda.
- Gráfico del comportamiento de la venta por semana del trimestre anterior.
- Inventario actual
- Inventario de seguridad

- Estimativo del inventario inicial para el mes que se está realizando el pronóstico de la demanda.
- Pronóstico de venta basado en el promedio móvil sin tener en cuenta las negociaciones especiales.
- Recuadro para digitar el pronóstico de venta basados en el análisis estadístico.
- Automáticamente después de digitar el pronóstico de venta, el programa realizará la siguiente fórmula: $\text{PRONOSTICO DE DEMANDA} = \text{PRONÓSTICO DE VENTA} - \text{INVENTARIO INICIAL MES} + \text{INVENTARIO DE SEGURIDAD} + \text{NEGOCIACIONES ESPECIALES DEL MES}$
- Días hábiles de las semanas que tendrá el mes.
- Promedio de venta día para el mes
- Promedio de venta por semana basado en los días hábiles que tiene cada semana en el mes.
- Macro que permita guardar la previsión de cada producto.
- Macro que permita guardar la información del mes para ser utilizada en los meses siguientes.
- Tabla dinámica que permita hacerle seguimiento al pronóstico de la demanda y que muestre la acertividad y cumplimiento de éste.
- El programa desarma los multiempaques y asigna esas unidades al producto individual.
- Pronóstico de la demanda ordenado de todos los productos donde se muestre el código el producto la cantidad solicitada para el mes y la división de la cantidad en las diferentes semanas del mes.
- Pronóstico de la demanda ordenado de los diferentes multiempaques que se están manejando.

A partir de lo plasmado se creó en Excel el programa **FORECAST** donde se integraron las herramientas ya creadas para control de existencias e inventario de

seguridad. Creando un programa más completo con el fin de mejorar la elaboración del proceso de pronóstico de la demanda de la compañía.

La **ilustración 13** Muestra el menú de la herramienta, este menú se caracteriza por ser dinámico permitiendo el desplazamiento por el programa fácilmente se realiza por medio de las diferentes funciones de Excel y por medio de macros.

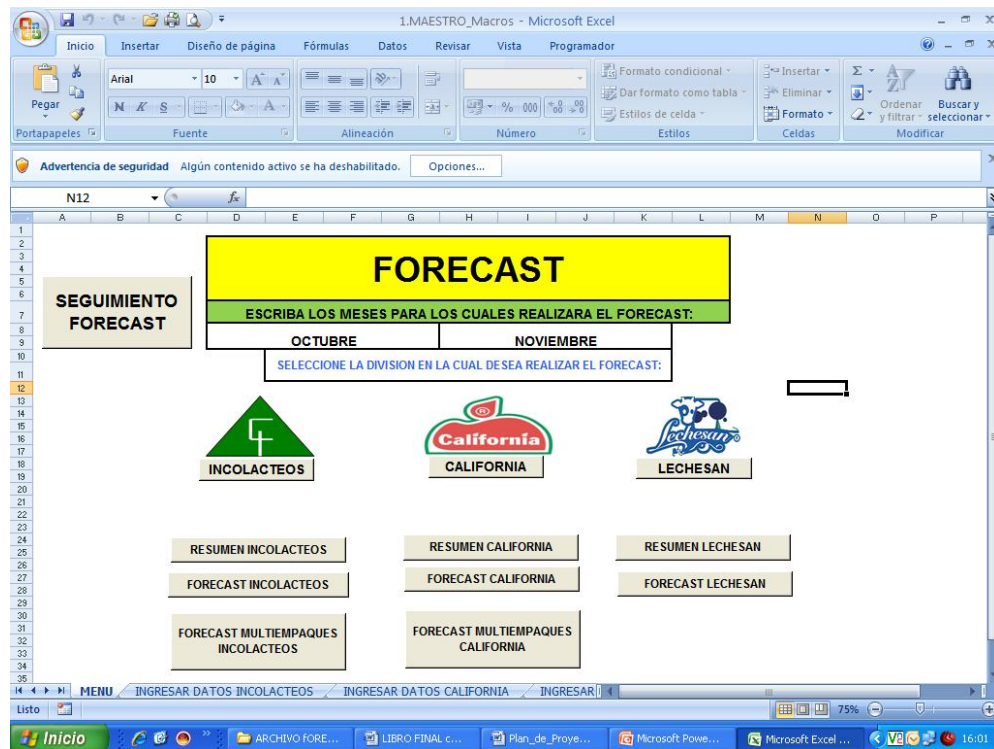


Figura 13. Ilustración. Menú principal herramienta forecast

La **ilustraciones 14, 15, y 16** Muestra el formato básico para todas las divisiones al momento de seleccionar un producto. Mostrando las diferentes características plasmadas con anterioridad.

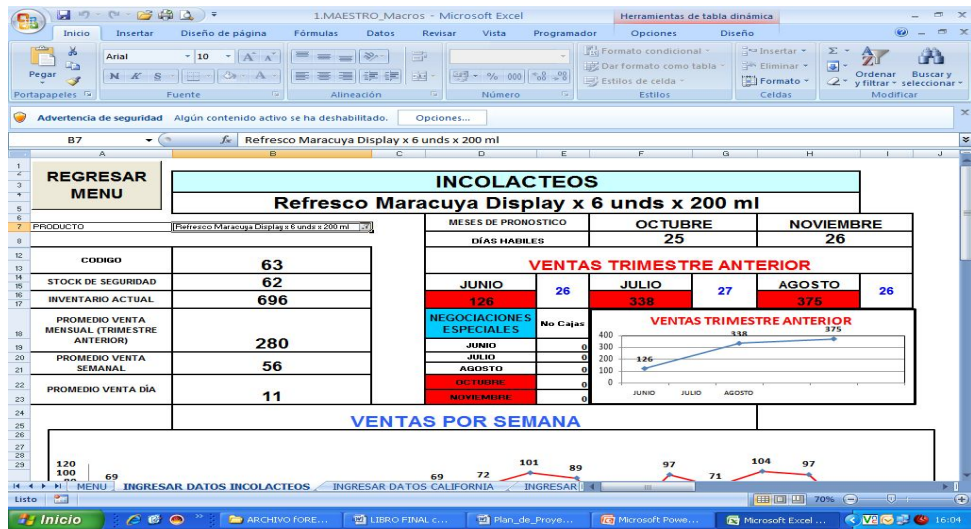


Figura 14. Ilustración. Formato básico herramienta forecast

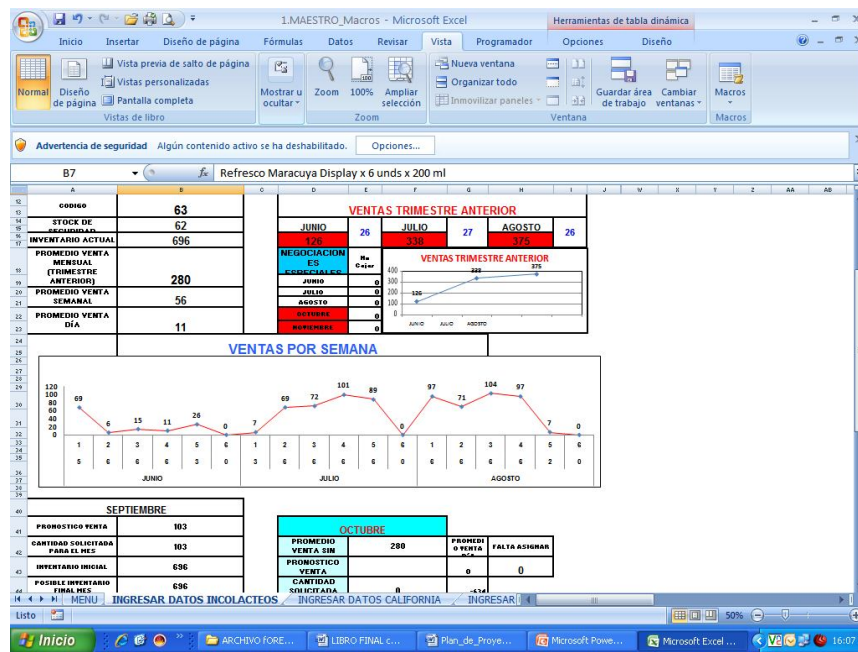


Figura 15. Ilustración. Formato básico herramienta forecast

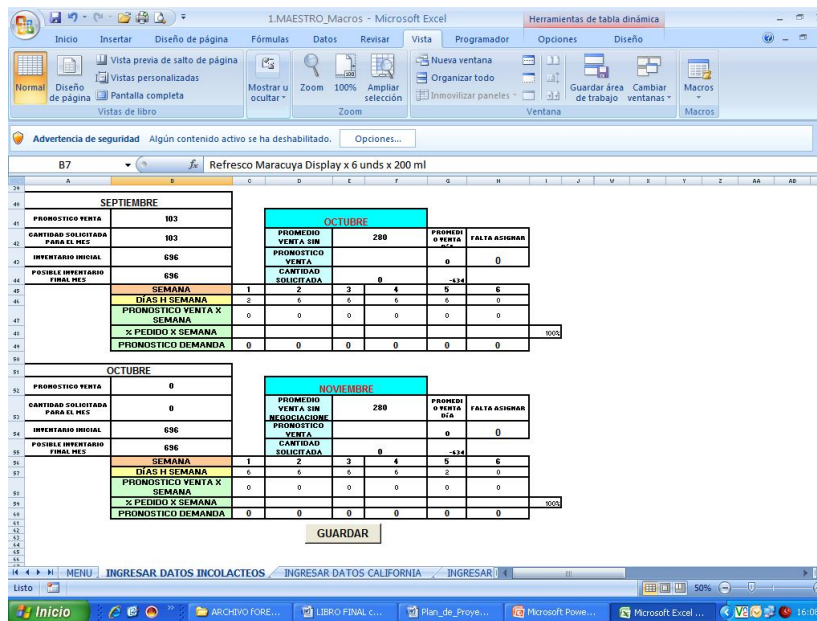


Figura 16. Ilustración. Formato básico herramienta forecast

Las ilustraciones 17 y 18 Muestra el forecast ordenado de los productos y multiempaques respectivamente este es el producto final de su elaboración.

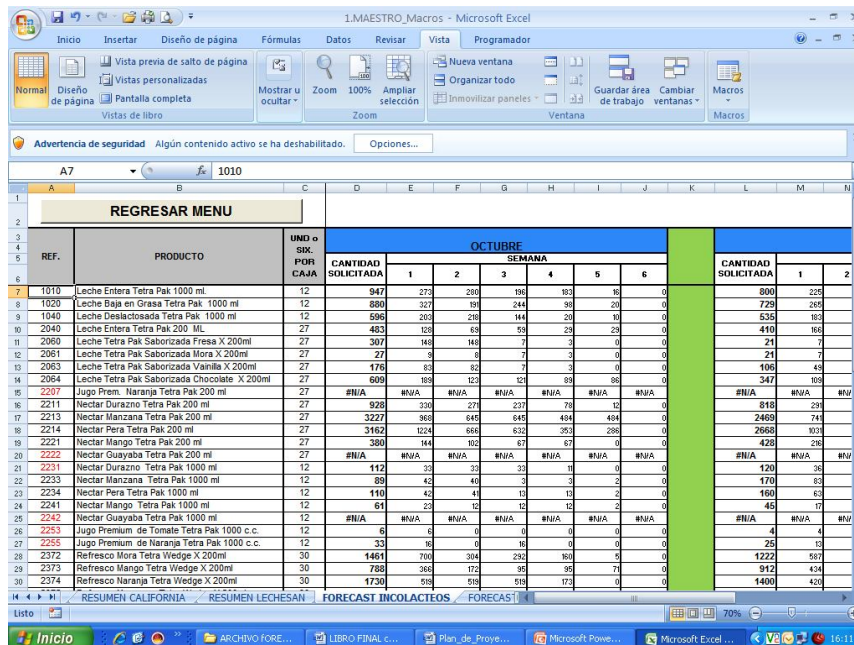


Figura 17. Ilustración. Producto final forecast

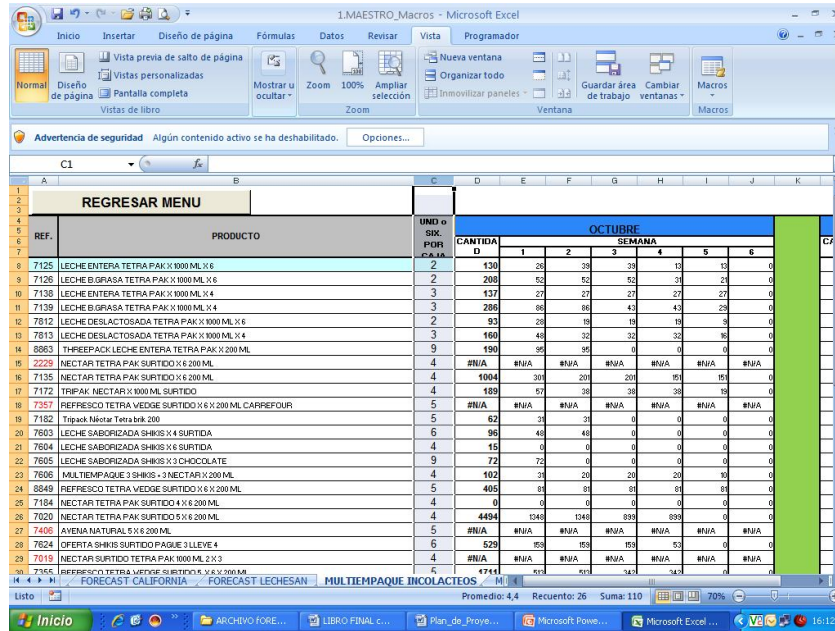


Figura 18. Ilustración. Producto final forecast multiempaques

La ilustración 19 muestra la tabla dinámica de seguimiento al pronóstico de la demanda, con el fin de evaluar su cumplimiento y certeza del pronóstico de venta.

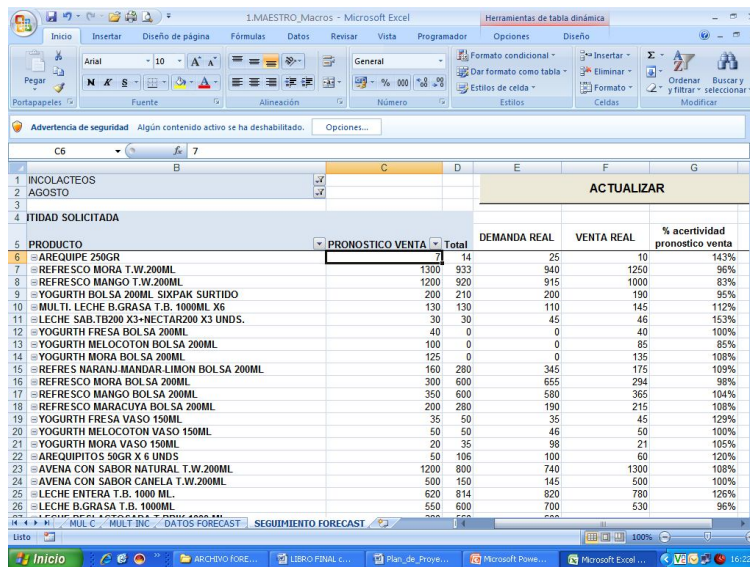


Figura 19. Ilustración. Tabla dinámica seguimiento pronóstico de la demanda de la herramienta

Para observar mejor todo el nuevo proceso de elaboración del pronóstico de la demanda se recomienda **ver el anexo 28**. Manual para la elaboración del pronóstico de la demanda.

Esta herramienta busca atacar los principales problemas que se presentan entre el área logística y comercial desde la raíz, como se expuso anteriormente, de este nacen gran cantidad de problemas entre las dos áreas.

El nuevo pronóstico de la demanda se caracteriza por ser cualitativo y cuantitativo y lo que busca es utilizar la información proveniente de los diferentes canales, con el fin de analizarla y a partir de esto poder realizar estimaciones de la demanda mucho más precisas.

Para la realización del nuevo pronóstico de la demanda es necesario que esté presente el siguiente personal.

- **Gerente general y comercial:** Es el líder del área comercial y por lo tanto líder en la elaboración del pronóstico de la demanda. Conocedor de las diferentes negociaciones especiales, estacionalidades, es el punto regional donde llega la retroalimentación de los canales de marketing, conocedor de campañas de marketing futuras. Además de brindar el análisis estadístico del mercado.
- **Jefe logística:** Es el encargado de todo lo referente a inventarios y estados de los inventarios, debe brindar información analítica sobre la capacidad de las bodegas, problemas presentados y rotación de los productos, con el fin de brindar un apoyo al momento de tomar la decisión de cuanto pedir y como dividir esos pedidos a lo largo de las semanas.

- **Jefe de bodega:** Es que esta en mayor contacto con los diferentes productos, y las bodegas debido a su experiencia en el área puede brindar apoyo al momento de la elaboración.
- **Analista de mercado:** Es el encargado de organizar toda la información estadística del pronóstico de la demanda suministrada por el sistema Atlas. Es un apoyo debido a que es la personas encarga de estar en mayor contacto con el seguimiento a las cifras de los diferentes canales.
- **Coordinadores de los canales:** No es necesario que estén presentes directamente, se consideran un participante importante dentro de la elaboración del pronóstico de la demanda debido que a partir de ellos se realiza la retroalimentación principalmente y ellos son los encargados de suministrar la información de negocios especiales con el fin de incluirlos dentro de las necesidades del pronóstico de la demanda.

Para el funcionamiento completo de este es importante que en las diferentes regionales del país se implemente la herramienta con el fin de organizar la programación logística y de producción de las diferentes plantas de manera que se pueda cruzar las diferentes herramientas de planeación con el producto final generado por el Forecast, de manera que todo el proceso sea sistematizado. La implementación en toda la organización hace parte del mejoramiento del MRP ya que el nuevo pronóstico de la demanda brinda información de necesidades puntuales por semana de cada regional lo que permite que las diferentes plantas de producción hagan una mejor programación de requerimientos de material o MRP. A su vez el área logística se prepara por semana para poder hacer la recepción de la mercancía proveniente de todas las plantas.

Como uno de los objetivos era hacer que el área logística y comercial entendiera la importancia de esta herramienta se realizó una charla con el personal logístico y

comercial donde se explicaron los diferentes aspectos teóricos referentes al pronóstico de la demanda y además de esto se realizó la presentación del nuevo programa, haciendo simulaciones y resolviendo las diferentes dudas generadas a el personal asistente. La presentación de la exposición se puede ver en el **anexo 29**.

8.5 MULTIEMPAQUES

Según lo revisado en cada uno de los canales de marketing (**anexo 24**) referente al canal autoservicios, allí el mayor porcentaje de la venta son multiempaques, anteriormente en la empresa las necesidades de estos no eran tenida en cuenta dentro del pronóstico de la demanda y la programación de armado de estos se limitaba a las solicitudes enviadas por el coordinador del canal autoservicio, factor que generaba un poco de desorden y trabajo contra reloj.

Como se dijo en lo referente al nuevo programa del pronóstico de la demanda se incluyeron los multiempaques dentro de éste con dos fines, el primero poder desarmar cada multiempaque en el sistema y poder cargar esas unidades a la referencia del producto en particular al momento de realizar el pedido. Y segundo poder generar un pronóstico de la demanda de multiempaque ordenado que se enviará al área logística con el fin de que busquen crear una programación de armado más ordenada para cada uno de ellos, y utilizar esas horas hombre que se ahorran en la organización y control de nuevos procesos. Por ejemplo en el cuadro de fechas de vencimiento tema que se tratara más adelante.

Con el fin de brindar herramientas de mejoramiento en la programación en el armado se elaboro una herramienta en Excel que permite mostrar el tiempo sugerido de armado de un número de cajas determinadas. Este se realizó a partir de una toma de tiempos cronometrados de cada uno de los multiempaques teniendo como base el siguiente procedimiento.

8.5.1 Proceso general de armado de multiempaques (ver anexo 20)

1. Con ayuda del montacargas se colocan los pallets, de los productos que se van a utilizar para el armado de multiempaques.
2. El operario coloca y alista el rollo de plástico que va utilizar y los códigos de barra.
3. Prende en caso de que no esté prendida.
4. Saca el producto que va utilizar y lo acomoda en la mesa de armado de dos niveles, lo ordena de manera que se le facilite la selección para el armado del multiempaque.
5. Cuando ya esté seleccionado el producto con el cual se armará el multiempaque se dirige al sellado, este procedimiento varía dependiendo del tipo de multiempaque.
6. Luego de que el producto este sellado, el operario lo introduce en el túnel para el proceso de termoencogible.
7. Dependiendo del tipo de multiempaque, se repite el paso 6 hasta tener una cantidad suficiente para colocar el código de barras.
8. Luego de colocar los códigos de barra se vuelve a embalar los multiempaques.
9. Se acomodan las cajas nuevamente en un pallet, siguiendo las normas de palletizacion para cada producto.
10. El paso 4 se repite cada vez que se acabe el producto alistado en la mesa.
11. Los pasos 5, 6, 7, 8, 9, se repiten hasta tener una cantidad deseada de multiempaques.

Este proceso se clasificó en 6 elementos con el fin de organizar la toma de tiempos la **tabla 3** muestra este registro.

²⁵Tabla 3. Registro de elementos para toma de tiempos

REGISTRO DE ELEMENTOS			
Registro No:			
Nombre del proceso:	Armado de Multiempaques		
Canal:	Autoservicios Institucional		
Analista:	Eduardo Mateus		
Número	Nombre	Descripción Detallada	Descripción para análisis
1	Alistamiento	El operario debe alistar su puesto de trabajo, entre esto está la colocación del rollo, el encendido de la maquina y alistamiento de códigos de barra.	Desde que el operario inicia con el alistamiento del puesto de trabajo, hasta cuando termina.
2	Alistamiento producto	El operario saca de las cajas el producto que va a utilizar y lo ordena en la mesa 1 para su fácil manipulación al momento de armar. Este procedimiento lo repite cada vez que se acabe el producto.	Desde que el operario termina de alistar el puesto de trabajo, hasta cuando termina de ordenar el producto sobre la mesa 1.
3	Sellado del producto	El operario selecciona el producto lo acomoda dentro del plástico y baja la selladora.	Desde que el operario selecciona el producto para el sellado, hasta cuando lo introduce por el túnel.
4	Pegado códigos de barra	Luego de tener una cantidad x el operario se dirige a colocar los códigos de barra al multiempque final.	Desde que el operario inicia el desplazamiento a la mesa 2, hasta cuando pega el último código de barras.
5	Embalaje de multiempaques	El operario debe embalar nuevamente el multiempaque, este depende del tipo de multiempaque.	Desde que coloca el último código de barras, hasta cuando termina embalar todos los productos que se encontraban en la mesa 2.

²⁵ Fuente: Autor de este documento

6	Palletizado	Luego de tener el producto ya embalado, se procede a colocar en el pallet de manera ordenada y siguiendo la normas de palletizacion para cada producto.	Desde que inicia a llevar el producto embalado en la mesa 2. Hasta cuando termina de colocar la caja en el pallet.
---	--------------------	---	--

El registro de tiempos se realizo en el siguiente formato creado. **Ilustración 20**

TIEMPOS DE ARMADO MULTIEMPAQUES														
Codigo Producto:				Fecha:				MAXIMO EN FILA PARA EMBALAJE						
Nombre del Multiempaque:				Embalaje multiempaque:				UNDS PRIMER ALISTAMIENTO						
Nombre del Armador:				Hora de Inicio de Control:				Hora Finalización Control:						
No de ayudantes:														
Ciclo	1. Alistamiento		2. Alistamiento de producto		3. Sellado del producto		4. Embalaje multiempaque		5. Pegado códigos de barra		6. Palletizado		UNDS CADA MULTIEMPAQUE	EMBALAJE PRODUCTO INDIVIDUAL
	V	T.O	V	T.O	V	T.O	V	T.O	V	T.O	V	T.O		
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														

²⁶Figura 20. Ilustración. Formato toma de tiempos multiempaques

El resultado de la toma de tiempos para cada multiempaque se pueden observar en la **tabla 4** y **tabla 5**.

²⁶ Fuente: Autor de este documento

²⁷Tabla 4. Tiempos de armado de multiempaques Incolacteos por caja

TIEMPOS MULTIEMPAQUES INCOLACTEOS			
COD	PRODUCTO	EMBALAJE	TIEMPO X CAJA
7020	OF.NECTAR T.BRIK 200ML 5 X 6 SURTIDO	4	1 min 20 seg
7355	OF.REFRESCO T.W.200ML. 5X6	5	1 min 50 seg
7135	MULT.NECTAR T.B. 200ML X 6 UNDS.	4	1 min 20 seg
7184	MULT.NECTAR T.B. 200ML 4 X 6 UNDS	4	1 min 20 seg
7624	LECHE SABORIZ. T.BRIK 200ML 3X4	6	1 min 55 seg
7126	MULTI. LECHE B.GRASA T.B. 1000ML X6	2	1 min 46 seg
7172	MULT.NECTAR T.B.1000ML X 3 UNDS	4	2 min 10 seg
7139	MULT.LECHE B.GRASA T.BRIK X 4 X 1000ML	3	2 min 20 seg
7125	MULTI. LECHE ENTERA T.B. 1000 ML X 6	2	1 min 46 seg
8863	MULT. LECHE ENTERA T.P. 200ML X 3 UND	9	2 min 50 seg
7138	MULT.LECHE ENTERA T.B.4 X 1000 ML.	3	2 min 20 seg
7813	LECHE DESLACT. T.B.1000 ML X 4	3	2 min 20 seg
7606	LECHE SAB.TB200 X3+NECTAR200 X3 UNDS.	4	2 min
7604	MULT. LECHE SABORIZ. T.B.200ML X 6 UNDS	4	1 min 20 seg
7603	MULT. LECHE SAB SHIKIS 200ML SURTIDA X 4	6	1 min 55 seg
7812	LECHE DESLACT. T.B.1000 ML X 6	2	1 min 46 seg
8849	OF.REFRESCO T.W.200ML. X 6 SURTIDO	5	1 min 50 seg
7182	MULT.NECTAR T.B. 200ML X 3 UNDS	9	2 min 50 seg
8866	MULT. LECHE ENT. T.P. 200ML X 6 UND	4	1 min 20 seg
7605	LECHE SAB.. CHOCOLATE TB200ML X 3 UNDS.	9	2 min 50 seg

Además de esta herramienta se realizó una clasificación ABC de los multiempaques y se explicó en qué consistía al jefe de logística y jefe de bodega esto con el objetivo de brindar más elementos para la reorganización de este proceso de armado. **La tabla 6 y 7** muestra como fue esta clasificación.

8.6 CONTROL MERCANCÍA INTEREMPRESAS

Dentro de la gestión de inventario esta todo el control del estado de los inventarios. Como la mayoría de producto que se tiene en las bodegas es

²⁷ Fuente: Autor de este documento

producto proveniente de las diferentes plantas del país según lo solicitado en el pronóstico de la demanda es importante hacer un seguimiento a la calidad del producto que entra a las bodegas y especialmente a las fechas de vencimiento que entran. Anteriormente el producto entraba muy fácil a la bodega sin ningún filtro lo que ocasionaba que se recibiera producto en condiciones no adecuada y fechas cortas. Este producto en ocasiones se filtraba en los diferentes pedidos generando inconformismo de los clientes intermediarios y por lo tanto del área comercial hacia el área logística.

²⁸Tabla 5. Tiempos de armado de multiempaques California por caja

TIEMPOS MULTIEMPAQUES CALIFORNIA			
COD	PRODUCTO	EMBALAJE	TIEMPO
7273	OF.TRIPACK NECTAR 900ML SURTIDO	4	2 min 40 seg
7276	TRIPACK NECTAR X 220	8	2 min 20 seg
8146	VINAGRE BLANCO 500 ML. PAGUE 2 LLEVE 3	8	3 min 10 seg
7057	OFERTA NECTAR X 220 PAGUE 5 LLEVE 6	4	2 min 40 seg
2100	OFERTA NECTAR SURTIDO 215 5X6	4	2 min 50 seg
7007	OFERTA MERMELADA 220 G 2X3	8	2 min 35 seg
7058	OFERTA NECTAR TRADICIONAL X 215 PAGUE 5 LLEVE 6	4	2 min 50 seg
7501	DOS SALSA DOY PACK X 400 GRATIS MAYONESA 200GM	8	2 min 10 seg
8271	MERMELADA DOY PACK 200G 2X3 UND	4	1 min 30 seg
7598	JUGO PREMIUM VIDRIO 900 ML. X 2	6	2 min 15 seg

Para mejorar este aspecto se habló con los encargados de la recepción de la mercancía sobre la importancia de llevar estos controles con el fin de evitar los diferentes problemas que se generan al no hacerlos de la manera adecuada, por consiguiente se estableció un nuevo control que debía ser llevados a cabo al momento de recibir la mercancía se abren aleatoriamente cajas con el fin de verificar el estado del producto y registrar las fechas de vencimiento.

²⁸ Fuente: Autor de este documento

Para el tema de fechas de vencimiento se creó el cuadro **Control Fechas** que cumple especialmente cinco funciones claras:

- Control de las diferentes fechas de vencimiento presentes en la bodega.
- Herramienta de alerta de fechas cortas.
- Garantizar el cumplimiento del control de inventarios FIFO (first in – first out)

A partir de este cuadro se crea un informe al área comercial con el fin de alertar sobre posibles fechas cortas y así generar actividades de rotación rápida de producto.

El cuadro control fechas es un acrílico ubicado en la entrada de la bodega principal de la empresa (**ilustración 21**) que contiene todos los productos que se manejan dentro de la organización.



²⁹Figura 21. Ilustración. Cuadro control fechas de vencimiento

²⁹ Fuente: Autor de este documento

Tabla 6. CLASIFICACIÓN ABC POR PARTICIPACIÓN VOL VENTAS INCOLACTEOS

N o	COD	PRODUCTO	2009	Ventas acumulad o	% Ventas Total	% Total Artículos	Clasific ación
1	7020	OF.NECTAR T.BRIK 200ML 5 X 6 SURTIDO	44858	44858	33,14%	4,76%	A
2	7355	OF.REFRESCO T.W.200ML. 5X6	20713	65571	48,44%	9,52%	
3	7135	MULT.NECTAR T.B. 200ML X 6 UNDS.	16096	81667	60,33%	14,29%	
4	7184	MULT.NECTAR T.B. 200ML 4 X 6 UNDS	13422	95089	70,25%	19,05%	
5	7624	LECHE SABORIZ. T.BRIK 200ML 3X4	8403	103492	76,46%	23,81%	
6	7126	MULTI. LECHE B.GRASA T.B. 1000ML X6	4557	108049	79,82%	28,57%	B
7	7172	MULT.NECTAR T.B.1000ML X 3 UNDS	4357	112406	83,04%	33,33%	
8	7139	MULT.LECHE B.GRASA T.BRIK X 4 X 1000ML	3828	116234	85,87%	38,10%	
9	7125	MULTI. LECHE ENTERA T.B. 1000 ML X 6	3648	119882	88,56%	42,86%	
10	8863	MULT. LECHE ENTERA T.P. 200ML X 3 UND	3418	123300	91,09%	47,62%	
11	7138	MULT.LECHE ENTERA T.B.4 X 1000 ML.	2497	125797	92,93%	52,38%	C
12	7813	LECHE DESLACT. T.B.1000 ML X 4	1847	127644	94,30%	57,14%	
13	7606	LECHE SAB.TB200 X3+NECTAR200 X3 UNDS.	1739	129383	95,58%	61,90%	
14	7604	MULT. LECHE SABORIZ. T.B.200ML X 6 UNDS	1503	130886	96,69%	66,67%	
15	7603	MULT. LECHE SAB SHIKIS 200ML SURTIDA X 4	1027	131913	97,45%	71,43%	
16	7812	LECHE DESLACT. T.B.1000 ML X 6	1000	132913	98,19%	76,19%	
17	8849	OF.REFRESCO T.W.200ML. X 6 SURTIDO	988	133901	98,92%	80,95%	
18	7182	MULT.NECTAR T.B. 200ML X 3 UNDS	630	134531	99,39%	85,71%	
19	8866	MULT. LECHE ENT. T.P. 200ML X 6 UND	368	134899	99,66%	90,48%	
20	7605	LECHE SAB.. CHOCOLATE TB200ML X 3 UNDS.	332	135231	99,90%	95,24%	
21	8874	REFRESCO MORA BOLSA 200ML SIXPACK	130	135361	100,00%	100,00%	
Total genera l				135361			

³⁰Tabla 7. Clasificación ABC por participación vol ventas California

CLASIFICACIÓN ABC POR PARTICIPACIÓN VOL VENTAS CALIFORNIA							
N o	COD	PRODUCTO	2009	Ventas acumulado	% Ventas Total	% Total Artículos	Clasificación
1	7273	OF. TRIPACK NECTAR 900ML SURTIDO	5762	5762	23,08%	10,00%	A
2	7276	TRIPACK NECTAR X 220	5031	10793	43,23%	20,00%	
3	8146	VINAGRE BLANCO 500 ML. PAGUE 2 LLEVE 3	3952	14745	59,05%	30,00%	B
4	7057	OFERTA NECTAR X 220 PAGUE 5 LLEVE 6	3109	17854	71,50%	40,00%	
5	2100	OFERTA NECTAR SURTIDO 215 5X6	3055	20909	83,74%	50,00%	
6	7007	OFERTA MERMELADA 220 G 2X3	2642	23551	94,32%	60,00%	
7	7058	OFERTA NECTAR TRADICIONAL X 215 PAGUE 5 LLEVE 6	593	24144	96,70%	70,00%	C
8	7501	DOS SALSA DOY PACK X 400 GRATIS MAYONESA 200GM	453	24597	98,51%	80,00%	
9	8271	MERMELADA DOY PACK 200G 2X3 UND	240	24837	99,47%	90,00%	
10	7598	JUGO PREMIUM VIDRIO 900 ML. X 2	132	24969	100,00%	100,00%	
	Total general		24969				

El proceso de funcionamiento del cuadro es el siguiente: (**ver anexo 22**)

1. El encargado de la recepción del camión recibe la carta porte por parte del conductor del vehículo.
2. Verifica que la mercancía registrada en la carta porte es la que contiene el camión.
3. Se inicia el descargue del producto por medio del montacargas.
4. Se seleccionan cajas aleatoriamente a criterio del encargado del descargue para registrar las fechas de vencimiento que están ingresando.

³⁰ Fuente: Autor de este documento

5. Terminado el descargue se procede a llenar el cuadro de fechas con las fechas registradas al momento del descargue.
6. Todos los días el personal que tiene contacto con el producto en especial los alistadores de preventa actualiza el cuadro de fechas. Y en rojo escribe las fechas cortas. Con el fin de alertar a todo el personal.
7. Semanalmente se toma una fotografía del cuadro.
8. A partir de la fotografía el jefe de logística crea un informe dirigido a todo el personal ejecutivo del área comercial donde alerta sobre posibles fechas cortas y fechas cortas presentes de vencimiento.
9. Se crea un informe con el fin de entregárselos a los alistadores de producto para el cumplimiento de sistema FIFO (first in - first out).

Para explicar el funcionamiento del cuadro se realizó una charla referente al tema LOGISTICA (**ver anexo 30**) donde se incluyó la explicación del objetivo y funcionamiento del cuadro de fechas de vencimiento a todo el personal logístico.

8.7 ROTURAS DE INVENTARIO

La rotura de inventario es la pérdida de de la venta por falta de existencias en el inventario de un producto determinado o por problemas logísticos al momento de realizar la entrega del producto. En pocas palabras la rotura de inventario es un costo de oportunidad que se genera por la pérdida de una venta por problemas en la gestión de inventarios.

También es considerado un indicador de evaluación, ya que sirve de base para analizar los diferentes problemas que se presentan en un periodo de tiempo en la cadena de valor, por mostrar en dinero cuanto se perdió por dejar de vender. La idea de medir la rotura de inventario es clave para el mejoramiento continuo de toda organización, el objetivo logístico fundamental es llevar a 0 este indicador cumpliendo con el conjunto de objetivos logísticos totales, tiempo indicado, lugar

indicado, condiciones adecuadas, cliente indicado y al mínimo costo. Al mismo tiempo sirve de indicador de evaluación al área de producción ya que en ocasiones la falta de producto en el inventario se presenta por problemas productivos en el área de producción y por incumplimiento en las solicitudes realizadas en el pronóstico de la demanda.

Anteriormente en la empresa Lechesan S.A. este término era desconocido para la mayor parte del personal, por lo tanto no se estaba llevando a cabo ningún control sobre esto, únicamente se tenía un indicador de agotados que mostraba los días en que faltó un producto determinado en la bodega. Pero no se tenía ninguna medición del costo de oportunidad al no tener existencia de un producto determinado.

Luego de analizar y revisar este tema se encontró que la principal causa de la rotura de inventario en la empresa era la inadecuada realización del pronóstico de la demanda y por el incumplimiento de las plantas de producción al pronóstico de la demanda que se estaba realizando.

Para llevar a cabo este proceso de control se creó una herramienta en Excel ver **ilustración 22** que permitía llevar un seguimiento diario de las roturas de inventario a los responsables de cada canal, con fin de que el personal comercial y logístico entendiera el concepto se realizaron diferentes charlas para aclarar este tema.

Junto a la herramienta se establecieron un objetivo general y específico con el fin de que los diferentes responsables del control le dieran la importancia necesaria y manejo adecuado a este indicador.

8.7.1 Objetivo General del control. Llevar un análisis estadístico, de las cajas y pesos diario y acumulado, que se dejaron de vender por rotura de inventario.

El estadístico permitirá tener datos más concisos, para tomar medidas correctivas en el área logística específicamente en la cadena de abastecimiento de la compañía, con el fin disminuir el número de roturas de inventario presentadas al mes y a su vez el número de clientes insatisfechos. Este control se empalmará con el control que se lleva sobre agotados en el área logística.

REF.	PRODUCTO	UND o SIX. POR CAJA	30	31	ROTURA DE STOCK CAJAS	VALOR BRUTO ROTURA	DCTO NORMATIVO	TOTAL DCTO	VALOR NETO
0200	LECHE PASTEURIZADA 300ml	60			0	\$ 0		\$ 0	\$ 0
0500	LECHE PASTEURIZADA 600ml	30			0	\$ 0		\$ 0	\$ 0
0800	LECHE PASTEURIZADA 900ml	18			0	\$ 0		\$ 0	\$ 0
0900	LECHE PASTEURIZADA 900ml	18			0	\$ 0		\$ 0	\$ 0
1000	LECHE PASTEURIZADA 1000ml	18			0	\$ 0		\$ 0	\$ 0
1100	LECHE PASTEURIZADA 1000ml	18			0	\$ 0		\$ 0	\$ 0
1200	LECHE PASTEURIZADA 1200ml	16			0	\$ 0		\$ 0	\$ 0
TOTAL LINEA PASTEURIZADA			0	0	0	\$ 0		\$ 0	\$ 0
0009	LECHE UHT X 200 ml ENTERA	60			0	\$ 0		\$ 0	\$ 0
0010	LECHE UHT X 200 ml ENTERA	48			0	\$ 0		\$ 0	\$ 0
0053	LECHE UHT S6X P/ACK X 450 ml DESLACTOSADA	36			0	\$ 0		\$ 0	\$ 0
0030	LECHE UHT S6X P/ACK X 900 ml DESLACTOSADA	2			0	\$ 0		\$ 0	\$ 0
0130	LECHE UHT S6X P/ACK X 1800 ml DESLACTOSADA	2			0	\$ 0		\$ 0	\$ 0
0035	LECHE UHT S6X P/ACK X 900 ml DESCREMADA	2			0	\$ 0		\$ 0	\$ 0
0051	LECHE UHT S6X P/ACK X 450 ml ENTERA	36			0	\$ 0		\$ 0	\$ 0
1069	LECHE UHT S6X P/ACK X 900 ml ENTERA	6			0	\$ 0		\$ 0	\$ 0
1070	LECHE UHT S6X P/ACK X 900 ml BAJA EN GRASA	2			0	\$ 0		\$ 0	\$ 0
1076	LECHE UHT S6X P/ACK X 900 ml ENTERA	2			0	\$ 0		\$ 0	\$ 0
0110	LECHE UHT S6X P/ACK X 1800 ml ENTERA	2			0	\$ 0		\$ 0	\$ 0
TOTAL LINEA UHT			0	0	0	\$ 0		\$ 0	\$ 0
3512	AGUA BOLSITA X 3 Paq X 24 Und X 350 ml	3			0	\$ 0		\$ 0	\$ 0
3511	AGUA BOLSITA X 3 Paq X 24 Und X 600 ml	3			0	\$ 0		\$ 0	\$ 0
3530	AGUA PURIFICADA PET X 600 ml	12			0	\$ 0		\$ 0	\$ 0
3535	AGUA PURIFICADA PET X 600 ml	6			0	\$ 0		\$ 0	\$ 0
TOTAL LINEA			0	0	0	\$ 0		\$ 0	\$ 0

Figura 22. Ilustración. Formato herramienta roturas de inventario

8.7.2 Objetivos específicos del control:

- Permitir, a los jefes de cada canal, determinar la pérdida de venta acumulada en el mes; Para luego ser comparada con el presupuesto del mes y el pronóstico de la demanda de producción.
- Tener un mayor control real sobre la demanda del mes, que no debe ser simplemente llevada sobre el número de unidades vendidas, se debe también tener en cuenta las unidades que se dejaron de vender.

- Alimentar los estadísticos del nuevo procedimiento de control de inventarios que se está implementando.
- Realizar un informe mensual de roturas de inventario, presentado en el comité comercial cada mes.

La herramienta tenía un funcionamiento muy simple, brindaba una tabla en Excel donde el responsable de cada canal podría ingresar el número de cajas de un producto determinado que se dejaron de vender por rotura de inventario, el programa automáticamente lleva el acumulado y muestra los diferentes totales por rotura de inventario ver **ilustración 23**. Para tener claridad sobre el procedimiento ver **anexo 31**.

Este indicador se creó también pensando en una manera de presionar indirectamente desde la presidencia las plantas de producción para el cumplimiento de las solicitudes enviadas en el nuevo pronóstico de la demanda. La presidencia al ver las cifras en valor económico que se perdió en el mes, tomará correctivas en las diferentes plantas de producción. Es una manera de solucionar la falta de atención de algunas plantas por solucionar los diferentes problemas de abastecimiento que se presentan en la empresa.

NOMBRE DEL CANAL		MES												
REF.	PRODUCTO	UNID o SIK. POR CAJA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
TOTAL LINEA														
TOTAL PERDIDA BRUTA POR ROTURA DE STOCK														\$ 0
TOTAL DCTO														\$ 0
TOTAL IVA														\$ 0
TOTAL PERDIDA CON IVA SIN DCTO														\$ 0
TOTAL PERDIDA NETA POR ROTURA DE STOCK														\$ 0

Figura 23. Ilustración. Formato herramienta roturas de inventario

9. EVALUACIÓN PICKING PREVENTA Y AUTOSERVICIOS Y PICKING UHT PARA LA AUTOVENTA

9.1 EL PICKING

Es el conjunto de tareas destinadas a extraer y acondicionar exactamente aquellas cantidades de producto para satisfacer las necesidades de los clientes del CEDI o almacén manifestadas a través de los pedidos.

El picking es la operación más costosa dentro del área logística debido a la cantidad de tiempo y horas hombres necesaria para su realización. Este se considera un momento de verdad en la gestión de la cadena de abastecimiento, pues se deben emplear técnicas que permitan un despacho y cargue de camiones eficiente y efectivo.

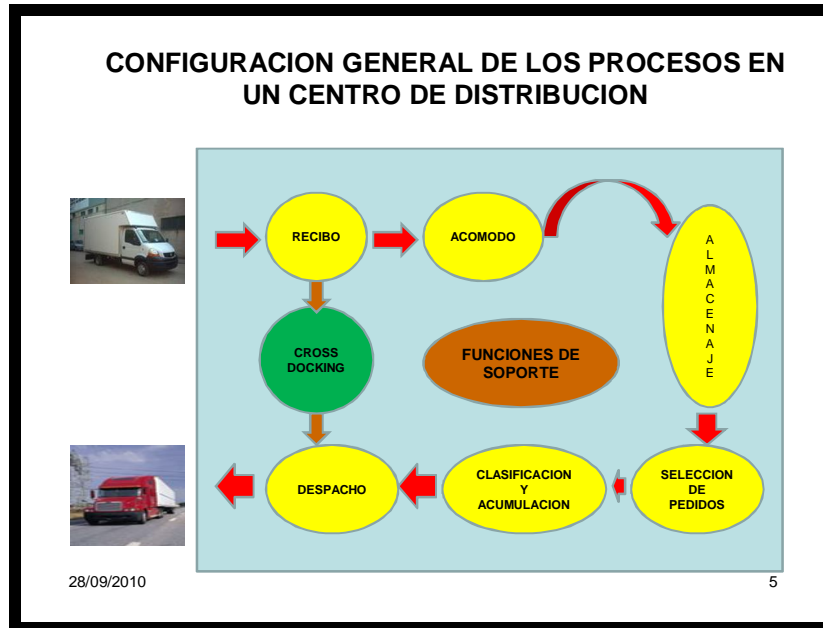
Este se ha convertido en una actividad crítica dentro de un CEDI debido a las diferentes metodologías para embalar los productos dependiendo de cada una de las necesidades de los canales atendidos.

Dentro de un centro de distribución o CEDI se manejan uno procesos casi universales para la mayoría de las empresas la **ilustración 24** muestra la configuración general de los procesos en un CEDI.

9.2 LA GESTIÓN DE PICKING

Se denomina en el campo de la logística al proceso de recogida de material extrayendo unidades o conjuntos empaquetados. Esta gestión se divide en picking

de unidades y picking de cajas, la primera cuando se extraen unidades de una caja y la segunda cuando se extraen cajas de un pallet o contenedor.



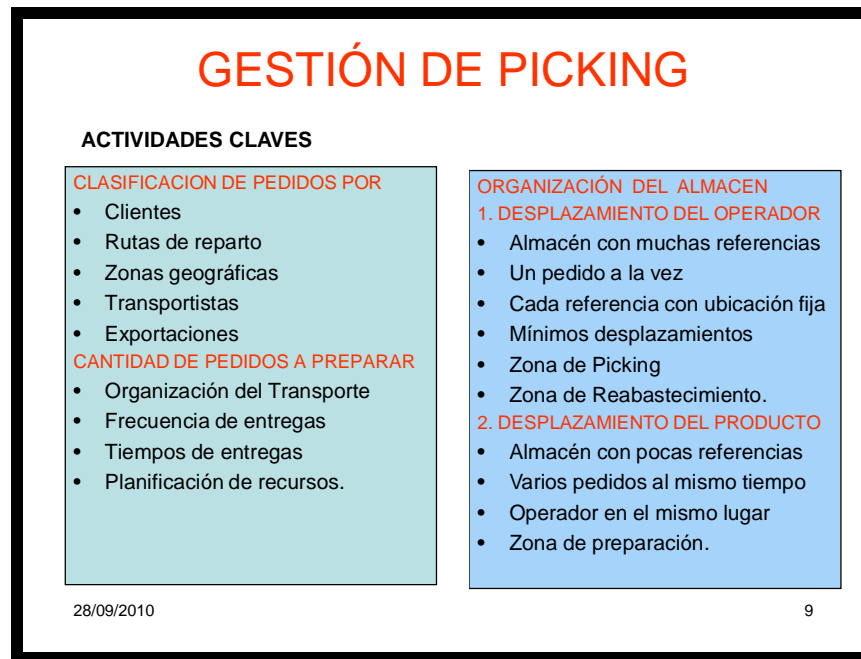
³¹Figura 24. Ilustración. Configuración general de los procesos en un centro de distribución

La gestión de picking tiene como objetivo la mejora de los diferentes procesos de picking, es decir eliminar las diferentes partes improductivas del proceso.

Existen diferentes maneras de realizar el picking denominados batch picking y picking to box, el primero consiste en una extracción conjunta del material de todos los pedidos agrupados y una separación posterior de las cantidades de cada referencia que van en cada pedido. El segundo se basa en una extracción del material agrupado y una introducción directa del mismo en las cajas de envío o en gavetas de recogida en el mismo punto de extracción del material, eliminando así el proceso de separación posterior.

³¹ Fuente: Diapositivas tópicos especiales de logística. Ing Jose Antonio Giraldo Sagra.

Existen actividades claves que se deben llevar a cabo como soporte en de la gestión de picking la **ilustración 25** Muestra una descripción breve de cada una de ellas y los aspectos relevantes que se deben tener en cuenta, al momento de realizarlas.



³²Figura 25. Ilustración. Actividades claves de la gestión de picking

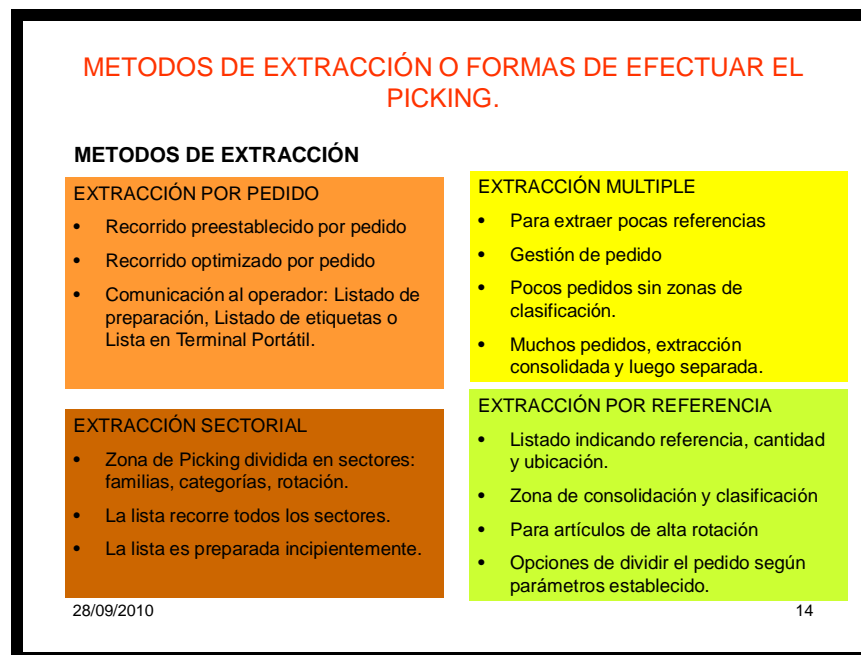
Cuando se habla de extracción de picking se puede hacer referencia a dos métodos generales el **In Situ** donde le hombre viaja a la mercancía y las estaciones de picking donde la mercancía viaja al hombre por medio de medios mecánicos.

Luego de definir el método podemos adentrarnos profundizar en métodos más detallados la **ilustración 26** muestra 4 diferentes métodos de extracción más utilizados por las empresas actualmente.

³² Fuente: Diapositivas tópicos especiales de logística. Ing Jose Antonio Giraldo Sagra.

9.3 PICKING EN LA EMPRESA

Para evaluar los diferentes procesos de picking más importantes dentro de la organización se programaron una serie de actividades. Este punto quedó en una evaluación por salirse del alcance del proyecto, pero se consideró relevante darle a conocer a los jefes logísticos la importancia de la gestión de picking y dar un panorama según los diferentes elementos teóricos expuestos con anterioridad, con el fin de brindar una base para un posterior análisis de mejoramiento de procesos e inversión en nuevas tecnologías que faciliten este ítem.



³³Figura 26. Ilustración. Formas de efectuar el picking

La importancia de mejorar el picking en la empresa es con el fin de poder brindar una atención mucho más rápida a los diferentes canales de la compañía manteniendo los 5 objetivos logísticos ya expuestos con anterioridad, y poder agilizar operaciones logísticas y dedicar mucho más tiempo a la optimización y

³³ Fuente: Diapositivas tópicos especiales de logística. Ing Jose Antonio Giraldo Sagra.

control de los diferentes procesos existentes con miras a prestar un mejor servicio a los diferentes clientes internos y externos de la organización.

Las actividades que se realizaron fueron las siguientes

- Acompañamiento de todo el proceso de picking de preventa, picking autoservicios y picking UHT para la autoventa.
- Toma de tiempos general para el alistamiento
- Identificación de fallas
- Evaluación general del proceso
- Propuestas de mejoramiento.

9.3.1 Picking autoservicios

Participantes del proceso: 2 alistadores

Horario: 10:00pm a 1:30 am

Tipo de picking: Picking cajas

Gestión de picking: no establecido

Metodología picking: In situ

Metodología de extracción: Por pedido

Duración promedio alistamiento: 3 horas

Lugar: Bodega Incolacteos y bodega california. *Ver anexo 3.*

Herramientas a utilizadas.

- Montacargas.
- 2 transportadores de pallets manuales.
- Lapiceros y lápices.
- Calculadoras.
- Pallets o estibas.

Elementos observados

1. Facturación imprime los diferentes pedidos para el canal autoservicios por división.
2. Inicia el alistamiento de autoservicios iniciando con el producto de la división Incolacteos y luego con California siendo este menor.
3. La mayoría de pedidos para el canal autoservicios se hace por cajas.
4. El alistamiento se hace con el montacargas desplazándose por todos los lugares de las bodegas donde se encuentra el pedido.
5. En todo el proceso de alistamiento de autoservicios se está organizando la bodega constantemente para generar espacios.
6. Cada vez que se aliste un pedido se busca espacio para colocar los pedidos de manera ordenada.

9.3.2 Aspectos positivos

- En todo el seguimiento, se resalta el trabajo continuo, y en equipo de los dos alistadores de preventa.
- Personal comprometido.
- Tienen sus propias herramientas de control de inventarios y control de alistamientos.
- Conocimiento de la bodega.
- Buena manipulación de los productos.

9.3.3 Aspectos por mejorar

- Falta de espacio en la bodega, gastan mucho tiempo en la reubicación de productos, para generar espacios para facilitar el alistamiento.
- Demasiados movimientos. Se visita las mismas zonas en repetidas veces en un mismo alistamiento.

- El alistamiento se realiza más que todo por un sistema de memoria; no hay un orden teórico de picking que facilite el alistamiento.
- No existe un control sobre el sistema de inventarios FIFO, alistan el producto que esté al alcance.
- Algunas referencias se encuentran en los segundos pisos de los racks, por la cantidad no es necesario bajar el pallet o estiba completa, por lo que el personal debe encaramarse en el rack para poder alcanzar el producto.
- El multiempaque 7020 y 7135 son iguales lo que cambia es el código de barras, en inventario se encuentra 7020, cuando se necesita 7135 lo que hacen es quitar códigos y pegar los del 7135. lo mismo pasa con los multiempaques 7603 y 7624 de shikis x 4. Pérdida de tiempo buscando códigos, desperdicio de códigos de barra.
- Se presenta en ocasiones faltante de producto, en El sistema hay inventario pero en real no.
- Se presenta una confusión en alistamiento, ya que en varias ocasiones envían leche mezclada desde las otras plantas, y como no se diferencian por el color de las cajas, se alista el producto incorrecto.
- No hay una zona fija para dejar los pedidos de autoservicio, donde halla espacio.
- Desorden en la bodega, debido a la falta de espacio, se bloquean unas zonas para el montacargas, debido a esto se debe hacer trasporte en zorras repetidas veces.

9.3.4 Propuestas de mejora

- Mejoramiento del forecast de la compañía, para pedir lo necesario, y no tener inventario de más en algunas referencias en la bodega, lo que genera un desperdicio de espacio, aumento de costos de almacenamiento, de personal. Además de esto el exceso de inventario es lo que lleva al desorden en la

bodega lo que genera un aumento en los tiempos de alistamiento, por reubicación de producto y difícil movilidad por todos los racks.

- Organizar las bodegas por áreas, o por categorías de producto, para facilitar el alistamiento, actualmente se tiene organizada por productos Incolacteos y productos de California y productos Lechesan.
- Plantear un plan de mejoramiento de diseño de plantas.
- Filtrar los diferentes cargues y alistamientos que pasan en facturación, para que se ordene de manera que la lista de productos sea una guía de puntos por donde debe ir el alistador. Esto con el fin de disminuir los movimientos y así disminuir tiempos.
- Que los alistadores registre a medida que se esté alistando el producto, todas las anomalías que se presentan, por motivo de desorden, falta de espacio o inexistencia de producto facturado.
- Elaborar un programa que garantice el sistema FIFO. Ver **Cuadro fechas de vencimiento**.
- Elaborar mapas de picking en la bodega luego de la organización realizada.
- Inversión de nuevas herramientas tecnológicas que faciliten el picking.
- Inversión en racks dinámicos.

9.3.5 Picking preventa

Participantes del proceso: 2 alistadores

Horario: 1:30 am a 6:00 am

Tipo de picking: Picking Cajas y Unidades

Gestión de picking: Batch picking y picking to box

Metodología picking: In situ

Metodología de extracción: Por pedido

Duración promedio alistamiento: 30 minutos por ruta

Lugar: Bodega Incolacteos y bodega california. **Ver anexo 3.**

Herramientas a utilizadas.

- Montacargas.
- 2 transportadores de pallets manuales.
- Lapiceros y lápices.
- Calculadoras.
- Pallets o estibas.

Elementos observados

1. Facturación imprime un resumido general y uno para cada una de las 9 rutas de preventa.
2. Revisan el inventario de unidades, y el resumido para ver las necesidades de estas.
3. Cuadran el inventario de alistamiento de preventa, según el resumido para hacer el respectivo alistamiento de pallets, y el control de inventarios.
4. Acomodan devoluciones.
5. Luego de finalizar el alistamiento de autoservicios, se revisa las el inventario de unidades ubicado en un estante especial dentro de la bodega California. (**Ver anexo 3**) y se compara con el resumido de preventa, para preparar el alistamiento.
6. Con ayuda del montacargas se ubican los pallets en la bodega California. (**Ver anexo 3**) de los productos de mayor demanda según el resumido general. Se ubican pallets exactamente con el producto que muestra el resumido general.
7. Realizan un inventario del producto ubicado
8. Con ayuda del transportador de pallets manual, se inicia el alistamiento, en promedio se gastan 30 minutos por ruta cada uno.
9. Luego de tener listo todas las rutas, se procede a revisar los saldos para verificar que no quedó producto por alistar o se alistó producto de más. Estos saldos los verifican con el cuadro de inventario que ellos realizan.
10. Cada uno hace una revisión cargue de las rutas que el otro alisto, para tener mayor claridad y control de estas.
11. Finalmente se traen los productos fríos como refrescos, yogures, y kumis.

12. La primera Ruta llega a las 4:30 a partir de ahí se supervisa el cargue de las rutas de preventa hasta las 6:00am

9.3.5.1 Aspectos Positivos

- Es el picking mas organizado de la organización ya que empíricamente los dos alistadores han puesto en práctica diferentes aspectos teóricos para una buena gestión de picking, ejemplo claro el **batch picking**.
- En todo el seguimiento, se resalta el trabajo continuo, y en equipo de los dos alistadores.
- Personal comprometido.
- Tienen sus propias herramientas de control de inventarios y control de alistamientos.
- Conocimiento de la bodega.
- Buena manipulación de los productos.

9.3.5.2 Aspectos por mejorar

- Falta de espacio en la bodega, gastan mucho tiempo en la reubicación de productos, para generar espacios para facilitar el alistamiento.
- Mucho papeleo, un solo pedido tiene una factura para Incolacteos y para California.
- Demasiados movimientos. Se visita mismas zonas repetidamente en un mismo alistamiento.
- No existe un control sobre el sistema de inventarios FIFO, alistan el producto que esté al alcance.
- Con una preventista se presenta el problema con el néctar de 200 en oferta sixpack, ella no informa el pedido en sixpack, y se alistan son unidades.

- Se presenta en ocasiones faltante de producto, en El sistema hay inventario pero en real no.

9.3.5.3 Propuestas de mejora

- Mejoramiento del pronóstico de la demanda de la compañía, para pedir lo necesario, y no tener inventario de más en algunas referencias en la bodega, lo que genera un desperdicio de espacio, aumento de costos de almacenamiento, de personal. Además de esto el exceso de inventario es lo que lleva al desorden en la bodega lo que genera un aumento en los tiempos de alistamiento, por reubicación de producto y difícil movilidad por todos los racks.
- Organizar las bodegas por áreas, o por categorías de producto, para facilitar el alistamiento.
- Filtrar los diferentes cargues y alistamientos que pasan en facturación, para que se ordene de manera que la lista de productos sea una guía de puntos por donde debe ir el alistador. Esto con el fin de disminuir los movimientos y así disminuir tiempos.
- Que los alistadores registre a medida que se estén alistando el producto, todas las anomalías que se presentan, por motivo de desorden, falta de espacio o inexistencia de producto facturado.
- Elaborar un programa que garantice el sistema FIFO. Ver **Cuadro fechas de vencimiento**.
- Elaborar mapas de picking en la bodega luego de la organización hecha.
- Inversión de nuevas herramientas tecnológicas que faciliten el picking.

9.3.6 Picking UHT Autoventa y Lechesan autoservicios

Cabe aclarar que esta operación de picking fue implementada por el jefe logística, luego de una sugerencia hecha posterior a la revisión del primer proceso de cargue en la empresa donde el producto UHT no estaba listo y cada contratista

se dirigía a la bodega de Lechesan, donde un personal encargado de la bodega le suministraba el producto que se mostraba en la factura. Para tener claridad sobre el nacimiento de este proceso de picking se recomienda revisar el capítulo 11 **Cargue leche pasteurizada y UHT.**

Participantes del proceso: 1 alistador

Horario: 10:00pm a 6:00 am

Tipo de picking: Picking Cajas y Unidades

Gestión de picking: Picking to box

Metodología picking: In situ

Metodología de extracción: Por pedido

Duración promedio alistamiento: 4 minutos 25 segundos promedio por ruta. **Ver anexo 32** para ver los tiempos registrados.

Lugar: Bodega Lechesan y Jaula. **Ver anexo 3.**

Herramientas a utilizadas

- Zorras
- Castillos azules.
- Lapiceros y lápices.
- Calculadoras.
- Pallets o estibas.

Elementos observados

- Los cargues son impresos a las 10:30 por facturación.
- El facturador de preventa organiza los cargues en cada una de las gavetas dispuesta para cada una de las rutas.

- Luego de tener los diferentes cargues el alistador separa el resumido de Lechesan para los de autoservicios y convierte a sixpack las unidades de producto.
- Por medio de un archivo en Excel se hace el resumido para el alistamiento de las BUSI.
- Inicia el alistamiento utilizando la zorra basados en las diferentes facturas de las rutas y en los resúmenes de las BUSI y los autoservicios.
- Dentro de la bodega Lechesan selecciona los productos que se encuentran en la factura y los ubica en la zorra, para luego llevarlo a la zona en el muelle asignado para cada ruta. Este proceso se repite la veces que sea necesario para completar el pedido.

9.3.6.1 Aspectos positivos

- Conocimiento del alistador de las bodegas y de los diferentes productos de la empresa.
- Personal comprometido.
- Organización del tiempo para poder cumplir con el objetivo del alistamiento de pedido a tiempo.
- Manipulación correcta de los pedidos.
- Herramientas de control que apoyan el proceso.

9.3.6.2 Aspectos por mejorar

- Bodega de Lechesan demasiado pequeña.
- El alistador realiza muchos movimientos y el alistamiento lo realiza según las necesidades del pedido y no por medio de un parámetro.
- No existe un control sobre el sistema de inventarios FIFO.
- La organización de la bodega no es la adecuada.

- La demarcación de las zonas de la bodega es desordenada con papeles y marcador.
- La zona para ubicar el producto alistado es muy pequeña y no hay una zona demarcada para esto.
- Dentro de la bodega el montacargas no tiene acceso.

9.3.6.3 Propuestas de mejora

- Realizar plan de inversión para ampliación y rediseño de la bodega de Lechesan.
- Organizar los productos en la bodega por rotación.
- Elaborar un programa que garantice el sistema FIFO. Ver **Cuadro fechas de vencimiento**.
- Elaborar mapas de picking en la bodega luego de la organización hecha.
- Inversión de nuevas herramientas tecnológicas que faciliten el picking.
- Demarcar las zonas en el muelle para ubicar el producto alistado.
- Plan de inversión de ampliaciones muelle.
- Filtrar los diferentes cargues y alistamientos que pasan en facturación, para que se ordene de manera que la lista de productos sea una guía de puntos por donde debe ir el alistador. Esto con el fin de disminuir los movimientos y así disminuir tiempos.

10. MEJORAMIENTO CARGUE LECHE PASTERIZADA Y UHT

El proceso de cargue de pasteurizada y UHT es uno de los principales procesos logísticos que se maneja en el área logística de la empresa Lechesan S.A. este hace parte de la logística de atención de la auto venta correspondiente al canal TAT. Y es donde finaliza la gestión de picking.

Para analizar el proceso de cargue fue necesario tener en cuenta varios factores que son base para el desarrollo de éste. Dentro de estos factores se encuentran los siguientes.

Personal que participa en la operación, la importancia de conocer el número de personas encargadas es con el fin de evaluar cómo se están repartiendo las diferentes actividades y que tan eficientes está siendo cada uno dentro del proceso. Como la operación de cargue inicia a las 3:30 am es importante conocer que personas participan con el fin de conocer los gastos generados por el número de horas nocturnas trabajadas.

Elementos de la operación y tiempos, como se conoce, todo proceso está compuesto por varias actividades que llevan a conformar un conjunto de elementos que se deben llevar a cabo ordenadamente para poder cumplir el fin de la operación. Al identificar los diferentes elementos claves dentro del proceso se pueden realizar diferentes análisis y tomas de tiempo con el fin de poder identificar los cuellos de botella presentes.

Lugares donde se realiza el proceso, toda la operación se realiza en diferentes lugares dentro de lo que se considera área logística de la organización, la finalidad de conocer estos lugares es poder analizar las características de cada uno de

ellos y su influencia en el proceso. Además de evaluar si el lugar y el espacio es el adecuado para llevar a cabo una operación óptima.

Recursos físicos utilizados, Para la operación de cargue los diferentes participantes deben contar con herramientas de apoyo que facilitan el desarrollo de las diferentes actividades, es necesario evaluar si las herramientas son la adecuadas y al mismo tiempo indagar sobre nuevas herramientas más modernas con el fin de elaborar planes de inversión.

Organización de turnos para el cargue, la empresa cuenta actualmente con 59 rutas de auto venta, es lógico pensar que no todas la rutas pueden ser atendidas al mismo tiempo, por lo tanto la empresa tiene un horario especial para cada una del rutas. Es relevante poder analizar cómo es la organización de estos turnos de cargue.

Capacidad de atención, todos los procesos tienen una capacidad máxima dependiendo del fin de éste, la operación de atención tiene una capacidad máxima de vehículos atendidos, es bueno analizar cuál es esta capacidad para conocer si la organización de turnos es la adecuada para el aprovechamiento óptimo en los diferentes intervalos de tiempo.

Características de los vehículos, en la empresa los diferentes contratistas cuentan cada uno con su propio vehículo, aunque se busca manejar un estándar de vehículo no se logra. El análisis para este punto es observar como inciden las características de los vehículos en el proceso.

Luego de tener establecidos los factores a tener en cuenta en el análisis se programaron una serie de actividades para poder observar el proceso y así poder hacer su respectivo análisis e implementación de mejoras.

- Observación continua general de la operación desde las 3:30 am hasta la finalización a las 6:00 am.
- Elaborar diagrama del proceso observado.
- Descripción de lo observado acerca de los diferentes factores establecidos.
- Registro de elementos.
- Simulación toma de tiempos.
- Toma de tiempos.
- Identificación cuello de botella.
- Elaborar propuestas de mejora.
- Implementación de las propuestas viables.

El resultado luego de realizar las actividades programadas fue el siguiente:

10.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO. Ver anexo 12

1. El contratista llega en su vehículo según el horario que le corresponde (Dispone de 30 minutos para realizar la operación).
2. Si tiene producto del día anterior lo descarga primero en la portería para no tener confusión al momento de hacer el nuevo cargue.
3. Se baja antes de parquear el vehículo contra el muelle y abre las puertas de la cabina.
4. Vuelve a subir a su vehículo y termina de parquear en reversa contra el muelle.
5. Se baja de su vehículo sube las escaleras, informa al supervisor de su llegada, coge un zorra y se dirige hacia la primera bodega.
6. Se verifica la ruta, la factura y la persona encargada en la bodega Lechesan. Ver anexo 3. Inicia alistar el producto.
7. Luego de verificar que el producto sea el correcto el contratista se dirige a su vehículo y descarga el producto en frente de él.
8. Luego se dirige al cuarto frío con la zorra y carga los cestillos de leche pasterizada en la zorra para luego llevarlos al frente de su vehículo y

descargarlo, esta operación la repite las veces que sea necesario hasta que tiene el producto completo.

9. Luego de tener el producto completo, llama a un despachador para que realiza la verificación del producto que sale. Y lo contrasta con lo que se encuentra en la factura.
10. Luego de hacer el chequeo, el contratista se dispone a cargar el producto del muelle a su vehículo.
11. Luego sube a su vehículo.
12. Se dirige a la portería donde descargó el producto del día anterior y lo vuelve a cargar.
13. Salida de la empresa y realización de la ruta.
14. Cuando termina de hacer su ruta, vuelve a la empresa y reporta el producto vendido. El cual es revisado por los encargados de devoluciones, hay un % de devoluciones máximo permitido por la empresa.
15. luego de esto el encargado de las devoluciones hace el reporte para sus respectivos cambios en la facturación. También para determinar si el producto se debe destruir o si entra de nuevo a inventario, si es así debe reportar para realizar de nuevo el cargue al inventario.
16. El contratista se acerca a facturación para hacer la liquidación del producto del día, y su vez se realiza el pedido del día siguiente basado en el sugerido dado por los supervisores de venta.

10.2 PERSONAL QUE PARTICIPA EN LA OPERACIÓN

- Contratistas
- 3 Encargados bodega Lechesan
- 1 responsable cava
- 4 despachadores

10.3 RECURSOS FÍSICOS UTILIZADOS

- Pallets
- Transportadores manuales
- Cestillos
- Zorras
- Calculadoras
- Papelearía
- Lapiceros

10.4 LUGARES DONDE SE REALIZA EL PROCESO. Ver anexo 3. Plano de la empresa.

- Cuarto frío.
- Bodega Lechesan.
- Muelle.

10.5 REGISTRO DE ELEMENTOS DE LA OPERACIÓN

Tabla 8. Registro de elementos para toma de tiempos cargue leche pasteurizada y UHT

REGISTRO DE ELEMENTOS			
Registro No:			
Nombre del proceso:	Cargue Rutas		
Canal:	TAT Auto venta		
Analista:	Eduardo Mateus		
Número	Nombre	Descripción Detallada	Descripción para análisis
1	Alistamiento del vehículo	El contratista parquea en el muelle, abre las puertas del vehículo.	Desde que Parquea el vehículo hasta que abre las puertas del furgón.

2	Búsqueda de la zorra	El contratista busca la zorra para iniciar operación de cargue.	Desde que abre las puertas del furgón hasta cuando encuentra la zorra.
3	Entrega de cargue UHT	El contratista espera a que el producto uht sea entregado por el despachador de la bodega de Lechesan.	Desde que encuentra la zorra hasta que le entregan el producto uht correspondiente a la ruta.
4	Transporte del cargue UHT	El Contratista lleva los productos desde la bodega hasta la zona de cargue al frente del vehículo.	Desde que le entregan el producto uht hasta que deja el producto en la zona de descargue.
5	Transporte cargue pasteurizada	El contratista busca el producto según el cargue, en el cuarto frio donde se encuentra las leches pasteurizadas, lo acomoda en la zorra para llevarlo a la zona de cargue al frente del vehículo. Además busca el llamado ponche, leche pasteurizada que le sobro del día anterior y la empresa la almacena en el cuarto frio para conservar la cadena de frio.	Desde que deja el último producto uht hasta cuando deja la leche pasteurizada en la zona de cargue.
6	Espera atención del supervisor de cargues	El Contratista espera a que un despachador de cargue lo atienda para verificar que lo alistado para el cargue coincida con el sugerido.	Desde que deja el último producto de leche pasteurizada hasta cuando el despachador de cargue inicia el conteo.
7	Atención del despachador	El despachador de cargue, verifica que el cargue coincida con lo que está en el sugerido. Además de contar el número de cestillos.	Desde que el despachador de cargue inicia el conteo hasta cuando termina de verificar.
8	Cargue del producto al Furgón	El contratista carga el producto dentro del furgón.	Desde que el supervisor de cargue termina de verificar hasta cuando el contratista termina de cargar todo el producto en el furgón.

9	Salida del vehículo	El contratista prende el vehículo, para la salida a la ruta.	Desde que termina de cargar todo el producto en el furgón hasta cuando el vehículo sale de la zona de descargue.
---	----------------------------	--	--

10.6 TOMA DE TIEMPOS GENERALES

Se realizó un estudio de tiempo cronometrado, basados en los diferentes elementos registrados con anterioridad. Este se realizó a 10 rutas elegidas al azar en diferentes momentos de la operación de cargue.

Se utilizó el siguiente formato para la toma de tiempos.

TIEMPOS DE CARGUE RUTAS AUTOVENTA																			
Nombre del Proceso:						Fecha:													
Ruta:						Canal:													
Nombre del Vendedor:						Hora de Inicio de Control:													
Nombre del Ayudante:						Hora Finalización Control:													
Ciclo	1. Alistamiento del vehículo		2. Búsqueda de la zorra		3. Entrega carga UHT		4. Transporte del cargue UHT		5. Transporte cargue pasteurizada		6. Espera atención del supervisor		7. Atención del despachador		8. Cargue del producto al Furgón		9. Salida del vehículo		
	V	T.O	V	T.O	V	T.O	V	T.O	V	T.O	V	T.O	V	T.O	V	T.O	V	T.O	
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																			

³⁴Figura 27. Ilustración. Formato para toma de tiempos cargue leche pasteurizada y UHT

³⁴ Fuente: Autor de este documento.

El resultado de la toma de tiempos mostró que en promedio una ruta gastaba 26 minutos en realizar la operación de carga. Y los elementos cuello de botella es el de entrega cargue uht y transporte de pasterizada.

10.7 ORGANIZACIÓN TURNOS DE CARGUE

La organización de turnos de cargue está programada de acuerdo a un intervalo de tiempos de 30 minutos iniciando desde las 3:30 am como se observa en la **tabla 9** el muelle está dividido en 5 zonas A B C D y E la diferencia de la zonas se diferencian por la altura del muelle en cada una de ellas. La asignación de horarios a cada ruta se realiza dependiendo de la lejanía de la zona de atención da cada ruta.

10.8 CAPACIDAD DE ATENCIÓN

Toda la operación logística tiene una capacidad de atención de máximo 12 rutas al mismo tiempo, según lo observado en ocasiones cuando las rutas incumplen su horario y llegan en horarios donde se están atendiendo otras rutas, el muelle se satura con más de 12 rutas generando un gran tráfico de personal en el muelle y en las diferentes bodegas lo que demora el procesos y genera más riesgo de accidentes entre los participantes de la operación. Además de esto el tiempo de espera para ser atendido por los despachadores aumenta.

En las diferentes observaciones que se realizaron de la operación se notó que máximo se pueden atender 12 rutas al mismo tiempo para que la operación fluya de manera normal.

10.9 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS VEHÍCULOS

Camionetas pequeñas de furgón o estacas con capacidades que van desde 1 a 1.5 toneladas. La altura de los furgones varía desde 0.8 a 1.5 metros. Esta

diferencia de altura dificulta el proceso de cargue del muelle a la camioneta, debido a que en ocasiones toca lanzar los cestillos de producto, originando daños a los cestillos y posteriormente a las unidades de producto. Adicional los esfuerzos y movimientos realizados por el contratista pueden traer secuelas a largo plazo en su salud.

³⁵Tabla 9. Organización turnos de cargue

HORARIO CARGUE CONTRATISTAS														
MODULO	A			B			C			D			E	
HORA			B. CENTRO		B PIEDECUEST	B ZAPAMANGA								
3:30 A 4:00							26	36	90	48	51	10		
4:00 A 4:30	22	5	6	16	18	38								
4:30 A 5:00		12	4	3	20	34	35	52	13	9	24	49	45	2
5:00 A 5:30		28	55	41		21	80	1	32					
5:30 A 6:00	31	59	46	23	39	25	27	19	37					

10.10 ANÁLISIS DE LA OPERACIÓN

Luego de haber revisado la operación de cargue repetidas veces e identificado los diferentes factores que influyen dentro de esta se pudo concluir lo siguiente:

10.10.1 Aspectos positivos

- La operación cumple con su objetivo de atender las rutas del canal auto venta.
- El proceso actual es mecánico y conocido por todos los participantes de la operación.
- La organización por intervalos de tiempo permite un mayor orden en el tráfico del muelle y por consiguiente de la rapidez del proceso.

³⁵ Lechesan S.A.

- Los despachadores tienen conocimiento de los producto y del comportamiento de las rutas con el fin de de identificar anomalías y reportarlas.
- Los contratistas son antiguos y están acoplados a la operación.

10.10.2 Aspectos por mejorar

- El muelle, zona principal donde se realiza el proceso no es el adecuado debido al poco espacio y señalización que existe en este, generando problema de tráfico y de desorden al momento de ubicar el producto frente a los vehículos.
- El tiempo de entrega del producto UHT es demorado generando un cuello de botella.
- El tiempo de búsqueda y transporte de producto pasteurizado es alto generando el segundo cuello de botella.
- Los contratistas no cumplen con el horario asignado para el cargue, lo que genere en ocupaciones saturación de la operación por sobrepasar la capacidad de atención.
- No hay ningún control sobre el cumplimiento del horario.
- Exceso de personal del área logística en la operación, para la entrega de UHT se están utilizando tres personas.
- No es necesario tantos despachadores en la operación.
- No existen herramientas tecnológicas que faciliten la operación.
- Los vehículos tienen características distintas lo que no permite hacer algún estándar en el proceso y en el muelle. Y dificulta el cargue a la camioneta en varias ocasiones.
- La distancia del vehículo al muelle no es la adecuada, es muy grande lo que dificulta el proceso de cargue en el furgón.

10.10.3 Propuestas de mejoramiento

1. Establecer el alistamiento de producto UHT con el fin de tener listo los pedidos al iniciar la operación de cargue. Y disminuir los tiempos del cuello de botella. (***ver picking uht, capítulo 9***)
2. Establecer el alistamiento de leche pasteurizada con el fin de tener listos los pedidos UHT. Y disminuir los tiempos del cuello de botella.
3. Plan de inversión para ampliación del muelle y señalización de éste.
4. Llevar un control sobre el cumplimiento de horario de los contratistas.
5. Llevar un control sobre los tiempos de atención por ruta.
6. Invertir en herramientas modernas que faciliten la operación y control de la operación.

De las diferentes propuestas hechas se seleccionaron la 1, 2, 4 y 5 con el fin de elaborar un plan y su respectiva implementación.

10.11 ALISTAMIENTO UHT

10.11.1 Objetivo general

- Disminuir los tiempos en el elemento cuello de botella, entrega de leche UHT.

10.11.2 Objetivos específicos

- Brindar un mejor servicio a los contratistas clientes externos de la empresa.
- Agilizar el proceso en busca de una rápida evacuación y salida rápida al mercado.
- Eliminar las horas hombres nocturnas generadas por este proceso. Pasar de 3 personas a 1 persona.

- Trasladar 1 despachador a la realización de actividades diurnas en el área logística.

10.11.3 Plan de acción

- Dejar solo una persona encargada de la bodega de Lechesan en la operación de cargue encargada de alistar el producto UHT de las diferentes rutas.
- Pasar de 8 personas participando en el proceso a únicamente 5 personas.
- Utilizar las facturas generadas y resumidos impresos por facturación de los diferentes cargues para alistar pedido por pedido según lo contenido en la factura.

10.11.4 Implementación

La implementación de este punto fue gestionada directamente por el jefe de logística de la operación luego de escuchadas las diferentes propuestas de mejoramiento.

Se cambio el horario de trabajo de las 3 auxiliares encargados de entregar el producto en la bodega de Lechesan. Un auxiliar se trasladó al horario diurno, otro se ubicó como apoyo en el despacho en el momento del cargue y el último se asignó como responsable de la operación de picking de uht. Con un horario de 10:00pm a 6:00am. Esto con el fin de tener el producto UHT listo en la operación.

La implementación de esta mejora dio como resultado el proceso de picking uht expuesto anteriormente.

Luego de la implementación se volvieron a tomar los tiempos de la operación cambiando el elemento número 3. El nuevo registro de elementos fue el siguiente:

El resultado de esta mejora fue pasar de un promedio de 26 minutos de duración por ruta a un promedio de 20 minutos en la operación de cargue por ruta. Un ahorro de 6 minutos por ruta y al mismo tiempo un ahorro de dinero por la disminución de horas hombre nocturnas.

10.12 ALISTAMIENTO LECHE PASTEURIZADA

10.12.1 Objetivo general

- Agilizar la operación de cargue disminuyendo los tiempos del principal elemento cuello de botella, transporte leche pasteurizada.

Tabla 10. Nuevo registro de elementos para toma de tiempos cargue leche pasterizada y UHT.

REGISTRO DE ELEMENTOS			
Registro No:			
Nombre del proceso:	Cargue Rutas		
Canal:	TAT Auto venta		
Analista:	Eduardo Mateus		
Número	Nombre	Descripción Detallada	Descripción para análisis
1	Alistamiento del vehículo	El contratista parquea en el muelle, abre las puertas del vehículo.	Desde que Parquea el vehículo hasta que abre las puertas del furgón.
2	Búsqueda de la zorra	El contratista busca la zorra para iniciar operación de cargue.	Desde que abre las puertas del furgón hasta cuando encuentra la zorra.
3	Búsqueda de cargue UHT	El contratista busca el pedido de uht ya listo en su zona de cargue.	Desde que encuentra la zorra hasta que le entregan el producto uht correspondiente a la ruta.
4	Transporte del cargue UHT	El Contratista lleva los productos desde la bodega hasta la zona de cargue al frente del vehículo.	Desde que le encuentra el producto uht hasta que deja el producto en la zona de descargue.

5	Transporte cargue pasteurizada	El contratista busca el producto según el cargue, en el cuarto frío donde se encuentra las leches pasteurizadas, lo acomoda en la zorra para llevarlo a la zona de cargue al frente del vehículo. Además busca el llamado ponche, leche pasteurizada que le sobro del día anterior y la empresa la almacena en el cuarto frío para conservar la cadena de frío.	Desde que deja el último producto uht hasta cuando deja la leche pasteurizada en la zona de cargue.
6	Espera atención del supervisor de cargues	El Contratista espera a que un despachador de cargue lo atienda para verificar que lo alistado para el cargue coincida con el sugerido.	Desde que deja el último producto de leche pasteurizada hasta cuando el despachador de cargue inicia el conteo.
7	Atención del despachador	El despachador de cargue, verifica que el cargue coincida con lo que está en el sugerido. Además de contar el número de cestillos.	Desde que el despachador de cargue inicia el conteo hasta cuando termina de verificar.
8	Cargue del producto al Furgón	El contratista carga el producto dentro del furgón.	Desde que el supervisor de cargue termina de verificar hasta cuando el contratista termina de cargar todo el producto en el furgón.
9	Salida del vehículo	El contratista prende el vehículo, para la salida a la ruta.	Desde que termina de cargar todo el producto en el furgón hasta cuando el vehículo sale de la zona de descargue.

10.12.2 Objetivo general

- Brindar un mejor servicio a los contratistas clientes externos de la empresa.
- Agilizar el proceso en busca de una rápida evacuación y salida rápida al mercado.

10.12.3 Plan de acción

- Evaluar la posibilidad de asignar un auxiliar que se encargue del alistamiento de leche pasteurizada.
- Toma de tiempos de simulación de picking de leche pasteurizada.
- Evaluar la posibilidad de asignar tiempo del picking de UHT al picking de pasteurizada.

10.12.4 Implementación

La evaluación de la posibilidad de trasladar un despachador a un alistador de leche pasteurizada, se basa en el número de horas hombres nocturnas que va generar ya que principalmente pasaría un despachador que inicia su horario desde las 3:30 am a 6:00 am generando solo 2 horas y media de recargos nocturnos a un alistador de pasteurizada que inicia su horario de 10:00 pm a 6:00 am serían 8 horas nocturnas por 30 días de trabajo al mes serían 240 horas con recargo nocturno.

El otro factor que influye son las condiciones de trabajo, el alistamiento de leche pasteurizada se debe hacer en el cuarto frío que tiene una temperatura de 4 grados centígrados, es necesario evaluar que dotación y en qué tiempo se le debe dar rotación al personal que trabajen estas condiciones.

Para poder hallar un promedio del tiempo de alistamiento por ruta de leche pasteurizada se realizó una simulación de alistamiento de las primeras rutas que ingresan a la operación. Haciendo una toma de tiempo general del alistamiento. Esta simulación se logró hacer por medio del encargado del picking de UHT ya que se encontró que en la operación se podría hacer una pausa a de 2:30am a 3:30am para alistar leche pasteurizada y dejar pendiente el alistamiento de UHT de las rutas correspondientes al intervalo de tiempo de 5:00 a 6:00am.

La idea es tener listos los cargues de esta ruta en una estiba y dejarlos en el muelle en la zona de cargue correspondiente a cada ruta.

El resultado de la toma de tiempos general fue el siguiente:

Tabla 11. Tiempos de prueba picking leche pasteurizada

NO	RUTA	TIEMPO (min - seg)	
1	6	5	21
2	BUSI PIEDECUESTA	6	39
3	BUSI CENTRO	9	32
4	7	1	44
5	10	4	24
6	36	6	18
7	5 Y 6	8	46

TIEMPO PROMEDIO POR RUTA	7 MIN	10 SEG
---------------------------------	--------------	---------------

El día en que se hizo el simulacro de alistamiento del cargue de pasteurizada de las primeras rutas, se encontró que este no afectaba la operación de picking de UHT ya que podía posponer el alistamiento de UHT de las rutas con los últimos turnos de cargue. Al ver este fenómeno se estableció inmediatamente el alistamiento de pasteurizada de estas 8 rutas.

Luego de establecer esta nueva actividad de alistamiento de rutas se realizó nuevamente una toma de tiempo para estas rutas para observar las mejoras en el proceso eliminando el elemento 5.

El promedio de tiempo de la operación de cargue para estas rutas fue de **14 minutos**.

El proceso de implementación para todas las rutas quedó pendiente, porque los responsables del área querían evaluar mejor las diferentes prevenciones que se deben tener para mantener a un auxiliar trabajando bajo las condiciones del cuarto frío. Debido a que en ocasiones pasadas los operarios que han hecho labores largas en este lugar presentaban algunas molestias en su salud.

Con estas pequeñas mejoras se logró brindar un mejor servicio a los contratistas clientes externos de la organización, y se agilizó y se tuvo un mayor control de toda la operación de cargue. Además de esto la compañía se generó un ahorro por la disminución de horas hombres nocturnas que se estaban generando por la gran cantidad de personal que participaba en este proceso.

11. EVALUACIÓN ENTREGA CANAL AUTOSERVICIOS

La entrega del canal autoservicios es la entrega más exigente debido a que los autoservicios exigen horarios especiales de entrega y cada autoservicio presenta necesidades puntuales en el servicio.

Al entrar a la empresa se observó que había una preocupación por los jefes de los canales debido a los tiempos largos de entrega que se presentaba en el canal, Se presentó la solicitud por parte de ellos de hacer una revisión de la entrega con el objetivo de observar y analizar los diferentes factores que estaban demorando esta operación se recomendó un análisis especial a la ruta 80 donde se estaban presentando mas anomalías. Para observar el informe realizado para esta ruta observar **anexo 33**.

Se realizaron diferentes salidas con las rutas de autoservicio en distintos días de la semana con el fin de realizar un seguimiento y poder analizar la situación de esta operación.

11.1 EL PROCESO GENERAL OBSERVADO. *Ver anexo 23.*

1. Luego de cargar los productos en la empresa.
2. El conductor se dirige hacia el punto programado para la entrega del pedido.
3. Espera a que sea atendido.
4. Parquea el vehículo.
5. El conductor se baja del vehículo y abre el furgón.
6. Si tiene ayudante el ayudante se monta en el furgón para ir seleccionando los productos que deben ser entregados y pasarlos al personal de ayuda. Si el pedido es demasiado grande se asignan tres personas para la entrega del pedido.

7. Dependiendo del pedido se utiliza la zorra, para llevar el producto a donde el cliente lo solicite.
8. Si no se utiliza la zorra, el producto se lleva al hombro.
9. Luego de descargar el pedido completo, se espera a que el personal encargado de la recepción del pedido verifique y firme la factura.
10. Se cierran las puertas del furgón.
11. Se dirige hacia el próximo cliente.

11.2 SEGUIMIENTO ESPÍA DE RUTA

Para llevar a cabo un mejor análisis, se realizó un seguimiento de una ruta de manera que los trabajadores no notaran la presencia del seguimiento el resultado fue el siguiente:

- El vehículo utilizado presentó fallas mecánicas el día del seguimiento lo que impidió la salida a tiempo en la entrega. Según las averiguaciones este vehículo presenta fallas mecánicas continuas.
- Tiene que hacer recargue de producto en la empresa.
- El conductor no portaba el uniforme de la empresa.
- El vehículo dura parqueado en algunos puntos hasta más de una hora sin observar ninguna actividad de descargue.
- Algunos puntos son atendidos rápidamente.
- Hacen recorridos muy largos y no tienen establecidos una ruta de entrega lo que genera altos costos de la gasolina.

11.3 SEGUIMIENTO DENTRO DE LA RUTA

Los otros seguimientos se hicieron dentro de la ruta y lo observado fue el siguiente:

- Los tiempos de espera para la atención en algunos puntos es muy larga debido a la desorganización de la logística y a las filas de espera generadas por otras empresas proveedoras.
- La capacidad del vehículo no alcanza para cargar todas las entregas, es necesario volver a la empresa para recargar.
- El personal conoce el proceso, y busca la manera de agilizar el proceso de entrega, como por ejemplo descargando el producto cuando no es gran volumen y dejar a uno de los auxiliares esperando el turno de atención, mientras el otro auxiliar se dirige a entregar a otro punto de poco volumen.
- La ruta se hace dependiendo de las necesidades de los principales autoservicios que exigen cumplimiento de horario ejemplo Carrefour, algunos puntos son más flexibles con los horarios de entrega, pero se presentan problemas por excederse demasiado en esa flexibilidad de horario brindada por esos puntos.
- Los responsables conocen los días en que grandes proveedores entregan en algunos puntos principales lo que hace demorado el proceso, el problema que se está presentando es que se programa la entrega cuando estos proveedores están entregando y en los autoservicios les dan prioridad lo que genera tiempos de espera muy largos y por la poca flexibilidad del autoservicio hay que esperar.

11.4 ANÁLISIS DE LOS SEGUIMIENTOS

El canal autoservicios es un canal de atención particular debido a que la empresa Lechesan S.A. forma parte de un proceso logístico interno en cada punto, este proceso logístico interno en la mayoría de casos tiene una programación y organización por tal motivo los autoservicios exigen el cumplimiento de diferentes horarios de entrega, el problema presentado es que la empresa no es la única proveedora y la capacidad de atención de la mayoría de los puntos es limitada, los horarios programados se pueden cruzar, lo que genera largos tiempos de espera

por las filas en los diferentes puntos. Debido a que estos puntos son clientes intermediarios importantes, la empresa debe acoplarse a sus diferentes necesidades, al mismo tiempo que adaptarse a las condiciones puestas por ellos, donde en ocasiones se convierten mas en un abuso al proveedor, principalmente este fenómeno se presenta en las grandes superficies, clientes paretos del canal.

La sugerencia que se da al canal autoservicios, es que investigue un poco más sobre los días de entrega en los puntos, que se dialogue con los autoservicios más flexibles, para comprometerse a entregar en días donde las filas de recepción son más cortas. Esto se puede lograr analizando el comportamiento de entrega de los diferentes proveedores y utilizando la información valiosa suministrada por los encargados de entregar los productos del canal.

También se sugiere hacer un estudio de los diferentes costos que se están generando en la entrega con el fin de utilizar estrategias de optimización y reducción de estos, haciendo un recuento por los excesivos desplazamientos, por las constantes reparaciones a los vehículos los costos generados por cada uno de ellos posiblemente sean altos y por lo visto en la empresa no se han tomado medidas correctivas para esto. Dos millones que se ahorren por disminución de costos, son dos millones que se pueden invertir en campañas de marketing dirigidas al consumidor final.

12. MEJORAMIENTO RETROALIMENTACIÓN DE LOS CANALES

12.1 INTRODUCCIÓN

Anteriormente el objetivo principal trazado por la mayoría de organizaciones era generar ventas, con el paso de los años y con el crecimiento de los mercados y del aumento de las diferentes empresas presentes en cada uno de ellos, este concepto se fue volviendo mucho más complejo debido al incremento de la competencia. Ya el objetivo pasó de ser generar ventas a un crear calidad y satisfacción para el cliente, elemento en que se ha enfatizado a lo largo de este informe, creación de valor para la empresa y para el consumidor generando la satisfacción de éstos. Como se observa en la **ilustración 28** La satisfacción tiene como objetivo aumentar la lealtad del consumidor lo que genera compras repetidas y una comunicación verbal positiva del consumidor que genera más clientes nuevos.



Figura 27. Ilustración. Basado del libro GERENCIA DE MARKETING estrategias y programas. Joseph P. Gultinan, Gordon W. Paul, Thomas J. Madden. Editorial MC GRAW HILL.

Al igual que el objetivo principal de las empresas fue evolucionando con el paso del tiempo, el concepto de marketing también lo hizo. Basados en el concepto de “generar ventas” la función del marketing era ayudar a disponer cualesquiera bienes y servicios que una firma decidiera producir. Hoy en día el marketing debe ser visto como una herramienta mucho más macro orientada a buscar, conocer y desarrollar productos campañas y estrategias que busquen satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores.

Cada día en el mercado se encuentran consumidores muchos más exigentes que tiene claro que esperar a futuro al momento de adquirir un producto por consiguiente dedican mucho más tiempo a pensar la selección de los diferentes productos que el mercado puede ofrecer. Lo genera que la labor del marketing sea más compleja que en años anteriores.

Para poder desarrollar una buena gerencia estratégica del marketing este debe buscar las maneras de obtener información del mercado y al mismo tiempo utilizar esta información para realizar las diferentes estrategias finales dirigidas al mercado. Estas estrategias no se limitan simplemente a la creación de actividades que inciten a los consumidores a adquirir una marca específica, como en muchas ocasiones se piensa que es la función del marketing, posiblemente su función final es la de realizar una mezcla correcta de marketing Producto, precio, plaza, promoción y rentabilidad. Detrás de todo esto debe haber una planeación estratégica de retroalimentación de los canales de marketing con el objetivo de utilizar esta información como base para la elaboración de la mezcla de mercadeo.

La retroalimentación de información se puede hacer de diferentes maneras, una de las más reconocidas es por medio de investigación de mercados realizadas por terceros en el caso que la empresa no tenga destinado personal que se dedique exclusivamente estas tareas, el problema que se presenta es que la compra de esta información es bastante costosa, esto no quiere decir que no esté correcto

hacerlas ya que son de gran utilidad para la empresa pero no siempre el presupuesto alcanza para invertir en estas investigaciones. Otra manera de realizar esta retroalimentación es por medio de la orientación de la empresa hacia el mercado.

12.1.1 La orientación hacia el mercado.

Consiste en hacer comprender que el esfuerzo de marketing de una empresa es el negocio de todos los departamentos y funciones. El marketing desempeña un papel conductor en este proceso en el sentido de ser el primer responsable de la clara identificación de las necesidades e intereses prioritarios de los clientes. Sin esta información las áreas como compras, producción, e investigación y desarrollo, no podrán brindar la calidad requerida para una ventaja competitiva sostenida. Un aspecto importante de la orientación del negocio hacia el mercado es el de enseñar a los trabajadores de los diferentes departamentos a ser parte del proceso de retroalimentación del marketing, es decir enseñar a tener inteligencia de mercado, que no se limiten solamente a sus labores diarias sino que constantemente estén informando sobre aspectos que se perciben del mercado al estar dentro y fuera de la empresa. Al mismo tiempo que entiendan cual es la importancia de su labor dentro de la estrategia macro de la organización. Esta tarea no es fácil debido a que los empleados de las diferentes áreas diferentes al marketing no están acostumbrados a participar en este proceso y ven el marketing como un área aparte que no incumbe en sus obligaciones.

Al participar en los diferentes comités comerciales que se hacían con los líderes de cada canal se identificó, que la información tratada en estas reuniones era en un 90 % del tiempo cifras de venta y un 10 % sobre aspectos del entorno del mercado, este 10% no se realizaba de manera ordenada y eran comentarios que cada participante hacia en la reunión en el momento de exponer sus cifras.

Teniendo como base los aspectos teóricos en donde se habla del personal del área comercial como base en la retroalimentación de los canales, se creó un programa con el objetivo de llevar a cabo esta retroalimentación de manera ordenada y constante.

12.2 OBJETIVO DEL PROGRAMA

- Enseñar al personal perteneciente al área comercial a no limitarse simplemente a las cifras de venta si no que al mismo tiempo se conviertan en pequeños investigadores de marketing que retroalimenten de información vital del mercado a la empresa.

Se realizó reunión con la gerencia general y comercial y se expuso la idea de mejorar la retroalimentación de los canales de marketing y los beneficios y costos que se podría ahorrar la compañía. Luego del interés prestado por la gerencia sobre el tema se estableció lo siguiente.

12.3 PROGRAMA

Meta de informes de visitas al mercado cada mes a los diferentes líderes, coordinadores y supervisores de los canales de marketing de la compañía estos informes son recopilados y enviados a la dirección nacional de ventas y marketing donde entrarán al proceso de planeación estratégica de la mezcla de mercadeo.

La meta asignada para cada participante se basó en el conocimiento que tiene la gerencia comercial sobre el tiempo de permanencia en el mercado en el mes de cada participante, fue la siguiente.

- Director regional de marketing: **6 informes**
- Analista de mercadeo: **2 informes**
- Coordinador Canal autoservicios: **15 informes**

- Coordinador Auto venta: **8 informes**
- Supervisores Auto venta: **13 informes**
- Supervisores Junior: **13 informes**
- Coordinador Preventa: **15 informes**
- Supervisor preventa: **26 informes**
- Vendedora Canal institucional: **26 informes**
- Coordinadores Foráneos. **26 informes**
- Jefe distrito Barranca. **4 informes**
- Jefe distrito Cúcuta. **8 informes**
- Supervisor Barranca: **26 informes**

12.3.1 Incentivo. Si los participantes cumplen con la meta de informes de visitas al mercado del mes, tienen derecho a reclamar el 100% de premio por incentivos de venta, si incumplen reclaman solo el 50%.

12.3.2 Capacitación. En la reunión comercial a cierre de mes donde se realizó la presentación del programa, se dio una pequeña charla sobre la importancia de la retroalimentación de los canales y se explicó de manera rápida que podían revisar, analizar y presentar en estos informes de visitas al mercado. Entre estas cosas se resaltó:

- Informes de cobertura rutas
- Comportamiento de compra del consumidor
- Análisis DOFA del mercado
- Análisis de actividades de la competencia

12.3.3 Problemas. El primer mes de implementación del programa tuvo inconvenientes principalmente, por la falta de entendimiento por parte de algunos participantes del proceso en la presentación del informe y por otro lado los

incumplimientos de las metas de informes trazadas para el mes por parte de algunos participantes lo que originaron el pago de solo del 50% de los incentivos por ventas creando molestias por parte de los perjudicados.

12.3.4 Solución de problemas

- Se programaron visitas al mercado con algunos participantes del programa con el fin de asesorarlos para la elaboración del informe.
- Programación reuniones particulares con algunos participantes del programa para explicarles la importancia de la retroalimentación y al mismo tiempo asesorías para la elaboración del informe.
- A partir de una visita al mercado se realizó un informe, para poder mostrar con un ejemplo como debe ser la elaboración de éste. Para ver el informe **ver anexo 35**.
- Creación de documento donde se explicaban 5 posibles informes para presentar. Para ver el documento **ver anexo 36**.

12.3.5 Implementación completa. Solucionados los problemas presentados la fluidez del programa mejoró y actualmente está funcionando correctamente, la dirección nacional de ventas y marketing manifestó su agrado por la información vital que se le está suministrando, ya que es clave para la planeación de las diferentes estrategias de mercadeo a corto y largo plazo. Para observar un informe elaborado por uno de los coordinadores **ver anexo 38**.

13. MEJORAMIENTO EN LA COMUNICACIÓN LOGÍSTICA – COMERCIAL

Para mejorar la comunicación entre el área logística y el área comercial tema que se ha venido resaltando a lo largo del libro se mejoraron 2 problemas claves y 1 se realizó una actividad de capacitación.

13.1 PROBLEMA 1

Los principales conflictos que se estaba generando entre las dos áreas era principalmente por los agotados, ya que el personal comercial se estaba comprometiendo con los clientes sin antes consultar los inventarios, al procesar los pedidos y enterarse que algunos de los productos solicitados no estaban en inventario se producía un disgusto entre el personal de las dos áreas.

13.2 SOLUCIÓN 1

Para solucionar este tema se mejoró el indicador de agotados, una tabla en Excel que muestra los productos faltantes en el inventario como se observa en la ilustración 29. Este informe de agotados debe ser enviado a primera hora de la mañana por parte del jefe de logística a todos los participantes del área comercial, con el fin de que estos conocieran los productos en los cuales no se deberían comprometer y ofrecer. Este informe suprimió llamadas constantes y disgustos por parte y parte.

13.3 PROBLEMA 2

- Continuo vencimiento de producto por falta de información y control rápido de fechas de vencimiento, Generando una continua reclamación del área comercial al área logística por la no información a tiempo sobre el producto

fecha corta y viceversa el área logística reclamaba al área comercial poca reacción para la evacuación rápida del producto.

- En ocasiones el producto con fecha corta salía al mercado generando así la inconformidad del cliente y por consiguiente la inconformidad del área comercial al área logística.

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following structure:

- Company:** CONSERVAS CALIFORNIA S.A.
- Month:** MES: JUNIO 2010
- Days:** DIAS DEL MES (1-30)
- Products:** A list of products such as MERMELADA FRESA 220 gr, MERMELADA GUAYABA 220 gr, etc.
- Status:** Indicated by green bars in the 'DIAS DEL MES' columns, showing when a product is out of stock or has a short shelf life.

Figura 28. Ilustración. Tabla de muestra indicador de agotados

13.4 SOLUCIÓN 2

Se creó el **cuadro fechas de vencimiento** explicado en el capítulo de gestión de inventario de este libro. A partir de este, se está generando un informe diario (**ver anexo 34**) dirigido a todo el personal comercial con el fin de informar sobre las diferentes fechas de vencimiento de los productos percederos y al mismo tiempo alertar sobre fechas cortas de percederos y otros productos. Junto a este informe se envía el inventario de percederos y de los otros productos donde hay alerta por fecha de vencimiento. Esto con el fin de crear estrategias de rotación rápida para no perder el producto.

La base de este informe fue el **cuadro de fechas de vencimiento** instalado en la bodega, con este se obtuvo un mayor control y atención de todo el personal

logístico sobre las fechas de vencimiento. Y se solucionó el conflicto generado anteriormente por la falta de este control.

13.5 PROBLEMA 3

- La falta de reconocimiento al área comercial como principal cliente interno dentro de la compañía. Y limitación del concepto de logística.

13.6 SOLUCIÓN 3

Para este aspecto fue necesario realizar charlas de sensibilización al personal de las tres áreas pertenecientes al engranaje principal de la organización, estas charlas se realizaron junto con la presentación del tema logística y fechas de vencimiento (*presentación ver anexo 30*) y al mismo tiempo en la presentación del archivo Forecast (*presentación ver anexo 29*). En estas charlas se enfatizó sobre el engranaje constante que debe haber entre las tres áreas claves de la compañía y en el papel que juega el área comercial como gran cliente interno dentro de la organización. Pero al mismo tiempo se recalcó el deber del área comercial de suministrar la información las otras áreas de la compañía de manera correcta en pocas palabras la descentralización de la información.

Las presentaciones que se realizaron tuvieron también como objetivo aclarar el concepto erróneo que se tenía de logística, y se mostró la logística en todos los puntos de la cadena de valor de la empresa, enfatizando en la logística de abastecimiento, logística de producción, y logística de distribución física.

Con la implementación de las diferentes mejoras y charlas realizadas se pudo observar un mejoramiento en el ambiente entre el área comercial y el área logística siendo consciente que hay otros factores de comunicación organizacional que se deben evaluar para solucionar por completo este problema presente en la empresa.

14. INDICADORES DE GESTIÓN IMPLEMENTADOS

Antes de comenzar hablar sobre indicadores logísticos, sería bueno hacer referencia a una frase " *Lo que no se mide, no se controla, lo que no se controla, no se administra* " esta frase hace referencia a la importancia de los indicadores como tal, ya que estos son herramientas de medición y evaluación del trabajo realizado en las diferentes áreas de una organización.

Más exactamente se puede definir indicadores como la relación de datos numéricos que permiten determinar el cumplimiento de metas vs los objetivos trazados, pueden estar expresados en porcentajes o en diferentes unidades.

El beneficio de los indicadores es que permite a las organizaciones controlar y evaluar de manera general diferentes actividades permitiendo a partir de un valor identificar y analizar problemas presentes en un proceso específico con el fin de mejorar la administración.

Antes de implementar indicadores en la empresa, se realizó una evaluación de viabilidad de los diferentes indicadores existentes.

En la empresa Lechesan S.A. se crearon los siguientes indicadores.

- Indicador de exactitud de inventarios.
- Roturas de inventario.
- Indicador tiempos de atención cargue auto venta y preventa.
- Indicador cumplimiento de horario de los contratistas encargados de las rutas de preventa y auto venta.
- Indicador control facturación.
- Indicador del pronóstico de ventas.

- Indicador cumplimiento pronóstico de la demanda.
- Indicador de cobertura.

14.1 INDICADOR DE EXACTITUD DE INVENTARIOS

Se creó una herramienta en Excel (**ilustración 30**) que se alimenta a partir de la información suministrada al momento de realizar el inventario físico. Esta herramienta compara el inventario teórico con el real para los productos de cada una de las tres divisiones, para luego realizar el indicador de exactitud de inventarios. Este indicador se calcula a partir de la fórmula:

$$1 - \frac{\sum \text{Número de referencias que en el ultimo inventario presentaron diferencia}}{\text{Total de referencias inventariadas}}$$

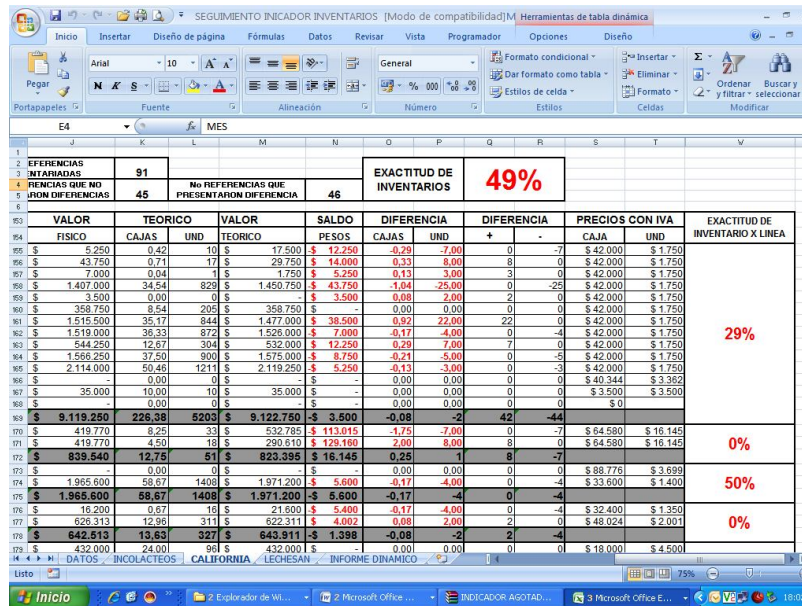


Figura 29. Ilustración. Muestra herramienta en Excel exactitud de inventarios

Este indicador permite conocer donde se presentan las mayores diferencias entre el inventario real y teórico con el fin de tomar medidas correctivas al respecto. Para observar el manual de la herramienta se recomienda ***ver el anexo 27.***

14.2 ROTURAS DE INVENTARIO

El indicador de roturas de inventario es el que permite medir el costo de oportunidad por pérdida de venta por problemas logísticos en la compañía, este indicador es llevado cada mes por los responsables de los canales y hace parte de la gestión de inventario ya expuesta anteriormente en el capítulo 8.

14.3 TIEMPOS DE CARGUE AUTO VENTA Y PREVENTA

Este indicador se creó con el fin de evaluar y controlar el sector de despachos del área logística, es decir toda la operación de la madrugada, Consiste en medir el tiempo que dura en promedio cada ruta dentro de la compañía. Para establecer este indicador se carnetizaron todas las rutas contratistas asignándole a cada una un código de barras que la identificaba, aprovechando que la empresa tenía un lector de código de barras ubicado en la portería para control de los horarios del personal de algunas áreas de la compañía, este se utilizó para registrar el tiempo de entrada y salida de las rutas en la madrugada. Con el fin de explicar a todas las rutas el objetivo de este control al momento de entregar el carnet se informó a los contratistas que el objetivo de este carnet era evaluar la atención brindada a ellos y al mismo tiempo poder llevar un control del cumplimiento de horarios (*este es otro indicador que se explicará posterior a éste*).

El procedimiento para el funcionamiento del indicador es el siguiente:

- 1.** Al momento de llegar el contratista a la empresa, este entrega el carnet al vigilante de turno para que lo pase por el lector de código de barras.

2. Al momento de salir de la empresa repite la misma operación.
3. Los tiempos de entrega y salida son registrados en un computador central.
4. El ingeniero de sistemas extrae la información registrada y la organiza en un informe donde hace una diferencia de los tiempos de entrada y salida para conocer el tiempo de atención.
5. Este informe es enviado al jefe de logística para su revisión y control, se recuerda que máximo una ruta puede permanecer en la empresa 30 minutos.

14.4 CUMPLIMIENTO DE HORARIOS RUTAS CONTRATISTAS

Este indicador va de la mano con el indicador expuesto anteriormente de control tiempos de atención, el funcionamiento es el mismo la principal diferencia es que el jefe de logística va comparar la hora de entrada de cada ruta con la hora programada para el cargue para cada ruta. Además de esto se realiza un control general mediante la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{No de Rutas que cumplieron el horario}}{\text{No total de Rutas atendidas}}$$

Este indicador se crea con el objetivo de buscar el cumplimiento del horario de los contratistas en búsqueda de futuras mejoras en la operación de cargue, sin el cumplimiento del horario de estos cualquier mejora sería obsoleta.

Con el fin de presionar el cumplimiento del horario de turno, adicional al indicador se elaboró un programa para tomar medidas correctivas con las rutas que estén incumpliendo el horario. El programa consistía en que si se incumple el horario se hacía liquidación total de la factura, es decir no se recibe ninguna devolución al contratista y se liquida tal como está en la factura para su respectivo pago. Si el contratista sigue incumpliendo el horario repetidas veces se aumenta a tres días de liquidación total, y si continua incumpliendo se suspende la ruta por un día.

Este programa de sanciones fue previamente aprobado por la gerencia general y comercial.

14.4.1 Programa de seguimiento a indicador tiempos de atención y cumplimiento de horario.

Con el objetivo de llevar un control sistematizado, se programó una reunión con el ingeniero de sistemas para elaborar un programa en **FOXPRO** que permitiera llevar un seguimiento de estos indicadores con mayor facilidad. Actualmente el ingeniero de sistemas se encuentra en proceso de elaboración del programa que contará con las siguientes características.

- Menú dinámico.
- Establecer metas para los indicadores.
- Seguimiento día a día y mes a mes del indicador de tiempos de atención por ruta y general. El programa alertará cuando el indicador excede el objetivo trazado.
- Seguimiento día a día y mes a mes del indicador de cumplimiento de horario. El programa alerta cuando la ruta incumplió y cuando excede el objetivo traslado.
- Gráficos de comportamiento del indicador en un periodo de tiempo.
- Organización de las rutas más cumplidas.
- Actualización inmediata.

Se espera que al finalizar el mes de noviembre el programa ya esté listo para su funcionamiento, la elaboración ha sido lenta debido a las otras obligaciones del ingeniero de sistemas en la compañía.

14.5 INDICADOR CONTROL FACTURACIÓN

Este indicador fue elaborado para poder controlar el número de errores presentados en la documentación elaborada en facturación. Como la mayoría de

errores en la facturación lo detectan los clientes intermediarios al momento de realizar los pagos en la factura se hace difícil el control inmediato, estos errores son comunicados al jefe de cartera de la empresa. Para llevar a cabo este indicador se planeó una reunión con la jefe de cartera donde se le explicó la medida que se quería llevar a cabo y se le preguntó sobre la viabilidad de generar un informe a final de mes dirigido al jefe logística donde se realizara un resumido de las diferentes quejas presentadas respecto a la facturación y el número de facturas por las que presentaron quejas. El jefe de cartera comentó que ella únicamente reportaba el error al jefe de logística para su corrección en la facturación pero que no se llevaba un control para tomar medidas correctivas. Finalmente se acordó con el jefe de cartera la realización de este informe. El jefe de logística era el encargado de analizar el informe y tomar medidas correctivas al tiempo de determinar el indicador al comparar el número de facturas con errores sobre el número de facturas totales información que suministra el sistema ERP de la empresa.

El proceso de elaboración es el siguiente:

1. La jefe de cartera elabora un informe con las quejas presentadas en la facturación a final de mes, y totaliza el número de quejas.
2. Lo envía al jefe de logística.
3. El jefe de logística revisa en el sistema Atlas el número de facturas que se generaron en el mes.
4. El jefe de logística revisa el número de facturas que presentaron quejas y la compara con el total de facturas generadas en el mes por medio de la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{No de facturas generadas con defectos en el mes}}{\text{No total de facturas generadas en el mes}}$$

5. Se evalúa y se toman medidas correctivas.

14.6 INDICADOR PRONÓSTICO DE VENTA Y CUMPLIMIENTO PRONÓSTICO DE LA DEMANDA

Para entender mejor este indicador se recomienda retomar el capítulo del pronóstico de la demanda, sin embargo se realizará una pequeña descripción nuevamente del indicador con fines aclarativos.

El pronóstico de venta y la previsión de la demanda o forecast son dos actividades que van relacionadas entre sí, ya que una depende de la otra, a partir de un pronóstico de la venta se realiza una previsión de la demanda incluyendo en esta lo correspondiente a pronóstico de venta, inventario actual y inventario de seguridad.

Como se expuso en capítulos anteriores se creó una nueva herramienta para la elaboración de un mejor pronóstico de la demanda, como es una herramienta de predicción esta se debe evaluar con el objetivo de medir su acercamiento a la realidad para tomar medidas de control y observar que factores están afectando al momento de realizar estas predicción y al mismo tiempo evaluar el cumplimiento de las áreas de producción. La creación de estos dos indicadores permite realizar esta evaluación y control a esta nueva herramienta creada.

Para crear los indicadores, dentro del programa como ya se había explicado, se creó un seguimiento del pronóstico de la demanda donde se cruza la información del pronóstico de venta realizado por producto con las ventas reales en el mes por producto al mismo tiempo compara lo solicitado en el pronóstico de la demanda con lo que entró a la bodega por producto proveniente de las diferentes plantas de producción.

14.7 INDICADOR DE COBERTURA

Este indicador podría decirse que ya se tiene establecido en la empresa, por lo diferentes datos estadísticos que se tienen acerca de la cobertura del mercado, el problema que ocurre con estos datos es que ya están desactualizados debido a las variaciones del mercado. Para actualizar constantemente este indicador especialmente en el canal TAT y Foráneos se estableció que en los informes de retroalimentación se debía llevar un control de la cobertura de las diferentes rutas existentes en cada canal.

Esta indicador se determina seleccionando unos productos de análisis y en la visita al mercado mirar en cuantos clientes de una ruta específica hay presencia de producto y compararlo con el número total de clientes de la ruta. Este indicador puede ser totalmente específico o se puede reunir información de varias rutas que abarcan un sector con el fin de medir una cobertura más general, por ejemplo un barrio o un municipio completo. Para observar un informe de cobertura se recomienda ver **anexo 35**.

Para determinar este indicador es necesario aplicar la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{No de clientes donde se observó presencia de producto}}{\text{No total de clientes visitados}}$$

Este indicador va incluido en los informes de visitas al mercado realizados por los participantes del programa de **retroalimentación de los canales de marketing**. **Ver anexo 38**.

15. CONCLUSIONES

Realizado el proyecto y con la experiencia obtenida durante ocho (8) meses de participación activa en los diferentes procesos logísticos y comerciales de la empresa LECHESAN S.A. se concluyó lo siguiente.

- El principal problema que estaba afectando el engranaje entre el área logística y comercial era las falencias en la gestión de stock de la compañía, específicamente en el punto de la elaboración del pronóstico de la demanda. A partir de este punto se generaban problemas de comunicación, de roturas de inventarios, mal servicio al cliente, sobreabastecimiento, mal manejo del inventario de seguridad y una serie de problemas que perjudicaban las relaciones positivas a lo largo de los canales de mercadotecnia de la compañía. Al crear una herramienta que permitiera optimizar el pronóstico de la demanda y al concientizar al personal de la importancia del pronóstico en la conexión de las áreas, se tendrá una mayor garantía de tener las cantidades necesarias de producto para atender la demanda del mercado, basados en la integración de factores para realizar pedidos óptimos. Teniendo esta garantía fundamental se podrán atacar los otros aspectos por mejorar detectados.
- El repaso constante de los canales de marketing es base para el desarrollo de las relaciones positivas en cada uno de ellos, tener una visión más clara de cada canal permite detectar diferentes elementos que apoyan la creación de estrategias de mercadeo y de planeación empresarial con miras a buscar la mayor satisfacción de los clientes. La implementación de programas de retroalimentación del mercado y la búsqueda de la creación de la inteligencia de mercado de la empresa, apoyan a todo el proceso de repaso constante de los canales.

- La mejoras implementadas y propuestas en los proceso de alistamiento, cargue y entrega de productos de la empresa, tienen como objetivo ser más productivos en el área logística y comercial, buscando crear mejores procesos que beneficien de manera rentable y sostenible a todos los participantes a lo largo de los canales. Estas a su vez trazan una base, para la búsqueda de la inversión en la mejora continua de los procesos.
- La creación de indicadores de gestión es fundamental para todo el proceso administrativo del mejoramiento continuo de la empresa, estos permiten trazar metas y apoyar el control de los diferentes elementos y actividades de mejoramiento. En la empresa Lechesan S.A. la falta de estos indicadores estaba generando una falta de control sobre diferentes problemas presentados, se conocía el problema pero no existía ninguna cifra que permitiera a la gerencia y los jefes de área trazar metas de mejoramiento. La creación e implementación de los indicadores propuestos en la empresa trazaron una base para la búsqueda de solución de problemas puntuales.
- La integración de los diferentes puntos tratados en este proyecto como lo son el conocimiento de los canales de marketing, el aseguramiento de tener las cantidades necesarias de producto, la búsqueda por las mejoras de cómo llevar los productos a los clientes correctamente y finalmente en la creación de indicadores que aseguren controlar a corto y largo plazo todo lo implementado, permitieron crear un mejor ambiente laboral y un mejoramiento en las relaciones entre las dos áreas de interés. Además de ser un apoyo a las diferentes estrategias de mejoramiento y recuperación del mercado que se están llevando a cabo.

RECOMENDACIONES

- Extender la implementación de la herramienta Forecast en todas las regionales del país, para luego evaluar la implementación de un programa MRP en todas las plantas de producción basados en la programación de pedidos por semana dada por la herramienta.
- Evaluar un rediseño de planta.
- Evaluar la Inversión de un programa de Balanced Score Card.
- Invertir en la ampliación y señalización del muelle.
- Invertir en herramientas tecnológicas que permitan un mayor control de los clientes y la fuerza de ventas. Por ejemplo palms inteligentes para los preventistas. A partir de esto iniciar con un proceso de inversión en un programa CRM más completo.
- Actualizar el programa actual de ERP.
- Continuar con la búsqueda del mejoramiento continuo en los diferentes procesos de la compañía. Especialmente en los procesos de alistamiento, cargue y entrega.
- Indagar mas sobre el concepto ROI marketing. Que busca la rentabilidad de los eventos de marketing.
- Evaluar la inversión en racks dinámicos.
- Evaluar la inversión en un programa WMS que permita apoyar de mejor manera la gestión de inventarios.
- Evaluar la instalación de una planta de leche UHT en la ciudad de Bucaramanga.
- Continuar en la búsqueda de orientar la empresa hacia el mercado.
- Continuar con la capacitación de los empleados para inculcar la inteligencia de mercado.
- Interesarse por buscar proyectos de investigación, mejoramiento y desarrollo con el apoyo de las universidades y el estado.

- Buscar la manera de trabajar como una sola empresa, con el fin de eliminar el individualismo, el exceso de trámites y papeleo en los procesos.
- Integrar más las tres empresas que conforman el grupo empresarial.

16. TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.

OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO
GENERAL	Conocer, estudiar, analizar y mejorar los procesos logísticos y comerciales de la empresa Lechesan S.A	100%
ESPECÍFICO	Sensibilizar a los socios acerca de la necesidad de invertir en el mejoramiento de los procesos logísticos de la empresa.	100%
ESPECÍFICO	Mejorar la política actual de inventarios de la compañía.	100%
ESPECÍFICO	Crear un nuevo formato para la realización del forecast.	100%

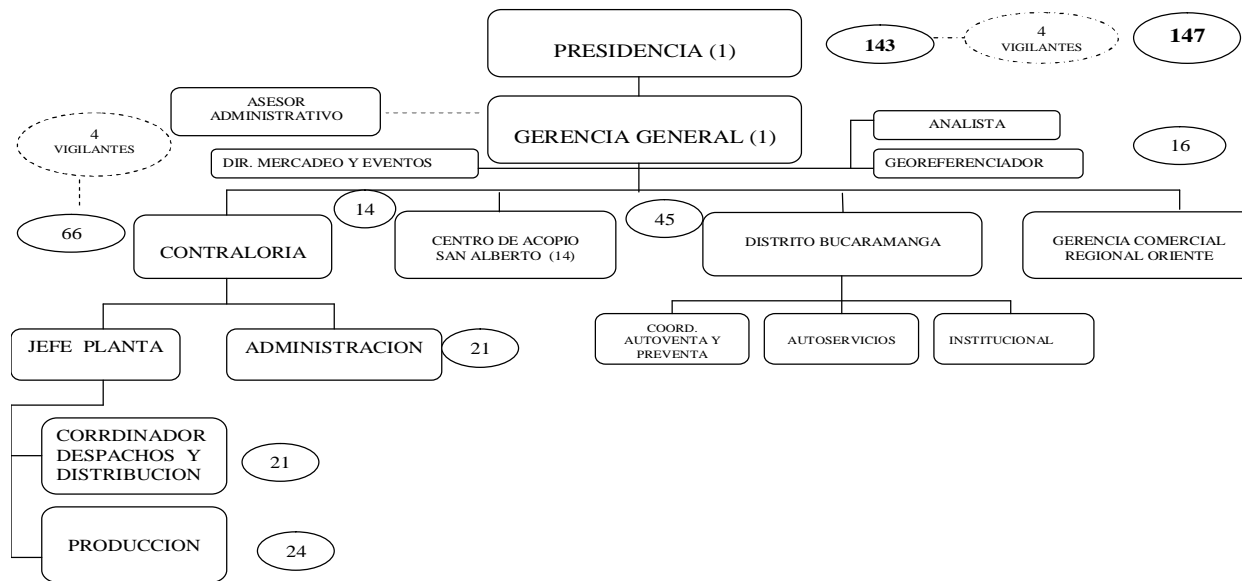
ESPECÍFICO	Determinar la capacidad real logística de la compañía.	100%
ESPECÍFICO	Diseñar, Implementar y Actualizar indicadores logísticos en la organización.	100%
ESPECÍFICO	Diseñar e Implementar los sistemas de información en el canal TaT.	100%

17. BIBLIOGRAFIA

- PELTON. Lou E, STRITTON. David, LUMPKIN. James R. Canales de marketing y distribución comercial un enfoque de administración de relaciones. 2006. MEXICO. Mc Graw Hill.
- GUTIERREZ FERRÍN. Arturo. Gestión de inventarios. ESPAÑA. Fundación Confemetal.
- BOWERSOX. Donald J. CLOSS. David J. COOPER. M. Bixby. Administración y logística en la cadena de suministros. 2007. MEXICO. Mc Graw Hill.
- MULLER. Max. Fundamentos de administración de inventarios. 2004. BOGOTÁ. Norma.
- JOSEPH P. Guiltinan. GORDON W. Paul. THOMAS J. Madden. Gerencia de marketing, estrategias y programas. Sexta edición. 1998. Mc Graw Hill.
- CHASE. Richard B. JACOBS. F Roberts. ALQUILANO. Nicholas J. administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva. 10a edición.2004. Mc Graw Hill.
- MOLLER. Leslie H. Moeller. LANDRY. Edward C. Los cuatro pilares del marketing rentable. 2010. Mc Graw Hill.

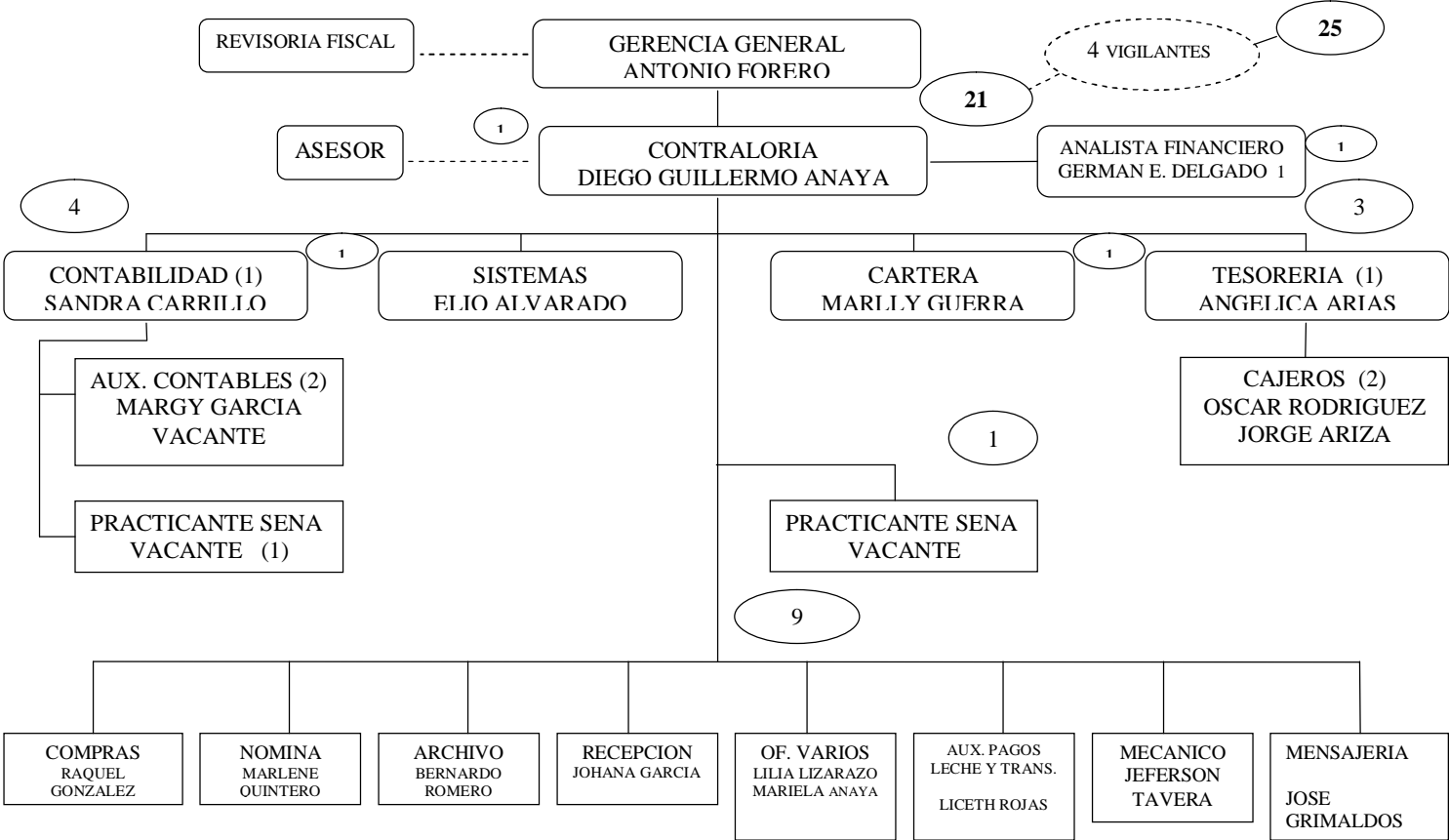
Anexo 1. ³⁶ Organigrama Lechesan S.A.

ORGANIGRAMA LECHESAN S.A.

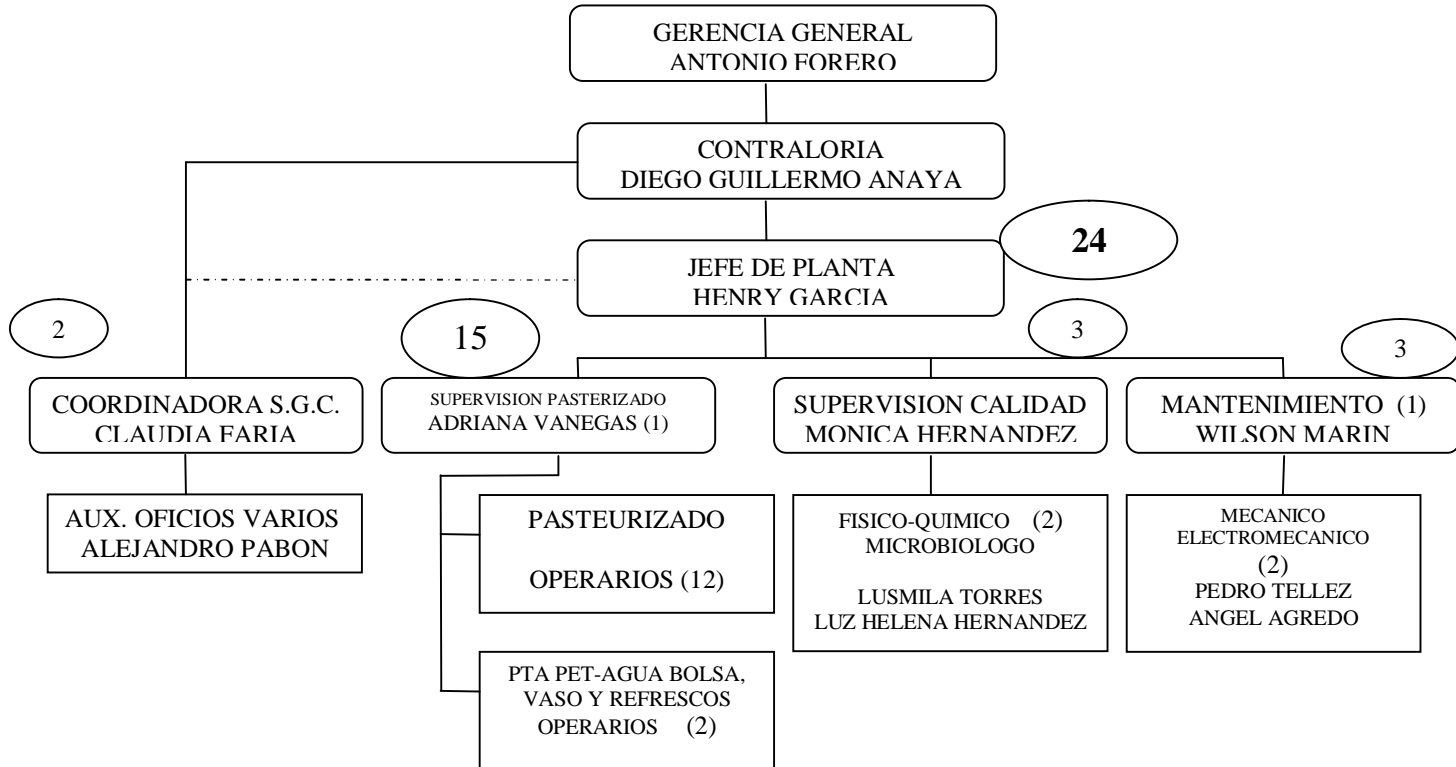


³⁶ Información suministrada por la empresa LECHESAN S.A.

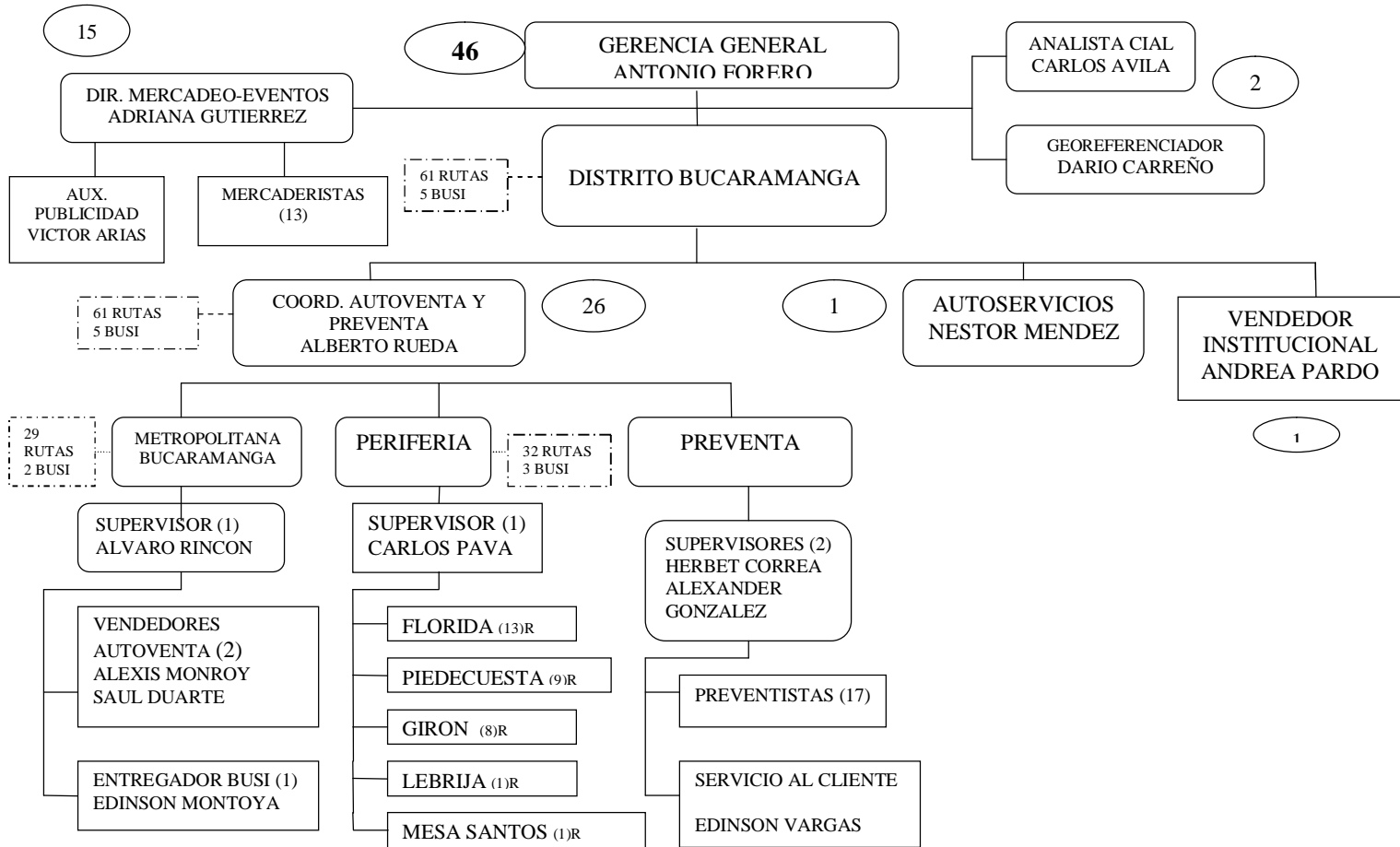
ORGANIGRAMA ADMINISTRACION LECHESAN S.A.



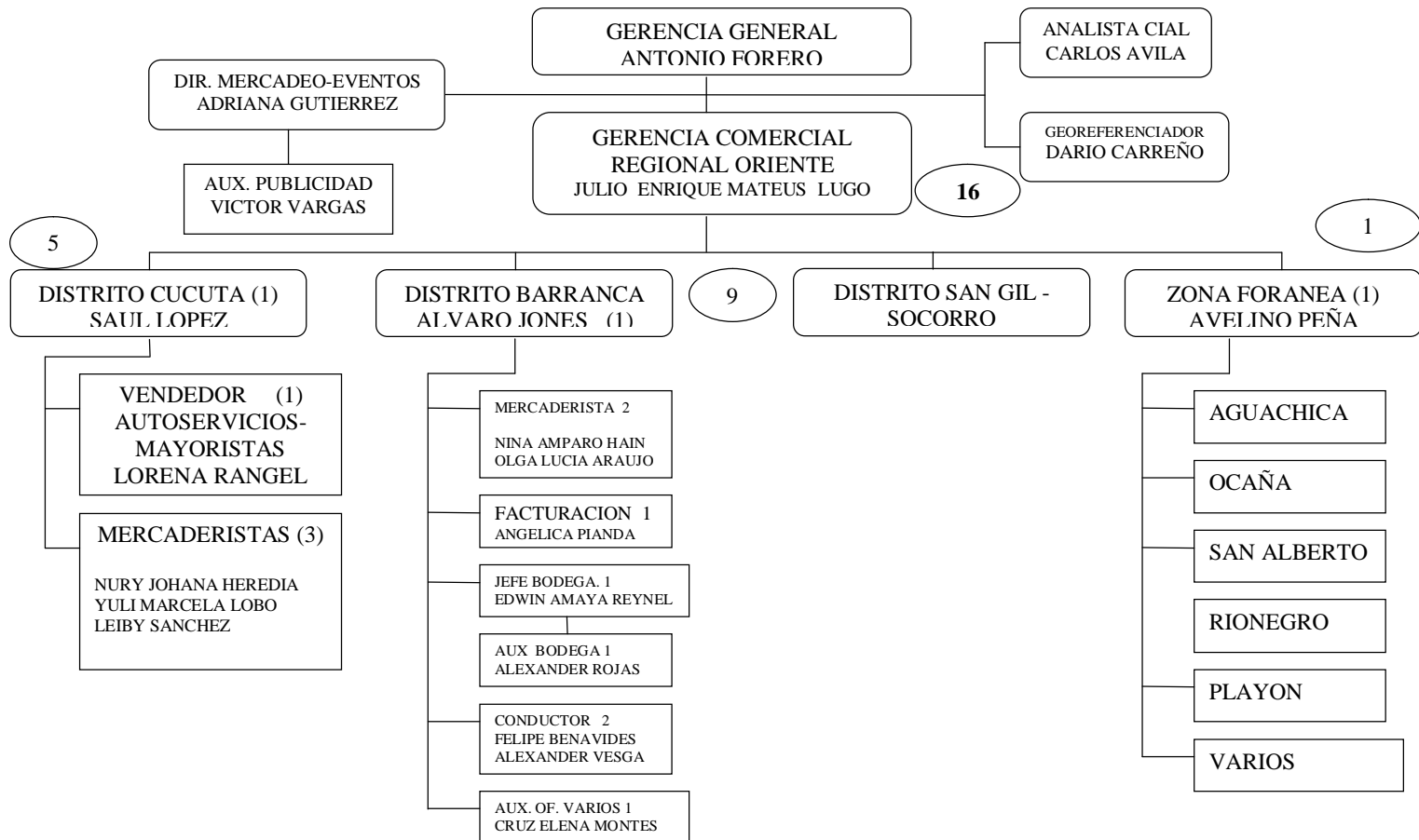
ORGANIGRAMA PRODUCCION LECHE SAN S.A.



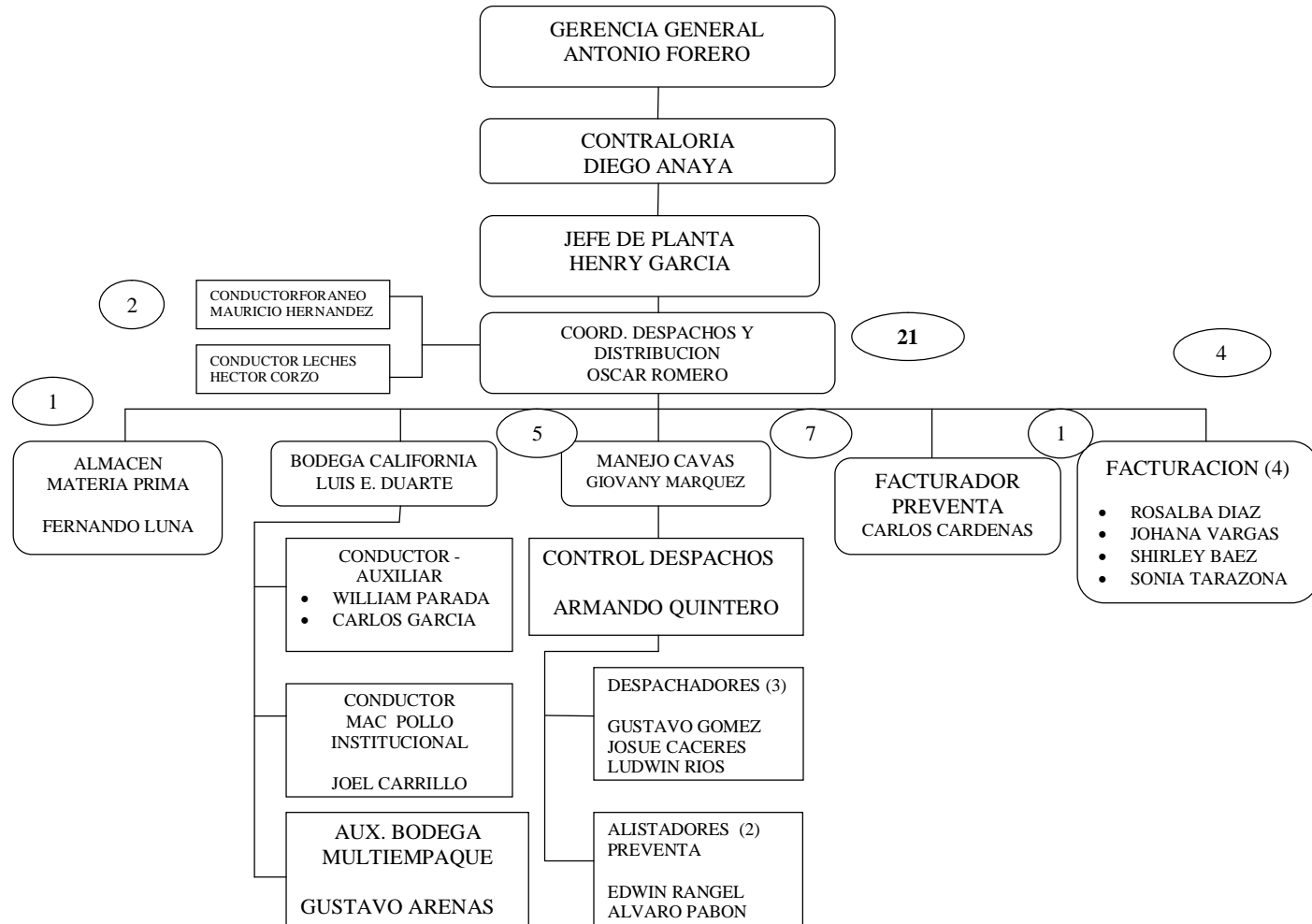
ORGANIGRAMA DISTRITO BUCARAMANGA LECHE SAN S.A.



ORGANIGRAMA COMERCIAL LECHESAN S.A.



ORGANIGRAMA COORDINACIÓN DESPACHOS Y DISTRIBUCIONES LECHE SAN S.A.



Anexo 2. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS



LECHE PASTEURIZADA ENTERA

Envase: Bolsa de polietileno 250, 500 ml, 900 ml y 1200 ml
Vida útil: 96 horas a 4°C
Registro Sanitario: RSAEO2102398
Composición Cualitativa: Leche entera de Vaca
Condiciones de Almacenamiento: Mantener refrigerada a 4°C durante su almacenamiento, transporte, distribución y comercialización hasta el momento de consumirla.
Normatividad: Las normas de calidad corresponden a especificaciones internas de la compañía las cuales cumplen con las reglamentaciones del Decreto 616 de 2006 y el 3075 de 1997 del Ministerio de Salud, en lo referente a producción, procesamiento, transporte y comercialización.
Recomendaciones de uso: No necesita hervirse, Conservar en refrigeración y consumir en el menor tiempo posible.





LECHE ULTRAPASTEURIZADA (UHT) Entera y Baja en Grasa, en bolsa de Flexible.

Envase: Bolsa de polietileno de 900 ml y 500 ml
Embalaje: Cestillo x18 un de 900 ml, Cestillo x 36 un de 500 ml
Vida útil: 45 días
Registros Sanitarios:
Leche UHT entera: RSIAE02M50194,
Leche UHT Semidescremada: RSIAE02M50294
Composición Cualitativa: Leche entera de Vaca,
Leche Semidescremada de vaca
Condiciones de Almacenamiento: No requiere Mantener refrigeración
Recomendaciones de uso: No necesita hervirse
Fabricado en: Planta INCOLACTEOS LTDA, Simijaca - Cundinamarca





LECHE ULTRAPASTEURIZADA (UHT) Descremada, en Bolsa Flexible.

Envase: Bolsa de polietileno de 900 ml y 500 ml

Embalaje: Cestillo x18 un de 900 ml, Cestillo x 36 un de 500 ml

Vida útil: 45 días

Registros Sanitarios:

Leche UHT entera: RSIAE02M50194,

Leche UHT descremada: RSIAE02M50294

Composición Cualitativa:

Leche entera de Vaca,

Leche Semidescremada de vaca

Condiciones de Almacenamiento: No requiere Mantener refrigeración

Recomendaciones de uso: No necesita hervirse

Fabricado en: Planta INCOLACTEOS LTDA, Simijaca - Cundinamarca



LECHE ULTRAPASTEURIZADA (UHT) Entera y Baja en Grasa, en empaque Tetra Pak.

Envase: Tetra Brik 200 ml - 1000 ml

Material: Tetra Pak ®

Embalaje: Caja x 27 un de 200 ml, Caja x 12 un de 1000 ml

Vida útil: 6 meses

Registros Sanitarios:

Leche UHT entera: RSIAE02M50194,

Leche UHT Semidescremada: RSIAE02M50294

Composición Cualitativa: Leche entera de Vaca,

Leche Semidescremada de vaca

Condiciones de Almacenamiento: No requiere Mantener refrigeración

Recomendaciones de uso: No necesita hervirse

Fabricado en: Planta INCOLACTEOS LTDA, Simijaca - Cundinamarca





LECHE ULTRAPASTEURIZADA, Semidescremada, Deslactosada

Envase: Bolsa de polietileno de 900 ml y Caja en material Tetra Brik x 1000 ml

Embalaje: Bolsa de 900 ml x 12 unidades y Caja de 1000 ml x 12 unidades

Vida útil: Bolsa de Polietileno 45 días, Caja Tetra Pack 3 meses

Registro Sanitario: : RSAK025203,

Composición Cualitativa: Leche Semidescremada Deslactosada de vaca

Condiciones de Almacenamiento: No requiere Mantener refrigeración

Recomendaciones de uso: No necesita hervirse

Fabricado en: Planta INCOLACTEOS LTDA, Simijaca - Cundinamarca



AVENA NATURAL Y CANELA

Envase: Tetra WEDGE 200 ml

Embalaje: Caja x 30 un de 200 ml,

Vida útil: 6 Meses

Registro Sanitario: RSAK0215103

Composición Cualitativa: Leche entera de Vaca, Azúcar, Agua, Avena y Estabilizante

Condiciones de Almacenamiento: No requiere Mantener refrigeración

Recomendaciones de uso: No necesita hervirse

Fabricado en: Planta Conservas California - Barranquilla





YOGURT - Bolsa

Envase: Bolsa de polietileno de 200 ml

Embalaje: Display x 6 unidades de 200 ml, cestillo x 20 display

Vida útil: 21 días a partir de la fecha de fabricación

Registro Sanitario: RSAD02I02402

Composición Cualitativa: Leche entera de Vaca, Azúcar, Cultivo, pulpa de fruta

Condiciones de Almacenamiento: Requiere Mantene. en refrigeración

Recomendaciones de uso: Consumase en el menor tiempo posible

Fabricado en: Planta Incolacteos- Simijaca



YOGURT - En Vaso

Sabores: Mora, Melocotón y Fresa

Envase: Vaso de 150 ml

Embalaje: Cestillo x 80 unidades de 150 ml

Vida útil: 21 días a partir de la fecha de fabricación

Registro Sanitario: RSAD02I02402

Composición Cualitativa: Leche entera de Vaca, Azúcar, Cultivo, pulpa de fruta

Condiciones de Almacenamiento: Requiere Mantener en refrigeración

Recomendaciones de uso: Consumase en el menor tiempo posible

Fabricado en: Planta Incolacteos- Simijaca





AREQUIPE

Envase: Vaso pp de 50 gr. y 250 gr.

Embalaje: Display de 6 unidades de 50 ml, caja de 16 display; caja de 18 unidades de 250 gr.

Vida útil: 75 días a partir de la fecha de fabricación

Registro Sanitario: RSIAE-02M-35891

Composición Cualitativa: Leche entera de Vaca, Azúcar, Leche en polvo, Bicarbonato de sodio y conservantes permitidos

Condiciones de Almacenamiento: No Requiere Mantener en refrigeración

Recomendaciones de uso: Una vez abierto consumase en el menor tiempo posible

Fabricado en: Planta Incolacteos- Simijaca



LECHE SABORIZADA

Sabores: Vainilla, Chocolate, Fresa y Mora

Envase: Tetra Brik 200 ml

Material: Tetra Pack x 200 ml

Embalaje: Display de 27 unidades de 200 ml.

Vida útil: 90 días a partir de la fecha de fabricación

Registro Sanitario: RSAE-02127904

Composición Cualitativa: Leche semidescremada higienizada, Estabilizante, Carragenina, Sabor idéntico al natural, Color natural.

Condiciones de Almacenamiento: No Requiere Mantener en refrigeración

Recomendaciones de uso: Una vez abierto consumase en el menor tiempo posible

Fabricado en: Planta Incolacteos- Simijaca





NECTAR TRADICIONAL EN VIDRIO

Sabores: Manzana, Pera, Mora, Durazno, Mango, guayaba

Envase: Vidrio de 900 ml, 220 ml y 250 ml

Embalaje: 24 unidades de 215 ml por caja, 24 unidades de 220 ml por caja, 12 unidades de 900 ml por caja,

Vida útil: 18 meses a partir de la fecha de fabricación, Excepto Néctar de Mora que es de 3 meses (producto nuevo).

Registro Sanitario: Manzana RSIAE-12M-07594, Pera RSIAE-12M-7694Mango: RSIAE-12M-07194 Durazno: RSIAE-12M-07294

7695Guayaba RSIAE-12M-07394 Mora: RSIAE12M7294

Composición Cualitativa: Pulpa de fruta, Agua, Azúcar, Ácido cítrico, Pectina, Vitamina C.

Condiciones de Almacenamiento: No Requiere Mantener en refrigeración

Recomendaciones de uso: Una vez abierto consumase en el menor tiempo posible

Fabricado en: Planta Conservas California - Barranquilla



NECTAR TRADICIONAL EN EMPAQUE TETRA BRIK

Sabores: Manzana, Pera, Durazno, Mango,

Envase: Tetra Brik 1000 ml, 200 ml

Embalaje: 12 unidades de 1000 x caja, 27 unidades de 200 ml x caja,

Vida útil: 15 meses a partir de la fecha de fabricación,

Registro Sanitario: Manzana RSIAE-12M-07594, Pera RSIAE-12M-

7694Mango: RSIAE-12M-07194 Durazno: RSIAE-12M-07294 Guayaba 7695RSIAE-12M-07394

Composición Cualitativa: Pulpa de fruta, Agua, Azúcar, Ácido cítrico, Pectina, Vitamina C.

Condiciones de Almacenamiento: No Requiere Mantener en refrigeración

Recomendaciones de uso: Una vez abierto consumase en el menor tiempo posible

Fabricado en: Planta Incolacteos- Simijaca





JUGOS PREMIUM EN VIDRIO

Sabores: Manzana Clarificada, Tomate, Uva

Envase: Vidrio de 900 ml y 220 ml

Embalaje: 12 unidades de 900 x caja, 24 unidades de 220 ml x caja,

Vida útil: 18 meses a partir de la fecha de fabricación,

Registro Sanitario: Manzana Clarificada: RSIAE-12M-67 397 ,

Tomate:RSIAE-12M-09195 , **Uva:** RSIAE-12M-81 797

Composición Cualitativa: concentrado de fruta, Agua,

Condiciones de Almacenamiento: No Requiere Mantener en refrigeración

Recomendaciones de uso: Una vez abierto consumase en el menor tiempo posible

Fabricado en: Planta Conservas California – Barranquilla



JUGOS PREMIUM EN TETRA BRIK

Sabores: Manzana Clarificada, Tomate, Uva, Naranja,

Envase: Tetra Brik de 1000 ml y 200 ml

Embalaje: 12 unidades de 1000 x caja, 27 unidades de 220 ml x caja,

Vida útil: 18 meses a partir de la fecha de fabricación,

Registro Sanitario: Manzana Clarificada: RSIAE-12M-67 397 ,

Tomate:RSIAE-12M-09195 , **Uva:** RSIAE-12M-81 797

Naranja: RSIAE-12M-10395,

Composición Cualitativa: concentrado de fruta, Agua,

Condiciones de Almacenamiento: No Requiere Mantener en refrigeración

Recomendaciones de uso: Una vez abierto consumase en el menor tiempo posible

Fabricado en: Planta Incolacteos- Simijaca





REFRESCO DE FRUTA PASTEURIZADO EN BOLSA

Envase: Bolsa de polietileno de 200 ml

Embalaje: Display x 6 unidades de 200 ml, cestillo x 20 display

Vida útil: 45 días a partir de la fecha de fabricación

Registro Sanitario:

Refresco mora: RSIAE 12M18198, Refresco Maracuyá RSAE 12I01900 ,
Refresco mango, RSAE 12I01800 Refresco Naranja RSIAD 12M10198

Composición Cualitativa: Concentrados de frutas, Agua,
Azúcar, Vitamina C, Ácido cítrico, Saborizante, Conservantes permitidos

Condiciones de Almacenamiento: Requiere Mantener en refrigeración

Recomendaciones de uso: Consumase en el menor tiempo posible

Fabricado en: Planta Incolacteos- Simijaca



REFRESCOS TETRA WEDGE

Envase: Vaso de polietileno de 260 ml

Embalaje: cestillo x 40 unidades de 260 ml

Vida útil: 45 días a partir de la fecha de fabricación

Registro Sanitario:

Refresco mora: RSIAE 12M18198, Refresco Maracuyá RSAE
12I01900 , Refresco mango, RSAE 12I01800, mora Light:
RSAD12I35303

Composición Cualitativa: Concentrados de frutas, Agua,
Azúcar, Vitamina C, Ácido cítrico, Saborizante, Conservantes
permitidos

Condiciones de Almacenamiento: No Requiere Mantener en
refrigeración

Recomendaciones de uso: Consumase en el menor tiempo
posible

Fabricado en: Conservas California - Barranquilla





SALSA DE TOMATE EN VIDRIO

Envase: Vidrio de 200 ml , 250 ML, 400 ML, 4150 ML,

Embalaje: CAJA POR: 24 Unidades de 200 ml , 24 Unidades de 250 ML, 24 Unidades de 400 ML, 4 Unidades de 4150 ML,

Vida útil: 18 meses a partir de la fecha de fabricación,

Registro Sanitario: RSIAC-17M-05587

Composición Cualitativa: Pulpa de tomate, agua, azúcar, sal, vinagre, aceite vegetal, cebolla, ajo, clavo, ají picante, sorbato, benzoato y colorante aprobado

Condiciones de Almacenamiento: No Requiere Mantener en refrigeración

Recomendaciones de uso: Una vez abierto consumase en el menor tiempo posible

Fabricado en: Planta Incolacteos- Simijaca



SALSA DE TOMATE EN DOY PACK

Envase: Sachet de 10 gr., Sachet de 50 gr., Doy Pak de 400 gr., Doy Pak de 200 gr., Doy pak 600 gr, Doy Pak 1000gr.

Embalaje: CAJA POR: 24 Unidades de 200 gr. , 24 Unidades de 400 gr. 12 Unidades de 600 gr y 1000 gr

Vida útil: Doy Pak 12 meses, Sachet 10 meses a partir de la fecha de fabricación,

Registro Sanitario: RSIAC-17M-05587

Composición Cualitativa: Pulpa de tomate, agua, azúcar, sal, vinagre, aceite vegetal, cebolla, ajo, clavo, ají picante, sorbato, benzoato y colorante aprobado

Condiciones de Almacenamiento: No Requiere Mantener en refrigeración

Recomendaciones de uso: Una vez abierto consumase en el menor tiempo posible

Fabricado en: Planta Incolacteos- Simijaca





PASTA DE TOMATE

Envase: Vidrio de 4150 gr. Y 245 gr

Embalaje: Vidrio de 4150 gr x 4 unidades. Y 245 gr x 24 unidades

Vida útil: 18 meses a partir de la fecha de fabricación

Registro Sanitario: RSIAK-05M01586

Composición Cualitativa: concentrado de tomate, agua, sal, colorante aprobado

Condiciones de Almacenamiento: No Requiere Mantener en refrigeración

Recomendaciones de uso: Una vez abierto consumase en el menor tiempo posible

Fabricado en: Planta Incolacteos- Simijaca



MAYONESA EN VIDRIO

Envase: 120 gr, 220 gr, 460 gr, 3750 gr

Embalaje: 120 gr X 24 Ud, 220 gr X 24 Ud, 460 gr X 24 Ud, 3750 gr X 4 Ud

Vida útil: 18 meses a partir de la fecha de fabricación

Registro Sanitario: RSIAK-07M00487

Condiciones de Almacenamiento: No Requiere Mantener en refrigeración

Recomendaciones de uso: Una vez abierto consumase en el menor tiempo posible

Fabricado en: Planta Erwis – Bogota





MAYONESA DOY PAK

Envase: 200 gr, 10 gr., Y 30 gr.

Embalaje: 200gr X 12 Ud, 10gr X 8 displays de 100 unidades cada uno, 30 gr X 12 displays de 24 unidades cada uno

Vida útil: 4 Meses

Registro Sanitario: RSIK-07M00487

Condiciones de Almacenamiento: No Requiere Mantener en refrigeración

Recomendaciones de uso: Una vez abierto consumase en el menor tiempo posible

Fabricado en: Planta Erwis – Bogota



MOSTAZA

Envase: 2130 gr, 245 gr, 4150 gr.

Embalaje: 130 gr X 24 Ud, 245 gr X 24 Ud, 4125 gr X 4 Ud

Vida útil: 12 meses a partir de la fecha de fabricación

Registro Sanitario: RSAK17102700

Condiciones de Almacenamiento: No Requiere Mantener en refrigeración

Recomendaciones de uso: Una vez abierto consumase en el menor tiempo posible

Fabricado en: Planta Erwis – Bogota





VINAGRE

Envase: 500 ML, 3860 ML.

Embalaje: 500 ML X 24 UN, 3860 ML. X 4 UN

Vida útil: 18 meses

Registro Sanitario: RSIA17M03487

Condiciones de Almacenamiento: No Requiere
Mantener en refrigeración

Recomendaciones de uso: Una vez abierto
consumase en el menor tiempo posible

Fabricado en: Planta Erwis – Bogota



BREVAS

Envase: 500 gr.

Embalaje: 500 gr X 24 UN,

Vida útil: 18 meses a partir de la fecha de fabricación

Registro Sanitario: RSAD12I25002

Composición cualitativa: Brevas, Azúcar, Agua, Ácido cítrico

Conservante permitido Condiciones de Almacenamiento: No Requiere
Mantener en refrigeración

Recomendaciones de uso: Una vez abierto consumase en el menor
tiempo posible

Fabricado en: Planta Incolacteos - Simijaca





MERMELADAS

Sabores: Piña, Mora, fresa, naranja, durazno, guayaba,

Envase y embalaje: 20 gr 12 displays con 24 unidades cada uno, 220 gr x 24 unidades y 4900 gr x 4 unidades

Vida útil: 18 meses a partir de la fecha de fabricación

Registro Sanitario: Piña RSIAD-12M-04486, MoraRSIAD-12M-02586, fresaRSIAD-12M-08787, naranjaRSIAD 12M-04386, guayaba: RSIAD 12M-03786, durazno RSIAD-12M-03586,

Composición cualitativa: Pulpa de fruta, Azúcar, Ácido cítrico, Pectina, Vitamina C, Preservativo.

Condiciones de Almacenamiento: No Requiere Mantener en refrigeración

Recomendaciones de uso: Una vez abierto consumase en el menor tiempo posible

Fabricado en: Planta Incolacteos - Simijaca



ARVEJAS VERDES

Envase: 300 gr y 600 gr.

Embalaje: 300 gr X 24 UN, 600 gr x 24 unidades

Vida útil: 24 meses a partir de la fecha de fabricación

Registro Sanitario:RSIAK-05M-03588

Composición cualitativa: Arvejas, Agua, Sal yodada, Azúcar sulfatada

Conservante permitido Condiciones de Almacenamiento: No Requiere Mantener en refrigeración

Recomendaciones de uso: Una vez abierto consumase en el menor tiempo posible

Fabricado en: Planta Incolacteos - Simijaca





AGUA OZONIZADA PET Y BOLSA

Envase y embalaje:

Botella PET 500 ml X 12 Unidades y 1500 ml X 6 Unidades 20 gr

Bolsa de polietileno de 300 ml x 24 unidades y 600 ml x 12 unidades

Vida útil: Botella Pet 6 meses, bolsa de polietileno 35 días a partir de la fecha de fabricación

Registro Sanitario: RSAD19I01898

Composición cualitativa: Agua tratada ozonizada

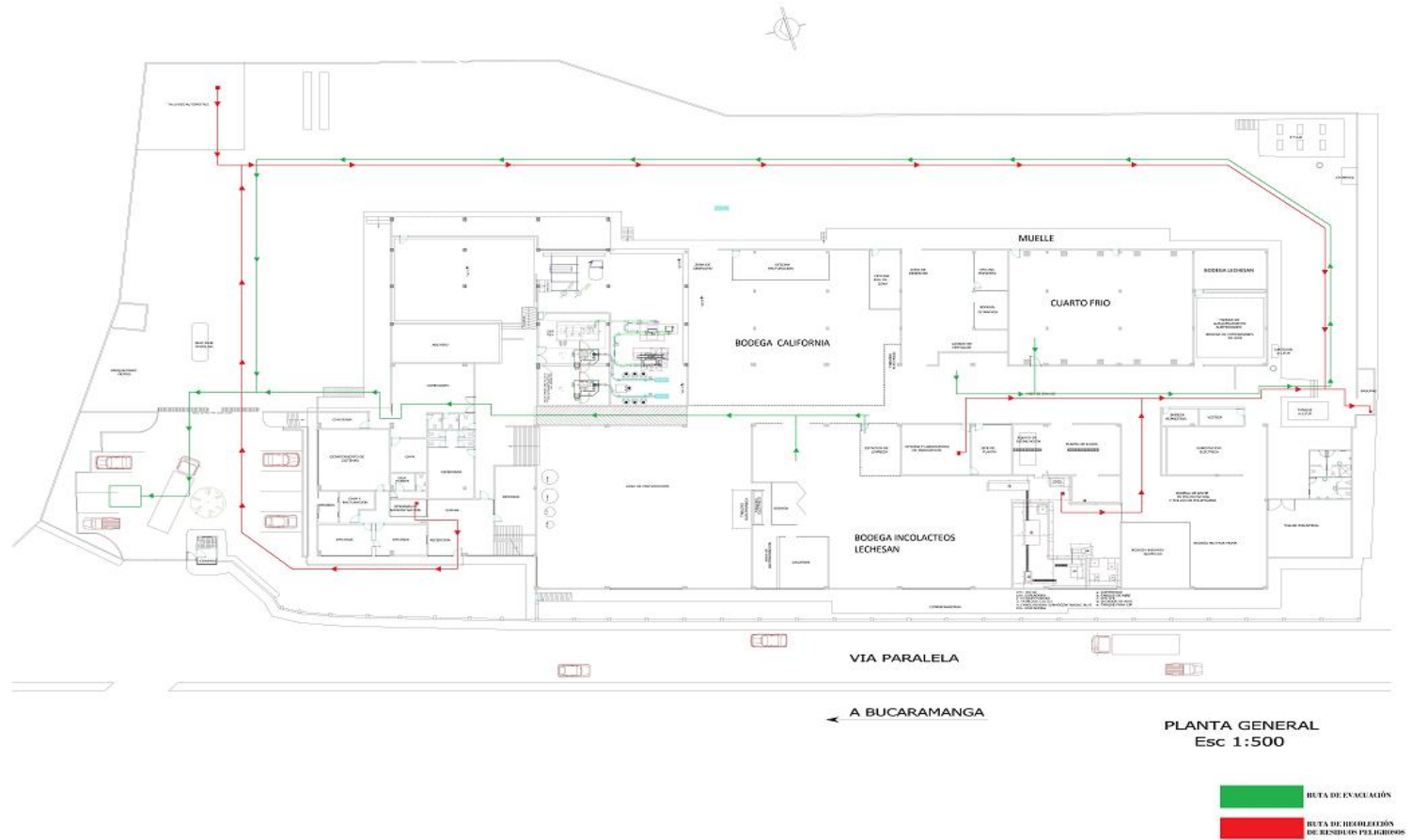
Condiciones de Almacenamiento: No Requiere Mantener en refrigeración

Recomendaciones de uso: Una vez abierto consumase en el menor tiempo posible

Fabricado en: Lechesan Bucaramanga



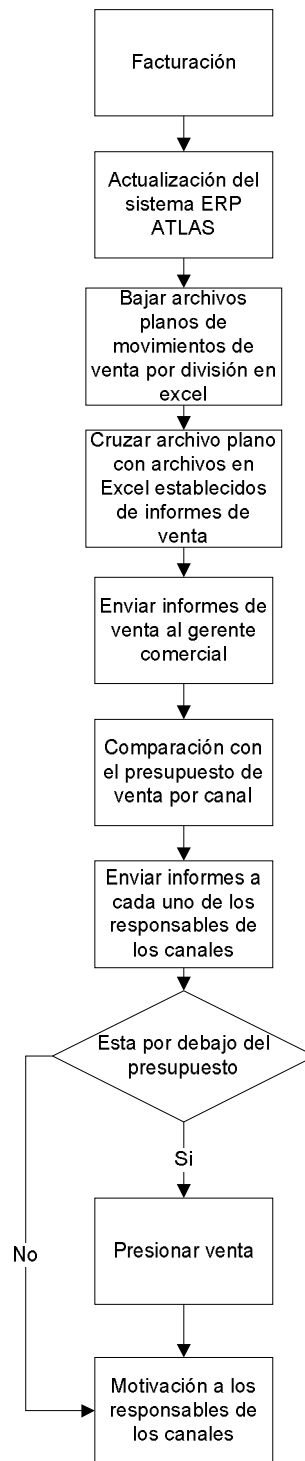
Anexo 3. PLANO GENERAL DE LA EMPRESA



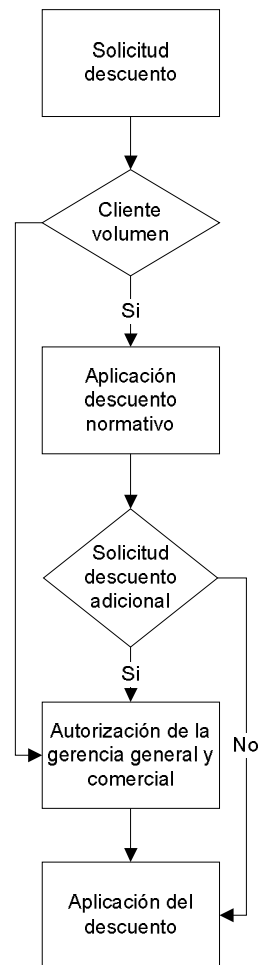
Anexo 4. PROCESO GENERAL DE VENTA



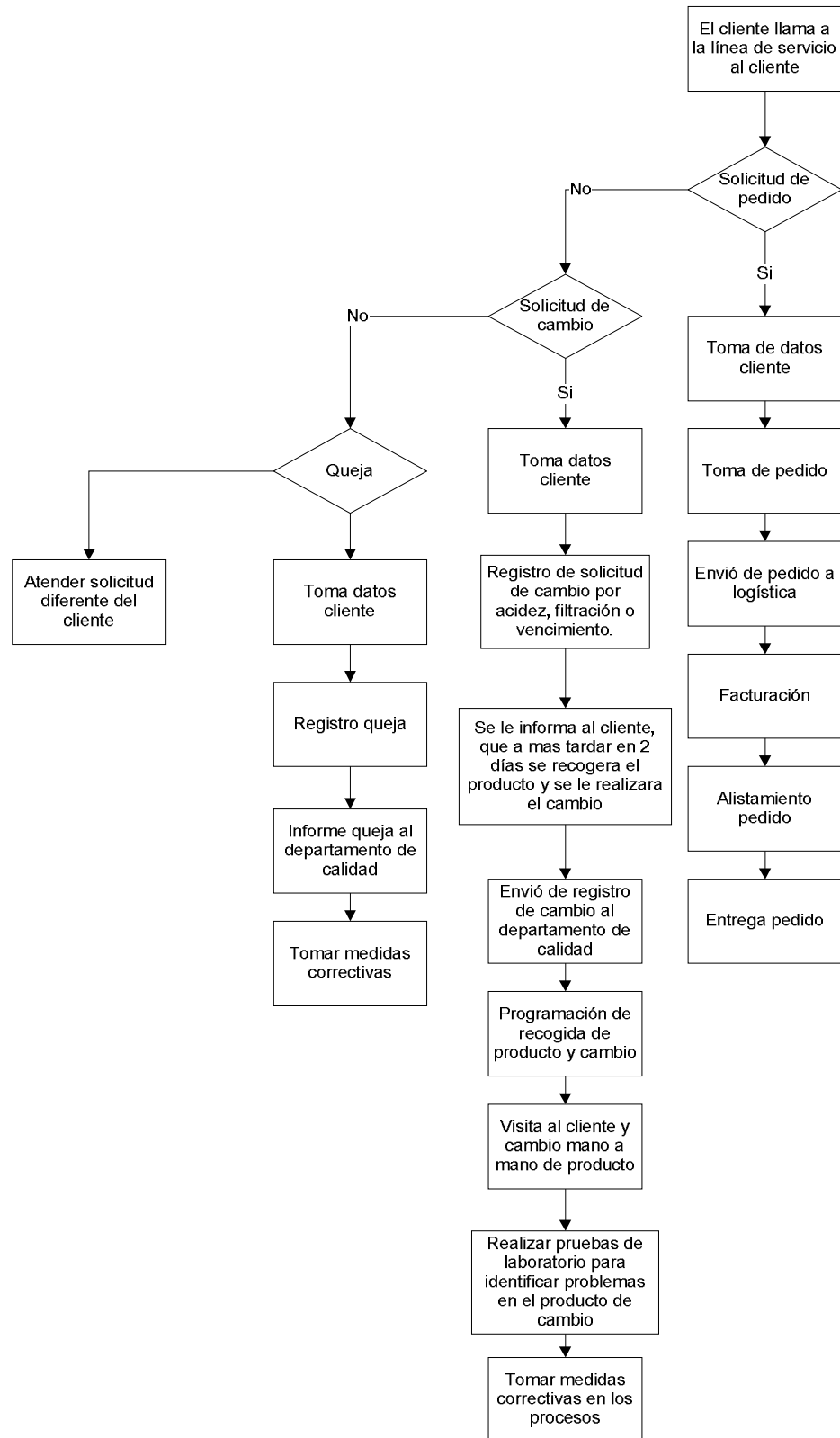
Anexo 5. PROCESO GENERAL SEGUIMIENTO VENTA



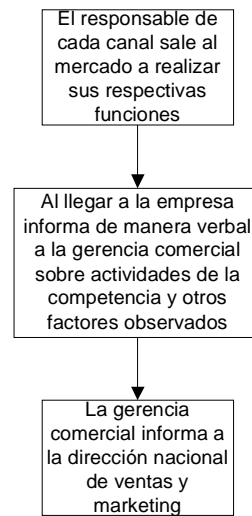
Anexo 6. PROCESO GENERAL DESCUENTOS Y PROMOCIONES



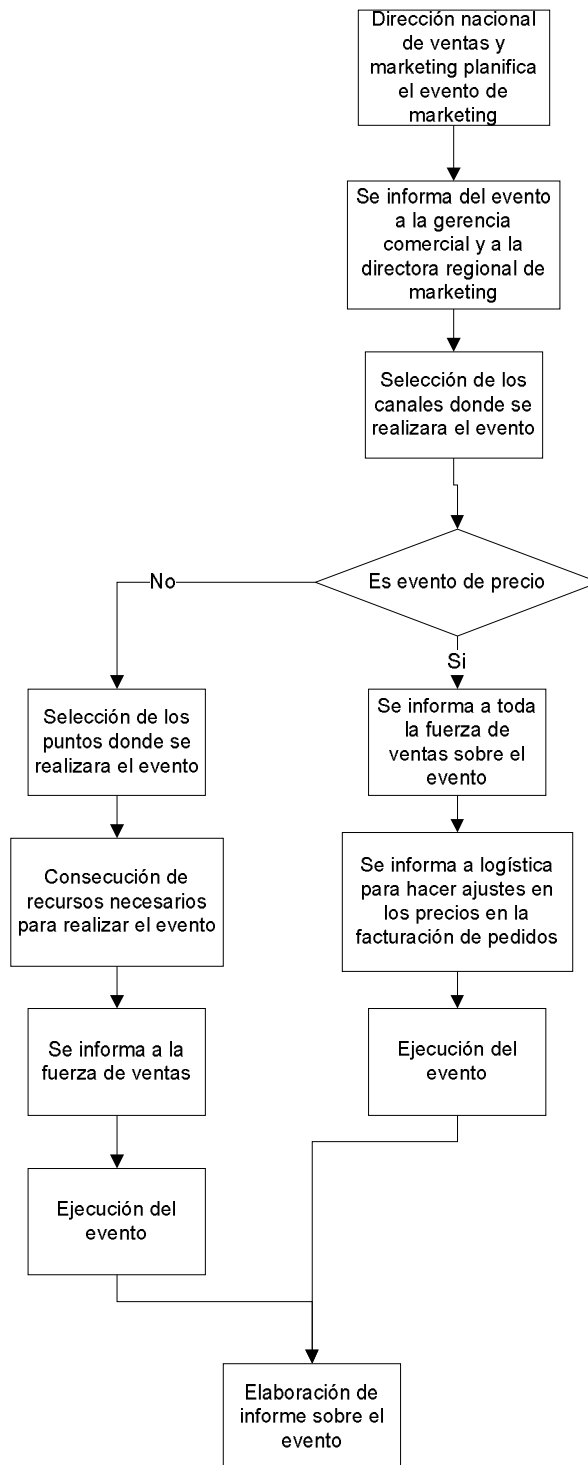
Anexo 7. PROCESO GENERAL SERVICIO AL CLIENTE



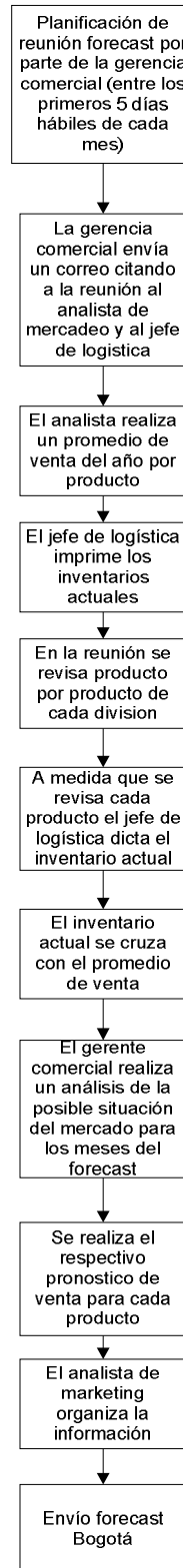
Anexo 8. PROCESO GENERAL DE RETROALIMENTACION DE LOS CANALES



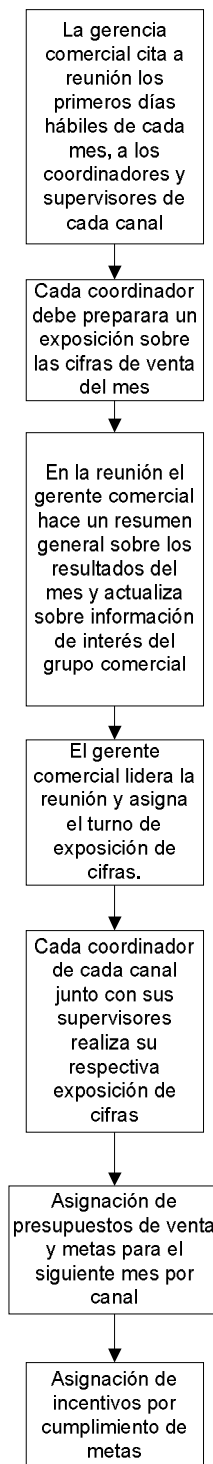
Anexo 9. PROCESO GENERAL EJECUCION EVENTOS DE MARKETING



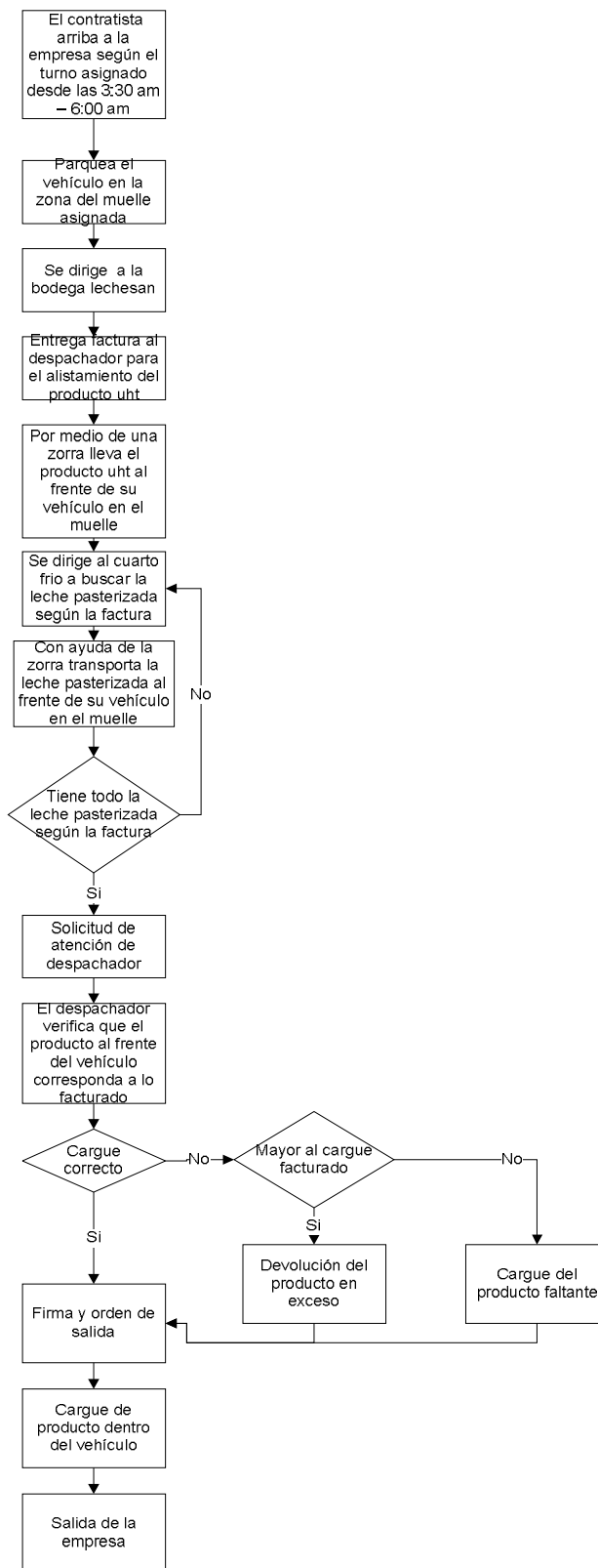
Anexo 10. PROCESO ELABORACIÓN FORECAST



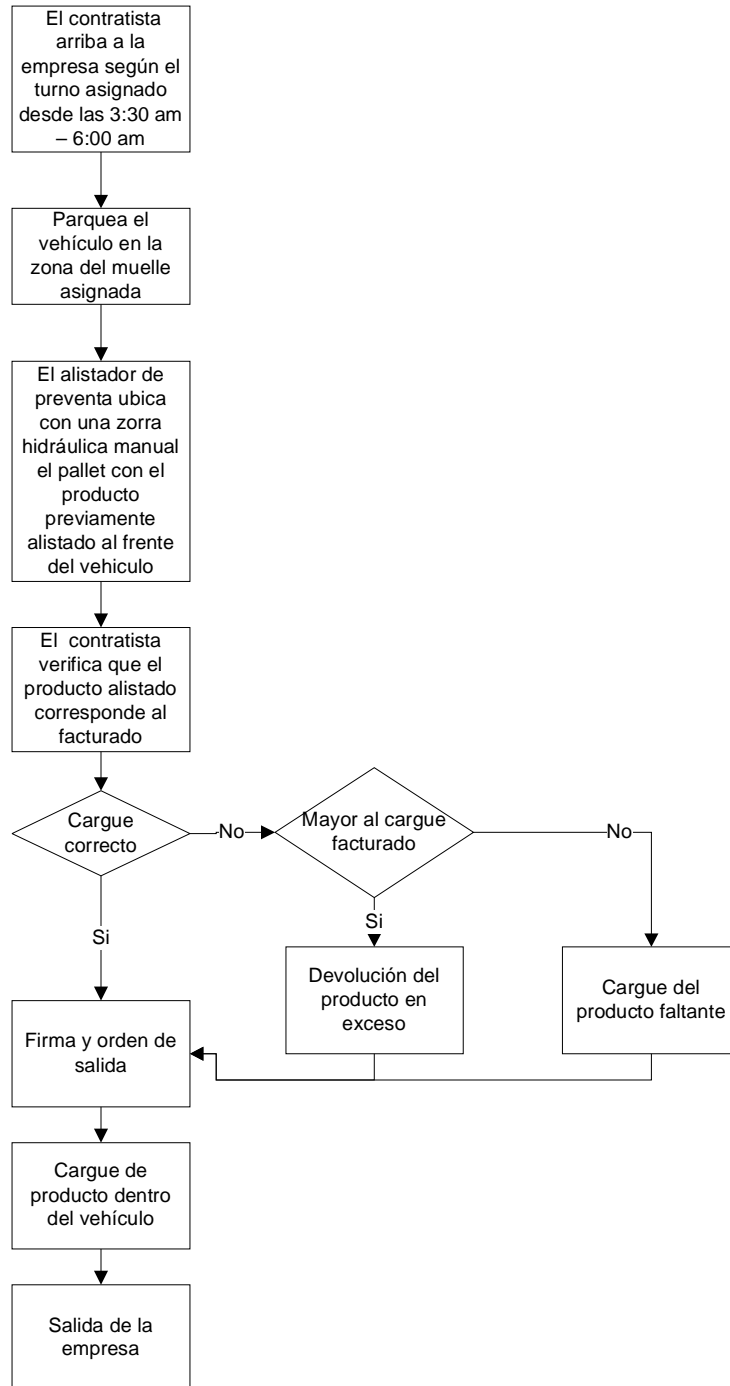
Anexo 11. PROCESO GENERAL ELABORACION COMITÉ COMERCIAL



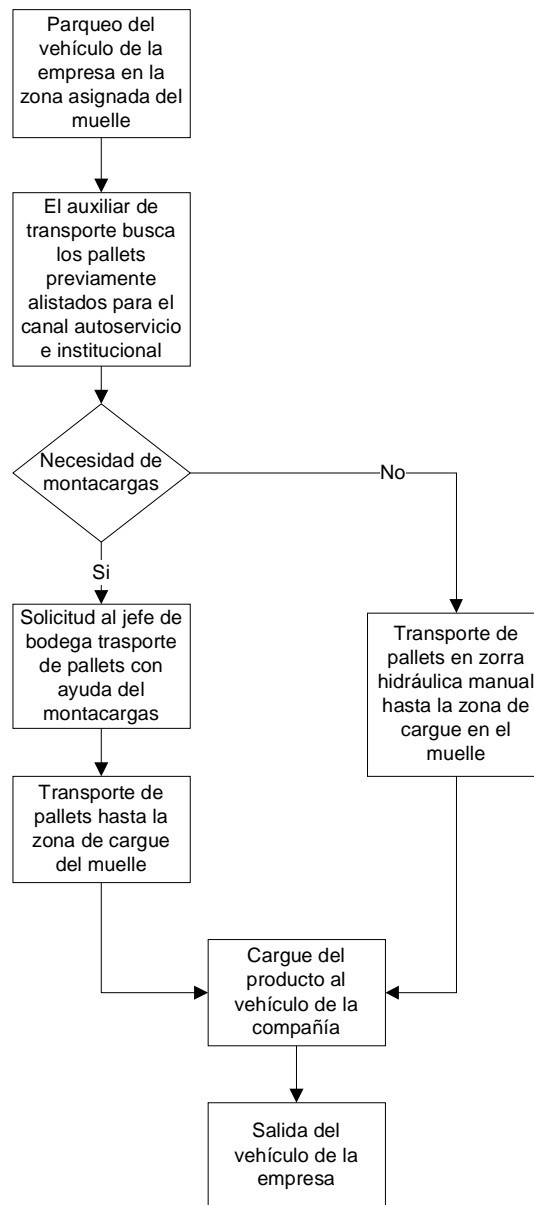
Anexo 12. PROCESO GENERAL CARGUE AUTOVENTA



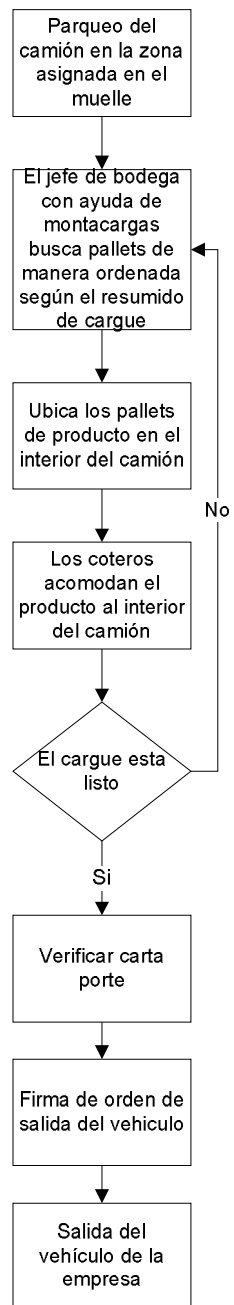
Anexo 13. PROCESO CARGUE PREVENTA



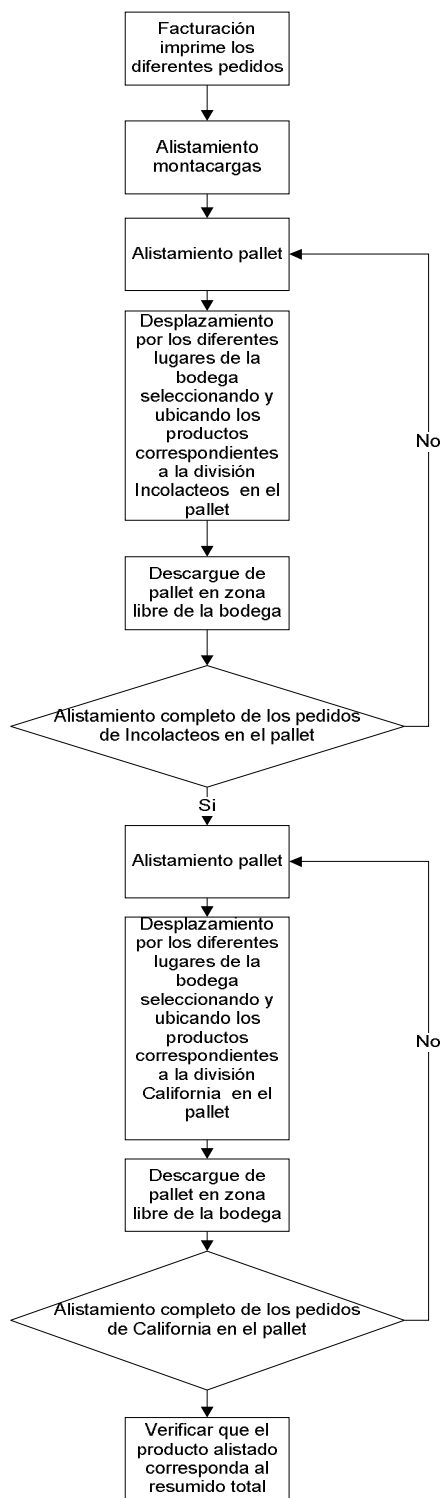
Anexo 14. PROCESO GENERAL DE CARGUE AUTOSERVICIOS



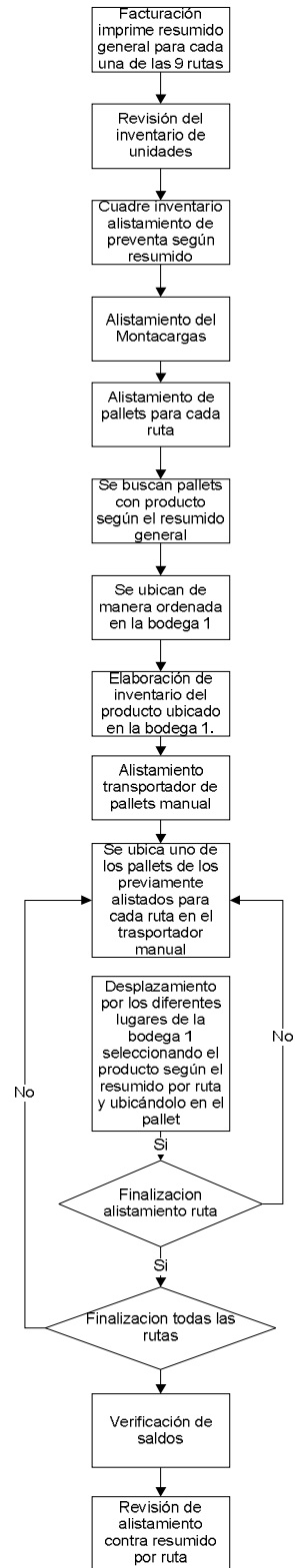
Anexo 15. PROCESO CARGUE CANAL FORANEAS Y DISTRITO CUCUTA Y BARRANCA



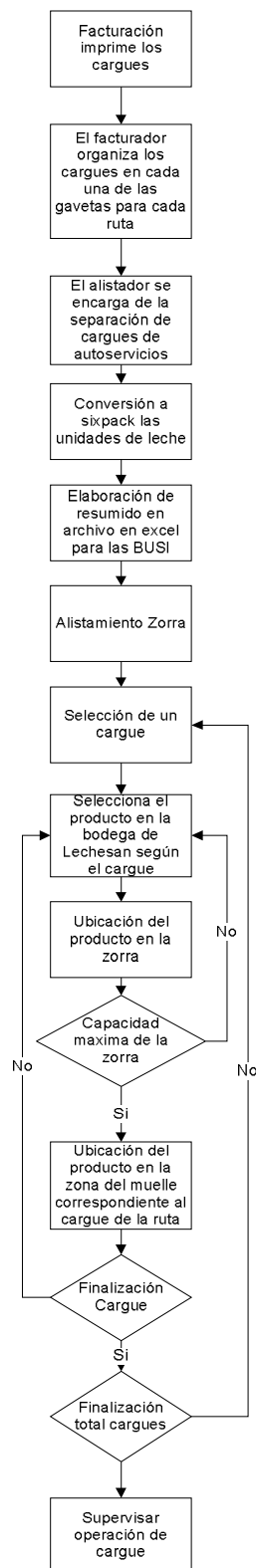
Anexo 16. PROCESO PICKING AUTOSERVICIOS



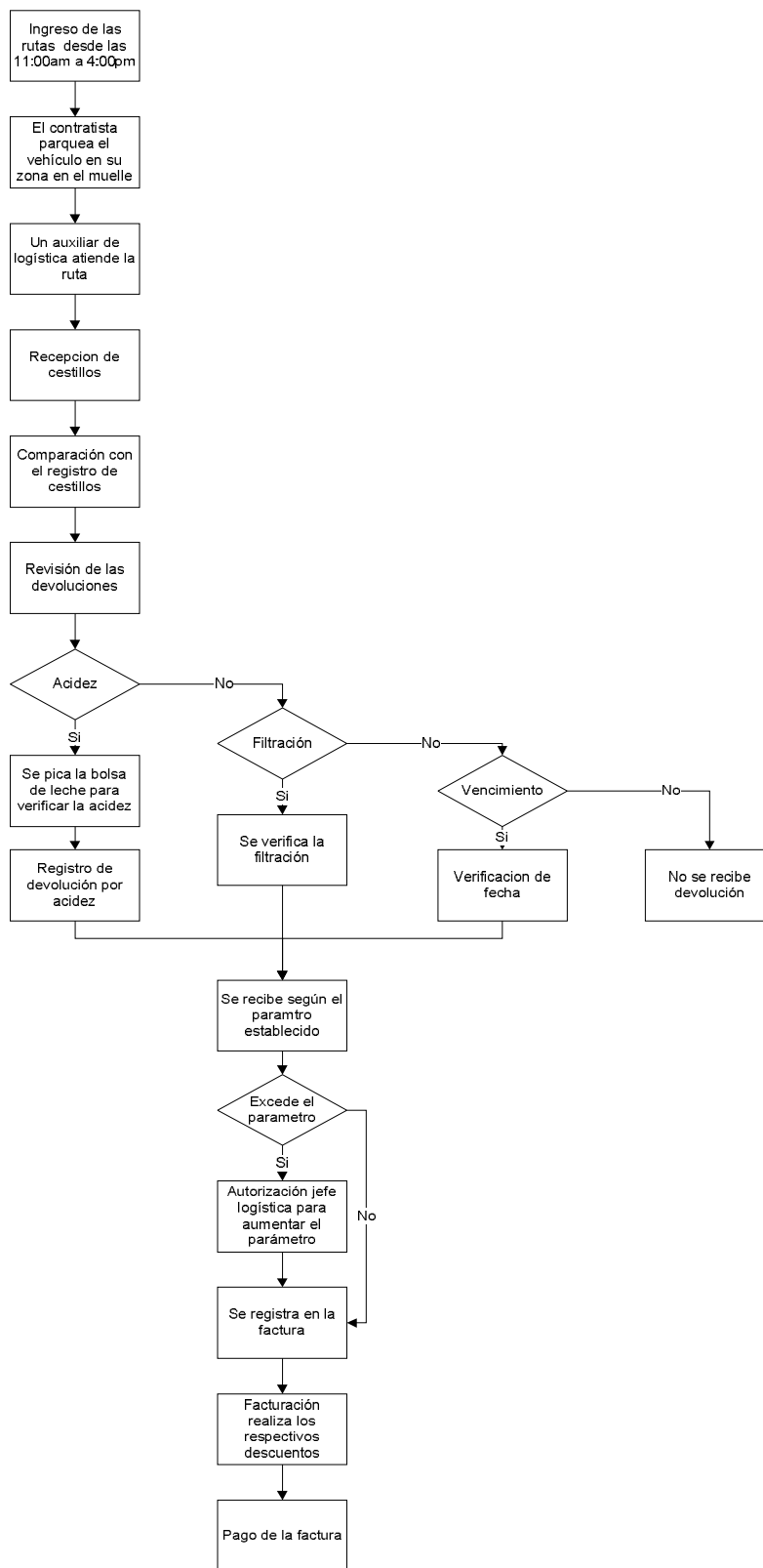
Anexo 17. PROCESO GENERAL PICKING PREVENTA



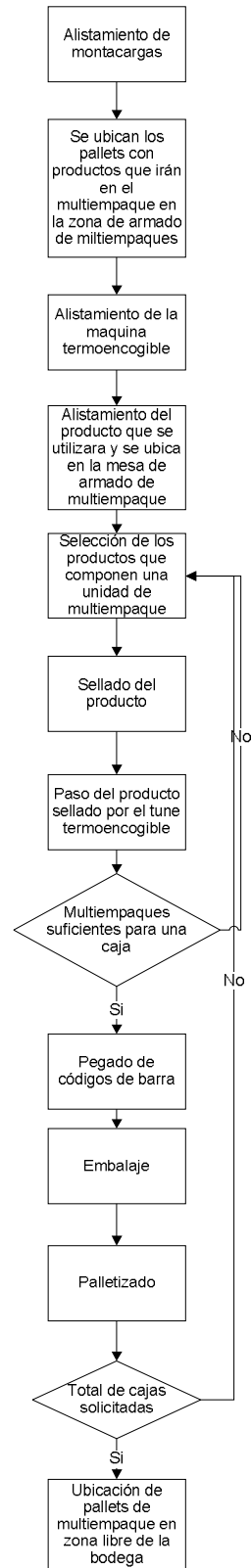
Anexo 18. PROCESO GENERAL PICKING UHT CANAL AUTOVENTA Y AUTOSERVICIOS



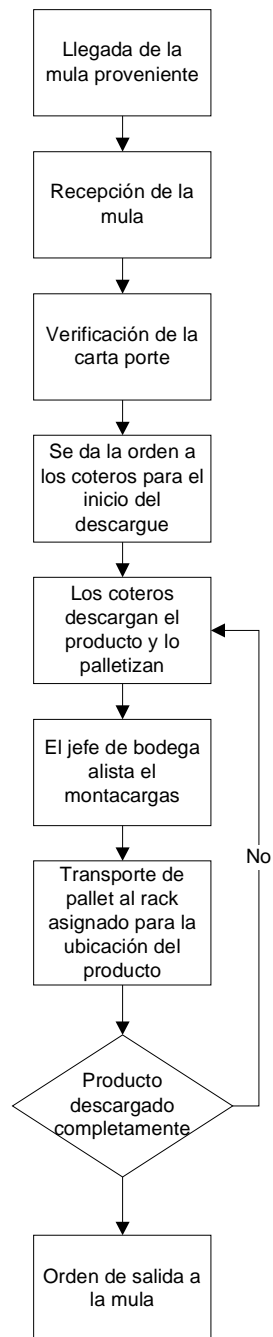
Anexo 19. PROCESO GENERAL DEVOLUCIONES



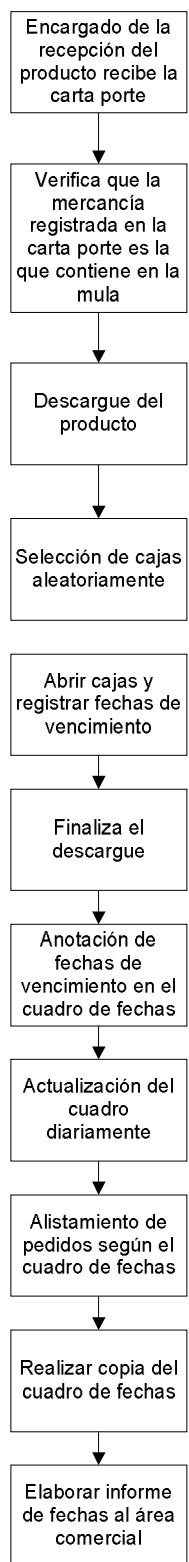
Anexo 20. PROCESO GENERAL ARMADO DE MULTIEMPAQUES



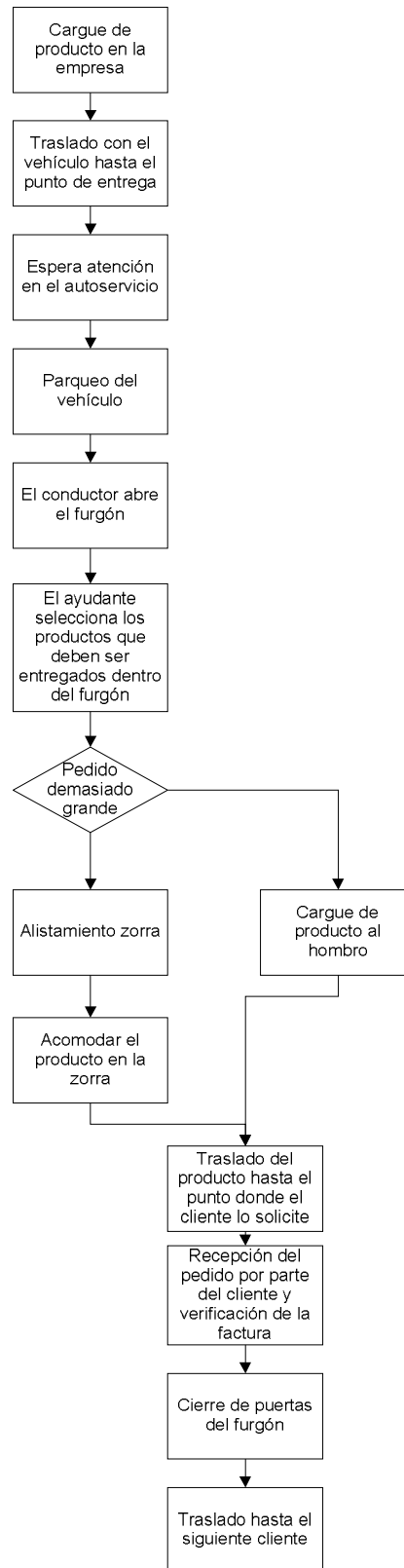
Anexo 21. PROCESO GENERAL DE DESCARGUE MERCANCIAS INTEREMPRESAS



Anexo 22. PROCESO GENERAL CUADRO FECHAS DE VENCIMIENTO



Anexo 23. PROCESO GENERAL ENTREGA AUTOSERVICIOS



Anexo 24. CANALES DE MARKETING

CANAL TAT

AUTOVENTA

Generalidades

- Es la forma de venta más importante de la organización por el volumen de venta que genera.
- El cargue de las rutas de auto venta es el principal proceso logístico de la empresa.
- Las diferentes rutas de distribución han sido trazadas previamente mediante la utilización de los programas Geovisor y Georeferenciador.
- Es el canal con mayor número de participantes.
- Con el objetivo de atender zonas más difíciles de acceso, se crearon las BUSI (bodegas únicas de servicio inmediato) las cuales son pequeños CEDIS dentro de la ciudad. Estas BUSI tienen diferentes rutas que son atendidas por medio de motos llamadas moto rutas.

Participación ventas netas en el primer semestre del año 2010 por división

La auto venta de la empresa comercializa principalmente los productos de la división Lechesan.

LECHESAN		
	TOTAL 1er SEMESTRE 2010	%
AUTOVENTA	\$ 6.302.347.117	49%
Total general	\$ 12.935.484.789	

Participantes del canal.

1. Base abastecimiento
2. Base productiva
3. Base logística.
4. Logística atención canal TAT
5. Dirección nacional de ventas y marketing.
6. Gerencia general y comercial.
7. Dirección de marketing regional.
8. Coordinador de ventas.
9. 2 supervisores. (Bucaramanga – Metropolitana)
10. 4 supervisores junior.
11. Servicio al cliente.
12. 40 rutas con vehículo.
 - 24 Bucaramanga.
 - 16 Metropolitana. (9 Florida blanca, 2 Piedecuesta, 3 Girón, 1 Mesa de los santos, 1 Lebrija)
13. 3 BUSI (bodega única de servicio inmediato)
 - 2 Bucaramanga: Centro y Zapamanga
 - 1 metropolitana: Piedecuesta
14. 19 Motorutas
 - 11 Bucaramanga
 - 8 Metropolitana
15. Base de datos de 8500 Tiendas
16. Negocios especiales
17. Consumidor final

Productos que se comercializan

- Leches pasteurizadas.

- Leches UHT.
- Aguas.

Principales competidores

- Freska leche
- Alquería
- Colanta
- Parmalat
- Alpina
- La mejor
- Agua brisa
- Agua cristal
- Agua oasis
- Agua Freska Leche

Proceso de venta

1. El supervisor hace el cargue de producto por medio de un sugerido.
2. Facturación digital del cargue.
3. A partir de las 3:30 am se inicia la operación de cargue.
4. Los vehículos hacen la salida para la venta.
5. Después de las 11:00 am los vehículos inician su regreso a la planta.
6. Se hace entrega de las devoluciones. (revisar punto de devoluciones).
7. Legalización de documento.
8. Elaboración de factura.
9. cancelación de factura.

Descuentos y obsequios

- Son otorgados con autorización de la gerencia.
- Los criterios para otorgar descuentos y obsequios son:
 1. Clientes de volumen.

2. Clientes de importancia estratégica. (Hoteles, Restaurantes, Clientes de consumo)
 - Retener clientes.

Cancelación distribuidores y BUSI

- La venta es de contado. Pero algunos distribuidores manejan clientes de crédito. El supervisor realiza el cobro cobra.
- Los sábados se realiza venta para los sábados domingos y parte del lunes. Entonces la empresa otorga un fiado o matipongo (lenguaje utilizado dentro de la compañía) el cual debe ser cancelado el miércoles por el distribuidor.

Devoluciones

- En UHT no se recibe vencimiento.
- Solo se recibe filtración y acidez en algunos casos.
- Los parámetros son establecidos por la gerencia general y manejada por la logística.

Estrategias Push

- Direccionamiento de los cargues, es decir los supervisores hacen un sugerido de cargue para cada una de las rutas existentes.
- Consecución de clientes.
- Plan de incentivos al coordinador y supervisores del canal por cumplimiento de metas.
- Promoción pague 6 lleve 7 en las diferentes presentaciones de leche ditigida al tendero.
- Plan de incentivos a los contratistas responsables de las rutas, por el cumplimiento en el presupuesto de ventas. Se premia a las mejores tres rutas y a 4 adicionales se les hace reconocimiento en el cuadro de honor

con un premio en efectivo menor. La mejor ruta del mes se premia con un premio en efectivo y una chaqueta. Esta chaqueta se ha convertido en un símbolo para los contratistas. Estos incentivos han generado una competencia interna por alcanzar los primeros lugares en cumplimiento.

- Seguimiento diario de la venta por parte de la dirección nacional de venta y por la gerencia general y comercial de la organización con el fin de tener información base para presionar aun más la venta.
- Desarrollo de plan estratégico de distribución que busca especializar más las rutas en las diferentes zonas, busca apertura nuevos clientes y al mismo tiempo expandirse por todo el territorio nacional.
- Seguimiento por parte de los supervisores a las diferentes rutas con el fin de presionar el cada una de ellas.
- Rifas de anquetas para grupos de tenderos.

Estrategias Pull

- Actividades de canje, por otros productos de la compañía o por algún otro obsequio.
- Propagandas radiales.
- Vallas en diferentes puntos de la ciudad.
- Material POP en cada una de las tiendas visitadas.
- Actividades BTL en diferentes barrios de la ciudad.
- Rifas de anquetas para grupos de tenderos.
- Patrocinio del Atlético Bucaramanga.
- Actividades con el club de futbol atlético Bucaramanga.
- Material POP los días de partidos del atlético Bucaramanga.
- Patrocinio de diferentes eventos importantes de la ciudad, como la feria ganadera.

Generalidades del Entorno

Ámbito competitivo: En este mercado en particular de la leche, producto que base del la auto venta se está presentando actualmente en el mercado una guerra de precios, cada día las empresas más grandes como Colanta y Alquería quieren ganar mercado en la región casi regalando el producto a los tenderos. La ventaja que tenemos en el departamento de Santander es que la mayoría de consumidores son tradicionalistas y mantienen el consumo por nuestra marca Lechesan y por nuestro principal competidor Freska Leche.

Otro aspecto relevante es la gran cantidad de dinero que está invirtiendo constantemente en actividades de marketing y publicidad la competencia, algo que en ocasiones lo ha beneficiado, en otras lo ha perjudicado por malgastar el dinero en publicidad poco exitosa que no se ve reflejada en las ventas y en el *top of mind* de los consumidores, es decir el ROI del marketing en la mayoría de ocasiones es negativo actualmente. Los resultados de ventas y liderazgo del mercado de Freska Leche es resultado de campañas hechas en el pasado.

Recientemente el mercado de la ciudad de Bucaramanga fue penetrado por Leche La Mejor, proveniente de la ciudad de Cúcuta. A la fecha ha podido capturar un porcentaje del mercado, pero los que han visto la mayor pérdida de este han sido los, competidores frente a nosotros que nos mantenemos en nuestros porcentajes de venta con tendencia al crecimiento. El principal problema de leche La Mejor es los costos de la operación logística ya que los no cuentan con planta en la ciudad de Bucaramanga y toda la leche es proveniente en la ciudad de Cúcuta, lo que lo hace que sus precios sean poco flexibles a los cambios del mercado.

Ámbito económico: Por ser la leche un producto de la canasta familiar se debe tener muy presente las variaciones del IPC, que afectan los precios de la venta de leche de los hatos a los centros de producción, hay que jugar con este indicador para establecer precios a largo plazo que sean flexibles en el mercado de la leche.

Al mismo tiempo hay que estar en constante análisis de la demanda, manteniéndose atento a censos de población e informes de consumo per cápita de leche. Al mismo tiempo de estar atento a la oferta de leche que puede hacer que los costos de la leche aumenten o disminuyan varíen en periodos de tiempos cortos.

Como hay que revisar también el campo macroeconómico hay que estar atenta a las diferentes negociaciones o tratados comerciales que realice el país con el objetivo de evaluar las diferentes debilidades oportunidades fortalezas y amenazas que se tienen frente a estas decisiones macro.

Ámbito tecnológico: En este ámbito están saliendo nuevas tecnologías con el fin de tener un mayor control sobre las rutas de distribución, sistemas GPS, sistemas inteligentes de seguimiento de indicadores, seguimientos de clientes como sistemas CRM que permiten facilitar el trabajo de los coordinadores y permite medir, evaluar, analizar y mejorar de manera más eficaz y eficiente las diferentes actividades que se realizan en el mercado.

También estar alertas a nuevos sistemas más avanzados de ERP que permitan tener una mayor integración informática de los diferentes puntos del canal.

Ámbito sociocultural: El entorno de este mercado es bastante amplio por ser la leche un producto básico en la dieta de la mayoría de

personas en el mundo, en la regional oriente se atienden personas de todos los estratos sociales, diferentes religiones, diferentes edades, diferente sexo, la base para la auto venta es el comportamiento de compra de los consumidores y busca atender a los clientes que se dirigen a las tiendas a adquirir este tipo productos.

Para la auto venta la mayor concentración de la venta se ubica en los estratos 1, 2, y 3 ya que en estos estratos el comportamiento de compra del consumidor es de el día a día, es decir los diferentes clientes compran lo necesario para el día en las tiendas de los barrios, este fenómeno ocurre principalmente por el bajo poder adquisitivo a lasrgo plazo que se presenta en estos estratos.

Una ventaja para la empresa en el departamento de Santander es el tradicionalismo del consumidor santandereano, que es muy fiel a las diferentes marcas de la región. Freska Leche y Lechesan, el mantenimiento de nuestra empresa años atrás donde fue fuertemente afectada por la entrada de Freska Leche fue la fidelidad de algunos clientes por la marca Pionera en leches en el departamento de Santander. Al mismo tiempo también a impedido que grandes competidores como Alpina, Colanta y Alquería tomen suficientemente fuerza en la región.

Ámbito legal, ético: Este entorno es casi general para toda la organización, por que manejan las mismas normas, leyes y reglamentación para la producción y comercialización de productos alimenticios. Es en el ámbito no se profundizara por salirse un poco de la base fundamental del tema. De todas maneras cabe aclarar que en la GRUPO EMPRESARIAL CALIFORNIA LECHESAN cumple con todos los requerimientos legales y normativos que exige la ley para poder funcionar como organización productora y comercializadora. Y que busca día actualizarse en sus certificaciones en las diferentes normas de calidad, salud ocupacional, seguridad industrial y ambiental.

PREVENTA

Generalidades

- Es una de las formas más importantes de venta en las empresas comercializadoras.
- Es la principal forma de llevar todo el portafolio de productos a toda la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana y sus diferentes estratos sociales.
- Importancia para la retroalimentación del canal TAT.
- Mayor competencia entre fuerzas de ventas entre las empresas.
- Concentración de los principales planes estratégicos de distribución.

Participantes Del Canal

1. Base abastecimiento
2. Base productiva
3. Base logística
4. Logística Atención Preventa
5. Dirección nacional de ventas y marketing
6. Gerencia General Y Comercial
7. Dirección Regional De Marketing
8. Coordinador de ventas
9. Supervisor junior
10. Avance
11. 14 preventistas.(manejan en promedio 97 clientes x dia)
- 12.9 Rutas
 - 2902
 - 3007
 - 3008
 - 3009
 - 3010

- 3011
- 3012
- 51
- 55

13. Ruta 2905....EXTRA RUTA. Directo con la empresa.

14. cartera.

15. Cliente. 8022, algunos clientes especiales, autorizados por la gerencia general.

16. Consumidor final.

Participación ventas netas en el primer semestre del año 2010 por división

LECHESAN		
	TOTAL 1er SEMESTRE 2010	%
PREVENTA	\$ 156.845.964	1%
Total general	\$ 12.935.484.789	

INCOLACTEOS		
	TOTAL 1er SEMESTRE 2010	%
PREVENTA	\$ 1.128.712.061	41%
Total general	\$ 2.745.564.062	

CALIFORNIA		
	TOTAL 1er SEMESTRE 2010	%
PREVENTA	\$ 904.672.818	27%
Total general	\$ 3.311.981.810	

Proceso De Venta

1. Reunión diaria 5:55am todos los días, donde se analizan resultados del día anterior, objeciones de preventistas, se informa acerca de faltantes de producto, se verifican seguimientos de resultados de venta.
2. El preventista visita el cliente, y oferta 100% el portafolio de productos.
3. Verificar la entrega del pedido anterior.
4. Detectar necesidades observando faltantes de producto, pop interior, actividades de la competencia.
5. Presenta promociones o productos nuevos si los hay.
6. Sugiere necesidades de compra de acuerdo a disponibilidad de producto.
7. Llena formato de pedido. (ver formato)
8. Hacer post venta, venta, exhibir, refrigerar, rote y ubique producto.
9. Asesorar al cliente, proponer tratos de conveniencia mutua para incrementar venta.
10. Agradezca y anuncie el día de llegada del producto.
11. Anuncia la próxima visita.
12. Se dirige a la empresa, con la caratula de venta diligenciada totalmente por categorías. Resumen de la labor del día.
13. Diligencias formato con totalidad de venta comparada con el presupuesto.
14. Entregan al supervisor para pasara datos al computador. Prevetista por preventista. Y este saca un resumen general donde esta incluida, la efectividad diaria, productos en seguimiento, venta por categorías y transacción promedio cliente.(ver formato guardado). Diario.
15. Se entrega las notas de venta al área logística para su respectiva facturación.
16. Cuando se presente producto de cambio se necesita firma del supervisor y si es un dcto adicional firma gerencia. Si es un cambio vencido exclusivamente de la gerencia. Con firma o autorización telefónica.

17. Luego de elaborado el resumen se envía el resumen diario con copia a la gerencia general y comercial y a la gerencia financiera y administrativa.
18. Se informa sobre anomalías existentes como flotante de producto y descuentos adicionales. Y se verifica cartera.
19. Salida de los vehículos 5:00 am para la entrega de los pedidos.

Cobro

1. A medida que los entregadores realizan la ruta cobran el dinero correspondiente al pedido entregado.
2. Un grupo de clientes especiales tiene crédito.
3. Al llegar la ruta a la empresa nuevamente, esta entrega un informe sobre productos de devolución si esta dentro de los parámetros, si se sale de este debe ser autorizado por la gerencia general.
4. Luego legaliza la factura para ser cancelada en caja. En caso de tener faltantes de dinero debe ser autorizado por la gerencia general.
5. Cancela las factura en caja.
 - Los clientes a los que se otorga crédito, son cobrados por el coordinador de ventas.

Estrategias push

- Fuerza de venta conformada por 14 preventistas que se encargan de visitar de manera estratégica a los diferentes clientes, y utilizar métodos de venta que ayuden aumentar el volumen de compra del tendero.
- Plan de incentivos por cumplimiento de presupuesto, incremento al pasar del 100%, cumplimiento de categorías a la fuerza de venta.
- Se maneja una frecuencia de visita 1.
- Incentivo por efectividad y transacción promedio a la fuerza de venta..
- Incentivos por cumplimientos de cuotas diarias, incentivos especiales.

- Seguimiento diario de cumplimiento del presupuesto, para presionar venta.
- Seguimiento de indicadores como efectividad (notas/ clientes visitados), transacción promedio por cliente.
- Dctos adicionales dirigidos al tendero de los diferentes productos.
- El coordinador de la preventa sale diariamente a ruta con preventista para analizar los diferentes factores de la ruta y al mismo tiempo impulsar venta.

Estrategias Pull

- Material POP
- Vallas publicitarias
- Propagandas radiales.
- Actividades BTL en diferentes barrios y colegios de la ciudad.
- Actividades de canje.

Generalidades del Entorno

Entorno competencia: Debido a que es la forma de venta más importante para la mayoría de empresas comercializadoras, la competencia es agresiva en publicidad y precios principalmente Alpina, Postobon y Fresk leche. Poseen el liderazgo del mercado en los principales productos del canal como refrescos, aguas, yogures, y demás productos perecederos.

La otra competencia que se está generando actualmente es la de estratégica de distribución y fuerza de ventas, cada día las empresas están buscando ampliar sus coberturas por medio de planes de distribución estratégica y al mismo tiempo tener una fuerza de venta capacitada para brindarle un mejor servicio al tendero.

El servicio al cliente intermediario en este caso el tendero es una herramienta calve para competir en este canal, es importante que la empresa busque diferentes formas de mejorar el servicio al cliente con el fin de convertir este elemento en una ventaja competitiva de la organización.

Entorno económico: Como en este canal se comercializan la mayoría de productos del portafolio hay que estar atento a las variaciones económicas que afecten la compra de materia prima.

Es de suma importancia que la empresa está atenta a los cambios en el IPC, y en las diferentes condiciones ambientales que afectan los precios de la materia prima que luego se reflejan en el costo del producto final.

En este canal ya podemos encontrar 2 productos importados el Agua Viva y el Chubby, son productos provenientes de Trinidad y Tobago. Por lo tanto es bueno estar atento a los cambios en los precios del dólar, en los impuestos y en los tratados comerciales. Al mismo tiempo tener en cuenta que los cambios macroeconómicos para la importación de las pulpas de fruta.

Pasando al entorno más particular es bueno estudiar el poder adquisitivo de los diferentes tenderos dependiendo de las zonas en el que se encuentran, y saber en qué momento y en qué días el tendero puede tener mayor flexibilidad para poder realizar una venta.

Entorno sociocultural: Debido a que es un canal que atiende a todos los estratos sociales de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana es importante hacer una análisis de la demanda de producto por sectores, con el objetivo de identificar los diferentes comportamientos de compra de los consumidores y las preferencias de

producto dependiendo de la zona, y así utilizar esta información para lanzar campañas más especializadas por sectores sociales.

Es importante que la fuerza de ventas este capacitada en el servicio al cliente y el trato a los diferentes tenderos, tenemos más de 8000 clientes cada uno de ellos con características de compra distinta y con personalidades distintas. La fuerza de venta siempre debe mantener un posición de buen servicio al cliente sin importa el trato dado por el tendero. Al mismo tiempo la empresa debe crear campañas dirigidas a este minorista importante de la organización basada en estudios que busquen entender el entorno del tendero y así lograr que este prefiera tener nuestros productos en su punto de venta o tienda.

Entorno tecnológico: para este canal en especial el entorno tecnológico está brindando una amplia diversidad de elementos informativos y de control, entre los más importantes se encuentra el CRM (customer relationship management) ya que permite estudiar más de cerca el comportamiento de compra de los diferentes clientes intermediarios en este caso los tenderos permitiendo una mayor integración de estos al canal.

Otro elemento que ofrece la tecnología para este canal son las famosas Palms, estos aparatos son utilizados por la fuerza de venta con el fin de tomar pedidos mucho mas agiles y poder tomar mucho mas información al momento de realizar las visitas a los clientes. Este elemento también permite agilizar el proceso logístico ya que se suprime el papeleo por toma de pedidos y automáticamente la información pasa de la palm a un equipo que recibe los diferentes pedidos con el fin de ser registrados en el sistema para su posterior alistamiento y entrega. Este aparato también puede brindar herramientas más avanzadas como el GPS, toma de tiempos de atención, evolución del servicio, seguimiento de presupuesto por vendedor, entre otros indicadores que permiten a los jefes de canal tener un mayor control sobre su fuerza de ventas.

Entorno legal y normativo: Ámbito legal, ético: Este entorno es casi general para toda la organización, por que manejan las mismas normas, leyes y reglamentación para la producción y comercialización de productos alimenticios. El GRUPO EMPRESARIAL CALIFORNIA LECHESAN cumple con todos los requerimientos legales y normativos que exige la ley para poder funcionar como organización productora y comercializadora. Y que busca cada día actualizarse en sus certificaciones en las diferentes normas de calidad, salud ocupacional, seguridad industrial y ambiental.

Adicional, la empresa debe tener en cuenta las diferentes leyes y normatividades referente a la importación de los productos Agua Viva Y Chubby provenientes de Trinidad y Tobago. Y la importación de las pulpas.

CANAL AUTOSERVICIOS

Generalidades del canal

- Es el canal donde más cercanía con el consumidor final se tiene.
- Canal que se presta para realizar diferentes actividades BTL con el cliente.
- Canal de vitrina de los diferentes productos de la compañía.
- Canal más costoso de la compañía.
- Enfocado al comportamiento de compra de los clientes.
- Canal de puente a estratos altos.
- La cartera se maneja de 30 días.
- Los criterios para visitar personalmente al cliente:
 - Volúmenes del cliente. Si es pareto o no.
 - Tiempo disponible.
- Se reciben 400 órdenes de compra en promedio al mes.

- Los autoservicios tienen un filtro donde revisan la fecha de los productos que ingresan.

Participación ventas netas en el primer semestre del año 2010 por división

LECHESAN		
	TOTAL 1er SEMESTRE 2010	%
AUTOSERVICIOS	\$ 744.283.701	6%
Total general	\$ 12.935.484.789	

INCOLACTEOS		
	TOTAL 1er SEMESTRE 2010	%
AUTOSERVICIOS	\$ 388.995.171	14%
Total general	\$ 2.745.564.062	

CALIFORNIA		
	TOTAL 1er SEMESTRE 2010	%
AUTOSERVICIOS	\$ 122.077.099	4%
Total general	\$ 3.311.981.810	

Participantes del canal

1. Base abastecimiento.
2. Base productiva.
3. Base logística.
4. Logística de atención del canal autoservicios.
5. Dirección Nacional de ventas y marketing.
6. Gerencia general y comercial.
7. Dirección de marketing regional.

8. Coordinador – vendedor.
9. Mercaderistas e impulsadoras. 9 y 4 respectivamente.
10. Servicio al Cliente.
11. Cartera.
12. Entregadores canal autoservicios.
13. Rutas 80 y 90.
14. Algunas rutas de auto venta. Ruta 40 y 42 Girón, 13 y 7 Bucaramanga.
Puntos aislados.
15. Operadores logísticos. (Servicio ofrecido por las grandes superficies.
(Carrefour, Éxito)
16. 35 Clientes incluyendo sucursales.
17. Consumidor final

Proceso creación de nuevo cliente

1. Solicitud.
2. Gerencia autoriza la creación del nuevo cliente.
3. Se comunica al departamento de cartera, para realizar la respectiva creación del cliente en el sistema.
4. Se comunica al departamento de logística, con el fin de hacer una proyección de cómo se entregarán esos productos.
5. Se acuerda con el cliente las condiciones de entrega de pedido. (existen clientes más flexibles que otros).

Proceso Venta

1. Se realiza una orden de compra por parte del cliente. Se hace un acompañamiento para hacer la respectiva orden de compra junto con el cliente. (Cada orden de compra dice el día de entrega). La orden de compra se realiza revisando los siguientes factores:

- **Rotación del producto.**

- **Stock de producto.**
- 2. Se ingresa el pedido a la plataforma de pedidos, haciendo la respectiva interpretación del orden de pedido. (esto se realiza ya que cada punto de venta tiene un formato de facturación distinto, por lo tanto primero se tiene que interpretar).
- 3. A facturación se envía el formato de pedido y a logística la orden de pedido.
- 4. Se crea la factura para graparla a la orden de pedido determinada.
- 5. Logística alista y se programa para hacer la respectiva entrega.

Proceso Cobro

1. Semanalmente se recibe un listado de cartera. Para su respectivo análisis.
2. Se visita al cliente para programar el pago. (El coordinador es el encargado de ir a cobrar destina 3 días a la semana para realizar los cobros).
3. Se cobra y posteriormente se realiza la relación en el formato de lechesan, para cada línea. Para realizar el pago.
4. Si es necesario hacer una autorización se debe hacer firmar por el gerente para luego enviar a cartera para realizar los ajustes. (Falta de cupo, Diferencia de precios). Toda solicitud de autorización debe estar justificada.

Devoluciones

- Se devuelve producto únicamente por filtración, acidez, mala manipulación.
- Si la mala manipulación fue por parte del operador logístico contratado, el almacén o la empresa operadora responde.

Descuentos y obsequios

1. Existen listas nacionales. Negociaciones que se realizan en bogota. Carrefour Éxito.
2. Se realizan cuando se desea realizar una promoción rápida con el fin de estimular la venta.
3. Se realizan dependiendo de las actividades de la competencia.
4. Se debe llenar un formato de obsequios, y debe hacerse firmar por el gerente para su autorización.
5. Los obsequios y promociones se realizan en base al total del presupuesto de ventas para cada línea del canal autoservicios.

Estrategias Push dentro del canal

En este canal se presenta la particularidad que las estrategias push son pocas y difíciles de aplicar, debido a que los negocios paretos o más representativos para la compañía tienen políticas de compra ya establecidas, y son estos los que ponen las condiciones de compra con el fin de poder tener los diferentes productos manejados en el punto de venta. Aun así existen diferentes actividades que benefician un poco esta estrategia y flexibilizan de alguna manera las fuertes políticas de los autoservicios más grandes.

- Incentivos para la fuerza de venta del canal incluyendo coordinador y mercaderistas e impulsadoras.
- Descuentos y precios especiales a los diferentes autoservicios con el fin de aumentar el volumen de compra.
- Negociaciones especiales con los autoservicios, como compra de punta de góndolas, y de publicidad lo que genera que el volumen de compra sea mayor.

- Asesoría por parte del coordinador y mercaderistas a los jefes de compra de los autoservicios al momento de realizar los diferentes pedidos a la empresa.
- Ofrecimiento de actividades BTL dentro de los autoservicios con el fin de garantizarle al comprador una rotación rápida de los productos, y así aumentar el volumen de compra de los productos de la empresa de los autoservicios.

Estrategias Pull dentro del canal

Como se ha mencionado a lo largo del libro este canal se presta para realizar diferentes actividades pull por la cercanía que se tienen con el consumidor final. A continuación veremos los diferentes puntos ya establecidos en la empresa para poder realizar las diferentes campañas y actividades dentro de los autoservicios.

Promociones y campañas

- Se hace propuesta de campaña y se ejecuta de acuerdo al canal autoservicios.
- Se coordina con los jefes de compra de los autoservicios el cronograma de las campañas.
- Se realiza una proyección junto con las mercaderistas una por una, de cuanto subirá la venta con las promociones.
- Para California e Incolacteos se tiene un banco de ofertas. Se solicita de acuerdo a las necesidades del mercado.
- Algunos clientes solicitan mermas de producto, es decir solicitan que se les regale 5 o 10 % del producto que entra al autoservicio.
- Amarres.

Mercaderistas e impulsadotas

Las mercaderistas e impulsadoras son las participantes del canal que tienen mayor contacto con el consumidor final debido a la presencia constante en el punto de venta, al mismo tiempo son medios por los cuales se tiene una relación mas estrecha con los clientes intermediarios en este caso los autoservicios como tal.

Las principales características de las figuras de mercaderista e impulsadora se describen a continuación:

- **Mercaderistas:** tienen una ruta establecida, están capacitadas para hacer pedidos de leche, se encargan de las exhibiciones, punto de venta, ubicación, controlar fechas de vencimiento, producto en mal estado, revisar la rotación del producto, hacer presupuestos y atención al público.
- **Impulsadoras:** Se encargan de la evacuación del producto y asesorar al cliente en su compra, principales ejecutoras de estrategias pull.

El director regional de marketing es el jefe directo de las mercaderistas. El Coordinador del canal autoservicios es el intermediario entre la dirección y las mercaderistas. Las funciones de estos dos cargos referentes a las mercaderistas es la siguiente.

- Programación de horarios.
- Programación de rutas
- Programación Eventos.
- Revisión de informes de actividades de la competencia presentadas por las mercaderistas.
- Distribuir las mercaderistas dándole prioridad a la importancia del punto de venta.

Las actividades Pull más constantes realizadas para este canal son las siguientes.

- Actividades BTL en los diferentes puntos de venta.
- Existe una actividad muy común llamada amarre donde se le pega al producto un obsequio, ya sea algún elemento decorativo, o algún otro producto de la compañía. Estrategia utilizada para sacar de inventario productos fecha corta.
- Asesoría constante a los clientes por parte de las mercaderista e impulsadoras al momento de realizar la compra.
- Negociaciones con el autoservicio para sacar descuentos especiales dirigidos al consumidor final.
- Portafolio de multiempaques u ofertas. Más adelante se describirá las diferentes características de este elemento.
- Compra de puntas de góndola con el fin de tener mayor exhibición de producto.
- Exhibiciones creativas y atractivas en el punto de venta con el fin de captar la atención del consumidor.
- Acuerdos con los autoservicios ara realizar rifas de electrodomésticos u otros objetos.
- Degustaciones de producto en los diferentes puntos de venta.

Multiempaques

- Consiste en juntar varios productos en el túnel con el fin de dar algún descuento previo. Ej. Pague 5 lleve 6.
- Casi el 80 % del producto vendido en el canal es multiempaque.
- En algunos casos se realizan descuentos a los multiempaques.
- Para ofrecer un multiempaque se debe seguir los siguientes pasos:

1. Se habla con el comprador para ofrecer el multiempaque.
2. Como en la base de datos de los autoservicios debe estar registrado todo lo que puede entrar a este, se debe hacer la codificación en el punto del multiempaque. Para esto se requiere llenar un formato (cada autoservicio maneja uno distinto. para hacer la propuesta y posteriormente hacer la codificación.
3. Muchos autoservicios exigen obsequios, o arriendo de punta de góndolas para poder dejar ingresar el producto al autoservicio.
4. Luego de que ya esta codificado el multiempaque en el punto se prosigue a buscar en el banco de códigos el código de barras para el multiempaque. A su vez también se tienen parches blancos, ya que se tienen que tapar los códigos de los productos individuales que están dentro del multiempaque, esto lo exige los autoservicios para no crear confusión en el sistema al momento de pasar el multiempaque por el código de barras.
5. Toda esta operación se coordina con logística, ya que ellos son los encargados de armar los Multiempaques en el túnel y a su vez colocar los códigos de barra y los parches blancos.

Generalidades del Entorno

Ámbito competitivo: En este canal se caracteriza por la presencia de la mayoría de productos de la empresa y al mismo tiempo por la presencia de todos los competidores.

Para sacarle el mayor provecho al canal la competencia constantemente realiza actividades de promoción, las empresas más fuertes y con mayor poder cuentan con mejores exhibiciones y lugares en las góndolas de los autoservicios.

Es un canal que está saturado de diferentes productos por ser tradicional de muchas empresas, Debido al gran portafolio de productos que maneja la empresa un total de 95, ese necesario que se presente

más atención a los diferentes marcas sustitutas que están presentes en el mercado.

Las actividades de los diferentes competidores en este canal son muy similares, ya que cuentan con mercaderías e impulsadoras, realizan actividades BTL dentro de los autoservicios, realizan rifas o concursos por la compra de productos de una marca específica entre las más comunes, la principal diferencia la encontramos en los productos de empresa mucho más grandes que cuentan con una inversión más grande en mercadeo y publicidad.

Es necesario que la empresa seleccione cuidadosamente sus productos más rentables para saber qué porcentaje de inversión del marketing asignar a cada uno de ellos con el fin de reforzar la estrategia pull dentro de este canal.

Hay un factor que se está presentando en este canal y es la competencia que se genera entre los autoservicios y los superetes recibe su nombre por ser tiendas un poco más grandes que se caracterizan por tener una caja registradora, es decir una tienda más organizada, en los últimos años cada día están naciendo más superetes en los distintos barrios de estrato medio alto con el fin de poder brindar comodidad, alcance y rapidez en las compras, atendiendo así las necesidades que exige este segmento del mercado.

Ámbito económico: Como en este canal se comercializan la mayoría de productos del portafolio hay que estar atento a las variaciones económicas que afecten la compra de materia prima.

Es de suma importancia que la empresa esté atenta a los cambios en el IPC, y en las diferentes condiciones ambientales que afectan los precios de la materia prima que luego se reflejan en el costo del producto final.

En este canal ya podemos encontrar 2 productos importados el Agua Viva y el Chubby, son productos provenientes de Trinidad y Tobago. Por lo tanto es bueno estar atento a los cambios en los precios del dólar, en los impuestos y en los tratados comerciales. Al mismo tiempo tener en cuenta que las cambios macroeconómicos para la importación de las pulpas de fruta.

Ámbito tecnológico: Al igual que la mayoría de canales se presenta la oferta de nuevos elementos tecnológicos que benefician el control del manejo del canal, entre los elementos más importantes esta el CRM (Customer Relationship Management) herramienta de información que permite hacer un seguimiento más de cerca a cada uno de los clientes, en este canal se facilita mas la implementación de esta herramienta por que la mayoría de autoservicios manejan ERP que se puede cruzar a estas herramientas, caso que no se presenta en el canal TAT donde posiblemente la actualización del programas CRM puede ser más complicada por la falta de tecnología en la mayoría de las tiendas.

También estar alertas a nuevos sistemas más avanzados de ERP que permitan tener una mayor integración informática de los diferentes puntos del canal.

La empresa debe estar en constante actualización en vísperas de la modernización de los autoservicios más grandes que buscan aplicar sistemas como el **RFID** (identificación por radiofrecuencia) es una de las ultimas herramientas de identificación de producto, que en pocos años estará remplazando el código de barras, es una herramienta que beneficia a todos los participantes del canal que adopten esta tecnología, debido a que permite tener un mayor control rápido y ágil sobre el flujo de mercancías sobre todos los puntos del canal.

Ámbito sociocultural: Este ámbito puede ser muy similar para todos los canales si hablamos de las características del comprador santandereano, cuando se profundiza un poco ya se pueden identificar factores de compra más específicos, este canal atiende principalmente el estrato medio alto, como se ha dicho en anteriores ejemplos, la mayoría de personas pertenecientes a este estrato atienden a los autoservicios para realizar sus diferentes compras. Es decir realizan compras para periodos de tiempos más amplios. Esto no quiere decir que el medio alto no acuda a las tiendas a realizar compras, es más en la última época esta atención a las tiendas aumenta debido a la modernización de estas y los nuevos servicios que ofrecen a los clientes, como por ejemplo el servicio a domicilio.

Por la cercanía con el cliente del canal es mucho más factible hacer un seguimiento al comportamiento de compra dentro de los autoservicios, lo más relevante que se ha obtenido de esta cercanía es que el consumidor cada día es más inteligente al momento de realizar sus compras y analiza más al momento de elegir su marca, teniendo en cuenta más factores como la calidad, el precio, y ofertas que benefician su economía, por tal motivo es constante observar que los clientes cambian de marca fácilmente. Cada día es mucho más complicado retener al consumidor final y hacerlo fiel a una marca. Las investigaciones y estrategias de marketing de hoy en día están buscando que los clientes elijan más una marca en los diferentes momentos en que se realiza la compra.

Ámbito legal, ético: Este entorno es casi general para toda la organización, por que manejan las mismas normas, leyes y reglamentación para la producción y comercialización de productos alimenticios. EL GRUPO EMPRESARIAL CALIFORNIA LECHESAN cumple con todos los requerimientos legales y normativos que exige la ley para poder funcionar como organización productora y

comercializadora. Y que busca día actualizarse en sus certificaciones en las diferentes normas de calidad, salud ocupacional, seguridad industrial y ambiental.

Adicional, la empresa debe tener en cuenta las diferentes leyes y normatividades referente a la importación de los productos Agua Viva Y Chubby provenientes de Trinidad y Tobago. Y la importación de las pulpas.

CANAL INSTITUCIONAL

Generalidades

- El principal Cliente es Mac Pollo con 21 puntos.
- Por la cercanía de los socios con la empresa Mac Pollo esta se ha convertido en un aliado en el canal.
- No se manejan obsequios.
- Es el canal más pequeño de la compañía.
- La manera de entregar los productos al diferente cliente varia, esto se acuerda antes de realizar el pedido.
- Este canal se caracteriza por vender nuestro producto a algunos negocios como materia prima para elaborar alimentos derivados. Esto se presenta con los restaurantes, clubes, panaderías, reposterías entre otros.

Participación ventas netas en el primer semestre del año 2010 por división

LECHESAN		
	TOTAL 1er SEMESTRE 2010	%
INSTITUCIONAL	\$ 145.796.817	1%
Total general	\$ 12.935.484.789	

INCOLACTEOS		
	TOTAL 1er SEMESTRE 2010	%
INSTITUCIONAL	\$ 93.316.253	3%
Total general	\$ 2.745.564.062	

CALIFORNIA		
	TOTAL 1er SEMESTRE 2010	%
INSTITUCIONAL	\$ 61.283.254	2%
Total general	\$ 3.311.981.810	

Participantes del canal

1. Base de abastecimiento
2. Base productiva
3. Base logística
4. Logística de atención del canal institucional
5. Dirección nacional de ventas y marketing
6. Gerencia general y comercial
7. Directora regional de marketing
8. Coordinadora – Vendedora
9. Servicio al cliente
10. Cartera
11. Entregadores canal autoservicios.
12. 47 clientes incluida la agencia logística de las fuerza militares
13. Centros de producción de algunos negocios.
14. Consumidor final

Tipo de negocios atendidos

- Mac Pollo. (puntos de venta)
- Clubes.
- Restaurantes.
- Hoteles.
- 2 Colegios.
- Todo aseo. (Tienda mayorista, venta de productos institucionales)

Proceso Venta.

1. Visita al cliente.
2. Tomar el pedido.
3. Enviar por correo el pedido a logística y a la gerencia.
4. La gerencia autoriza el despacho.
5. El pedido pasa a facturación.
 - Si el cliente no tiene cupo, se envía un requerimiento justificado a la gerencia con el fin de aprobar el aumento del cupo.
 - Se envía a cartera para abrir cupo.
6. Se despacha el pedido.

Cobro

- Mac Pollo se maneja directamente desde Bogotá.
- La forma de pago se acuerda con el cliente.
- Existen clientes que se manejan por transferencia y luego pasa a cartera.

Descuentos

1. Para Mac Pollo:
 - Lechesan 10 %

- California 10 %
 - Incolacteos 10%
2. El resto de clientes se manejan con el descuento normativo. Para cada producto.
 3. cuando se realiza un descuento adicional por pedidos de gran volumen, este debe ser autorizado por la gerencia.

Devoluciones

- Se acepta solo devoluciones por defecto de fábrica, filtración y acidez, mala presentación.
- Las devoluciones se presentan más que todo en los puntos de venta Mac Pollo, lo que más se presenta es la filtración de la leche.
- No se acepta ningún tipo de devolución por vencimiento de producto, solamente si en el momento de entregar el producto está vencido.

Estrategias Push dentro del canal

- Incentivos por el cumplimiento del presupuesto de venta al vendedor del canal.
- Seguimiento diario de la venta, con el fin de presionar al vendedor.
- Visitas constantes a los diferentes clientes.
- Asesoramiento en la compra de los diferentes negocios atendidos.
- Alerta a la apertura de nuevos negocios como restaurantes, clubs, hoteles con el objetivo de presentar propuestas de venta de nuestro portafolio de productos.
- Basados en el servicio a estos negocios se busca crear un voz a voz positivo con el objetivo de que nuevos clientes busquen los productos comercializados por nuestra empresa.

Estrategias pull

- Debido a que la mayoría de negocios atendidos representan una figura de cliente consumidor – intermediario ya que no vende el producto que nosotros entregamos con las mismas características sino como un producto transformado, por ejemplo el café con leche de los hoteles, la mayor parte de la estrategia pull de la empresa va dirigida directamente a los diferentes negocios especiales atendidos.
- Descuentos especiales a los clientes
- El servicio prestado a los diferentes negocios es de excelente calidad.
- La estrategia pull dirigida al consumidor final se realiza en los puntos de venta. Mac Pollo.
- Los puntos Mac pollo es realiza colocación material POP.
- Actividades BTL en los puntos Mac Pollo.
- Cuando se realiza telemarketing en Mac Pollo se aprovecha para ofrecer. nuestros productos lácteos.
- Ofertas especiales en los puntos Mac Pollo.
- Publicidad radial.
- Material POP en las calles donde se le recuerda a los clientes que los productos Lechesan – California los pueden conseguir en los puntos de venta Mac Pollo.

Generalidades del Entorno

Ámbito competitivo: La competencia dentro del canal se caracteriza por el poder de negociación de cada una de las empresas presentes en este, debido a que las empresas buscan adquirir contratos a corto mediano y a largo plazo para poder servir como proveedor a cada uno de los negocios presentes en este canal. Las empresas presentes en este canal son en su gran mayoría las mismas presentes en el resto de canales de la compañía.

La otro aspecto competitivo que se presenta es el del servicio logístico, con el fin de generar una imagen de cumplimiento y calidad con los requerimientos de cada uno de los negocios atendidos.

Es un canal que tiene mucho potencial de crecimiento, es necesario que se creen productos más especializados para este tipo de negocios que se manejan.

Ámbito económico: Similar al del resto de canales donde se comercializa todo el portafolio de productos de la empresa. El elemento particular para el canal lo encontramos, que en el entorno actual, muchos negocios se están agremiando o asociando con el fin de tener una mayor capacidad de compra, es necesario que la empresa este atenta a estos movimientos en el canal.

Ámbito tecnológico: Tiene las mismas características del resto de canales. La atención que se debe prestar en este canal, es en crear productos especializados para utilizarse como materia prima en otros procesos al mismo tiempo aumentar estándares de calidad con el fin de poder tener productos más atractivos para este tipo de negocios.

También estar alertas a nuevos sistemas más avanzados de ERP que permitan tener una mayor integración informática de los diferentes puntos del canal.

Ámbito sociocultural: El trato con este canal se hace con diferentes empresarios concedores de temas alimenticios, que buscan obtener materia prima de calidad, a un precio asequible con el fin de crear productos agradables al consumidor final. al fin y al cabo el principal evaluador indirecto de nuestra organización es el consumidor final de los diferentes productos elaborados. Si el cliente queda satisfecho y realiza

compras frecuentes, esto generara también una allí una negociación con la empresa como proveedora a largo plazo.

Ámbito legal, ético: Este entorno es casi general para toda la organización, por que manejan las mismas normas, leyes y reglamentación para la producción y comercialización de productos alimenticios. EL GRUPO EMPRESARIAL CALIFORNIA LECHESAN cumple con todos los requerimientos legales y normativos que exige la ley para poder funcionar como organización productora y comercializadora. Y que busca día actualizarse en sus certificaciones en las diferentes normas de calidad, salud ocupacional, seguridad industrial y ambiental.

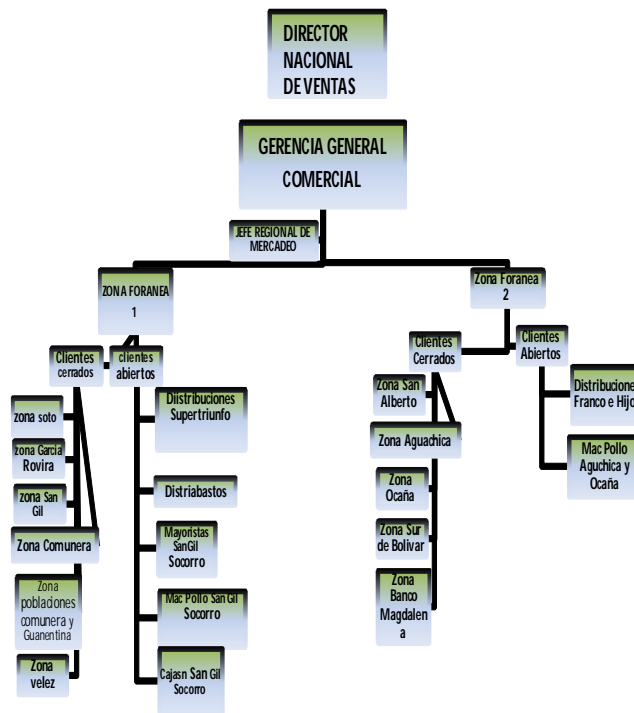
Al igual que todos los canales a excepción da la auto venta en el canal TAT la empresa debe tener en cuenta las diferentes leyes y normatividades referente a la importación de los productos como el Agua Viva Y Chubby provenientes de Trinidad y Tobago. Y la importación de las pulpas.

CANAL FORANEOS

Generalidades:

- Es el canal de mayor crecimiento comercial, del 21, 73 % paso de \$3'227.306.789 en el primer semestre del 2009 a 3'928.441.191 para un crecimiento del 21,73 % \$701, 134. 402
- Para este año 2010 se abrieron las siguientes zonas: zona Vélez, zona poblaciones Guanentina y Comunera (la zona Guanentina y Comunera se estaban atendiendo con dos distribuidores y se modifico a 3 para este año), Zona Málaga, Zona Provincia Garcia Rovira, Zona Barbosa.

- Clientes abiertos: distribuciones el puma, líder tiendas distribuciones, 12 mayoristas ubicados en san gil y socorro.
- Es uno de los canales más extensos de la compañía.
- Cada distribuidor maneja sus propios canales de marketing.
- Dividido en dos Zonas sur y norte compuestas de la siguiente manera.



Participación ventas netas en el primer semestre del año 2010 por división

LECHESAN		
	TOTAL 1er SEMESTRE 2010	%
FORANEO	\$ 1.784.576.609	14%
Total general	\$ 12.935.484.789	

INCOLACTEOS		
	TOTAL 1er SEMESTRE 2010	%
FORANEO	\$ 353.687.178	13%
Total general	\$ 2.745.564.062	

CALIFORNIA		
	TOTAL 1er SEMESTRE 2010	%
FORANEO	\$ 1.053.990.574	32%
Total general	\$ 3.311.981.810	

Participantes del canal:

1. Base abastecimiento
2. Base productiva
3. Base logística
4. Logística de atención del canal foráneos
5. Dirección nacional de ventas y marketing
6. Gerencia general y comercial
7. Dirección regional de marketing
8. Servicio al cliente
9. Cartera
10. Supervisor venta zona norte
11. Supervisor venta zona sur
12. Distribuidores cerrados: zona sur: 6 zona norte: 5
13. Distribuidores abiertos: zona sur : 16 zona norte: 2
14. Mercaderistas indirectas: 1 barbosa, 1 sangil, 1 socorro, 1 ocaña.
15. Operador logístico de transporte: Sotracolombianos
16. Logística de distribuidores. Ver presentación

- 17. Minoristas
- 18. Consumidor final

Principales distribuidores y características

- **Distribuidor zona foráneas San Gil**

DISTRIBUIDOR ZONA SAN GIL BERTHA GUALDRON

POBLACIONES	HABITANTES	CLIENTES	VEHICULOS	MERCADERISTAS
SANGIL	35.123	423	2	1
PINCHOTE	3.029	16		
TOTAL	38.152	439	2	1

TOTAL HABITANTES	38.152
TOTAL NEGOCIOS	439

- **Distribuidor zona foráneas Comunera y Guanentina poblaciones**

ORLANDO MENESES AMAYA

POBLACIONES	HABITANTES	NEGOCIOS	VEHICULOS	VENDEDORES	RUTA INDERECRA
ARATOCA	7.055	28	1	3	1 CONTRATACION
CONTRATACION	4.520	35			
CURITI	9.095	59			
CHARALA	12.243	111			
GALAN	3.464	20			
HATO	2.198	10			
MOGOTES	11.803	84			
OCAMONTE	4.948	20			
PARAMO	2.802	18			
PALMAR	1.048	9			
VALLE DE SAN JOSE	8.133	32			
TOTAL	67.309	426			

TOTAL HABITANTES	67.309
TOTAL NEGOCIOS	426

- **Distribuidor zona foráneas socorro**

LIDA TATIANA CAICEDO

POBLACION	HABITANTES	NEGOCIOS	VEHICULOS	VENEDORES	MERCADERISTA
SOCORRO	22.475	275	2	2	1
BARICHARA	9.620	36			
CONFINES	2.535	10			
SIMACOTA	8.731	31			
VILLA NUEVA	2.125	66			
TOTAL	45.486	418	2	2	1

TOTAL HABITANTES	45.486
TOTAL NEGOCIOS	418

- **Distribuidor zona foráneas Vélez**

EDINSON ALARCON MURCIA

POBLACION	HABITANTES	NEGOCIOS	VEHICULOS	VENEDORES	MERCADERISTA			
BARBOSA	19.226	385	3	4	1			
SAN JOSE DE PARE	5.857	27						
SAN JOSE DE SUAITA		9						
SAN TANA	7.349	37						
GÜEPSA	4.559	24						
VADO REAL		20						
CHITARAQUE	6.500	33						
SUAITA	10.847	37						
VELEZ	20.340	161						
PUENTE NACIONAL	14.910	94						
MONQUIRA	20.143	174						
LANDAZURI	12.640	34						
TOTAL	122.371	1035				3	4	1

TOTAL HABITANTES	122.371
TOTAL NEGOCIOS	1035

- **Distribuidor zona foráneas zona soto**

JESUS LANCHEROS LEON

POBLACION	HABITANTES	NEGOCIOS	VEHICULOS	VENDEDORES
VIA CHIFLAS		20	1	1
CEPITA	2.009	8		
RIONEGRO	36.885	113		
PLAYON	8.350	95		
BOCAS	350	7		
BERLIN	1050	25		
LA LAGUNA	890	12		
SURATA	3.950	6		
MATANZA	6.353	12		
CHARTA	3.235	4		
ZAPATOCA	10.224	58		
TOTAL	73.296	360		

TOTAL HABITANTES	73.296
TOTAL NEGOCIOS	360

- **Distribuidor zona foráneas Aguachica**

OLFAR RIOS AGUACHICA

POBLACION	HABITANTES	NEGOCIOS	VEHICULOS	VENDEDORES	ENTREGADORES PREVENTA
AGUACHICA	80.789	740	2	5	1 En Moto
PELAYA	15.458	100			
MORALES	13.254	35			
GAMARRA	14.224	40			
REGIDOR	4.511	30			
RIO VIEJO	15.243	24			
CHIRIGUANA	21.494	105			
PELAYA	15.458	100			
CURUMANI	26.740	145			
PAELITAS	15.578	80			
TAMALAMEQUE	13.636	40			
SAN BERNARDO	14.487	38			
TOTAL	250.872	1477			

TOTAL HABITANTES	250.872
TOTAL NEGOCIOS	1.447

- **Distribuidor zona foráneas Ocaña**

CARLOS AUGUSTO OSORIO				
POBLACIONES	HABITANTES	NEGOCIOS	VEHICULOS	VENEDORES
OCAÑA	90.037	1.113	AUTOVENTA 5	PREVENTISTAS 8
ABREGO	32.142	130		AUTOVENTA 5
CONVENCION	14.018	90		
TEORAMA	15.292	36		
GONZALEZ	8.859	30	ENTEGADORES PREVENTA 4	MERCADERISTA 1
LA PLAYA	5.806	25		
RIO DE ORO	14.023	65		
TOTAL	180.177	1.489	9	14

TOTAL HABITANTES	180.177
TOTAL NEGOCIOS	1.489

- **Distribuidor zona foráneas San Alberto**

CARLOS HUMBERTO FAJARDO				
POBLACIONES	HABITANTES	NEGOCIOS	VEHICULOS	VENEDORES
SAN ALBERTO	19.656	164	3	6
SABANA DE TORRES	17.831	464		
SAN RAFAEL	5,354	40		
PAPAYAL	2,52	13		
AGUAS BLANCAS	1,942	20		
SAN MARTIN	16.921	113		
TERRAPLE	1,89	10		
CANDELIA	2,169	4		
MINAS	4,651	12		
LA ESPERANZA	5,438	45		
BARRANCA LEBRIJA	2,845	20		
SAN PABLO	1,576	8		
LA VEGA	1,458	10		
TOTAL	54.438	923		

TOTAL HABITANTES	54.438
TOTAL NEGOCIOS	923

- **Distribuidor zona foráneas santa rosa Sur de Bolívar**

SALVADOR CARVAJAL LUNA

POBLACIONES	HABITANTES	NEGOCIOS	VEHICULOS	VENDEDORES
SANTA ROSA (SUR DE BOLIVA)	12.042	130	2	4
SIMITI	18.139	80		
CERRO	340	10		
SAN BLAS	250	6		
MONTE REY	310	10		
TOTAL	31.081	236	2	4

TOTAL HABITANTES	31.080
TOTAL NEGOCIOS	236

- **Distribuidor zona foráneas Banco Magdalena**

CIRO VARELA PEDROZO

POBLACION	HABITANTES	NEGOCIOS	VEHICULOS	VENDEDORES
BANCO	53.544	205	1	1 En Autoventa
CHIMICHAGUA	30.116	35		
GUAMAL	24.052	32		
BOLIVAR	66.001	25		
HATILLO DE LOBA	11.316	15		
SAN MARTIN DE LOBA	14.365	12		
BARRANCO DE LOBA	15.186	14		
TOTAL	214.580	338	1	1

TOTAL HABITANTES	214.580
TOTAL NEGOCIOS	338

- **Distribuidores abiertos**

DISTRIBUIDOR	CIUDAD	POBLACIONES QUE ATIENDEN
DISTRIBUCIONES SUPERTRIUNFO	CENTRO ABASTOS BUCARAMANGA	NORTE DE SANTANDER, SUR DEL CESAR, SUR DE SANTANDER
		SUR DE BOLIVAR, MAGDALENA MEDIO Y MAYORISTAS BUCARAMANGA
DISTRIBASTOS		NORTE DE SANTANDER, SUR DEL CESAR, SUR DE SANTANDER
	CENTRO ABASTOS BUCARAMANGA	SUR DE BOLIVAR, MAGDALENA MEDIO Y MAYORISTAS BUCARAMANGA
MAYORISTAS	SANGIL SOCORRO	PROVINCIA GUANENTINA COMUNERA
AGENCIA LOGISTICA DE LAS FUERZAS MILITARES	AGUACHICA, OCAÑA, SOCORRO	AGUACHICA, OCAÑA, SOCORRO
AVIDES A MACPOLLO	SANGIL SOCORRO	PUNTO DE VENTA SANGIL Y SOCORRO
AVIDES A MACPOLLO	AGUACHICA, OCAÑA	PUNTO DE VENTA SANGIL Y SOCORRO
LIDERTIENDAS DISTRIBUCIONES	BUCARAMANGA, SANGIL, AGUACHICA	PROVINCIA GUANENTINA COMUNERA, SUR DEL CESAR, BUCARAMANGA T. A. T
FRANCO E HIJOS	OCAÑA	SUR DEL CESAR, OCAÑA Y SUS MUNICIPIOS ALEDAÑOS, MAGDALENA MEDIO
DISTRIBUCIONES EL PUMA	BUCARAMANGA	PUNTO DE VENTA EN BUCARAMANGA CENTRO, CLIENTES CANAL T. A. T

Apertura territorio nuevo cliente distribuidor

- Observar necesidad
- Se busca distribuidor con vehículo, estabilidad económica, responsabilidad, que conozca el mercado, que viva en la región.
- Que cumpla con las expectativas y requisitos que exige la empresa en los ingresos que posiblemente generara esa nueva apertura del mercado, análisis de viabilidad.
- Se acuerda con el cliente que el despacho mínimo de producto es de 10 toneladas, con el fin de disminuir costos.
- Los plazos de crédito por divisiones. Lechesan 25 dias, california 45, 30, Incolacteos 35 días.
- Se llena el formato de creación de cliente. Ver formato
- Se llenan pagares en blancos firmados y autenticados de las divisiones que el cliente desea comercializar.
- Rut del cliente
- Fotocopia cedula o nit
- Referencia comercial y bancaria

- Carta de instrucción firmada y autenticada de las divisiones que el cliente desee comercializar.

Proceso Venta

- Se visita al cliente
- Se tiene un formato, para la toma del pedido en cada división.
- Se envía a la gerencia general y comercial para la respectiva autorización.
- La gerencia comercial envía al jefe de logística, para su respectivo alistamiento y despacho.
- El cliente recibe el pedido.
- El despacho está sujeto al cupo y a la cartera del cliente.
- Se llama al cliente para verificar el estado del producto y el cumplimiento del pedido.

Proceso Cobro

- El jefe cartera genera y envía los listados de cartera a los responsables de los diferentes canales.
- Se revisa y se observan el estado en que se encuentra la cartera por cada cliente, y se procede a llamar y a cobrar.
- Cuando el cliente consigna, hay que estar pendiente de verificar la consignación, bien sea vía fax o correo electrónico.

Descuentos y obsequios

- Todos los descuentos y obsequios se autorizan directamente por la gerencia general y comercial.

Devoluciones

- Cuando se visitan a los clientes se le informa sobre el producto en mal estado.
- Los supervisores van y verifican el producto en mal estado
- Se llena el formato establecido para las respectivas devoluciones. Las cuales son autorizadas por la gerencia general y comercial.
- Se realiza la respectiva destrucción, con presencia del supervisor.
- Algunos clientes traen las devoluciones directamente al área logística de la empresa. Zona san Alberto, santa rosa sur de bolívar. Ellos cargan directamente con sus vehículos en la empresa.

Estrategias Push dentro del canal

- Incentivos a los coordinadores del canal por cumplimiento de porcentaje de venta.
- Seguimiento diario de la venta con el fin de presionar el canal.
- Campañas de incentivos especiales realizados con la fuerza de venta de Iso diferentes distribuidores.
- Visitas a los diferentes distribuidores, con el fin de brindar un mejor servicio.
- Acompañamiento a las diferentes rutas y fuerzas de ventas establecidas por los diferentes distribuidores.
- Asesoramiento en estrategias de ventas a las fuerzas de venta de los distribuidores.
- Descuentos especiales por volumen.
- Visita periódica de la gerencia comercial a los diferentes distribuidores con el objetivo de generar mejores negociaciones.
- Apertura de nuevos territorios de distribuidores ya establecidos.
- Búsqueda de nuevos distribuidores para apertura mercados desatendidos.
- Desarrollo del plan estratégico de distribución.

Estrategias Pull dentro del canal

- Desarrollo de las actividades de marketing realizadas en toda la compañía, por medio de los diferentes canales de los distribuidores.
- Algunas de las campañas macros que se realizan en Bucaramanga y su área metropolitana también son realizadas en este canal.
- Todas las campañas se comunican previamente a todos los distribuidores para informarles de la logística de estas.
- Material POP
- Actividades BTL en diferentes parques principales de los municipios que abarcan la zona foránea.
- Comerciales por las principales cadenas radiales de los municipios.
- Vallas publicitarias en puntos estratégicos.
- 4 mercaderistas, 1 san gil, 1 socorro, 1 barbosa, 1 ocaña. Actividades de control de rotación y de impulsar en punto venta.
- Se acuerda con el distribuidor para realizar diferentes campañas de promocionales con el porcentaje de trade marketing que se le asigna por pedido.
- Actividades BTL en los diferentes autoservicios de los municipios.
- Patrocino de diferentes eventos realizados en las zonas donde tenemos presencia.

Generalidades del Entorno

Ámbito competitivo: El aspecto más relevante en este ámbito es el tema de distribución estratégica la principal competencia en este canal se basa en las diferentes estrategias de distribución con el fin de obtener mayor cobertura en las diferentes zonas foráneas de la región. Las empresas presentes en el canal cada día están en la búsqueda de conseguir distribuidores aliados y flexibles que permitan tener una mayor eficiencia y eficacia dentro del canal.

Ya adentrándonos más al final del canal la competencia basa estrategias consumidor similares basadas en el precio, promociones, material POP, Propagandas en los principales medios de comunicación regionales y actividades BTL siendo estas dos últimas donde más existe diferencia por la cantidad que hacen otras empresas, especialmente Freska Leche el principal competidor de Lechesan.

Ámbito económico: Las consideraciones en este ámbito son iguales al resto de canales donde se comercializa todo el portafolio de productos de la compañía.

Ámbito tecnológico: Las herramientas tecnologías de intercambio de información son fundamentales en este canal debido a su extensión, cabría evaluar a largo plazo programas como el CRM y RFID que permita un mayor control a lo largo del canal.

También estar alertas a nuevos sistemas más avanzados de ERP que permitan tener una mayor integración informática de los diferentes puntos del canal.

Ámbito sociocultural: Debido a la gran extensión del canal en diferentes zonas de la región oriente, se debe manejar los diferentes aspectos culturales en cada una de ellas con el fin de realizar actividades más especializadas en cada zona teniendo en presente las diferentes características de cada municipio.

Con el objetivo de entender más a los diferentes distribuidores que hacen parte fundamental de este canal es de vital importancia mantener un relación cercana con cada uno de ellos, realizando diferentes actividades de interacción y así crear confianza y entendimiento particular a cada una de las necesidades de cada uno de ellos.

Ámbito legal, ético: Este entorno es casi general para toda la organización, por que manejan las mismas normas, leyes y reglamentación para la producción y comercialización de productos alimenticios. EL GRUPO EMPRESARIAL CALIFORNIA LECHESAN cumple con todos los requerimientos legales y normativos que exige la ley para poder funcionar como organización productora y comercializadora. Y que busca día actualizarse en sus certificaciones en las diferentes normas de calidad, salud ocupacional, seguridad industrial y ambiental.

Al igual que todos los canales a excepción da la auto venta en el canal TAT la empresa debe tener en cuenta las diferentes leyes y normatividades referente a la importación de los productos como el Agua Viva Y Chubby provenientes de Trinidad y Tobago. Y la importación de las pulpas.

DISTRITOS

A continuación se realiza un descripción breve de los dos distritos Cúcuta y Barranca, estos cuenta cada uno con los mismos 4 canales descritos anteriormente pero con una extensión mucho menor en cada uno de ellos. El análisis es más breve debido a la dificultad que se tuvo de viajar a estos dos distritos y tener una permanencia en cada uno de ellos.

Es bueno tener claro que los productos y competencia presente es similar a la nombrada en los canales ya descritos anteriormente.

DISTRITO BARRANCA

Generalidades

- Actualmente se está desarrollando el plan estratégico de distribución por módulos.
- En este momento se encuentran haciendo los censos por los módulos ya definidos, con el fin de iniciar la apertura de nuevos clientes.
- Ya se encuentra funcionando el primer modulo de distribución.
-
- Cuenta con una logística propia para la ciudad de barranca.
- Maneja los mismos 4 canales principales de la compañía.
- Ya se encuentra funcionando el primer modulo de distribución.
- La leche larga vida de Lechesan a soportado mejor las temperaturas de Barranca comparado con productos de la competencia.
- Es tomado como canal en la empresa por cuestiones de seguimiento comercial.

Participación ventas netas en el primer semestre del año 2010 por división

LECHESAN		
	TOTAL 1er SEMESTRE 2010	%
BARRANCA DEF.	\$ 2.121.534.592	16%
Total general	\$ 12.935.484.789	

INCOLACTEOS		
	TOTAL 1er SEMESTRE 2010	%
BARRANCA	\$ 542.156.759	20%
Total general	\$ 2.745.564.062	

CALIFORNIA		
	TOTAL 1er SEMESTRE 2010	%
BARRANCA	\$ 284.682.201	9%
Total general	\$ 3.311.981.810	

Participantes

1. Base abastecimiento
2. Base productiva
3. Base logística
4. Logística de atención Barranca
5. Dirección nacional de ventas y marketing
6. Gerencia general y comercial
7. Dirección regional de marketing
8. Servicio al cliente
9. Cartera
10. Logística Barranca.
- 11.1 supervisor.
- 12.1 director.
- 13.14 distribuidores.
- 14.1 distribuidor de foráneas.
- 15.2 mercaderistas.
- 16.1 Entregador (supermercados, institucionales, otros)
- 17.3 mayoristas - distribuidores (Cimitarra, San Pablo, Puerto Wilches, San Vicente)
18. Consumidor final.

Clientes atendidos

ZONA	CLIENTES ATENDIDOS
Barranca	325
Foráneo	212
Cimitarra	156
San Pablo	140
Puerto Wilches	65
San Vicente	35

Proceso venta.

1. El distribuidor hace su sugerido.
2. Bodeguero despacha. (Recargan en promedio de 2 a 3 veces)
3. El distribuidor sale a realizar la venta. TAT dependiendo de su Ruta.
4. Bodeguero pasa Cargues a facturación.
5. Facturación graba los cargues.
 - Para California e Incolacteos se genera una factura directa.
 - Lechesan se tiene que esperar para las devoluciones.
6. Se reciben las devoluciones.
7. Se liquidan las facturas de Lechesan.
8. El distribuidor realiza la consignación en la tarde del total de la factura.
9. Al día siguiente el distribuidor lleva el recibo de consignación para confrontar con la factura.
10. Los cargues realizados el día sábado se pagan el martes y se confrontan el día miércoles.

Inventarios

- Para California e Incolacteos se realiza un inventario
- Lechesan se realiza todos los días.

- Las necesidades de productos se envían a diario.
 - El doble troqué va 3 veces por semana + un refuerzo.
 - Se mantiene inventarios de acuerdo a la rotación.
 - **Procedimiento descargue del camión proveniente de Bucaramanga.**
1. Camión proveniente de Bucaramanga.
 2. Se verifica sello de seguridad.
 3. Se hace un conteo antes del descargue.
 4. Se realiza el descargue y se hace un conteo nuevamente.
 5. Se firma la carta porte una copia para el conductor y otra para facturación.
 6. se ingresa al inventario.

Estrategias Pull y push dentro del canal

- Las diferentes estrategias pull que se realizan en el distrito barranca son iguales a las estrategias que se realizan en los diferentes canales de la ciudad de Bucaramanga.
- La principal característica de la estrategia push en Barranca es el desarrollo del plan estratégico de distribución por módulos que busca ampliar la cobertura del territorio.

Descuentos y obsequios.

- No está habilitada para nadie.
- Las negociaciones con los clientes pareros la realiza el gerente comercial de la compañía.
- Solo existe el descuento normativo para distribuidores.

Obsequios y promociones

- La ruta distribuidora pasan las relación de obsequio, nombre del cliente, tel y se discrimina el obsequio.
- La cultura del cliente en barranca es complicada, siempre exige obsequio.

Multiempaques

- Viene armado de Bucaramanga.
- Del 100% llega el 50% pague 5 lleve 6

Mercaderistas

- 6 supermercados
- Cada mercaderistas atiende 3 supermercados.
- Se encargan de surtir y montar las órdenes de compra.
- La función de impulsadota la realizan muy poco por falta de tiempo.
- Informe mensual de las actividades de la competencia.

DISTRITO CUCUTA

Generalidades

- La principal característica de este distrito es las alianzas estratégicas que se tienen con varios distribuidores con el objetivo de comercializar todo el portafolio de productos en la ciudad de Cúcuta.
- Se tiene un coordinador en la ciudad que sire de intermediario entre los distribuidores aliados. Constantemente está haciendo seguimiento y prestando asesorías en planes de expansión.

Participación ventas netas en el primer semestre del año 2010 por división

LECHESAN		
	TOTAL 1er SEMESTRE 2010	%
CUCUTA DEF.	\$ 476.189.565	4%
Total general	\$ 12.935.484.789	

CALIFORNIA		
	TOTAL 1er SEMESTRE 2010	%
CUCUTA	\$ 885.275.864	27%
Total general	\$ 3.311.981.810	

INCOLACTEOS		
	TOTAL 1er SEMESTRE 2010	%
CUCUTA	\$ 238.696.641	9%
Total general	\$ 2.745.564.062	

Participantes

1. Base abastecimiento
2. Base productiva
3. Base logística
4. Logística atención Cúcuta.
5. Dirección nacional de ventas y marketing
6. Gerencia general y comercial
7. Dirección nacional de marketing
8. Operador logístico de transporte
9. Entregador Cúcuta.
- 10.1 Director Cúcuta.
- 11.1 Vendedora de canales.
 - Superetes. (tres mercaderistas e impulsadoras)
 - Mayorista.

12. Mayoristas – Distribuidores. 18 Rutas ciudad- 4 Rutas foráneas.

Total 22 (Hacer cuadro)

Cúcuta

Torre Alba – Cerrado – Tres líneas. (Distribuidor Aliado)

- 7 rutas Auto – Venta.
- 1 Ruta de Poblaciones.
- 1 Ruta de Autoservicios.
- 5 de esas 9 rutas están trabajando en el modulo 1 atalaya.

William Torres- Tres Líneas. (Distribuidor importante)

- 5 Rutas. Villa del Rosario.
- 1 Ruta. Libertad.
- 1 Ruta. Los Patios.
- 1 Ruta. Belén.
- 1 Ruta. Aeropuerto.

Wilson Albarracin – 90 % California 10% Incolacteos – Lechesan.

Rivera Gómez – California.

Benigno Sandoval- California.

Bodega de la renta – California.

Foráneas

ARAUCA – distribuidor- Jairo Rojas.

- TAT Leches.
- 1 Ruta Ciudad.
- 1 Ruta foránea.

PAMPLONA Distribuidor Aldemar Rodríguez.

- TAT Leches.
- 1 Ruta Foránea.

- 1 Ruta Ciudad.

13. Conductores y rutas ínter compañías.

14. Detallista.

15. Consumidor Final.

Proceso de venta

1. Distribuidor - Mayorista realiza el pedido.
2. Director Arma el pedido y lo monta en el formato de la empresa.
3. Lo envía a la gerencia comercial para su análisis y aprobación.
4. La gerencia comercial lo envía a logística, para preparar el despacho.
5. Se envía a facturación, para revisión si el cliente tiene cupo, si no se pasa a cartera y si hay una justificación la gerencia autoriza abrir cupo.
6. Facturación genera la factura.
7. Se despacha el producto.
8. El Distribuidor mayorista, realiza la venta al detallista.
9. El detallista vende el producto al consumidor final.

Todo este proceso tiene una duración aproximada de 4 días.

Cobro

- A excepción de Torre Alba los demás clientes tiene crédito a 30 días.
- **Torre Alba** – California 60 días – Incolacteos, Lechesan – 35 días.
- La consignación la hace los mayoristas – Distribuidores directamente a California, Incolacteos, o Lechesan. Dependiendo de la factura.

Descuentos

- Descuentos Normativos.
- El cliente mayorista – distribuidor asume estos obsequios a los detallistas.

- Para la apertura de módulos se están realizando, campañas al detallista, con la diferencia que este descuento obsequio si lo asume la compañía.

Campañas

- Se informa al director sobre la campaña a realizar. Para que este tramita la información a lo largo del canal.
- Se recibe el material de la campaña. POP, obsequios, etc.
- El material POP se coloca por medio de la fuerza de ventas de distribuidores.

Multiempaques

- Se dispone de un túnel de armado de multiempaques de propiedad de LECHESAN S.A. y esta dado en comodato a la comercializadora Torre Alba.
- LECHESAN S.A. envía materiales para los multiempaques, el termo-encogibles.
- Torre Alba dispone de la mano de obra.
- Desde Bucaramanga se envían los códigos de barras. Para los multiempaques de autoservicios.
- La comercializadora Torre Alba en ocasiones arma otro tipo de multiempaque diferente a los tradicionales, con el fin de ofrecer ofertas a los detallistas.

Devoluciones

- No se presentan muchos problemas de devoluciones.
- Se manejan los mismos parámetros que en los demás canales.
- Los problemas que se han presentado han sido por, la manipulación en el transporte.

Mercaderistas – impulsadoras

- En la mañana realizan mercadeo y en la tarde se enfocan principalmente en actividades de impulso.
- Concentradas en los superetes.
- En los autoservicios no se encuentran, solo una en el éxito del centro.
- Deben realizar shopping de precios, informes sobre actividad de la competencia y toma de pedidos. (se está manejando de manera lineal en los superetes, todos los días se debe estar pendiente para surtir.
- La vendedora maneja las mercaderistas.

Estrategias Push

- Estrategias similares a las de los canales de la ciudad de Bucaramanga.
- En noviembre de 2009 se inicio el trabajo de módulos, en total salieron 6 módulos en toda la ciudad. Esto hace parte del plan estratégico de distribución de la empresa.

Estrategias pull

- Estrategias similares a las llevadas a cabo en los canales de la ciudad de Bucaramanga.

Anexo 25. MANUAL HERRAMIENTA EXCEL STOCK DE SEGURIDAD

1. Abrir la carpeta archivo forecast haciendo click sobre ella.
2. Dentro de la carpeta, buscar el archivo en Excel con el nombre **STOCK DE SEGURIDAD** y haga doble click sobre él.
3. Al abrir el archivo el archivo encontrara 3 hojas de cálculo, una para cada división, **RESUMIDO CALIFORNIA, RESUMIDO INCOLACTEOS Y RESUMIDO LECHESAN**. Dentro de cada una de ellas encontrara una tabla.

REF.	PRODUCTO	DIAS HABILES	PROMEDIO VENTA DIA	DIAS DE S.S.	SEGURIDAD SUGERIDO	STOCK DE SEGURIDAD
814	Mermelada Fresa	208	1	8	10	10
815	Mermelada Piña	208	1	8	11	11
817	Mermelada Guayaba	208	0	8	1	1
818	Mermelada Mora	208	1	8	11	11
819	Mermelada Naranja	208	0	8	2	2
826	Mermelada Manzana	208	0	8	2	2
827	Mermelada Pera	208	0	8	1	1
828	Mermelada de Durazno	208	0	8	1	1
901	Mermelada Multi -Vack 20 grs	208	0	8	0	0
931	Mermelada Durazno Inst	208	0	8	0	0
935	Mermelada Piña Inst	208	1	8	6	6
714	Mermelada Fresa Doy Pack x 200 grs	208	1	8	7	7
715	Mermelada Piña Doy Pack x 200 grs	208	1	8	9	9
718	Mermelada Mora Doy Pack x 200 grs	208	1	8	7	7
941	Brevas x 530 Grs	208	0	8	4	4
1013	Saltea de Aji x 165 Grs	208	6	8	47	47
1101	Arvejas x 300 Grs	208	6	8	51	51
1103	Arvejas x 600 Grs	208	0	8	3	3
2111	Nectar Tradic. Tapa Rosca Durazno	208	15	8	120	120
2112	Nectar Tradic. Tapa Rosca Albaricoque	208	0	8	4	4
2113	Nectar Tradic. Tapa Rosca Manzana	208	156	8	1250	1250
2114	Nectar Tradic. Tapa Rosca Pera	208	148	8	1182	1182
2121	Nectar Tradic. Tapa Rosca Mango	208	1	8	6	6
2122	Nectar Tradic. Tapa Rosca Guayaba	208	0	8	2	2
2133	Jugo de Tomate X 215ml	208	0	8	2	2
2813	Nectar Tradic. Tapa Rosca Manzana X 30	208	123	8	981	981
2814	Nectar Tradic. Tapa Rosca Pera X 30	208	109	8	873	873
2141	Nectar Tradicional Durazno x 900ml	208	6	8	46	46
2142	Nectar Tradicional Manzana x 900ml	208	36	8	289	289
2143	Nectar Tradicional Pera x 900ml	208	35	8	278	278
2144	Nectar Tradicional Mango x 900ml	208	1	8	7	7

4. Haga click en la división para la cual desea calcular el stock se seguridad.
5. En este ejemplo seleccionaremos **RESUMIDO INCOLACTEOS**.

REF.	PRODUCTO	UNDA S	VENTA ACUMULADA	DIAS HABLES	PROMEDIO VENTA DIA	DIAS DE S	STOCK DE SEGURIDAD SUGERIDO	STOCK DE SEG
1010	Leche Entera Tetra Pak 1000 ml	12	5.378	208	26	8	207	
1020	Leche Baja en Grasa Tetra Pak 1000 ml	12	4.102	208	20	8	160	
1040	Leche Deslactosada Tetra Pak 1000 ml	12	3.084	208	15	8	119	
2040	Leche Entera Tetra Pak 200 ML	27	2.806	208	13	8	108	
2060	Leche Tetra Pak Saborizada Fresa X 200ml	27	4.672	208	22	8	180	
2061	Leche Tetra Pak Saborizada Mora X 200ml	27	849	208	5	8	37	
2063	Leche Tetra Pak Saborizada Vanilla X 200ml	27	1.771	208	9	8	68	
2064	Leche Tetra Pak Saborizada Chocolate X 200ml	27	7.312	208	35	8	281	
2207	Jugo Prem. Naranja Tetra Pak 200 ml	27	0	208	0	8	0	
2211	Nectar Durazno Tetra Pak 200 ml	27	2.989	208	14	8	115	
2213	Nectar Manzana Tetra Pak 200 ml	27	19.458	208	94	8	748	
2214	Nectar Pera Tetra Pak 200 ml	27	19.471	208	94	8	749	
2221	Nectar Mango Tetra Pak 200 ml	27	924	208	4	8	36	
2222	Nectar Guayaba Tetra Pak 200 ml	27	#N/A	208	#N/A	8	#N/A	#N/A
2231	Nectar Durazno Tetra Pak 1000 ml	12	714	208	3	8	27	
2233	Nectar Manzana Tetra Pak 1000 ml	12	1.004	208	5	8	39	
2234	Nectar Pera Tetra Pak 1000 ml	12	1.045	208	5	8	40	
2241	Nectar Mango Tetra Pak 1000 ml	12	268	208	1	8	10	
2242	Nectar Guayaba Tetra Pak 1000 ml	12	#N/A	208	#N/A	8	#N/A	#N/A
2255	Jugo Premium de Tomate Tetra Pak 1000 c.c.	12	39	208	0	8	2	
2255	Jugo Premium de Naranja Tetra Pak 1000 c.c.	12	202	208	1	8	8	
2372	Refresco Mora Tetra Wedge X 200ml	30	10.244	208	49	8	384	
2373	Refresco Mango Tetra Wedge X 200ml	30	11.765	208	57	8	453	
2374	Refresco Naranja Tetra Wedge X 200ml	30	8.669	208	41	8	330	
2375	Refresco Maracuya Tetra Wedge X 200ml	30	5.332	208	26	8	205	
306	Avena Natural X 200ml	30	14.954	208	72	6	431	
307	Avena con Canela X 200ml	30	3.181	208	15	6	92	
44	Yogurt Surtido Display x 6 unds x 200ml	20	2.052	208	10	4	39	
40	Yogurt Fresa Display x 6 unds x 200ml	20	818	208	4	4	16	

6. Dentro de la hoja de cálculo digitar el mes en el que se encuentra, en la celda M5.

REF.	PRODUCTO	UNDA S	VENTA ACUMULADA	DIAS HABLES	PROMEDIO VENTA DIA	DIAS DE S	STOCK DE SEGURIDAD SUGERIDO	STOCK DE SEG
1010	Leche Entera Tetra Pak 1000 ml	12	5.378	208	26	8	207	
1020	Leche Baja en Grasa Tetra Pak 1000 ml	12	4.102	208	20	8	160	
1040	Leche Deslactosada Tetra Pak 1000 ml	12	3.084	208	15	8	119	
2040	Leche Entera Tetra Pak 200 ML	27	2.806	208	13	8	108	
2060	Leche Tetra Pak Saborizada Fresa X 200ml	27	4.672	208	22	8	180	
2061	Leche Tetra Pak Saborizada Mora X 200ml	27	849	208	5	8	37	
2063	Leche Tetra Pak Saborizada Vanilla X 200ml	27	1.771	208	9	8	68	
2064	Leche Tetra Pak Saborizada Chocolate X 200ml	27	7.312	208	35	8	281	
2207	Jugo Prem. Naranja Tetra Pak 200 ml	27	0	208	0	8	0	
2211	Nectar Durazno Tetra Pak 200 ml	27	2.989	208	14	8	115	
2213	Nectar Manzana Tetra Pak 200 ml	27	19.458	208	94	8	748	
2214	Nectar Pera Tetra Pak 200 ml	27	19.471	208	94	8	749	
2221	Nectar Mango Tetra Pak 200 ml	27	924	208	4	8	36	
2222	Nectar Guayaba Tetra Pak 200 ml	27	#N/A	208	#N/A	8	#N/A	#N/A
2231	Nectar Durazno Tetra Pak 1000 ml	12	714	208	3	8	27	
2233	Nectar Manzana Tetra Pak 1000 ml	12	1.004	208	5	8	39	
2234	Nectar Pera Tetra Pak 1000 ml	12	1.045	208	5	8	40	
2241	Nectar Mango Tetra Pak 1000 ml	12	268	208	1	8	10	
2242	Nectar Guayaba Tetra Pak 1000 ml	12	#N/A	208	#N/A	8	#N/A	#N/A
2255	Jugo Premium de Tomate Tetra Pak 1000 c.c.	12	39	208	0	8	2	
2255	Jugo Premium de Naranja Tetra Pak 1000 c.c.	12	202	208	1	8	8	
2372	Refresco Mora Tetra Wedge X 200ml	30	10.244	208	49	8	384	
2373	Refresco Mango Tetra Wedge X 200ml	30	11.765	208	57	8	453	
2374	Refresco Naranja Tetra Wedge X 200ml	30	8.669	208	41	8	330	
2375	Refresco Maracuya Tetra Wedge X 200ml	30	5.332	208	26	8	205	
306	Avena Natural X 200ml	30	14.954	208	72	6	431	
307	Avena con Canela X 200ml	30	3.181	208	15	6	92	
44	Yogurt Surtido Display x 6 unds x 200ml	20	2.052	208	10	4	39	
40	Yogurt Fresa Display x 6 unds x 200ml	20	818	208	4	4	16	

7. Al digitar el mes la tabla se actualiza automáticamente.

8. La tabla está compuesta por 9 columnas en el siguiente orden.

- **REF:** Muestra el código de los productos.
- **PRODUCTO:** Muestra el nombre de los productos.
- **UND O SIX POR CAJA:** Muestra el embalaje.
- **VENTA ACUMULADA:** Muestra la venta acumulada en cajas hasta el mes actual o el mes que se digita anteriormente.
- **DIAS HABILES:** Muestra los días hábiles acumulados hasta el mes digitado anteriormente.
- **PROMEDIO VENTA DIA:** Muestra el promedio de venta día en cajas basados en la venta acumulada y el número de días hábiles acumulado.
- **DÍAS DE S.S:** En esta columna se digita la política de stock de seguridad previamente acordada, para este caso la política de stock es de 8 días para productos larga vida, 4 días para productos perecederos, y 20 días para productos importados.
- **STOCK DE SEGURIDAD SUGERIDO:** Muestra el stock de seguridad por producto en cajas, basado en la política de seguridad acordada.
- **STOCK DE SEGURIDAD:** Columna donde se digita el stock de seguridad en cajas definitivo para cada producto.

9. Dirigirse a la columna **STOCK SE SEGURIDAD.**

10. Revisar producto por producto el **STOCK DE SEGURIDAD SUGERIDO** y digitar en la columna **STOCK SE SEGURIDAD** el stock de seguridad definitivo para cada producto.

11. Realizar el mismo procedimiento para cada división.

Anexo 26. MANUAL HERRAMIENTA EXCEL INVENTARIOS

1. Abrir la carpeta **ARCHIVO FORECAST**.
2. Dentro de la carpeta buscar el archivo en Excel **INVENTARIOS** y haga doble click en el.
3. Al abrirlo encontrara 6 hojas de cálculo. **DATOS LECHE, DATOS CAL, DATOS INC, INV INCOLACTEOS, INV CALIFORNIA E INV LECH.**

PRODUCTO	NOMBRE	BBINVBU
9	LECHE BOLSA UHT ENT. 200 ML	107.422,00
10	LECHE ENTERA UHT BOLSA X 250	16.380,00
30	DESLACTOSADA UHT 900 ML X 6	46.230,00
32	DESLACTOSADA SIXPAK 900 ML	6,00
35	DESCREMADA UHT 900 ML X 6	13.962,00
37	DESCREMADA SIXPAK 900 ML	0,00
51	LECHE ENTERA UHT BOLSA X 450	18.020,78
53	DESLACTOSADA UHT450 ML	2.116,00
110	SIXPACK UHT ENTERA 1100ML	2.086,00
111	LECHE UHT ENTERA 1100ML(UND)	45,00
130	SIXPACK UHT DESLAC 1100ML	11,00
131	LECHE UHT DESLAC 1100 ML(UND)	1,00
200	LECHE PASTERIZADA X 200 ML	0,00
250	LECHE PASTERIZADA 250 ML	25,00
300	LECHE PASTERIZADA X 300 ML	30,00
500	LECHE PASTERIZADA X 500 ML	192,00
600	LECHE PASTERIZADA X 600 ML	372,00
750	LECHE PASTERIZADA X 750 ML	23,00
800	LECHE PASTERIZADA 800 ML	7,00
900	LECHE PASTERIZADA 900 ML	49,00
1000	LECHE PASTERIZADA X 1000 ML	353,00
1015	LECHE PAST. SEMIDESCR. 1000 ML	0,00
1016	TETRAFINO ENTERA 900 ML	0,00
1025	TETRAFINO BG. 900 ML	0,00
1030	CAJA TF. X 6 ENT. 900 ML	0,00
1031	CAJA TF. X 6 BG. 900 ML	0,00
1060	LECHE UHT B.G 900 ML	0,00
1066	LECHE UHT ENTERA 900 ML	0,00
1069	SIXPAK UHT ENTERA 900 ML	107.066,00
1070	SIXPAK UHT BG 900 ML	3.119,00
1076	SIXPAK UHT ENT 900 ML	52.996,00
1100	LECHE PASTERIZADA 1100 ML	0,00
1200	LECHE PASTERIZADA 1200 ML	789,00
2042	TETRAFINO ENTERA 900 ML	0,00
2045	SIXPAK TF ENT. 200 ML	0,00

4. Luego de tener abierto el archivo, ingrese al sistema atlas y baje los inventarios actuales en una hoja de Excel para cada división.
5. En el archivo de Excel suministrado por el sistema proceda a copiar toda la tabla desde la celda A1. Para este ejemplo trabajaremos con la división LECHESAN.

A	B	C
1	PRODUCTO NOMBRE	BBINVBVU
2	9 LECHE	107,422.00
3	10 LECHE	16,380.00
4	30 DESLA	46,230.00
5	35 DESCR	6.00
6	37 DESCR	13,962.00
7	51 LECHE	0.00
8	53 DESLA	18,020.78
9	110 SIXPAK	2,116.00
10	111 LECHE	2,086.00
11	130 SIXPAK	45.00
12	131 LECHE	11.00
13	200 LECHE	1.00
14	250 LECHE	0.00
15	300 LECHE	25.00
16	500 LECHE	50.00
17	600 LECHE PASTEURIZADA X 600 ML	182.00
18	750 LECHE PASTEURIZADA X 750 ML	372.00
19	800 LECHE PASTEURIZADA 800 ML	23.00
20	900 LECHE PASTEURIZADA 900 ML	7.00
21	1000 LECHE PASTEURIZADA X 1000 ML	49.00
22	1015 LECHE PAST. SEMIDESCR. 1000 ML	353.00
23	1016 TETRAFINO ENTERA 900 ML	0.00
24	1025 TETRAFINO BG. 900 ML	0.00
25	1030 CAJA TF. X 6 ENT. 900 ML	0.00
26	1031 CAJA TF. X 6 BG. 900 ML	0.00
27	1060 LECHE UHT B.G 900 ML	0.00
28	1066 LECHE UHT ENTERA 900 ML	0.00
29	1069 SIXPAK UHT ENTERA 500 ML	107,066.00
30	1070 SIXPAK UHT BG 900 ML	3,119.00
31	1076 SIXPAK UHT ENT 900 ML	52,996.00
32	1100 LECHE PASTEURIZADA 1100 ML	0.00
33	1200 LECHE PASTEURIZADA 1200 ML	769.00
34	2042 TETRAFINO ENTERA 450 ML	0.01
35	2043 SIXPAK TF ENT. 200 ML	0.00
36	2053 SIXPAK T.F BG 200 ML	0.00
37	3510 AGUA PURIFICADA 300 ML	0.01
38		

6. Teniendo copiada la tabla de inventarios dirijase de nuevo al archivo **INVENTARIOS**, y haga click sobre una de las tres primeras hojas dependiendo del inventario copiado, en este caso abrirá **DATOS LECHE**.

7. Ubíquese en la celda A1 y pegue la tabla copiada.

A	B	C
1	PRODUCTO NOMBRE	BBINVBVU
2	9 LECHE	107,422.00
3	10 LECHE	16,380.00
4	30 DESLA	46,230.00
5	35 DESCR	6.00
6	37 DESCR	13,962.00
7	51 LECHE	0.00
8	53 DESLA	18,020.78
9	110 SIXPAK	2,116.00
10	111 LECHE	2,086.00
11	130 SIXPAK	45.00
12	131 LECHE	11.00
13	200 LECHE	1.00
14	250 LECHE	0.00
15	300 LECHE	25.00
16	500 LECHE	50.00
17	600 LECHE PASTEURIZADA X 600 ML	182.00
18	750 LECHE PASTEURIZADA X 750 ML	372.00
19	800 LECHE PASTEURIZADA 800 ML	23.00
20	900 LECHE PASTEURIZADA 900 ML	7.00
21	1000 LECHE PASTEURIZADA X 1000 ML	49.00
22	1015 LECHE PAST. SEMIDESCR. 1000 ML	353.00
23	1016 TETRAFINO ENTERA 900 ML	0.00
24	1025 TETRAFINO BG. 900 ML	0.00
25	1030 CAJA TF. X 6 ENT. 900 ML	0.00
26	1031 CAJA TF. X 6 BG. 900 ML	0.00
27	1060 LECHE UHT B.G 900 ML	0.00
28	1066 LECHE UHT ENTERA 900 ML	0.00
29	1069 SIXPAK UHT ENTERA 500 ML	107,066.00
30	1070 SIXPAK UHT BG 900 ML	3,119.00
31	1076 SIXPAK UHT ENT 900 ML	52,996.00
32	1100 LECHE PASTEURIZADA 1100 ML	0.00
33	1200 LECHE PASTEURIZADA 1200 ML	769.00
34	2042 TETRAFINO ENTERA 450 ML	0.01
35	2043 SIXPAK TF ENT. 200 ML	0.00
36	2053 SIXPAK T.F BG 200 ML	0.00
37	3510 AGUA PURIFICADA 300 ML	0.01
38		

8. Teniendo el inventario pegada, abra la hoja con nombre **INVENTARIO** siguen el inventario que se está actualizando, para este ejemplo abra la hoja **INVENTARIO LECH.**
9. En esta hoja encontrara 7 columnas ordenadas de la siguiente manera.
 - **REF:** Muestra el código de cada producto.
 - **PRODUCTO:** Muestra el nombre de cada producto.
 - **UND O SIX PACK POR CAJA:** Muestra el embalaje de cada producto.
 - **INVENTARIO:** Muestra el inventario en unidades por producto, luego de la actualización. (ver punto 10)
 - **CAJAS:** Muestra el inventario en cajas por producto.
 - **STOCK DE SEGURIDAD:** Muestra el stock de seguridad establecido para cada producto.
 - **ESTADO:** Muestra si hay normalidad, bajas existencias o exceso en el inventario.
10. Teniendo abierta la hoja dirijase a la celda A4, haga click derecho sobre ella y posteriormente haga click en actualizar.

REF	PRODUCTO	UND O SIX PACK POR CAJA	INVENTARIO	CAJAS	STOCK SEGURIDAD	ESTADO
69			107422	1780		827 NORMALIDAD
48			16380	341		811 NORMALIDAD
36			46230	1284		2267 NORMALIDAD
2			6	3		411 BAJAS EXISTENCIAS
2			13862	6981		486 NORMALIDAD
2			0	0		363 BAJAS EXISTENCIAS
36			18021	801		2743 NORMALIDAD
6			2116	363		178 NORMALIDAD
2			2088	1043		1088 NORMALIDAD
2			11	6		1094 BAJAS EXISTENCIAS
6			0	0		612 BAJAS EXISTENCIAS
6			0	0		127 BAJAS EXISTENCIAS
6			107066	17844		13760 NORMALIDAD
6			3119	520		1373 NORMALIDAD
6			52596	8933		14144 NORMALIDAD
12			1248	104		221 NORMALIDAD
24			20506	864		3473 NORMALIDAD
6			86	14		4623 BAJAS EXISTENCIAS
12			11425	862		407 NORMALIDAD
6			150	27		114 NORMALIDAD
1			2942	2942		#N/A
7			#N/A	#N/A		1882 #N/A
7			#N/A	#N/A		74 #N/A
7			#N/A	#N/A		40 #N/A
6			48	8		73 BAJAS EXISTENCIAS
1			1	0		74 BAJAS EXISTENCIAS
1			#N/A	#N/A		50 #N/A

11. Al realizar esta operación el inventario quedara actualizado, y se pueden hacer las respectivas revisiones.
12. Repita este procedimiento para cada división.

- Abra el archivo de Excel con nombre **SEGUIMIENTO INDICADOR INVENTARIOS**.
- En este archivo encontrara 5 hojas de cálculo. **DATOS, INCOLACTEOS, CALIFORNIA, LECHE SAN E INFORME DINAMICO**.
- Abra la hoja **DATOS** y pegue la tabla ubicándose en la columna D y la fila siguiente a las listas ya creadas. Como se observa en el ejemplo.

MES	FECHA	DIVISION	REF.	PRODUCTO	U/C	1 CONTEO	2 CONTEO	UNIDADES	V 11	DEV	PREVENTA	FACTURAD O	FACTURAD O	TOTAL RISCO
296	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	2465	MAYONESA DOP SALSA ORONSA	24	15	14	16					110
297	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	2467	MAYONESA DOP PACK 380 gr	24	15	14	16					374
298	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	2603	SALSA DE TOMATE SAGHT 50gr	12	22	2	2					844
299	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	2604	SALSA DE TOMATE SAGHT 80gr	16	28	18	20					936
300	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	2612	SALSA DOP PACK X600	12	60	18	20					273
301	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	2613	SALSA DOP PACK X1000	12	22	9	9					0
302	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	1700	SALSA DOP MAYO 220 GR JARVEJA	1								1380
303	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	2813	NECTAR MANZANA 216ml	30		48						100
304	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	2814	NECTAR PERA 216ml	30								342
305	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	1700	MERMELADA SURTEIDA 2X3	1	10							131
306	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	1700	NECTAR TR. X220 SIN PACK	1	342							131
307	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	1705	NECTAR 216 308	1								284
308	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	1727	TRI PACK NECTAR X 300	1	131							56
309	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	1727	TRI PACK NECTAR X 600	1	284							56
310	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	814	TRI PACK VIVAGRE BLANCO X500	1	56							56

MES	FECHA	DIVISION	REF.	PRODUCTO	U/C	1 CONTEO	2 CONTEO	UNIDADES	V 11	DEV	PREVENTA	FACTURAD O	FACTURAD O	TOTAL RISCO
311	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	1700	MERMELADA SURTEIDA 2X3	1	10							13
312	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	1700	NECTAR TR. X220 SIN PACK	1	342							342
313	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	1705	NECTAR 216 308	1								0
314	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	1727	TRI PACK NECTAR X 300	1	131							131
315	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	1727	TRI PACK NECTAR X 600	1	284							284
316	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	1750	DOO SALSA DOP PACK 480 GR MAYO DOP PACK	1								0
317	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	814	TRI PACK VIVAGRE BLANCO X500	1	56							56
318	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	220	YOGUR QUERTOS 50grms	18	374							0
319	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	204	MAREQUPE 250grms	18		3						3
320	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	300	AVENA NATURAL	30	455	694	26					34505
321	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	300	AVENA CANELA	30			16					16
322	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	1010	LECHE ENTERA 1000	12	866	300	8					15208
323	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	1010	LECHE SEMI GRASA 1000	12	275	102	12					3393
324	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	1040	LECHE DESLACTOSADA 1000	12	110	2	24					1418
325	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	2040	LECHE ENTERA 200	27	322	3	4					8701
326	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	2090	LECHE SABORIZ TP PRESA	27								0
327	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	2091	LECHE SABORIZ TP MICRA	27	68		8					1854
328	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	2093	LECHE SABORIZ TP VANILLA	27	17							465
329	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	2094	LECHE SABORIZ TP CHOCOLATE	27	117	341	1					12967
330	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	2098	DISPLAY LECHE SABORIZADA	27								0
331	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	2185	CHUBBY VIA	24	80	640	8	153	1			17442
332	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	2175	CHUBBY KOLA CHAMPAGNE	24	65	320	15	201	1			9457
333	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	2180	CHUBBY NARANJA	24	143	480	3	153	1			16106
334	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	2720	CHUBBY COCA	24	113	100	2	160	1			6716
335	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	2800	CHUBBY CHICLE	24	161	480	5	129	2			15520
336	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	2207	JUGO DE INYERANZA 200	27								0
337	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	221	NECTAR DURAZNO 200	27	172		8	648	19			5346
338	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	221	NECTAR MANZANA 200	27	474		22	540	8			13308
339	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	221	NECTAR PERA 200	27	374		22	4	12216			12216
340	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	222	NECTAR MANGO 200	27	149		11	2	4336			4336
341	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	223	NECTAR DURAZNO 1000	12	75	74	4		1792			1792
342	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	223	NECTAR MANZANA 1000	12	62		5		176			176
343	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	224	NECTAR PERA 1000	12	71		1		813			813
344	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	224	NECTAR MANGO 1000	12	29	75	2		1250			1250
345	JULIO	19/07/2019	CALIFORNIA	225	YOGUR DE TOMATE 300	12	13		8		164			164

- Como se observa en el ejemplo luego de pegar el formato quedan 3 columnas vacías desde la fila en que se pego, la columna **MES, FECHA Y DIVISION**.

7. Ubíquese en la Columna **MES** desde la fila donde pego el formato y digite el mes al que corresponde el inventario. Realice el mismo procedimiento para la columna **FECHA Y DIVISION**. En este caso sería **AGOSTO 30/08/2010 INCOLACTEOS**.

1	MES	FECHA	DIVISION	REF.	PRODUCTO	U / C	1 CONTEO	2 CONTEO	UNIDADES	V 11	DEV. PREVENTA	FACTURAD O	FACTURAD O	TOTAL FISICO
304	JULIO	31/07/2010	CALIFORNIA	7007	MERMELADA SURTIDA 2X3	1	10							
305	JULIO	31/07/2010	CALIFORNIA	7057	NECTAR TR X220 SIX PACK	1	342							3
306	JULIO	31/07/2010	CALIFORNIA	7058	OF NECTAR 215 5X8	1	131							1
307	JULIO	31/07/2010	CALIFORNIA	7273	TRI PACK NECTAR X 900	1	131							1
308	JULIO	31/07/2010	CALIFORNIA	7276	TRI PACK NECTAR X 220	1	284							2
309	JULIO	31/07/2010	CALIFORNIA	7501	DOS BALSA DOY PACK 400 GRT. MAYO. DOY PACK	1								
310	JULIO	31/07/2010	CALIFORNIA	8146	TRI PACK VINAGRE BLANCO X500	1	56							
311	AGOSTO	30/08/2010	INCOLACTEOS	205	AREQUITOS 80 gms	16								
312				209	AREQUIPE 250gms	18					3			
313				300	AVENA NATURAL	30	455	694	26		8			345
314				307	AVENA CAÑELA	30			16					
315				1010	LECHE ENTERA 1000	12	966	300	8					152
316				1020	LECHE BAJA GRASA 1000	12	273		12					32
317				1040	LECHE DESLACTOSADA 1000	12	116		2		24			14
318				2040	LECHE ENTERA 200	27	322		3					87
319				2060	LECHE SABORIZ TP FRESA	27								4
320				2091	LECHE SABORIZ TP MORA	27	68		8					18
321				2093	LECHE SABORIZ TP VAINILLA	27	17		7					4
322				2094	LECHE SABORIZ TP CHOCOLATE	27	117	341	1					123
323				2099	DISPLAY LECHE SABORIZADA	27								
324				2165	CHUBBY UVA	24	80	640	8	153	1			174
325				2175	CHUBBY KOLA CHAMPAGNE	24	65	320	15	201	1			94
326				2185	CHUBBY NARANJA	24	143	480		153	1			151
327				2725	CHUBY COLA	24	113	160	2	160	1			67
328				2885	CHUBY CHICLE	24	161	480	5	129	2			155
329				2207	JUGO DE NARRANJA 200	27								
330				2211	NECTAR DURAZNO 200	27	173		8	648	18			53
331				2213	NECTAR MANZANA 200	27	474		22	540	8			133
332				2214	NECTAR PERA 200	27	374			2214	4			123
333				2221	NECTAR MANGO 200	27	148		11		2			40
334				2231	NECTAR DURAZNO 1000	12	75	74	4					17
335				2233	NECTAR MANZANA 1000	12	63		9					7
336				2234	NECTAR PERA 1000	12	71		1					8
337				2241	NECTAR MANGO 1000	12	29	75	2					12
338				2253	JUGO DE TOMATE 4000	12	19	19	8					7

8. Copie toda la fila hasta la columna **DIVISION**.

- Con la fila seleccionada y copiada mantenga oprimido SHIFT y desplácese hasta la fila donde termina el último formato pegado. Y pegue.

MES	FECHA	DIVISION	REF.	PRODUCTO	U / C	1 CONTEO	2 CONTEO	UNIDADES	V 11	DEV. PREVENTA	FACTURAD O	FACTURAD O	TOTAL FISICO
			2450	VINAGRE BLANCO 500cc	24	130		7					31
			2451	VINAGRE BLANCO 3880cc	4	22							1
			2455	VINAGRE FRUTAS 500cc	24	55		11					13
			2456	VINAGRE FRUTAS 3880cc	4	20							1
			2460	MAYONESA 120 BAJA GRASA	24								1
			2481	MAYONESA 220 BAJA GRASA	24	5		3					1
			2483	MAYONESA 3750 BAJA GRASA	4	16							1
			2484	MAYONESA DOY PACK 200 gr	24	22		7					5
			2485	MAYONESA 30gr BAJA GRASA	12	1		3					3
			2486	MAYONESA 10gr BAJA GRASA	20	10		5					2
			2487	MAYONESA DOY PACK 380 gr	24	13		19					3
			2602	LSA DE TOMATE SACTH 50gr	12	2		2					1
			2604	LSA DE TOMATE SACTH 10gr	16	2		2					1
			2812	LSA DOY PACK X600	12	108		7					13
			2813	LSA DOY PACK X1000	12	57		9					6
			7001	LSA*400+MAYO*220 GRT ARVEJA	1								1
			2813	CTAR MANZANA 215ml	30	247							74
			2814	CTAR PERA 215ml	30	15							4
			7007	MELADA SURTIDA 2X3	1	64							1
			7057	CTAR TR. X220 SIX PACK	1	242							2
			7058	NECTAR *215 5X8	1								1
			7273	PACK NECTAR X 900	1	183							1
			7276	PACK NECTAR X 220	1	118							1
			7501	SALSA DOY PACK *400 GRT. MAYO. DOY PACK	1								1
			8148	TRI PACK VINAGRE BLANCO X500	1	162							1

MES	FECHA	DIVISION	REF.	PRODUCTO	U / C	1 CONTEO	2 CONTEO	UNIDADES	V 11	DEV. PREVENTA	FACTURAD O	FACTURAD O	TOTAL FISICO
AGOSTO	30/07/2010	INCOLACTEOS	2448	PASTA TOMATE 4150gr	4	4		1					1
AGOSTO	30/07/2010	INCOLACTEOS	2449	VINAGRE BLANCO 250cc	24								1
AGOSTO	30/07/2010	INCOLACTEOS	2450	VINAGRE BLANCO 500cc	24	130		7					31
AGOSTO	30/07/2010	INCOLACTEOS	2451	VINAGRE BLANCO 3880cc	4	22							1
AGOSTO	30/07/2010	INCOLACTEOS	2455	VINAGRE FRUTAS 500cc	24	55		11					13
AGOSTO	30/07/2010	INCOLACTEOS	2456	VINAGRE FRUTAS 3880cc	4	20							1
AGOSTO	30/07/2010	INCOLACTEOS	2460	MAYONESA 120 BAJA GRASA	24								1
AGOSTO	30/07/2010	INCOLACTEOS	2481	MAYONESA 220 BAJA GRASA	24	5		3					1
AGOSTO	30/07/2010	INCOLACTEOS	2483	MAYONESA 3750 BAJA GRASA	4	16							1
AGOSTO	30/07/2010	INCOLACTEOS	2484	MAYONESA DOY PACK 200 gr	24	22		7					5
AGOSTO	30/07/2010	INCOLACTEOS	2485	MAYONESA 30gr BAJA GRASA	12	1		3					3
AGOSTO	30/07/2010	INCOLACTEOS	2486	MAYONESA 10gr BAJA GRASA	20	10		5					2
AGOSTO	30/07/2010	INCOLACTEOS	2487	MAYONESA DOY PACK 380 gr	24	13		19					3
AGOSTO	30/07/2010	INCOLACTEOS	2602	SALSA DE TOMATE SACTH 50gr	12	2		2					1
AGOSTO	30/07/2010	INCOLACTEOS	2604	SALSA DE TOMATE SACTH 10gr	16	2		2					1
AGOSTO	30/07/2010	INCOLACTEOS	2812	SALSA DOY PACK X600	12	108		7					13
AGOSTO	30/07/2010	INCOLACTEOS	2813	SALSA DOY PACK X1000	12	57		9					6
AGOSTO	30/07/2010	INCOLACTEOS	7001	SALSA*400+MAYO*220 GRT ARVEJA	1								1
AGOSTO	30/07/2010	INCOLACTEOS	2813	NECTAR MANZANA 215ml	30	247							74
AGOSTO	30/07/2010	INCOLACTEOS	2814	NECTAR PERA 215ml	30	15							4
AGOSTO	30/07/2010	INCOLACTEOS	7007	MERMELADA SURTIDA 2X3	1	64							1
AGOSTO	30/07/2010	INCOLACTEOS	7057	NECTAR TR. X220 SIX PACK	1	242							2
AGOSTO	30/07/2010	INCOLACTEOS	7058	OF NECTAR *215 5X8	1								1
AGOSTO	30/07/2010	INCOLACTEOS	7273	TRI PACK NECTAR X 900	1	183							1
AGOSTO	30/07/2010	INCOLACTEOS	7276	TRI PACK NECTAR X 220	1	118							1
AGOSTO	30/07/2010	INCOLACTEOS	7501	DOS SALSA DOY PACK *400 GRT. MAYO. DOY PACK	1								1
AGOSTO	30/07/2010	INCOLACTEOS	8148	TRI PACK VINAGRE BLANCO X500	1	162							1

10. Abra la hoja correspondiente al formato pegado, en este caso INCOLACTEOS.

11. En la hoja encontrará la lista de todos los productos clasificados por líneas y las diferentes comparaciones de valores teóricos y reales del inventario, tanto en pesos como en volumen.

12. Diríjase a la celda E4 y haga click derecho y posteriormente actualizar.

13. Manteniéndose en la celda E4 abra la lista desplegable correspondiente al mes y seleccione el mes para el cual desea ver el indicador y haga click en aceptar. En este caso agosto. Si desea ser más específico puede seleccionar la fecha y el día en que se realizó el inventario. Seleccionando el mes en la celda E4 y la fecha en la celda F4.

MES		FECHA	No REFERENCIAS INVENTARIADAS	No REFERENCIAS QUE NO PRESENTARIAN DIFERENCIAS	No REFERENCIAS QUE PRESENTARIAN DIFERENCIAS	EXACTITUD DE INVENTARIO
MES		FECHA	64	31	33	48%
FISICO		VALOR	TEORICO	VALOR	SALDO	DIFERENCIA
CAJAS	UND	FISICO	CAJAS	UND	CAJAS	UND
0.00	0	\$ 0.00	0.00	0	\$ 0.00	0.00
0.17	3	\$ 6.720	0.28	5	\$ 11.200	-4.480.00
TOTAL LINEA		0	\$ 6.720	0.28	\$ 11.200	-4.480.00
2.875	34	\$ 26.499.360	2.730	33	\$ 22.550.350	\$ 3.949.010
1.33	16	\$ 12.288	108.75	1.305	\$ 1.002.240	\$ -889.952.00
TOTAL LINEA		2.877	\$ 26.512.128	2.876.75	\$ 26.512.128	0
1.267	15	\$ 24.756.024	1.267	15	\$ 24.756.024	\$ 0.00
274	12	\$ 5.261.304	273	12	\$ 5.259.376	\$ 1.928.00
110	14	\$ 2.542.400	117	14	\$ 2.547.000	\$ -5.600.00
35	35	\$ 341.880	35	35	\$ 341.880	\$ 0.00
73	73	\$ 713.064	73	73	\$ 713.064	\$ 0.00
72	72	\$ 460.064	72	72	\$ 460.064	\$ 0.00
6	6	\$ 39.072	6	6	\$ 39.072	\$ 0.00
26	26	\$ 302.400	26	26	\$ 302.400	\$ 0.00
0	0	\$ 0.00	0	0	\$ 0.00	\$ 0.00
TOTAL LINEA		1.873.32	\$ 34.537.308	1.873.60	\$ 34.528.652	\$ 8.656.00
322	3	\$ 4.350.500	321	3	\$ 4.340.000	\$ 10.500.00
180	180	\$ 270.000	180	180	\$ 270.000	\$ 0.00
16	16	\$ 174.000	16	16	\$ 174.000	\$ 0.00
TOTAL LINEA		560.26	\$ 4.794.600	559.48	\$ 4.784.000	\$ 10.600.00
0	0	\$ 0.00	0	0	\$ 0.00	\$ 0.00
68	1	\$ 1.409.040	69	1	\$ 1.421.960	\$ -12.920.00
17	1	\$ 34.768	17	1	\$ 34.768	\$ 0.00
485	12	\$ 5.398.000	485	12	\$ 5.411.000	\$ -12.000.00
0	0	\$ 0.00	0	0	\$ 0.00	\$ 0.00
0	0	\$ 0.00	0	0	\$ 0.00	\$ 0.00
16	16	\$ 72.960	16	16	\$ 72.960	\$ 0.00
0	0	\$ 0.00	0	0	\$ 0.00	\$ 0.00
TOTAL LINEA		589.96	\$ 11.235.080	561.22	\$ 11.280.920	\$ -25.840.00
0	0	\$ 0.00	0	0	\$ 0.00	\$ 0.00
0	0	\$ 0.00	0	0	\$ 0.00	\$ 0.00
186	0	\$ 4.078.998	188	0	\$ 4.082.813	\$ -3.815.00
495	13	\$ 10.199.784	494	13	\$ 10.196.732	\$ 3.052.00
485	12	\$ 5.398.000	485	12	\$ 5.411.000	\$ -270.000.00
148	4	\$ 3.079.468	147	3	\$ 3.045.888	\$ 33.572.00
0	0	\$ 0.00	0	0	\$ 0.00	\$ 0.00
0	0	\$ 0.00	0	0	\$ 0.00	\$ 0.00
0	0	\$ 0.00	0	0	\$ 0.00	\$ 0.00
0	0	\$ 0.00	0	0	\$ 0.00	\$ 0.00

14. Luego de realizar esta operación la hoja de cálculo muestra el indicador de exactitud para el mes y la exactitud por línea de productos.

SEGUIMIENTO INICADOR INVENTARIOS [Modo de compatibilidad] - Microsoft Excel

Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista

General Ajustar texto Fuente Alineación Número Formato condicional Dar formato como tabla Estilos de celdas

Autosuma Referencia Ordenar y filtrar Buscar y seleccionar Modificar

T3

MES AGOSTO

FECHA

No REFERENCIAS INVENTARIADAS 64

No REFERENCIAS QUE NO PRESENTARON DIFERENCIA 31

No REFERENCIAS QUE PRESENTARON DIFERENCIA 33

EXACTITUD DE INVENTARIOS 48%

MES	FECHA	No REFERENCIAS INVENTARIADAS		No REFERENCIAS QUE NO PRESENTARON DIFERENCIA		No REFERENCIAS QUE PRESENTARON DIFERENCIA		EXACTITUD DE INVENTARIOS					
		64	31	33	48%								
126													
127	IMC	CAJAS	UNID	FISICO	CAJAS	UNID	TEORICO	VALOR	SALDO	DIFERENCIA	DIFERENCIA	PRECIOS CON IVA	EXACTITUD DE INVENTARIOS LINEA
128	18	0.00	0	\$ 0.00	0.00	0	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	0.00	0	\$ 0.00	50%
129	18	0.00	0	\$ 0.00	0.00	0	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	0.00	0	\$ 0.00	50%
130	18	0.00	0	\$ 0.00	0.00	0	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	0.00	0	\$ 0.00	50%
131	12	2,854.21	34,505	\$ 26,486,946	2,765.00	33,276	\$ 25,529,668	\$ 860,950.00	107.42	1,289	1,289	\$ 9,276	0%
132	12	1.79	17	\$ 12,289	191.75	1,395	\$ 1,102,245	\$ 899,960.00	-709.42	1,289	1,289	\$ 9,276	0%
133		2,877	34,521	\$ 26,512,128	2,876.75	34,521	\$ 26,512,128	\$ 0.00	0	0	0	\$ 0.00	0%
134	12	1,267.37	15,200	\$ 24,759,524	1,267.25	15,207	\$ 24,756,999	\$ 1,620.00	0.08	1	1	\$ 19,536	69%
135	12	294.42	3,281	\$ 5,351,064	294.53	3,282	\$ 5,353,376	\$ 1,620.00	0.08	1	1	\$ 19,536	69%
136	12	119.77	1,413	\$ 2,552,400	119.92	1,415	\$ 2,547,000	\$ 5,400.00	0.25	3	3	\$ 21,500	80%
137	1	35.00	35	\$ 341,880	35.00	35	\$ 341,880	\$ 0.00	0.00	0	0	\$ 9,768	78%
138	1	72.00	72	\$ 713,564	72.00	72	\$ 713,564	\$ 0.00	0.00	0	0	\$ 9,768	78%
139	1	72.00	72	\$ 442,054	72.00	72	\$ 442,054	\$ 0.00	0.00	0	0	\$ 9,768	78%
140	1	5.00	5	\$ 20,072	5.00	5	\$ 20,072	\$ 0.00	0.00	0	0	\$ 6,512	59%
141	1	20.00	20	\$ 302,400	20.00	20	\$ 302,400	\$ 0.00	0.00	0	0	\$ 10,800	80%
142	1	0.00	0	\$ 0.00	0.00	0	\$ 0.00	\$ 0.00	0.00	0	0	\$ 7,200	80%
143		1,873.92	20,131	\$ 34,637,308	1,873.50	20,128	\$ 34,628,652	\$ 8,656.00	0	5	5	\$ 0	0%
144	27	327.25	8,701	\$ 4,352,500	327.48	8,690	\$ 4,340,000	\$ 10,900.00	0.76	21	21	\$ 13,500	50%
145	1	180.00	180	\$ 270,000	180.00	180	\$ 270,000	\$ 0.00	0.00	0	0	\$ 1,500	80%
146	1	48.00	59	\$ 174,000	58.00	58	\$ 174,000	\$ 0.00	0.00	0	0	\$ 1,500	80%
147		560.26	8,939	\$ 4,784,500	559.48	8,918	\$ 4,784,000	\$ 10,500.00	1	21	21	\$ 0	0%
148	27	0.00	0	\$ 0.00	0.00	0	\$ 0.00	\$ 0.00	0.00	0	0	\$ 20,520	80%
149	27	68.97	1,854	\$ 1,430,040	69.33	1,871	\$ 1,421,960	\$ 12,920.00	-0.02	-1	-1	\$ 20,520	80%
150	27	17.25	469	\$ 354,162	17.30	467	\$ 354,520	\$ 760.00	-0.04	-1	-1	\$ 20,520	80%
151	27	455.04	12,387	\$ 9,388,920	453.63	12,385	\$ 9,411,000	\$ 12,100.00	-2.35	-6	-6	\$ 20,520	80%
152	1	0.00	0	\$ 0.00	0.00	0	\$ 0.00	\$ 0.00	0.00	0	0	\$ 3,040	80%
153	1	0.00	0	\$ 0.00	0.00	0	\$ 0.00	\$ 0.00	0.00	0	0	\$ 3,040	80%
154	1	15.00	15	\$ 72,960	15.00	15	\$ 72,960	\$ 0.00	0.00	0	0	\$ 4,560	80%
155	1	0.00	0	\$ 0.00	0.00	0	\$ 0.00	\$ 0.00	0.00	0	0	\$ 1,520	80%
156		559.06	14,703	\$ 11,235,080	561.22	14,737	\$ 11,260,920	\$ 25,840.00	-4	-34	0	\$ -34	0%
157	27	0.00	0	\$ 0.00	0.00	0	\$ 0.00	\$ 0.00	0.00	0	0	\$ 19,413	87%
158	27	0.00	0	\$ 0.00	0.00	0	\$ 0.00	\$ 0.00	0.00	0	0	\$ 19,413	87%
159	27	180.00	5,340	\$ 4,070,960	180.19	5,351	\$ 4,062,811	\$ 3,815.00	-0.19	-5	-5	\$ 20,501	87%
160	27	485.17	13,363	\$ 10,199,784	484.96	13,364	\$ 10,196,720	\$ 3,862.00	-0.15	-4	-4	\$ 20,501	87%
161	27	455.14	12,379	\$ 9,389,738	453.93	12,379	\$ 9,412,071	\$ 216,600.00	-33.44	-38	-38	\$ 20,501	87%
162	27	149.48	4,036	\$ 3,079,460	149.85	3,992	\$ 3,045,899	\$ 31,572.00	-1.83	44	44	\$ 20,501	87%
163	27	0.00	0	\$ 0.00	0.00	0	\$ 0.00	\$ 0.00	0.00	0	0	\$ 20,501	87%
164	27	0.00	0	\$ 0.00	0.00	0	\$ 0.00	\$ 0.00	0.00	0	0	\$ 20,501	87%
165	27	0.00	0	\$ 0.00	0.00	0	\$ 0.00	\$ 0.00	0.00	0	0	\$ 2,289	87%

15. Realice el mismo procedimiento para todas las divisiones.

16. Con fines de seguimiento puede abrir el informe dinámico de la hoja **INFORME DINAMICO** allí podrá ver los inventarios realizados en el tiempo de manera ordenada y sus diferentes comparaciones con el inventario teórico.

SEGUIMIENTO INICADOR INVENTARIOS (Modo de compatibilidad) - Microsoft Excel

1	DIVISION	CALIFORNIA				
2						
3						
4						
5	REF	PRODUCTO	MES	Suma de TOTAL FISICO	Suma de TOTAL TEORICO	
6			JUNIO			
6	=314	MERMELADA FRESEA DOY PACK 200gr		526	526	
7	=716	MERMELADA PNA DOY PACK 200gr		240	240	
8	=718	MERMELADA MORA DOY PACK 200gr		480	480	
9	=814	MERMELADA FRESEA 220gr		1076	1071	
10	=815	MERMELADA PINA 220gr		821	822	
11	=817	MERMELADA GUAYABA 220gr		212	212	
12	=818	MERMELADA MORA 220gr		977	977	
13	=819	MERMELADA NARANJA 220gr		990	994	
14	=820	MERMELADA MANZANA 220gr		844	839	
15	=827	MERMELADA PERA 220gr		992	996	
16	=828	MERMELADA DURAZNO 220gr		1252	1252	
17	=901	MERMELADA MULTIVACK 20gr		0	0	
18	=931	MERMELADA INST DURAZNO		44	40	
19	=935	MERMELADA INST PINA		87	91	
20	=947	ARVEJAS ALBISCAI 300gr		292	282	
21	=1013	SALSA AJI 165gr		3876	3877	
22	=1101	ARVEJAS 300gr		6730	6734	
23	=1103	ARVEJAS 600gr		221	219	
24	=2100	OF NECTAR 215 6X6		432	432	
25	=2111	NECTAR DURAZNO 215ml		6756	6758	
26	=2112	NECTAR ALBARICOQUE 215ml		689	690	
27	=2113	NECTAR MANZANA 215ml		60936	60942	
28	=2114	NECTAR PERA 215ml		37113	37130	
29	=2121	NECTAR MANGO 215ml		2596	2587	
30	=2122	NECTAR GUAYABA 215ml		0	0	
31	=2141	JUGO DE TOMATE 215		69	69	
32	=2142	NECTAR DURAZNO 900ml		9774	9774	
33	=2143	NECTAR MANZANA 900ml		10671	10663	
34	=2144	NECTAR MANGO 900ml		1684	1693	
35	=2146	JUGO P TOMATE 900ml		251	251	
36	=2147	JUGO P MANZANA CLAR 900ml		860	860	
37	=2148	JUGO P UVA 900ml		837	837	
38	=2161	NECTAR TR DURAZNO 220ml		7553	7488	
39	=2163	NECTAR TR MANZANA 220ml		39405	39486	
40	=2164	NECTAR TR PERA 220ml		39962	40045	
41	=2171	NECTAR TR MANGO 220ml		2510	2496	
42	=2172	NECTAR TR GUAYABA 220ml		0	0	
43	=2110	MOSTAZA 130gr		0	5	
44	=2111	MOSTAZA 245gr		64	60	
45						

Lista | 100% | 07:19 p.m. | 04/10/2010

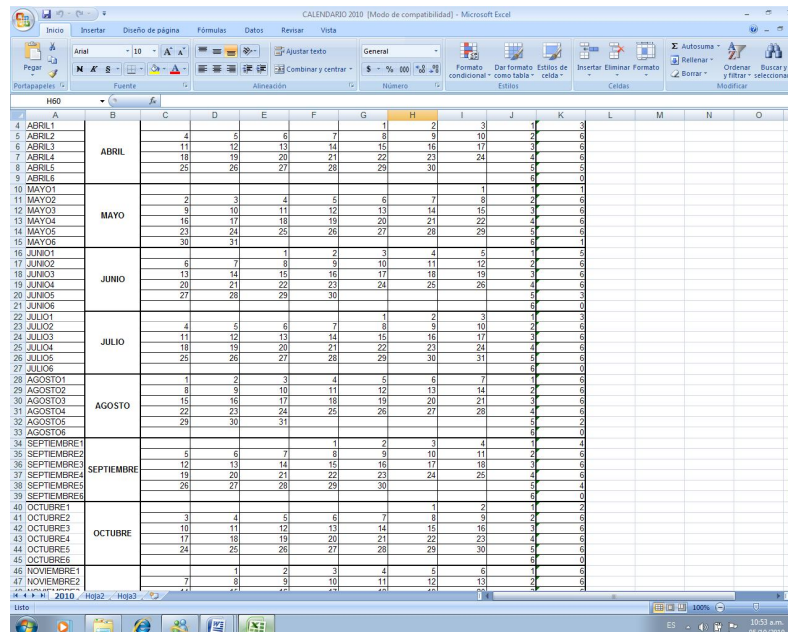
Anexo 28. MANUAL ELABORACION FORECAST.

Actualización de datos

La carpeta principal del archivo forecast estará ubicada en el computador del analista de mercadeo.



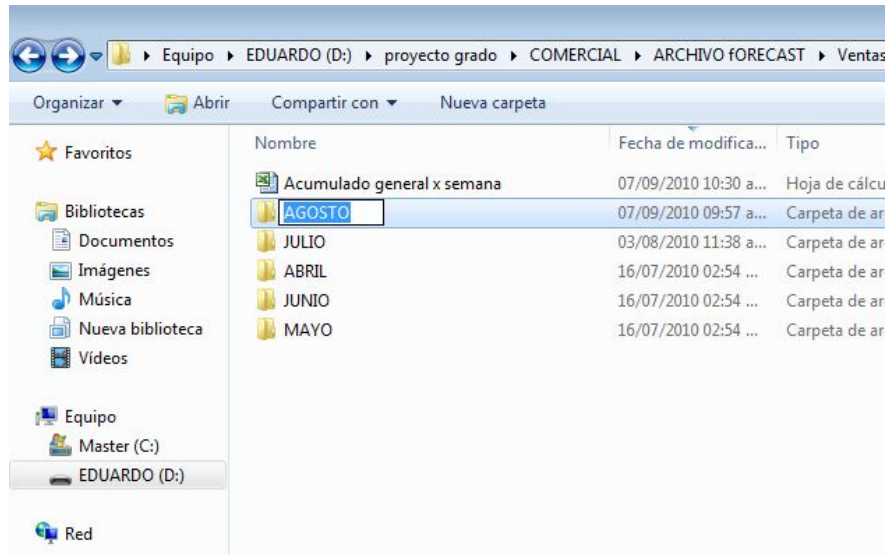
- El forecast se debe realizar en los primeros 5 días hábiles de cada mes, para ser enviado luego a Bogota.
- Existen dos hojas de Excel que no van a cambiar durante todo el año, las llamadas **Calendario y Días hábiles**, Estas son las que nos brindan la información del número de semanas del mes, número de días por semana, y Total de días hábiles. Estos dos archivos se deben modificar y actualizar cada año. Basados en un calendario



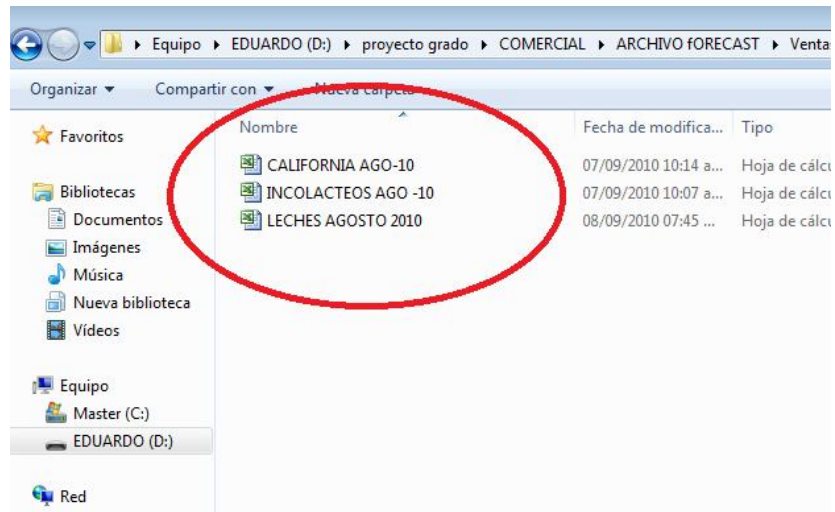
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
4	ABRIL 1						1	2	3	4	5				
5	ABRIL 2	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13				
6	ABRIL 3	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20				
7	ABRIL 4	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27				
8	ABRIL 5	25	26	27	28	29	30								
9	ABRIL 6														
10	MAYO 1														
11	MAYO 2	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11				
12	MAYO 3	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18				
13	MAYO 4	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25				
14	MAYO 5	23	24	25	26	27	28	29	30						
15	MAYO 6	30	31												
16	JUNIO 1														
17	JUNIO 2	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15				
18	JUNIO 3	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22				
19	JUNIO 4	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29				
20	JUNIO 5	27	28	29	30										
21	JUNIO 6														
22	JULIO 1														
23	JULIO 2	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13				
24	JULIO 3	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20				
25	JULIO 4	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27				
26	JULIO 5	25	26	27	28	29	30	31							
27	JULIO 6														
28	AGOSTO 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
29	AGOSTO 2	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17				
30	AGOSTO 3	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24				
31	AGOSTO 4	22	23	24	25	26	27	28	29	30					
32	AGOSTO 5	29	30	31											
33	AGOSTO 6														
34	SEPTIEMBRE 1														
35	SEPTIEMBRE 2	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14				
36	SEPTIEMBRE 3	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21				
37	SEPTIEMBRE 4	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28				
38	SEPTIEMBRE 5	26	27	28	29	30									
39	SEPTIEMBRE 6														
40	OCTUBRE 1														
41	OCTUBRE 2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
42	OCTUBRE 3	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19				
43	OCTUBRE 4	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26				
44	OCTUBRE 5	24	25	26	27	28	29	30							
45	OCTUBRE 6														
46	NOVIEMBRE 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
47	NOVIEMBRE 2	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17				
48	NOVIEMBRE 3	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24				
49	NOVIEMBRE 4	22	23	24	25	26	27	28	29	30					
50	NOVIEMBRE 5	29	30												
51	NOVIEMBRE 6														

MES	Días Habiles	ACUMULADO
ENERO	26	26
FEBRERO	24	50
MARZO	27	77
ABRIL	26	103
MAYO	26	129
JUNIO	26	155
JULIO	27	182
AGOSTO	26	208
SEPTIEMBRE	26	234
OCTUBRE	25	259
NOVIEMBRE	26	285
DICIEMBRE	27	312

1. Todo el proceso de actualización de datos inicia con el archivo de ventas del mes que se tiene para cada división de productos, Lechesan, California, e Incolacteos. Este archivo es creado por la analista de mercadeo cada cierre de mes.
2. Para iniciar copie los tres archivos.
3. Abra la carpeta **ARCHIVO FORECAST**.
4. Dentro de la carpeta **ARCHIVO FORECAST** abra la carpeta **Ventas semana**.
5. Dentro de esta carpeta cree una nueva carpeta con el nombre correspondiente al mes del último cierre. Para seguir este ejemplo creamos una carpeta con el nombre **AGOSTO**.



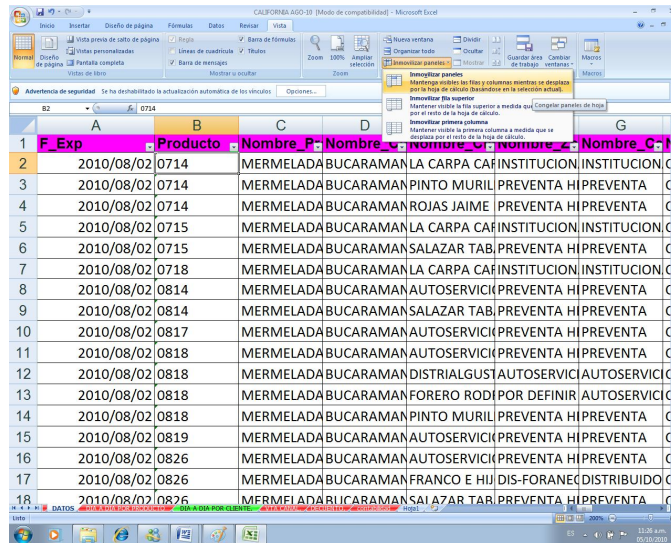
6. Dentro de esta nueva carpeta pegue los tres archivos



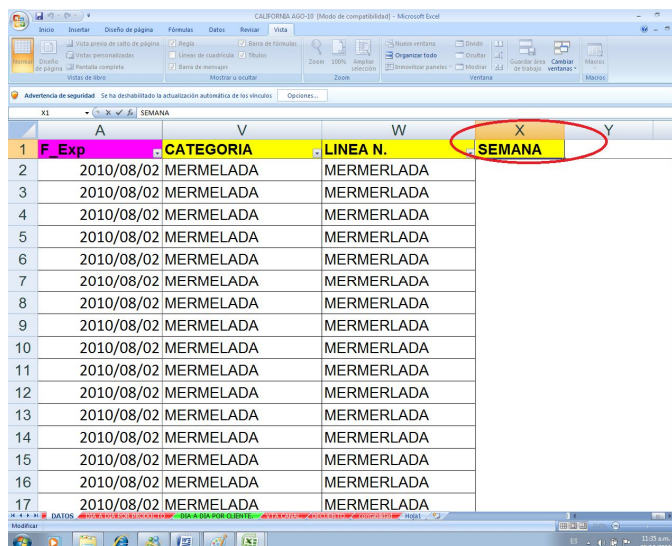
7. Para seguir este ejemplo abra el archivo **CALIFORNIA**.

8. Este archivo está compuesto por varias hojas donde muestra diferentes informes dinámicos de seguimientos a la venta del mes correspondiente y división correspondiente.

9. Abra la hoja con el nombre **DATOS**. Esta hoja contiene un archivo plano que contiene todos los movimientos de ventas con sus respectivas especificaciones que se hicieron en el mes correspondiente.
10. Ubíquese en la celda B2 y en la barra de opciones de Excel de click en **VISTA** y previamente haga click en **inmovilizar paneles**, esto nos ayudara a desplazarnos mejor por la hoja.



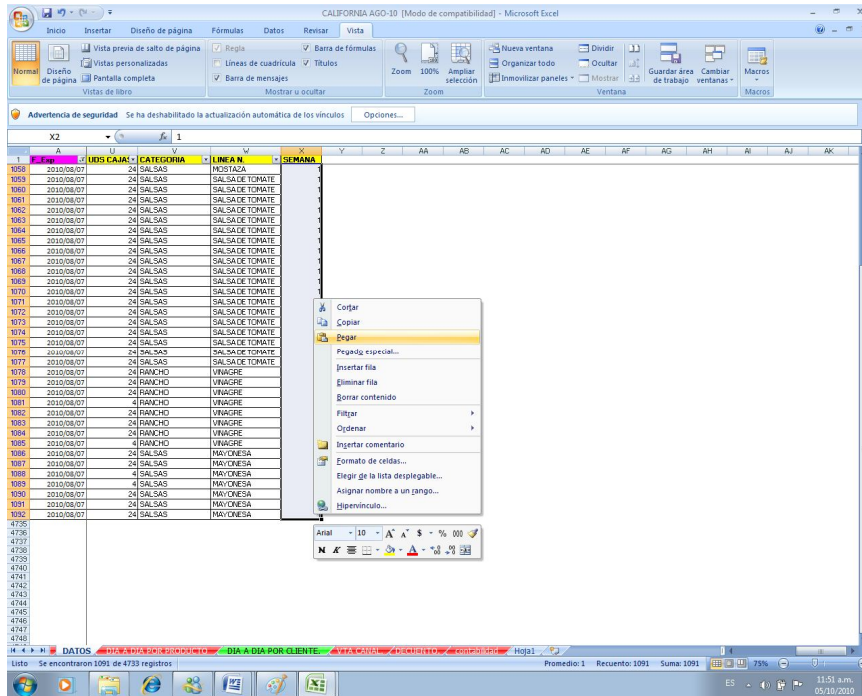
11. Diríjase a la columna siguiente después de la tabla de datos y a la fila 1. Y escriba **SEMANA**.



12. Como se puede dar cuenta la columna A correspondiente a la fecha del movimiento a quedado inmovilizada.
13. Con la ayuda de un calendario, observe cuales días corresponde a la primera semana del mes del informe. En este ejemplo los días de la primera semana del mes de agosto son 2, 3, 4, 5, 6, 7.
14. Diríjase a la celda A1 y filtre las fechas correspondientes a los días de la primera semana del mes. Para este ejemplo 2, 3, 4, 5, 6, 7.

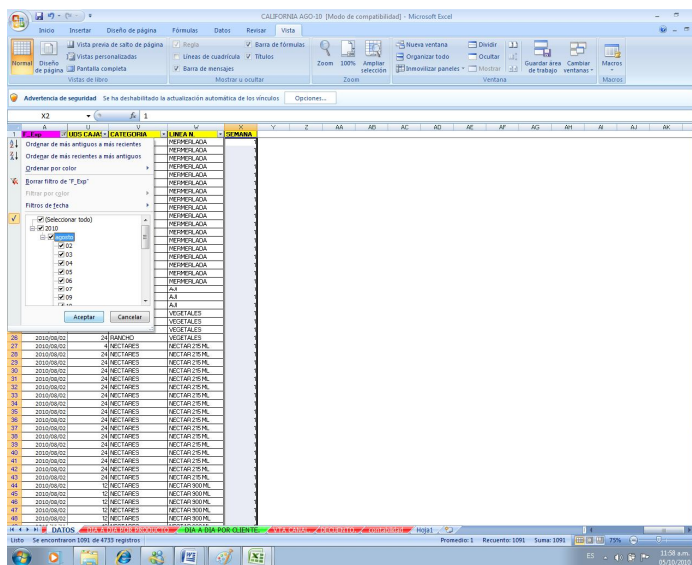
	A	V	L1
1	F_Exp	CATEGORIA	LI
		MERMELADA	M
		MERMELADA	M
		MERMELADA	M
		MERMELADA	M
		MERMELADA	M
		MERMELADA	M
		MERMELADA	M
		MERMELADA	M

15. Realizando esta operación el archivo plano mostrara los movimientos realizados en la primera semana del mes.
16. Diríjase a la columna semana fila 2, escriba el numero 1.
17. Copie el numero uno y manteniendo oprimido SHIFT diríjase hasta la última fila de la tabla siguiendo por la columna semana.
18. Pegue el valor. Esta operación se realiza con el fin de mostrar en que semana se realizo el movimiento.



19.Repita la misma operación desde el punto 13. Hasta completar todas las semanas del mes.

20.Cuando termine de asignar la última semana del mes, diríjase de nuevo a la celda A2 y filtre de manera que nuevamente el archivo plano muestre todos los días del mes.



21. Cree Una Nueva Hoja En El Archivo Con El Nombre **VENTAS SEMANA**.

22. Dentro de esta hoja elabore una tabla dinámica que filtre **LA SEMANA, EL CODIGO DEL PRODUCTO, EL NOMBRE DEL PRODUCTO Y EL VOLUMEN DE VENTAS EN CAJAS.**

SEMANA	CODIGO	Nombre_Producto_Mtro	Total
	=714	MERMELEDA PERSA 200GR DOY PACK	0.16666667
	=715	MERMELEDA PINA 200 GR DOY PACK	0.70833333
	=716	MERMELEDA MORA 200 GR DOY PACK	0.04166667
	=814	MERMELEDA PERSA 220 GR	1.17166667
	=817	MERMELEDA DE GUAYABA 220 GR	0.26
	=818	MERMELEDA DE MORA 220 GR	2.875
	=819	MERMELEDA MANZANA 220 GR	0.35
	=820	MERMELEDA MANZANA 220 GR	0.125
	=821	MERMELEDA PERA 220 GR	0.125
	=828	MERMELEDA DURAZNO 220 GR	0.16666667
	=830	MERMELEDA PINA 4800 GR	4.5
	=1013	SALSA DE AJI 160 GR	43.125
	=1011	ARVEJAS 300 GR	0.04166667
	=1101	ARVEJAS 300 GR	0.33333333
	=2100	OPORTA NECTAR SURTIDO 215 506	2
	=2111	NECTAR DURAZNO 215 ML	6.70833333
	=2113	NECTAR MANZANA 215	165.2083333
	=2114	NECTAR PERA 215 ML	150.125
	=212	NECTAR MANGO 215 ML	1.125
	=2153	JUGO TOMATE 215 ML	1
	=2141	NECTAR DURAZNO 900 ML	22.33333333
	=2142	NECTAR MANZANA 900 ML	107.5
	=2143	NECTAR PERA 900 ML	76.41666667
	=2144	NECTAR MANGO 900 ML	2.25
	=2146	JUGO TOMATE 900 ML	0.08333333
	=2147	JUGO PREMIUM MANZANA CLARIFICADA 900 ML	1.83333333
	=2148	JUGO PREMIUM UVA 900 ML	0.71666667
	=216	NECTAR DURAZNO 220 ML	68.66666667
	=2161	NECTAR MANZANA 220	674.75
	=2162	NECTAR PERA 220 ML	666.125
	=2171	NECTAR MANGO ML 220	3.20833333
	=231	MOSTAZA 130 GR	0.375
	=2311	MOSTAZA 345 GR	-0.5
	=2409	SALSA DE TOMATE VIDRIO 200 GR	40.36833333
	=2410	SALSA DE TOMATE DOY PAK 200 GR	4.51666667
	=2412	SALSA DE TOMATE 400 GR	-0.20833333
	=2414	SALSA DE TOMATE 4150 GR	1.25
	=2416	SALSA DE TOMATE DOY PAK 400 GR	1.25
	=2430	PASTA DE TOMATE 245 GR	3.25

23. Ubíquese en la celda A3 y a partir de ahí copie toda la tabla generada por la tabla dinámica omitiendo los totales generales.

CODIGO	Nombre_Producto_Mtro	Total
=827	MERMELEDA PERA 220 GR	1
=828	MERMELEDA DURAZNO 220 GR	0.08333333
=830	MERMELEDA PINA 4800 GR	5.75
=1013	SALSA DE AJI 160 GR	5.33333333
=1011	ARVEJAS 300 GR	10.16666667
=2100	OPORTA NECTAR SURTIDO 215 506	20.45833333
=2111	NECTAR DURAZNO 215 ML	0.125
=2112	NECTAR ALBARCOCHE 215 ML	108.875
=2114	NECTAR PERA 215 ML	767.5416667
=2121	NECTAR MANGO 215 ML	0.16666667
=2122	NECTAR GUAYABA 215 ML	10
=2141	NECTAR DURAZNO 900 ML	4.41666667
=2142	NECTAR MANZANA 900 ML	112.25
=2143	NECTAR PERA 900 ML	106.5833333
=2144	NECTAR MANGO 900 ML	3.5
=2151	NECTAR DURAZNO 220 ML	101
=2161	NECTAR MANZANA 220 ML	306.5
=2171	NECTAR MANGO ML 220	10.6
=2312	MOSTAZA 4150 GR	10.6
=2409	SALSA DE TOMATE VIDRIO 200 GR	10.6
=2410	SALSA DE TOMATE DOY PAK 200 GR	10.6
=2414	SALSA DE TOMATE 4150 GR	10.6
=2416	SALSA DE TOMATE DOY PAK 400 GR	10.6
=2430	PASTA DE TOMATE 245 GR	5.416
=2444	SALSA PICOGORSA 345 GR	10.6
=2450	VINAIGRE BLANCO 600 ML	10.6
=2451	VINAIGRE BLANCO 3800 ML	10.6
=2456	VINAIGRE DE FRUTAS 3800 ML	10.6
=2461	MAYONESA LIGTH 220 GR	10.6
=2463	MAYONESA LIGTH 3750 GR	10.6
=2464	MAYONESA LIGTH DOY PAK 200 GR X 24 UNDS	10.6
=2467	MAYONESA LIGTH DOY PAK 300 GR	10.6
=2602	SALSA TOMATE SACHET 150 GR	10.6
=2612	SALSA DE TOMATE DOY PACK X 600 GRS	-1.583
=2613	SALSA DE TOMATE DOY PACK X 1000 GRS	0.302
=2613	NECTAR MANZANA 215 (C X 30)	2620
=2614	NECTAR PERA 215 ML (C X 30)	2520.000000
=2614	NECTAR PERA 215 ML (C X 30)	25418.93334

24. Abra nuevamente la carpeta **Ventas semanas** ubicada en la carpeta **ARCHIVO FORECAST**.

25. Dentro de esta carpeta abra el archivo en Excel **Acumulado general por semana**. Este archivo contiene 3 hojas cada uno con un archivo plano donde ubicaremos los movimientos de venta por semana para cada división.

CONCATENAMES	SEMANA	CODIGO	Nombre Prod	CAJAS
Abri144	Abri	1144	YOGURTH B	4.35
Abri160	Abri	1160	REFRES NA	5.05
Abri161	Abri	1161	REFRES CO	10.3
Abri162	Abri	1162	REFRES CO	11.646667
Abri163	Abri	1163	REFRES CO	2.8
Abri1155	Abri	1155	YOGURTH F	0.575
Abri1157	Abri	1157	YOGURTH M	0.35
Abri1209	Abri	1109	LECHE ENR	0.61111111
Abri1106	Abri	1106	AVENA CON	30.5
Abri1107	Abri	1107	AVENA CON	1.1
Abri11010	Abri	1110	LECHE ENR	20.5833333
Abri11020	Abri	1120	LECHE B GR	24.3333333
Abri11040	Abri	1140	LECHE DE SA	17.4166667
Abri12040	Abri	12040	LECHE ENR	1.92525253
Abri12060	Abri	12060	LECHE SABR	5.07407407
Abri12061	Abri	12061	LECHE SABR	1
Abri12063	Abri	12063	LECHE SABR	3.18518519
Abri12064	Abri	12064	LECHE SABR	8.22222222
Abri12165	Abri	12165	CHUBBY DU	6.75
Abri12175	Abri	12175	CHUBBY KO	6.75
Abri12185	Abri	12185	CHUBBY NA	5.79166667
Abri12211	Abri	12211	NECTAR DU	15.5185185
Abri12213	Abri	12213	NECTAR MA	171.777778
Abri12214	Abri	12214	NECTAR PEI	169.555556
Abri12221	Abri	12221	NECTAR MA	2.96296296
Abri12231	Abri	12231	NECTAR DU	5.16666667
Abri12233	Abri	12233	NECTAR MA	9.33333333
Abri12234	Abri	12234	NECTAR PEI	5.75
Abri12241	Abri	12241	NECTAR MA	1.75
Abri12253	Abri	12253	JUGO TOMA	1
Abri12255	Abri	12255	JUGO NARR	2
Abri12372	Abri	12372	REFRES CO	202.266667
Abri12373	Abri	12373	REFRES CO	120.633333
Abri12374	Abri	12374	REFRES CO	19.8
Abri12375	Abri	12375	REFRES CO	2.36666667
Abri12865	Abri	11865	CHUBBY CH	29.7916667
Abri15554	Abri	15554	OP NECTAR	11.75
Abri15603	Abri	15603	MULT LECHE	5.33333333
Abri17020	Abri	17020	OP NECTAR	5.6
Abri17125	Abri	17125	MULT LECHE	8
Abri17126	Abri	17126	MULT LECHE	4.5
Abri17135	Abri	17135	MULT NECTA	64.4
Abri17180	Abri	17180	MULT LECHE	250

26. Abra la hoja correspondiente los datos anteriormente copiados sobre las ventas por semana por división. En este caso abrimos **CALIFORNIA POR SEMANA**.

27. Ya en la hoja, ubíquese en la columna se y posteriormente desplácese hasta la fila siguiente a la ultima que contenga datos.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1284	JULIO2442	JULIO	5	2142	NECTAR MANZANA 900 ML	362.75				
1285	JULIO2443	JULIO	5	2143	NECTAR PERA 900 ML	311.916667				
1286	JULIO2444	JULIO	5	2144	NECTAR MANGO 900 ML	2.83333333				
1287	JULIO2447	JULIO	5	2147	LEJO PREMILM MANZANA CLARIFICADA 900 ML	6				
1288	JULIO2448	JULIO	5	2148	LEJO PREMILM UVA 900 ML	1.25				
1289	JULIO2496	JULIO	5	218	NECTAR DURAZNO 220 GR	70.2683333				
1290	JULIO2497	JULIO	5	219	NECTAR MANZANA X 220	1083.04167				
1291	JULIO2498	JULIO	5	2184	NECTAR PERA 220 ML	1142.45833				
1292	JULIO2571	JULIO	5	217	NECTAR MANGO 220	7.5				
1293	JULIO2510	JULIO	5	2310	MOSTAZA 130 GR	4.04166667				
1294	JULIO2512	JULIO	5	2317	MOSTAZA 135 GR	0.25				
1295	JULIO2499	JULIO	5	2409	SALSA DE TOMATE VIEIRO 200 GR	13.5833333				
1296	JULIO2410	JULIO	5	2410	SALSA DE TOMATE DOY PAK 200 GR	13.9166667				
1297	JULIO2412	JULIO	5	2412	SALSA DE TOMATE 400 GR	1.68333333				
1298	JULIO2414	JULIO	5	2414	SALSA DE TOMATE 4150 GR	33.75				
1299	JULIO2416	JULIO	5	2416	SALSA DE TOMATE DOY PAK 400 GR	2.750				
1290	JULIO2426	JULIO	5	2426	SALSA DE TOMATE 245 GR	14.625				
1281	JULIO2444	JULIO	5	2444	SALSA BIOLOGICA 245 GR	11.1666667				
1290	JULIO2446	JULIO	5	2446	PASTA DE TOMATE 4150 GR	8.25				
1283	JULIO2490	JULIO	5	2490	VINAGRE BLANCO 380 ML	26.375				
1284	JULIO2491	JULIO	5	2451	VINAGRE BLANCO 380 ML	6				
1285	JULIO2495	JULIO	5	2455	VINAGRE DE FRUTAS 500 ML	15.5				
1286	JULIO2496	JULIO	5	2456	VINAGRE DE FRUTAS 380 ML	15.5				
1287	JULIO2499	JULIO	5	2466	MAYONESA LIOFI 100 GR	-0.70833333				
1288	JULIO2461	JULIO	5	2461	MAYONESA LIOFI 220 GR	0.25				
1289	JULIO2463	JULIO	5	2463	MAYONESA LIOFI 375 GR	30				
1290	JULIO2464	JULIO	5	2464	MAYONESA LIOFI DOY PAK 200 GR X 24 UNDS	165.75				
1291	JULIO2465	JULIO	5	2465	MAYONESA LIOFI 30 GR	-0.41666667				
1292	JULIO2467	JULIO	5	2467	MAYONESA LIOFI DOY PAK 380 GR	4				
1293	JULIO2462	JULIO	5	2602	SALSA TOMATE SACHET X 50 GR	-0.08333333				
1294	JULIO2464	JULIO	5	2604	SALSA DE TOMATE SACHET X 10 GR 50 SOBRES	1.6667				
1295	JULIO2412	JULIO	5	2612	SALSA DE TOMATE DOY PAK X 600 GRS	12.25				
1296	JULIO2813	JULIO	5	2613	SALSA DE TOMATE DOY PAK X 1000 GRS	16				
1297	JULIO2813	JULIO	5	2613	SALSA DE TOMATE DOY PAK X 1000 GRS	834.633334				
1298	JULIO2814	JULIO	5	2614	NECTAR PERA 215 ML (C303)	885.000001				
1299	JULIO7067	JULIO	5	7067	OFERTA MERRELA DOY 200	4				
1300	JULIO7057	JULIO	5	7057	OFERTA NECTAR X 220 PAGUE 6 LLEVE 6	9				
1301	JULIO7098	JULIO	5	7098	OFERTA NECTAR TRADICIONAL X 210 PAGUE 6 LLEVE 6	1.33333333				
1302	JULIO7276	JULIO	5	7276	TRIPACK NECTAR 900ML SURTIDO	13.5				
1303	JULIO7276	JULIO	5	7276	TRIPACK NECTAR X 220	4				

28. Ya ubicado en la celda pegue la tabla de ventas por semana.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1282	JULIO2446	JULIO	5	2446	PASTA DE TOMATE 4150 GR	8.25				
1283	JULIO2489	JULIO	5	2489	VINAGRE BLANCO 380 ML	26.375				
1284	JULIO2461	JULIO	5	2461	VINAGRE BLANCO 380 ML	15.5				
1285	JULIO2465	JULIO	5	2465	VINAGRE DE FRUTAS 500 ML	15.5				
1286	JULIO2466	JULIO	5	2466	VINAGRE DE FRUTAS 380 ML	15.5				
1287	JULIO2469	JULIO	5	2469	MAYONESA LIOFI 120 GR	-0.70833333				
1288	JULIO2461	JULIO	5	2461	MAYONESA LIOFI 220 GR	0.25				
1289	JULIO2463	JULIO	5	2463	MAYONESA LIOFI 375 GR	30				
1290	JULIO2464	JULIO	5	2464	MAYONESA LIOFI DOY PAK 200 GR X 24 UNDS	165.75				
1291	JULIO2465	JULIO	5	2465	MAYONESA LIOFI 30 GR	-0.41666667				
1292	JULIO2467	JULIO	5	2467	MAYONESA LIOFI DOY PAK 380 GR	4				
1293	JULIO2462	JULIO	5	2602	SALSA TOMATE SACHET X 50 GR	-0.08333333				
1294	JULIO2604	JULIO	5	2604	SALSA DE TOMATE SACHET X 10 GR 50 SOBRES	1.6625				
1295	JULIO2612	JULIO	5	2612	SALSA DE TOMATE DOY PAK X 600 GRS	12.25				
1296	JULIO2613	JULIO	5	2613	SALSA DE TOMATE DOY PAK X 1000 GRS	16				
1297	JULIO2813	JULIO	5	2813	NECTAR MANZANA 215 (C303)	834.633334				
1298	JULIO2814	JULIO	5	2814	NECTAR PERA 215 ML (C303)	885.000001				
1299	JULIO7067	JULIO	5	7067	OFERTA MERRELA DOY 200	4				
1300	JULIO7057	JULIO	5	7057	OFERTA NECTAR X 220 PAGUE 6 LLEVE 6	9				
1301	JULIO7098	JULIO	5	7098	OFERTA NECTAR TRADICIONAL X 210 PAGUE 6 LLEVE 6	1.33333333				
1302	JULIO7276	JULIO	5	7276	TRIPACK NECTAR 900ML SURTIDO	13.5				
1303	JULIO7276	JULIO	5	7276	TRIPACK NECTAR X 220	4				
1304	174									
1305	716									
1306	716									
1307	814									
1308	817									
1309	818									
1310	819									
1311	820									
1312	827									
1313	829									
1314	835									
1315	1053									
1316	1101									
1317	1103									
1318	2100									
1319	2111									
1320	2113									
1321	214									
1322	211									
1323	213									
1324	2141									
1325	2142									
1326	2143									

29. Como podrá observar en la tabla pegada, en la columna C solo aparece una vez el número de semana una vez para cada grupo de productos. Para solucionar este inconveniente ubíquese en la celda donde aparece la semana número 1, haga click en la esquina inferior derecha de la celda y manténgalo oprimido, luego arrastre hacia abajo hasta encontrarse con la semana 2.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1338	2410		2410	SALSA DE TOMATE DOY PAK 200 GR	4.54166667					
1339	2412		2412	SALSA DE TOMATE 400 GR	-0.20833333					
1340	2414		2414	SALSA DE TOMATE 4150 GR	1					
1341	2418		2418	SALSA DE TOMATE DOY PAK 400 GR	1.25					
1342	2436		2436	PASTA DE TOMATE 245 GR	3.25					
1343	2444		2444	SALSA BOLOGNESA 245 GR	3.5					
1344	2446		2446	PASTA DE TOMATE 4150 GR	2					
1345	2450		2450	VINAGRE BLANCO 500 ML	19.79166667					
1346	2451		2451	VINAGRE BLANCO 3860 ML	20					
1347	2455		2455	VINAGRE DE FRUTAS 500 ML	1.83333333					
1348	2456		2456	VINAGRE DE FRUTAS 3860 ML	0.75					
1349	2460		2460	MAYONESA LIGTH 100 GR	0					
1350	2461		2461	MAYONESA LIGTH 220 GR	-2.79166667					
1351	2463		2463	MAYONESA LIGTH 3750 GR	7.5					
1352	2464		2464	MAYONESA LIGTH DOY PAK 200 GR. Y 24 UNDS	5					
1353	2602		2602	SALSA TOMATE SACHET X 50 GR	0					
1354	2604		2604	SALSA DE TOMATE SACHET X 10 GR. 50 SOBRES	2.8125					
1355	2605		2605	SALSA DE TOMATE DOY PAK 500/500	2.25					
1356	2612		2612	SALSA DE TOMATE DOY PAK X 600 GRS	9.83333333					
1357	2613		2613	SALSA DE TOMATE DOY PAK X 1000 GRS	9.83333333					
1358	2813		2813	NECTAR MANZANA 215 (C X 30)	48.23333334					
1359	2814		2814	NECTAR PERA 215 ML (C X30)	48.36666667					
1360	7057		7057	OFERTA NECTAR X 220 PAGUE 5 LLEVE 6	23					
1361	7058		7058	OF. NECTAR TRADICIONAL X 215 PAGUE 5 LLEVE 6	1.33333333					
1362	7273		7273	OF. TRIPACK NECTAR 900ML SURTIDO	30					
1363	7276		7276	TRIPACK NECTAR X 220	6					
1364	8146		8146	VINAGRE BLANCO 500 ML. PAGUE 2 LLEVE 3	5.25					
1365	2715		2715	MERMELADA PINA 200 GR DOY PAK	10					
1366	814		814	MERMELADA FRESA 220 GR	3.58333333					
1367	815		815	MERMELADA PINA 220 GR	4.54166667					
1368	817		817	MERMELADA DE GUAYABA 220 GR	2.5					
1369	818		818	MERMELADA DE MORA 220 GR	4.33333333					
1370	819		819	MERMELADA NARANJA 220 GR	1.08333333					
1371	826		826	MERMELADA MANZANA 220 GR	1.70833333					
1372	827		827	MERMELADA PERA 220 GR	0.20833333					
1373	828		828	MERMELADA DURAZNO 220 GR	0.54166667					
1374	931		931	MERMELADA DURAZNO 4900 GR	0.25					
1375	941		941	BREVES 580 GR	-0.04166667					
1376	1013		1013	SALSA DE AJI 165 GR	38.58333333					
1377	1035		1035	TAMPICO GARRAFA 1000 ML	10					
1378	1069		1069	TAMPICO GARRAFA 2000 ML	5					
1379	1101		1101	ARVEJAS 300 GR	35.08333333					
1380	1103		1103	ARVEJAS 600 GR	2.25					
1381	1204		1204	TAMPICO C PUNCH BOLSA 200 ML X12 UND	43.75					
1382	2100		2100	OFERTA NECTAR SURTIDO 215 5X6	52					

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1338	12410		2410	SALSA DE TOMATE DOY PAK 200 GR	4.54166667					
1339	12412		2412	SALSA DE TOMATE 400 GR	-0.20833333					
1340	12414		2414	SALSA DE TOMATE 4150 GR	1					
1341	12418		2418	SALSA DE TOMATE DOY PAK 400 GR	1.25					
1342	12436		2436	PASTA DE TOMATE 245 GR	3.25					
1343	12444		2444	SALSA BOLOGNESA 245 GR	3.5					
1344	12446		2446	PASTA DE TOMATE 4150 GR	2					
1345	12450		2450	VINAGRE BLANCO 500 ML	19.79166667					
1346	12451		2451	VINAGRE BLANCO 3860 ML	20					
1347	12455		2455	VINAGRE DE FRUTAS 500 ML	1.83333333					
1348	12456		2456	VINAGRE DE FRUTAS 3860 ML	0.75					
1349	12460		2460	MAYONESA LIGTH 100 GR	0					
1350	12461		2461	MAYONESA LIGTH 220 GR	-2.79166667					
1351	12463		2463	MAYONESA LIGTH 3750 GR	7.5					
1352	12464		2464	MAYONESA LIGTH DOY PAK 200 GR. Y 24 UNDS	5					
1353	12602		2602	SALSA TOMATE SACHET X 50 GR	0					
1354	12604		2604	SALSA DE TOMATE SACHET X 10 GR. 50 SOBRES	2.8125					
1355	12605		2605	SALSA DE TOMATE DOY PAK 500/500	2.25					
1356	12612		2612	SALSA DE TOMATE DOY PAK X 600 GRS	9.83333333					
1357	12613		2613	SALSA DE TOMATE DOY PAK X 1000 GRS	9.83333333					
1358	12813		2813	NECTAR MANZANA 215 (C X 30)	48.23333334					
1359	12814		2814	NECTAR PERA 215 ML (C X30)	48.36666667					
1360	17057		7057	OFERTA NECTAR X 220 PAGUE 5 LLEVE 6	23					
1361	17058		7058	OF. NECTAR TRADICIONAL X 215 PAGUE 5 LLEVE 6	1.33333333					
1362	17273		7273	OF. TRIPACK NECTAR 900ML SURTIDO	30					
1363	17276		7276	TRIPACK NECTAR X 220	6					
1364	18146		8146	VINAGRE BLANCO 500 ML. PAGUE 2 LLEVE 3	5.25					
1365	2715		2715	MERMELADA PINA 200 GR DOY PAK	10					
1366	814		814	MERMELADA FRESA 220 GR	3.58333333					
1367	815		815	MERMELADA PINA 220 GR	4.54166667					
1368	817		817	MERMELADA DE GUAYABA 220 GR	2.5					
1369	818		818	MERMELADA DE MORA 220 GR	4.33333333					
1370	819		819	MERMELADA NARANJA 220 GR	1.08333333					
1371	826		826	MERMELADA MANZANA 220 GR	1.70833333					
1372	827		827	MERMELADA PERA 220 GR	0.20833333					
1373	828		828	MERMELADA DURAZNO 220 GR	0.54166667					
1374	931		931	MERMELADA DURAZNO 4900 GR	0.25					
1375	941		941	BREVES 580 GR	-0.04166667					
1376	1013		1013	SALSA DE AJI 165 GR	38.58333333					
1377	1035		1035	TAMPICO GARRAFA 1000 ML	10					
1378	1069		1069	TAMPICO GARRAFA 2000 ML	5					
1379	1101		1101	ARVEJAS 300 GR	35.08333333					
1380	1103		1103	ARVEJAS 600 GR	2.25					
1381	1204		1204	TAMPICO C PUNCH BOLSA 200 ML X12 UND	43.75					
1382	2100		2100	OFERTA NECTAR SURTIDO 215 5X6	52					

30.Repita la misma operación de arrastre hasta completar toda la tabla y semanas.

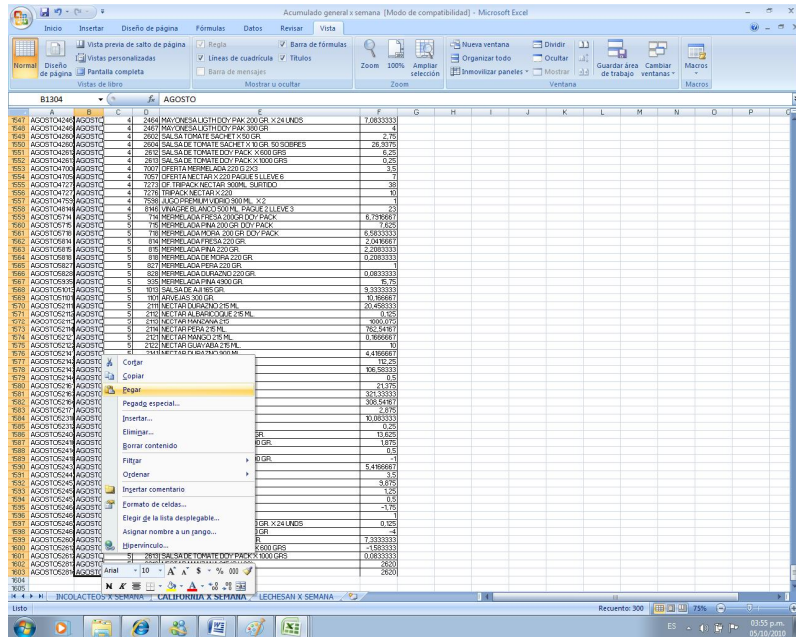
A	B	C	D	E	F
1558 48146		4	8146 VINAGRE BLANCO 500 ML. PAGUE 2 LLEVE 3		23
1559 5714		5	714 MERMELADA FRESA 200GR DOY PACK		6.19166667
1560 5715		5	715 MERMELADA PINA 200 GR. DOY PACK		7.625
1561 5718		5	718 MERMELADA MORA 200 GR. DOY PACK		6.68333333
1562 5814		5	814 MERMELADA FRESA 220 GR.		2.04166667
1563 5815		5	815 MERMELADA PINA 220 GR.		2.20833333
1564 5819		5	819 MERMELADA DE MORA 220 GR.		0.20833333
1565 5927		5	927 MERMELADA PESA 220 GR.		1
1566 5828		5	828 MERMELADA DURAZNO 220 GR.		0.08333333
1567 5935		5	935 MERMELADA PINA 4900 GR.		15.75
1568 61013		5	1013 SALSA DE AJI 165 GR.		9.33333333
1569 61101		5	1101 ARVEJAS 300 GR.		10.1666667
1570 62111		5	2111 NECTAR DURAZNO 215 ML.		20.4663333
1571 62112		5	2112 NECTAR ALBARICOQUE 215 ML.		0.125
1572 62113		5	2113 NECTAR MANZANA 215		1086.875
1573 62144		5	2144 NECTAR PERA 215 ML.		762.541667
1574 62121		5	2121 NECTAR MANGO 215 ML.		0.16666667
1575 62122		5	2122 NECTAR GUAYABA 215 ML.		10
1576 62141		5	2141 NECTAR DURAZNO 200 ML.		4.41666667
1577 62142		5	2142 NECTAR MANZANA 300 ML.		112.25
1578 62143		5	2143 NECTAR PERA 300 ML.		106.583333
1579 62144		5	2144 NECTAR MANGO 300 ML.		0.5
1580 62161		5	2161 NECTAR DURAZNO 220 ML.		21.375
1581 62163		5	2163 NECTAR MANZANA X 220		321.333333
1582 62164		5	2164 NECTAR PERA 220 ML.		308.541667
1583 62171		5	2171 NECTAR MANGO ML 220		2.875
1584 62310		5	2130 MOSTAZA 110 GR.		10.0833333
1585 62312		5	2132 MOSTAZA 4125 GR.		0.25
1586 62409		5	2409 SALSA DE TOMATE VIDRO 200 GR.		13.625
1587 62410		5	2410 SALSA DE TOMATE DOY PAK 200 GR.		1.875
1588 62414		5	2414 SALSA DE TOMATE 4150 GR.		0.5
1589 62416		5	2416 SALSA DE TOMATE DOY PAK 400 GR.		-1
1590 62436		5	2436 PASTA DE TOMATE 245 GR.		5.41666667
1591 62444		5	2444 SALSA BOLOGNESE 245 GR.		3.5
1592 62450		5	2450 VINAGRE BLANCO 380 ML.		9.875
1593 62451		5	2451 VINAGRE BLANCO 3860 ML.		1.25
1594 62456		5	2456 VINAGRE DE FRUTAS 3860 ML.		0.5
1595 62461		5	2461 MAYONESA LIGHT 220 GR.		-1.75
1596 62463		5	2463 MAYONESA LIGHT 3750 GR.		1
1597 62464		5	2464 MAYONESA LIGHT DOY PAK 300 GR. Y 24 LINDS.		0.125
1598 62467		5	2467 MAYONESA LIGHT DOY PAK 380 GR.		-4
1599 62602		5	2602 SALSA TOMATE SACHET X 50 GR.		7.33333333
1600 62612		5	2612 SALSA DE TOMATE DOY PAK X 600 GR5		-1.83333333
1601 62613		5	2613 SALSA DE TOMATE DOY PAK X 1000 GR5		0.08333333
1602 62615		5	2615 NECTAR MANZANA 215 CC X 30		2620

31. Ubíquese en la columna B desde la fila donde pego la tabla.

32. Digite el mes al cual corresponde los datos. En este caso Agosto.

A	B	C	D	E
1299	JULIO57007	JULIO	5	7007 OFERTA MERMELADA 220 G 2X3
1300	JULIO57057	JULIO	5	7057 OFERTA NECTAR X 220 PAGUE 5 LLEVE 6
1301	JULIO57058	JULIO	5	7058 OFERTA NECTAR TRADICIONAL X 215 PAGUE 5
1302	JULIO57273	JULIO	5	7273 OF. TRIPACK NECTAR 900ML SURTIDO
1303	JULIO57276	JULIO	5	7276 TRIPACK NECTAR X 220
1304	1714	AGOSTO	1	714 MERMELADA FRESA 200GR DOY PACK
1305	1715		1	715 MERMELADA PINA 200 GR. DOY PACK
1306	1718		1	718 MERMELADA MORA 200 GR. DOY PACK
1307	1814		1	814 MERMELADA FRESA 220 GR.
1308	1817		1	817 MERMELADA DE GUAYABA 220 GR.
1309	1818		1	818 MERMELADA DE MORA 220 GR.
1310	1819		1	819 MERMELADA NARANJA 220 GR.
1311	1826		1	826 MERMELADA MANZANA 220 GR.
1312	1827		1	827 MERMELADA PERA 220 GR.
1313	1828		1	828 MERMELADA DURAZNO 220 GR.
1314	1935		1	935 MERMELADA PINA 4900 GR.
1315	11013		1	1013 SALSA DE AJI 165 GR.
1316	11101		1	1101 ARVEJAS 300 GR.
1317	11103		1	1103 ARVEJAS 600 GR.
1318	12100		1	2100 OFERTA NECTAR SURTIDO 215 5X6
1319	12111		1	2111 NECTAR DURAZNO 215 ML
1320	12113		1	2113 NECTAR MANZANA 215

33. Copie y pegue hacia abajo hasta finalizar la tabla pegada. como se a realizado en puntos anteriores.

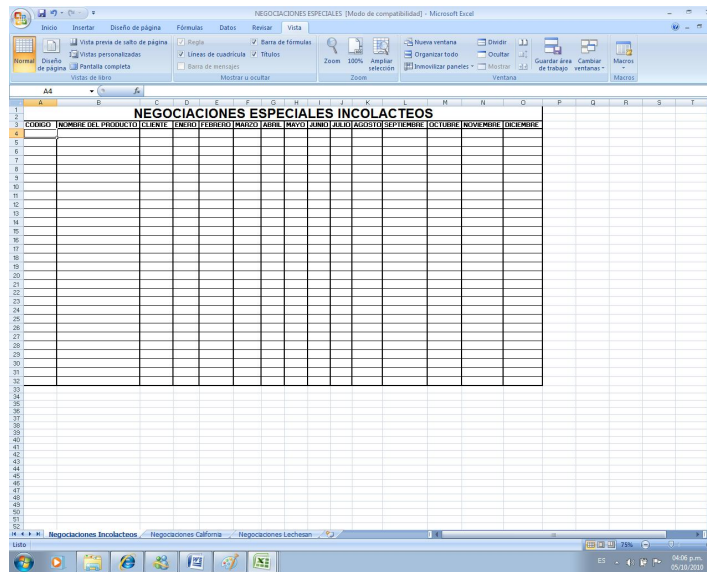


34. Terminando esta operación ya tiene los datos actualizados de ventas por semana. Repita la misma operación desde el punto 7 para actualizar las otras divisiones.

35. Al día siguiente al cierre de mes, luego de actualizar los archivos **VENTAS DINAMICAS INOCOLACTEOS 08 09 10**, **VENTAS DINAMICAS CALIFORNIA 08 09 10**, Y **VENTAS DINAMICAS LECHESAN 08 09 10**. El analista debe copiar estos archivos en la carpeta **ARCHIVO FORECAST/VENTAS DIVISIÓN MES**. Estos archivos contienen una hoja llamada **VENTAS MENSUAL FORECAST**, la cual alimenta el archivo maestro.

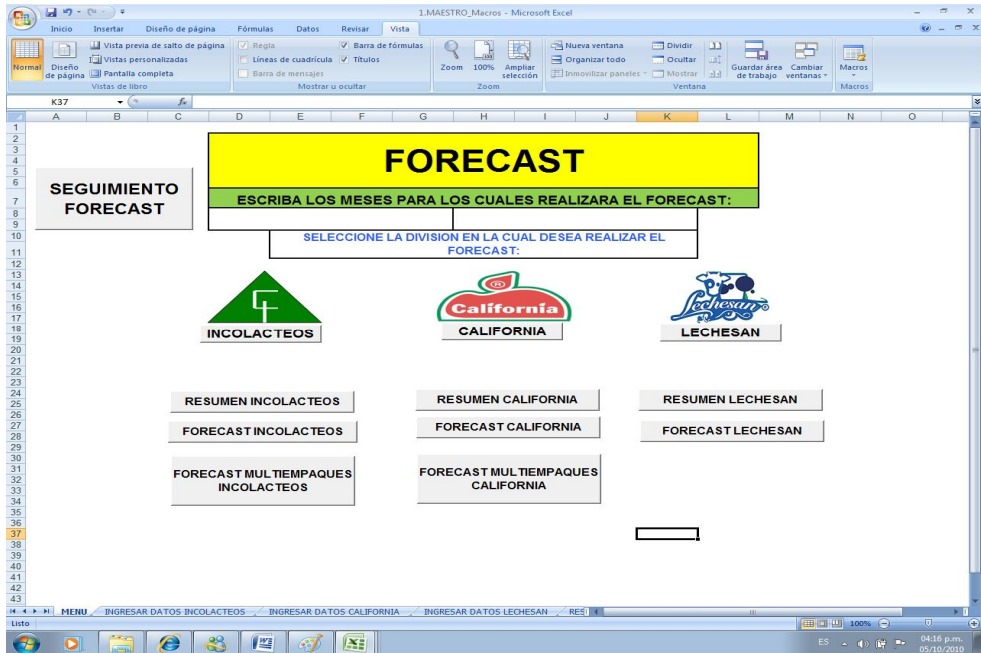
- Para continuar con el procedimiento se deben realizar el proceso de actualización de inventarios y determinar el stock de seguridad para el mes del forecast. Esto se realiza por medio de las herramientas en excel creadas **INVENTARIOS Y STOCK DE SEGURIDAD**. El jefe de logística debe enviar estos archivos al analista de mercadeo, para que este posteriormente los pegue en la carpeta **ARCHIVO FORECAST**. Para observar el proceso de utilización de estas dos herramientas es necesario observar los anexos 3 y 4.

- El gerente comercial debe llenar todos los meses el archivo **NEGOCIACIONES ESPECIALES** basado en la información enviada por cada jefe de canal, allí se documentaran todas las negociaciones especiales que se tienen, colocando en cada mes el numero de cajas que se vendieron o se tienen vendidas en cada una de las negociaciones, producto por producto. Al igual que los otros archivos se debe enviar al Analista con el fin de que este pegue el archivo en la carpeta **ARCHIVO FORECAST**.

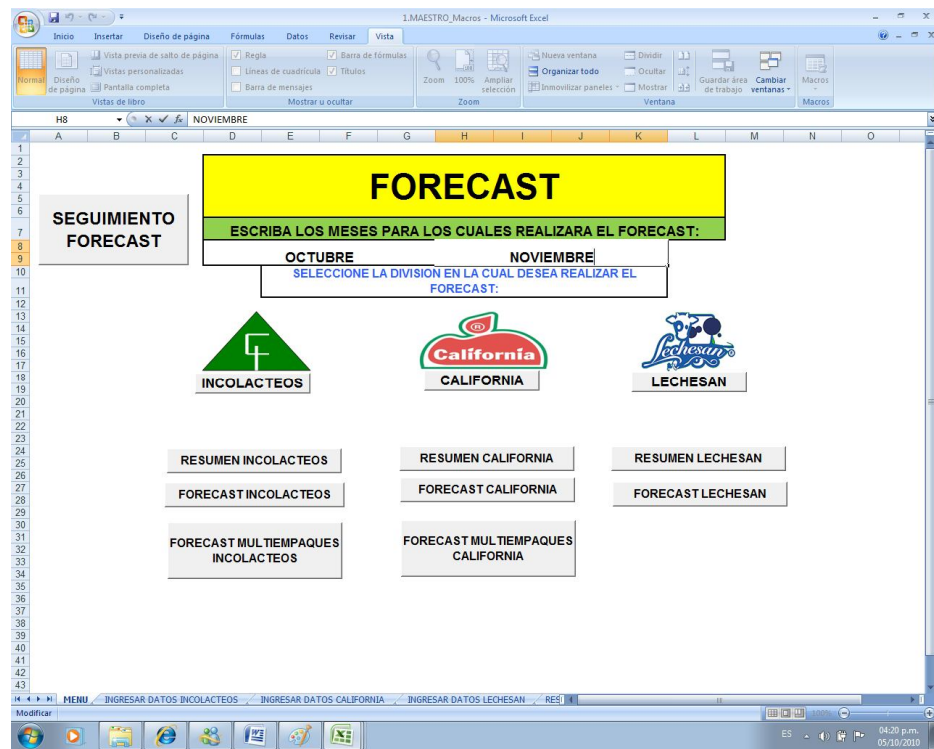


Elaboración del forecast

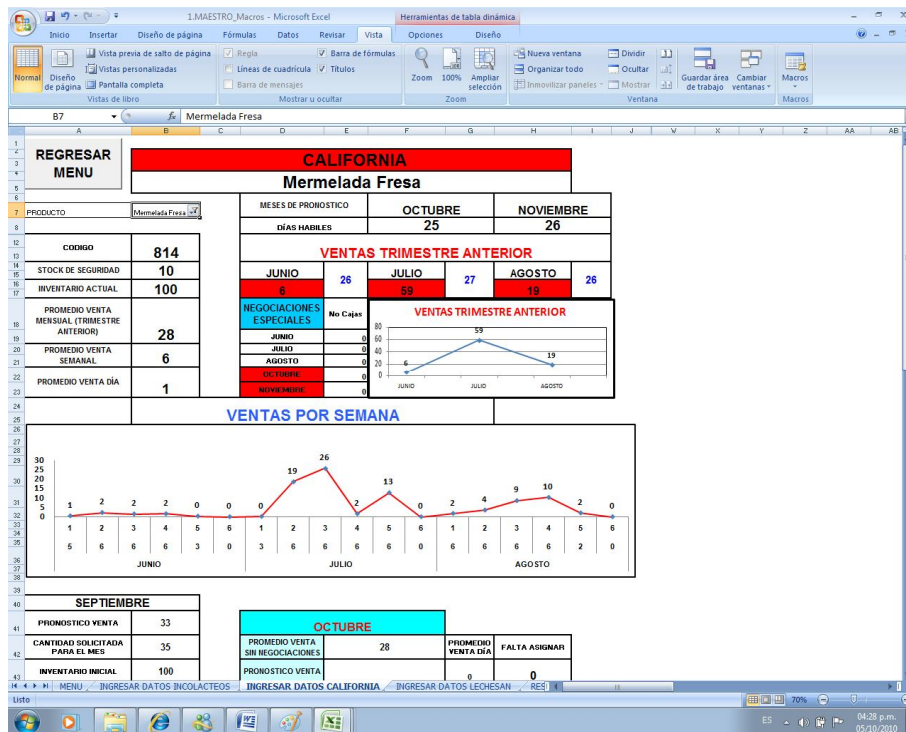
1. Ya teniendo todos los archivos listos, se procede a realizar el forecast, se realizara en una reunión liderada por el gerente general y comercial, seguido del jefe de logística, jefe de bodega, y analista de mercadeo. Para elaborar el forecast se abre la carpeta **ARCHIVO FORECAST** y dentro de esta abrir el archivo en Excel **1.MAESTRO_Macros**. Se sigue el siguiente procedimiento.
2. Al abrir el archivo se encontrara con el menú principal de la herramienta.



3. La primera operación a realizar es digitar los mese para los cuales se realizara el forecast. En los recuadros donde se indican. Para el ejemplo digitaremos octubre y noviembre.

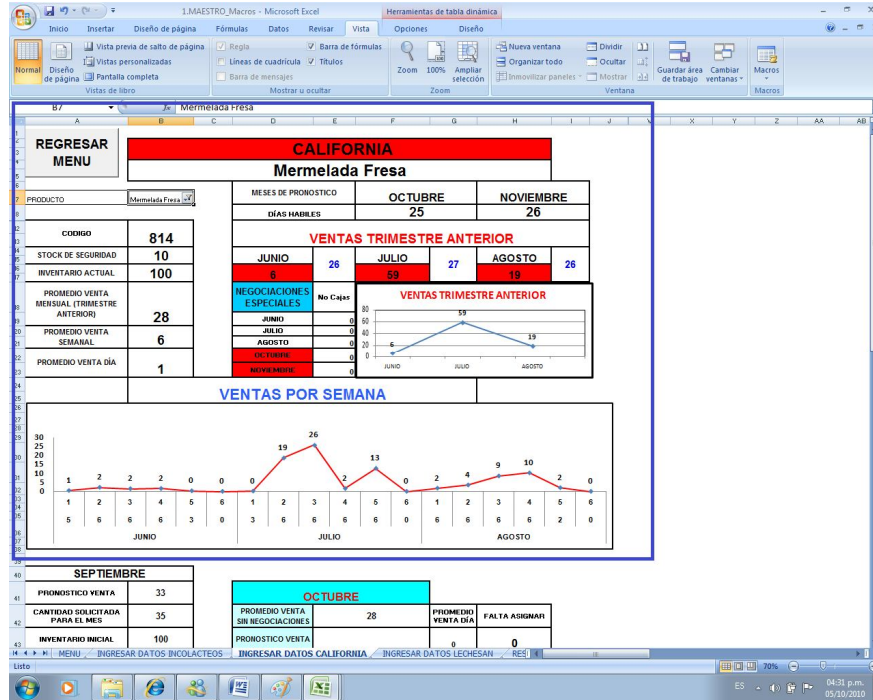


- En el menú podemos observar los tres logos de cada una de las divisiones de la compañía y debajo de cada una un botón correspondiente para cada división. Estos botones nos llevan a la herramienta principal de elaboración del forecast para cada división.
- Hacer click sobre la división en la cual desea realizar forecast. Para el ejemplo se continuara trabajando con la división **CALIFORNIA**. Nos encontraremos con la siguiente hoja:

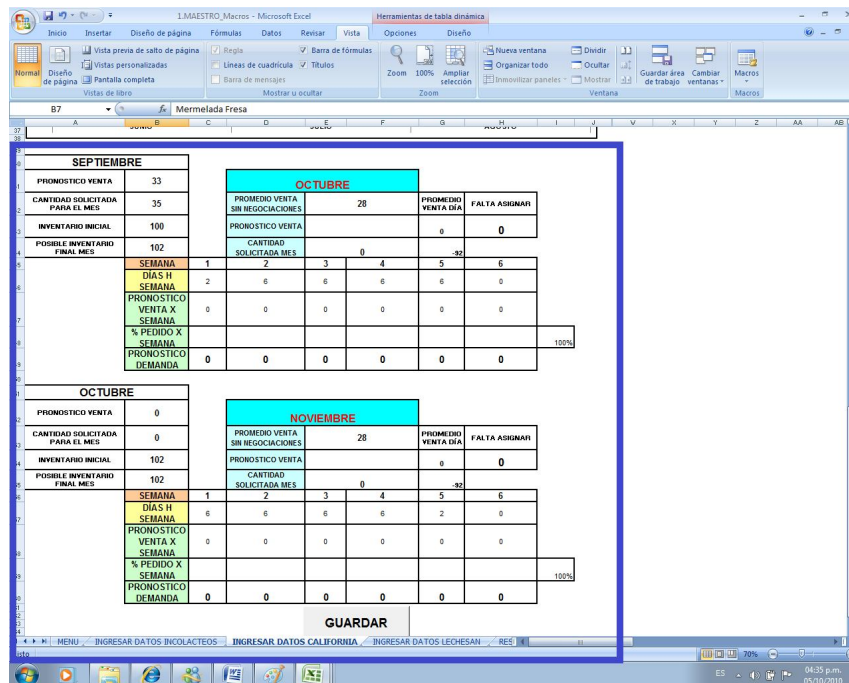


- La hoja está compuesta por dos partes, una parte corresponde a la herramienta de análisis estadístico y la otra parte a la consolidación de la información y decisión.

Primera parte

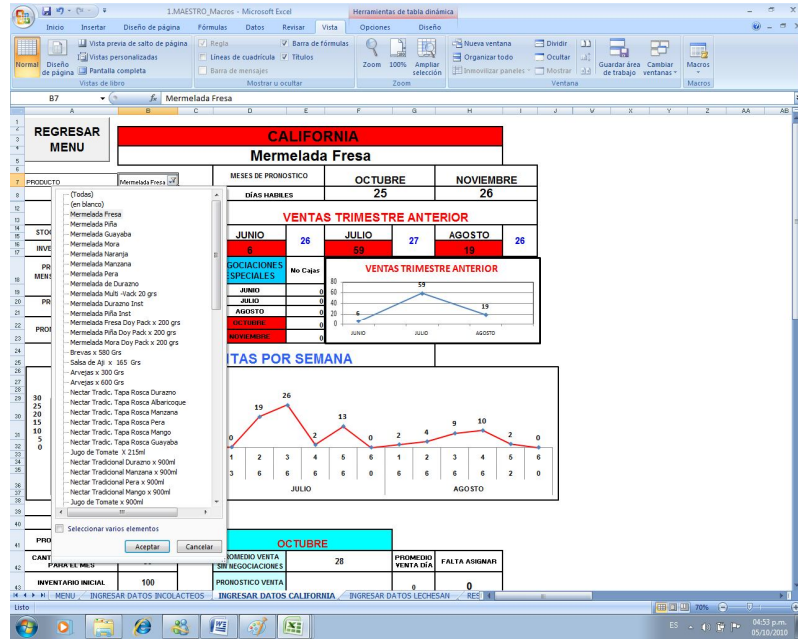


Segunda parte



7. La primera parte de la hoja brinda la siguiente información.

- Lista desplegable de todos los productos de la división incluyendo mutiempaques.



- Meses para los cuales se realizara el forecast y sus días hábiles.

MESES DE PRONOSTICO	OCTUBRE	NOVIEMBRE
DÍAS HÁBILES	25	26

- Ventas del trimestre anterior y días hábiles de cada mes.

VENTAS TRIMESTRE ANTERIOR					
JUNIO	26	JULIO	27	AGOSTO	26
6	59	19			

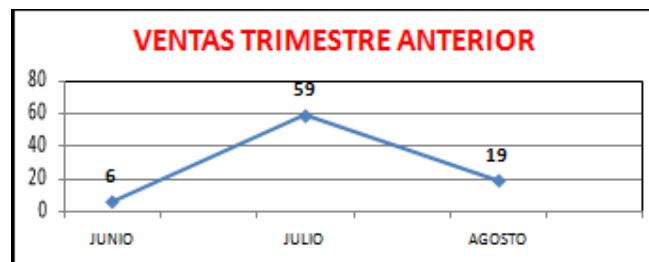
- **Negociaciones especiales**

NEGOCIACIONES ESPECIALES	No Cajas
JUNIO	0
JULIO	0
AGOSTO	0
OCTUBRE	0
NOVIEMBRE	0

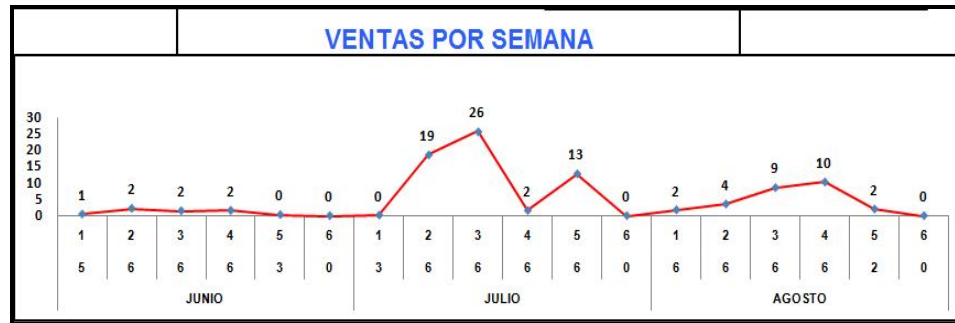
- **Código del producto, stock de seguridad, inventario actual, promedio de venta mensual, promedio de venta semanal, promedio de venta diario.**

CODIGO	814
STOCK DE SEGURIDAD	10
INVENTARIO ACTUAL	100
PROMEDIO VENTA MENSUAL (TRIMESTRE ANTERIOR)	28
PROMEDIO VENTA SEMANAL	6
PROMEDIO VENTA DÍA	1

- **Grafico venta trimestre anterior.**



- **Grafico de venta semanal**, este grafico muestra en el eje x primero el mes, el número de días hábiles de la semana y el número de la semana.



8. La segunda parte de la hoja muestra los siguientes elementos.

- **Tabla de pronóstico de venta y forecast del mes actual y ajuste de inventarios:** Como el forecast se realiza para los dos meses siguientes al actual, debemos tener en cuenta los pronósticos que se hicieron para el mes actual y el forecast para el mes actual esto con el fin de realizar un estimado del posible inventario final que tendremos, este inventario final del mes actual será el inventario inicial del mes para el cual realizaremos el forecast. En el ejemplo se necesita hacer un estimado del inventario final para el mes de septiembre, mes en el que se realizó el forecast, con el fin utilizar ese inventario final como el inicial para el mes de octubre. Al mismo tiempo se realiza un estimado de inventario final para el mes de octubre para utilizarlo como el inicial del mes de noviembre. La herramienta automáticamente realiza esta operación.

SEPTIEMBRE	
PRONOSTICO YENTA	4238
CANTIDAD SOLICITADA PARA EL MES	4238
INVENTARIO INICIAL	2558
POSIBLE INVENTARIO FINAL MES	2558

OCTUBRE	
PRONOSTICO VENTA	0
CANTIDAD SOLICITADA PARA EL MES	0
INVENTARIO INICIAL	2558
POSIBLE INVENTARIO FINAL MES	2558

- **Tablas de ingreso de datos:** encontrara una tabla para cada uno de los meses en que realizara el forecast. En esta tabla encontrara lo siguiente:

Pronóstico de ventas para el mes sin negociaciones especiales, pronostico de venta basado en un promedio móvil sin incluir las negociaciones especiales.

Pronostico venta, Celda donde se ingresa el pronóstico de venta definitivo.

La cantidad a solicitar en el mes, la herramienta calcula este valor integrando el **pronóstico de ventas, el inventario inicial estimado, el stock de seguridad y las negociaciones especiales.**

Promedio de venta día, muestra el promedio de venta día basado en el pronóstico de venta definitivo y los días hábiles del mes.

Semana, muestra el numero de cada semana del mes.

Días h por semana, muestra el número de días hábiles que tiene cada semana del mes.

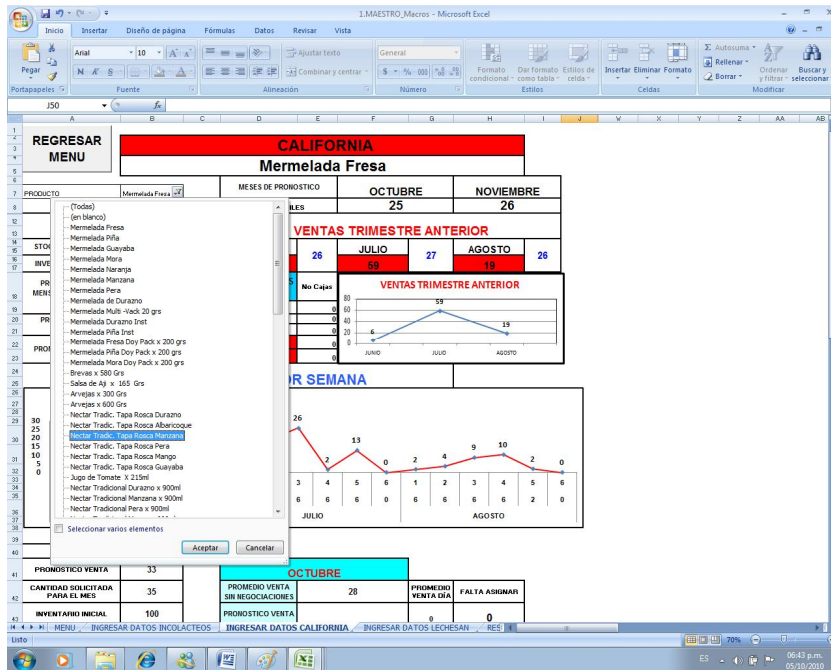
Pronostico venta por semana, Muestra el pronóstico de venta estimado por semana basado en el promedio de venta día y el número de días hábiles de cada semana.

% pedido por semana, Se debe ingresar el porcentaje de cómo se quiere distribuir la entrega del pedido en cada semana. Como se puede observar al final de la fila, una celda muestra le % que falta por asignar al igual que al inicio de la tabla la celda **Falta por asignar** muestra lo que falta por asignar en volumen.

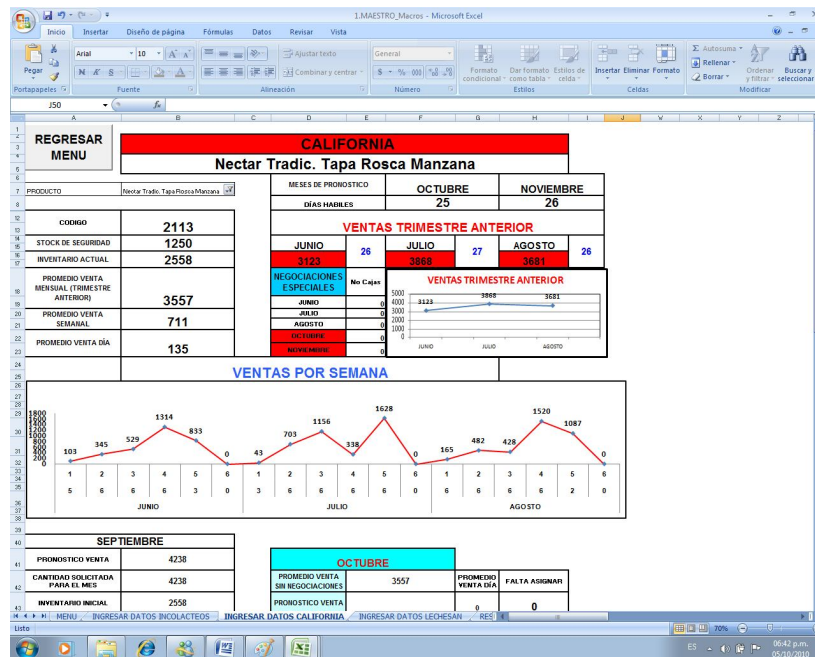
Pronostico de demanda, muestra la cantidad solicitada cada semana basado en él **% de pedido por semana**.

SEPTIEMBRE		OCTUBRE						
PRONOSTICO VENTA	4238	PROMEDIO VENTA SIN NEGOCIACIONES				3557	PROMEDIO VENTA DÍA	FALTA ASIGNAR
CANTIDAD SOLICITADA PARA EL MES	4238	PRONOSTICO VENTA				0	0	0
INVENTARIO INICIAL	2558	CANTIDAD SOLICITADA MES				0	-1308	
POSIBLE INVENTARIO FINAL MES	2558	1	2	3	4	5	6	
	SEMANA	1	2	3	4	5	6	
	DÍAS H SEMANA	2	6	6	6	6	0	
	PRONOSTICO VENTA X SEMANA	0	0	0	0	0	0	
	% PEDIDO X SEMANA							100%
	PRONOSTICO DEMANDA	0	0	0	0	0	0	
OCTUBRE		NOVIEMBRE						
PRONOSTICO VENTA	0	PROMEDIO VENTA SIN NEGOCIACIONES				3557	PROMEDIO VENTA DÍA	FALTA ASIGNAR
CANTIDAD SOLICITADA PARA EL MES	0	PRONOSTICO VENTA				0	0	0
INVENTARIO INICIAL	2558	CANTIDAD SOLICITADA MES				0	-1308	
POSIBLE INVENTARIO FINAL MES	2558	1	2	3	4	5	6	
	SEMANA	1	2	3	4	5	6	
	DÍAS H SEMANA	6	6	6	6	2	0	
	PRONOSTICO VENTA X SEMANA	0	0	0	0	0	0	
	% PEDIDO X SEMANA							100%
	PRONOSTICO DEMANDA	0	0	0	0	0	0	
GUARDAR								

- Para iniciar a realizar el forecast hay que seleccionar un producto de la lista desplegable. Se recomienda seguir el orden de la lista. Para el ejemplo se selecciono el producto **Néctar tradicional tapa rosca manzana**.



10. Al seleccionar el producto observe que los diferentes estadísticos y graficos de la hoja cambian.



11. Al tener los diferentes estadísticos y gráficos actualizados se debe proseguir a realizar un análisis de los diferentes datos mostrados en la hoja, por parte de los participantes en la elaboración del forecast.

12. Posterior al análisis estadístico, se procede a ingresar el pronóstico de venta definitivo, recuerde utilizar como base el pronóstico de venta sin negociaciones. Para este ejemplo ingresaremos un pronóstico de venta para octubre de 4000 cajas. Observemos que al ingresar el pronóstico automáticamente el sistema muestra la cantidad a solicitar para este mes.

SEPTIEMBRE		OCTUBRE					
PRONOSTICO VENTA	4238	PROMEDIO VENTA SIN NEGOCIACIONES	3557	PROMEDIO VENTA DIA	0	FALTA ASIGNAR	0
CANTIDAD SOLICITADA PARA EL MES	4238	PRONOSTICO VENTA	4000	CANTIDAD SOLICITADA MES	0		-1388
INVENTARIO INICIAL	2558						
POSIBLE INVENTARIO FINAL MES	2558						
SEMANA	1	2	3	4	5	6	
DÍAS H SEMANA	2	6	6	6	6	6	0
PRONOSTICO VENTA X SEMANA	0	0	0	0	0	0	0
% PEDIDO X SEMANA							100%
PRONOSTICO DEMANDA	0	0	0	0	0	0	0
OCTUBRE		NOVIEMBRE					
PRONOSTICO VENTA	0						

SEPTIEMBRE		OCTUBRE					
PRONOSTICO VENTA	4238	PROMEDIO VENTA SIN NEGOCIACIONES	3557	PROMEDIO VENTA DIA	160	FALTA ASIGNAR	2692
CANTIDAD SOLICITADA PARA EL MES	4238	PRONOSTICO VENTA	4000	CANTIDAD SOLICITADA MES	2692		2692
INVENTARIO INICIAL	2558						
POSIBLE INVENTARIO FINAL MES	2558						
SEMANA	1	2	3	4	5	6	
DÍAS H SEMANA	2	6	6	6	6	6	0
PRONOSTICO VENTA X SEMANA	320	900	900	900	900	0	0
% PEDIDO X SEMANA							100%
PRONOSTICO DEMANDA	0	0	0	0	0	0	0
OCTUBRE		NOVIEMBRE					
PRONOSTICO VENTA	4000						

13. Teniendo clara la cantidad a solicitar se debe hacer una distribución, de qué porcentaje del pedido total se desea recibir en cada una de las semanas del mes. Para este ejemplo distribuiremos el pedido en partes iguales 20 % para cada semana.

SEPTIEMBRE						
PRONOSTICO VENTA	4238					
CANTIDAD SOLICITADA PARA EL MES	4238					
INVENTARIO INICIAL	2558					
POSIBLE INVENTARIO FINAL MES	2558					
SEMANA	1	2	3	4	5	6
DÍAS H SEMANA	2	6	6	6	6	0
PRONOSTICO VENTA X SEMANA	320	960	960	960	960	0
% PEDIDO X SEMANA	20%	20%	20%	20%	20%	0%
PRONOSTICO DEMANDA	538	538	538	538	538	0

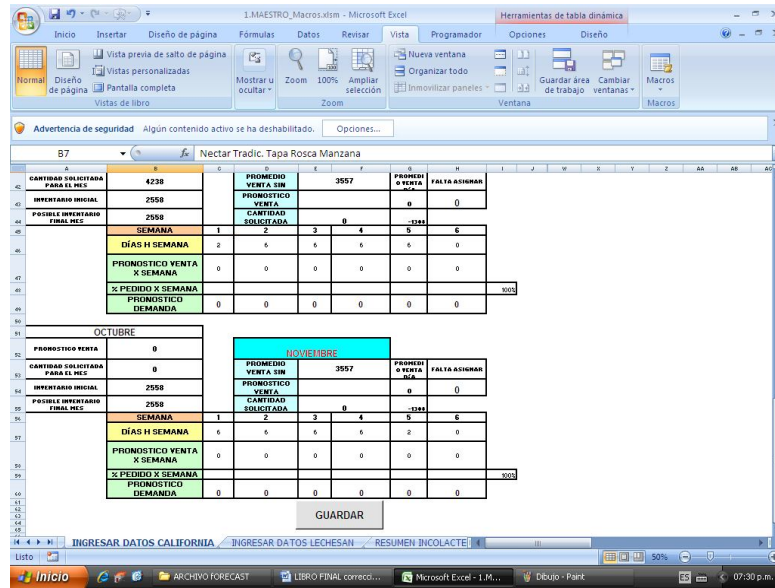
OCTUBRE			
PROMEDIO VENTA SIN NEGOCIACIONES	3557	PROMEDIO VENTA DIA	FALTA ASIGNAR
PRONOSTICO VENTA	4000	160	0
CANTIDAD SOLICITADA MES	2692		

14. se realiza el mismo procedimiento desde el punto 12 para el mes siguiente.

OCTUBRE						
PRONOSTICO VENTA	4000					
CANTIDAD SOLICITADA PARA EL MES	2692					
INVENTARIO INICIAL	2558					
POSIBLE INVENTARIO FINAL MES	1590					
SEMANA	1	2	3	4	5	6
DÍAS H SEMANA	6	6	6	6	2	0
PRONOSTICO VENTA X SEMANA	877	877	877	877	292	0
% PEDIDO X SEMANA	20%	20%	20%	20%	20%	0%
PRONOSTICO DEMANDA	760	760	760	760	760	0

NOVIEMBRE			
PROMEDIO VENTA SIN NEGOCIACIONES	3557	PROMEDIO VENTA DIA	FALTA ASIGNAR
PRONOSTICO VENTA	3800	166,666	0
CANTIDAD SOLICITADA	2692		

15. Luego de tener todos los datos procedemos a guardar los datos haciendo click en el botón guardar. Como se observa al dar click, automáticamente la herramienta deja listo la hoja para el nuevo ingreso de datos.

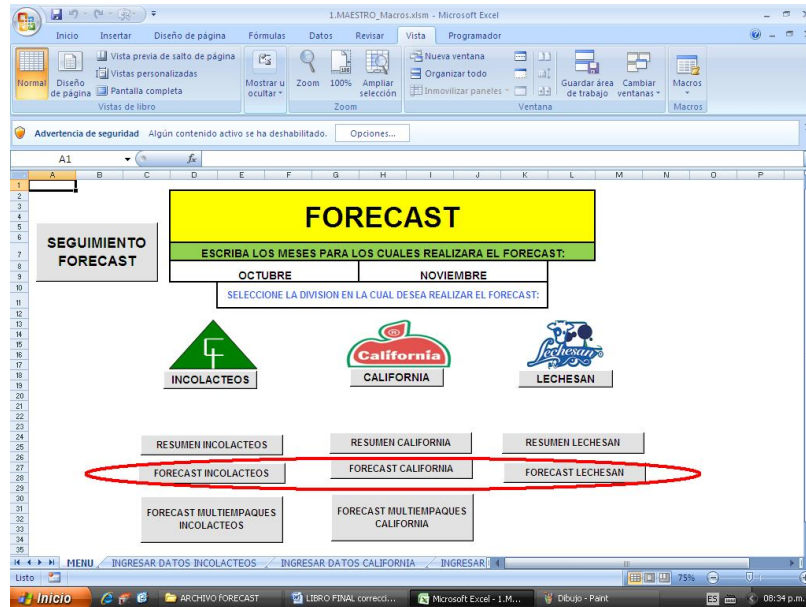


16. Realizar el mismo procedimiento desde el punto 9. para todos los productos de la lista.

17. Realizar el mismo procedimiento desde el punto 5 para las otras divisiones de la compañía.

18. Si se quiere observar el informe final del forecast para cada división, en el menú principal ingrese haciendo click en los botones:

- **FORECAST INCOLACTEOS**
- **FORECAST LECHESAN**
- **FORECAST CALIFORNIA**



19. Al hacer click encontrara los siguientes informes cada uno correspondiente al forecast realizado a cada división.

REF.	PRODUCTO	UNID. o CEN. POR UNID.	OCTUBRE				NOVIEMBRE							
			SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4				
1006	Leche Entera 1 ltrs Pak 1000 ml	12	947	273	214	114	102	112	144	78	0	0	0	0
1020	Leche Esp. ca Grasa 1 ltrs Pak 1000 ml	12	880	323	114	244	146	244	144	44	0	0	0	0
1040	Leche Duchacondensada 1 ltrs Pak 1000 ml	12	536	203	123	144	14	14	14	14	14	14	14	14
2040	Leche Entera 1 ltrs Pak 200 ML	27	483	151	114	14	24	24	24	24	24	24	24	24
2049	Leche 1 ltrs Pak Saboreada Fresa X 200ml	27	307	141	141	14	14	14	14	14	14	14	14	14
2051	Leche 1 ltrs Pak Saboreada Manz X 200ml	27	271	141	141	14	14	14	14	14	14	14	14	14
2053	Leche 1 ltrs Pak Saboreada Vanilla X 200ml	27	176	141	141	14	14	14	14	14	14	14	14	14
2064	Leche 1 ltrs Pak Saboreada Chocolate X 200ml	27	609	194	151	14	14	14	14	14	14	14	14	14
2201	Jugo Fram. Manzop 1 ltrs Pak 200 ml	27	BNZA	BNZA	BNZA	BNZA	BNZA	BNZA	BNZA	BNZA	BNZA	BNZA	BNZA	BNZA
2211	Nectar Durazno 1 ltrs Pak 200 ml	27	329	138	211	211	14	14	14	14	14	14	14	14
2213	Nectar Manzana 1 ltrs Pak 200 ml	27	329	141	141	141	141	14	14	14	14	14	14	14
2214	Nectar Pera 1 ltrs Pak 200 ml	27	312	122	141	141	141	14	14	14	14	14	14	14
2221	Nectar Mango 1 ltrs Pak 200 ml	27	309	141	141	14	14	14	14	14	14	14	14	14
2222	Nectar Guayaba 1 ltrs Pak 200 ml	27	BNZA	BNZA	BNZA	BNZA	BNZA	BNZA	BNZA	BNZA	BNZA	BNZA	BNZA	BNZA
2223	Nectar Durazno 1 ltrs Pak 1000 ml	12	112	33	33	33	14	14	14	14	14	14	14	14
2224	Nectar Manzana 1 ltrs Pak 1000 ml	12	93	41	41	41	14	14	14	14	14	14	14	14
2224	Nectar Pera 1 ltrs Pak 1000 ml	12	110	41	41	41	14	14	14	14	14	14	14	14
2241	Nectar Mango 1 ltrs Pak 1000 ml	12	41	21	21	21	14	14	14	14	14	14	14	14
2242	Nectar Guayaba 1 ltrs Pak 1000 ml	12	BNZA	BNZA	BNZA	BNZA	BNZA	BNZA	BNZA	BNZA	BNZA	BNZA	BNZA	BNZA
2252	Jugo Framon de Tomate 1 ltrs Pak 1000 c.c.	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2253	Jugo Framon de Naranja 1 ltrs Pak 1000 c.c.	12	33	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
2272	Refresco Manzana 1 ltrs Vidajo X 200ml	30	1461	394	304	242	144	14	14	14	14	14	14	14
2273	Refresco Mango 1 ltrs Vidajo X 200ml	30	108	301	111	14	14	14	14	14	14	14	14	14
2274	Refresco Naranja 1 ltrs Vidajo X 200ml	30	1130	314	314	314	172	14	14	14	14	14	14	14
2275	Refresco Manzana 1 ltrs Vidajo X 200ml	30	344	101	101	4	4	4	4	4	4	4	4	4
302	Avesa Natural X 200ml	30	19	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
303	Avesa con Cacao X 200ml	30	212	151	151	42	42	42	42	42	42	42	42	42
44	Yogurt Saborido Display X 6 wds X 200ml	20	238	41	41	41	12	12	12	12	12	12	12	12
40	Yogurt Fresco Display X 6 wds X 200ml	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
41	Yogurt Multigrano Display X 6 wds X 200ml	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
42	Yogurt Manzana Display X 6 wds X 200ml	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
43	Yogurt Naranja Display X 6 wds X 200ml	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
44	Yogurt Manzana Vaso X 150ml	80	23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	Yogurt Multigrano Vaso X 150ml	80	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	Yogurt Naranja Vaso X 150ml	80	23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	Yogurt Manzana Vaso X 150ml	80	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	Yogurt Naranja Vaso X 150ml	80	23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	Yogurt Manzana Vaso X 150ml	80	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
405	Proteico X 50 gr Display X 6 wds	16	63	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

1.MAESTRO_Macros.xlsm - Microsoft Excel

Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista Programador

Advertencia de seguridad: Alguien contenido activo se ha deshabilitado.

A7 814

REF.	PRODUCTO	UNID. POR CAJA	OCTUBRE							NOVIEMBRE								
			CANTIDAD SOLICITADA	SEMANA							CANTIDAD SOLICITADA	SEMANA						
				1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
2140	Agua Premium Litro X 300ml	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2151	Nectar Phostib, Taps Rosco Durasco	24	16	2	2	2	2	2	0	10	2	2	2	2	2	0	0	
2163	Nectar Phostib, Taps Rosco Whetson	24	2742	141	141	141	141	141	0	4711	141	141	141	141	141	0	0	
2164	Nectar Phostib, Taps Rosco Pasa	24	2253	113	113	113	113	113	0	4311	113	113	113	113	113	0	0	
2171	Nectar Phostib, Taps Rosco Mango	24	0	0	0	0	0	0	0	11	2	2	2	2	2	0	0	
2310	Miestas 100 gms	24	21	2	2	2	2	2	0	15	2	2	2	2	2	0	0	
2311	Miestas 245 gms	24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2312	Miestas 4 125 gms	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2403	Salsa de Tomate Viduo x 800 Gg	24	210	105	105	105	105	105	0	150	75	75	75	75	75	0	0	
2410	Salsa de Tomate Day Pak deshidratador 200 gr	24	3	3	3	3	3	3	0	35	7	7	7	7	7	0	0	
2412	Salsa de Tomate 400 gms	24	0	0	0	0	0	0	0	5	2	2	2	2	2	0	0	
2418	Salsa de Tomate 400 gms Day Pak deshid	24	23	23	23	23	23	23	0	15	15	15	15	15	15	0	0	
2418	Salsa de Tomate 4 100 gms	4	3	3	3	3	3	3	0	20	5	5	5	5	5	0	0	
2402	Salsa de Tomate Sackul 10 gms 12 x 24	12	14	2	2	2	2	2	0	10	2	2	2	2	2	0	0	
2404	Salsa de Tomate Sackul 10 gms	16	31	3	3	3	3	3	0	21	3	3	3	3	3	0	0	
2405	Salsa de Tomate DP 500 X 500	12	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	
2406	Salsa de Tomate DP 500 X 1000	12	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	
2440	Miestas 500 gms	24	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	
2461	Miestas 250 gms	24	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	0	0	
2467	Miestas Day Pack 180 gms	24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2463	Miestas 1750 gms	4	43	43	43	43	43	43	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2464	Miestas Day Pack x 200 Gms	24	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2465	Miestas Sackul 30 gms 12 x 24	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2466	Miestas Sackul 10 gms 50 x 50	20	2	2	2	2	2	2	0	4	2	2	2	2	2	0	0	
2426	Pasta de Tomate 245 gms	24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2441	Salsa Boboypasa 245 gms	24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2445	Pasta de Tomate 4 150 gms	4	43	43	43	43	43	43	0	45	45	45	45	45	45	0	0	
2443	Vinagre Blanco 350 cc	4	24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2450	Vinagre Blanco 500 cc	24	0	0	0	0	0	0	0	41	3	3	3	3	3	0	0	
2451	Vinagre Blanco 3 360cc	4	40	40	40	40	40	40	0	40	40	40	40	40	40	0	0	
2452	Vinagre de Frutas 500 cc	24	43	43	43	43	43	43	0	35	3	3	3	3	3	0	0	
2455	Vinagre de Frutas 3 360 cc	4	0	0	0	0	0	0	0	5	2	2	2	2	2	0	0	
2456	Salsa de Tomate 4 600	4	21	21	21	21	21	21	0	31	3	3	3	3	3	0	0	
2615	Salsa de Tomate x 1000	8	43	43	43	43	43	43	0	40	3	3	3	3	3	0	0	

RESUMEN LECHESAN FORECAST INCOLACTEOS FORECAST CALIFORNIA FORECAST

Inicio ARCHIVO FORECAST LIBRO FINAL correcci... Microsoft Excel - 1.M... Dibujo - Paint 08:37 p.m.

1.MAESTRO_Macros.xlsm - Microsoft Excel

Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista Programador

Advertencia de seguridad: Alguien contenido activo se ha deshabilitado.

A7 9

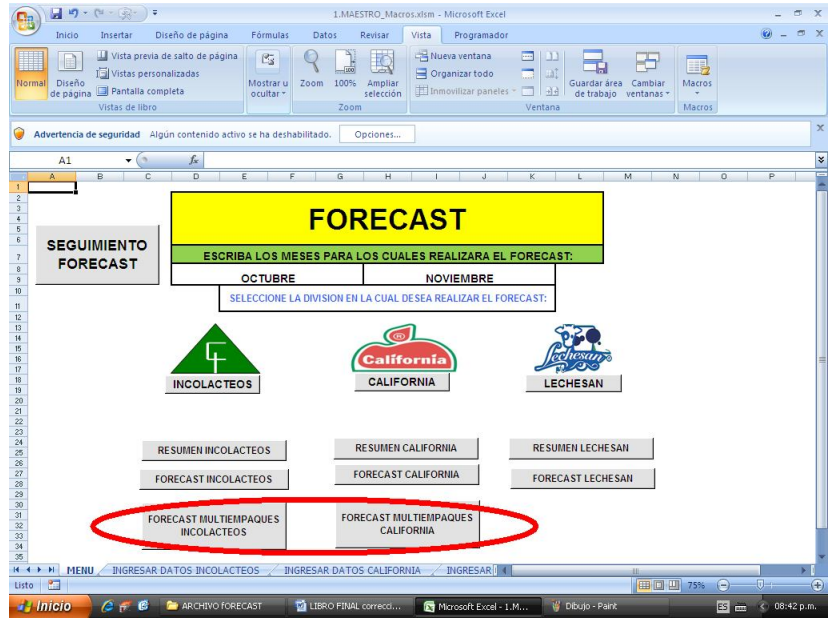
REF.	PRODUCTO	UNID. POR CAJA	OCTUBRE							NOVIEMBRE								
			CANTIDAD SOLICITADA	SEMANA							CANTIDAD SOLICITADA	SEMANA						
				1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
69	LECHE BOLSAS UNIT 200ML	69	1215	418	325	242	242	242	0	4500	1100	900	900	900	900	0	0	
71	LECHE ENTERA UNIT BOLSAS 230	49	2222	819	614	444	444	444	0	2500	1000	800	800	800	800	0	0	
72	LECHE CONDENSADA UNIT 200ML	6	1191	464	464	396	200	114	0	814	202	162	162	202	240	0	0	
73	DESCREMADA UNIT 200ML	6	3102	918	624	624	624	318	0	2700	118	144	144	144	174	0	0	
74	LECHE ENTERA UNIT BOLSAS 480	36	6362	3194	1794	2792	142	0	14500	2400	2400	2400	2400	2400	0	0	0	
75	LECHE CONDENSADA UNIT 200ML	36	2916	108	108	72	29	142	0	500	100	100	100	100	100	0	0	
76	LECHE UNIT ENTERA 200ML	6	3071	1134	618	262	262	0	3600	212	210	240	240	240	0	0	0	
77	LECHE CONDENSADA UNIT 200ML	6	5875	1874	1874	1464	444	124	0	4500	1104	1104	1104	1104	1104	0	0	
78	LECHE UNIT B 600ML	6	5713	918	624	624	318	0	6290	1217	1217	1218	1218	1218	0	0		
79	LECHE UNIT ENTERA 300ML	6	53017	18862	14616	14616	14616	14616	0	35000	6136	10134	10132	10132	10132	0	0	
80	LECHE UNIT ENTERA 200ML	6	43232	11018	11018	11018	11018	11018	0	45000	9104	9104	9104	9104	9104	0	0	
81	AGUA PURIFICADA 440L	12	717	142	142	142	142	142	0	600	240	120	120	120	120	0	0	
82	AGUA PURIFICADA 300ML	24	3100	1056	1174	1174	1174	1174	0	1000	310	310	310	310	310	0	0	
83	DISPACAGUA PURIFICADA 300ML	6	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	BN/A	
84	AGUA PURIFICADA FT 300ML	12	353	18	18	18	18	18	0	1400	236	236	236	236	236	0	0	
85	AGUA PURIFICADA FT 200ML	6	371	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

FORECAST INCOLACTEOS FORECAST CALIFORNIA FORECAST LECHESAN MULTITIE

Inicio ARCHIVO FORECAST LIBRO FINAL correcci... Microsoft Excel - 1.M... Dibujo - Paint 08:38 p.m.

20. Para observar el informe final de forecast para los multiempaques de las divisiones California e Incolacteos, ingresar al menú principal y hacer click en alguno de los siguientes botones.

- FORECAST MULTIEMPAQUES INCOLACTEOS
- FORECAST MULTIEMPAQUES CALIFORNIA



21. Al hacer click se podrán encontrar los siguientes informes para cada una de las 2 divisiones que contiene multiempaques.

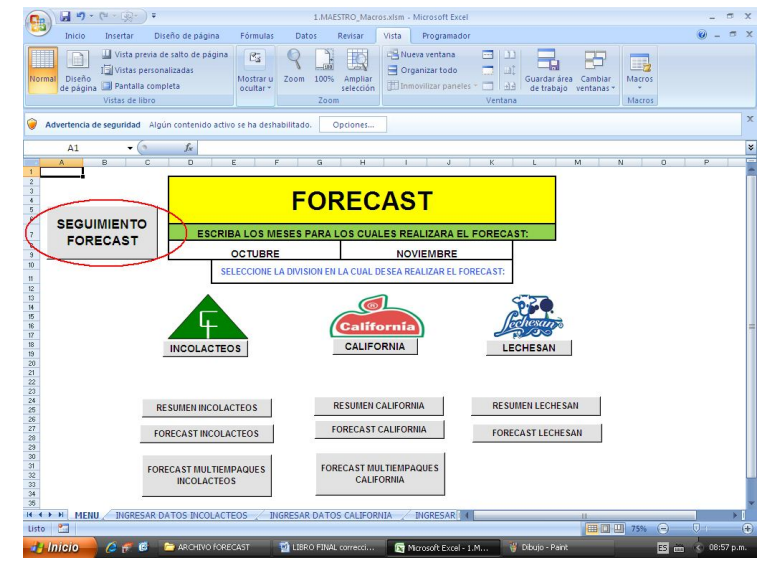
The screenshot shows a detailed forecast report in Microsoft Excel. The title is 'MULTIEMPAQUE INCOLACTEOS'. The report includes a 'REGRESAR MENU' button and a table with columns for 'PRODUCTO', 'UNO = SIZE', 'CANTID', 'SEMANA', and 'NOVIEMBRE'. The table lists various products and their quantities for each week. The 'NOVIEMBRE' column is highlighted in green. The status bar at the bottom shows 'Inicio', 'ARCHIVO FORECAST', 'LIBRO FINAL correcci...', 'Microsoft Excel - 1.M...', 'Dibujo - Paint', and the time '08:45 p.m.'.

REF	PRODUCTO	UNO = SIZE	CANTID	OCTUBRE					NOVIEMBRE					
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1705	LECHE ENTERA TETRA PAK 11000 HL 14	2	130	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
1706	LECHE DE GRASA TETRA PAK 11000 HL 14	2	200	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
1708	LECHE ENTERA TETRA PAK 11000 HL 14	3	131	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
1709	LECHE DE GRASA TETRA PAK 11000 HL 14	3	200	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
1782	LECHE DE LACTO TOPAZADA TETRA PAK 11000 HL 14	2	33	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
1783	LECHE DE LACTO TOPAZADA TETRA PAK 11000 HL 14	3	160	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
1882	TIEMPO PAVILLONE ENTERA TETRA PAK 1200 HL	3	130	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
1823	MECSTAR TETRA PAK SURTIDO 11.200 HL	4	1004	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244
1705	MECSTAR TETRA PAK SURTIDO 11.200 HL	4	1004	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244
1712	TETRA PAK MECHAS 11000 HL SURTIDO	4	163	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
1735	MEFEEZO TETRA VEUGE SURTIDO 11.1200 HL CAMPFON	5	405	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
1762	TetrapakMeche Tetra Pak 200	5	52	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
1805	LECHE CARBONAZADA 11000 HL SURTIDA	6	36	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
1764	LECHE SABORIZADA 11000 HL SURTIDA	4	15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1765	LECHE SABORIZADA 11000 HL SURTIDA	3	12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1766	LECHE SABORIZADA 11000 HL SURTIDA	4	102	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
1843	MEFEEZO TETRA VEUGE SURTIDO 11.1200 HL	5	405	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
1784	MECSTAR TETRA PAK SURTIDO 11.200 HL	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1820	MECSTAR TETRA PAK SURTIDO 11.200 HL	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1820	MECSTAR TETRA PAK SURTIDO 11.200 HL	4	4434	1108	1108	1108	1108	1108	1108	1108	1108	1108	1108	1108
1740	AVENA NATURAL 11.200 HL	5	BMFA	BMFA	BMFA	BMFA	BMFA	BMFA	BMFA	BMFA	BMFA	BMFA	BMFA	BMFA
1764	LECHE ENTERA LINGUE SURTIDO PAK 11.1100 HL	6	529	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
1705	MECSTAR SURTIDO TETRA PAK 11000 HL 14	4	BMFA	BMFA	BMFA	BMFA	BMFA	BMFA	BMFA	BMFA	BMFA	BMFA	BMFA	BMFA
1735	MEFEEZO TETRA VEUGE SURTIDO 11.1200 HL	5	TTI	512	512	512	512	512	512	512	512	512	512	512
1805	MECSTAR TETRA PAK SURTIDO 11.200 HL	4	BMFA	BMFA	BMFA	BMFA	BMFA	BMFA	BMFA	BMFA	BMFA	BMFA	BMFA	BMFA
1812	MECSTAR TETRA PAK SURTIDO 11.200 HL	4	BMFA	BMFA	BMFA	BMFA	BMFA	BMFA	BMFA	BMFA	BMFA	BMFA	BMFA	BMFA

23. Al hacer click encontrara el siguiente archivo plano similar para las tres divisiones:

Código	Producto	OCTUBRE				NOVIEMBRE			
		Cantidad	Euros	Dollars	Pesos	Cantidad	Euros	Dollars	Pesos
0000	Agua Viro Desecho 2500 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0001	Agua Viro Frasco 2500 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0002	Agua Viro Lata 2500 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0003	Agua Viro Botellita 250 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0004	Agua Viro Botellita 500 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0005	Agua Viro Botellita 1000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0006	Agua Viro Botellita 2000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0007	Agua Viro Botellita 4000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0008	Agua Viro Botellita 6000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0009	Agua Viro Botellita 8000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0010	Agua Viro Botellita 10000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0011	Agua Viro Botellita 12000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0012	Agua Viro Botellita 14000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0013	Agua Viro Botellita 16000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0014	Agua Viro Botellita 18000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0015	Agua Viro Botellita 20000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0016	Agua Viro Botellita 22000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0017	Agua Viro Botellita 24000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0018	Agua Viro Botellita 26000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0019	Agua Viro Botellita 28000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0020	Agua Viro Botellita 30000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0021	Agua Viro Botellita 32000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0022	Agua Viro Botellita 34000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0023	Agua Viro Botellita 36000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0024	Agua Viro Botellita 38000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0025	Agua Viro Botellita 40000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0026	Agua Viro Botellita 42000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0027	Agua Viro Botellita 44000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0028	Agua Viro Botellita 46000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0029	Agua Viro Botellita 48000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0030	Agua Viro Botellita 50000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0031	Agua Viro Botellita 52000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0032	Agua Viro Botellita 54000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0033	Agua Viro Botellita 56000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0034	Agua Viro Botellita 58000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0035	Agua Viro Botellita 60000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0036	Agua Viro Botellita 62000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0037	Agua Viro Botellita 64000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0038	Agua Viro Botellita 66000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0039	Agua Viro Botellita 68000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0040	Agua Viro Botellita 70000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0041	Agua Viro Botellita 72000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0042	Agua Viro Botellita 74000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0043	Agua Viro Botellita 76000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0044	Agua Viro Botellita 78000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0045	Agua Viro Botellita 80000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0046	Agua Viro Botellita 82000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0047	Agua Viro Botellita 84000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0048	Agua Viro Botellita 86000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0049	Agua Viro Botellita 88000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0050	Agua Viro Botellita 90000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0051	Agua Viro Botellita 92000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0052	Agua Viro Botellita 94000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0053	Agua Viro Botellita 96000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0054	Agua Viro Botellita 98000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0
0055	Agua Viro Botellita 100000 ml	0	0	0	0	0	0	0	0

24. Para observar el seguimiento al forecast histórico y a los indicadores de **Cumplimiento forecast y acertividad pronostico de venta**. Ingresar al menú principal y hacer click en el botón **SEGUIMIENTO FORECAST**.



25. Al hacer click encontrara una tabla dinámica donde podrá observar el forecast histórico y los indicadores. Cada vez que abra esta hoja se debe hacer click en el botón actualizar.

CODIGO	PRODUCTO	PRONOSTICO VENTA	Total	DEMANDA REAL	VENTA REAL	% ACERTIVIDAD
209	AREQUIPE 250GR	7	7	25	50	75%
2372	REF FRESCO MORLA Y V 200ML	1000	933	940	1050	96%
2373	REF FRESCO MANGO T V 200ML	1000	800	195	1000	80%
44	YOGURTH DOLSA 200ML SOPAK SURTIDO	200	230	200	190	95%
7036	MIL TI LECHE ELIGRASA T B 1000ML 04	100	100	191	145	70%
7046	LECHE SAB TRIZO KI-NECTAR200 X3 UNDS	30	30	45	46	93%
149	YOGURTH FRESA DOLSA 200ML	40	0	0	42	100%
41	YOGURTH MEXICOTON DOLSA 200ML	100	0	0	85	85%
42	YOGURTH MORLA DOLSA 200ML	125	0	0	115	92%
69	REF FRES MANDARIN MANDARIN LIMON DOLSA 200ML	360	280	245	175	59%
41	REF FRESCO MORLA DOLSA 200ML	1000	600	655	214	21%
62	REF FRESCO MANGO DOLSA 200ML	350	600	580	565	96%
63	REF FRESCO MANGAYO DOLSA 200ML	200	280	190	215	28%
85	YOGURTH FRESA VASO 150ML	25	50	25	45	18%
86	YOGURTH MEXICOTON VASO 150ML	50	50	45	50	100%
87	YOGURTH MORLA VASO 150ML	20	25	18	21	100%
88	AREQUIPEO SURS X 1 UNDO	50	186	160	60	12%
106	AVENA CON SABOR NATURAL T V 200ML	6300	800	740	1000	100%
107	AVENA CON SABOR CANELA T V 200ML	500	750	140	500	100%
109	LECHE ENTERA T B 1000 ML	620	194	620	790	125%
1020	LECHE ELIGRASA T B 1000ML	550	600	700	520	96%
1040	LECHE DE LACTOSADA T BIRK 1000 ML	280	560	600	400	90%
1040	LECHE DE LACTOSADA T BIRK 200ML	400	360	400	420	105%
1061	LECHE SABORIZ MORLA T BIRK 200ML	500	177	200	450	90%
1061	LECHE SABORIZ MORLA T BIRK 200ML	200	125	125	200	100%
1063	LECHE SABORIZ VANILLA T BIRK 200ML	750	160	170	200	95%
1064	LECHE SABORIZ CHOCOLATE T BIRK 200ML	600	140	150	150	93%
1085	CHUBBY IPA	700	700	650	620	78%
1175	CHUBBY KOLA CHAMPAGNE	550	550	540	520	96%
1185	CHUBBY MADRALA	550	550	500	500	100%
1331	MCT CAR PANDA 200ML T BIRK 200ML	360	370	320	320	100%

26.Finalmente terminado el forecast la analista organiza y guarda los informes y los envía al centro de logística en Bogotá.

FORECAST

PREVISIÓN



FORECAST

- Consiste en la estimación y análisis de la demanda futura de algún producto en particular.





FORECAST

- Herramienta de información **fundamental** para la conexión del área COMERCIAL, LOGÍSTICA Y PRODUCTIVA.



BENEFICIOS DE REALIZAR UN BUEN FORECAST

- GESTIÓN COMERCIAL Y MARKETING
- GESTIÓN DE STOCKS
- GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO
- GESTIÓN DE PRODUCCIÓN
- GESTIÓN DE PEDIDOS
- SERVICIO AL CLIENTE
- CONTROL ECONÓMICO



PROBLEMAS CUANDO NO SE REALIZA UN BUEN FORECAST

- Altos costos de gestión de stock.
- Incremento en los ciclos de la cadena de suministros.
- Roturas de stock.
- Bajos niveles de servicio al cliente.
- Poco Compromiso con las cifras.
- Mal dimensionamiento de la capacidad.



ELEMENTOS

INPUTS

- Planes estratégicos.
- Datos históricos.
- Análisis del mercado.
- Actividades de marketing.
- Stocks de seguridad.
- Inventarios.
- Negocios especiales.
- Ventas regulares.

OUTPUTS

- Forecast finalizado.
- Planes de producción.
- MRP: Material Requirements Planning.
- Planeación estratégica logística.
- Reportes de cumplimiento de forecast.
- Indicadores de gestión.



Anexo 30. PRESENTACIÓN LOGÍSTICA



“ El proceso de la cadena de suministros que planifica, implementa y controla el flujo y almacenamiento eficiente y efectivo de bienes y servicios e información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo para cumplir con los requerimientos del **CLIENTE**”

CREAR VALOR



**VISTA GENERAL CURVA
LOGÍSTICA GRUPO
EMPRESARIAL CALIFORNIA**





CLIENTES

INTERNO

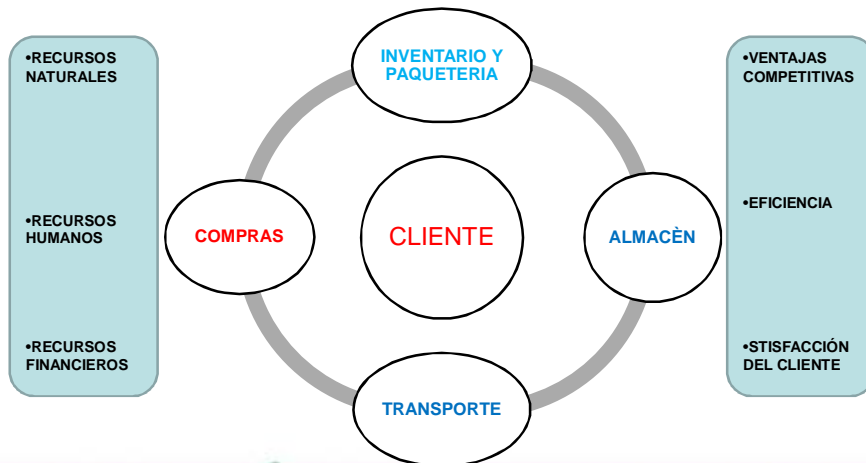
EXTERNO

• **AREA COMERCIAL**

- DISTRIBUIDORES
- MAYORISTAS
- TENDEROS
- AUTOSERVICIOS
- RESTAURANTES
- **CONSUMIDOR FINAL**



Modelo de las relaciones logísticas RLM (Relational Logistics Model)



OBJETIVO DE LA LOGÍSTICA

TENER EL PRODUCTO EN:

- En el lugar correcto.
- En las condiciones correctas.
- En el tiempo correcto.
- Al cliente correcto.
- Al mínimo costo.



CLAVES

- TRABAJO EN EQUIPO.
- ASUMIR RESPONSABILIDADES.
- MEJORAMIENTO CONTINUO.
- APORTAR IDEAS.
- SERVICIO AL **CLIENTE.**
- **OBJETIVO CONJUNTO.**



Misión

- Interactuar y participar eficientemente como Empresa procesadora de Alimentos Naturales de la más alta calidad, para consumo humano, con el más amplio aporte nutricional, en beneficio de todos los **CONSUMIDORES.**

Sustentados en nuestra amplia experiencia, adquirida a través de la tecnología operacional y la excelente capacitación de nuestro recurso humano, aportar eficiente y oportunamente a mejorar el nivel nutricional y alimenticio, frente a los retos y realidades del tercer milenio.



Visión

- Basados en altos niveles de aseguramiento de la calidad y desarrollo tecnológico, así como también, profesionalización de nuestro recurso humano, competir ética y dinámicamente para lograr que nuestra organización industrial y comercial, mantenga la mas destacada posición de liderazgo, en el entorno industrial de Colombia, con prioridad, en el segmento de productos alimenticios y con favorables resultados económicos para nuestros inversionistas, recurso humano, clientes, proveedores y consumidores de nuestros productos.





CUADRO CONTROL FECHAS DE VENCIMIENTO



OBJETIVO GENERAL

- Seguimiento a las fechas de vencimiento de los diferentes productos que se encuentran en la bodega.



OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Alertar sobre productos fecha corta.
- Crear un compromiso de TODO el personal de logística con el seguimiento al cuadro, y su actualización permanente.
- Garantizar el cumplimiento del control de inventarios PEPS (Primero en entrar, primero en salir).
- Suministrar los datos de fechas al jefe inmediato para la elaboración de un informe a el área comercial, para alertarles sobre productos que requieren de rotación rápida.



Anexo 31. MANUAL HERRAMIENTA EXCEL ROTURAS DE STOCK

Rotura de stock:

Perdida de la venta, por falta de existencias en el inventario de un producto determinado en bodega.

Objetivo General del control:

Llevar un análisis estadístico, de las cajas y pesos diario y acumulado, que se dejaron de vender por rotura de stock.

El estadístico permitirá tener datos más concisos, para tomar medidas correctivas en el área logística específicamente en la cadena de abastecimiento de la compañía, con el fin disminuir el número de roturas de stock presentadas al mes y a su vez el número de clientes insatisfechos. Este control se empalmara con el control que se lleva sobre agotados en el área logística.

Objetivos específicos del control:

- Permitir, a los jefes de cada canal, determinar la perdida de venta acumulada en el mes; Para luego ser comparada con el presupuesto del mes y forecast de producción. **(Cabe aclarar que este control no se debe tomar como justificación de presupuestos al final de mes, ya que los presupuestos se están realizando a partir de las unidades vendidas anteriormente, no se están tomando las que se dejaron de vender).**
- Tener un mayor control real sobre la demanda del mes, que no debe ser simplemente llevada sobre el número de unidades vendidas, se debe también tener en cuenta las unidades que se dejaron de vender.
- Alimentar los estadísticos del nuevo procedimiento de control de inventarios que se está implementando.
- Realizar un informe mensual de roturas de stock, presentado en el comité comercial cada mes.

3. A medida que se presenten roturas de stock en el día se registra en el formato de control manual, escribiendo la fecha el código del producto, el nombre del producto, división a la que pertenece y la cantidad de rotura en cajas. **Para los canales donde se ordena no ofrecer el producto por falta de existencias, se colocara el promedio de venta día de ese producto. caso puntual PREVENTA Y AUTOVENTA.**
4. Al final del día en el formato manual, realice un resumen de las roturas presentadas.
5. Al final de la jornada proceda a pasar los datos al formato de Excel. Tome como guía el formato manual llenado durante el día.
6. El formato de Excel muestra todos los productos y una columna para cada día del mes, debe buscar la línea, el producto y el día en el que se presentaron las roturas, se procede a colocar el número de roturas acumulado del día por producto.

NOMBRE DEL CANAL		UND o SIX. POR CAJA	MES											
REF.	PRODUCTO		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1010	Leche Entera Tetra Pak 1000 ml	12												
1020	Leche Baja en Grasa Tetra Pak 1000 ml	12												
1040	Leche Deslactosada Tetra Pak 1000 ml	12												
TOTAL LINEA			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2040	Leche Entera Tetra Pak 200 ml	27												
TOTAL LINEA			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2060	Leche Tetra Pak Saborizada Fresa X 200ml	27												
2061	Leche Tetra Pak Saborizada Mora X 200ml	27												
2063	Leche Tetra Pak Saborizada Vanilla X 200ml	27												
2064	Leche Tetra Pak Saborizada Chocolate X 200ml	27												
TOTAL LINEA			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2207	Jugo Prem. Naranja Tetra Pak 200 ml	27												
TOTAL LINEA			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2211	Nectar Durazno Tetra Pak 200 ml	27												
2213	Nectar Mandarina Tetra Pak 200 ml	27												
2214	Nectar Pera Tetra Pak 200 ml	27												
2221	Nectar Mango Tetra Pak 200 ml	27												
2222	Nectar Guayaba Tetra Pak 200 ml	27												
TOTAL LINEA			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2231	Nectar Durazno Tetra Pak 1000 ml	12												
2233	Nectar Mandarina Tetra Pak 1000 ml	12												
2234	Nectar Pera Tetra Pak 1000 ml	12												
2241	Nectar Mango Tetra Pak 1000 ml	12												
2242	Nectar Guayaba Tetra Pak 1000 ml	12												
TOTAL LINEA			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

7. Especifique en la columna **DCTO NORMATIVO** el dcto asignado al producto. Este paso se realizara una sola vez al mes por producto. A medida que se vaya llenando la tabla se coloca el descuento, dependiendo de cada canal.

REF.	PRODUCTO	UND o SIX. POR CAJA	31	ROTURA DE STOCK CAJAS	VALOR BRUTO ROTURA	DCTO NORMALTIVA	TOTAL DCTO	IVA NET	VA
1010	Leche Entera Tetra Pak 1000 ml	12	0	0	\$ 0		\$ 0	\$ 0	
1020	Leche Baa en Grasa Tetra Pak 1000 ml	12	0	0	\$ 0		\$ 0	\$ 0	
1040	Leche Deslactosada Tetra Pak 1000 ml	12	0	0	\$ 0		\$ 0	\$ 0	
TOTAL LINEA									
2040	Leche Entera Tetra Pak 200 ml	27	0	0	\$ 0		\$ 0	\$ 0	
TOTAL LINEA									
2060	Leche Tetra Pak Saborizada Fresa X 200ml	27	0	0	\$ 0		\$ 0	\$ 0	
2061	Leche Tetra Pak Saborizada Mora X 200ml	27	0	0	\$ 0		\$ 0	\$ 0	
2062	Leche Tetra Pak Saborizada Vanilla X 200ml	27	0	0	\$ 0		\$ 0	\$ 0	
2064	Leche Tetra Pak Saborizada Chocolate X 200ml	27	0	0	\$ 0		\$ 0	\$ 0	
TOTAL LINEA									
2207	Jugo Prem. Naranja Tetra Pak 200 ml	27	0	0	\$ 0		\$ 0	\$ 0	
TOTAL LINEA									
2211	Nectar Durazno Tetra Pak 200 ml	27	0	0	\$ 0		\$ 0	\$ 0	
2213	Nectar Manzana Tetra Pak 200 ml	27	0	0	\$ 0		\$ 0	\$ 0	
2214	Nectar Pera Tetra Pak 200 ml	27	0	0	\$ 0		\$ 0	\$ 0	
2221	Nectar Mango Tetra Pak 200 ml	27	0	0	\$ 0		\$ 0	\$ 0	
2222	Nectar Guayaba Tetra Pak 200 ml	27	0	0	\$ 0		\$ 0	\$ 0	
TOTAL LINEA									
2231	Nectar Durazno Tetra Pak 1000 ml	12	0	0	\$ 0		\$ 0	\$ 0	
2233	Nectar Manzana Tetra Pak 1000 ml	12	0	0	\$ 0		\$ 0	\$ 0	
2234	Nectar Pera Tetra Pak 1000 ml	12	0	0	\$ 0		\$ 0	\$ 0	
2241	Nectar Mango Tetra Pak 1000 ml	12	0	0	\$ 0		\$ 0	\$ 0	
2242	Nectar Guayaba Tetra Pak 1000 ml	12	0	0	\$ 0		\$ 0	\$ 0	
TOTAL LINEA									

- Dirigirse a la columna **RESPUESTA AL PROBLEMA** donde se escribirá la respuesta o justificación dada al momento de presentarse las roturas en el mes.
- Luego de colocar estos datos, la tabla de Excel mostrara el total de roturas acumulado en el mes, y el total de pérdida acumula en el mes por rotura de stock.

REF.	PRODUCTO	UND o SIX. POR CAJA	MES										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
TOTAL LINEA													
TOTAL PERDIDA BRUTA POR ROTURA DE STOCK			\$ 0										
TOTAL DCTO			\$ 0										
TOTAL IVA			\$ 0										
TOTAL PERDIDA CON IVA SIN DCTO			\$ 0										
TOTAL PERIDA NETA POR ROTURA DE STOCK			\$ 0										

- 10.** Este proceso se debe realizar los días en que se presenten roturas, en la misma hoja de formato hasta finalizar el mes, el siguiente mes se realizara en una hoja nueva con el mismo formato.
- 11.** Al final del mes se enviara el consolidado de roturas al jefe logístico con el fin de que este cruce la información con el indicador de agotados, luego de hacer esta revisión, envía un correo con el informe de roturas a la gerencia general y comercial.

Anexo 32. TIEMPOS PICKING UHT

NO	RUTA	TIEMPO (min - seg)		
		min	seg	
1	48	15	23	
2	26	1	49	
3	BUSI PIEDECUESTA	5	23	
4	BUSI CENTRO	1	29	
5	BUSI ZAPAMANGA	3	0	
6	10	6	31	
7	36	4	6	
8	5	3	26	
9	6	2	34	
10	190 AUTOSERVICIOS	21	24	
11	22	4	31	
12	2	11	0	
13	3	16	57	
14	4 Y 9	17	12	
15	29	2	55	
16	18	7	18	
17	16	3	0	
18	12	8	25	
19	32	4	30	
20	38	3	57	
21	35	2	18	
22	24	3	41	
23	49	6	40	
24	52	4	3	
25	41	2	54	
26	42	4	34	
27	45	5	17	
28	28	3	5	
29	20	7	31	
30	21	4	45	
31	34	3	25	
32	1	3	50	
33	11	6	21	
34	59	4	34	
35	6	5	21	
TOTAL		3 HRS	17MIN	9 SEG
TIEMPO PROMEDIO POR RUTA		4 MIN	25 SEG	

Anexo 33. INFORME SEGUIMIENTO RUTA 180

**INFORME SEGUIMIENTO RUTA 80
22 DE JUNIO 2010**

Nombre del conductor: Víctor Florez.
Hora de llegada a la Empresa: 5:20 a.m.
Hora Inicio Cargue: 5: 28 a.m. (5:20 – 5:28 a.m. Revisión Facturas)
Hora Finalización Cargue: 5:53 a.m.
Hora Salida de la empresa: 5:55 a.m.
Total pedidos a entregar: 6 Pedidos

TIEMPOS SEGUIMIENTO RUTA 80								
PUNTOS RECORRIDO	CLIENTE/LUGAR	HORA LLEGADA	HORA ATENCIÓN	HORA SALIDA	TIEMPO TOTAL	TIEMPO DE PUNTO A PUNTO	NO CAJAS	OBSERVACIONES
A	Recoger a Patricia	6:04am		6:11am	7 min.			Otra actividad
B	Mercadefam Centro	6:24am	6:25am	6:27am	3 min.	13 min.	4	Entregar Pedido
C	Cotracolta	6:34am	6:35am	6:38am	4 min.	7 min.	13	Entregar Pedido
D	Mercadefam Cabecera	6:40am		6:58am	18 min.	2 min.	2	Entregar Pedido
E	Comfenalco 27	7:00am	7:03am	7:09am	14 min.	2 min.	14	Entregar Pedido
F	Oficina Patricia	7:13am		7:14am	1 min.	4 min.		Otra actividad
G	Carrefour Mega mall	7:18am	7:55am	8:18am	60 min.	8 min.	42	Entregar Pedido
H	Desayuno	8:18am		8:24am	6 min.	1 min.		Otra actividad
I	Recoger llaves local	8:27am		8:28am	1 min.	3 min.		Otra actividad

J	Mercadefam centro	8:36am		8:40am	4 min.	8 min.		Recoger cestillos y facturas
K	Mercadefam Real	8:43am		10:00am	1 hora 17 min.	3 min.	7	Entregar Pedido
L	Cotracolta	10:08am		10:12am	4 min.	8 min.		Recoger cestillos y facturas
M	Comfenalco 27	10:15am		10:20am	5 min.	3 min.		Recoger cestillos y facturas
N	Empresa	10:28am				8 min.		Lechesan S.A
Total tiempo, desde salida de la empresa hasta llegada a la empresa				4 horas 36 min.				
Total tiempo, dedicado a la entrega de pedidos				3 horas 9 min.				
Total tiempo en transporte de un lugar a otro				1 hora 10 min.				
Total tiempo en otras actividades				17 min.				

Observaciones en cada punto

A. Conjunto Patricia

- La señorita Patricia no estaba lista, en el momento en que la fuimos a recoger. 7 minutos esperando.

B. Mercadefam centro.

- Se descarga y se deja factura. se acuerda pasar mas tarde por la factura. Esta operación se puede realizar por relaciones con el personal de bodega en mercadefam centro.

C. Cotracolta.

- La ruta cuenta con un ayudante (Hermano de patricia), que se encuentra en los puntos donde los pedidos son más grandes. Al llegar a cotracolta el ayudante estaba listo para ayudar al descargue y entregar el pedido.
- El ayudante se espera a que se entregue el pedido, mas tarde el conductor pasa a recoger la factura, y los cestillos.
- La encargada de supervisar la ruta, Patricia, le informa al ayudante de mi presencia y le dice que le colabore en otro punto.

D. Mercadefam cabecera.

- El tiempo en este punto es mucho mayor debido, a que hay que esperar turno de atención.
- El tiempo de espera disminuye, debido a que el conductor entra y habla con una persona encargada de la bodega de Mercadefam cabecera, para que le facilite la entrega rápida de las dos cajas que se tenían para este punto.

E. Comfenalco 27.

- Al momento de llegar al punto el ayudante ya estaba esperando el punto, para agilizar la entrega.
- En este punto el autoservicio solicita a la mercaderista que se presente en el momento de la entrega. Al llegar no había mercaderista, pero por relaciones con el personal de bodega, de Comfenalco 27, se realiza el descargue normalmente.
- Nuevamente el ayudante espera, para entregar el pedido.
- La factura se recoge mas tarde.

F. Oficina Patricia.

- El conductor se dirige, a dejar a Patricia en la oficina. 4 minutos en todo el recorrido.

G. Carrefour Mega Mall

- Según lo hablado con el conductor y con una mercaderista presente en el sitio, este es uno de los puntos donde los tiempos de espera de atención son largos.
- El total del tiempo en el punto, el día en que se realizo el seguimiento fue de 1 hora, lo cual confirma lo dicho por el conductor y la mercaderista. Aunque se dice que existen días en donde los tiempos de espera son mucho mayores.

H. Tienda cercana Carrefour Mega Mall

- El conductor desayuna, en una tienda cerca de Carrefour Mega mall. 6 min.

I. Recoger llaves

- Nos dirigimos a recoger unas llaves a, 5 cuadras de Carrefour.

- Las llaves, son de un local (Ferretería) del conductor ubicado en el centro.

J. Mercadefam Centro

- Pasa a recoger las facturas.

K. Mercadefam Real

- Por lo hablado con el conductor, este es uno de los puntos más demorados para entregar.
- Al momento de llegar no había sistema en Mercadefam real, y habían 10 turnos delante de nosotros.
- El tiempo total en este punto fue de 1 hora y 17 minutos, lo cual confirma lo dicho por el conductor.

L. Cotracolta

- Se recogen las facturas.

M. Comfenalco 27

- Se recogen las facturas.

N. LECHESAN S.A.

- Nos dirigimos a la empresa.

Análisis y conclusiones del primer seguimiento

- Las rutas de entrega de autoservicio son las que más demandan tiempo, debido a que se depende de la capacidad de atención en los diferentes

puntos. Hay puntos donde hay que esperar 2 horas por entregar solamente dos cajas.

- Para la ruta de entrega de leche, como la ruta 80 la atención es más rápida comparada con la entrega las rutas que entregan California e Incolacteos, ya que en la mayoría de autoservicios se les da prioridad a los productos que requieren refrigeración.
- En el caso de la ruta 80, se observan pocas anomalías en el primer seguimiento, la llegada tarde del conductor, un retraso de 20 minutos, y el tiempo de espera a Patricia al momento de recogerla. Se supone que si el conductor no le avisa de la presencia del seguimiento que se le está haciendo a la ruta, posiblemente se hubiera demorado más.
- Por lo hablado con el conductor, me informa que si la entrega no es muy grande, está acabando en promedio 8:00, 8:30, 9:00 a.m.
- Se deberá hacer un seguimiento si al acabar temprano, no se dirige a la empresa inmediatamente, si no que se dirige a abrir la ferretería que tiene en el centro. El conductor comenta que recogió las llaves pensando que él podía abrir temprano, pero por los tiempos de espera en el día, que le tocaba hasta en la tarde.
- Las actividades fuera de la ruta son pocas, y demora poco tiempo, la presión del seguimiento agiliza estas actividades que no hacen parte de la ruta.
- Se hablo con el conductor de la puntualidad, ya que me comento del inconformismo de la empresa por sus llegadas tardes, Le hable de la importancia de la puntualidad y se le resalto que el cliente que demanda los productos que el entrega, los necesita mucho más temprano que los demás. Le resalte la cadena de valor en la que el participa.

- Para resaltar de la ruta 80, Los contactos que tiene el conductor en algunos autoservicios, que hacen que el proceso se agilice, y los tiempos de espera de atención sean más cortos. El ayudante en puntos donde el pedido es grande agiliza mucho el proceso también. Este cuenta con una moto, lo que facilita la espera para la recepción sin necesidad de que la ruta tenga que esperar y dejar de entregar otros autoservicios y a su vez la movilidad rápida a otro punto donde este sea solicitado.
- La presión en cualquier seguimiento hace que los trabajadores se concentren más en sus labores. Lo cual los datos obtenidos se pueden utilizar para establecer un parámetro de control, de cuanto debería durar la ruta dependiendo de la cantidad de litros entregados.
- La sugerencia que se da al canal autoservicios, es que investigue un poco más sobre los días de entrega en los puntos, que se dialogue con los autoservicios más flexibles, para comprometerse a entregar en días donde las filas de recepción son más cortas. Esto se puede lograr analizando el comportamiento de entrega de los diferentes proveedores.

Cordialmente,

Eduardo Enrique Mateus Almeyda

C.C 1098655095

Pasante Ingeniería Industrial

Anexo 34. INFORME INVENTARIOS Y CONTROL FECHAS DE VENCIMIENTO

INVENTARIO SUB-PRODUCTOS LECHE SAN									AGOTADOS
CONTROL VENCIMIENTOS									FECHA CORTA
FECHA INFORME: SEPTIEMBRE 29 DE 2010									POCA ROTACION
REF.	PRODUCTO	U/C	CANTIDAD	VENCIMIENTO	CANTIDAD	VENCIMIENTO	CANTIDAD	VENCIMIENTO	VENCIDOS
0044	YOGURT DISPLAY SURTIDO	20	50,60	Oct-20	69,00	Oct-27	64,00	Oct-13	
0045	KUMIS DISPLAY 200 ml	20					13,00	Oct-11	
0155	YOGURT FRESA VASO 150 ml	80	5,03	Oct-13	9,00	Oct-20			FRESA
0156	YOGURT MELOCOTON VASO 150 ml	80	7,11	Oct-13	9,00	Oct-20			MELOCOTON
0157	YOGURT MORA VASO 150 ml	80	3,53	Oct-13	6,00	Oct-20			
0060	REFRESCO DISPLAY NARANJA	20	2,12	Nov-01					
0061	REFRESCO DISPLAY MORA	20	0,24	Nov-01					
0062	REFRESCO DISPLAY MANGO	20	9,94	Nov-01					
0063	REFRESCO DISPLAY MARACUYA	20	33,36	Nov-01					
1070	SIXPAK UHT BAJA GRASA 900 ml	6	1200	Nov-15					
1076	SIXPAK UHT ENTERA 900 ml	6	6221	Nov-15					
1069	SIXPAK UHT ENTERA 500 ml	6	9804	Nov-15					
0030	SIXPAK UHT DESLACTOSADA 900 ml	6	3614	Nov-15					
0035	SIXPAK UHT DESCREMADA 900 ml	6	1099	Nov-15					
0009	UHT ENTERA 200 ml	60	1658	ov-28					
0010	UHT ENTERA 250 ml	44	317	Nov-15					

0051	UHT ENTERA 450 ml	6	5449	Nov-15				
0053	UHT DESLACTOSADA 450 ml	6	594	Nov-15				
0110	UHT ENTERA 1.100 ml	6	3269	Nov-15				
0130	UHT DESLACTOSADA 1.100 ml	6	393	Nov15				
3512	AGUA BOLSA 350 ml	24	1913	Oct-24				
3511	AGUA BOLSA 600 ml	12	145	Oct-22				
3530	AGUA PET 500 ml	12						
3535	AGUA PET X 1500 ml	6	129	Dic-06				
300	PASTERIZADA X 300 ml	50						
600	PASTERIZADA X 600 ml	30						
800	PASTERIZADA X 800 ml	20						
1000	PASTERIZADA X 1000 ml	18						
1200	PASTERIZADA X 1200 ml	16						

Anexo 35. INFORME VISITA AL MERCADO

INFORME VISITA E INVESTIGACIÓN DE COBERTURA EN EL CANAL TAT MESA DE LOS SANTOS

- 1. Fecha de la Visita:** 10 de Agosto de 2010.

- 2. Muestra: Clientes visitados:** 55

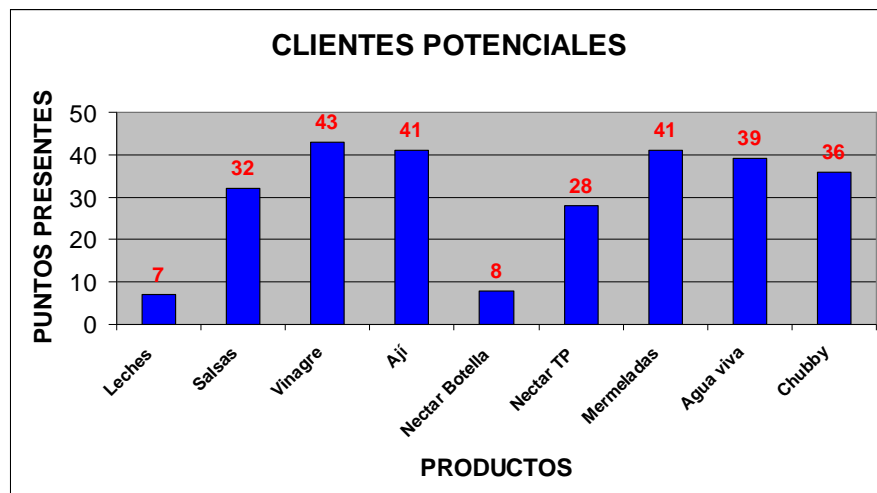
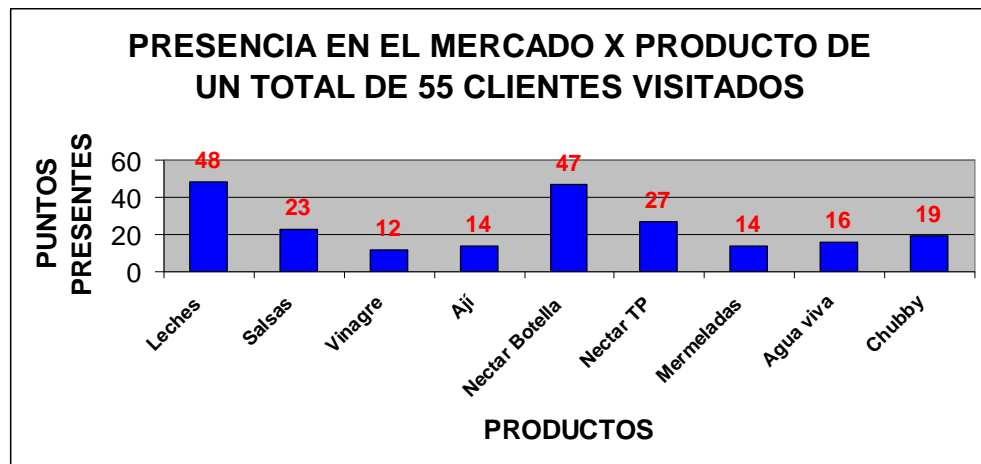
- 3. Productos a los que se les realizo seguimiento:**
 - Leches.
 - Salsas.
 - Vinagre.
 - Néctar Botella.
 - Néctar Caja.
 - Mermeladas.
 - Ají.
 - Agua Viva.
 - Chubby.

- 4. Descripción de la visita:**

Se visitan 55 clientes del canal TAT presentes en la ruta de la Mesa de los Santos. A cada uno de los clientes se le solicitó información sobre la marca o marcas de leche que están comprando actualmente, con el fin de conocer si el cliente era exclusivo de nuestra marca **LECHESAN**, si era cliente compartido, o si era un cliente potencial en el caso de que no demandara nuestra marca en leches. Además se le pregunta al cliente sobre el servicio

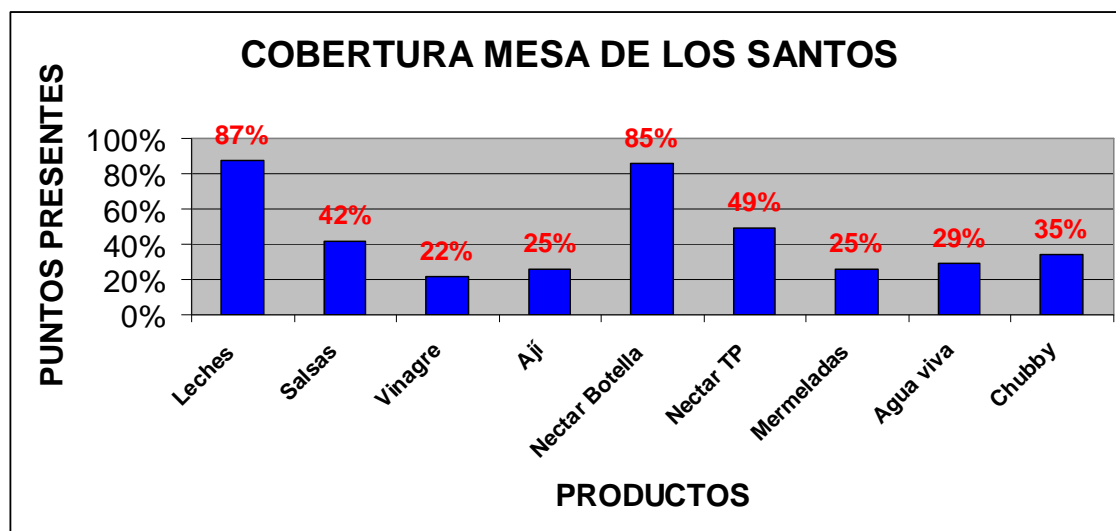
que le ha brindando la compañía hasta el momento, y que promociones le han hecho a la fecha, tanto nuestra organización como la competencia. Posteriormente se observa si existe presencia de otros productos de la organización en el punto de venta. Los productos a los que se les realizó este seguimiento son los nombrados en el punto 3 de este documento.

1. PRESENCIA EN EL MERCADO Y CLIENTES POTENCIALES



1. % COBERTURA TOTAL

COBERTURA MESA DE LOS SANTOS	
LECHES	87%
NECTAR BOTELLA	85%
NECTAR TP	49%
SALSAS	42%
CHUBBY	35%
AGUA VIVA	29%
MERMELADAS	25%
AJÍ	25%
VINAGRE	22%



1. ANALISIS GENERAL

Se observó que en promedio se encuentran **4** referencias de los productos seleccionados para el seguimiento, en cada punto de venta visitado. Se resalta la cobertura de leche y Néctar en botella, principalmente los productos Néctar 220 y Néctar 900ml, con un 87% de para leches y un 85% para néctar botella. Junto con el néctar TP con un 49% de cobertura,

representan los tres productos de mejor cobertura en el canal TAT de la Mesa de los Santos. En leches se a perdido mercado debido a las diferentes promociones que hace la competencia constantemente como pague 6 lleve 7 principalmente.

Las Salsas California con un 42% nos muestran un panorama alentador para esta marca, debido a la alta competencia que existe en este mercado, y la presencia de otras marcas como Fruco, que constantemente invierten en actividades de marketing y publicidad que incentivan al consumidor a preferir la marca.

El Chubby con 35% de cobertura sobresale comparado con otros productos de más antigüedad en el mercado. Esta cobertura se debe principalmente a que la presencia de otras marcas de gaseosas dirigidas especialmente al consumo de la población infantil es poca, y que en las tiendas donde se encuentra el producto son tiendas donde las familias completas con **niños** suelen hacer sus paradas antes de llegar a sus destinos en los puntos turísticos y de descanso en la mesa de los santos. Esta cobertura puede ser mucho mayor, existe un buen potencial en este mercado.

El Agua Viva es un producto prácticamente nuevo en el mercado y muy ganador por su excelente calidad y sabor, en la mesa de los santos está presente únicamente en el 29% del total de puntos de venta. La falta de promoción y actividades publicitarias que lleven al cliente a conocer la marca ha generado que la rotación del producto sea muy baja lo que llevó a que muchos clientes del canal TAT dejaran de comprar el producto.

Las Mermeladas tienen una cobertura del 25 % al igual que el Ají. Para la mermelada la cobertura es aceptable debido a la poca promoción que se le realiza y a la alta variedad presentes en el mercado. La cobertura del Ají

puede ser mucho mejor debido a que nuestra marca tiene tradición y gran aceptación en el mercado.

La cobertura del vinagre con un 22% es baja, se deben realizar más actividades para empujar la venta de este producto, Se encontraron gran variedad de marcas a precios más económicos que afectan la demanda de nuestra marca.

Para un próximo análisis se deben observar otros factores como del tipo de cliente y de punto de venta por ejemplo si es superete, micro mercado, o tienda común. Con el fin de hacer una clasificación y un análisis de posibles campañas dirigidas a cada uno, y para determinar que posibles productos podrían comprar y qué tipo de clientes atienden a cada punto.

ANALISIS DOFA POR PRODUCTO

LECHES

<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none">• Falta de promociones.• Falta de estrategias para retener clientes.• Las vallas publicitarias en el sector están deterioradas y sin color.• Se perdieron clientes por errores cometidos años atrás.	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none">• Clientes perdidos que se pueden recuperar.• Sector concurrido los fines de semana, sector familiar. Se pueden realizar campañas y publicidad más colorida enfatizándose en las familias.• Baja frecuencia de visita de marcas fuertes como Colanta.• Crecimiento de la actividad comercial en la Mesa de los Santos.
--	--

<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buena cobertura de la ruta de auto venta. • Exclusividad en varios negocios. • Excelente cobertura. • Conformidad de la mayoría de clientes con el servicio presentado por el contratista José Martínez. • Calidad en el producto. • Tradición de la marca en el sector. 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guerra de precios existente en el mercado. • La competencia mantiene promociones constantes pague 6 lleve 7 especialmente Freska Leche y Alquería. • La presencia de Leche del campo a un precio mucho más bajo. • Clientes inconformes por las vallas descoloridas que la empresa les había colocado anteriormente. • La agresiva publicidad colorida y llamativa de Freska Leche.
---	---

NECTAR BOTELLA

<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca promoción a la marca. • Falta de campañas publicitarias y de material POP de la marca California. • Vendemos por tradición y por clientes antiguos, estamos olvidando los nuevos consumidores. 	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientes potenciales. • La posibilidad de tener 100 % de cobertura es grande. • Crecimiento de la actividad comercial en la Mesa de los Santos.
<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tradición de la marca. • Calidad del producto. • Reconocimiento por parte del cliente, de la calidad del producto. 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de las marcas que ingresan a competir en el mercado de los néctares. • Campañas agresivas de otras

<ul style="list-style-type: none"> • Excelente cobertura. • Buen Top of Mind. • Excelente cobertura de la ruta de preventa. 	<p>marcas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los nuevos consumidores prefieren otras marcas.
--	--

NECTAR TP

<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El producto es especial para las loncheras, en el sector la mayoría de la población es adulta y existen pocos centros educativos. • El producto es costoso para la lonchera de un niño del sector. • Las ventas de este producto se limita a los fines de semana especialmente. • Falta de promoción al producto. • Las ventas se concentran principalmente en el néctar 200ml 	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gran numero de clientes potenciales. • Se puede promocionar mucho más el producto Néctar de 1000ml Como producto de consumo para los fines de semana, y para la familia. • Crecimiento de la actividad comercial en la Mesa de los Santos.
<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tradición de la marca. • Calidad del producto. • Reconocimiento por parte del cliente, de la calidad del producto. • Excelente cobertura de la ruta de preventa. • Excelente cobertura. • Buen Top of Mind. 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de las marcas que ingresan a competir en el mercado de los néctares. • Campañas agresivas de otras marcas. • Los nuevos consumidores prefieren otras marcas.

SALSAS

<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none">• Falta de promoción.• Baja rotación del producto.• Falta de material POP.• Muchos clientes se quejan por el precio de nuestras salsas.	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none">• Cada día nuevos negocios de comida se están abriendo, donde se crea un mercado potencial para las salsas institucionales.• Crecimiento de la actividad comercial en la Mesa de los Santos.
<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none">• Calidad del producto.• Excelente cobertura de la ruta de preventa.• Variedad de salsas.	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none">• Presencia de marcas más fuertes como Fruco.• Variedad de marcas en el mercado.• Campañas agresivas de la competencia.• Precios más bajos de la competencia.

VINAGRE

<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none">• Falta de promoción.• Baja rotación del producto.	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none">• Cada día nuevos negocios de comida se están abriendo, donde se crea un mercado potencial para el vinagre institucional.• Crecimiento de la actividad comercial en la Mesa de los Santos.
--	--

<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad del producto. • Excelente cobertura de la ruta de preventa. 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variedad de marcas en el mercado. • Campañas agresivas de promoción de la competencia. • Precios más bajos de otras marcas.
--	---

AJÌ

<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de promoción. 	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gran presencia de restaurantes en el sector. • Crecimiento de la actividad comercial en la Mesa de los Santos.
<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad del producto. • Excelente cobertura de la ruta de preventa. • Reconocimiento de la calidad del producto por parte del consumidor. 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variedad de marcas en el mercado. • Precios más bajos de otras marcas. • Preferencia de los consumidores por el ajì casero.

CHUBBY

<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none">• Falta de promoción.• Falta de material POP visible en las tiendas.• Todos los niños no conocen el producto.• Poco reconocimiento del producto.• Falta de publicidad.• Baja rotación del producto.	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none">• Única gaseosa en el mercado dirigida a la población infantil.• Los fines de semana las familias completas ingresan a los diferentes puntos de venta, es posible que el padre o madre quien tiene el poder adquisitivo pueda comprarle al niño una gaseosa Chubby cuando el niño se antoje. Esto evento lleva a que se puedan generar campañas de atención de los niños que incentiven la demanda en los puntos de venta.
<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none">• Calidad del producto.• Excelente cobertura de la ruta de preventa.• Producto con gran atractivo para los niños.	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none">• Posible ingreso de otras marcas al mercado.• Preferencia de los niños por otros productos llamativos y divertidos para ellos.• Debido a la rotación lenta que se presenta el tendero posiblemente preferirá dejar de comprar.

AGUA VIVA

<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none">• Falta de promoción.• Poco reconocimiento de la marca.• Nos limitamos a empujar venta, se nos olvidaron las estrategias para jalonar al cliente.• Producto nuevo, pero con pocas actividades de marketing.	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none">• Se puede vender en todos los puntos de venta.• Gran número de clientes potenciales
<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none">• Calidad del producto.• Excelente cobertura de la ruta de preventa.• Reconocimiento de la calidad del producto por parte del consumidor.	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none">• Existen marcas que compiten en el mismo mercado de aguas saborizadas con mayor actividad de publicidad y marketing.• En los puntos donde la rotación es lenta el tendero posiblemente dejara de comprar.

Anexo 36. GUIA PARA REALIZAR UN INFORME DE SALIDA AL MERCADO

Antes de profundizar en la guía, es necesario responder las siguientes preguntas. Estas preguntas tienen como objetivo mostrar la importancia de la elaboración de los informes del mercado.

¿Por qué la importancia de la retroalimentación de los canales de marketing?

La importancia de retroalimentar de información a la compañía sobre los canales de marketing es poder conocer a mayor profundidad los entornos de cada uno de ellos, con el fin de crear estrategias más exitosas de marketing y de planeación organizacional, que tengan como objetivo satisfacer las necesidades de los clientes.

¿Por qué los participantes del área comercial son los encargados de realizar estos informes?

Los integrantes del grupo comercial son las personas que están en mayor contacto con los diferentes clientes externos de la organización, y todo su entorno por tal motivo es mucho más fácil poder identificar y comunicar los diferentes factores observados en ellos.

Es obligación del área comercial como principal cliente interno de la compañía suministrar información a las diferentes áreas de la compañía, en busca de tener una mejor planeación estratégica en cada una de ellas orientada hacia el mercado.

¿Por qué elaborar informes y no simplemente comunicación verbal?

La planeación estratégica de marketing es un proceso y como todo proceso debe tener una organización puntual para poder obtener un producto final de calidad. Si simplemente se comunica verbalmente lo observado en el mercado esa información se puede diluir u olvidar en los diferentes filtros que hay hasta la dirección nacional de ventas y marketing. Al crear un informe, se logra un documento ordenado que ingresara al proceso de planeación de manera más consistente permitiendo tener más herramientas de análisis para crear las diferentes estrategias en busca de la satisfacción del cliente.

¿Cómo me beneficio?

Al tener mayor información de análisis para la planeación, las estrategias creadas pueden ser más especializadas en busca de la satisfacción del cliente, al estar el cliente satisfecho generara se logran dos cosas una próxima compra repetitiva de ese cliente y un voz a voz positivo que traerá nuevos clientes. Al lograrse esto el volumen de ventas aumentan lo que beneficiara a la compañía y al mismo tiempo las comisiones pagadas a todo el grupo comercial.

TIPOS DE INFORME

Existen un sin número de informes que se pueden realizar sobre el mercado, para este caso se resaltaron los siguientes 6 informes que se explicaran de manera breve a continuación. Se quiso resaltar estos 6 informes por ser básicos y de fácil elaboración para el grupo comercial.

Informe de cobertura: Es uno de las informes más importantes y básicos que se deben realizar, consiste en medir en qué cantidad de clientes intermediarios hay presencia de un producto en específico o un grupo de productos. Este informe se

puede realizar tanto para los productos de nuestra compañía como para los productos de la competencia con fines comparativos.

Para realizar este informe se escoge una zona o ruta dependiendo del canal, y se visita la totalidad de los clientes intermediarios en esa zona o ruta, se escoge un producto o grupos de productos y se observa en cuantos de la totalidad de los clientes hay presencia de ese producto o productos. Luego de tener estos datos se realiza la siguiente operación:

$$\frac{\text{No de clientes donde se observo presencia de producto}}{\text{No total de clientes visitados}}$$

El valor obtenido lo multiplicamos por 100 con el fin de tener un porcentaje de cobertura.

Informe actividades de la competencia: al salir al mercado observar las diferentes actividades más relevantes que está realizando las empresas que compiten contra la nuestra. Ejemplos de actividades son disminución de precios, ofertas especiales, rifas, compañías publicitarias radiales, vayas, lanzamiento de nuevos productos, exhibiciones entre otras.

Informe comportamiento del consumidor final: este informe es de un poco mas de paciencia y de permanecía en los puntos de ventas observando los diferentes movimientos y tiempos que el cliente realiza al momento de realizar una compra que incluya productos que manejamos en la compañía.

Además de realizar actividades de observación, también se puede hacer un proceso de diálogo con el cliente, indagando de manera ordenada y cordial sobre las diferentes preferencias de compra de un producto en particular o por medio de una encuesta previamente elaborada.

Este informe debe ser constante en el canal autoservicios, por la mayor cercanía que se tiene con el consumidor final.

Informe DOFA: este informe debe ser constante debido a su importancia analítica, el análisis DOFA consiste en ver las **DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS** en un mercado o producto en particular de nuestra empresa. Este informe se elabora seleccionando un producto o productos de nuestra compañía y un zona, posteriormente se realiza un análisis DOFA a cada uno de estos productos según lo observado en una zona en particular. Cada uno de los aspectos DOFA se describen de manera breve a continuación:

DEBILIDADES: Observar qué factores no hacen ver a nuestra empresa débil y vulnerable frente a la competencia. Ej. Baja inversión en publicidad.

OPRTUNIDADES: Observar una determinada situación en el mercado en la que existen empresas, personas u organizaciones con una necesidad, deseo, poder adquisitivo y disposición para comprar; y en la cual, nuestra empresa pueda satisfacer esa necesidad o deseo a cambio de obtener una utilidad. Ej. El cliente reconoce la calidad de nuestros productos pero no los encuentra en todos los puntos de venta.

FORTALEZAS: Observar que factores hacen ver a nuestra empresa competitiva frente a la competencia. Ej. La calidad de nuestros productos, excelente cobertura, excelente distribución, etc.

AMENAZAS: Observar que factores pueden afectar a futuro nuestra participación en el mercado.

Cabe aclarar que este análisis se puede realizar desde diferentes niveles, ya sea general desde empresa como tal o particular analizando un producto específico.

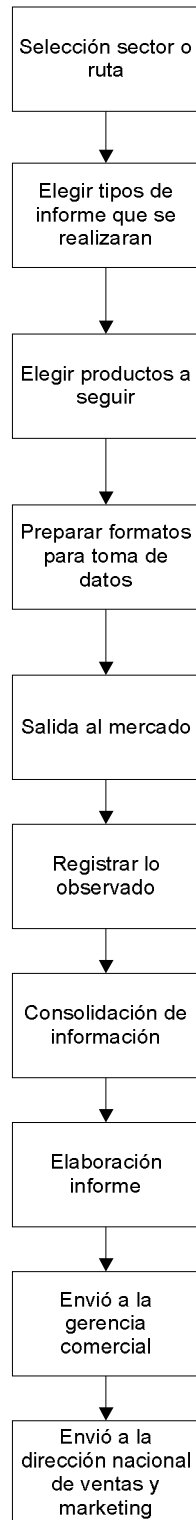
Informe de servicio al cliente: Consiste en visitar diferentes clientes intermediarios e indagar sobre el servicio prestado por la compañía. Esta información se puede capturar por medio de una encuesta previamente elaborada con preguntas orientadas hacia el servicio al cliente.

Informe del entorno sociocultural: elegir un sector y buscar diferentes actividades sociales que se organizan dentro de este y el nivel de atención de estas actividades. Esto con mira a evaluar posibles patrocinios o presencia dentro de estas actividades.

PASOS PARA REALIZAR LA VISITA Y EL INFORME SE RECOMIENDA SEGUIR LAS DIFERENTES ACTIVIDADES:

1. Seleccionar un sector o ruta.
2. Elegir el tipo de informes o informes que se desean realizar.
3. Elegir producto o productos a los que se realizara seguimiento especial.
4. Preparar formatos para toma de datos.
5. Salir al mercado y realizar las respectivas observaciones según el informe o los informes a realizar.
6. Registrar lo observado en los formatos previamente creados.
7. Consolidar la información para dar inicio a la elaboración del informe.
8. Describir lo realizado el día de la visita.
9. Realizar un análisis general de la visita.
10. Nombrar los productos a lo que se realizo un seguimiento especial.
11. Elaborar graficas estadísticas basadas en la consolidación de la información.
12. Enviar informe a la gerencia general y comercial.

Anexo 37. PROCESO GENERAL RETROALIMENTACIÓN DE LOS CANALES DE MARKETING



Anexo 38. INFORME VISITA AL MERCADO CANAL TAT PREVENTA

INFORME DIARIO DE GESTIÓN

SUPERVISOR DE VENTAS: HERBERT CORREA CORONEL FECHA: MIE 22 SEP

FRECUENCIA: VENDEDOR: JOSE GAMBOA

LABORES REALIZADAS: 5 Am despacho rutas entregadoras de preventa, donde se mira cartera, se les informa o soluciona cualquier anomalía que se pueda presentar. 6 Am reunión fuerza de ventas , en la cual se miran cifras tanto del día anterior como acumulados , se piden seguimientos individuales ,se dictan faltantes de productos si los hay, se acuerdan estrategias o se continua con las que hay vigentes para poder cumplir los objetivos, salida al mercado con el preventista José gamboa, se visitaron los barrios: comuneros ,chapinero, bosque norte, bosque bajo, San rafael.en la tarde recibo a la fuerza de ventas de preventa con informe a Dr. julio con copia al Dr. diego de la labor efectuada por el grupo en el día.

EFFECTIVIDAD

C. VISITADOS	C. CONCRETADOS	EFFECTIVIDAD	TRANSACCION	TOTAL VENTA
87	62	71,26	\$20.404.00	\$1.266.928.00

PRODUCTOS EN SEGUIMIENTO

NECT BOT	NECT CAJA	LECHEX1000	YOG BOLSA	
32 CJS	17 CJS	18 UNS	10 PAQ	

ANÁLISIS DE COBERTURA

	CALIFORNIA		ALPINA		POSTOBON		A. VIVA	CHUBBY
CTES	TR	TETRA	TR	TETRA	TR	TETRA		
67	59	36	16	5	8	0	21	15
%	88,06%	53,73%	23,88%	7,46%	11,94%	0,00%	31,34%	22,39%

ANALISIS DE COMPETENCIA

COCA COLA: nueva presentación del agua brisa en botella con gas color verde, tapa y sello, sin gas color azul, tapa y sello. 600 c c.

FRUCO: salsa y mayonesa 90 ml oferta pague 12 lleve 13 .costo con oferta \$577.84, precio pub \$750.oo.

Salsa y mayonesa 50 ml oferta pague 24 lleve 26.costo con oferta \$383.34,pre pub \$500.oo.

OBSERVACIONES: tiene 3 clientes que deben ser retirados ya que no existen.

Atentamente Herbert Correa Coronel
Supervisor de ventas.

