



INFORME FINAL- PRÁCTICA EMPRESARIAL
CONTROL Y ADMINISTRACIÓN DEL INVENTARIO EN LOS PUNTOS DE VENTA DE
DROGAS LA REBAJA SUCURSAL BUCARAMANGA

EDUARDO ANDRES DUARTE ACEVEDO
ID. 69829

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERIAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
FLORIDABLANCA
2010



INFORME FINAL- PRÁCTICA EMPRESARIAL
CONTROL Y ADMINISTRACIÓN DEL INVENTARIO EN LOS PUNTOS DE VENTA DE
DROGAS LA REBAJA SUCURSAL BUCARAMANGA

EDUARDO ANDRES DUARTE ACEVEDO
ID. 69829

TUTOR UNIVERSITARIO:
ING. RUBEN DARIO JACOME CABRALES

TUTOR EMPRESARIAL:
FREDY ALMEYDA

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
FLORIDABLANCA

2010

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: CONTROL Y ADMINISTRACIÓN DEL INVENTARIO EN LOS PUNTOS DE VENTA DE “DROGAS LA REBAJA” SUCURSAL BUCARAMANGA

AUTOR: EDUARDO ANDRES DUARTE ACEVEDO

FACULTAD: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: ING. RUBEN DARIO JACOME CABRALES

RESUMEN

El control y administración del inventario en los puntos de venta de Drogas la Rebaja sucursal Bucaramanga es realizado por el auxiliar pasante desde el área de inventarios, por medio del sistema de control de inventarios mín-máx. Este sistema consiste en asignarle a cada producto un nivel máximo de inventario, y de acuerdo a este nivel los pedidos en cada uno de los puntos de venta se realizan por la diferencia entre la cantidad objetivo (nivel máximo) y el inventario disponible. Para la asignación de los máximos, se deben analizar los siguientes factores: rotación, inventario en bodega, días de agotado, costo del producto, itinerario de despachos y lista de productos bloqueados. Esta actividad permite variar el inventario máximo diariamente de acuerdo a las necesidades que se presentan en el mercado, con el propósito de adaptar las droguerías a la demanda y brindar el mejor servicio, garantizando la satisfacción de los clientes.

Palabras claves: Inventario, sistema de mínimos y máximos, rotación, demanda, puntos de venta, transferencias.

GENERAL SUMMARY OF WORK DEGREE

TITLE: CONTROL AND ADMINISTRATION OF THE INVENTORY IN "DROGAS LA REBAJA" POINTS OF SALE BRANCH BUCARAMANGA

AUTHORS: EDUARDO ANDRES DUARTE ACEVEDO

FACULTY: Faculty of industrial engineering

DIRECTOR: ING. RUBEN DARIO JACOME CABRALES

SUMMARY

The control and administration of the inventory in the sale points of *Drogas la Rebaja* branch Bucaramanga is realized by the auxiliary assistant from the inventory area, with the mín.máx system. This system consists in the assign to each product a maximum level of inventory, and in agreement to this level the orders in each sale point are realized by the difference between the maximum level and the available inventory. For the assignment of the maximums, the following factors must be analyzed: rotation, inventory in warehouse, days of exhausted, cost of the product, itinerary of sends and list of blocked products. This activity allows to change the maximum inventory every day in agreement to the needs that they present on the market, with the intention of adapting the drug stores to the demand and offer the best service, guaranteeing the clients satisfaction.

Key words: Inventory, system of minimums and maximums, rotation, demand, sale points, transfers.

INTRODUCCIÓN

La base de toda empresa comercial encargada de la distribución de productos, es la compra y venta de bienes o servicios. Es importante analizar, controlar y administrar cada uno de los procesos en que transcurre el producto dentro de su cadena de valor; desde el momento que es adquirido a proveedores hasta ser vendido a los cliente, pasando por su forma de almacenamiento y distribución, lo cual en el caso de Copservir Ltda. es controlado por el área de inventarios.

Copservir Ltda. como dueña y encargada del manejo de Drogas la Rebaja debe mantener un estricto control en el inventario de los productos tanto en los puntos de venta como en el centro de distribución, con el fin de mantener un óptimo inventario que garantice la disponibilidad de los productos a los clientes. Para ello cuenta con un sistema de control de mínimos y máximos, que permite adaptar los niveles de inventarios en los puntos de venta de acuerdo a las necesidades que se presentan en el mercado.

Para llevar a cabo el control de los inventarios en los puntos de venta el área de inventarios cuenta con el auxiliar pasante de inventarios, quien es el encargado de identificar, revisar y analizar los diversos factores que influyen en la asignación de estos niveles máximos de inventario.

Por medio del presente trabajo se describirán las principales funciones del auxiliar pasante de inventarios, los recursos con los que cuenta para su labor, la importancia que ejerce dentro de la organización, las actividades que realiza para el cumplimiento de los objetivos y las mejoras que en el transcurso de la práctica se realizaron.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

La Cooperativa Multiactiva de Servicios Solidarios, más conocida como COPSERVIR LTDA, es la empresa propietaria y encargada de la red de droguerías “Drogas La Rebaja”, dedicada a la compra y distribución de más de 15.000 productos en todo el territorio nacional. Cuenta con la presencia de droguerías en 32 departamentos y 147 ciudades, constituyéndose en la red de distribución de medicamentos más grande del país. En la actualidad, la empresa genera más de 4.700 empleos directos distribuidos en 4 sucursales alrededor de todo el país: Bogotá, Cali, Barranquilla y Bucaramanga. La sucursal Bucaramanga se encuentra ubicada en la Carrera 16 No. 47 – 82 y su teléfono es 6426999

1.1 MISIÓN¹

Ser una institución reconocida en el sector solidario, que propenda por el bienestar y desarrollo de los asociados y sus familias, por la generación de capital social; competitiva en productos y servicios para satisfacer las necesidades de la comunidad.

1.2 VISIÓN²

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los Asociados y sus familias, mediante la prestación de servicios integrales y comercializar productos competitivos que generen beneficios a la comunidad.

1.3 RESEÑA HISTÓRICA³

Antes del año 1995 los empleados de Drogas la Rebaja venían practicando la cultura del ahorro con el ánimo de ayudarse a superar las necesidades económicas y sociales. Ellos a lo largo de 23 años ahorraron el 10% de su salario mensual y realizaron actividades que

¹ Bucaramanga. Copservir Ltda. Manual de inducción; 2008.

² IBID

³ IBID

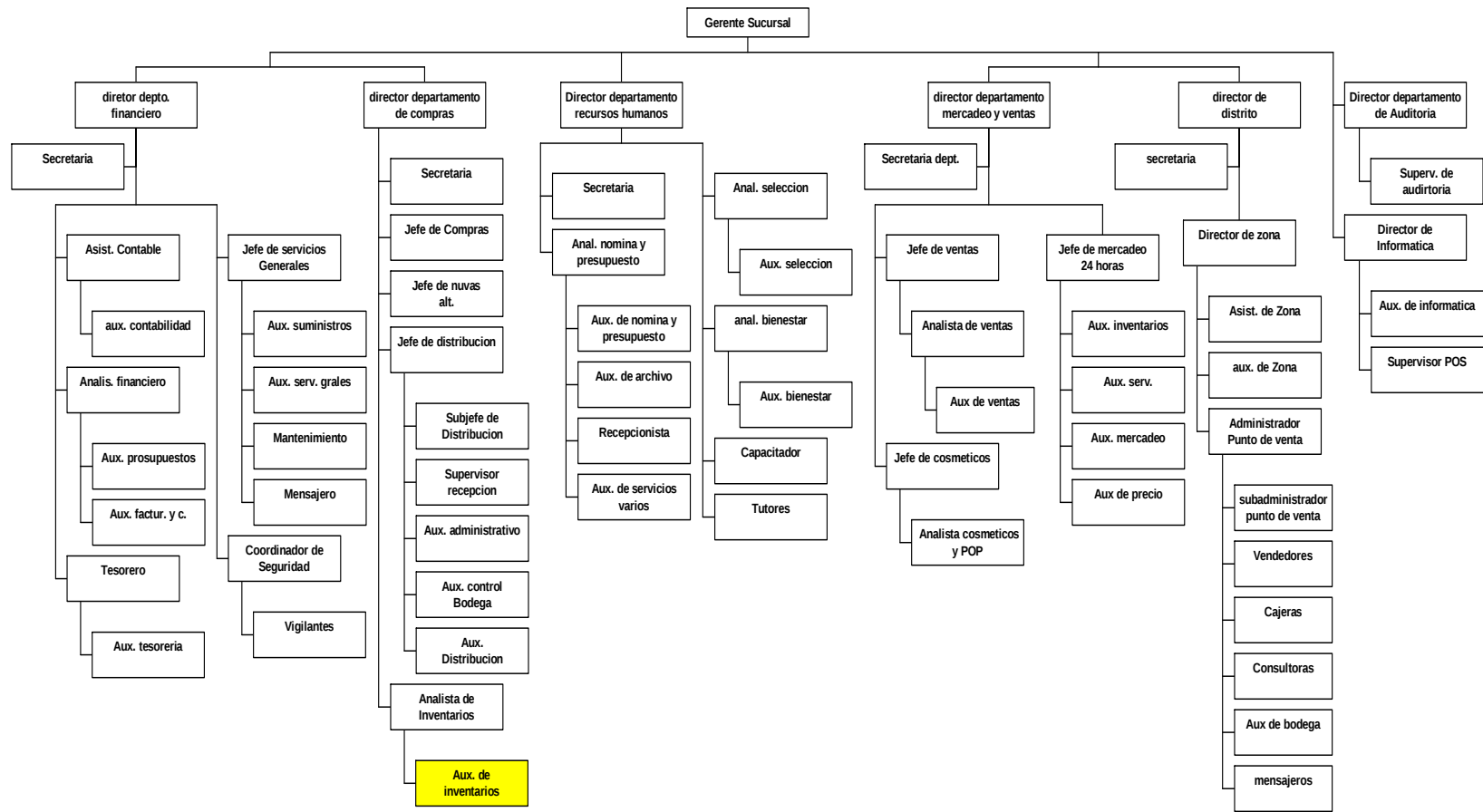
les permitió obtener otros rendimientos. Toda esta idea y aspiración de los trabajadores se concretó el 24 de Julio de 1995, en que se dio la constitución a la Cooperativa multiactiva COPSERVIR LTDA. Luego en el año de 1996, la junta Directiva de Drogas la Rebaja decide poner en venta la empresa, dándole a los trabajadores de la cooperativa la primera opción de compra. El 20 de Julio de 1996 son ellos quienes adquieren legalmente los establecimientos comerciales de Distribuidora Drogas la Rebaja S.A, contando con 335 droguerías. Desde ese entonces la cooperativa ha establecido 133 nuevas farmacias a lo largo del territorio nacional.

1.4 Descripción del área específica de trabajo

El área de inventarios pertenece al departamento de compras, cuenta con un analista de inventarios y dos auxiliares, dentro de los cuales se encuentra el pasante universitario. El área es la encargada de analizar y garantizar un excelente inventario en los 112 puntos de venta de la sucursal, para lo cual cuenta con herramientas establecidas, principalmente en Excel, que contribuyen en el desarrollo de las funciones diarias tanto del analista como de sus auxiliares.

1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Figura 1: Estructura organizacional Copservir Ltda. Sucursal Bucaramanga



Fuente: Copservir Ltda.

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Actualmente Copservir Ltda., como entidad dueña y administradora de los puntos de venta de Drogas la Rebaja, se ubica en el primer lugar en ventas a nivel nacional en el sector farmacéutico, con presencia en 32 departamentos y 147 municipios. Cuenta con aproximadamente 600 puntos de venta a nivel nacional, distribuidos estratégicamente en 4 sucursales principales: Calí, Bogotá, Barranquilla y Bucaramanga⁴.

La sucursal Bucaramanga posee 6 zonas, conformadas con 112 puntos de venta y distribuidos en los siguientes municipios:

- Zona 1 Bucaramanga: Piedecuesta, San Gil, Socorro, Barbosa, Moniquirá, Floridablanca y algunos puntos de venta de Bucaramanga.
- Zona 2 Caro: Aguachica, El banco, Ocaña, Barranca, Puerto Wilches y San Vicente de Chucurí.
- Zona 3 Medellín: Medellín, el Poblado, Puerto berrido, Envigado
- Zona 4 Cúcuta: Cúcuta y Pamplona
- Zona 5 Boyacá: Paipa, Tunja, Sogamoso, Duitama y Málaga
- Zona 6 Sur (Bucaramanga): Girón y algunos puntos de venta de Bucaramanga.

Con el fin de expandir sus productos y servicios Copservir Ltda. Sucursal Bucaramanga se ha propuesto en la compra de nuevas droguerías para ampliar su cobertura y llegar a zonas donde actualmente no se brinda el servicio.

Esto ratifica el compromiso de Copservir Ltda. para posicionarse como una empresa estable financiera y comercialmente, que fundamenta su acción social en servir a la comunidad y propender por el desarrollo y bienestar de sus asociados y sus familias.

⁴ <http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?module=htmlpages&func=display&pid=31> recuperado el 3 de febrero de 2010

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

El cargo de auxiliar pasante de inventarios debe garantizar la disponibilidad de los productos en cada uno de los puntos de venta de la sucursal. Para esto utiliza un sistema min-max de inventarios, y su principal función es asignar adecuadamente los mínimos y máximos a cada una de las referencias en los puntos de venta de la sucursal.

Para poder alcanzar los objetivos, al cargo de Auxiliar Pasante de Inventarios se le han asignado las siguientes funciones:

- Modificación y asignación de máximos y mínimos a cada una de las referencias (productos) en los diferentes PDV de la compañía.
- Reubicación telefónica de mercancía.
- Control en la transferencia de mercancía entre mostradores.
- Despacho Adicional de Mercancía.
- Realización de informes de excesos y agotados mensuales.
- Actualización diaria de información.
- Revisión de archivos enviados desde los puntos de venta.
- Análisis de agotados de los puntos de venta.

2.1.1 Control del inventario por medio del sistema de mínimos y máximos

El inventario de los puntos de venta de Drogas la rebaja es administrado y controlado por medio del sistema de mínimos y máximos. Este sistema consiste en mantener a cada producto ciertos máximos y mínimos de acuerdo, principalmente, a su rotación.

Para entender de una forma clara el manejo de este sistema, se debe explicar que la compañía tiene dos formas de realizar los pedidos: una diaria y una por fin de mes. El pedido de forma diaria busca completar el **mínimo** asignado, mientras que el pedido por fin de mes busca completar el **máximo** asignado.

El máximo se asigna principalmente teniendo en cuenta la rotación semestral que el producto ha tenido en ese punto de venta; y el mínimo representa el 0.85 (85%) de ese máximo asignado. Esa diferencia se estableció para diferenciar los pedidos de acuerdo a la demanda esperada.

Algo que se debe dejar claro es que la cantidad de productos que se solicitan en un pedido no es el máximo y mínimo asignado, sino la diferencia entre el máximo o mínimo con respecto al saldo ($\text{máximo} - \text{saldo} = \text{pedido}$). El sistema de pedidos de la empresa busca **completar** el máximo o mínimo de acuerdo al saldo que presenta en ese punto de venta. Si se realiza el pedido por fin de mes el sistema busca completar el máximo, mientras que si se realiza por pedido diario completa el mínimo establecido.

3. ANTECEDENTES

El cargo de Auxiliar Pasante de Inventarios es un cargo otorgado a estudiantes universitarios que buscan realizar la práctica empresarial de su carrera, con el fin de enriquecer los conocimientos aprendidos durante su carrera y adaptar estos mismos a situaciones del mundo real y empresarial.

Este puesto de trabajo ha sido ocupado por estudiantes universitarios por un tiempo de 6 meses, dentro del cual se han creado, mejorado e implementado varios formatos que ayudan en las funciones diarias del cargo. Estos formatos son:

- Formato de transferencia de mercancía: Formato utilizado para llevar un control en la transferencia de mercancías.
- Formato integrado de sugeridos: Este es el principal formato utilizado en el cargo de auxiliar pasante de inventarios, ya que reúne toda la información necesaria para la asignación de máximos y mínimos, y debe ser actualizado diariamente.
- Formato consulta de saldos: Por medio de este formato se busca el saldo de cada producto tanto en los puntos de venta, como en el centro de distribución. Este formato se debe actualizar diariamente, y en caso de ingresar un nuevo punto de venta a la sucursal se debe modificar por completo.
- Formato consulta de rotación: Muestra la rotación de un producto en todos los puntos de venta de la sucursal, debe actualizar cada mes, y en caso de ingresar un nuevo punto de venta a la sucursal se debe modificar por completo.
- Formato maelock: Es utilizado cuando se necesita bloquear la salida de un producto hacia algún punto de venta. Puede que el producto posea mínimos y máximos pero si está bloqueado en la maelock el sistema no permite la salida del producto de la bodega. Este formato es modificado cada vez que se necesita bloquear la salida de algún producto.

Cada uno de los formatos mencionados anteriormente han sido modificados en el transcurso de la práctica empresarial de cada estudiante; ya que se van mejorando y actualizando de acuerdo a las necesidades y cambios que se presentan en el área.

Adicional a los formatos utilizados anteriormente en el cargo, en el año 2006 un estudiante en práctica realizó el MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS SUCURSAL BUCARAMANGA. Este documento describe los procedimientos de las funciones realizadas por el auxiliar pasante de inventarios en el 2 semestre del 2006. A pesar de ser una ayuda para el cargo, este documento se encuentra desactualizado y difiere en varios aspectos con las funciones realizadas en la actual práctica empresarial.

4. JUSTIFICACIÓN

Al hablar de inventarios se relaciona con la mantención de cantidades suficientes de bienes, que garanticen una operación fluida en un sistema o actividad comercial. La forma efectiva de manejar los inventarios es minimizando su impacto adverso, encontrando un punto medio entre la poca reserva y el exceso de reserva⁵. Para poder hallar ese punto de equilibrio, es necesario analizar diversos factores de acuerdo a la razón de ser de la empresa y al mercado en el cual se presenta. Copservir Ltda. como dueña y encargada del manejo de los puntos de venta de Drogas la Rebaja debe establecer la forma de captar y analizar las necesidades de los clientes para brindar siempre un excelente servicio que se vea reflejado en la satisfacción de los clientes.

El área de inventarios, como departamento encargado de controlar y regular la cantidad de productos en cada punto de venta, debe establecer los mecanismos necesarios para proteger, conservar y manejar el equilibrio entre oferta y demanda. Para lograrlo, el área debe revisar diariamente los máximos y mínimos de los productos que presentan irregularidades en la demanda, y adecuarlos al mercado según las necesidades de los clientes.

Los medicamentos son considerados uno de los mercados más exigentes e inciertos, ya que nunca se sabe con exactitud el momento de una enfermedad, plaga o epidemia. Es por esto que este mercado exige acciones reactivas de gran eficacia, que permitan resolver las necesidades de los clientes en el menor tiempo posible. Es por tal motivo que este mercado debe ser analizado diariamente y las compañías distribuidoras de medicamentos deben adaptarse eficientemente y eficazmente a los cambios y las necesidades frecuentes que se presentan en el mercado.

⁵ <http://www.revistavirtualpro.com/revista/index.php?ed=2007-02-01&pag=16> recuperado el 25 de mayo de 2010

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Controlar la asignación y modificación de máximos y mínimos de los productos en los puntos de venta de Drogas la Rebaja, para contribuir en el mejoramiento continuo del inventario que permita satisfacer la demanda y necesidades de los clientes.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar productos que necesiten modificaciones de máximos y mínimos para cada uno de los puntos de venta de la Sucursal Bucaramanga.
- Asignar mínimos y máximos ideales de acuerdo a las necesidades que el mercado exige.
- Mantener unos días de existencia entre 32 y 34 para cada uno de los puntos de venta de la Sucursal.
- Brindar soluciones en el momento que se solicita un producto y no presenta saldo en el centro de distribución.
- Manejar de forma adecuada cada uno de los formatos que son utilizados en el cargo de Auxiliar Pasante de Inventarios.
- Revisar mensualmente los máximos de los productos en los puntos de venta que generan mayor cantidad de agotados.

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1 MARCO CONCEPTUAL

Cuadro 1. Marco conceptual práctica empresarial

Término	Definición
PDV	Se le llama punto de venta a cada una de las droguerías que pertenecen a Drogas la Rebaja alrededor del país.
MAEPRE	Nombre que recibe la maestra de cada mostrador. Incluye todos los códigos de los productos que el punto de venta distribuye. La maestra es independiente para cada mostrador y contiene la siguiente información de cada producto: código, grupo, nombre, presentación, precio de venta, precio de fracción, costo actual, código del proveedor.
REFE	Archivo generado diariamente por cada mostrador. Contiene los mínimos y máximos de cada producto, saldo unidad, saldo fracción, código, precio de venta, grupo, nombre del producto, presentación, fracción, proveedor, categoría.
CBP512A	Archivo que contiene los productos y el saldo en bodega.
CBP527A	Archivo que contiene los productos y días de agotados.
FTP COMMANDER	Protocolo de transferencia de archivos "FTP" utilizado en Copservir Ltda. para la transferencia de archivos de la sede administrativa con los puntos de venta y las demás sucursales.
MAELOCK	Archivo de Excel que incluye el listado de productos que son bloqueados desde el área de inventarios.
MÍNIMO	Es la cantidad mínima de inventario que debe haber de cada producto en los puntos de venta para cubrir las necesidades de los clientes. Este término se utiliza cuando se realiza un pedido diario.
MÁXIMO	Es la cantidad máxima que el sistema permite almacenar de cada producto en los puntos de venta. Este término se utiliza cuando se realiza un pedido de fin de mes.

PEDIDO DIARIO	Tipo de pedido utilizado para abastecer el punto de venta con lo necesario según la rotación promedio.
PEDIDO FIN DE MES	Tipo de pedido utilizado cuando se espera mayor demanda o los días entre despachos son varios, normalmente fin de mes y semana.
DÍAS ENTRE DESPACHOS	Son la cantidad de días que transcurren entre el despacho de un pedido y otro.
EXCESOS	En exceso estarán aquellas unidades de un determinado producto que se encuentren por encima del promedio de venta mes o sobre el máximo ⁶ .
QUIETOS	Productos quietos son aquellos que en un periodo de 90 días (tres meses) no han presentado ningún tipo de movimiento o rotación ya sea en puntos de venta o bodega ⁷ .
AGOTADOS	Productos agotados o con cero existencia son aquellas referencias que no presentan saldo físico tanto en puntos de venta como en bodega ⁸ .
FALTANTES	Productos faltantes son aquellos cuyas unidades existentes se encuentran por debajo del promedio de rotación mensual o del máximo, es decir un próximo a agotarse ⁹ .
TRANSFERENCIA	Momento en el cual se envía un producto de un punto de venta a otro.
DOCUMENTO DE TRANSFERENCIA	Documento generado por la caja registradora al momento de realizar una transferencia y contiene: origen, destino, código producto, nombre producto y unidades que se trasladan.
T-	Documento que genera el mostrador origen, o quién envía el producto.

⁶ Capacitación inventarios 2005[diapositivas] brindada por el área de inventarios Copservir Ltda..

⁷ IBID

⁸ IBID

⁹ IBID

T+	Documento que genera el mostrador destino, o quién recibe el producto.
DEPURAR UN PRODUCTO	Situación en la cual se excluye el producto de la base de datos de la compañía.
CERAR	Colocar máximo 0 a un producto en todos los mostradores
MACROS DE EXCEL	Macros son programas creados en lenguaje de programación Visual Basic para tareas rutinarias ¹⁰ .
SUGERIDOS	Es un archivo enviado por el administrador del punto de venta al área de inventario con un listado de productos para modificar sus máximos y mínimos. Estos archivos llegan por medio del sistema FTP COMMANDER con los nombres de U faltante, L faltante o paquete de ventas.
ARCHIVO MAXMINP.UNL	Archivo creado por el auxiliar pasante de inventarios que incluye los productos cuyos máximos y mínimos fueron modificados. Se envían a los puntos de venta por medio del FTP COMMANDER y deben ser cargados desde los puntos de venta.
PRODUCTOS DE STOCK 0	Son productos que la compañía pretende depurar o sacar de la base de datos, pero que aun presentan saldo en la sucursal. Productos que en el momento que se agote el saldo total tanto en bodega como en los puntos de venta son excluidos de la base de datos. Estos productos se incluyen en el grupo (312).
DROGUERIAS PLUS	Se le llaman así a las droguerías más grandes de la sucursal, que poseen permiso para distribuir todos los productos de la compañía. Estas droguerías se caracterizan por estar abiertas las 24 horas del día los 7 días de la semana.
DÍAS DE EXISTENCIA	Días de existencia es el cálculo que nos indica para cuantos días de venta nos alcanza el inventario que se tiene de un producto, una categoría o del punto de venta en general

Fuente: Autor del proyecto

¹⁰ Microsoft Office Excel 2007.

6.2 MARCO TEÓRICO

Copservir Ltda. utiliza un sistema de inventarios mín-máx que permite controlar individualmente los productos en cada uno de los puntos de venta de la compañía. Este sistema permite realizar cambios cada vez que el mercado lo exige y mantiene un registro continuo para cada artículo, mostrando el inventario disponible cada día.

Debido a la gran cantidad de productos que maneja la sucursal y a la variabilidad constante que presenta la demanda, se han identificado 4 diferentes conceptos de inventarios manejados en la empresa:

Cuadro 2. Tipos de inventarios en Copservir Ltda.

TIPO	DESCRIPCION
INVENTARIO MÁXIMO	Debido a la gran cantidad de productos codificados existe el riesgo que el nivel del inventario pueda llegar demasiado alto. Por lo tanto se establece un nivel de inventario máximo para cada artículo en cada uno de los puntos de venta de la empresa.
INVENTARIO MÍNIMO	Es la cantidad mínima que se debe mantener de cada producto disponible para la venta en cada una de las droguerías.
INVENTARIO DE PREVISION	Se tienen con el fin de cubrir una necesidad futura perfectamente definida. Se diferencia con el respecto a los de seguridad, en que los de previsión se tienen a la luz de una necesidad que se conoce con certeza razonable y por lo tanto, involucra un menor riesgo. (temporadas Semana Santa, Diciembre –enero, festival vallenato, fiestas y ferias locales)
INVENTARIO DE SEGURIDAD	A diferencia del anterior, este inventario es el resultado de incertidumbre en la demanda u oferta. Protegen situaciones contra la incertidumbre debido a factores como el tiempo, huelgas, epidemias etc. Se utilizan para prevenir faltantes debido a fluctuaciones inciertas de la demanda ¹¹ .

Fuente: Autor del proyecto

¹¹ BALLOU, Ronald. Logística: administración de la cadena de suministros

6.2.1 Sistema mín-máx de control de inventarios

El sistema Mín-Máx es un método de control de inventarios, mediante el cual se establece una cantidad objetivo (nivel máximo) que se busca alcanzar cada vez que se realiza un pedido. Por medio de este sistema la cantidad óptima de pedido (EOQ) varía dependiendo del nivel máximo establecido y el saldo actual que presenta¹². En Copservir Ltda la cantidad objetivo es llamada “mínimo/máximo” y los pedidos se hacen por la diferencia entre ese valor y el inventario presente en el punto de venta. Este “mínimo/máximo” de cada producto es diferente en todos los puntos de venta, y se establece teniendo en cuenta los siguientes factores: rotación del producto, saldo en bodega, días de agotados, grupo del proveedor, categoría y costo del producto.

En copservir ltda el control de este sistema se lleva a cabo desde el área de inventarios, por el auxiliar pasante de inventarios. Es él quien analiza los diferentes factores y realiza la asignación de máximos y mínimos a cada uno de los productos de la compañía.

Los factores que se tienen en cuenta a la hora de asignar los máximos y mínimos son:

- **Rotación del producto:** La rotación es un indicador que muestra la cantidad de ventas de cada producto en los puntos de venta. En el área de inventarios se utilizan 3 tipos de rotación, dependiendo de la situación analizar.

Cuadro 3. Tipos de rotación en Copservir Ltda.

Rotación semestre	Rotación promedio de ventas que presenta el producto en el semestre.
Rotación trimestre	Rotación promedio de ventas que presenta el producto en el trimestre
Rotación promedio (máxima, semestre)	Rotación promedio entre la rotación semestre y la rotación máxima de los 6 meses.

Fuente: Autor del proyecto

¹² Ibíd., p. 15

- **Saldo en bodega:** El segundo factor es el saldo que presenta en bodega. No se puede asignar grandes cantidades a despachar si no existen saldos en bodega, y cuando existen saldos en bodega deben ser distribuidas de acuerdo a su rotación. La información sobre el saldo en bodega la brinda el archivo CBP512A, generado por medio del sistema de bodega.
- **Días de agotados:** Al momento de asignar los máximos y mínimos, se debe tener en cuenta que los productos no lleven demasiados días de agotados. Por norma del área si un producto lleva mas de 90 días de agotados, se le asignan máximo 0, para que no sea considerado como agotado en los pedidos. La información de los productos y días que llevan de agotados se puede obtener del archivo CBP527A, generado por medio del sistema de bodega.
- **Grupo del producto:** Se debe tener en cuenta el grupo del producto, ya que por medio de esta clasificación se puede establecer las características del producto. Existen productos que solo pueden ser distribuidos algunos puntos de venta, y por medio de esta clasificación se pueden identificar; por ejemplo los productos controlados pertenecen al grupo 103.
- **Categoría del producto:** Otro de los factores importantes que se tienen en cuenta es la categoría del producto en ese punto de venta, ya que nos da un índice de cómo es el comportamiento de la rotación en ese punto de venta. Si el producto está presente en la categoría E se le asignan mayores máximos que aquellos, por ejemplo, de categoría C. Las categorías establecidas por la compañía son las siguientes:

Cuadro 4. Categorías de los productos en Copsevir Ltda.¹³

CATEGORIA	DESCRIPCIÓN
E	Excelente rotación (Rotación mayor a 10 unidades por punto de venta, 1120 en toda la sucursal)
A	Alta rotación (Productos que presenten una rotación promedio entre 8 y 10 unidades por punto de venta)
B	Buena rotación (Rotación promedio por punto de venta entre 4-7 unidades por mes)
C	Regular rotación.(Productos que presentan una rotación promedio entre 1-3 unidades por punto de venta)
L	Rotación lenta. (número de unidades vendidas en tres meses igual o inferior al número de puntos de venta de la empresa (112 PDV))
N	Productos nuevos
D	Productos discontinuados, productos que no vuelven a ser distribuidos por la compañía. Generalmente se colocan en esta categoría productos que han tenido una rotación menor a 5 unidades en toda la sucursal en el transcurso del último año.

Fuente: Autor del proyecto

¹³ Ibíd., p. 13

7. DESARROLLO DE LA PRÁCTICA EMPRESARIAL

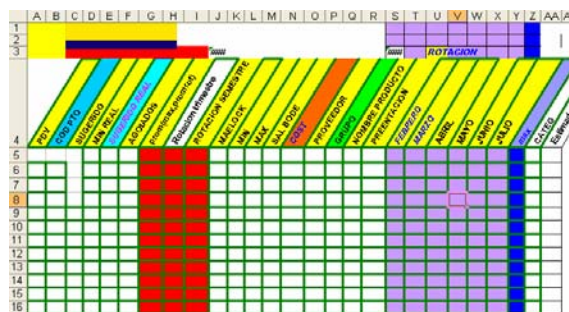
La practica empresarial desarrollada en el área de inventarios de Copservir Ltda. se realizó durante el segundo semestre del año 2008, desde el 16 de junio de 2008 hasta el 17 de Diciembre del mismo año, en el cargo de auxiliar pasante de inventarios.

En el transcurso de la práctica, se desarrollaron diversas actividades encaminadas a mantener un excelente inventario en cada uno de los puntos de venta. Para el desarrollo de las actividades, se utilizaron 6 formatos (4 virtuales y 2 manuales) como herramientas para el logro de los objetivos. Por este motivo antes de comenzar a describir las actividades desarrolladas en la práctica empresarial y los aportes del estudiante en el trabajo de grado, se describirán y explicarán los principales formatos utilizados.

7.1 FORMATOS DE TRABAJO

7.1.1 Formato integrado de sugeridos

Figura 2. Formato Integrado de sugeridos



Este formato permite reunir todos los factores necesarios para la asignación de máximos y mínimos en una sola tabla, gracias a las funciones Buscar V y Buscar H. Lo que hace este formato es extraer la información de los diferentes documentos y mostrarla de forma ordenada y clara. Este formato permite recolectar la siguiente información: días de agotado, rotación, Maelock, mínimo y máximo actual, saldo en bodega, costo del producto, proveedor, categoría del producto, máxima rotación y estimado a sugerir.

7.1.2 Formato saldo mostrador diario

Figura 3. Formato saldo de inventarios

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
1	 OPSERVIR LTDA. COMERCIO DE TIPOVA, MONTA TIPOVA						ZONAS									
2	AREA DE INVENTARIOS															
3	SUCURSAL BUCARAMANGA															
4	FEDERA: Agosto 27, 2008															
5							PLUS	UNICOL TON	UNICOL LOR	UNICOL LOR	UNICOL LOR	PLUS			PLUS	
6							301	302	303	304	320	307	308	309	31	
7	COMBO	PRODUCTO	PRESENTACION	PROVEEDOR	CAT	GP	OPERA	OPERA	OPERA	OPERA	OPERA	OPERA	OPERA	OPERA	OPERA	
8	44225100	PLA SONY ALCA	BLISTER 3 X UNO	ALPAL PER	B	201	-		-			1	1	3	2	
9	28044900	TARGETA PPSAP	UNO X 20000	TELECOM	B	201	-				1	13	1		1	
10	48150700	FIMELLE 20	CAJA X 20 TAP	CONDOMINARIO	B	101	-	2	1	1	2		1	1	1	

Por medio de este formato de Excel, es posible consultar el saldo de los productos en los 112 puntos de venta de la sucursal y en el Centro de Distribución (CEDI). Este formato debe ser actualizado por el auxiliar pasante de inventarios diariamente, utilizando una macro que reúne todas las “Refe” del día anterior y extrae de ellas la información sobre el saldo de cada producto en cada uno de los puntos de venta.

7.1.3 Formato de consulta rotación

Figura 4. Formato de Consulta Rotación

[illegible]

El formato de consulta rotación muestra las ventas mensuales, en unidades, que tuvo un producto en cada punto de venta; es decir, la rotación de ese producto en toda la sucursal. Este formato debe ser actualizado mensualmente por el auxiliar pasante de inventarios.

7.1.4 Formato maelock

Figura 5. Formato maelock

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T		
1	OJO - PRIMERO ABRIR LAS MAELOCK -MAELOCK.CSV- ANTES DE ABRIR PART II- LA CELDA A4 DEBE INICIAR EN EL 301									301	302	303	304	326	307	308	309	310	324	353	313	
2	open open open open open open open open open									301 302 303 304 326 307 308 309 310 324 353 313												
3	Most	1	EST	Max	FECHA			ORD POR	CONCEPTO	ERAMASCA 1	ERAMASCA 2	ERAMASCA 3	ERAMASCA 4	ERAMASCA 5	ERAMASCA 6	ERAMASCA 7	ERAMASCA 8	ERAMASCA 9	ERAMASCA 10	ERAMASCA 11	ERAMASCA 12	ERAMASCA 13
5	301	99200800	8	BORRAR	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
6	301	99000200	A	ACTIVO	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
7	301	10050300	A	ACTIVO	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
8	301	21433800	A	ACTIVO	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
9	301	21060300	A	ACTIVO	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
10	301	26754200	A	ACTIVO	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
11	301	25025800	A	ACTIVO	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
12	301	18293100	A	ACTIVO	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A

Este formato maneja la base de datos de los productos que están bloqueados para algunos o todos los puntos de venta. Permite bloquear productos que son vectorizados y que no pueden ser distribuidos para algunos o todos los puntos de venta, de esta forma se controla el despacho de mercancía que no debe ser distribuida a ciertos puntos de venta.

7.1.5 Formatos de sugeridos

- Formato antiguo escrito

Cuadro 5. Formato antiguo de sugeridos

FORMATO DE CONTROL DE SUGERIDOS							
FECHA	PDV	U. FAL	L. FAL	PAQUETE	CODIGO	MIN-MAN	CONFIRMA
22/08/08	322	X			123456	5-6	Alberto
22/08/08	354			X			Jhon

Por medio del formato escrito de sugeridos se lleva el control sobre los archivos de máximos y mínimos modificados diariamente. Este formato se llena a mano y debe ser tabulado a fin de mes para la presentación del informe de sugeridos.

- Nuevo formato

FIGURA 6. Nuevo formato Virtual para sugeridos

CONTROL DE ENVIO DE ARCHIVOS X PAQUETES																																	
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31																																	
40	346	BELLO	17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
41	347	ENVIGADO 1	17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
42	348	ENVIGADO 2	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
43	351	ENVIGADO 3	21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
44	350	GRAPDITA	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
45	351	ITAGUI	14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
46	352	LA CEJA	16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
47	353	MEDELLIN 1	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
48	354	MEDELLIN 2	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
49	355	MEDELLIN 3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
50	356	MEDELLIN 4	22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
51	357	MEDELLIN 5	21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
52	358	MEDELLIN 6 (POBLADO)	29	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
53	359	MEDELLIN 7	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
54	361	MEDELLIN 8	27	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
55	362	MEDELLIN 9	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
56	363	MEDELLIN 10	16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
57	364	MEDELLIN 11	14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
58	365	MEDELLIN 12 (EL POBLA)	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
59	366	PUERTO BERRIO	18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
60	367	PUERTO BERRIO 2	17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
61	368	RIO NEGRO	21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
62	369	RIONEGR0 2	22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
63	369	YARUMAL	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
64	370	YARUMAL 2	20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Este formato fue creado en el transcurso de la práctica empresarial con el fin de llevar un control virtual sobre el envío de archivos sugeridos. Por medio de este formato para sugeridos, se puede llevar un registro y a su vez ir tabulando los resultados, facilitando la elaboración del informe mensual de sugeridos.

7.1.6 FORMATO DE TRANSFERENCIAS

Figura 7. Formato de control de transferencias

FORMATO DE CONTROL DE TRANSFERENCIAS										
SUCURSAL: Bucaramanga			AREA: Inventarios			CARGO: Auxiliar Practicante Inventarios				
DOC	COD	ORIG	DEST	#	PRODUCTO	DIAPEDIDO	LLEGADA	SALIDA	RECIBE	HORA

Es muy importante para el área de Inventarios llevar un registro sobre todas las transferencias que son solicitadas telefónicamente por los puntos de venta, ya que en muchos de los casos se presentan problemas e inconsistencias en las transferencias, y por medio de este formato es posible llevar un orden y control en el proceso, desde el momento que sale el producto del punto de venta origen hasta que llega al punto de venta destino.

7.2 ACTIVIDADES DESARROLLADAS DURANTE LA PRÁCTICA EMPRESARIAL

Debido a la variación constante de la demanda y a las diferentes necesidades que los clientes exigen diariamente, se crea la necesidad de modificar diariamente los máximos y mínimos de los productos en cada uno de los puntos de venta de la sucursal, buscando encontrar el equilibrio entre inventario y demanda. De acuerdo a esta necesidad se desarrollan la mayor parte de las actividades que ejerce el auxiliar pasante de inventarios durante su práctica empresarial.

7.2.1 Actualizar diariamente los archivos y formatos.

Diariamente, antes de iniciar las actividades del puesto de trabajo, el auxiliar pasante de inventarios debe descargar y actualizar los archivos: “refes” y “maestras” de todos los puntos de venta, saldo en bodega, días de agotados, maelock. Después de tener actualizado estos archivos se procede actualizar el formato integrado de sugeridos y consulta de saldos, para poder iniciar las actividades diarias desarrolladas en la práctica empresarial. Esta actividad contribuye en el cumplimiento de los objetivos sobre el adecuado manejo que se debe tener en cada uno de los formatos y en asignar mínimos y máximo ideales de acuerdo a las necesidades.

Cuadro 6. Seguimiento a compromiso de actualización de archivos y formatos

INDICADOR	TABLA DE COMPROMISOS			
	META	CUMPLIDO	INCUMPLIDO	RESULTADO
Días de actualización con respecto al total de días de la práctica.	Actualizarlos todos los días de la práctica empresarial.	Se cumplió satisfactoriamente con la actualización de archivos y formatos todos los días de la práctica.	Ningún día.	Se cumplió el 100% de la meta esperada para esta actividad.

Fuente: Autor del proyecto

7.2.2 Revisión diaria de sugeridos (Ufaltantes, Lfaltantes y paquetes de ventas).

Cada vez que los administradores de puntos de venta detectan la necesidad de cambiar los mínimos y máximos, generan un listado con los productos que consideran deben ser modificados y los envía al área de inventarios por medio del FTP Commander, para que sean revisados, analizados y modificados de acuerdo a su conveniencia. Estas sugerencias de modificación pueden ser enviada de 3 formas al área de inventarios: Ufaltante, Lfaltante y por paquete de ventas.

Diariamente, el auxiliar pasante de inventarios debía revisar los archivos enviados por los administradores de los puntos de venta, con el fin de analizarlos y realizarles las acciones correctivas y preventivas a los mínimos y máximos. Esta actividad contribuye en el cumplimiento de los objetivos sobre la identificación de productos que necesitan modificaciones, y asignación de mínimos y máximos ideales de acuerdo a las necesidades.

La siguiente tabla muestra la cantidad de sugeridos revisados durante el transcurso de la practica empresarial

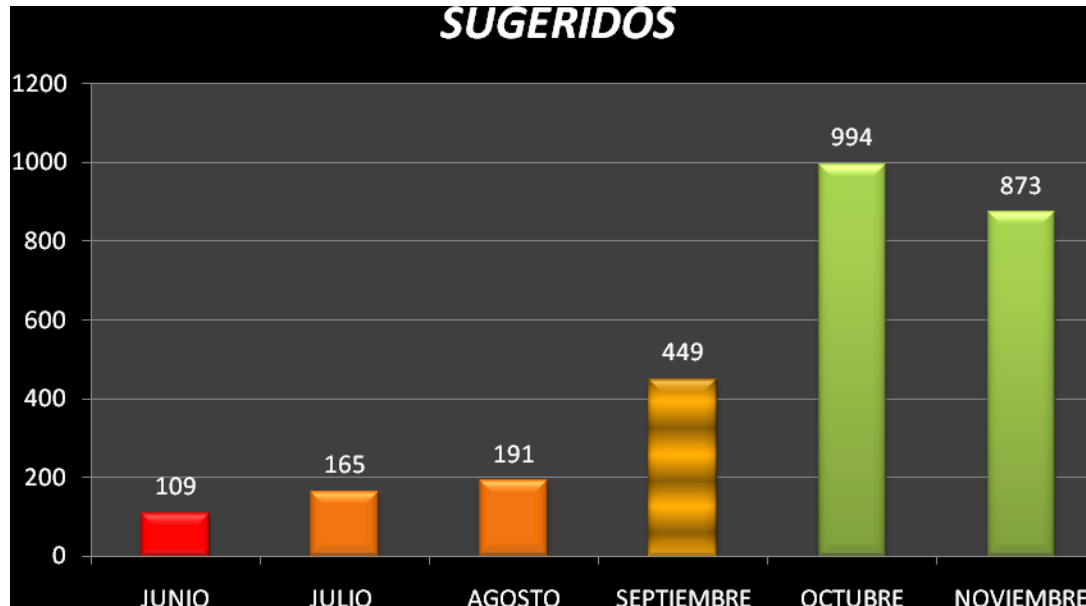
Tabla 1. Seguimiento a compromiso de revisión diaria de sugeridos.

MES	SUGERIDOS REVISADOS	% CAMBIO
JUNIO 2008	109	
JULIO 2008	165	+51.4%
AGOSTO 2008	191	+15.8%
SEPTIEMBRE 2008	449	+135.1%
OCTUBRE 2008	994	+121.4%
NOVIEMBRE 2008	873	-12.2%
Total	2781	

Fuente: Informes de sugeridos realizados por el pasante universitario.

A continuación se presenta la gráfica en donde se muestra el comportamiento de la cantidad de archivos revisados en el transcurso de la práctica empresarial.

Figura 8. Seguimiento de sugeridos revisados durante la práctica empresarial.



Durante el transcurso de la práctica empresarial la cantidad de sugeridos revisados aumento en un 701%. Diariamente la cantidad de sugeridos revisados aumento de 6 a 44 aproximadamente. A pesar de la disminución presentada durante el mes de Noviembre, se observa la tendencia de aumento.

A partir del mes de septiembre, mes en el cual la sucursal Bucaramanga recibió la zona Medellín, la cantidad de sugeridos aumento de forma significativa. Esto se debe principalmente al trabajo que se realizó en la zona Medellín, con el propósito de equilibrar sus inventarios de acuerdo a las políticas y exigencias de la sucursal.

El total de sugeridos revisados durante la práctica empresarial es de 2781, lo que nos da un promedio de 23 sugeridos revisados diariamente (20 días al mes).

7.2.3 Realizar el informe de sugeridos mensualmente.

El informe de sugeridos es un archivo generado mensualmente por el auxiliar pasante de inventarios, con el fin de mostrar al comité los resultados sobre los archivos sugeridos enviados desde los puntos de venta. De este informe se permite analizar los puntos de ventas y las zonas con mayor y menor cantidad de sugeridos enviados.

Cuadro 7. Seguimiento a compromiso de realizar el informe de sugeridos mensualmente

TABLA DE COMPROMISOS				
INDICADOR	META	CUMPLIDO	INCUMPLIDO	RESULTADO
Total de informes realizados sobre total de meses de práctica empresarial.	Realizar 6 informes de sugeridos, cumpliendo con el 100% del indicador.	Se realizaron satisfactoriamente los 6 informes de sugeridos durante los 6 meses de práctica empresarial	Ningún mes	Se cumplió el 100% de la meta esperada para esta actividad.

Fuente: Autor del proyecto

A continuación se muestran los informes de sugeridos presentados durante la práctica empresarial:

- Informe de sugeridos junio de 2008

Figura9. Pantallazo del informe sugeridos mes de Junio 2008

Zone	Total
Zone 1	30
Zone 2	11
Zone 3	11
Zone 4	11
Zone 5	11
TOTAL	100

El total de archivos revisados durante el mes de junio fue de 109. Este indicador muestra la cantidad de archivos que eran revisados al inicio de la práctica empresarial.

- Informe de sugeridos julio de 2008

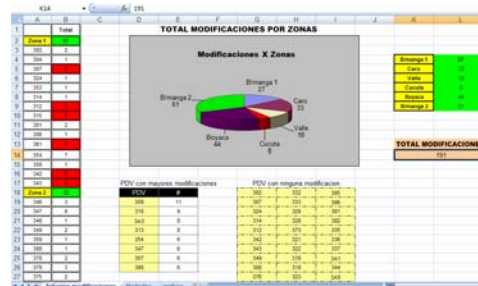
Figura 10. Pantallazo del informe sugeridos mes de Julio 2008

Zona	Modificaciones
Zona 1	17
Zona 2	10
Zona 3	10
Zona 4	10
Zona 5	10
Zona 6	10
Total	165

El informe de sugeridos del mes de Julio muestra una aumento del **51%** en la cantidad de sugeridos revisados, ya que se pasó de revisar 109 en el mes de junio a 165 en Julio.

- Informe de sugeridos agosto de 2008

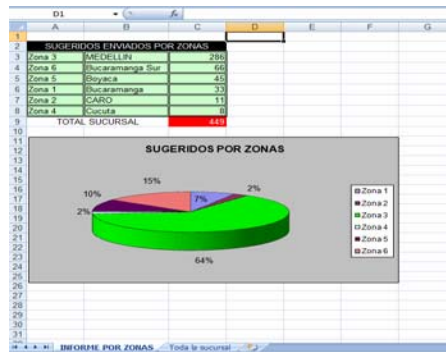
Figura 11. Pantallazo del informe sugeridos mes de Agosto 2008



El informe de sugeridos del mes de agosto fue mejorado; ya que adicional al total de sugeridos enviados de cada zona, muestra un gráfico por zonas, una tabla que indica los 8 puntos de venta con mayores sugeridos enviados y otra que muestra los que no enviaron ningún sugerido en todo el mes. El total de sugeridos revisados fue de 191, y a pesar que hubieron 3 días hábiles menos de trabajo (festivos), la cantidad aumento en un **15.8%**.

- Informe de sugeridos septiembre de 2008

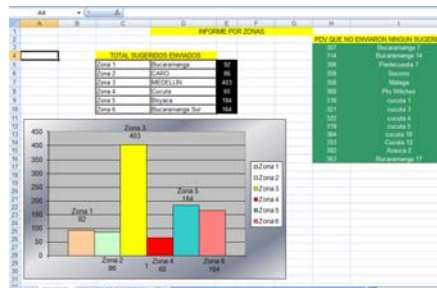
Figura 12. Pantallazo del informe sugeridos mes de septiembre 2008



El mes de septiembre la sucursal Bucaramanga recibió la zona Medellín, este cambio se ve reflejado notablemente en los 449 sugeridos revisados durante el mes, representando un aumento del **135%** con respecto al mes anterior. Este aumento se presentó debido al trabajo realizado en la nueva zona Medellín, ya que con el fin de ajustar sus inventarios con respecto a las políticas y exigencias de la sucursal, los mínimos y máximos de los productos fueron modificados de forma notoria.

- Informe de sugeridos octubre de 2008

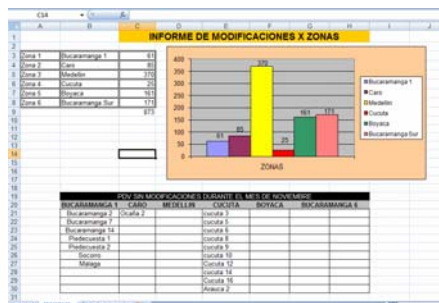
Figura 13. Pantallazo del informe sugeridos mes de octubre



El mes de octubre se muestra como el mes de mayor trabajo en sugeridos; ya que se realizó un total de 994 sugeridos, mostrando un aumento del 121.4% con respecto al mes anterior y una mejora del 812% con respecto al mes de inicio de la practica empresarial.

- Informe de sugeridos noviembre de 2008

Figura 14. Pantallazo del informe sugeridos mes de noviembre



El informe del mes de noviembre muestra una disminución del 12.2% en la cantidad de archivos revisados con respecto al mes anterior, pero si lo comparamos con el aumento del 701% con respecto al inicio de la práctica empresarial, se observa una clara tendencia de mejora en la cantidad de archivos revisados, estando por encima del promedio que se venía presentando en la sucursal. Esto demuestra el trabajo realizado por el auxiliar pasante de inventarios con respecto a la revisión de archivos sugeridos.

7.2.4 Reubicación telefónica de mercancía

Existen ocasiones en las cuales los puntos de venta solicitan productos agotados en bodega, y como solución a esta situación el auxiliar pasante de inventarios se encarga de conseguirlos telefónicamente con los otros puntos de venta. Cuando el producto está presente en varios puntos de venta, se busca el que presenta menor rotación; ya que de esta forma se genera un beneficio mutuo. Esta actividad contribuye en el objetivo de brindar soluciones a los puntos de venta cuando no existe saldo en bodega de productos solicitados.

Otro tipo de reubicación telefónica realizada en la práctica empresarial, se realizaba cuando existían productos quietos (baja o nula rotación) en los puntos de venta y los administradores, por medio del auxiliar pasante de inventarios, buscaban la reubicación del producto. En estos casos se procede a verificar los puntos de venta con buena

rotación del producto, y notificar al administrador de punto de venta si está dispuesto a colaborar con la venta del producto.

A continuación se muestran la cantidad de reubicaciones realizadas en la práctica:

Tabla 2 . Reubicación telefónica de productos agotados

REUBICACIONES				
MES	Solicitadas	Realizadas	No realizadas	% Positivas
JUNIO	15	12	3	80%
JULIO	11	10	1	91%
AGOSTO	18	16	2	89%
SEPTIEMBRE	27	22	5	82%
OCTUBRE	23	19	4	83%
NOVIEMBRE	34	28	6	82%
Total	128	107	21	84%

Fuente: Formato de transferencias Copsevir Ltda.

Los resultados del total de reubicaciones realizadas reflejan un nivel de cumplimiento del 84% en el transcurso de la práctica empresarial. En cuanto a las reubicaciones de los productos quietos se observó lo siguiente:

Tabla 3. Reubicación telefónica de productos quietos

REUBICACIONES				
MES	Solicitadas	Realizadas	No realizadas	% Positivas
JUNIO	8	5	3	63%
JULIO	10	6	4	60%
AGOSTO	9	5	3	56%
SEPTIEMBRE	15	10	5	67%
OCTUBRE	12	8	4	67%
NOVIEMBRE	14	8	6	57%
Total	68	42	25	62%

Fuente: Formato de transferencias Copsevir Ltda.

El nivel de cumplimiento de la reubicación telefónica de los productos quietos fue de solo el 62%. Este indicador es bajo debido a que generalmente la reubicación era solicitada en productos próximos a vencer, y esos productos eran más complicados de reubicar y vender.

Para llevar un control sobre las transferencias y reubicaciones telefónicas desde la oficina de inventarios, se utiliza el formato de control de transferencias

7.2.5 Control en el despacho de mercancía adicional.

En algunas ocasiones, los puntos de venta solicitaban despachos de unidades adicionales a las enviadas por el sistema. Esto se presentaba cuando se tiene un pedido especial, que excede las cantidades del máximo. Esta situación debe ser analizada por el auxiliar pasante de inventarios, y autorizada por el analista de inventarios. De ser conveniente el pedido, se da la orden a bodega en despachar las unidades que se consideren necesarias.

Cuadro 8. Seguimiento a compromiso de controlar el despacho de mercancía adicional

TABLA DE COMPROMISOS				
INDICADOR	META	CUMPLIDO	INCUM- PLIDO	RESULTADO
Realizar los análisis correspondientes cada vez que se solicitara un despacho adicional.	El objetivo de este indicador es realizar el análisis correspondiente siempre que se solicitara.	Se realizaron satisfactoriamente los análisis correspondientes cada vez que fue solicitado.	Ninguna situación.	Se cumplió el 100% de la meta esperada para esta actividad.

Fuente: Autor del proyecto

7.2.6 Analizar los agotados en los puntos de venta

Una de las principales funciones del auxiliar pasante de inventarios era analizar los agotados en los puntos de venta de la sucursal. Esta actividad contribuyó en el cumplimiento de los siguientes objetivos: revisar mensualmente los máximos de los puntos de venta con mayor cantidad de agotados, identificar productos que necesiten modificación de máximos y mínimos, y asignar mínimos y máximos ideales de acuerdo a las necesidades que el mercado exige.

Debido a la dificultad de realizar este análisis a cada uno de los puntos de venta de la sucursal, los análisis se realizaban de acuerdo a las siguientes situaciones:

- Sugerencia del administrador de punto de venta: En estos casos se le informaba al área de inventarios la necesidad de revisar sus agotados, ya que notaban grandes agotados en su punto de venta. En estos casos el auxiliar pasante de inventarios procedía a realizar el análisis respectivo a ese punto de venta.

Cuadro 9. Seguimiento a compromiso de analizar los agotados por sugerencia del administrador

TABLA DE COMPROMISOS				
INDICADOR	META	CUMPLIDO	INCUM- PLIDO	RESULTADO
Total de sugerencias analizadas sobre total de sugerencias solicitadas.	Analizar el 80% de las sugerencias solicitadas.	Se realizaron 12 de las 14 sugerencias solicitadas.	No se realizaron 2 sugerencias solicitadas	Se cumplió con el 85.7%, cumpliendo con la meta esperada para esta actividad.

Fuente: Autor del proyecto

- Informe de agotados: El informe de agotados que se realiza mensualmente, muestra la cantidad de agotados en cada uno de los puntos de venta de la sucursal. De este informe se detectaban los de mayores agotados, y por medio del auxiliar pasante de inventarios se procedía analizar los 5 puntos de venta con mayores agotados.

Cuadro 10. Seguimiento a compromiso de analizar los puntos de venta con mayores agotados

TABLA DE COMPROMISOS				
INDICADOR	META	CUMPLIDO	INCUM- PLIDO	RESULTADO
Total de análisis realizados sobre total de análisis planteados.	Analizar el 80% de los análisis planteados.	Se realizaron 23 de los 30 análisis planteados.	No se realizaron 7 análisis planteados.	Se realizaron el 76.7% de los análisis planteados, fallando la meta propuesta.

Fuente: Autor del proyecto

De los diferentes análisis realizados en el transcurso de la práctica empresarial, se encontró que las principales causas y situaciones por las cuales se presentaban los agotados en los puntos de venta son los siguientes:

- Productos con buena rotación y bajos mínimos-máximos: Existen ocasiones en las cuales productos con una buena rotación no poseen máximos que alcanzan abastecer la demanda del punto de venta. En estos casos se debe encontrar el punto de equilibrio entre demanda-inventario mediante un ajuste en sus mínimos y máximos.

Para solucionar esta situación, el auxiliar abría la REFE del punto de venta analizar y seleccionaba los productos con buena rotación, es decir, productos en las categorías E, A y B. A estos productos se les realizan un análisis y se compara

con el máximo actual, con el fin de encontrar si era el óptimo asignado o si era necesario de una modificación.

- Productos agotados en bodega con máximos asignados: Esta es otra situación frecuente, que se presenta cuando no hay existencia de inventario en bodega y en los puntos de venta se le tiene máximos asignados. Si el producto lleva menos de 90 días de agotado, se le dejan temporalmente los máximos asignados en espera de la llegada de ese producto a bodega, de lo contrario el producto debe ser cerrado (máximo 0) en todos los puntos de venta de la sucursal.
- Productos incluidos en la maelock: Si un producto está incluido en la maelock, la bodega no despacha ese producto así tenga máximos asignados, y será notificado por el sistema como agotado. En estos casos se debe analizar si el producto debe ser cerrado o si debe ser sacado de la maelock, dependiendo de la situación.
- Cuando los despachos mensuales de los puntos de venta no alcanzan abastecer el inventario: Existen puntos de venta que poseen un itinerario de despacho más frecuente que otros; es por esto que en algunos de los casos estos despachos no alcanzan abastecer de forma adecuada el punto de venta, por lo que es necesario de realizar un alza en los máximos de los puntos de venta con menor cantidad de despachos mensuales.

7.2.7 Realizar los informes de agotados

Los informes de agotados muestran las cantidades de productos agotados (unidades) en cada punto de venta mensualmente. Este informe permite identificar los siguientes aspectos para que sean analizados por el área de inventarios:

- Los códigos de mayores agotados en cada punto de venta
- Los puntos de venta con mayor cantidad de agotados

- Zonas de la sucursal con mayor cantidad de agotados
- Categorías de mayores agotados tanto en cada punto de venta como en la sucursal.
- Códigos con problemas en sus máximos y mínimos.

Esta información es analizada por el área de inventarios con el fin de encontrar solución a posibles problemas que se puedan estar presentando en los puntos de venta, y es presentada en el formato para la presentación de informes de excesos y agotados, creado en el transcurso de la práctica empresarial.

Después de generar este informe, el auxiliar de inventarios debe analizar los puntos de venta con mayor cantidad de agotados, con el fin de encontrar las causas de esta situación y disminuir la misma. Este informe contribuye al cumplimiento de los siguientes objetivos: la identificación de productos que necesitan modificaciones de máximos y mínimos, la asignación de mínimos y máximos de acuerdo a las necesidades, y la adecuada forma de utilizar los formatos en el cargo

Cuadro 11. Seguimiento a compromiso de realizar el informe de agotados mensualmente

TABLA DE COMPROMISOS				
INDICADOR	META	CUMPLIDO	INCUMPLIDO	RESULTADO
Total de informes realizados sobre total de meses de práctica empresarial.	Realizar 6 informes de agotados, cumpliendo con el 100% del indicador.	Se realizaron 5 de los 6 informes de agotados en el transcurso de la practica empresarial.	No se realizó el informe de agotados del mes de Junio.	Se realizó el 83.3% de los informes de agotados, sin alcanzar la meta propuesta.

Fuente: Autor del proyecto

A continuación se muestran los informes de agotados presentados durante la práctica empresarial:

- Informe de agotados julio de 2008

Figura 15. Pantallazo del informe de agotados Julio 2008

[illegible]

El informe del mes de Julio muestra un total de 24,796 agotados en toda la sucursal. Los 5 puntos de venta con mayores agotados fueron: los siguientes: Banco 2 (530unds), plus 1 Barranca 4 (487unds), Codazzi 1 (483unds), plus 2 Barranca 5 (447unds) y Puerto Wilches (409unds)¹⁴.

- Informe de agotados agosto de 2008

Figura 16. Pantallazo de informe de agotados Agosto

COPERSERV LTDA - BUCARAMANGA												
NUMERO DE REFERENCIAL POR MOSTRADOR												
AGOSTOS POR CATEGORIA AGOSTO 2008												
COD	MOSTRADOR	A	B	C	D	E	N	L	TOTAL	Puntos		
378	OSTRATAMA 1	26	26	54	0	4	14	20	230	23		
378	OSTRATAMA 2	26	26	54	0	4	14	20	230	23		
378	OSTRATAMA 3	26	26	54	0	4	14	20	230	23		
378	OSTRATAMA 4	26	26	54	0	4	14	20	230	23		
378	OSTRATAMA 5	26	26	54	0	4	14	20	230	23		
378	OSTRATAMA 6	26	26	54	0	4	14	20	230	23		
378	OSTRATAMA 7	26	26	54	0	4	14	20	230	23		
378	OSTRATAMA 8	26	26	54	0	4	14	20	230	23		
378	OSTRATAMA 9	26	26	54	0	4	14	20	230	23		
378	OSTRATAMA 10	26	26	54	0	4	14	20	230	23		
378	OSTRATAMA 11	26	26	54	0	4	14	20	230	23		
378	OSTRATAMA 12	26	26	54	0	4	14	20	230	23		
378	OSTRATAMA 13	26	26	54	0	4	14	20	230	23		
378	OSTRATAMA 14	26	26	54	0	4	14	20	230	23		
378	OSTRATAMA 15	26	26	54	0	4	14	20	230	23		
378	OSTRATAMA 16	26	26	54	0	4	14	20	230	23		
378	OSTRATAMA 17	26	26	54	0	4	14	20	230	23		
378	OSTRATAMA 18	26	26	54	0	4	14	20	230	23		
378	OSTRATAMA 19	26	26	54	0	4	14	20	230	23		
378	OSTRATAMA 20	26	26	54	0	4	14	20	230	23		
378	OSTRATAMA 21	26	26	54	0	4	14	20	230	23		
378	OSTRATAMA 22	26	26	54	0	4	14	20	230	23		
378	OSTRATAMA 23	26	26	54	0	4	14	20	230	23		
378	OSTRATAMA 24	26	26	54	0	4	14	20	230	23		
378	OSTRATAMA 25	26	26	54	0	4	14	20	230	23		
378	OSTRATAMA 26	26	26	54	0	4	14	20	230	23		
378	OSTRATAMA 27	26	26	54	0	4	14	20	230	23		
378	OSTRATAMA 28	26	26	54	0	4	14	20	230	23		
378	OSTRATAMA 29	26	26	54	0	4	14	20	230	23		
378	OSTRATAMA 30	26	26	54	0	4	14	20	230	23		
378	OSTRATAMA 31	26	26	54	0	4	14	20	230	23		
378	OSTRATAMA 32	26	26	54	0	4	14	20	230	23		
378	OSTRATAMA 33	26	26	54	0	4	14	20	230	23		
378	OSTRATAMA 34	26	26	54	0	4	14	20	230	23		
378	OSTRATAMA 35	26	26	54	0	4	14	20	230	23		
378	OSTRATAMA 36	26	26	54	0	4	14	20	230	23		
378	OSTRATAMA 37	26	26	54	0	4	14	20	230	23		
378	OSTRATAMA 38	26	26	54	0	4	14	20	230	23		
378	OSTRATAMA 39	26	26	54	0	4	14	20	230	23		
378	OSTRATAMA 40</											

¹⁴ Datos proporcionados por el área de inventarios

Con respecto a los puntos de venta de mayores agotados en el mes anterior (Julio), se observaron los siguientes cambios:

	PDV	JULIO	AGOSTO	% CAMBIO
1.	BANCO 2	530	347	-34.5
2.	PLUS 1 BARRANCA 4	487	349	-28.3
3.	CODAZZI 1	483	618	+28
4.	PLUS 2 BARRANCA 5	447	324	-27.5
5.	PUERTO WILCHES	409	282	-31.1

De los 5 puntos de venta, 4 disminuyeron sus agotados entre un 25 y 35%, mientras que Codazzi 1 aumento sus agotados en un 28%

- Figura 17. Pantallazo de informe de agotados septiembre 2008

[illegible]

¹⁵ Datos proporcionados por el área de inventarios

En el mes de septiembre el total de agotados de la sucursal fue de 27.768 unidades, es decir aumentó en un 26.4% con respecto al mes anterior (agosto). Este aumento se debe a la cantidad de agotados que generó la nueva zona Medellín en la sucursal. Esta zona presentó 7158 unidades, representando el 25.8% del total de agotados de la sucursal.

Los 5 puntos de venta con mayores agotados en el mes de septiembre fueron: plus 2 Barranca 5 (534 unds), Plus 1 Barranca 4 (504 unds), Cúcuta 16 (442 unds), Arauca 1 (417 unds) y Cúcuta 8 (417 unds)¹⁶.

Con respecto a los puntos de venta de mayores agotados en el mes anterior (Agosto), se observaron los siguientes cambios:

Tabla 5. Agotados agosto-septiembre

	PDV	AGOSTO	SEPTIEMBRE	% CAMBIO
1.	Codazzi 1	618	N/A	N/A
2.	ARAUCA 1	532	417	-21.6%
3.	ARAUCA 2	506	368	-27.3%
4.	BARRANCA 6	432	324	-25%
5.	SOGAMOSO 6	387	243	-37.2%

Fuente: Informe de agotados agosto y septiembre

El punto de venta Codazzi cambio de sucursal en el mes de septiembre, por lo cual no se tienen datos de este punto de venta en el mes de septiembre. Los 4 puntos de venta restantes disminuyeron sus agotados entre un 20% y 40%.

¹⁶ Datos proporcionados por el área de inventarios

- Informe de agotados octubre de 2008

Figura 18. Pantallazo de informe de agotados octubre de 2008

Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio	Total
101	PLUS 2 BARRANCA 5	UNIDAD	535	770.00	411,950.00
102	PLUS 1 BARRANCA 4	UNIDAD	430	770.00	331,100.00
103	Cúcuta 16	UNIDAD	297	770.00	228,810.00
104	Arauca 1	UNIDAD	652	770.00	502,240.00
105	Cúcuta 8	UNIDAD	347	770.00	267,190.00
Total general			1,107	1,107.15	1,107,150.00

La cantidad de agotados generados por la sucursal Bucaramanga en el mes de Octubre fue de 22.990 unidades, es decir, disminuyó un **17.2%** con respecto al mes de septiembre. Los 5 puntos de venta con mayor cantidad de agotados en el mes de octubre fueron: Arauca 1 (652 unds), Barranca 3 (443 unds), Plus 1 Barranca 4 (430 unds), Plus 2 Barranca 5 (407 unds) y Plus Envigado 1 (366 unds)¹⁷.

En cuanto a los agotados del mes de septiembre, se observan los siguientes cambios:

Tabla 6. Agotados septiembre-octubre

	PDV	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	% CAMBIO
1.	PLUS 2 BARRANCA 5	535	407	-23.9%
2.	PLUS 1 BARRANCA 4	504	430	-14.7%
3.	Cúcuta 16	442	297	-32.8%
4.	Arauca 1	417	652	+56.4%
5.	Cúcuta 8	417	347	-16.8%

Fuente: Informes de agotados septiembre y octubre

De los 5 puntos de venta, 4 disminuyeron sus agotados entre un 14% y un 33%, mientras que Arauca 1 aumento en 56.4%. Por este gran aumento presentado en Arauca 1 se

¹⁷ Datos proporcionados por el área de inventarios

- Informe de agotados noviembre de 2008.

[illegible]

Debido al excesivo aumento de agotados que presentó la sucursal en el mes de noviembre, el área de inventarios estableció un plan de revisión de máximos y mínimos a todo punto que tuviera más de 500 unidades de agotados. Con este parámetro establecido fueron revisados los mínimos y máximos de 19 puntos de venta. Se estableció 500 unidades como límite ya que observando los anteriores informes de agotados se concluyó que a partir de esta cantidad era posible que los puntos de venta presentaran problemas a la hora de brindar el mejor servicio a los clientes.

¹⁸ Datos proporcionados por el área de inventarios

Tabla 7. Agotados octubre-noviembre

	PDV	OCTUBRE	NOVIEMBRE	% CAMBIO
1.	Arauca 1	652	533	-18.3
2.	Barranca 3	443	605	+36.6
3.	Plus 1 Barranca 4	430	882	+105.1
4.	Plus 2 Barranca 5	407	847	+108.1
5.	Plus Envigado 1	366	641	+75.1

Fuente: Informes de agotados octubre y noviembre

A pesar de la disminución que presentó Arauca 1, se evidencia el problema de agotados que presentó la sucursal en el mes de Noviembre, y por el cual fueron sometidos 19 puntos de venta a revisión de máximos y mínimos, dentro de los cuales se revisaron estos 5 puntos de venta. No es posible evidenciar los cambios que fueron realizado a estos puntos de venta ya que el informe de agotados de Diciembre fue presentado después que culminó la práctica empresarial.

7.2.8 AUMENTAR LOS MÍNIMOS Y MÁXIMOS EN LOS PUNTOS DE VENTA QUE SE DISMINUYÓ EL ITINERARIO DE DESPACHO MENSUAL

Cuadro 12. Seguimiento de aumento de máximos a PDV que disminuyeron su itinerario de despacho mensual

TABLA DE COMPROMISOS				
INDICADOR	META	CUMPLIDO	INCUM- PLIDO	RESULTADO
Total de puntos de venta analizados sobre total de puntos de venta cuyos itinerarios disminuyeron.	Analizar el 80% de los puntos de venta cuyos itinerarios disminuyeron	Se realizaron 15 de los 17 análisis planteados	No se realizaron 2 análisis planteados.	Se realizaron el 88.2% de los análisis planteados, alcanzando la meta propuesta.

Fuente: Autor del proyecto

Mensualmente el jefe de bodega distribuye la cantidad de despachos mensuales que va a realizar para cada punto de venta de acuerdo, principalmente, a las ventas que tuvieron el mes anterior. Es por esto que mensualmente la frecuencia de envío de pedido a cada punto de venta varía, unos aumentan y otros disminuyen.

En el caso de los puntos de venta que se les disminuye los despachos, les afecta negativamente el inventario y el nivel de satisfacción que se tiene con el cliente. Es por esto que el departamento de inventarios debe nivelar esta situación con el fin de evitar el desabastecimiento en esos puntos de venta. Para resolver esta situación el auxiliar pasante de inventarios debe tomar los códigos de mayor rotación en los últimos 6 meses (categorías A, E, B y C) y realizarles el alza de máximos y mínimos que se crea conveniente para abastecer de forma adecuada la demanda en ese punto de venta.

Para realizar este alza de máximos se tienen en cuenta los factores que generalmente se analizan en las modificaciones de máximos y mínimos, los cuales son: rotación trimestral y mensual, días de agotados, saldos en bodega, tipo de producto (controlados y nevera solo se envían una vez por semana). Igualmente se tiene en cuenta que tan significativo fue la disminución, ya que si por ejemplo la reducción de frecuencia es de un solo despacho por mes, el alza de máximos es mínima comparado con otro que fuera reducido a 4 despachos por mes.

Esta actividad desarrollada durante la práctica empresarial contribuye en el cumplimiento de los siguientes objetivos planteados: identificar productos que necesiten modificaciones de máximos y mínimos en los puntos de venta de la sucursal y asignar mínimos y máximos ideales de acuerdo a las necesidades que el mercado exige.

7.2.9 Realizar el informe de excesos mensualmente

Cuadro 13. Seguimiento a compromiso de realizar el informe de agotados mensualmente

TABLA DE COMPROMISOS				
INDICADOR	META	CUMPLIDO	INCUMPLIDO	RESULTADO
Total de informes realizados sobre total de meses de práctica empresarial.	Realizar 6 informes de excesos, cumpliendo con el 100% del indicador.	Se realizaron 5 de los 6 informes de excesos en el transcurso de la práctica empresarial.	No se realizó el informe de excesos del mes de Junio.	Se realizó el 83.3% de los informes de agotados, sin alcanzar la meta propuesta.

Fuente: Autor del proyecto

El informe de excesos muestra la cantidad de excesos (en dinero) que cada punto de venta tiene al finalizar cada mes. Este informe contribuye en el desarrollo de los objetivos sobre la identificación de puntos de venta que necesitan modificaciones de máximos y mínimos y en la asignación de mínimos y máximos ideales de acuerdo a las necesidades del mercado.

Este informe permite identificar los siguientes aspectos importantes para el área de inventarios:

- Los códigos o productos que generan mayor cantidad de excesos de la sucursal.
- Los puntos de venta que tienen mayor cantidad de excesos en la sucursal.
- Las zonas de mayor cantidad de excesos de la sucursal.
- Las categorías con mayor cantidad de excesos en cada punto de venta.

Esta información recolectada es analizada por el área de inventarios con el fin de encontrar solución a posibles problemas que se puedan estar presentando con algunos productos o en algún punto de venta.

- Informe de excesos Julio de 2008

Figura 20. Pantallazo de informe de excesos Julio de 2008

MIDW		RESULTS RESULTS										TOTALS				
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
325	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
326	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
327	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
328	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
329	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
330	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
331	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
332	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
333	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
334	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
335	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
336	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
337	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
338	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
339	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
340	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
341	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
342	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
343	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
344	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
345	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
346	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
347	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
348	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
349	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
350	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
351	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
352	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
353	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
354	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
355	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
356	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
357	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
358	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
359	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
360	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
361	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
362	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
363	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
364	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
365	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
366	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
367	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
368	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
369	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
370	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
371	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
372	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
373	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
374	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
375	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
376	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
377	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
378	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
379	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
380	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
381	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
382	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
383	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
384	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
385	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
386	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
387	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
388	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
389	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
390	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
391	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
392	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
393	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
394	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
395	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
396	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
397	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
398	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
399	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
400	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
401	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
402	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
403	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
404	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
405	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
406	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
407	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
408	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
409	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
410	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
411	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
412	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
413	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
414	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
415	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
416	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
417	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
418	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
419	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
420	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
421	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
422	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
423	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3						374	1013680.89		
424	1000000 D	0	0	0	0	3057.1	10701.3									

Para el mes de julio, la cantidad de exceso presente en toda la sucursal fue de \$935'143.772. Los 5 puntos de venta con mayor cantidad de excesos fueron: Duitama 5 (\$39'505.318), Duitama 4 (\$34'450.729), Tunja 6 (\$19'712.349), Sogamoso 5 (\$18'418.484) y Cucuta 15 (\$18'049.600)¹⁹.

- Informe de excesos Agosto de 2008

Figura 21. Pantallazo de informe de excesos Agosto de 2008

COOPERVIR LTDA - BUCARAMANGA												
NUMERO DE REFERENCIA POR MOSTRADOR												
EXCELOS POR CATEGORIA AGOSTO 2006												
COD	SUBMOTRADOR	A	B	C	D	E	F	G	H	I	TOTAL	Percent
001	THUBA A	51.824.471	1.153.793	5.522.511	8.975.000	9.745.700	1.584.800	8.836.861	2.235.860	2.235.860	58.949.096	20,38
001	THUBA B	5.826.181	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA C	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA D	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA E	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA F	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA G	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA H	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA I	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA J	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA K	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA L	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA M	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA N	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA O	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA P	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA Q	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA R	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA S	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA T	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA U	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA V	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA W	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA X	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA Y	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA Z	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA AA	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA AB	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA AC	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA AD	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA AE	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA AF	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA AG	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA AH	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA AI	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA AJ	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA AK	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA AL	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA AM	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA AN	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA AO	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA AP	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA AQ	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA AR	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA AS	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA AT	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA AU	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA AV	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA AW	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA AX	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA AY	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA AZ	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA BA	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA BB	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA BC	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA BD	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA BE	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA BF	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA BG	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA BH	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA BI	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA BJ	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA BK	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA BL	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA BM	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA BN	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA BO	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA BP	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA BQ	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA BR	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA BS	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930	1.226.488	1.226.488	1.226.488	1.226.488	13.848.370	5,00
001	THUBA BT	5.760.000	1.094.125	1.094.125	4.580.930	4.580.930						

Para el mes de agosto, el total de excesos en toda la sucursal aumento en un **17.6%**, ya que pasó de \$935'143.772 a \$1'099.399.123. Esta situación se presentó principalmente a que el mes de Agosto es el mes de Aniversario de Drogas la Rebaja, por lo que en este mes se presentan grandes ofertas, descuentos, incentivos y promociones. Por este motivo

¹⁹ Datos proporcionados por el área de inventarios

[illegible]

Para el mes de septiembre el trabajo realizado con respecto a los excesos de la sucursal se enfocó directamente en dos zonas, la zona Boyacá y la nueva zona Medellín. La primera debido a los problemas presentados en los últimos meses, y con respecto a la zona Medellín se pudo constatar en un informe parcial de excesos y agotados realizado el 12 de septiembre que esta zona tenía hasta el momento un excesos total de \$523,538,911, lo cual representaba en ese momento aproximadamente el 50% del total de excesos de la sucursal. Se debe aclarar que este gran exceso viene transferido de la sucursal anterior, por lo cual el área de inventarios sucursal Bucaramanga debía equilibrar estos excesos para que se adaptaran a las políticas de la sucursal.

En septiembre los excesos del mes fueron de \$1,058,723,979; es decir, **3.7%** menos con respecto al mes anterior (agosto). A pesar que los excesos de la nueva zona Medellín eran muy altos, se logro identificar a tiempo esta situación y corregirla hasta el punto de lograr disminuir este indicador. Los 5 puntos de venta con mayores excesos en la sucursal fueron: Medellín 1 (\$31,860,496), Medellín 12 (\$29,749,906), Medellín 10(\$23,703,053), Plus 2 Bucaramanga 15 (\$21,432,192), Medellín 9 (\$21,032,086)²⁰.

Observando los puntos de venta con mayores excesos de septiembre se evidencia el impacto que ocasionó la nueva zona Medellín en la sucursal; ya que de los 5 puntos de venta con mayores excesos, 4 pertenece a esta zona.

Con respecto a los 5 puntos de venta con mayores excesos en el mes anterior (Agosto), se puede observar lo siguiente:

Tabla 9. Excesos agosto-septiembre

	PDV	AGOSTO	SEPTIEMBRE	% CAMBIO
1.	Duitama 5	\$43,057,854	\$19,586,064	-54.5
2.	Duitama 4	\$37,357,985	\$18,146,086	-51.4
3.	Tunja 6	\$23,316,045	\$9,998,872	-57.1

²⁰ Datos proporcionados por el área de inventarios

excesos del mes de octubre, aumentando el inventario en las droguerías más grandes (Plus) pero a su vez disminuyendo aquellas en las cuales los excesos eran altos e innecesarios.

Con respecto a los puntos de venta de mayores excesos en septiembre se pueden observar los siguientes cambios.

Tabla 10. Excesos septiembre-octubre

	PDV	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	% CAMBIO
1.	Medellín 1	\$31,860,496	\$18,536,648	-41.8%
2.	Medellín 12	\$29,749,906	\$17,657,286	-40.6%
3.	Medellín 10	\$23,703,053	\$13,161,618	-44.5%
4.	Plus Bucaramanga 15	\$21,432,192	\$26,958,823	+25.8%
5.	Medellín 9	\$21,032,086	\$26,270,850	+24.9%

Fuente: Informes de excesos septiembre-octubre

Los 3 puntos de venta con mayores excesos en el mes de septiembre, pertenecientes a la zona Medellín, disminuyeron sus excesos entre un 40 y 45%, mientras que las droguerías Plus Bucaramanga 15 y Medellín 9 aumentaron sus excesos entre 24% y 26%. El aumento de los excesos en Plus Bucaramanga 15 se debe a que esta droguería trabaja las 24 horas del día, por lo cual debe tener un inventario de seguridad mayor al resto. Con respecto a Medellín 9, en el mes anterior (septiembre) se observó que era uno de los puntos de venta con mayores ventas, y a su vez el de mayor transferencias positivas (T+) en la zona Medellín, por lo cual se decide aumentar sus máximos con el fin de disminuir la cantidad de transferencias en la zona y mantener su tendencia de ventas.

- Informe de excesos noviembre de 2008

Figura 24. Pantallazo del informe de excesos octubre de 2008

EXCESOS		TOTAL EXCESOS		EXCESOS POR CATEGORIA	
ITEM	VALOR	ITEM	VALOR	CATEGORIA	VALOR
EXCESO 1	\$ 1,203,502,616	TOTAL EXCESOS	\$ 1,203,502,616	BUCARAMANGA	\$ 25,933,434
EXCESO 2	\$ 25,933,434			MEDALLIN	\$ 25,925,669
EXCESO 3	\$ 24,874,035			BUCARAMANGA 15	\$ 24,874,035
EXCESO 4	\$ 24,269,697			MEDALLIN 1	\$ 24,269,697
EXCESO 5	\$ 21,582,507			DUITAMA 5	\$ 21,582,507
TOTAL EXCESOS	\$ 1,203,502,616				

En el mes de noviembre la sucursal tuvo un exceso total de \$1,203,502,616; aumentando sus excesos en un **16%**. Este aumento de los excesos se debe, principalmente, al incremento de máximos y mínimos que realizó el área de inventarios en la sucursal, con el fin de crear un inventario de seguridad que permita controlar el aumento en ventas que presenta la compañía en esta época final de año. Por medio de este aumento a sus máximos se brinda una mayor disponibilidad de los productos en cada uno de los puntos de venta, garantizando la satisfacción de los clientes.

En el mes de noviembre los 5 puntos de venta con mayores excesos fueron: Plus 1 Bucaramanga 8 (\$ 25,933,434), Medellín 9 (\$ 25,925,669), Plus 2 Bucaramanga 15 (\$ 24,874,035), Medellín 1 (\$ 24,269,697) y Duitama 5 (\$ 21,582,507)²¹. A pesar que los primeros 3 puntos de venta con mayores excesos siguen siendo los mismos, se observa una pequeña disminución en sus cantidades. Es importante notar que la diferencia de excesos entre los puntos de venta no es tan significativa como se venía presentando en meses anteriores, ya que se va encontrando el equilibrio deseado en cuanto a excesos se refiere.

Con respecto a los puntos de venta de mayores excesos en octubre se pueden observar los siguientes cambios.

Tabla 11. Excesos octubre-noviembre

²¹ Datos proporcionados por el área de inventarios

	PDV	OCTUBRE	NOVIEMBRE	% CAMBIO
1.	Plus 1 Bucaramanga 8	\$31,206,057	\$ 25,933,434.4	-16.9%
2.	Plus 2 Bucaramanga 15	\$26,958,823	\$ 24,874,035.2	-7.7%
3.	Medellín 9	\$26,270,850	\$ 25,925,669.5	-1.3%
4.	Plus Envigado 1	\$23,009,435	\$ 20,403,843.8	-11.3%
5.	Envigado 2	\$20,920,437	\$ 16,475,161.2	-21.2%

Fuente: Informes de excesos septiembre y octubre

A pesar del aumento en el total de excesos de la sucursal, los 5 puntos de venta de mayores excesos en el mes de octubre disminuyeron. También se puede observar que los 3 puntos de venta de mayores excesos en octubre se mantuvieron, y si se tiene en cuenta que son de las droguerías más grandes de la sucursal, se demuestra la política de mantener mayores inventarios en estas droguerías con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes de la mejor manera posible.

7.2.10 REVISIÓN DE PUNTOS DE VENTA CON MAYOR CANTIDAD DE TRANSFERENCIAS

Cuadro 14. Seguimiento de revisión de puntos de venta con mayor cantidad de transferencias.

TABLA DE COMPROMISOS				
INDICADOR	META	CUMPLIDO	INCUM- PLIDO	RESULTADO
Total de puntos de venta analizados sobre total de puntos de venta planteados (3 por mes)	Analizar el 80% de los puntos de venta con mayores transferencias mensuales.	Se realizaron 18 de los 18 análisis planteados	Ninguna situación	Se realizó satisfactoriamente los análisis planteados, cumpliendo el 100% del objetivo propuesto.

Fuente: Autor del proyecto

Una de las funciones del auxiliar pasante de inventarios es controlar y analizar las transferencias que se realizan entre los puntos de venta. Existen ocasiones en las cuales las transferencias que realizan algunos puntos de venta son muy grandes, por lo que se deben analizar las causas y brindar soluciones para disminuir estos indicadores. Se tiene establecido en el área de inventarios analizar mensualmente los 3 puntos de venta de mayores transferencias, con el fin de encontrar las causas, e identificar si los máximos de esos puntos de venta son acordes a su rotación.

7.2.11 CERAR UN PRODUCTO

Cuadro 15. Seguimiento a compromiso de cerar un producto

TABLA DE COMPROMISOS				
INDICADOR	META	CUMPLIDO	INCUM- PLIDO	RESULTADO
Cantidad de productos cerados sobre cantidad de situaciones detectadas y solicitadas.	El objetivo de este indicador es cerar el 100% de las situaciones detectadas y solicitadas.	Se ceraron satisfactoriamente todas las situaciones detectadas.	Ninguna situación.	Se cumplió el 100% de la meta esperada para esta actividad.

Fuente: Autor del proyecto

Existen situaciones en las cuales es necesario restringir la llegada de ciertos productos algunos puntos de venta, ya sea por exigencias del mercado, de los proveedores o por razones internas de la empresa. En estos casos una de las formas para controlar y evitar esta situación es asignando de máximo y mínimo cero, es decir, cerar el producto.

En el transcurso de la práctica empresarial, se ceraron los productos por las situaciones siguientes:

- Productos con más de 90 días de agotados: Cuando un producto está agotado en bodega por más de 90 días, se decide cerar el producto en todos los puntos de venta con el fin de evitar que genere agotados.
- Exigencias del proveedor: Existen ocasiones en las cuales el proveedor exige que cierto producto no debe ser distribuido en el mercado, ya sea por exigencias del mercado, del gobierno o por razones internas; y para controlar la salida de bodega de esos productos es necesario cerarlos.
- Productos controlados: Existen productos llamados controlados, los cuales solo pueden ser distribuidos en algunos puntos de venta; para controlar que no lleguen a las otras droguerías se les debe cerar los máximos y a su vez ingresar en la maelock que bloquea la salida de esos productos de la bodega.

7.2.12 ASIGNAR MÁXIMOS Y MÍNIMOS DE UN PRODUCTO EN TODOS LOS PUNTOS DE VENTA DE LA SUCURSAL

Cuadro 16. Seguimiento a compromiso de asignar mínimos y máximos en todos los puntos de venta

TABLA DE COMPROMISOS				
INDICADOR	META	CUMPLIDO	INCUM- PLIDO	RESULTADO
Cantidad de asignaciones realizadas sobre cantidad de asignaciones propuestas.	Asignar siempre que sea solicitado o propuesto los mínimos y máximos en todos los puntos de venta.	Se asignaron los mínimos y máximos en todos los puntos de venta siempre que fue solicitado y propuesto	Ninguna situación.	Se cumplió el 100% de la meta esperada para esta actividad.

Fuente: Autor del proyecto

Cuando un producto no tiene máximos en toda la sucursal y posee saldo en bodega, es necesario asignarle máximos y mínimos para ser despachados de bodega. Las

principales situaciones por las cuales un producto puede tener existencia en bodega y no poseer máximos asignado son las siguientes: producto nuevos, productos cerados, producto con más de 90 días de agotado que nuevamente ingreso a bodega. Esta actividad contribuye en el cumplimiento del objetivo sobre la asignación de mínimos y máximos ideales de acuerdo a las necesidades que el mercado exige.

- **Productos nuevos**

Cuando ingresa un nuevo producto a bodega, es necesario asignarle un máximo y mínimo para cada uno de los puntos de venta de la sucursal con el fin de ser despachados. Para realizar esta gestión se debe analizar principalmente que tipo de producto es, si posee productos homólogos o sustitutos por medio de los cuales se pueda tener una base como referencia para realizar la asignación de sus máximos. Cuando un producto nuevo posee algún homologo o sustituto, la asignación de sus máximos se realiza de una forma más sencilla, ya que le son establecidos máximos y mínimos similares a su homólogo. En estos casos se debe notificar a los administradores de los puntos de venta sobre la llegada del nuevo producto, y de acuerdo al comportamiento de la demanda en cada punto de venta los administradores deben sugerir aumentar o disminuir los máximos de este nuevo producto según la conveniencia.

- **Producto agotado que ingresa nuevamente a bodega**

Por reglamento interno del área de inventarios cuando un producto lleva más de 90 días de agotado en bodega, se debe Cerar en toda la sucursal con el fin de evitar agotados. Hay situaciones en las cuales un producto ingresa nuevamente a bodega después de estar agotado, en estos casos el producto no tiene máximos en ningún punto de venta y se le deben asignar de nuevo en toda la sucursal.

Como el producto tuvo máximos anteriormente, lo que se debe hacer es reasignarle los máximos que tuvo el producto antes de ser cerado.

7.2.13 Analizar los productos en stock 0 (grupo 312)

Cuadro 17. Seguimiento a compromiso de analizar los productos en stock 0.

TABLA DE COMPROMISOS				
INDICADOR	META	CUMPLIDO	INCUM- PLIDO	RESULTADO
Cantidad de análisis realizados sobre cantidad de análisis planteados.	Realizar un análisis cada mes durante el transcurso de la práctica empresarial.	Se realizaron 5 análisis en el transcurso de la práctica empresarial.	No se realizó el análisis del mes de diciembre	Se cumplió con el 83.37% del objetivo propuesto para esta actividad.

Fuente: Autor del proyecto

Figura 25. Pantallazo de formato de análisis productos en stock 0

	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TOTAL ROT	BODEGA	COSTO UNID	COSTO T ROT
1548	41122300	2	1	2	0	0	7	1326	0	\$ 9,282
1549	41313800	8	3	2	1	3	17	840	0	\$ 14,200
1550	47634100	0	0	0	0	0	1	840	0	\$ 840
1551	72117500	0	0	0	0	0	1	10658.8	0	\$ 10,659
1552	72118700	1	1	1	1	2	6	10059	0	\$ 65,354
1553	72115900	2	1	1	1	2	7	10658.8	0	\$ 76,012
1554	70901400	1	2	1	2	0	6	3173	0	\$ 19,038
1555	84175500	18	17	16	15	15	87	5294	0	\$ 460,578
1556	14117600	2	1	0	0	0	3	1536.4	0	\$ 4,609
1557	14136200	0	0	0	0	0	0	1160	0	\$ 0
1558	42624700	0	0	4	2	3	11	668	0	\$ 7,348
1559	70543400	0	1	0	0	0	2	3385.64	0	\$ 6,771
1560	56810500	0	0	0	0	0	0	8329	0	\$ 0
1561	57489700	0	0	0	1	0	1	5967	0	\$ 5,967
1562	58665900	0	0	0	0	0	0	3700	0	\$ 0
1563	54768700	0	0	0	0	0	0	4311.9	0	\$ 0
1564	56177900	0	0	0	0	0	0	3200	0	\$ 0
1565	66179500	0	3	0	0	0	5	2060	0	\$ 14,300
1566	55094700	0	0	0	0	0	0	1704	0	\$ 0
1567	57083800	0	0	0	0	0	0	8209	0	\$ 0
1568	12320800	0	0	0	1	1	3	4193.05	0	\$ 12,579
1569	56006000	0	0	0	0	0	0	14821	0	\$ 0
1570	56007800	0	0	0	0	0	0	14621	0	\$ 0
1571	57500100	0	0	0	0	0	0	2719	0	\$ 0
1572	57501900	0	0	0	0	0	0	2719	0	\$ 0
1573		5577.18	5672.06	6400	5926.74	5070.19	4989.33	33635.5	10178383.98	\$ 113,203,740

Se le llama stock 0 al grupo que incluye todos aquellos códigos que la compañía desea depurar o retirar de su maestra, pero que aún presentan saldo en bodega.

Mensualmente, el área de inventarios debe analizar el comportamiento que estos productos presentan y a su vez tomar las medidas correctivas necesarias con el fin de evacuar lo más rápido posible esta mercancía; ya que la cantidad de códigos incluidos en

esta categoría son alrededor de 1550, con un costo aproximado de 150 millones de pesos²². Esta actividad contribuye en el objetivo de asignación de mínimos y máximos ideales de acuerdo a las necesidades que el mercado exige.

7.2.14 ADMINISTRAR LOS “PRODUCTOS CONTROLADOS” (GRUPO 103)

Cuadro 18. Seguimiento a compromiso de administrar los “productos controlados”

TABLA DE COMPROMISOS				
INDICADOR	META	CUMPLIDO	INCUM- PLIDO	RESULTADO
Cantidad de análisis realizados sobre cantidad de análisis planteados.	Realizar un análisis cada dos meses en el transcurso de la práctica empresarial.	Se realizaron 3 análisis en el transcurso de la práctica empresarial.	Ninguna situación	Se cumplió con el 100% de la meta propuesta para esta actividad.

Fuente: Autor del proyecto

Debido a la gran variedad de productos farmacéuticos distribuidos por la compañía, se ve la necesidad de clasificarlos según sus características. Dentro de esta clasificación se encuentran los productos que llaman “controlados”, y se caracterizan por ser productos costosos, que generalmente necesitan refrigeración, por lo cual se le debe tener un debido cuidado para mantener las características del producto.

Debido a problemas presentados con el manejo de estos productos controlados, principalmente cuando eran enviados fuera de la ciudad, se decidió establecer, exclusivamente, 8 puntos de ventas para distribuir estos productos. Los 8 puntos de venta autorizados son: Bucaramanga 3, Bucaramanga 7, Bucaramanga 9, Bucaramanga 11, Florida 2, Girón 1, Piedecuesta 1, Socorro.

²² Archivo de Excel llamado archivo de análisis productos stock 0 octubre 24

Para controlar la distribución de estos productos fueron incluidos en la maelock y solo se autorizó la distribución en los puntos de venta anteriormente mencionados. De esta forma se evita que los productos sean enviados a puntos de venta no autorizados, ya que así el producto tenga mínimos y máximos asignados, el sistema automáticamente bloqueará el pedido de ese producto.

Existen ocasiones en las cuales es necesario enviar este tipo de producto algún punto de venta no autorizado por la compañía, generalmente fuera de la ciudad, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes. En estos casos es necesario de realizar envíos especiales, por medio de los cuales el producto es empacado de forma especial generalmente en cava refrigeradas (*nevera portátil*)²³ >con el fin de evitar que se pierdan las características esenciales del producto.

Estos productos, a demás de estar incluidos en la maelock, son revisados cada dos meses para establecer si se le fueron asignados máximos y mínimos solo a puntos de venta no autorizados e identificar si tienen asignados máximos adecuados de acuerdo a su rotación. Esta actividad contribuye en el cumplimiento de asignación de mínimos y máximos ideales de acuerdo a las necesidades del mercado.

7.2.15 ASISTIR AL CURSO BÁSICO DE COOPERATIVISMO Y ECONOMIA SOLIDARIA

Todo trabajador que ingresa a la compañía debe asistir y aprobar el curso básico de cooperativismo y economía solidaria; en el cual se le enseñan a los trabajadores los principios y fundamentos que debe tener un trabajador para ser integrante de una cooperativa. En el caso de Copservir Ltda. los valores corporativos profundizados fueron la democracia, honestidad, ayuda mutua, equidad, solidaridad, apertura y responsabilidad. A demás por ser coopservir Ltda. una entidad encargada de la venta y prestación de servicio,

²³ Microsoft® Encarta® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation

se asistió a una charla sobre la atención al cliente, por medio de la cual se enseñó los principios y valores que se debe tener a la hora de tener contacto con el cliente.

Además de asistir a la capacitación, se realizó un examen con el fin de evaluar los conocimientos adquiridos.

7.2.16 REVISIÓN DEL ARCHIVO MAELock

Cuadro 19. Seguimiento a compromiso de revisión del archivo Maelock.

TABLA DE COMPROMISOS					
INDICADOR	META	CUMPLIDO	INCUM- PLIDO	RESULTADO	
Cantidad de revisiones realizadas sobre cantidad de revisiones planteadas.	El objetivo es revisar los códigos de la maelock al menos una vez cada dos meses.	Durante el transcurso de la práctica el archivo Maelock fue revisado 11 veces.	Ninguna situación	Se cumplió el 100% de la meta esperada para esta actividad.	

Fuente: Autor del proyecto

La MAELock es un archivo utilizado por el área de inventarios con el fin de bloquear la salida de bodega de ciertos productos. Este archivo permite al área de inventarios controlar productos que no deben salir a ciertos puntos de venta, o en ocasiones, a ningún punto de la sucursal. Es por ello que este archivo debe ser revisado cada dos meses, con el fin de detectar códigos que pueden ser sacados de la lista.

Este archivo contiene normalmente un aproximado de 6,500 códigos, distribuidos en productos que han sido bloqueados para toda la sucursal y productos que son bloqueados para algunos puntos de venta.

Para la revisión y control de los productos existentes en la MAELock, se tienen en cuenta los siguientes parámetros:

- Cantidad de unidades en bodega
- Días de agotado del producto
- Características del producto (productos controlados, productos de minimarket)
- Zona de los puntos de venta
- Grupo del producto

Dependiendo de las características descritas anteriormente, se toma la decisión de bloquear o desbloquear los productos con el fin de mantener el control sobre los productos incluidos en la MAELock.

7.2.17 Realizar análisis de ROTACION VS INVENTARIO en todos los puntos de venta de la zona Cúcuta.

Cuadro 20. Seguimiento a compromiso de realizar análisis de rotación vs inventario zona Cúcuta

TABLA DE COMPROMISOS				
INDICADOR	META	CUMPLIDO	INCUM- PLIDO	RESULTAD O
Analizar la rotación vs. Inventario en los puntos de venta de la zona Cúcuta.	Realizar un análisis donde se detecten problemas y brinden soluciones a los puntos de venta.	Durante el transcurso de la práctica se realizó un informe de rotación vs inventario en agosto de 2008.	Ninguna situación	Se cumplió el 100% de la meta esperada para esta actividad.

Fuente: Autor del proyecto

En el mes de Julio, el área de inventarios detectó que en los puntos de venta de Cúcuta grandes existencias de productos que tenían poca o nula rotación. Por ello se decide realizar un análisis detallado a la rotación de los productos en la zona de Cúcuta, con el

fin de encontrar y analizar productos quietos que pueden ser evacuados en otros puntos de venta.

Para realizar este análisis, se debía recolectar la información de la rotación del último semestre en cada uno de los puntos de venta, y compararlo con su inventario. Debido a la gran cantidad de datos analizar (rotación de 6 meses a 17,165 productos en 13 puntos de venta diferentes), el auxiliar pasante de inventarios creó un archivo en Excel que pudiera recopilar toda la información en una misma base de datos y al mismo tiempo ser analizada para detectar aquellos productos que pudieran estar presentando problemas.

Este archivo debido a la extensión de datos recolectados y la cantidad de datos analizar se dividió en 3 hojas diferentes:

1. La primera llamada “formato” recolectó la información sobre la rotación (ventas) de los últimos 6 meses a todos los productos de la sucursal en los 13 puntos de venta de Cúcuta (por medio de formulas Buscar V de Excel). Adicional se agregaron dos columnas para cada punto de venta que indicaron el total de ventas (sumatoria de los 6 meses) y el inventario que presentaba cada código en cada uno de los puntos de venta.

Figura 26. Pantallazo hoja “formato”

[illegible]

- La segunda llamada “Análisis” contiene toda la información necesaria para llevar a cabo el análisis de los productos y detectar aquellos que tuvieron rotación nula en

todos o en algunos puntos de venta de Cúcuta. Esta hoja contiene información dividida principalmente en 3 partes:

- La primera contiene el resumen de la información recolectada para cada punto de venta: total de ventas, rotación promedio y el inventario de cada código en cada uno de los 13 puntos de venta de la zona.
- La segunda, y la más importante del archivo, contiene un resumen sobre el total de ventas, total de inventario, rotación promedio e inventario promedio de cada producto en toda la zona de Cúcuta.
- La tercera parte se ingresó con el fin de detectar los códigos que tuvieran rotación nula en todos los puntos de venta (Columna roja) y rotación nula en algunos puntos de venta (columna naranja), comparando el total de ventas con el inventario total. Después de obtener esta información se comparaba con el costo del producto, con el fin de determinar si era conveniente recolectar ese producto, o si por el contrario el costo del producto era tan bajo que no valía la pena ser recolectado para su redistribución.

Figura 27. Pantallazo hoja “Análisis”

AP2		ZONA CUCUTA																									
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
1																											
2																											
3																											
4																											
5																											
6																											
7																											
8																											
9																											
10																											
11																											
12																											
13																											
14																											
15																											
16																											
17																											
18																											
19																											
20																											
21																											
22																											
23																											
24																											

- La tercera hoja llamada “códigos” contiene un resumen de los productos que tuvieron rotación nula en todos o algunos puntos de venta de la zona Cúcuta. Adicional a los códigos detectados, se brindo la información sobre las unidades en

inventario, el costo por unidad, el nombre del producto, el saldo en bodega y los días de agotados de cada producto.

Figura 28. Pantallazo hoja “códigos

A3		A4		A5		A6		A7		A8		A9		A10		A11		A12		A13		A14		A15		A16		A17		A18		A19		A20		A21		A22		A23		A24		A25		A26		A27		A28		A29		A30		A31		A32		A33		A34		A35		A36		A37		A38		A39		A40		A41		A42		A43		A44		A45		A46		A47		A48		A49		A50		A51		A52		A53		A54		A55		A56		A57		A58		A59		A60		A61		A62		A63		A64		A65		A66		A67		A68		A69		A70		A71		A72		A73		A74		A75		A76		A77		A78		A79		A80		A81		A82		A83		A84		A85		A86		A87		A88		A89		A90		A91		A92		A93		A94		A95		A96		A97		A98		A99		A100		A101		A102		A103		A104		A105		A106		A107		A108		A109		A110		A111		A112		A113		A114		A115		A116		A117		A118		A119		A120		A121		A122		A123		A124		A125		A126		A127		A128		A129		A130		A131		A132		A133		A134		A135		A136		A137		A138		A139		A140		A141		A142		A143		A144		A145		A146		A147		A148		A149		A150		A151		A152		A153		A154		A155		A156		A157		A158		A159		A160		A161		A162		A163		A164		A165		A166		A167		A168		A169		A170		A171		A172		A173		A174		A175		A176		A177		A178		A179		A180		A181		A182		A183		A184		A185		A186		A187		A188		A189		A190		A191		A192		A193		A194		A195		A196		A197		A198		A199		A200		A201		A202		A203		A204		A205		A206		A207		A208		A209		A210		A211		A212		A213		A214		A215		A216		A217		A218		A219		A220		A221		A222		A223		A224		A225		A226		A227		A228		A229		A230		A231		A232		A233		A234		A235		A236		A237		A238		A239		A240		A241		A242		A243		A244		A245		A246		A247		A248		A249		A250		A251		A252		A253		A254		A255		A256		A257		A258		A259		A260		A261		A262		A263		A264		A265		A266		A267		A268		A269		A270		A271		A272		A273		A274		A275		A276		A277		A278		A279		A280		A281		A282		A283		A284		A285		A286		A287		A288		A289		A290		A291		A292		A293		A294		A295		A296		A297		A298		A299		A300		A301		A302		A303		A304		A305		A306		A307		A308		A309		A310		A311		A312		A313		A314		A315		A316		A317		A318		A319		A320		A321		A322		A323		A324		A325		A326		A327		A328		A329		A330		A331		A332		A333		A334		A335		A336		A337		A338		A339		A340		A341		A342		A343		A344		A345		A346		A347		A348		A349		A350		A351		A352		A353		A354		A355		A356		A357		A358		A359		A360		A361		A362		A363		A364		A365		A366		A367		A368		A369		A370		A371		A372		A373		A374		A375		A376		A377		A378		A379		A380		A381		A382		A383		A384		A385		A386		A387		A388		A389		A390		A391		A392		A393		A394		A395		A396		A397		A398		A399		A400		A401		A402		A403		A404		A405		A406		A407		A408		A409		A410		A411		A412		A413		A414		A415		A416		A417		A418		A419		A420		A421		A422		A423		A424		A425		A426		A427		A428		A429		A430		A431		A432		A433		A434		A435		A436		A437		A438		A439		A440		A441		A442		A443		A444		A445		A446		A447		A448		A449		A450		A451		A452		A453		A454		A455		A456		A457		A458		A459		A460		A461		A462		A463		A464		A465		A466		A467		A468		A469		A470		A471		A472		A473		A474		A475		A476		A477		A478		A479		A480		A481		A482		A483		A484		A485		A486		A487		A488		A489		A490		A491		A492		A493		A494		A495		A496		A497		A498		A499		A500		A501		A502		A503		A504		A505		A506		A507		A508		A509		A510		A511		A512		A513		A514		A515		A516		A517		A518		A519		A520		A521		A522		A523		A524		A525		A526		A527		A528		A529		A530		A531		A532		A533		A534		A535		A536		A537		A538		A539		A540		A541		A542		A543		A544		A545		A546		A547		A548		A549		A550		A551		A552		A553		A554		A555		A556		A557		A558		A559		A560		A561		A562		A563		A564		A565		A566		A567		A568		A569		A570		A571		A572		A573		A574		A575		A576		A577		A578		A579		A580		A581		A582		A583		A584		A585		A586		A587		A588		A589		A590		A591		A592		A593		A594		A595		A596		A597		A598		A599		A600		A601		A602		A603		A604		A605		A606		A607		A608		A609		A610		A611		A612		A613		A614		A615		A616		A617		A618		A619		A620		A621		A622		A623		A624		A625		A626		A627		A628		A629		A630		A631		A632		A633		A634		A635		A636		A637		A638		A639		A640		A641		A642		A643		A644		A645		A646		A647		A648		A649		A650		A651		A652		A653		A654		A655		A656		A657		A658		A659		A660		A661		A662		A663		A664		A665		A666		A667		A668		A669		A670		A671		A672		A673		A674		A675		A676		A677		A678		A679		A680		A681		A682		A683		A684		A685		A686		A687		A688		A689		A690		A691		A692		A693		A694		A695		A696		A697		A698		A699		A700		A701		A702		A703		A704		A705		A706		A707		A708		A709		A710		A711		A712		A713		A714		A715		A716		A717		A718		A719		A720		A721		A722		A723		A724		A725		A726		A727		A728		A729		A730		A731		A732		A733		A734		A735		A736		A737		A738		A739		A740		A741		A742		A743		A744		A745		A746		A747		A748		A749		A750		A751		A752		A753		A754		A755		A756		A757		A758		A759		A760		A761		A762		A763		A764		A765		A766		A767		A768		A769		A770		A771		A772		A773		A774		A775		A776		A777		A778		A779		A780		A781		A782		A783		A784		A785		A786		A787		A788		A789		A790		A791		A792		A793		A794		A795		A796		A797		A798		A799		A800		A801		A802		A803		A804		A805		A806		A807		A808		A809		A810		A811		A812		A813		A814		A815		A816		A817		A818		A819		A820		A821		A822		A823		A824		A825		A826		A827		A828		A829		A830		A831		A832		A833		A834		A835		A836		A837		A838		A839		A840		A841		A842		A843		A844		A845		A846		A847		A848		A849		A850		A851		A852		A853		A854		A855		A856		A857		A858		A859		A860		A861		A862		A863		A864		A865		A866		A867		A868		A869		A870		A871		A872		A873		A874		A875		A876		A877		A878		A879		A880		A881		A882		A883		A884		A885		A886		A887		A888		A889		A890		A891		A892		A893		A894		A895		A896		A897		A898		A899		A900		A901		A902		A903		A904		A905		A906		A907		A908		A909		A910		A911		A912		A913		A914		A915		A916		A917		A918		A919		A920		A921		A922		A923		A924		A925		A926		A927		A928		A929		A930		A931		A932		A933		A934		A935		A936		A937		A938		A939		A940		A941		A942		A943		A944		A945		A946		A947		A948		A949		A950		A951		A952		A953		A954		A955		A956		A957		A958		A959		A960		A961		A962		A963		A964		A965		A966		A967		A968		A969		A970		A971		A972		A973		A974		A975		A976		A977		A978		A979		A980		A981		A982		A983		A984		A985		A986		A987		A988		A989		A990		A991		A992		A993		A994		A995		A996		A997		A998		A999		A1000	
A3		A4		A5		A6		A7		A8		A9		A10		A11		A12		A13		A14		A15		A16		A17		A18		A19		A20		A21		A22		A23		A24		A25		A26		A27		A28		A29		A30		A31		A32		A33		A34		A35		A36		A37		A38		A39		A40		A41		A42		A43		A44		A45		A46		A47		A48																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	

8. IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS

8.1 MEJORAS PROPUESTAS

8.1.1 Mejoras en el control del inventario en cada uno de los puntos de venta de Drogas la Rebaja Sucursal Bucaramanga.

El auxiliar pasante de inventarios debe controlar la cantidad de productos disponibles en cada uno de los puntos de venta, mediante una adecuada asignación de mínimos y máximos resultado del análisis de diversos factores que afectan su rotación. El procedimiento y la forma de asignación cada uno de los puntos de venta fue mejorada en el transcurso de la práctica empresarial, mediante la creación y modificación de formatos que contribuían en el análisis de las diferentes situaciones.

8.1.2 Mejorar el control de las transferencias entre puntos de venta.

El control de las transferencias entre puntos de venta se llevaba a cabo con un formato estandarizado que no brindaba la información suficiente para analizar y detectar inconsistencias en las transferencias. En el transcurso de la práctica empresarial se mejoró este formato, brindando mayor información que permite encontrar las causas de las inconsistencias presentadas.

8.1.3 Facilitar el análisis de la información del formato integrado de sugeridos

El formato integrado de sugeridos es la principal herramienta del auxiliar pasante de inventarios para realizar el análisis y la asignación de mínimos y máximos en los productos de la sucursal. Debido a la importancia de este formato, se propone realizarle una serie de condicionales, que faciliten la lectura de la información y el análisis para la asignación de mínimos y máximos.

8.1.4 Mejoras en el informe de excesos y agotados

El auxiliar pasante de inventarios es el encargado de realizar el informe de excesos y agotados mensualmente. Para la presentación de la información no se utilizaba ningún formato estandarizado, sino se utilizaban tablas dinámicas para la recolección de la información y la presentación del informe. En el transcurso de la práctica empresarial se creó un formato para la presentación del informe de excesos y agotados, lo que permitió analizar y evaluar de una mejor forma los resultados arrojados por los informes.

8.1.5 Mejoras en el informe de sugeridos

El informe de sugeridos realizado por el auxiliar pasante de inventarios se realizaba por medio de dos etapas: la primera era la tabulación de los datos en un formato escrito de sugeridos, y la segunda era la tabulación de esa información de forma virtual. Para optimizar este proceso se planteó la creación de un formato virtual que permitiera tabular los datos diariamente de forma virtual, con el fin de evitar un doble proceso a la hora de realizar el informe de sugeridos.

8.1.6 Mejora en el análisis de agotados

El análisis de los agotados en los puntos de venta es una actividad que debe analizar varios factores que influyen en la generación de esos agotados. Dentro de los factores se destaca, principalmente, los días de agotados que presentan los productos en la bodega. Para facilitar la clasificación y análisis de estos días de agotados, se propone estandarizar un formato en Excel, que por medio de formulas, me clasifique los productos según los días de agotados en bodega.

8.2 MEJORAS IMPLEMENTADAS EN EL TRANCURSO DE LA PRÁCTICA EMPRESARIAL.

Las Propuestas de mejora realizadas durante la práctica empresarial se enfocaron principalmente a la creación y modificación de formatos utilizados diariamente como herramientas del puesto de trabajo. Debido a la forma como es manejada la información y la base de datos de la compañía, las principales herramientas son archivos de Excel que por medio de sus fórmulas facilitan la obtención y análisis de la información.

8.2.1 Mejora en el formato escrito de transferencias

Figura 29. Formato antiguo de transferencias

FORMATO DE CONTROL DE TRANSFERENCIAS							
<u>SUCURSAL:</u> Bucaramanga			<u>AREA:</u> Inventarios			<u>CARGO:</u> Auxiliar Practicante Inventarios	
DOC	CÓDIGO	ORIGEN	DESTINO	#	PRODUCTO	DIA	FORMA DE ENVIO

Figura 30. Nuevo formato de transferencias

FORMATO DE CONTROL DE TRANSFERENCIAS										
<u>SUCURSAL:</u> Bucaramanga			<u>AREA:</u> Inventarios				<u>CARGO:</u> Auxiliar Practicante Inventarios			
DOC	COD	ORIG	DEST	#	PRODUCTO	DIA PEDIDO	LLEGADA	SALIDA	RECIBE	HORA

El formato descrito en la figura 30 era el formato que se utilizaba para llevar a cabo el registro de las transferencias en el área de inventario. Este formato contenía la información básica que se debe tener para llevar control de las transferencias, pero no contenía información específica en caso de que ocurriera una inconsistencia con la transferencia. En el transcurso de la práctica hubieron ocasiones en las cuales el producto no llegó a su destino, y con el formato utilizado anteriormente, no se podía establecer una evidencia de en que parte de la transferencia ocurrió el problema. No se podía establecer si realmente lo enviaron del punto de venta, si llegó a bodega o al área de inventarios, y

El día de pedido es el mismo día del formato antiguo, y el cual establecía el día en que era pedido el producto al punto de venta origen. Llegada y salida hace referencia a los días en los cuales el producto ingresaba y salía del área de inventarios, con esto se evidenciaba si el producto realmente pasaba por el área de inventarios. En la columna recibe y hora se adicionaba la firma y hora de quien era el responsable por el producto una vez salía del área de inventarios.

8.2.2 Creación del nuevo formato virtual para sugeridos

Figura 31. Pantallazo hoja de tabulación del formato virtual de archivos sugeridos

A		B		C																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
				D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY	AZ	BA	BB	BC	BD	BE	BF	BG	BH	BI	BJ	BK	BL	BM	BN	BO	BP	BQ	BR	BS	BT	BU	BV	BW	BX	BY	BZ	CA	CB	CC	CD	CE	CF	CG	CH	CI	CJ	CK	CL	CM	CN	CO	CP	CQ	CR	CS	CT	CU	CV	CW	CX	CY	CZ	DA	DB	DC	DD	DE	DF	DG	DH	DI	DJ	DK	DL	DM	DN	DO	DP	DQ	DR	DS	DT	DU	DV	DW	DX	DY	DZ	EA	EB	EC	ED	EE	EF	EG	EH	EI	EJ	EK	EL	EM	EN	EO	EP	EQ	ER	ES	ET	EU	EV	EW	EX	EY	EZ	FA	FB	FC	FD	FE	FF	FG	FH	FI	FJ	FK	FL	FM	FN	FO	FP	FQ	FR	FS	FT	FU	FV	FW	FX	FY	FZ	GA	GB	GC	GD	GE	GF	GG	GH	GI	GJ	GK	GL	GM	GN	GO	GP	GQ	GR	GS	GT	GU	GV	GW	GX	GY	GZ	HA	HB	HC	HD	HE	HF	HG	HH	HI	HJ	HK	HL	HM	HN	HO	HP	HQ	HR	HS	HT	HU	HV	HW	HX	HY	HZ	IA	IB	IC	ID	IE	IF	IG	IH	II	IJ	IK	IL	IM	IN	IO	IP	IQ	IR	IS	IT	IU	IV	IW	IX	IY	IZ	JA	JB	JC	JD	JE	JF	JG	JH	JI	IJ	JK	KL	KM	KN	KO	KP	KQ	KR	KS	KT	KU	KV	KW	KX	KY	KZ	LA	LB	LC	LD	LE	LF	LG	LH	LI	LJ	LK	LL	LM	LN	LO	LP	LQ	LR	LS	LT	LU	LV	LW	LX	LY	LZ	MA	MB	MC	MD	ME	MF	MG	MH	MI	MJ	MK	ML	MM	MN	MO	MP	MQ	MR	MS	MT	MU	MV	MW	MX	MY	MZ	NA	NB	NC	ND	NE	NF	NG	NH	NI	NJ	NK	NL	NM	NN	NO	NP	NQ	NR	NS	NT	NU	NV	NW	NX	NY	NZ	OA	OB	OC	OD	OE	OF	OG	OH	OI	OJ	OK	OL	OM	ON	OO	OP	OQ	OR	OS	OT	OU	OV	OW	OX	OY	OZ	PA	PB	PC	PD	PE	PF	PG	PH	PI	PJ	PK	PL	PM	PN	PO	PP	PQ	PR	PS	PT	PU	PV	PW	PX	PY	PZ	QA	QB	QC	QD	QE	QF	QG	QH	QI	QJ	QK	QL	QM	QN	QO	QP	QQ	QR	QS	QT	QU	QV	QW	QX	QY	QZ	RA	RB	RC	RD	RE	RF	RG	RH	RI	RJ	RK	RL	RM	RN	RO	RP	RQ	RR	RS	RT	RU	RV	RW	RX	RY	RZ	SA	SB	SC	SD	SE	SF	SG	SH	SI	SJ	SK	SL	SM	SN	SO	SP	SQ	SR	SS	ST	SU	SV	SW	SX	SY	SZ	TA	TB	TC	TD	TE	TF	TG	TH	TI	TJ	TK	TL	TM	TN	TO	TP	TQ	TR	TS	TT	TU	TV	TW	TX	TY	TZ	UA	UB	UC	UD	UE	UF	UG	UH	UI	UJ	UK	UL	UM	UN	UO	UP	UQ	UR	US	UT	UU	UV	UW	UX	UY	UZ	VA	VB	VC	VD	VE	VF	VG	VH	VI	VJ	VK	VL	VM	VN	VO	VP	VQ	VR	VS	VT	VU	VV	VW	VX	VY	VZ	WA	WB	WC	WD	WE	WF	WG	WH	WI	WJ	WK	WL	WM	WN	WO	WP	WQ	WR	WS	WT	WU	WV	WW	WX	WY	WZ	XA	XB	XC	XD	XE	XF	XG	XH	XI	XJ	XK	XL	XM	XN	XO	XP	XQ	XR	XS	XT	XU	XV	XW	XX	XY	XZ	YA	YB	YC	YD	YE	YF	YG	YH	YI	YJ	YK	YL	YM	YN	YO	YP	YQ	YR	YS	YT	YU	YV	YW	YX	YY	YZ	ZA	ZB	ZC	ZD	ZE	ZF	ZG	ZH	ZI	ZJ	ZK	ZL	ZM	ZN	ZO	ZP	ZQ	ZR	ZS	ZT	ZU	ZV

8.2.4 Creación del formato para la presentación de informe de excesos y agotados.

Figura 33. Pantallazo del nuevo formato informes de excesos y agotados

J136														
COPSERVIR LTDA - BUCARAMANGA														
NUMERO DE REFERENCIAS POR MOSTRADOR														
EXCESOS POR CATEGORIA NOVIEMBRE 2008														
COD	MOSTRADOR	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
382	BUCARAMANGA 2	\$ 185,462.2	\$ 479,053.2	\$ 507,851.5	\$ 500,412.2	\$ 393,388.0	\$ 1,022,858.6	\$ 5,750,912.8	\$ 5,948,779.7	69				
384	BUCARAMANGA 4	\$ 270,079.9	\$ 388,570.4	\$ 438,088.1	\$ 475,953.6	\$ 54,884.2	\$ 498,486.2	\$ 4,675,629.7	\$ 4,882,803.8	91				
387	BUCARAMANGA 7	\$ 943,763.6	\$ 1,073,026.2	\$ 2,038,088.4	\$ 1,084,942.3	\$ 1,047,967.6	\$ 1,176,072.9	\$ 4,448,627.0	\$ 11,077,809.8	29				
341	SOGAMOSO 2	\$ 296,239.4	\$ 351,622.0	\$ 1,407,464.4	\$ 738,632.7	\$ 237,981.6	\$ 3,342,582.2	\$ 4,486,900.4	\$ 12,280,779.4	391				
344	SOGAMOSO 3	\$ 597,399.7	\$ 362,352.2	\$ 388,733.6	\$ 387,802.2	\$ 764,346.5	\$ 2,627,277.6	\$ 2,867,689.1	\$ 5,345,548.0	89				
336	SOGAMOSO 4	\$ 360,810.0	\$ 460,383.0	\$ 1,075,763.0	\$ 239,343.7	\$ 296,044.0	\$ 2,424,581.7	\$ 5,750,680.1	\$ 10,020,335.8	40				
342	SOGAMOSO 5	\$ 742,209.0	\$ 938,087.4	\$ 705,983.2	\$ 479,502.2	\$ 391,491.0	\$ 4,086,306.2	\$ 5,927,628.2	\$ 10,132,428.2	34				
343	SOGAMOSO 6	\$ 1,197,283.4	\$ 275,938.4	\$ 1,234,205.4	\$ 495,502.0	\$ 388,674.4	\$ 2,820,781.2	\$ 8,725,097.4	\$ 15,968,790.2	20				
344	SOGAMOSO 7	\$ 177,859.8	\$ 351,943.4	\$ 784,320.8	\$ 431,653.8	\$ 172,171.2	\$ 2,294,884.2	\$ 5,920,552.8	\$ 12,495,205.8	50				
345	SOGAMOSO 8	\$ 389,884.8	\$ 238,977.6	\$ 4,027,741.4	\$ 1,087,848.8	\$ 528,203.0	\$ 5,721,083.2	\$ 9,675,595.0	\$ 21,041,077.0	6				
356	MALAGUA	\$ 198,803.5	\$ 1,000,954.0	\$ 2,059,578.0	\$ 581,328.0	\$ 44,300.0	\$ 5,322,347.5	\$ 7,236,701.4	\$ 17,742,723.9	15				
ZONA 5 ENVIATA		\$ 471,322	\$ 8,094,084	\$ 28,884,388	\$ 12,447,432	\$ 2,217,744	\$ 78,873,563	\$ 124,425,242	\$ 269,453,771					
TOTAL SUCURSAL		\$ 47,978,929	\$ 64,489,142	\$ 105,501,522	\$ 77,971,639	\$ 45,333,278	\$ 225,731,862	\$ 448,664,952	\$ 1,283,582,616					

EXCESOS POR CATEGORIA														
MOSTRADOR	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
ZONA 1 BUCARAMANGA	7,116,103	9,041,880	21,889,184	9,789,411	10,888,479	32,432,214	70,233,332	161,287,282	4					
ZONA 2 BUCARAMANGA	7,103,584	7,259,758	17,316,747	15,192,892	6,948,889	34,076,719	75,123,778	165,025,887	3					
ZONA 3 CARIPO	6,262,907	7,424,891	16,926,857	7,489,329	9,444,749	16,078,878	69,341,613	123,455,519	2					
ZONA 4 MALLILIM	12,769,977	19,984,624	95,207,094	39,437,254	10,206,157	46,963,179	118,165,896	342,894,427	1					
ZONA 5 ENVIATA	5,143,037	7,284,436	13,987,239	6,594,515	4,750,299	24,214,112	79,385,260	143,328,598	5					
ZONA 6 BOYACAL	9,474,322	8,584,334	39,064,519	12,487,433	3,217,748	79,873,563	134,425,212	269,453,771	3					
TOTAL SUCURSAL	\$ 47,978,929	\$ 64,489,142	\$ 105,501,522	\$ 77,971,639	\$ 45,333,278	\$ 225,731,862	\$ 448,664,952	\$ 1,283,582,616						
TOTAL EXCESOS SUCURSAL BUCARAMANGA		\$ 1,203,502,616												

El nuevo formato fue creado por la necesidad de presentar la información del informe de excesos y agotados de una forma ordenada, clara y completa. Por medio de este formato la información de cada punto de venta es clasificada por zonas y por categorías, lo que permite realizar un análisis más profundo de la información presentada.

El formato se divide principalmente en 3 tablas:

- La primera y principal (color verde) es la que contiene toda la información sobre los excesos por punto de venta, excesos por zonas y total de excesos en la sucursal. La información es presentada por categorías, lo que permite realizar un análisis profundo de las situaciones presentadas en la sucursal.
- La segunda tabla (negra y amarilla) muestra el total de excesos y agotados en cada punto de venta, ordenada de forma jerárquica, donde el punto de venta con mayores excesos y agotados de la sucursal ocupa la posición 1º.
- La tercera tabla muestra el total de excesos, por categorías, de cada zona de la sucursal. Esta tabla permite identificar cual es la zona y categoría de mayores excesos y agotados de la sucursal.

Debido al gran número de agotados que se generan en los puntos de venta, se ve la necesidad de crear un archivo en Microsoft Excel que facilite la clasificación, el análisis, la toma de medidas correctivas y la presentación del informe de agotados. Por tal motivo se crea un nuevo formato tomando como base el formato integrado de sugeridos que permiten clasificar los productos según los días de agotados (o días, entre 1 y 20, entre 21 y 60, entre 61 y 90, mas de 90). Esta clasificación se realiza mediante una fórmula en Excel llamada "SI" que *comprueba si se cumple una condición y devuelve un valor si se*

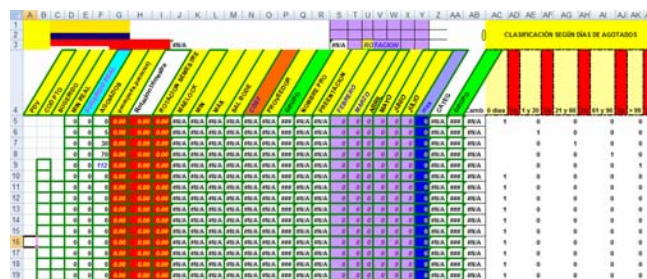
evalúa como verdadero y otro valor si se evalúa como falso²⁴. Esta fórmula permite clasificar automáticamente los días de agotados entre los rangos establecidos, con el fin de establecer si la causa de este problema son los días de agotados en bodega, o si por el contrario existen otras causas que deben analizar.

El nuevo formato se divide en dos hojas: en la primera se clasifica, analiza y se toman las medidas correctivas, y la segunda presenta el informe de los agotados.

La primera hoja se divide en dos partes: la primera muestra toda la información del formato integrado de sugeridos (columnas A hasta AB) que contiene toda la información necesaria para llevar a cabo el análisis sobre las posibles causas que están generando los agotados. La segunda contiene la clasificación según los días de agotados (columnas AC hasta AL) que se realiza de forma automática de acuerdo a los días de agotados en bodega. Con esta información se realiza los análisis correspondientes para encontrar y corregir las posibles causas que generan los agotados

- HOJA 1

Figura 35. Hoja para análisis de agotados



Cuadro 21. Fórmulas utilizadas para la clasificación de agotados

DIAS DE AGOTADO	FORMULA ESTABLECIDA	EXPLICACIÓN
0 días	=SI(\$F5=0,1," ")	F5 representa la celda de los días de agotados en bodega, y dependiendo del
Entre 1 y 20	=SI(Y(\$F5>0,\$F5<=20),1,)	
Entre 21 y 60	=SI(Y(\$F5>20,\$F5<=60),1,)	

²⁴ Información del programa Microsoft Excel

Entre 61 y 90	=SI(Y(\$F5>60,\$F5<=90),1,)	valor de esta celda, se clasificará de acuerdo al rango establecido
Más de 90 días	=SI(\$F5>90,1,0)	

Fuente: Autor del proyecto

- HOJA 2

Figura 36. Pantallazo de la hoja de informe de agotados

INFORME DE AGOTADOS								
1) Códigos modificados								
	CATEGORIA E	CATEGORIA A	CATEGORIA B	CATEGORIA C	CATEGORIA L	CATEGORIA N	CATEGORIA D	TOTAL
6	Cerados por mas de 90 días							
7	Cerados por stock 0							
8	Cerado por productos depurados							
9	Aumento de maximos							
10	Total							
2) DIAS DE AGOTADOS								
	CATEGORIA E	CATEGORIA A	CATEGORIA B	CATEGORIA C	CATEGORIA L	CATEGORIA N	CATEGORIA D	
14	Con 0 días de agotados							
15	Entre 1 y 20 días de agotados							
16	Entre 21 y 60 días de agotados							
17	Entre 61 y 90 días de agotados							
18	Mas de 90 días							

La presentación de los resultados se hace por medio de dos tablas: la primera muestra las acciones correctivas realizadas y las cantidades, mientras que por medio de la segunda se clasifican los días de agotados de los códigos analizados.

8.2.7 Mejora en el formato integrado de sugeridos

Figura 37. Pantallazo formato antiguo de sugeridos

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W
1	*PIVA															ROTACION						
2																Tmes						
3																						
4	324	14043100	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100	100	100	100	100	100	100
5	324	38080900	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	100	100	100	100	100	100	100
6	324	18059300	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	100	100	100	100	100	100	100
7	324	48785000	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	100	100	100	100	100	100	100
8	324	53354700	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100	100	100	100	100	100	100
9	324	53354700	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100	100	100	100	100	100	100
10	324	55341600	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	100	100	100	100	100	100	100
11	324	37860400	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	100	100	100	100	100	100	100
12	324	55791800	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	100	100	100	100	100	100	100
13	324	45646700	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	100	100	100	100	100	100	100
14	324	44492700	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	100	100	100	100	100	100	100
15	324	49171200	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	100	100	100	100	100	100	100
16	324	56610900	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	100	100	100	100	100	100	100
17	324	27578400	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	100	100	100	100	100	100	100
18	324	20161600	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	100	100	100	100	100	100	100

Figura 38. Pantallazo formato actualizado de sugeridos

The screenshot shows a spreadsheet with columns labeled A through AD. The first few columns (A-D) contain product codes and names. Columns E through P contain numerical data, likely rotation values. Columns Q through AD contain additional product information, including categories and descriptions. The spreadsheet is color-coded with yellow, blue, and green headers and data cells.

El formato integrado de sugeridos es considerada la principal herramienta en el cargo de auxiliar pasante de inventarios, por tal motivo en el transcurso de la práctica empresarial se le realizaron varios cambios, con el fin de complementarla y facilitar la interpretación de la información. Los cambios realizados fueron principalmente dos: se agregaron nuevas columnas con información que en el transcurso de la práctica se consideró conveniente tener en cuenta a la hora de asignar los máximos y mínimos, y se le agregaron formatos condicionales a las casillas numéricas, por medio de las cuales se clasificaban las casillas por colores dependiendo de los resultados obtenidos.

Las casillas agregadas al formato de sugeridos, con el fin de brindar una mayor información para la asignación de máximos y mínimos, son las siguientes:

- Se agregó una columna llamada “max”, que selecciona la máxima rotación mensual que tuvo el producto en el transcurso del semestre.
- Se agregó una columna llamada “CATEG” que me muestra la categoría del producto en ese punto de venta
- Se agregaron dos nuevas columnas de rotación: “Rotación trimestre” y “Prom(max,promrot)”. La primera muestra el promedio de rotación del último trimestre, y la segunda muestra el promedio entre la rotación máxima (columna “max”) y la rotación del semestre. Estas rotaciones se crearon ya que muestran una tendencia más cercana de la que muestra la rotación semestral.

- Se agregó una columna llamada “estimado a sugerir”, que calculaba el 70% de la rotación trimestral. Este valor del 70% fue determinado por el área de inventarios como el parámetro para establecer un aproximado de máximo a sugerir.
- Se agregó una columna llamada “Prod. Recambio” que me muestra si el código está incluido en la lista de productos promocionales generado por los proveedores. Esta lista incluye los productos que los proveedores brindan en promoción.
- Finalmente se agregó una columna llamada “# despachos mes” que me muestra la cantidad de despachos al mes que tiene ese punto de venta.

Los formatos condicionales agregados son los siguientes:

- En la columna “COD PTO” que indica el código del producto, se agregó una condicional que muestra de fondo azul todos los códigos que están en promoción.
- En la columna “SUGERIDO REAL” me muestra de color blanco cuando el valor es 0 y de color azul cuando el valor es mayor a 0.
- En la columna “AGOTADOS” me muestra el valor en azul cuando los días de agotados son superiores a 90.
- En las 3 columnas de rotaciones (semestral, trimestral y prom) se agregó una condicional que me muestra el número en amarillo y fondo rojo cuando el valor de la rotación es 0.
- En la columna de “COST” la condicional me muestra el valor en azul y fondo naranja cuando el costo del producto es mayor a \$30,000
- En la columna “GRUPO” muestra de fondo verde los grupos de los productos que están en promoción, es decir, los grupos mayores de 300.
- En las 6 columnas de rotación mensual se agregaron 3 condicionales: cuando la rotación es 0 el valor lo muestra en morado, cuando la rotación es 1 el fondo es verde y el valor rojo, y cuando el valor es mayor a 1 el fondo es amarillo y el valor azul.
- Finalmente en la columna “max” existen 3 condicionales: si el valor es 0 me muestra el número en amarillo, si es 1 me muestra el número en rojo y si es mayor a 1 el valor lo da en azul.

Cada uno de los condicionales descritos anteriormente facilita la interpretación de los valores, ya que gracias al color adquirido por las condicionales, permite diferenciar fácilmente los valores.

8.3 ACTIVIDADES PENDIENTES

En el desarrollo del plan de trabajo y los informes de la práctica empresarial, se estableció como uno de los objetivos específicos el de mantener unos días de existencia entre 32 y 34 para cada uno de los puntos de venta de la Sucursal. Dentro de la compañía se conocen los días de existencia como el cálculo que nos indica para cuantos días de venta nos alcanza el inventario que se tiene en el punto de venta. Para hallar este indicador se debe conocer la siguiente información: inventario final, ventas proyectadas al costo y el periodo para el cual se realiza el cálculo.

Por políticas internas de la compañía y del área de inventarios; no es posible determinar este indicador para el desarrollo del trabajo, ya que los datos relacionados con ventas son considerados como información confidencial, y no permiten ser utilizados fuera del cargo ni del área de inventarios.

Debido a esta situación, no es posible determinar este indicador ni evidenciar el cumplimiento del objetivo planteado.

9. CONCLUSIONES

- El sistema de mínimos y máximos es el principal método práctico para llevar a cabo el control y administración del inventario en los puntos de venta de Drogas la Rebaja. Gracias a este método se puede llevar un control constante sobre los pedidos diarios que realizan los puntos de venta, ya que el sistema de la compañía realiza automáticamente el pedido determinando la diferencia entre la cantidad objetivo (máximo y mínimo) y la cantidad disponible, en el momento en que el nivel de inventario alcanza el punto de reorden.
- La principal herramienta utilizada en el cargo es el programa Microsoft Office Excel, ya que es una herramienta eficaz que me permite buscar y analizar la información de una forma dinámica y sencilla. Importa, organiza y explora la base de datos de la compañía, generando fácilmente gráficos y tablas dinámicas que muestran la información de una forma clara y práctica, principalmente en la elaboración de los informes.
- En el mes de septiembre, el cargo de auxiliar pasante de inventarios presentó varios cambios significativos tanto en su puesto de trabajo como en los informes presentados, ya que se integró la zona Medellín a la sucursal Bucaramanga y por medio del cargo se debió adecuar los máximos y mínimos de la nueva zona a las políticas establecidas en la sucursal.
- En el transcurso de la práctica empresarial se realizaron diversos cambios en el puesto de trabajo, reflejados en la actualización, mejora y creación de diversos formatos. Se **actualizaron** los formatos de saldo mostradores diarios, consulta rotación y Maelock; **mejoraron** los formatos integrado de sugeridos, transferencias, presentación de informes de excesos y agotados; y **crearon** los

formatos virtual para sugeridos, análisis de agotados, informe de sugeridos, informe de excesos e informe de agotados.

- Los resultados mostrados en los informes de sugeridos, excesos y agotados presentaron cambios significativos durante el transcurso de la práctica empresarial. Los sugeridos revisados y analizados diariamente aumentaron en un 701% (de 5.45 a 43.65); los excesos aumentaron en un 28.7% (de \$935.143.772 a \$1,203,502,616) y los agotados aumentaron en un 75% (de 24,796 a 43,393). Estos cambios se presentan principalmente por la integración de la zona Medellín a la sucursal y por la época en que se entrega el cargo, ya que Diciembre genera más movimiento que Junio.
- El proceso de modificación de máximos y mínimos inicia con la identificación de los códigos analizar, para ello el auxiliar pasante de inventarios revisa diariamente todos los archivos enviados desde los puntos de venta. A demás de esta forma, a final de mes con los informes de excesos y agotados se permite identificar los puntos de venta que están presentando dificultades, y a los cuales se le deben realizar un análisis a sus códigos.

10. RECOMENDACIONES

- Gran parte de las tareas diarias realizadas en el área de inventarios se ejecutan con el programa Microsoft Office Excel, por ello es recomendable llevar a cabo una capacitación a todo nuevo integrante del área. En el caso del cargo de auxiliar pasante de inventarios es recomendable profundizar las funciones Buscar V, Buscar H, SI, y la combinación entre las mismas; además, en la creación de macros y tablas dinámicas. Todo esto con el fin de facilitar la adaptación y mejor desempeño en el cargo.
- El sistema de bodega de la empresa lleva un control de su inventario registrando los ingresos y egresos de los productos por medio de sus códigos de barras. Este sistema muestra la cantidad de inventario que hay en bodega, pero no permite identificar ni diferenciar los lotes en que se le dio ingreso a bodega. Debido a esto si se desea realizar una devolución al proveedor de algún lote en especial, es necesario recolectar toda la existencia de ese producto en los puntos de venta y devolverla, ya que el sistema no permite identificar en donde se encuentra ese lote específico.

Para dar solución a esta situación, se debe diferenciar los lotes cada vez que ingresan a la bodega, para esto es recomendable realizarle una modificación al sistema que permita identificar los lotes según el día de entrada. De esta forma al momento darles ingreso se identifican con un número de lote, y al momento de despachar los lotes deberán ser despachados de manera organizada según el código del lote de ingreso. De esta forma se puede llevar un mejor control en la trazabilidad de los productos distribuidos por la compañía.

- Debido a la gran cantidad de productos y servicios que ofrece Drogas La Rebaja en cada uno de sus puntos de venta, se recomienda desarrollar un sistema de información hecho a la medida que cumpla con las necesidades, los requisitos y

las normas de la compañía. Actualmente es utilizado el programa Microsoft Office Excel para el almacenamiento de la información, pero el problema radica en que limita la cantidad de celdas a utilizar.

Observando el crecimiento continuo que se viene presentando en la compañía, va llegar el momento en que el programa Microsoft Excel no sea suficiente, es por esto que se recomienda ir creando este sistema de información que se adapta a los requisitos de la empresa.

- Dentro de los antecedentes se mencionó la existencia de un manual de procedimientos para el área de inventarios sucursal Bucaramanga. Este documento fue creado en el año de 2006, y necesita ser actualizado ya que las funciones y procesos descritos en él difieren en varios aspectos de las realizadas en la actual práctica empresarial.

Es recomendable establecer una política interna para el auxiliar pasante del área de inventarios, por medio de la cual se recomienda actualizar este documento cada vez que se realicen cambios en los procesos descritos, y realice nuevos procedimientos que no están descritos en el actual manual. Esto es importante tener en cuenta para que no se convierta en un documento obsoleto con información desactualizado.

11. BIBLIOGRAFIA

BALLOU, Ronald. Logística: administración de la cadena de suministros.

BOWRSUX, Donald J. COOPER, M. Bixby. CLAUSS, David J. administración y logística en la cadena de suministros.

<http://www.copservir.com/copservirportal/>

<http://www.revistavirtualpro.com/revista/index.php?ed=2007-02-01&pag=16>

LASEER. Métodos de contabilidad industrial. Tomo I. Uteha. México. 1968.

Manual de inducción Copservir Ltda.

WESTON, J. Fred. Manual de administración financiera tomo II. Interamericana. México. 1984.