



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**MANUAL DE PROCESOS PARA EL MANEJO DE
INVENTARIO DE PRODUCTOS "PREMIER VALUE" EN
SUPERMERCADOS LA COLONIA 2021**

SUSTENTADO POR:

LOURDES MARCELA NUÑEZ BANEGAS

JUAN RAMON MENDOZA CHAVEZ

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, M.D.C., F.M, HONDURAS, C.A.

ENERO 2022

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY

**MANUAL DE PROCESOS PARA EL MANEJO DE
INVENTARIO DE PRODUCTOS "PREMIER VALUE" EN
SUPERMERCADOS LA COLONIA 2021**

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

ASESOR METODOLÓGICO

CINTHIA CANO

ASESOR TEMÁTICO

ISMAEL ABARCA

MIEMBROS DE LA TERNA:

JORGE DACCARETT (COORDINADOR DE TERNA)

JUAN MARTIN HERNANDEZ (MIEMBRO 1)



MANUAL DE PROCESOS PARA EL MANEJO DE INVENTARIO DE PRODUCTOS "PREMIER VALUE" EN SUPERMERCADOS LA COLONIA 2021

FACULTAD DE POSTGRADO

NOMBRE DEL MAESTRANTE:

Lourdes Marcela Núñez Banegas

Juan Ramón Mendoza Chávez

RESUMEN

La presente investigación contiene la propuesta de un manual de procesos para el manejo de inventario y rotación de productos de la marca Premier Value en Supermercados La Colonia. Así mismo pretende proponer mejoras a los procesos existentes, facilitando instrumentos que sirvan de orientación a todo el personal involucrado con la marca, mejorar las acciones y los problemas respecto a la toma de decisiones que impactan el margen de la marca. Para dicha investigación se trabajó en base a un estudio de tipo descriptivo con un enfoque cualitativo, donde se utilizaron instrumentos como ser la aplicación de entrevistas con las personas involucradas directamente con la operación de la marca y toma de decisiones, dicho estudio se realizó con el fin de obtener datos e información relevante para conocer los procesos existentes, deficiencias del mismo y oportunidades de mejora. Después de un análisis profundo y detectar deficiencias en la operación, se procedió con la propuesta de un manual de procesos y rotación de inventarios, donde se determinaron los responsables y el alcance que tendrá. Al identificar y documentar el proceso, Supermercados La Colonia puede implementar una gestión de procesos, este le permitirá la estandarización y la reducción de la merma respecto a las actividades que se desarrollan en tienda.

Palabras claves: (Inventario, Merma, Proceso, Producto, Rotación).



GRADUATE SCHOOL

**MANUAL DE PROCESOS PARA EL MANEJO DE
INVENTARIO DE PRODUCTOS "PREMIER VALUE" EN
SUPERMERCADOS LA COLONIA 2021**

FACULTAD DE POSTGRADO

NOMBRE DEL MAESTRANTE:

Lourdes Marcela Núñez Banegas

Juan Ramón Mendoza Chávez

ABSTRACT

This research contains a proposal of a processes manual for the management of inventory and rotation of Premier Value brand products in Supermercados La Colonia. It also aims to propose improvements to existing processes, providing instruments that serve as guidance to all personnel involved with the brand, improve actions and problems regarding decision-making that impact the margin of the brand. For this research we worked based on a descriptive study with a qualitative approach, where instruments were used such as the application of interviews with people directly involved with the operation of the brand and decision making, this research was carried out in order to obtain data and relevant information to know the existing processes, deficiencies and opportunities for improvement. After a deep analysis and detecting deficiencies in the operation, we proceeded with the proposal of a processes and rotation of inventories manual, where those responsible and the scope it will have were determined. By identifying and documenting the process, Supermercados La Colonia can implement a process management, this will allow the standardization of the activities that are developed in store.

Keywords: (Inventory, Product loss, Process, Product, Rotation).

DEDICATORIA

Dedico la presente Tesis principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

El esfuerzo realizado dentro de este proyecto está dedicado especialmente a mis hijos, Geovanny José y Fernando Aceituno; por ser mi inspiración y el motor que impulsa mi vida. A la memoria de mis amados padres, quienes estoy segura están muy orgullosos de mis éxitos, por haberme enseñado a dar lo mejor de mí, a superar todos los retos de la vida y por haber sido un apoyo incondicional siempre.

A mis amistades y familia, por su apoyo moral e incondicional en todo momento, a mis maestros, asesores de tesis, por haber sido una guía de sabiduría y soporte durante este logro.

Lourdes Marcela Núñez Banegas.

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios, por ser el inspirador, por ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad, por darme fuerza y sabiduría para culminar una etapa más en mi vida.

Un especial agradecimiento a todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito, docentes, asesores y aquellas personas que me abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Lourdes Marcela Núñez Banegas.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes De La Empresa	2
1.2.1 Antecedentes del Problema.....	4
1.3 Definición Del Problema	5
1.3.1 Enunciado Del Problema	5
1.3.2 Formulación Del Problema.....	6
1.3.3 Preguntas De Investigación	6
1.4 Objetivos Del Proyecto	7
1.4.1 Objetivo General.....	7
1.4.2 Objetivos Específicos	7
1.5 Justificación	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 Análisis De La Situación Actual.....	9
2.1.1 Macro Entorno.....	9
2.1.2 Micro Entorno.....	14
2.2 Teorías De Sustento	16
2.2.1 Inventarios	16
2.2.2 Rotación De Inventarios	18
2.2.3 Importancia De La Rotación De Inventarios	19
2.2.4 Método De Control De Inventarios	19
2.3 Metodologías Aplicadas	19
2.3.1 Análisis FODA	19
2.3.2 Clasificación ABC De Productos	20
2.3.3 Manual De Procedimientos	20
2.3.4 Elaboración De Un Manual.....	22
2.3.5 Revisión, Aprobación, Distribución E Implementación.....	24
2.3.6 PEPS (Primeras Entradas. Primeras Salidas).....	31
2.4 Instrumentos utilizados.....	33

2.4.1	<i>Método por observación</i>	33
2.4.2	<i>Entrevista</i>	33
2.5	Conceptualización	34
CAPÍTULO III.	METODOLOGÍA	41
3.1	Congruencia Metodológica	41
3.1.1	<i>Matriz de Congruencia</i>	41
3.1.2	<i>Esquema de Variables</i>	42
3.1.3	<i>Operacionalización De Variables</i>	43
3.2	Alcance De La Investigación	44
3.2.1	<i>Tipo De Investigación</i>	44
3.2.2	<i>Enfoque De Investigación</i>	44
3.3	Población Y Muestra	45
3.3.1	Unidad De Análisis.....	46
3.4	Instrumentos	46
3.5	Fuentes De Información	47
3.5.1	Fuentes Primarias.....	47
3.5.2	Fuentes Secundarias.....	47
CAPÍTULO IV.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	48
4.1	Análisis E Interpretación De Los Resultados	48
4.2	Análisis FODA	60
4.3	Hallazgos	60
CAPÍTULO V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	63
5.1	Conclusiones	63
5.2	Recomendaciones	65
CAPITULO VI.	APLICABILIDAD.....	66
6.1	Nombre de la propuesta	66
6.2	Justificación de la propuesta	66
6.3	Alcance de la propuesta.	66
6.4	Propuesta y Desarrollo	67
6.4.1	Descripción a detalle de la propuesta	67
6.4.2	Desarrollo De Elementos De La Propuesta	69

GENERALIDADES.....	71
INTRODUCCION	72
OBJETIVO.....	73
ALCANCE.....	73
TÉRMINOS Y DEFINICIONES.....	73
PRR-PM-00 PROCESO DE GESTION DE INVENTARIO PREMIER VALUE.....	74
<i>FIGURA 2 DIAGRAMA DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO</i>	<i>77</i>
CLASIFICACIÓN DE PRODUCTOS POR CATEGORÍAS	83
6.5 Cronograma De Implementación y Presupuesto	86
6.6 Presupuesto Propuesta Aplicabilidad	86
6.7 Tabla de Concordancia	87
Tabla	87
BIBLIOGRAFÍA.....	88
ANEXOS.....	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	15
Tabla 2	15
Tabla 3 Matriz de Congruencia.....	41
Tabla 4 Operacionalización de variables	43
Tabla 5	45
Tabla 6 Matriz RACI	79
Tabla 7 Indicador de Calidad	85
Tabla 8 Cronograma De Actividades Para Implementación De Manual De Procesos De Inventario Y Rotación De Productos Premier Value En Supermercados La Colonia.....	86
Tabla 9 Presupuesto de ejecución	86
Tabla 10 Tabla de Concordancia	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Variables.....	42
Figura 2 Análisis FODA.....	60
Figura 3 Diagrama de las Actividades del Proceso	77
Figura 4 Categoría 1: Producto listo para colocar en estantes	83
Figura 5 Categoría 2: Producto próximo a colocar.....	84
Figura 6 Categoría 3. Producto no apto para colocar.....	84

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

En el presente informe, se detalla el trabajo realizado para la elaboración de una propuesta de un manual de procesos de inventario de productos para la empresa Supermercados La Colonia, en el área de marca privada, especialmente para los productos Premier Value. Para la elaboración del manual, fue necesario determinar las actividades que realiza la Promotora de marca y la implementación de un método de rotación de producto, ya que estos elementos son claves para desarrollar la propuesta del manual de proceso. Para la documentación de este manual se contó con el apoyo del gerente de marca y las promotoras de marca, se aplicaron entrevistas a las personas involucradas dentro del proceso con el fin de identificar que la empresa no cuenta con una verdadera gestión por procesos, por lo cual se le propuso al Gerente de marca la elaboración de un manual de proceso el cual tiene como resultado la disminución de los errores de rotación en un 20% y la disminución en la merma del producto en un 30%.

Para iniciar con la documentación del proceso se identificaron las diferentes actividades que realiza la Promotora de marca desde su inicio en la recepción del producto en la bodega de la tienda hasta su colocación en las góndolas de venta. Esta propuesta de manual puede facilitar a la empresa a estandarizar sus procesos, la cual le ayudaría a brindar productos de calidad a sus clientes y aumentar su índice de ventas tanto en productos de marca privada como en sus demás líneas.

1.2 Antecedentes De La Empresa

Supermercados La Colonia, una empresa dedicada al sector de comercio minorista, inició operaciones en el año 1975 en la ciudad de Tegucigalpa, Honduras, abriendo sus puertas como el supermercado que cambió la forma de realizar las compras de los hondureños, marcando una diferencia desde sus inicios, por su calidad de servicio y la variedad de sus productos. Su primera tienda, ubicada en el bulevar Suyapa, causó un gran impacto en los capitalinos, quienes rápidamente la convirtieron en el supermercado líder de la capital. Doce años después de su exitosa apertura, la cadena inauguró su segunda tienda en la zona sur de la ciudad, causando mucho entusiasmo a los habitantes de la zona al llegar con la promesa de brindarles calidad, variedad en sus compras, promociones y cercanía para sus clientes. Debido al éxito de su segunda tienda, la misma continuó expandiéndose en el territorio nacional entre los años 1995 y 2021 abriendo nuevas tiendas, consolidándose como una cadena hondureña de supermercados, líder en el rubro de ventas al detalle y consumo masivo, destacándose por su diversidad de productos, brindando una promesa de valor a sus clientes.

Para el año 2021 Supermercados La Colonia ofrece una experiencia única de compra en sus tiendas al pueblo hondureño, con una amplia cobertura a nivel nacional y 55 tiendas ubicadas estratégicamente en 9 departamentos del territorio nacional, la cadena continúa con su exitoso proceso de expansión con el objetivo de seguir generando oportunidades de empleos y seguir revolucionando con sus apuestas de ahorro y calidad. (Supermercados La Colonia, 2020).

Dentro de la estrategia de Supermercados La Colonia y con el fin de seguir innovando, ofreciendo calidad y precios competitivos a sus clientes, incorpora las marcas privadas a su extenso portafolio de productos. Las marcas privadas, nacieron en Europa a mediados del siglo XX, fueron creadas con el fin de competir con los líderes del mercado en ese momento, con el objetivo de generar una mejor rentabilidad, ofrecer variedad de categorías y productos a los clientes, manteniendo una excelente calidad a un menor costo. “Este concepto resultó ser novedoso, el mismo se desarrolló en Alemania y posteriormente aplicado en los Estados Unidos, en lo novedoso se encontró que dentro de un mercado globalizado, exigente y cambiante debía de implementarse una competencia, la cual consistiera en dar un mejor precio dar un poco más de énfasis en la calidad” (Florensa, Fradera, & y Frau, 2009). Influenciado por este concepto, Supermercados La Colonia decide adoptar la misma estrategia y obtiene la marca “Hi-Top” en el año 2021, la cual es importada de Estados Unidos. Debido al éxito de Hi-Top y los planes agresivos de crecimiento, de atraer nuevos clientes y mantenerse competitivos, se incorporan ocho marcas privadas, con la finalidad de competir con marcas líderes del mercado en diferentes categorías. Sus marcas son: Ahorro Max, Hollandia, Ron Abuelo, Panolini, B52, Premier Value y Essential Everyday. (Supermercados La Colonia, 2020).

Las marcas privadas se han ido fortaleciendo a través del tiempo, posicionándose en el mercado y destacándose por sus beneficios económicos, logrando diferenciarse entre las grandes cadenas, permitiendo una mayor agresividad en precios y mejorar la rentabilidad de las cadenas de supermercado, siendo este uno de los principales factores para que este tipo de rubro adquiriera las marcas privadas, ya que son de vital importancia debido a los grandes márgenes que pueden generar, estas marcas son un elemento clave para su crecimiento.

Las marcas privadas generan alta rentabilidad para las cadenas de supermercados, sin embargo, estas también conllevan diversas desventajas, una de ellas son los gastos por merma, Rodríguez Marín (2019) afirma que se “entiende por merma a la pérdida de alguna de las características físicas de los productos obtenidos o, mejor, de alguno de los factores utilizados para su obtención: su peso, su volumen, longitud, etc.” Al poseer este tipo de desventaja y generarse una merma, se genera una pérdida, el cual impacta directamente en el margen de la marca, afectando los ingresos de los supermercados.

1.2.1 Antecedentes del Problema

La siguiente investigación se centra en la marca Premier Value, la cual es una marca exclusiva de Supermercados La Colonia. Premier Value representa el 1% de participación dentro de la venta total de la cadena, siendo una marca fabricada en Estados Unidos, con productos dentro de las categorías de cuidado personal, cuidado del hogar, golosinas y snacks, sus productos son dirigidos al consumo masivo, mediante sus diferentes subcategorías de producto, cuenta con un amplio portafolio de 170 productos, los cuales son distribuidos por segmentos dentro del universo de 56 tiendas de la cadena.

Premier Value, reporta pérdidas por merma en los últimos seis meses, esto se debe a la cantidad de producto vencido que tiene que retirarse de las tiendas todos los meses. Existen varias causas para que este producto alcance su fecha de caducidad en las tiendas, las principales causas son la rotación lenta de los productos y la mala gestión de los inventarios del producto entrante y almacenado en las tiendas. Los productos de la marca Premier Value deben estar exhibidos en los anaqueles de la tienda de acuerdo al espacio asignado, con el fin de que se encuentren de manera visible y disponible para su venta.

Las personas encargadas de la colocación de estos productos en los anaqueles y espacios adicionales en las tiendas son las promotoras de marca, quienes tienen la labor de colocar y rotar los productos, reportar fechas de vencimiento cercanas para que el departamento comercial que guía la marca pueda realizar una estrategia agresiva de venta y salida del producto, asimismo manejar las fechas en sus bodegas para colocar el producto de acuerdo con su entrada y vencimiento. Cabe mencionar que, al momento de la recepción de estos productos en las bodegas es estibado dentro de los estantes donde corresponde colocar el producto, siendo esta actividad carente de un proceso de recepción, rotación, manejo de fechas y colocación del producto en su anaquel. En consecuencia, a esta mala práctica, el producto se vence o se deteriora, teniendo que retirarse de los anaqueles, ya que no es un producto apto para la venta, por lo tanto, se generan pérdidas mensuales que se ven reflejadas e impactan en las utilidades y margen de la marca. Para mantener la rentabilidad y disminuir las pérdidas en la marca, es necesario involucrar al personal de bodega y de marcas privadas para plantear un orden y así reducir la merma, a la vez se requiere generar compromisos para la revisión y el involucramiento de los gerentes de las tiendas.

1.3 Definición Del Problema

1.3.1 Enunciado Del Problema

Supermercados La Colonia presenta pérdidas económicas por producto vencido, particularmente en la marca Premier Value, la misma posee un amplio portafolio de productos en diversas categorías como ser: Cuidado personal, cuidado del hogar, golosinas y snacks.

Dentro de las categorías previamente mencionadas la cadena cuenta con varios productos de rotación lenta, por lo tanto, pueden pasar mucho tiempo en bodega o en el anaquel de las tiendas, cabe mencionar que muchos de estos productos permanecen almacenados y no son exhibidos, alcanzando su fecha de vencimiento, obligando a la empresa a retirar y desechar estos productos causando pérdidas a Supermercados La Colonia y una reducción en las utilidades de la marca Premier Value. Existen muchos productos de otras marcas dentro del supermercado con baja rotación presentando los mismos inconvenientes, cabe mencionar que cuando son productos y marcas manejadas por proveedores locales, el proveedor se hace responsable por el costo y vencimiento del producto, en este caso Supermercados La Colonia tiene la responsabilidad de tomar condiciones especiales con el manejo de las marcas privadas, ya que las pérdidas son responsabilidad directa de la cadena y por la misma razón el trato y manejo debe de ser diferenciado al resto de las marcas.

1.3.2 Formulación Del Problema

Supermercados La Colonia no cuenta con un proceso definido para el manejo de inventarios para los productos de la marca Premier Value, como consecuencia presenta altos días de inventario y altos índices de pérdida por merma, causando un impacto financiero en el margen de la marca.

1.3.3 Preguntas De Investigación

- ¿Cuáles son las herramientas y procesos que se ejecutan en el control de inventario de los productos Premier Value?
- ¿Cuáles son los métodos utilizados para gestionar la rotación de productos Premier Value?

- ¿Cuál es el uso que se le da a la información generada dentro de la categorización ABC, para la toma de decisiones?

1.4 Objetivos Del Proyecto

1.4.1 Objetivo General

- Reducir el nivel de pérdidas de la marca Premier Value, mediante el establecimiento de un manual de procesos de inventario y manejo de productos en Supermercados La Colonia.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar las herramientas y procesos que se ejecutan en el control de inventario de los productos Premier Value.
- Proponer cuáles métodos pueden ser utilizados para mejorar la gestión de la rotación de inventarios.
- Proponer mejoras en la toma de decisiones a partir de la información generada dentro de la categorización ABC de los productos Premier Value.

1.5 Justificación

Las marcas privadas ofrecen a los supermercados una ventaja competitiva ante las demás marcas líderes, ya que ofrecen productos de igual calidad a un mejor precio, esto les permite fidelizar a sus clientes y obtener rentabilidad por medio de estos productos creando exclusividad en las tiendas.

Al presentarse un problema en la gestión y manejo de inventarios viéndose reflejado en pérdidas por producto vencido debido a una mala gestión, impacta directamente en el margen de la marca, generando un déficit financiero para la cadena. Este producto tiene que retirarse y posteriormente desecharse mediante una gestión de residuos que se utiliza actualmente, esto ocasiona gastos logísticos adicionales a la pérdida en la inversión de estos productos.

Es necesario identificar las actividades que se realizan en el supermercado, así como revisar las actividades de los responsables de realizar dicho proceso, a manera de que se diseñe un proceso para la gestión de inventarios y la rotación de estos productos, así como indicadores que ayuden a los gerentes de marca a medir los procesos y mantener un proceso adecuado sobre los productos que generan altos niveles de pérdida.

En relación con la problemática expuesta, el diseño de un manual de procesos se considera importante, ya que beneficiará a la cadena de valor de la empresa; y, a trabajar de manera eficiente las actividades del personal de tienda, asimismo el interés es obtener una solución al problema que se ha generado por el mal manejo, cabe considerar por otra parte el modelo anteriormente propuesto, podrá ser replicado y servir como modelo inicial para el manejo de otras marcas y proveedores.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis De La Situación Actual

2.1.1 *Macro Entorno*

Supermercados La Colonia para diciembre del año 2021, cuenta con 56 tiendas dentro del territorio nacional, cerrando el año 2021 con la apertura de su tienda en Tocoa, Colón, el 5 de octubre del 2021, continuando con su crecimiento y expansión en la zona norte del país. (Supermercados La Colonia, 2020).

- Reconocimientos de la cadena de Supermercados

El lema “Paga menos, vive mejor” es la promesa que día a día hace que Supermercados La Colonia sea la marca preferida por los hondureños, quienes saben que las mejores ofertas, variedad y productos los encontrarán solo en esta cadena, es así que, en el año 2007, Supermercados La Colonia fue reconocida por la Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC como una de las cinco marcas más admiradas y preferidas de los hondureños. En el año 2009, la marca líder de los capitalinos asumió el reto de llevar su promesa de ahorro, servicio y variedad a las ciudades de Choluteca y Comayagua. Así inició su exitoso proceso de expansión a nivel nacional. Hoy en día La Colonia cuenta con supermercados ubicados en las ciudades de Tegucigalpa, San Pedro Sula, Choluteca, Comayagua, Siguatepeque, Danlí, Juticalpa, El Progreso, La Ceiba, Tela, Catacamas, Choloma, San Lorenzo, La Lima, Villanueva y Santa Rosa de Copán. (Supermercados La Colonia, 2020).

- La Colonia como Empresa Socialmente Responsable (RDS)

En el año 2012, Supermercados La Colonia fue reconocida como Empresa Socialmente Responsable (RDS) por las buenas prácticas, valores y ética con la que, junto a cada uno de sus colaboradores, trabaja día a día, buscando permanentemente el bienestar común de Honduras; dicho reconocimiento se ha otorgado ya por siete años de manera consecutiva a la cadena de supermercados por su mejora continua en las prácticas de responsabilidad social empresarial. Esta empresa se ha caracterizado durante todos estos años por apoyar a los productores hondureños bajo el lema “100% hondureños como tú”.

De igual forma, la cadena ha desarrollado programas para fomentar el crecimiento de la producción local e incentivar entre sus clientes el consumo de productos hondureños a fin de reafirmar nuestros valores y patriotismo en su programa “de mi tierra” en conjunto con Banco Ficohsa y Funder; Supermercados La Colonia apoya al pequeño productor otorgándole financiamiento, asistencia técnica y lo más importante que las verduras y hortalizas tienen un precio y mercado seguro en cada una de las tiendas a nivel nacional.

De manera decisiva, Supermercados La Colonia apoya a la educación preescolar con el programa “dar para educar” en el cual se involucra a clientes, con sus valiosas donaciones de monedas que son destinadas para la construcción, reconstrucción y mantenimiento de centros preescolares que son equipados con mobiliario y equipo, material didáctico. Son más de 9,598 niños que tienen acceso a una educación de calidad en centros preescolares cómodos y seguros, con maestros altamente capacitados, y donde también se les brinda su merienda escolar diariamente. (Supermercados La Colonia, 2020).

- Las promociones

Las promociones han sido parte de la esencia de Supermercados La Colonia, ayudando a los hondureños a mejorar su calidad de vida con productos y premios de excelente calidad a precios accesibles; casas, carros y productos gratis por sus compras han sido parte de la filosofía de la marca para premiar la lealtad de sus clientes. La Colonia ofrece a sus clientes no solo una inmensa variedad de productos alimenticios y del hogar, sino también una promesa única de servicio al cliente. Sus tiendas, ubicadas estratégicamente en zonas de fácil acceso y comodidad, permiten a los hondureños tener una experiencia única en sus compras. La expansión de la cadena continúa año con año, actualmente, la cadena cuenta con 56 tiendas a nivel nacional, con su propuesta de “Ahorro de verdad siempre”. (Supermercados La Colonia, 2020).

- Alineamiento estratégico

Misión: Ganar clientes para toda la vida, construir relaciones sólidas que inspiran pasión, lealtad y confianza; entender y satisfacer sus necesidades, generar ahorros permanentemente, ofrecer variedad y calidad de productos, innovar continuamente para brindar una experiencia de compra inigualable, conservando siempre nuestros principios y valores.

Visión: Mantener nuestro liderazgo como la empresa de supermercados más valorada en Honduras. Con presencia en todas las zonas del país para el año 2025, contribuyendo al crecimiento económico, haciendo negocio de forma íntegra, con dinamismo, innovación y rentabilidad en beneficio de nuestras partes relacionadas y de las familias hondureñas.

Valores: Integridad, transparencia, disciplina, pasión, compromiso. (Supermercados La Colonia, 2020).

- Las marcas privadas

Es la marca particular o privada, una línea de productos que vende un mayorista o un detallista bajo su propio nombre de marca. Ejemplo: Caterpillar, es una marca de maquinarias de construcción, pero también maneja una línea de productos de prendas de vestir y calzado. (Mott, 2021). Hoy en día las estrategias y competencia entre las cadenas de supermercados son cada vez más agresivas, nos encontramos con consumidores más exigentes, en busca de calidad y precios más bajos. El sector de ventas minoristas ante tal necesidad ha tenido que dinamizar sus estrategias comerciales y es donde se crean las marcas privadas, las cuales fueron creadas para competir con otras marcas líderes, mejorar o aumentar sus márgenes de ganancia, disponer de una variedad de categorías y productos a los clientes, ofrecer una excelente calidad a un menor costo. (Central America Data, 2021). Las marcas privadas, son marcas de propiedad, de control y de venta exclusiva de los detallistas”. No obstante, el detallista no necesariamente es quien fabrica la marca privada, frecuentemente estipula a los proveedores las características físicas deseadas para los productos etiquetados con sus marcas privadas (Dick et al., 1995).

La participación de mercado (en comestibles) de las marcas privadas a través de los países no es homogénea: En Suiza alcanza un 45%, 37% en Inglaterra, 22% en Canadá y 12% en los Estados Unidos (Dhar y Hoch, 1997). Erdem et al. (2004) indican que el mayor éxito de las marcas privadas en Europa, comparado con Estados Unidos, puede ser explicado por las diferencias existentes en las características psicográficas de europeos y norteamericanos. (Hidalgo y Farías, 2006). De acuerdo con el panel de consumidores ACNielsen (2004), en el año 2003 la participación de mercado de las marcas privadas en Europa alcanzó un 22%, en América del Norte un 16%, en Asia del Pacífico un 4% y en América Latina llegó a sólo un 1% de las ventas.

En ese mismo año, según el panel de consumidores ACNielsen (2004), las marcas privadas contaban con una participación de mercado en supermercados de 8% en Argentina, 2% en Brasil, 5% en Chile, y 5% en Colombia. (Hidalgo y Farías, 2006). Generalmente este tipo de productos se elaboran en base a las características de los bienes de consumo líderes en el mercado, apegándose a los mismos estándares de producción y de calidad, con productos que pueden ir desde pañales desechables hasta frituras de maíz. Los productos de marca de distribuidor o de marca propia abarcan todas las mercancías vendidas bajo la marca de un minorista o detallista. Esta marca puede ser el propio nombre del minorista o un nombre creado exclusivamente para dicha tienda detallista. Los principales supermercados, farmacias y tiendas de descuento pueden ofrecer a los consumidores casi cualquier producto de consumo con marca propia. Actualmente éstas incluyen líneas completas de alimentos frescos, enlatados, congelados y secos, botanas, especialidades exóticas, comida para animales, productos de belleza y salud, medicinas generales, cosméticos, productos para el hogar y el lavado de ropa, entre muchos otros.

Algunos ejemplos de marcas privadas que vemos en los anaqueles de las grandes cadenas comerciales son:

- Great Value de Walmart.
- Members Selection de Pricesmart.
- Kirkland de la tienda Costco.

Las marcas privadas son muy populares en la actualidad, en el rubro de supermercados y distribuidores, estas son de vital importancia para los supermercados debido a los grandes márgenes que las cadenas pueden generar, estas marcas son un elemento clave para su crecimiento. Las marcas privadas tienen sus propios beneficios, uno de ellos es generar una alta rentabilidad para la cadena de supermercados, pero estas también generan diversas desventajas, una de ellas son los gastos por merma.

2.1.2 *Micro Entorno*

Las marcas privadas otorgan beneficios y desventajas para la cadena de supermercados, una de las principales desventajas son los gastos por merma, Rodríguez Marín (2019) indica que “se entiende por merma a la pérdida de alguna de las características físicas de los productos obtenidos o, mejor, de alguno de los factores utilizados para su obtención: su peso, su volumen, longitud, etc.”. La merma genera un gasto el cual impacta directamente en el margen de la marca, en consecuencia, al mal manejo de la rotación de fechas del producto en tiendas.

En el presente informe se hablará particularmente de una de las marcas privadas de la cadena de supermercados La Colonia “Premier Value” la cual presenta un alto impacto financiero por el mal manejo de fechas de vencimiento de los productos en tiendas.

Supermercados La Colonia en la actualidad, cuenta con importantes marcas privadas que representan alrededor del 15% de la venta total del supermercado, dentro del amplio portafolio de marcas una de las más antiguas es Premier Value, que representa el 1% de su venta total tiendas, su mayor porcentaje se centra en la categoría de cuidado personal y del hogar. Dentro de la categoría de cuidado personal se encuentran varios productos con una rotación lenta, los cuales son un problema para la marca, ya que su fecha de vencimiento es corta; sin una estrategia

comercial y sin una adecuada rotación estos productos llegan a su fecha máxima de vencimiento, por lo tanto, estos productos tienen que desecharse impactando el margen de la marca.

Tabla 1

Lista de los 10 productos más vendidos de Premier Value en Supermercado La Colonia

No.	Descripción	Subclase	Sección
1	Enjuague bucal pv antisept /menta 1lt	Enjuagues bucales	Cuidado personal
2	Detergente liq pv aroma fresco 128oz	Detergente ropa liquido	Lavandería y calzado
3	Detergente liquid pv mountain scent128oz	Detergente ropa liquido	Lavandería y calzado
4	Vaselina pv petroleum jelly 13oz	Colonia, lociones y vaselina	Cuidado personal
5	Enjuague bucal pv antisept menta 16.9oz	Enjuagues bucales	Cuidado personal
6	Enjuague bucal pv antisept antiplac/menta 1lt	Enjuagues bucales	Cuidado personal
7	Pastilla p/inodoro pv desodorante 2.5oz	Pastillas desinfectantes y desodorantes	Limpieza del hogar
8	Pastilla p/inodoro pv azul 2pack 3.4oz	Pastillas desinfectantes	Limpieza del hogar
9	Bolas algodón pv 100% puro 80un	Algodones desmaquilladores	Cuidado personal
10	Hisopos pv 500un	Hisopos	Cuidado personal

Fuente: (Departamento análisis de categorías, 2021).

El crecimiento de la marca Premier Value como lo muestra la tabla 2, para Supermercados La Colonia, ha sido beneficioso en los últimos años.

Tabla 2

Crecimiento de las ventas de Premier Value

Año	Crecimiento con respecto al año anterior
2018	8 %
2019	10 %
2020	16 %

Fuente: (Departamento análisis de categorías, 2021).

2.2 Teorías De Sustento

2.2.1 Inventarios

Los inventarios tienen su origen en los egipcios y demás pueblos de la antigüedad, donde acostumbraban a almacenar grandes cantidades de alimentos para ser utilizados en los tiempos de sequía o de calamidades. Es así como surge el problema de los inventarios, como una forma de hacer frente a los periodos de escasez, estos permiten asegurar la subsistencia del negocio y el desarrollo de sus actividades operativas. Esta forma de almacenamiento de todos los bienes y alimentos necesarios para sobrevivir fue lo que motivó la existencia de los inventarios. (Duron, 2012).

El inventario es el conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comerciar, permitiendo la compra y venta o la fabricación para su posterior venta, en un periodo económico determinado. Su propósito fundamental es proveer a la empresa de materiales necesarios para su continuo y regular desenvolvimiento. El concepto previamente descrito se caracteriza por ser un papel primordial en el funcionamiento del proceso de producción que permite afrontar la demanda. (Duron, 2012).

- Tipos de inventarios

Según Santos (1996) en una empresa existen los siguientes tipos de inventarios:

- Materias primas: este inventario está compuesto por los elementos simples y elementales que requieren cierto grado de transformación antes de que se les pueda considerar como un producto.
- Productos semielaborados: artículos manufacturados que se incorporan en un artículo mayor para constituir el producto final.

- Empaquetado: este tipo de inventario se utiliza para empaquetar los productos terminado antes de su venta; también incluye los artículos que se destinan al empaquetado de protección tanto para procedes a su venta como para preservar mejor los materiales durante el periodo en que permanezcan en inventario.
- Consumibles: este inventario no se incorpora en el producto terminado, pero de una manera se necesita para su elaboración.
- Producto terminado: este inventario lo comprende los artículos completos listos para su venta.

Es importante mencionar que el gerente financiero no tiene el control absoluto sobre la administración de los inventarios, sin embargo, su función es necesaria ya que es quien maneja los recursos financieros para su adquisición es por esto por lo que existe una controversia entre las diferentes áreas gerenciales de una empresa referente al manejo de adecuados de inventarios. En este sentido, para el gerente financiero se debe manejar niveles bajos de inventario, pues se trata de un activo corriente que presenta menos rentabilidad que los activos no corrientes. Para el gerente de marca, se debe manejar grandes cantidades de inventario de productos terminados para atender eficazmente a los consumidores.

El gerente de producción requiere tener elevados niveles de inventario de materia prima para la producción y de productos terminados para hacer las entregas a tiempo que solicite el gerente de comercialización, mientras, el gerente de compra prefiere adquirir grandes cantidades de materia prima para obtener mejores descuentos por las adquisiciones al por mayor. (Duron, 2012).

2.2.2 Rotación De Inventarios

Es un índice utilizado para evaluar la efectividad del control de inventarios, este se expresa como el número de veces que se le da vuelta durante un tiempo dado, el mismo puede calcularse en forma global, para el total de inventarios, o para un almacén en particular, o para un artículo en especial. (Torre, 1999). Los inventarios juegan un papel importante ya que los mismos en un nivel adecuado permitirían un buen desempeño y un equilibrio entre el nivel de servicio y las afectaciones económicas que ocasionan los mismos inventarios y para considerar este efecto, se aplica el indicador de rotación de los inventarios, indicador que es ya reconocido en todas las industrias de clase mundial. (Flores, 2004).

El índice de rotación del inventario se calcula de la siguiente manera:

Rotación del inventario = \$ costo de ventas anual / \$ valor del inventario en el periodo

El objetivo primordial de la rotación es ubicar la mercancía de la mejor forma posible reduciendo costes. Para conseguir este objetivo principal, es necesario establecer un flujo de mercancías y establecer una serie de objetivos secundarios:

1. Rotación del inventario controlado
2. Tener accesibilidad a todas las mercancías realizando el menor número de traslados
3. Máximo aprovechamiento de la capacidad de almacenamiento tanto en altura como en superficie.
4. Conseguir llevar los recuentos y los inventarios con facilidad, además de conocer el estado en el que se encuentran los productos (Noega, 2017).

2.2.3 *Importancia De La Rotación De Inventarios*

La rotación de inventarios determina el tiempo que tarda el mismo en venderse. Entre más alta sea la rotación significa que las mercancías permanecen menos tiempo en el almacén, lo que es consecuencia de una buena administración y gestión de los inventarios. Entre menor sea el tiempo de permanencia de las mercancías en bodega, menor será el capital de trabajo invertido en los inventarios. Una empresa que venda sus inventarios en un mes requerirá más recursos que una empresa que venda sus inventarios en una semana. La rotación de inventarios será más adecuada entre más se aleje de por lo que una rotación de 360 significa que los inventarios se venden diariamente, lo cual debe ser un objetivo de toda empresa. (Cárdenas, 2011).

2.2.4 *Método De Control De Inventarios*

Cuando el producto tiene una vida limitada en la estantería, es fundamental asegurarse de que los inventarios se despachen al mercado antes que se produzca su deterioro. Por lo tanto, la empresa necesitara algún sistema que le garantice la rotación de bloques concretos de inventarios. El método más corriente es el FIFO (lo primero que entra es lo primero que sale). El cual garantiza que los inventarios más antiguos serán despachas antes que los lotes más recientes. (West, 1991).

2.3 Metodologías Aplicadas

2.3.1 *Análisis FODA*

Thompson (1998), indica que el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la

situación estratégica de una organización determinada. De igual forma, establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

2.3.2 Clasificación ABC De Productos

El control agregado de inventarios es diferenciar los productos en un número limitado de categorías, y después aplicar una política separada de control de inventarios para cada categoría. Esto tiene sentido dado a que no todos los productos son de igual importancia para una empresa en términos de ventas, márgenes de beneficios, cuota de mercado o competitividad.

Si se aplica en forma selectiva políticas de inventarios a estos diferentes grupos, pueden lograrse, con niveles más bajos de inventario, los objetivos del servicio de inventarios, en vez de una política aplicada colectivamente a todos los productos. (Ballou, 2004). El agrupamiento de los productos similares facilita la administración de productos. Los productos de alto volumen o desplazamiento rápido se orientan a niveles de servicio más alto. Esto suele requerir que los artículos de desplazamiento rápido tengan más existencias de seguridad. Por el contrario, para reducir los niveles generales de los artículos de desplazamiento lento se pueden dejar con relativamente menos existencias de seguridad, lo que da por resultado niveles de servicio más bajos. (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007).

2.3.3 Manual De Procedimientos

Un manual de procedimientos es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa. En los manuales de procedimientos son consignados, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para

llevar a cabo las funciones generales de la empresa. Además, con los manuales puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido. Los procedimientos, en cambio, son una sucesión cronológica y secuencial de un conjunto de labores concatenadas que constituyen la manera de efectuar un trabajo dentro de un ámbito predeterminado de aplicación (UNAM, 2016).

Todo procedimiento implica, además de las actividades y las tareas del personal, la determinación del tiempo de realización, el uso de recursos materiales, tecnológicos y financieros, la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes operaciones de una empresa.

- Las ventajas de contar con manuales de procedimientos son:
 - a. Auxilian en el adiestramiento, capacitación del personal y en la inducción del puesto.
 - b. Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
 - c. Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.
 - d. Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo.
 - e. Permiten que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.
 - f. Permiten una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
 - g. Proporcionan la descripción de cada una de sus funciones al personal.

- h. Proporcionan una visión integral de la empresa al personal.
- i. Se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.
- j. Son guías del trabajo a ejecutar (UNAM, 2016).

2.3.4 *Elaboración De Un Manual*

Para elaborar un manual de procedimientos se consideran los siguientes pasos:

- a. Definir el contenido:
 - Introducción.
 - Objetivos.
 - Áreas de aplicación.
 - Responsables.
 - Políticas.
 - Descripción de las operaciones.
 - Formatos.
 - Diagramas de flujo.
 - Terminología (UNAM, 2016).
- b. Recopilación de información.

- c. Estudio preliminar de las áreas.
- d. Elaboración de inventario de procedimientos.
- e. Integración de la información.
- f. Análisis de la información.
- g. Graficar los procedimientos.
- h. Revisión de objetivos, ámbito de acción, políticas y áreas responsables.
- i. Implantación y recomendaciones para la simplificación de los procedimientos.

A. Las fuentes de información más comunes son:

- Archivos de la empresa.
- Directivos, ejecutivos asesores y empleados (UNAM, 2016).

B. Los métodos para compilar la información son:

- Encuestas, entrevistas, investigación documental, observación directa (UNAM, 2016).

C. Recomendaciones generales de presentación de un manual

La presentación es muy importante, para lo cual hay que considerar:

- Logotipo.
- Nombre de la empresa.
- Lugar y fecha de elaboración.

- Responsables de la revisión y autorización.
- Índice con la relación de capítulos que forman el manual.
- Carátula, portada, índice general, introducción, parte sustancial del manual, diagramas y anexos.
- Formatos de hojas intercambiables para facilitar su revisión y actualización en tamaño carta u oficio.
- Utilizar el método de reproducción en una sola cara de las hojas.
- Utilizar separadores de divisiones para los capítulos y secciones del manual (UNAM, 2016).

2.3.5 Revisión, Aprobación, Distribución E Implementación.

Una vez concluido el documento tiene que ser revisado para verificar que la información esté completa, que sea veraz y no tenga contradicciones. El responsable de cada área de la empresa debe aprobar el contenido para su impresión, difusión y distribución con los ejecutivos y empleados que deben tenerlo. Para implantar el manual se requiere capacitar al personal encargado de realizar las actividades.

a) Procesos

Proceso es un conjunto de actividades e interacciones que transforma entradas en salidas que agregan valor a los clientes, la finalidad común. El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información (Carrasco J. B., 2009).

Mallar (2010) cataloga los elementos de proceso de la siguiente manera:

1. Entradas: recursos a transformar, materiales a procesar, personas a formar, informaciones a procesar, conocimientos a elaborar y sistematizar, acciones a realizar etc.
2. Recursos o factores que transforman: Son elementos que actúan sobre las entradas a transformar, las cuales se distinguen dos tipos básicos.
 - Factores dispositivos humanos: Estos planifican, organizan, dirigen y controlan las operaciones
 - Factores de apoyo: Infraestructura de tecnología como hardware, programas de software, computadoras etc.
3. Flujo real de procesamiento o transformación: La transformación puede ser física, pero también puede modificarse a una estructura jurídica de propiedad.
4. Salidas

b) Tipos de procesos

Carrasco J. B. (2009) cataloga los procesos de la siguiente manera:

- Procesos estratégicos: Los procesos estratégicos son aquellos relacionados con la estrategia de la organización
- Procesos del negocio: Atienden directamente la misión del negocio y satisfacen necesidades concretas de los clientes.
- Procesos de apoyo: Son servicios internos necesarios para realizar los procesos

del negocio. También se les llama procesos secundarios.

c) Segmentación de procesos

En la gestión de procesos y sin perder de vista la globalidad, los procesos son segmentados en cadenas, jerarquías y versiones. Desde esta segmentación se obtiene un mapa de procesos, el cual es una visión de conjunto, holística o “de helicóptero” de los procesos. Se incluyen las relaciones entre todos los procesos identificados en un cierto ámbito y se unen por cadena, jerarquía o versiones. (Carrasco J. B., 2009).

Carrasco J. B. (2009) menciona que la clave para segmentar es ubicar el nivel mínimo de desagregación al cual se llega por sentido común y aplicando algunas reglas simples:

- Un proceso operativo no se puede dividir más como proceso porque da respuesta a un objetivo preciso y con un fin determinado, útil a la organización.
- Un proceso operativo está compuesto por actividades, es una actividad no tiene un fin por sí misma, porque es parte de la secuencia interna del proceso.

d) Mejora continua de los procesos

La mejora continua de los procesos son pequeños y permanentes perfeccionamientos de un sistema, proceso o unidad organizacional dentro de la empresa. El mejoramiento continuo de procesos productivos o administrativos para obtener productos y servicios flexibles, adaptables, de buena calidad y económicos es una meta deseable para cualquiera empresa.

El foco del mejoramiento continuo está en fortalecer las fortalezas, tal como en el kaizen, la filosofía japonesa de mejoramiento y busca destacar y perfeccionar lo bueno, a diferencia de cómo se entiende a veces en occidente que es corregir lo malo.

Kaizen enfatiza la importancia de los procesos y de su mejoramiento para que se produzcan los resultados finales deseados. (Carrasco J. B., 2009). Generalmente el mejoramiento continuo surge desde la implementación de un sistema de gestión de la calidad, en tal caso, algunos requisitos serían identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad, determinar la secuencia e interacción de los procesos, determinar criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de los procesos sean eficaces y asegurar la disponibilidad de recursos e información para apoyar la operación, el seguimiento, la medición, el análisis y la mejora continua de los procesos. (Carrasco J. B., 2009).

e) Establecimiento de indicadores

Los procesos deben ser evaluados periódicamente ya que partiendo de las evaluaciones que se realicen, se pueden determinar los puntos débiles y de esta forma establecer una estrategia completa encaminada a su funcionamiento por lo que se debe conocer que es lo que interesa medir, y cuando, para controlar y mejorar los procesos. La utilización de indicadores es fundamental para poder interpretar lo que está ocurriendo y tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos o márgenes de tolerancia que permitan asegurar lo que se está haciendo. (Mallar, 2010).

f) Objetivos de los indicadores

García (2013) enumera los siguientes objetivos para los indicadores logísticos:

- Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos.
- Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales e internacionales.

- Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.
 - Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad efectiva en las diferentes actividades hacia el cliente final.
 - Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.
 - Compararse con las empresas del sector en el ámbito local y mundial.
- g) Utilidad de los indicadores de gestión

García (2013) nos indica que, la utilidad de los indicadores son los siguientes:

- Parametrizado de la planeación de actividades logísticas.
 - Medición de resultados.
 - Proyección de logros.
 - Dinamizador de los procesos logísticos de mercancías mediante interrelación de todas las actividades internas (armonía).
 - Potencializado de la actividad comercial.
 - Multiplicador de la realidad empresarial.
 - Capacidad real.
- h) Esquema de implementación
- Identificar el proceso logístico a medir.

- Conceptualizar cada paso del proceso.
- Definir el objetivo del indicador y cada variable a medir.
- Establecer el indicador a controlar
- Recolectar información inherente al proceso.
- Cuantificar y medir las variables.
- Comparar con el indicador global y el de la competencia interna.
- Seguir y retroalimentar las mediciones periódicamente.
- Mejorar continuamente el indicador.
- Proyección y benchmarking externos.

i) Las 7 C de la logística empresarial

Se refieren a los siguientes conceptos: Tener disponible el producto correcto; es importante que los proveedores brinden materias primas con las características ideales para la elaboración de los productos o para la prestación de servicios (Díaz, 2015). Este principio también aplica en la logística desde el punto de vista del marketing, es decir, es primordial ofrecer el producto adecuado para nuestro nicho de mercado.

La cantidad correcta: Mantener inventarios con las cantidades correctas garantiza un mejor uso de los recursos y se minimiza la pérdida o el deterioro de materiales, materias primas y productos. Las condiciones correctas: Hay que tener mucho cuidado con el transporte y almacenamiento, especialmente cuando se trabaja con productos orgánicos, frágiles o con una vida útil corta. Es necesario garantizar que los productos y materiales cuentan con el embalaje

adecuado para que se mantenga en condiciones óptimas hasta que llegue a su lugar de destino. Además, los almacenes y bodegas deben estar adecuados para proteger los productos que allí se almacenen, de lo contrario se corre un altísimo riesgo de que los productos pierdan sus características óptimas.

- Lugar correcto: Cada cosa debe estar en su lugar, con esto se logra la maximización de la eficiencia. Algo muy importante para el área de producción.
- El tiempo correcto: El tiempo es un recurso demasiado valioso como para desperdiciarlo, por ello debemos lograr que las cosas estén justo a tiempo en el lugar que deben estar. La metodología *Just In Time* se fundamenta en este principio y ha sido la clave del éxito de diversas empresas japonesas.
- Para el cliente correcto: Todos nuestros esfuerzos van a ser en vano si no nos estamos dirigiendo al objetivo adecuado. Es vital que nuestro modelo de negocios apunte al segmento de clientes "ideal" y se organicen nuestros procesos de tal manera que podamos poner nuestro producto en las manos del cliente en el momento y lugar adecuado.
- Costo correcto: La eficiencia en costos es un factor determinante. Debemos elegir aquellas soluciones que brinden mayores ventajas en costos, pero sin sacrificar la calidad y condiciones óptimas del producto (Díaz, 2015).

Estos siete principios aplican para los diferentes tipos de logística empresarial (de aprovisionamiento, de distribución, de producción e inversa), lo importante es saber aplicarlos y aprovechar la logística como un factor clave de competitividad empresarial (UNAM, 1995). Otra temática igual de importante al referirse a logística corresponde a los conceptos de zonas y rutas

de ventas y como éstos son definidos de acuerdo al tipo de empresa que se trate para lograr una adecuada gestión de transporte y distribución, e incluso para definir rutas de cobros y recolección de paquetes, documentos, etc. Se denomina zona de venta al conjunto de clientes actuales, antiguos y potenciales asignados a un determinado vendedor, delegación, distribuidor, etc. Éstas deben estar localizadas en un área que facilite su adecuada y rentable cobertura, quedando bien definidos sus límites geográficos para facilitar la tarea de valoración y control. Aunque no siempre es conveniente realizar una división territorial, es necesario analizar tanto las razones que justifican esta división como los motivos que no la justifican.

2.3.6 PEPS (*Primeras Entradas. Primeras Salidas*)

Vega (2021) afirma que el método PEPS (Primeras entradas; primeras salidas) consiste en tener identificados los productos que ingresaron primero para darle salida inmediata del almacén; ya sea por venta o traspaso. Este método es utilizado cuando la empresa usa el sistema permanente de inventarios, mismo que facilita el control de este al registrar con un Kardex la entrada y salida de la mercancía, así como la existencia en el almacén. Uno de los campos más utilizados en este método para un mejor control de tus inventarios es:

- Fecha.
- Detalle de producto.
- Cantidad (número de productos que ingresaron al almacén)
- Costo unitario del producto.
- Cantidad (número de productos que salen del almacén)

- Costo unitario del producto.
- Total, en moneda de las salidas.
- Cantidad (número de productos existentes)
- Costo unitario de existencias actuales.
- Total, en peso de las existencias (Vega, 2021).

Una de las ventajas de utilizar el Kardex de producto para controlar el inventario es; que tendrá actualizado los movimientos de la empresa y si se mantiene de esa manera siempre se contará con el costo total de los movimientos que se realizan en el almacén. Además, conocer el costo de la mercancía vendida en cada transacción y en su totalidad; saber las existencias después de cada transacción y la utilidad bruta. Incluso, cuando hay devoluciones, también reingresa con el mismo monto de cuando fue vendido (Vega, 2021).

El método PEPS muestra los inventarios con costos más recientes, lo que se traduce en utilidades mayores al valorar las mercancías y, por ende, en una estimación mayor de impuestos. Además, evita que las mercancías se devalúen o venzan en el almacén al darles salida de manera adecuada. A diferencia del método promedio ponderado en donde los productos que se van comprando se van sumando al inventario y se obtiene un costo promedio entre las existencias que se poseen y las que van adquiriendo, en el PEPS se conocerá el costo por separado de los movimientos de tu almacén tanto en entradas como en salidas (Vega, 2021).

2.4 Instrumentos utilizados

Con efectos de realizar las metodologías anteriormente descritas se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos para recolección de datos:

- Método por observación
- Entrevista

2.4.1 Método por observación

Según Sampieri (2014) el meto de observación cualitativa, No es mera contemplación (“sentarse a ver el mundo y tomar notas”); implica adentrarnos profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones. Cabe mencionar que este método va acompañado por una guía de observación la cual se utilizó para registrar las anotaciones descriptivas de los procesos.

2.4.2 Entrevista

Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia o un equipo de manufactura. En el trabajo presente se realizó una entrevista semi estructurada, ya que se considera de manera flexible entre los entrevistados y el entrevistador (Sampieri, 2014).

2.5 Conceptualización

- Manejo de inventario y rotación de producto para manual de procesos

La administración del inventario es un tema central para evitar problemas financieros en las organizaciones, es un componente fundamental en la productividad de una empresa, ya que es el activo corriente de menor liquidez que manejan y que además contribuye a generar rentabilidad. Es el motor que mueve a la organización, pues es la base para la comercialización de la empresa que le permite obtener ganancias (Durán, 2012).

- Clasificación ABC

Se caracteriza por ser una unidad de servicios y soporte en la estructura orgánica y funcional de una empresa comercial o industrial con objetivos bien definidos de resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos (Candia, 2017).

- Producto

a) Políticas

Las políticas de inventario son aquellas instrucciones y métodos implementados por la dirección de una empresa para la gestión de sus recursos. Es decir, estas políticas sirven para definir cómo se va a administrar el inventario, tanto en el nivel stock, su ubicación, su valoración, entre otros aspectos. En este punto, debemos recordar que con inventario normalmente nos referimos a las existencias que posee una compañía. En el caso de una empresa de venta al detalle esto incluye el producto que se encuentra en almacén, en transporte interno y en estante. Las políticas de inventario buscarán, entre otros objetivos, evitar o reducir las pérdidas por daños, así como minimizar los costos de almacenamiento.

Esto, tomando en cuenta que se debe pagar un alquiler al dueño del almacén por guardar la mercancía en su local. Asimismo, estas políticas tienen como propósito que la empresa cuente siempre con inventario disponible para atender la demanda de sus clientes (Westreicher, 2021).

b) Merma

La merma es la pérdida de valor de existencias consistente en la diferencia entre el stock de las mismas que aparece reflejado en la contabilidad y las existencias reales que hay en el almacén de la compañía.

Por tanto, una merma refleja la diferencia entre las existencias reales de las que dispone una compañía y las existencias teóricas que aparecen en los libros contables (Sanchez, Alejandro Donoso, 2017).

Los tipos de merma conocidos son los siguientes:

- Por vencimientos:

Las fechas de vencimiento de los productos se han ideado para que las personas tengan una idea de cuándo deberían descartar ese producto en lugar de consumirlo. Sin embargo, se debe tener en cuenta que no siempre son fieles a la fecha de caducidad del producto. Aquí es donde entra el sentido común y la precaución como elementos clave para saber si un alimento se puede comer o no. Todo depende de qué producto se trate y qué diga su etiqueta (iProfesional, 2019). Esto significa que la fecha de vencimiento podría indicar que el producto está vencido cuando en verdad todavía no lo está y, al revés, podría haberse echado a perder antes de ese día. En ambos casos se debe aplicar el sentido común y consumir o descartar el producto en función de cómo esté.

- Mermas por avería

Estas mermas son provocadas por las averías que pueden contemplarse también dentro de las posibles pérdidas de margen, cuando los volúmenes de exhibición y rotación de mercaderías son lo suficientemente acotadas como para mantener una relación entre la posible pérdida y los márgenes deseados. Cuando estas condiciones no se dan, las pérdidas provocadas por las averías pueden tornarse un serio problema, hasta representar un alto porcentaje del total de la merma (Angarita, 2015).

- Merma por hurtos detectados

Al momento de analizar el robo o hurto como causa, este brinda la oportunidad de accionar directamente sobre el problema, permitiendo establecer cuáles son los productos más sensibles al robo, modalidad de hurto, lugares que facilitan este tipo de accionar, siendo esto aplicable tanto al hurto externo como interno, si se analizan puntualmente los productos más sensibles al hurto, se podrán establecer distintas modalidades de protección, tales como etiquetados antihurtos, encintados que refuercen los distintos envoltorios para impedir o dificultar su apertura, colocación de éstos en cajas plásticas protectoras, resguardo de éstos en vitrinas, o lugares controlados en zonas de almacenamiento cuando se trate de hurto interno, colocación de sistemas disuasivos (Angarita, 2015).

- Merma desconocida

Esta merma representa todas las pérdidas a las que no se puede atribuirle una causa, lo que provoca que se tengan que realizar investigaciones o análisis de las posibles causas, las que pueden ser muchas al momento de atribuirle a la pérdida, en este caso se podría dividir en dos grandes grupos (Angarita, 2015).

- Errores en sistema

Estos son todos los errores ya sean voluntarios o involuntarios que se producen durante toda la cadena de suministro de la mercancía dentro de la organización.

- Hurtos y fraudes

Los hurtos se entenderán como los robos perpetrados por clientes deshonestos y/o funcionarios que no pudieron ser detectados y por lo tanto no quedaron registros de lugar, modalidad, cantidad de los productos sustraídos y los fraudes se entenderán como toda maniobra realizada por clientes y/o funcionarios o en el peor de los casos en convivencia entre ambos para obtener un beneficio económico en desmedro del punto (Angarita, 2015).

- Indicadores

Son relaciones de datos numéricos y cuantitativos aplicados a la gestión logística que permite evaluar el desempeño y el resultado en cada proceso, incluyen los procesos de recepción, almacenamiento, inventarios, despachos, distribución, entregas, facturación, y los flujos de información entre los socios de negocios. Es indispensable que toda empresa desarrolle habilidades alrededor del manejo de los indicadores de gestión logística con el fin de poder utilizar la información resultante de manera oportuna en la toma de decisiones (García, 2013).

- Almacenaje

Para el almacenamiento de mercancías, se utilizan diferentes equipos de manipulación y soluciones de almacenamiento específicas en función del sector de actividad, siempre con el objetivo de reducir costes y conseguir una mayor optimización de los procesos de almacenaje, desde el momento en que se reciben los productos hasta que se sirven para enviárselos a los clientes. El almacenaje de mercancías consiste principalmente, en ubicarlas en las zonas que

están destinadas para conservación y depósito Tiene la misión fundamental de mantener en condiciones óptimas el valor nutritivo, aspecto, color, forma y olor de los productos alimenticios que llegan al establecimiento (Figueroa, 2011).

- La distribución de las mercancías depende de dos factores básicos:
 - a) La utilización del espacio disponible.
 - b) La forma en la que se colocan los productos (Noega, 2017).

- Métodos para el almacenamiento de mercancías

En cuanto a la logística de mercancías, existen 4 métodos para la colocación de las mismas:

- a) Almacenaje en bloque: Este tipo de almacenaje consiste en apilar las mercancías sin dejar espacios, unas junto a otras. Se formarán tantos bloques en función de los productos diferentes que haya, asegurando de esta forma que los productos de una misma referencia estén siempre juntos.
- b) Almacenaje a granel: Mediante el almacenaje a granel, los artículos no se agrupan en cajas, bultos o unidades de carga. Las mercancías almacenadas a granel son colocadas de tal manera que forma montones adosados a las paredes o en el centro del almacén.
- c) Almacenaje ordenado: Con el almacenaje ordenado, se destina un espacio concreto para cada referencia. La principal ventaja de este tipo de almacenaje es que la manipulación, el control y el recuento del stock es más fácil. - Por el contrario, no es un almacenaje flexible y no optimiza el espacio disponible del almacén ya que este no se puede llenar al máximo.

- d) Almacenaje desordenado o caótico: Este almacenaje es utilizando cuando las áreas destinadas para el almacenamiento de mercancías permiten flexibilidad y son adecuadas para todos los artículos que se reciben en el almacén (HVACR, 20).

Cuando se produce la recepción de las mercancías se van colocando en huecos vacíos, de tal forma que se puede llenar al máximo el almacén. - Como inconveniente, es difícil mantener un control del inventario, ya que la mercancía puede encontrarse almacenada en distintos lugares (Noega, 2017).

- Almacenamiento de mercancías en función del espacio disponible

La logística de almacenaje tiene como objetivo conseguir una utilización óptima del espacio disponible para el almacenamiento, motivo por el cual analiza la superficie y el volumen. La superficie de almacenaje es la que se destina al depósito exclusivo de las mercancías, se mide en metros cuadrados y se obtiene restando del total de la superficie edificada las zonas destinadas a la recepción, zona de Licking y expedición (Zetes, 2017).

- Se utilizan dos sistemas para la optimización de la superficie:

- a) Almacenaje sin pasillos: se forman bloques de productos apilados con o sin paleta o plataforma de apoyo, de forma que entre ellos no exista ningún espacio perdido.
- b) Almacenaje con pasillos: los productos se apilan sobre paletas, dejando entre dos cargas unitarias un pasillo de acceso cuya anchura está en función del medio que se utilice para el apilado (FAO, 2014).

- Almacenamiento de mercancías en bloques apilados

Este tipo de almacenaje consiste en formar bloques de productos de una misma referencia, formando pasillos de acceso mediante el apilamiento de las mercancías. Este sistema de almacenaje se puede utilizar para unidades de carga paletizada o de gran volumen, almacenando grandes cantidades de cada referencia (Noega, 2017).

- Ventajas del almacenaje de mercancías en bloques apilados:
 - a) Al reducirse los pasillos a los mínimos necesarios, aprovechamos la superficie del almacén.
 - b) La manipulación y el almacenaje se pueden llevar a cabo a través de medios mecánicos sencillos. La inversión en instalaciones y equipos es pequeña.

- Inconvenientes del almacenaje de mercancías en bloques apilados:
 - a) No se puede emplear el método FIFO (Primero en entrar, Primero en salir, por sus siglas en inglés), las primeras unidades en entrar suelen estar debajo.
 - b) Se puede producir inestabilidad de las cargas e incluso aplastamiento, ya que se encuentran colocadas unas encima de otras.
 - c) Se aconseja utilizar el almacenaje en bloque apilados cuando el stock está formado por un número reducido de productos y el local es de altura limitada (Noega, 2017).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 Congruencia Metodológica

3.1.1 Matriz de Congruencia

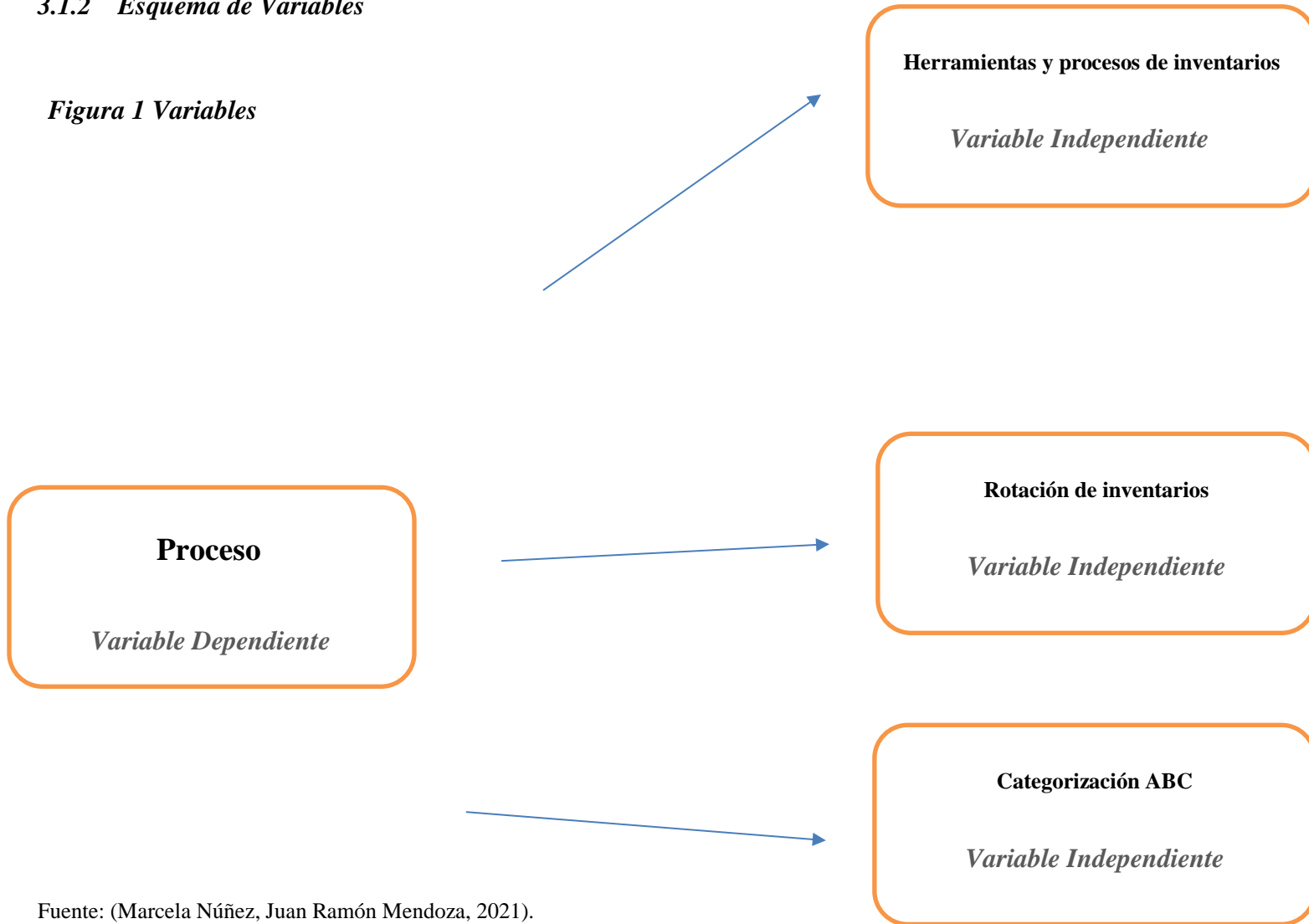
Título	Problema	Preguntas de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Variable Independiente	Variable Dependiente	Enfoque	Alcance
Manual de Procesos de Inventario Y Rotación de Productos "Premier Value" En Supermercados La Colonia 2021	Supermercados La Colonia no cuenta con un proceso definido para el manejo y rotación de los productos de la marca Premier Value, por falta de procesos la marca tiene problemas con vencimientos y merma de productos, los cuales impactan en el margen de la marca.	<ul style="list-style-type: none"> •¿Cuáles son las herramientas y procesos que se ejecutan en el control de inventario de los productos Premier Value? •¿Cuáles son los métodos utilizados para gestionar la rotación de productos Premier Value? •¿Cuál es el uso que se le da a la información generada dentro de la categorización ABC, para la toma de decisiones? 	Reducir el nivel de pérdidas de la marca Premier Value, mediante el establecimiento de un manual de procesos de inventario y rotación de productos en Supermercados La Colonia.	<ul style="list-style-type: none"> •Identificar las herramientas y procesos que se ejecutan en el control de inventario de los productos Premier Value. •Proponer cuáles métodos pueden ser utilizados para mejorar la gestión de la rotación de inventarios. •Proponer mejoras en la toma de decisiones a partir de la información generada dentro de la categorización ABC productos Premier Value. 	Herramientas y procesos de inventarios. Rotación de productos. Categorización ABC	Proceso	Cualitativo: El cual busca comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto.	Descriptivo: Este proceso fue útil para recolectar información y detectar las fallas el procedimientos, ya que únicamente busca mostrar los fenómenos ocurridos durante el proceso.

Tabla 3 Matriz de Congruencia

Fuente: (Marcela Núñez, Juan Ramón Mendoza, 2021).

3.1.2 Esquema de Variables

Figura 1 Variables



Fuente: (Marcela Núñez, Juan Ramón Mendoza, 2021).

3.1.3 Operacionalización De Variables

Tabla 4 Operacionalización de variables

Preguntas de investigación	Objetivos	Variables	Definición Conceptual	Indicadores	Instrumentos de recolección de información
<p>¿Cuáles son las herramientas y procesos que se ejecutan en el control de inventario de los productos Premier Value?</p> <p>¿Cuáles son los métodos utilizados para gestionar la rotación de productos Premier Value?</p> <p>¿Cuál es el uso que se le da a la información generada dentro de la categorización ABC, para la toma de decisiones?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las herramientas y procesos que se ejecutan en el control de inventario de los productos Premier Value. • Proponer cuáles métodos pueden ser utilizados para mejorar la gestión de la rotación de inventarios. • Proponer mejoras en la toma de decisiones a partir de la información generada dentro de la categorización ABC de los productos Premier Value. 	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas y procesos de inventarios. • Rotación de productos. • Categorización ABC 	<p>Seguimiento exhaustivo de los bienes que almacena la organización. Mediante una serie de actividades, consigue proporcionar el suficiente conocimiento a los responsables para saber de cuando es el momento de reponer existencias</p> <p>Índice utilizado para evaluar la efectividad del control de inventarios, este se expresa como el número de veces que se le da vuelta durante un tiempo dado</p> <p>Técnica que permite segmentar las referencias de productos del almacén según su importancia en tres categorías (A, B y C). Los artículos con alta rotación se clasificarán en la categoría A, los artículos con una rotación media serán los de tipo B, y los menos frecuentes como C.</p>	<p>Conocimiento y percepción de las actividades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista con cuestionario de preguntas abiertas. • Método por observación

Fuente: (Marcela Núñez, Juan Ramón Mendoza, 2021).

3.2 Alcance De La Investigación

3.2.1 *Tipo De Investigación*

El tipo de estudio que se llevó a cabo en dicha investigación fue de alcance descriptivo, ya que dicho alcance es útil para mostrar los fenómenos ocurridos durante los procedimientos que se realizan en tiendas, dicho procedimiento mostró el contexto de los procesos de inventarios y rotación de productos de la marca Premier Value, fue útil para recolectar información y detectar las fallas en los procedimientos. Según Sampieri (2010) los estudios de alcance descriptivo buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es como se relacionan éstas.

3.2.2 *Enfoque De Investigación*

Dada la naturaleza de dicha investigación, se escogió un enfoque cualitativo, el cual se indago y se recolectó información por medio de entrevistas semi estructuradas, basadas en cuestionarios con una guía de preguntas abiertas, con el fin de obtener datos, en el cual, se analizarán conductas, procesos y situaciones manifestadas durante las respuestas del cuestionario referente al proceso y rotación de inventarios de la marca Premier Value. La investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto (Roberto Hernandez Sampieri, 2010).

3.3 Población Y Muestra

- Población

El tamaño de la población fue conformado por el personal de Supermercados La Colonia relacionado a los procesos de inventarios y rotación de productos en tienda, específicamente por el manejo de la marca Premier Value.

A continuación, se presenta la población entrevistada por área de estudio para el proyecto “Manual de procesos de inventario y rotación de productos "Premier Value" en Supermercados La Colonia 2021.

Tabla 5

Población relacionada a procesos y manejo de la marca Premier Value

Cargo	Cantidad
Promotoras de marca	24
Gerente de marca	1
Supervisor de marca	1

Fuente: (Marcela Núñez, Juan Ramón Mendoza, 2021).

Por lo tanto, en dicha investigación se utilizó el muestreo no probabilístico o dirigida, ya que se eligieron actores con ciertas características mencionadas anteriormente con relación o conocimiento directamente con los procesos de manejo y rotación de inventarios en tienda y específicamente por el manejo de la marca Premier Value.

3.3.1 *Unidad De Análisis*

Para obtener la información y el cumplimiento de los objetivos establecidos se utilizó el método de aplicación de entrevistas con cuestionarios de preguntas abiertas. Se realizó la entrevista al gerente y supervisor de la marca Premier Value, para recolectar datos y aspectos relevantes respecto al manejo del inventario y rotación de los productos, asimismo se procedió a entrevistar a las promotoras de marca, quienes se encuentran directamente involucradas con el proceso y rotación de inventarios en tienda. La interpretación de los datos obtenidos en la entrevista y cuestionario semiestructurado, así como la revisión documental, aportaron datos relevantes los cuales brindaron mayor soporte a la investigación, dichos datos se observarán en el apartado IV de este documento

3.4 Instrumentos

Para lograr los objetivos planteados de dicha investigación se utilizaron los siguientes instrumentos que brindaron una mejor recopilación de información descritas anteriormente.

- Entrevistas y cuestionarios semiestructurados con preguntas abiertas.

De acuerdo con el instrumento se aplicaron cuestionarios semiestructurados con preguntas dirigidas a las promotoras de marca, las cuales forman parte del personal involucrado y son elementos determinantes en el funcionamiento y proceso respecto al manejo del inventario y rotación de los productos de la marca Premier Value, con el fin de recolectar datos e información relevantes a los procesos en la actualidad. De igual manera se aplicaron una entrevista a la gerente de marca y supervisor de marca el cual consistía de 7 preguntas abiertas, con el objetivo de obtener detalles del problema identificado, conocer procesos existentes e implementados.

3.5 Fuentes De Información

3.5.1 Fuentes Primarias

Las fuentes de información primarias contienen información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual. Son documentos primarios: libros, revistas científicas y de entretenimiento, periódicos, diarios, documentos oficiales de instituciones públicas, informes técnicos y de investigación de instituciones públicas o privadas, patentes, normas técnicas (Alcalá, 2016).

Las fuentes de información primaria utilizadas durante la investigación fueron a través de una investigación directa por medio de cuestionarios con entrevistas al personal relacionado con la marca Premier Value.

3.5.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes de información secundarias contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales. Son fuentes secundarias: enciclopedias, antologías, directorios, libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones. (Alcalá, 2016). Las fuentes secundarias para la investigación fueron páginas de internet, lectura de archivos y artículos sobre marcas propias.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el siguiente capítulo se presenta el resultado de los instrumentos utilizados para la recolección y análisis para dicha investigación.

4.1 Análisis E Interpretación De Los Resultados

A continuación, se detallan los resultados obtenidos a través de la aplicación de la técnica por medio de entrevistas realizadas a las promotoras de marca, gerente de marca y supervisor de marca de Premier Value. Se realizaron 24 entrevistas cada una aplicada a la promotora de marca, cada una de ellas se encuentra asignada a una tienda de Supermercados La Colonia, en la zona centro- sur de Tegucigalpa, asimismo se realizó una entrevista a la gerente de marca y supervisora de marca, obteniendo una retroalimentación del 100% sobre las interrogantes realizadas.

Entrevista 1 – Promotoras de marca

1. ¿Cómo considera el manejo de los productos de Premier Value dentro de las bodegas de la tienda?

Los entrevistados consideran que el manejo de los productos Premier Value, no es el adecuado en las bodegas, en muchas ocasiones el personal de bodega tiene turnos rotativos, o es personal nuevo y desconoce tanto la ubicación donde los productos deben de ser colocado, así como el manejo de productos, el personal coloca estos productos en puntos difíciles de acceso o suelen colocar el producto sobre otros productos y es cuando se dificulta la operación o las actividades que realizan las promotoras de venta ya que buscar los productos si no están ubicados donde suelen estar toma un cierto tiempo considerable.

Las bodegas no tienen un control adecuado en las tiendas, el colocar los productos donde no corresponde genera una mala rotación en los productos y muchos de estos son colocados en el anaquel de la tienda y no están aptos para la venta o caso contrario se deja de exhibir el producto quedando en bodega el cual si se encuentra apto para la venta, ocasionando altos días de inventario y perdiendo ventas por producto no exhibido con la posibilidad de que alcance su fecha de vencimiento y la tienda tenga que desecharlo sin una estrategia comercial previa para su salida.

2. ¿Cuáles son los procesos para el manejo de productos en tienda y gestión de inventarios de Premier Value?

Al consultar sobre los procesos a los entrevistados, se identificó que no existe un proceso definido para el manejo del producto y no tienen una gestión de inventarios establecida, a su vez el personal no está capacitado en temas de gestión de inventarios y rotación de productos, lo que ocasiona que el producto sea manejado de forma incorrecta. El personal encargado de colocar los productos en los estantes establecidos dentro de las tiendas elige los productos a exhibir sin tener en cuenta si el producto que se está escogiendo de la bodega está apto para ser exhibido en los anaqueles de las tiendas, por lo tanto, no existe una rotación correcta de los productos, el personal de marca privada únicamente se enfoca en llenar los espacios vacíos donde le corresponde al producto dentro del anaquel.

3. ¿Cuáles son las deficiencias que presenta la bodega respecto al manejo de productos?

Los entrevistados consideran que uno de los principales problemas que se encuentran en el área de bodega, es la falta de una gestión de inventarios, ya que al momento de recibir el

producto en bodega proveniente del despachador, los encargados de colocar el producto en su respectivo estante no se detienen a verificar que el producto que está ya colocado en el estante tiene que ser el primero en estar colocado en la góndola de exhibición, lo que provoca que al momento que el personal encargado del producto requiera de colocar nuevo producto en el anaquel, la persona coloque el producto que no debe ser colocado, ya sea por una fecha próxima de vencimiento, producto dañado o en ciertas ocasiones producto vencido, esto es debido a la mala gestión de inventario para este producto. De la misma manera los entrevistados consideran que otra deficiencia es la falta de personal en bodega, las personas que laboran para esta área realizan muchas funciones y no logran abarcar todas las actividades en la bodega.

4. ¿Cuál el proceso de rotación de los productos Premier Value? Explique.

Los entrevistados manifiestan que para realizar la rotación de los productos , el personal encargado coloca el productos con fecha de vencimiento más próxima a vencer en la parte de adelante y las fechas más recientes en la parte de atrás, lo cual permite una salida correcta de los productos, pero no todo el personal que maneja los productos de la marca conocen este método, ya que no está estandarizado, lo que provoca en algunas tiendas los productos se estén rotando de una manera incorrecta, dejado que los productos que se necesitan ser vendidos alcancen su fecha de vencimiento, por lo que genera una merma para Supermercados la Colonia.

5. ¿Qué mejoras le realizaría al proceso?

Los entrevistados mencionan que para mejorar esta actividad, se necesita definir un proceso y estandarizarlo, este mismo debe de indicar la manera en que debe de realizarse las rotaciones para los productos de la marca Premier Value y así evitar que el personal nuevo y existente que maneja los productos de esta marca realice el proceso de manera errónea para

evitar malas prácticas y tener una rotación correcta, de esta manera disminuir los porcentajes de merca que maneja la marca Premier Value. De igual manera con un proceso implementando se evitarían los errores al momento de exhibir el producto con el fin de que la marca pueda alcanzar un mayor porcentaje de ventas, generar rentabilidad y una mayor aceptación en el mercado a cuál va dirigido el producto.

6. ¿Cuál es el proceso de Supermercados La Colonia para el manejo de productos próximos a vencer para la marca Premier Value?

Los entrevistados mencionan que cuando un producto de la marca Premier Value está próximo a vencer, Supermercados la Colonia generalmente emplea varias estrategias para poder realizar la salida de estos productos, el proceso comienza con el personal que maneja el producto de la marca, ellos llenan un formato, el cual debe ser reportado al supervisor de marca, donde indica la cantidad de producto que está próximo a vencer, especificaciones y demás; una vez revisado este reporte el gerente de marca toma acciones de estrategia de salida de estos productos y envía la información a los departamentos correspondientes para realizar las actividades pertinentes, para que la estrategia sea aplicada. Algunas de las estrategias para la salida de producto próximo a vencer son las siguientes: Descuentos comerciales, ofertas de 2x1, bandeos etc. Estas estrategias generalmente tienen una duración de 1 a 2 meses o hasta que se le logre la salida de los lotes afectados por problemas de vencimiento, en caso donde no se logre la salida completamente de estos productos, estos serán desechados como merma, y entraran como perdida para la empresa.

7. ¿Cuál es la frecuencia de revisión de las fechas de vencimiento en bodega y en tienda?

Los entrevistados manifiestan que generalmente Supermercados la Colonia realiza una revisión semanal de las fechas de vencimiento de los productos de la marca Premier Value, estas son realizadas por el personal a cargo del manejo de los productos de marca y son reportadas al gerente de marca, de esta manera llevar un control sobre los productos que se encuentran dentro de las bodegas de tienda o están en exhibición. Asimismo, la tienda cuenta con un departamento de auditoría quienes son las personas que reportan mensualmente si en los anaqueles existe algún producto próximo a vencer o si se encuentra vencido en tienda. Los auditores hacen esta revisión con el fin de supervisar el trabajo del personal de planta quienes deben de estar pendientes de las fechas próximas a vencer o en caso de retirar un producto que este vencido y aun se encuentre exhibido

8. ¿Cómo se encuentran categorizados los productos de Premier Value?

Los entrevistados catalogan que dentro de la marca Premier Value existe una amplia gama de productos los cuales se categorizan de la siguiente manera:

- Productos para cuidado del Hogar: dentro de esta categoría se pueden encontrar productos como ser: Desinfectantes, jabones, detergentes, jabón lavaplatos etc.
- Productos para cuidado personal: dentro de esta categoría se encuentran productos como champú, bloqueadores solares, toallas húmedas, cremas, esencias, accesorios de limpieza personal entre otros.

- Productos para bebe: en esta categoría se encuentran productos como toallas húmedas para bebe, pañales, accesorio, champú para bebés, jabones especiales para bebe, entre otros
- Productos comestibles: dentro de la categoría de productos comestibles podemos encontrar golosinas, dulces, galletas entre otros.

9. ¿Qué productos de la marca Premier Value son los que tienen problema de vencimiento?

Los entrevistados mencionan que el producto que muestra un mayor índice de vencimiento para supermercados la colonia es el protector solar, el cual esto se debe al mal manejo que se presenta en su gestión de inventarios y en los problemas presentados en la rotación de productos para la marca Premier Value. A su vez mencionan que este es un producto de temporada, lo que indica que su mayor nivel de ventas se genera la época de verano, ya que es donde se concentra la mayor demanda del producto; por lo que una vez finalizado este período, sus niveles de venta disminuyen, por lo que en ocasiones debido a su bajo nivel de movimiento y a los factores externos del mercado, muchas unidades de este producto estén almacenadas durante cierto tiempo en las bodegas de las tiendas y alcancen su fecha de vencimiento, provocando que la empresa tenga que realizar estrategias para poder generar la salida de estos productos y generar ventas y así poder disminuir el riesgo que el producto sea catalogado como merma.

Entrevista 2 – Gerente de marca y supervisora de marca.

Como resultado de las entrevistas al gerente de marca y supervisora de marca, se recopiló la siguiente información:

1. ¿Cómo esta categorizados los productos Premier Value?

Los entrevistados conocen perfectamente la categorización de los productos de la marca Premier Value, ya que son las encargadas del manejo completo de la marca y cumplen con funciones respecto al crecimiento de la marca, estrategia comercial y son las personas a cargo de dar directrices de la marca hacia sus colaboradores quienes forman su equipo de trabajo. Los productos se encuentran categorizados de la siguiente manera: Cuidado personal, cuidado del hogar y golosinas y snacks, dentro de esta categorización existen subcategorías dentro de las categorías para que el producto se encuentre segmentado y clasificado correctamente.

Dentro de la categoría de cuidado personal se encuentra la subcategoría de cuidado del bebé, cuidado oral, cuidado corporal. En la categoría de cuidado del hogar se encuentran las subcategorías de limpieza del hogar, baño y lavandería y calzado. Dentro de la categoría de golosinas y snacks se encuentra la subcategoría de dulces. La categoría con mayor demanda es cuidado personal, con su subcategoría de cuidado oral, donde sus productos con mayor rotación de venta son: Enjuagues bucales, cepillos de dientes e hilos dentales, asimismo otra subcategoría en crecimiento es la de cuidado corporal donde hace dos años tras el surgimiento de la pandemia en el 2020 los productos con mayor demanda han sido jabones de mano y gel de baño. La categorización de los productos se utiliza con la finalidad de implementar estrategias por categoría, planes promocionales diferenciados y otro tipo de

estrategias en el punto de venta como ubicación en el anaquel, los cuales son clave para poder medir el desempeño, administración y surtido.

2. ¿Cuál es el proceso actual que se maneja internamente en las bodegas de las tiendas para el manejo del producto de la marca Premier Value y quienes son los responsables de dicho proceso?

Los entrevistados manifiestan que Supermercados La Colonia es una empresa organizada y cuenta con varios procesos en diferentes actividades, sin embargo, el proceso actual que se maneja en las bodegas de las tiendas no existe como tal y a partir de esto es donde comienzan las deficiencias de la marca. Cada tienda cuenta con una bodega, la cual su tamaño varía según el tamaño de la tienda y el surtido de productos que se manejen; estas bodegas reciben producto a diario, cabe mencionar que los productos de consumo masivo son trasladados desde Ransa, quien es su operador logístico, el producto de Premier Value es traslado desde RANSA en un camión con otros productos de necesidad de la tienda, este llega a las bodegas de la tienda y es colocado en piso, posteriormente los bodegueros lo colocan en racks de la tienda según el tipo de producto, existen tiendas que su espacio es mayor y se encuentran organizados por marcas o por categorías, en el caso de la mayoría de tiendas, el producto es previamente revisado por el auditor, donde se revisa contra documentación lo siguiente: cantidades, estado del producto y vencimientos, las cajas son colocadas en los racks de bodegas internas sin ningún cuidado, solo acomodan el producto sin tener un proceso de rotación de producto ya que las cajas anteriores pueden contar con una fecha de vencimiento próxima. La promotora de marca, es la persona encargada en caso de que existiera un proceso, ya que es ella quien tienen la labor trasladar el producto de la bodega hacia la góndola, esta actividad carece de un proceso ya que por llenar las góndolas y mantener el producto exhibido, las promotoras de marca no ordenan la bodega ya que

es mucho producto pesado y solo van sacando y llenando conforme va entrando el producto hacia la bodega; sin embargo dentro de sus funciones se encuentra la actividad de revisión de fechas, la cual se realiza en góndola, siendo este un proceso el cual tienen muchos errores ya que por un olvido se han encontrado productos que son vencidos y no son reportados por lo tanto se desechan y representan una merma para la tienda. Cabe mencionar que no existe ningún proceso para el manejo de productos en bodega por parte de otro proveedor.

3. ¿Cómo considera que es el manejo del producto de la marca Premier Value en bodega de las tiendas?

Los entrevistados consideran que el manejo en tienda de la marca es deficiente, ya que como lo mencionaron previamente, no existe un proceso como tal con ningún proveedor, existe un proceso hasta que el auditor revisa el producto y lo deja en piso, después de este proceso el producto carece de responsabilidad por parte de las personas que trabajan en bodega, ya que no existe un cuidado especial con el manejo del mismo. En la mayoría de tiendas el producto no tiene un orden, el producto tiende a dañarse, y muchas veces el producto se pierde; es bien común que en los inventarios aparezca una disponibilidad y al momento de buscar el producto este no se encuentre. Tanto el manejo de las personas en bodega como el de las promotoras de venta es deficiente y todo depende de la tienda, al ser una tienda con una bodega grande podemos encontrar que el producto este ordenado por marcas o categorías y que sea menos la cantidad de producto dañado que se encuentre mensualmente.

Al carecer de un proceso o penalidad hacia los involucrados no existe una mejora en el manejo de producto de la marca Premier Value, a pesar de que se han realizado los reclamos y gestiones pertinentes hacia la mejora en las tiendas, sin obtener algún resultado de mejoría.

4. ¿Cuál es el método de rotación de productos Premier Value que utilizan las promotoras de marca en tiendas?

Los entrevistados manifiestan que existe una directriz por parte de la gerencia de marca hacia el personal a cargo de la rotación de los productos Premier Value, esta es, la revisión diaria del estado físico de los productos en los estantes, revisión de las fechas, colocar el producto con próximas fechas de vencimiento hacia enfrente ya que es el producto que entro primero y debería de salir primero y colocar los productos con fecha larga de vencimiento en la parte de atrás, asimismo dentro de la directriz esta la revisión de las fechas en bodega. Esta directriz se incumple generalmente por parte del personal de marca privada, ya que únicamente revisan el producto en el estante y si hay fechas próximas no las reportan a la gerencia, ya que cuando hay un producto próximo a vencer este debe notificarse de 5 a 4 meses previo, en el caso de productos no comestibles, para ser colocado con una oferta agresiva para que el producto pueda venderse.

5. ¿Qué problemas o deficiencias de rotación de inventario considera usted que tienen las bodegas de las tiendas respecto a la marca Premier Value?

Los entrevistados expresaron que existen muchas deficiencias en las bodegas, la principal es la falta de un proceso el cual debe ser implementado y auditado por los administradores, contralores y gerente de tienda, ya que, al generarse merma en las tiendas, estas son afectadas en su margen general. Dentro de las deficiencias se puede mencionar que hay una falta de interés por parte del personal de bodega y de marca privada, asimismo el orden que estos productos deben de tener en los anaqueles de las bodegas, ya que por la rapidez en que debe manejarse el producto y los espacios reducidos en tiendas, el personal de bodega no cuenta con el tiempo

necesario o no tiene compromiso en el momento de colocar los productos en los estantes donde debe de estar el producto. En conclusión, las deficiencias en bodega son: Falta de interés por parte del personal, poco personal para realizar estas gestiones, falta de procesos y espacios reducidos en tienda.

6. ¿Cuál es el porcentaje de la merma de la marca Premier Value?

Los porcentajes de la merma se manejan en cifras, todas las tiendas reportan su merma por proveedor, en este caso por marca privada, los reportes son mensualmente y existen meses donde se incrementan, esto se debe a productos con baja rotación y que son de temporada, como por ejemplo los bloqueadores solares, los cuales fuera de temporada tienen una baja rotación y existe un exceso de inventario en tienda por los espacios adicionales que la marca maneja, estos alcanzan su fecha de vencimiento y llegan a la merma. Mensualmente se maneja un promedio de L. 25,000 a 45,000 el cual generalmente es por producto dañado, derramado, empaque dañado. En casos de productos fuera de temporada y los cuales llegan a su fecha de vencimiento la marca las cifras se encuentran entre L.60, 000 a L.150, 000.

7. ¿Cómo afecta los niveles de merma a la marca Premier Value?

De acuerdo a los comentarios de las personas entrevistadas, los niveles de merma afectan a toda la cadena de Supermercados La Colonia, no solo a la marca. Las tiendas mensualmente manejan indicadores, los gerentes de tienda son penalizados por no llegar a la meta de estos indicadores, uno de los indicadores es la merma. Las tiendas para manejar indicadores óptimos respecto a la merma deben de estar pendientes del manejo de los productos, robo de los productos, y fechas de vencimientos, sin embargo las tiendas no cuentan con el personal adecuado ni con la cantidad de personal para el seguimiento de estos indicadores, al presentarse un alto índice de merma, la tienda es penalizada ya que impacta su margen general de venta,

asimismo la marca directamente maneja un indicador mensual, el cual es el margen, entre más producto próximo a vencer o vencido tenga la marca Premier Value, este impacta y decrece el margen directamente.

8. ¿Cuáles medidas de control se han tomado en consideración para disminuir la merma?

Las personas entrevistadas, consideran que, a pesar de todos los esfuerzos realizados por varias áreas involucradas, los índices de merma no han logrado controlarse ni reducirse. Como medidas de control por parte de las tiendas, auditoria se da la tarea de revisar los productos en el anaquel y reporta a gerencia, sin embargo no se revisan los productos en bodega por lo que se considera una acción deficiente, asimismo el supervisor de marca cuenta con un cuadro de fechas por tienda, el cual debe ser llenado por el personal de marcas propias, en este caso las promotoras de marca quienes son las personas que a diario ven el producto en tienda, sin embargo este cuadro no es siempre reportado ni existe un control como tal, se han dado casos en que el personal no ha reportado fechas de vencimiento donde la tienda reporta el personal por falta de seguimiento y gestión y la tienda ejecuta una acción en Recursos Humanos de la empresa donde se sanciona al personal, sin embargo esta es una medida Post, la cual no es una medida de prevención y los porcentajes de merma se mantienen.

4.2 Análisis FODA



Figura 2 Análisis FODA

Fuente: Marcela Núñez, Juan Ramón Mendoza, dic.2021

4.3 Hallazgos

- Supermercados La Colonia no tiene definido un proceso, ni realiza una gestión de inventarios en sus tiendas.
- Los operarios de bodega de las tiendas no mantienen un control de inventarios para los productos Premier Value.
- Los productos de la marca Premier Value no cuenta con un espacio asignado en las bodegas de las tiendas, estos se colocan conforme su espacio y su llegada sin seguir un orden.
- Los productos de Premier Value se catalogan en productos para el hogar, cuidado personal, golosinas y snacks.

- La categoría que más representa merma dentro de la marca Premier Value es cuidado personal.
- El producto con mayor índice de merma de la marca Premier Value, son los bloqueadores solares.
- La mayoría de las promotoras de marca no sabe cómo realizar la rotación física de los productos en anaquel.
- Supermercado la colonia no cuenta con un método estandarizado para la rotación física de los productos Premier Value en los anaqueles con ningún proveedor ni para marcas propias.
- Aproximadamente 70% de la merma generada por los productos de la marca Premier Value corresponde a al protector solar.

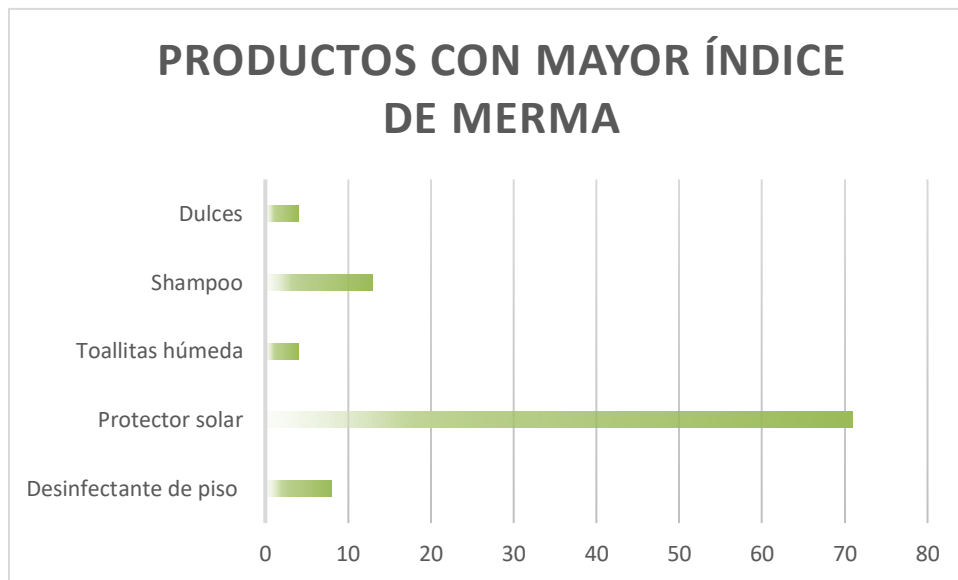


Figura 3 Grafico de merma

- La marca Premier Value genera un aproximado de L. 396,600.00 en pérdidas anuales, por lo que mensualmente la marca Premier Value Genera L. 33,050.00 en pérdidas por merma.
- El tipo de merma que genera la marca es por vencimientos de productos.
- Dentro del portafolio de productos de la marca, la marca Premier Value representa el 72% del porcentaje de merma que generan las marca privadas.

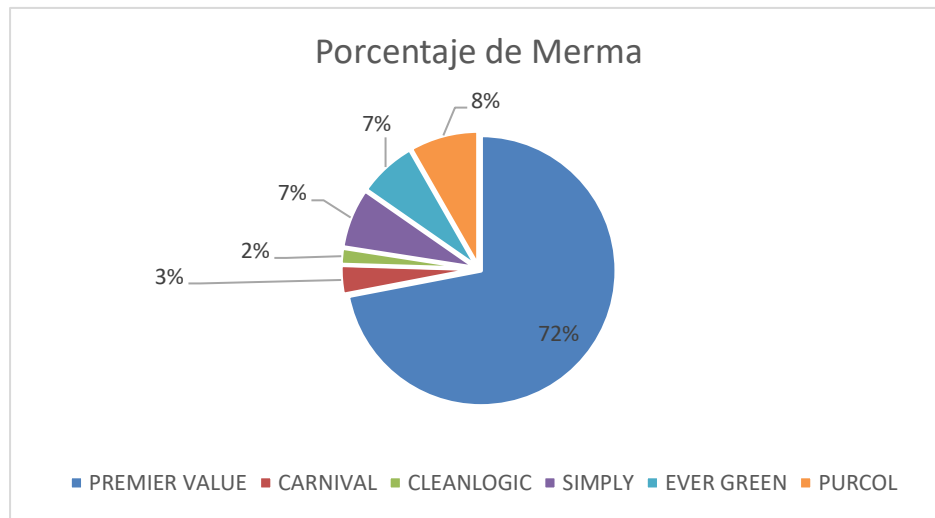


Figura 4 Grafico de pastel Porcentaje de Merma

- Del porcentaje de ventas que generan las marcas Privadas que maneja en su catálogo Supermercados la Colonia la marca Premier Valué representa un 82% de las ventas que solo las marcas privadas generan.
- La marca Premier Value, genera un promedio mensual aproximado de L.4.2 millones en ventas en todo su catálogo de productos.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Para el control de inventarios Supermercados La Colonia únicamente realiza controles manuales referentes a los productos en existencia en bodegas y en tienda. Este control se basa en que el mismo personal de tienda revise las fechas de vencimiento de los productos en existencia, a su vez; se realiza un control por medio de auditores en tienda mensualmente para reportar los productos próximos a vencer o ya vencidos. ya que el producto que entra a las tiendas por distribución es almacenado sin contar con controles que permitan identificar las fechas de vencimiento de los productos de nuevo ingreso y tampoco se cuenta con un orden de primeras entradas primeras salidas; el personal a cargo de colocar el producto es el operador de bodega junto con la promotora de marcas propias quien ejecuta varias funciones en tienda, la cual una de ellas es el llenado de anaqueles en tienda y se encarga de retirar el producto de la bodega de acuerdo a cual se encuentre accesible sin contemplar fechas de vencimiento o productos de recién ingreso, en consecuencia, muchos de los productos quedan almacenados sin ser exhibidos, por lo que se considera que no se tiene una correctos gestión y control de inventarios para productos existentes de consumo masivo incluyendo los productos de la marca Premier Value.

- Supermercados La Colonia no cuenta con un método estandarizado para la rotación para los productos de Premier Value, este proceso lo realiza el personal de marcas privadas, la promotora de venta tiene la labor del llenado de los anaqueles con los productos de la marca, el proceso de rotación se debe de realizar, revisando fechas de vencimiento y colocando el producto con fecha más antigua hacia enfrente. La falta de un método estandarizado para esta actividad genera una colocación incorrecta en las exhibiciones o anaqueles de los productos, lo que provoca salidas de producto de muy reciente adquisición y los productos con más tiempo de almacenaje queden almacenados y los mismos alcancen su fecha de vencimiento y se conviertan en merma, por lo tanto esta mala gestión genera pérdidas y una mala imagen a la marca Premier Value.
- Supermercados La Colonia realiza la categorización ABC de productos para definir estrategias comerciales en los productos y poder segmentarlos de acuerdo con sus categorías, esta segmentación implica sus espacios en tienda o el espacio respectivo de cada producto en el anaquel. La empresa utiliza esta información para tomar decisiones sobre los productos, es decir, acciones comerciales como implementación de ofertas, promociones o campañas atractivas por categoría para atraer a los clientes, asimismo esta información es utilizada para definir los productos con mayor venta o con menor movimiento por categoría, los cuales se utilizan para elaborar estrategias de exhibiciones en las tiendas, dicha información es generada por el departamento de análisis de categorías y es utilizada por los gerentes de marca, gerentes de tienda para la toma de decisiones.

5.2 Recomendaciones

- Establecer los procesos a seguir para obtener una óptima gestión de inventario dentro de las bodegas de las tiendas de Supermercados La Colonia, de igual manera rediseñar los controles existentes para el manejo de inventarios, donde se proporcione la información necesaria para poder gestionar los inventarios para los productos de la marca Premier Value, buscando a partir de ello una mejora y eficiencia en la gestión de inventarios, asimismo esto permitirá reducir los márgenes de merma que se presentan cada mes.
- Estandarizar los métodos de rotación y los procesos para la gestión de inventarios dentro de un manual para todo el personal de marca privada, incluyendo el personal de bodega, a medida que el personal logre realizar las actividades bajo una metodología establecida y definida, mantener los controles necesarios para establecer estándares de calidad para los productos Premier Value , donde se obtenga una mejora en los márgenes de la marca y una reducción en la merma lo cual genera un impacto financiero a Supermercados La Colonia.
- Emplear y analizar a profundidad la información o reportes que el departamento de análisis de categorías genera en cuanto a la clasificación ABC de los productos de la marca Premier Value, con el fin de realizar planes de mejora, mejorar la toma de decisiones respecto al inventario y analizar aquellos productos que no representan venta y son continuamente merma, de igual manera optimizar los productos, mejorar el desempeño en las tiendas a manera de generar mayores ventas y reducción de costos por merma.

CAPITULO VI. APLICABILIDAD

En el siguiente capítulo se presenta la descripción de la propuesta a realizar mejoras respecto a marca privada en Supermercados La Colonia, el cual se propone un manual de procesos y rotación de inventario para los productos de la marca Premier Value.

6.1 Nombre de la propuesta

Manual de procesos de inventario y rotación de productos "Premier Value" en Supermercados La Colonia 2021.

6.2 Justificación de la propuesta

Debido a que Supermercados La Colonia no cuenta con un proceso para la gestión de inventarios, ni con un método estandarizado para la rotación de los productos de la marca Premier Value, la siguiente propuesta tiene la finalidad de documentar el proceso para la gestión de inventarios dentro de las bodegas de las tiendas, así como documentar y estandarizar el método de rotación de productos para que se pueda ser implementado por cada una de las promotoras de marca respecto al manejo de los productos en tienda. Con el fin de cumplir con los objetivos específicos establecidos, dicha propuesta permitirá a través de la aplicación del manual de procesos, mejorar la imagen de la marca, su rentabilidad y logrará reducir los índices de merma que presenta la marca Premier Value en la actualidad.

6.3 Alcance de la propuesta.

El objetivo de la propuesta es levantar y documentar un proceso para la gestión de inventarios dentro de las bodegas de las tiendas de Supermercados La Colonia, el cual sería de aplicación para los operadores de bodega, así como la estandarización de un método de rotación de producto que las promotoras de marca implementarían.

6.4 Propuesta y Desarrollo

6.4.1 Descripción a detalle de la propuesta

Para la realización de la propuesta, Supermercados La Colonia deberá seguir los siguientes pasos:

Paso 1: Identificar las actividades que se realizan para la gestión de inventario, desde la recepción del producto hasta la colocación del producto en su lugar asignado.

Paso 2: Elaborar formatos de control donde se detalles las fechas de elaboración y de vencimiento de los productos.

Paso 3: Diseñar un método para la colocación de los productos en los anaqueles de exhibición el cual deberá ser estandarizado para que su aplicación sea igual en todas las tiendas de Supermercados La Colonia.

Paso 4: Levantar el proceso para la gestión de inventarios y el método de rotación de productos dentro de un manual de procesos, el cual deberá ser sometido a discusión por las áreas administrativas adecuadas, las cuales podrán realizar modificaciones o correcciones antes de someter el manual a aprobación.

Paso 5: Gestionar capacitaciones para su personal en el manejo de productos y gestión de inventarios, para que, al momento de aplicar el manual, los involucrados cuenten con el conocimiento necesario, y sea más fácil la interpretación de la información del manual de procesos.

Paso 6: Socializar con todas las áreas involucradas, desde los operadores de bodega, personal de marca propia, gerentes de tienda, subgerentes de tienda, gerentes de operaciones y

gerentes de marca.

Paso 7: Aplicar el manual de procesos a nivel institucional

Paso 8: Elaborar indicadores de control, los cuales permitirán a los gerentes de marca, llevar una estadística del nivel de cumplimiento del proceso, y así poder determinar las acciones para el mejoramiento continuo del proceso y poder disminuir los niveles de merma que presenta la marca privada Premier Value.

Manual de Proceso de recepción en bodega de tiendas, manejo de producto y clasificación de la marca **PREMIER VALUE**



Elaborado por:

Ramón Mendoza / Marcela Núñez

Diciembre 2021



CONTENIDO

GENERALIDADES.....	71
INTRODUCCIÓN	72
OBJETIVO	73
ALCANCE.....	73
TÉRMINOS Y DEFINICIONES.....	73
PRR-PM-00 PROCESO DE GESTIÓN DE INVENTARIO PREMIER VALUE.....	74
DIAGRAMA DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
MATRÍZ RACI.....	74
MÉTODO PARA LA ROTACIÓN DEL PRODUCTO.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CLASIFICACIÓN DE PRODUCTOS POR CATEGORÍAS	83

GENERALIDADES

1. Las actividades descritas en los procesos y actividades de este manual deben ser ejecutadas por las personas que desempeñan los cargos mencionados, o por aquellos que los sustituyan en ausencia, previa delegación por parte de su superior ya sea de forma escrita cuando se sustituya a un superior y de forma verbal cuando se sustituya a un subalterno.
2. Promotora de marca: se encargará de corroborar la recepción de los productos dentro de la bodega de la tienda, así como guiar a los operadores de bodega para realizar las rotaciones necesarias de los productos y clasificar los mismos para una correcta distribución en los estantes de ventas.
También se encargará de realizar los controles y reportes necesarios para poder controlar la merma de los productos.
3. Operador de bodega: se encargará de recibir y notificar a las promotoras de marca la llegada del producto a la bodega de la tienda y a su vez colocar el producto de forma correcta en su espacio asignado.
4. Gerente de Marca: se encargará de supervisar a las promotoras de marca, y controlar los informes realizados por ella, a su vez gestionará los controles para medir el proceso realizado por las promotoras de marcas de marca y efectuar las modificaciones necesarias para poder optimizarlo.


INTRODUCCION

El siguiente documento es un manual para el proceso de gestión de inventarios, rotación y clasificación de productos; a su vez es un instrumento documental que describen las actividades que realizan los colaboradores de las áreas responsables del proceso.

Este documento contiene una descripción narrativa de las actividades realizadas, para el siguiente personal: Operadores de bodega, promotoras de marca, gerentes de marca y supervisores de marca. El manual contiene el diagrama de flujo de las actividades, secuencia de estas actividades y matriz de responsabilidades de los involucrados en el proceso o matriz (RACI), Matriz RACI, es una matriz de asignación de responsabilidad o un gráfico de responsabilidad lineal, el cual muestra las actividades que se realizan en una empresa. Las siglas de esta matriz significan lo siguientes: R (responsable) A (autoridad), C (consultado), I (informado).

Su principal función es definir los roles y responsabilidades de cada persona involucrada en proyectos o procesos de la empresa, ya que en ocasiones un solo empleado puede realizar varias funciones y es por eso que todo necesita ser documentado. (Economipedia,2017)

El objetivo del presente documento es describir de forma ordenada y cronológica las actividades del proceso, los responsables de dichas actividades y los principales participantes involucrados en el mismo que se realiza para la gestión de inventarios para los productos de la marca Premier Value.

	Supermercados La Colonia	PRR-PM-00
	Proceso de Recepción, Manejo de Producto y Clasificación PREMIER VALUE	REV-00

OBJETIVO


Establecer los lineamientos para recepción, clasificación y rotación de productos PREMIER VALUE para la reducción de la merma dentro de las tiendas.

ALCANCE

El proceso inicia desde que el sistema o la promotora de marca genera el pedido hasta la colocación del producto en los estantes de venta de la tienda.

TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Dueño del Proceso	Es la unidad administrativa responsable del diseño, desempeño y ejecución de un proceso, así como de las políticas y normas que lo regulan.
Flujograma	Representación gráfica de la secuencia de etapas, operaciones, movimientos, esperas, decisiones y otras actividades o eventos que ocurren en un proceso.
Proceso	Secuencia lógica de pasos, enfocado en lograr un resultado específico mediante el uso de recursos.
Sistema de Gestión de Calidad	Es la gestión de servicios que se ofrecen, y que incluye planear, controlar, y mejorar, aquellos elementos de una organización, que de alguna manera afectan o influyen en la satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.
FIFO	Método de gestión de inventario de nominado por sus siglas en inglés (first in first out), en español primeras entradas primeras salidas.

	Supermercados La Colonia	PRR-PM-00
	Proceso de Recepción, Manejo de Producto y Clasificación PREMIER VALUE	REV-00

PRR-PM-00 PROCESO DE GESTION DE INVENTARIO PREMIER VALUE

1. Enviar pedido del producto

El envío del pedido del producto se genera automáticamente por el sistema validado por el gerente de marca. El cual es recibido por la empresa operadora de logística RAMSA, la que se encarga de elaborar los pedidos solicitados y enviarlos a las diferentes tiendas ubicadas en el territorio nacional.

2. Verificación de orden de pedido

El operador de bodega en tienda recibe la orden del pedido del producto y verifica que la orden sea la correcta con la promotora de marca.

3. Asignación de espacio en bodega

El operador de bodega junto con la promotora de marca verifica que el producto tenga el suficiente espacio para ser colocado, y en caso de no contar con el espacio, se deberá generar el espacio adecuado para colocar el producto.

4. Recepción de producto

El operador de bodega verificara que la orden de pedido presentada por el trasportista concuerde con la orden generada por el sistema, si la orden concuerda el operador de producto junto con la promotora realizaran una inspección para la identificación de producto dañado, en caso de encontrar producto dañado, la promotora de marca realiza el cambio del producto, realizando los pasos establecidos por la operadora RAMSA.

En caso que la orden de pedido presentada por el transportista, el operador de bodega o promotora de marca no recibirán el producto y devolverán el pedido a la operadora RAMSA, siguiendo los pasos establecidos para este tipo de escenario.

5. Colocar producto entrante en bodega

El operador de bodega, colocará en el espacio designado el producto respetando la gestión de inventario FIFO y en caso de que el producto se coloque en diferentes localidades, este deberá ser identificado y marcado correctamente y notificara a la promotora de marca que el producto se encuentra en diferentes localidades para no generar errores en la salida para su venta en tiendas.

6. Inspección y clasificación de producto previo a colocar en estantería

La promotora de marca se encargará de inspeccionar los productos junto con el operador de bodega cuando este se requiera, los productos en el área de bodega, y colocará los productos según su orden de llegada para mantener una correcta rotación del mismo y evitar la salida de productos con fechas de vencimiento mayores a las existentes en bodega.

7. Verificar producto en estantes

La promotora de marca verificara diariamente los estantes del producto colocando al inicio los que tienen fecha de vencimiento más corta y dejando en la parte posterior los productos con fecha de vencimiento más extensa.

8. Colocación de producto en estantes

la promotora de marca trasladará de la bodega de la tienda la cantidad de producto necesario respetando siempre la gestión de inventarios FIFO e ingresara los datos de las fechas de vencimiento de los productos que se están exhibiendo a los clientes en los controles que tiene establecido Súper Mercados La Colonia.

En caso de que el producto se encuentre en dos o más localidades, la promotora de marca seleccionara los productos del lote que esté autorizado para ser colocado en estantes.

9. Verificar producto en bodega

La promotora de marca se encargará de verificar los productos en la bodega de la tienda identificando que productos necesitan ser rotados o re distribuidos dentro de la bodega, revisara y llevara un control de las fechas de vencimiento de los productos, así como la realización de los controles necesarios para la medición de indicadores que implementa Super Mercados La Colonia.

10. Colocación de producto existente en bodega

La promotora de marca junto con el operador de bodega realizará los movimientos de los productos respetando siempre el sistema FIFO, en caso de que un producto se encuentre en dos o más localidades, se deberá realizar una nueva catalogación para identificar aquellos productos que se moverán y serán identificados para que se puedan enviar a los estantes de ventas.

11. Realización de pedido

Si la promotora de marca identifica que se necesita restablecer los niveles de inventarios, realizara el pedido vía sistema, en caso contrario el sistema generara el pedido de manera automática, dependido el nivel de salida de los productos.


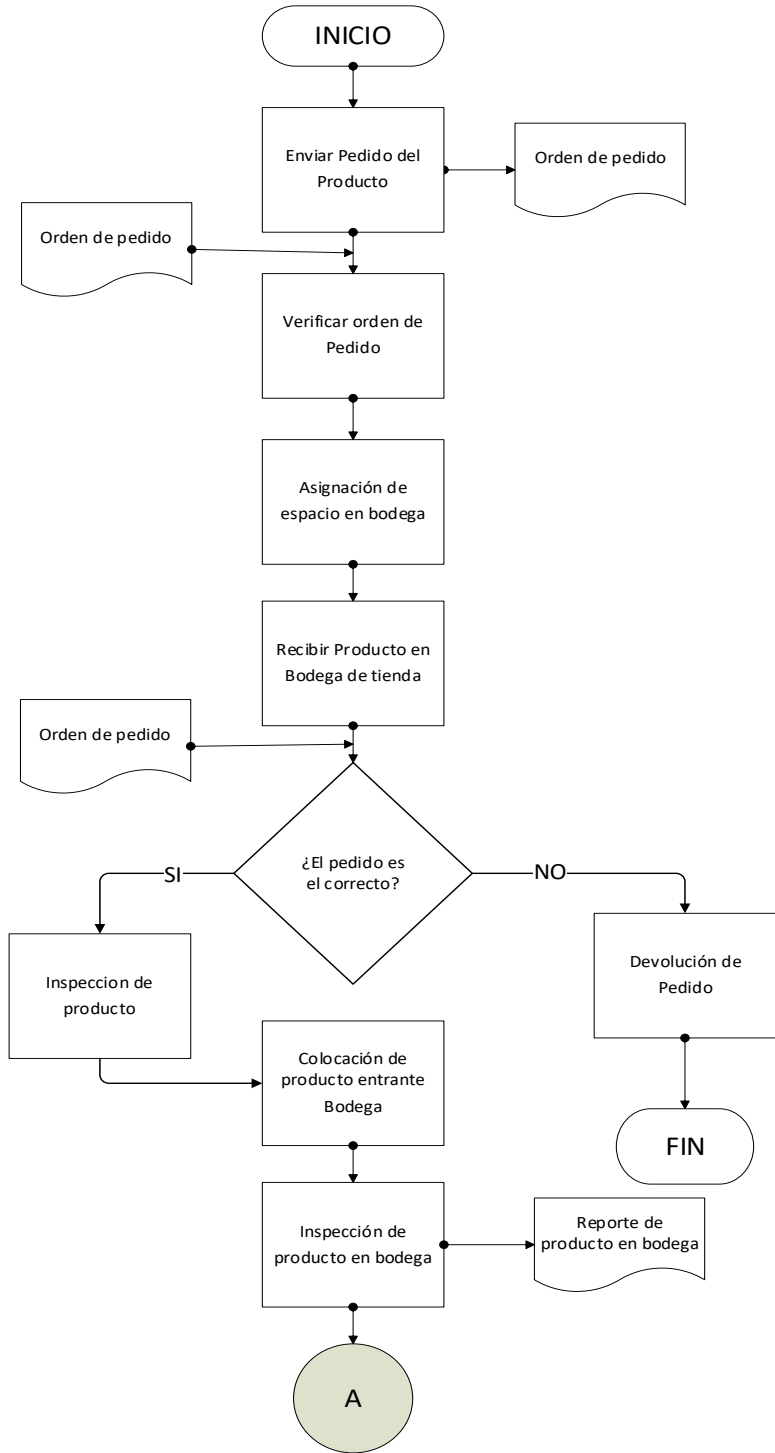
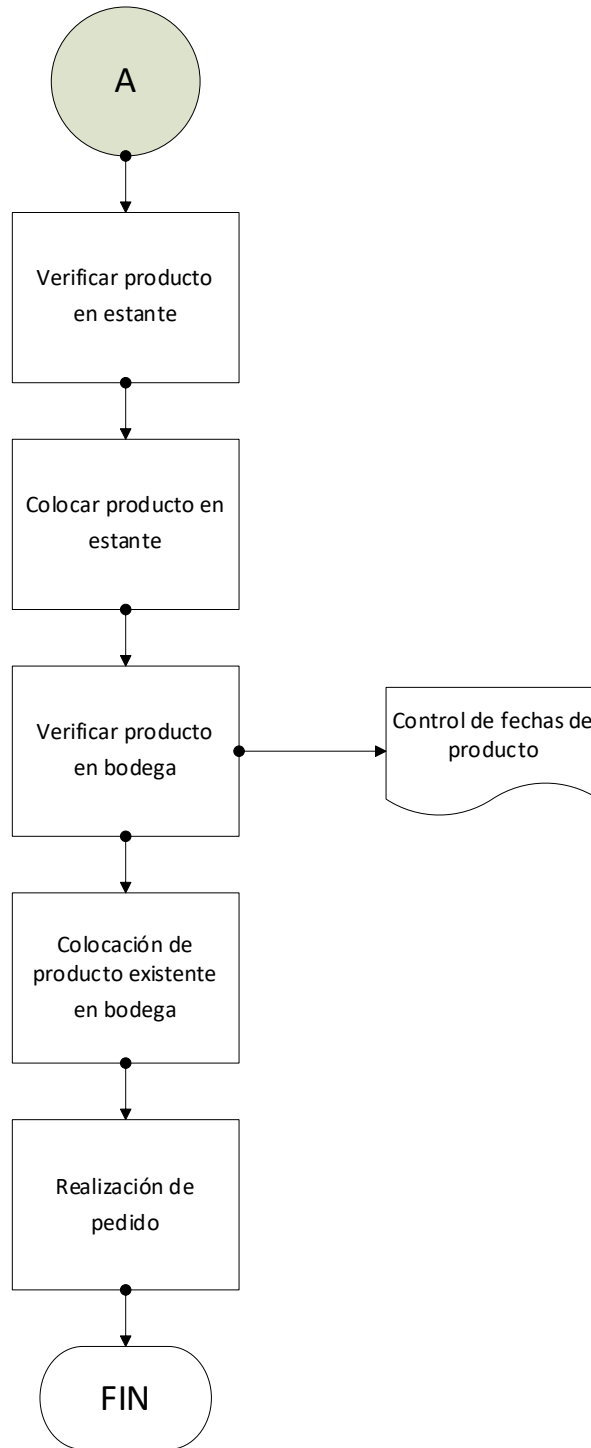
	Supermercados La Colonia	PRR-PM-00
	Proceso de Recepción, Manejo de Producto y Clasificación PREMIER VALUE	REV-00

Figura 3 Diagrama de las Actividades del Proceso






	Supermercados La Colonia	PRR-PM-00
	Proceso de Recepción, Manejo de Producto y Clasificación PREMIER VALUE	REV-00

Tabla 6 Matriz RACI

R: Responsable


A: Quien Rinde Cuentas

C: Consultado

I: Informado

	Actividades	Operador de Bodega	Promotora de Marca	Gerente de Marca Privada
1.	Enviar pedido del producto.	I	I	R
2.	Verificación de orden de pedido.	R	I	A
3.	Asignación de espacio en bodega.	R	I	I
4.	Recepción de producto.	R	I	I
5.	Colocar producto entrante en bodega.	R	I	I
6.	Inspección y clasificación de producto previo a colocar en estantería.	I	R	I
7.	Verificar producto en estantes.	I	R	I
8.	Colocación de producto en estantes	I	R	I

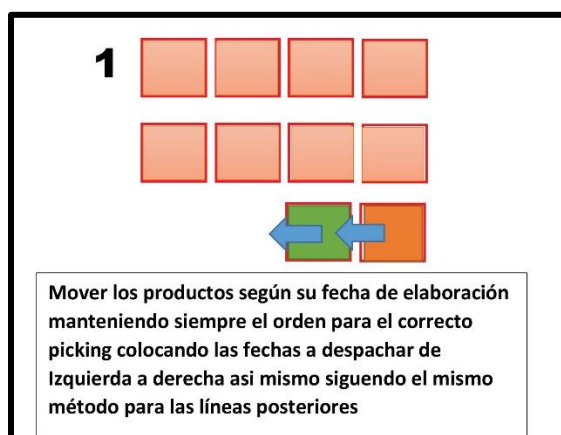
9.	Verificar producto en bodega	I	R	I
10.	Colocación de producto existente en bodega	I	R	I
11.	Realización de pedido	I	R	I

	Supermercados La Colonia	PRR-PM-00
	Proceso de Recepción, Manejo de Producto y Clasificación PREMIER VALUE	REV-00

Se definió que, para realizar la colocación de los productos en el estante de ventas, la promotora de marca deberá tener en cuenta las fechas de vencimiento del producto que se está rotando y de esa manera colocar el mismo en su orden adecuado.

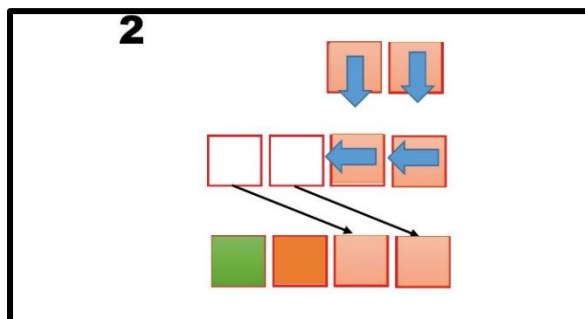
Paso 1

Para colocar de forma adecuada el producto, la promotora de marca deberá ubicarse frente al mismo y ubicar la primera unidad del producto de izquierda a derecha y así sucesivamente hasta completar las primeras ubicaciones y este método debe repetirse hasta completar las ubicaciones posteriores.



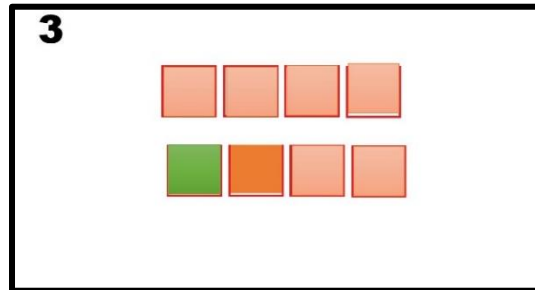
Paso 2

Para completar la línea frontal, la promotora de marca seleccionara las primeras unidades de izquierda a derecha de la fila posterior, moviendo los productos restantes a la izquierda.

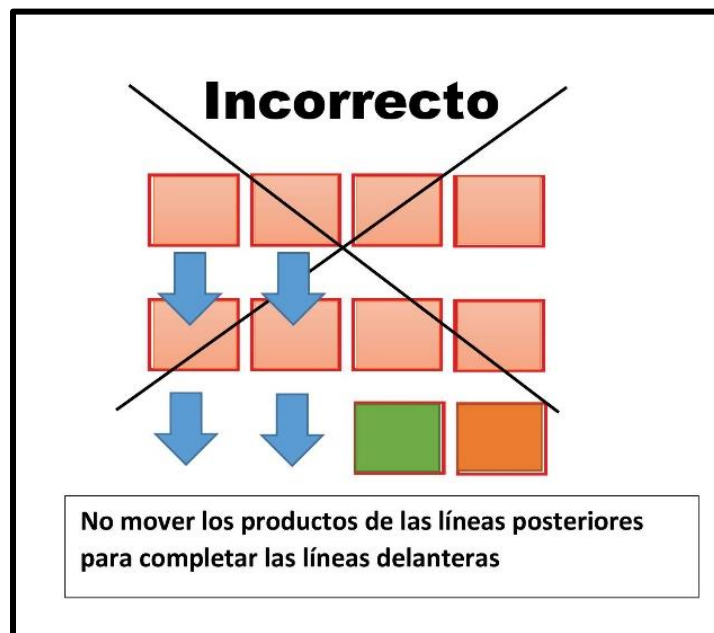



Paso 3

Para las filas posteriores la promotora de marca deberá realizar las acciones del paso 1 y 2 siempre tomando en consideración las fechas de vencimiento del producto.



La siguiente ilustración muestra las acciones que la promotora de marca no debe realizar para la colocación de los productos en los estantes de ventas, no se deberá completar la línea frontal de del producto en muestra con los productos de las líneas posteriores, ya que se corre el riesgo de mezclar las fechas de vencimiento y dejar el producto que necesita salir a la venta rezagado lo que provoca que estos alcancen sus fechas de vencimiento en los anaqueles y no sean aptos para ser ofrecidos al público.

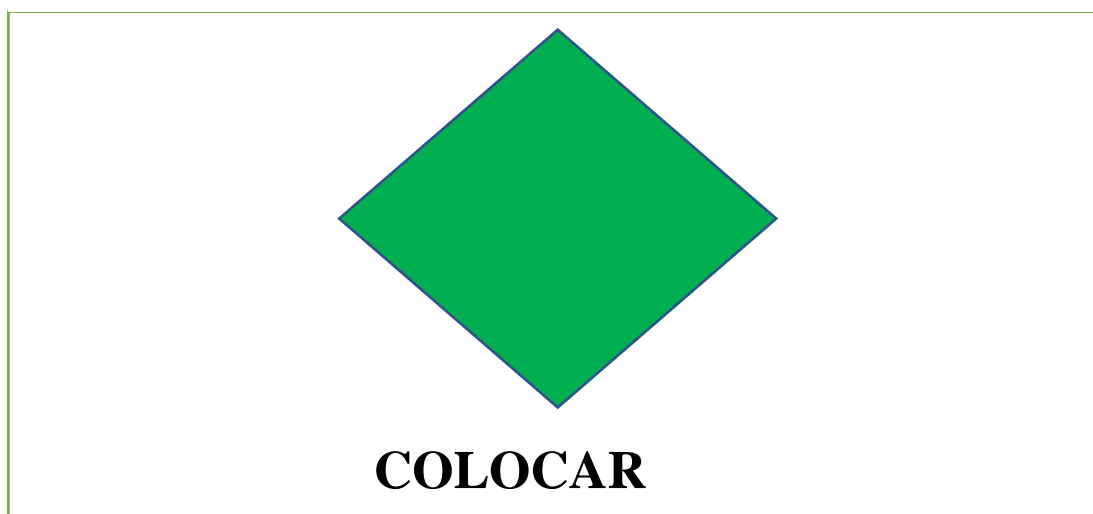


	Supermercados La Colonia	PRR-PM-00
	Proceso de Recepción, Manejo de Producto y Clasificación PREMIER VALUE	REV-00

CLASIFICACIÓN DE PRODUCTOS POR CATEGORÍAS

Si al momento de recibir los PREMIER VALUE un producto se colocara en más de dos localidades distintas se clasificará el producto en 3 categorías como se muestran en las siguientes ilustraciones, las cuales muestran los rótulos que se podrían utilizar para poder identificar cada una de ellas.

Figura 4 Categoría 1: Producto listo para colocar en estantes



La primera categoría es la de color verde, con esta se clasificarán los productos que deberán ser colocados en el estante de ventas, la promotora de marca de marca deberá en primer lugar colocar los productos bajo esta categoría para poder pasar a la categoría 2.


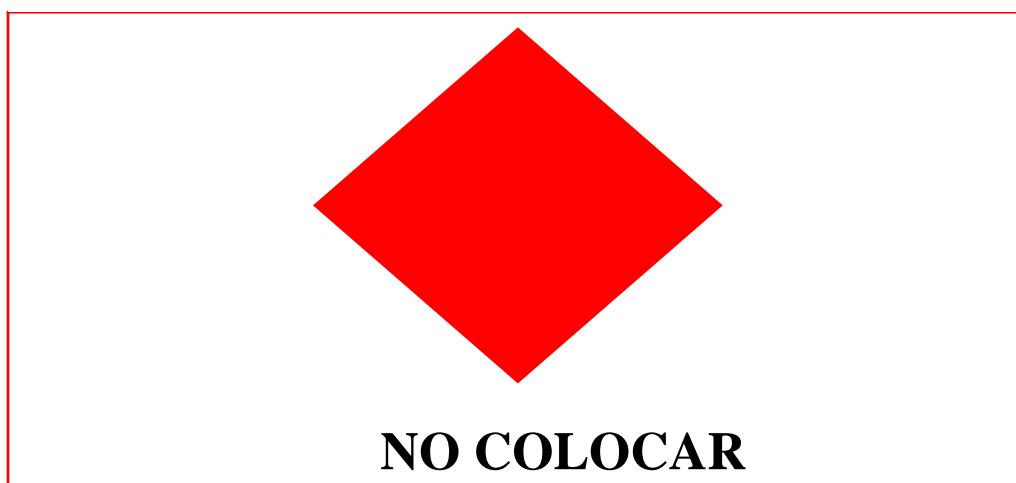
	Supermercados La Colonia	PRR-PM-00
	Proceso de Recepción y manejo de Producto PREMIER VALUE	REV-00

Figura 5 Categoría 2: Producto próximo a colocar



En esta categoría se clasificarán los productos que estarán próximos a colocarse en el estante de ventas, después de haber colocado los de la categoría 1.

Figura 6 Categoría 3. Producto no apto para colocar



En esta categoría se identificarán los productos de reciente ingreso ya que presentan una fecha de vencimiento más prolongada, por lo que no deben ser colocados en los estantes de ventas, hasta que se agoten los productos de categoría 2 siguiendo el método de administración de inventarios FIFO.

Tabla 7 Indicador de Calidad

NOMBRE	% porcentaje de productos en perdida (Indicador de Calidad)								
DESCRIPCION	Porcentaje de productos en perdida comparados con cantidad total de producto								
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	NIVEL Aceptable		NIVEL Medio		NIVEL No Aceptable		RESPONSABLE DEL ANALISIS
			LI	LS	LI	LS	LI	LS	
cantidad de producto en perdida / cantidad total de producto x 100	Promotora de Marca	Mensual	0%	5%	6%	15%	16%	100%	Gerente de Marca Privada
	Mes a EVALUAR								
		Resultados							

LI = Límite inferior

LS = Límite Superior

Este indicador del porcentaje de productos en perdida muestra la cantidad de producto que se destinó a perdida mensualmente.

El cálculo de este indicador es:

$$\frac{CANTIDAD DE PRODUCTO EN PERDIDA EN EL MES}{CANTIDAD TOTAL DE PRODUCTO EN EL MES} \times 100$$

6.5 Cronograma De Implementación y Presupuesto

Tabla 8 Cronograma De Actividades Para Implementación De Manual De Procesos De Inventario Y Manejo De Productos Premier Value En Supermercados La Colonia.

ACTIVIDADES / ESTRATEGIAS	FECHA																																																			
		Inicio	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	1	2	3																	
EJECUCIÓN	Definir las actividades de la gestión de inventarios	20 días	█																																																	
	Diagramar el Flujo de actividades	1 semana																																																		
	Capacitaciones al personal de tienda	20 días																																																		
	Capacitaciones al personal de marcas propias	20 días																																																		
	Socialización del proceso	2 días																																																		
Aplicación de proceso	1 semana																																																			
DIAGNÓSTICO	Revisión Mensual	cada mes																																																		
	Revisión Trimestral	cada 3 meses																																																		

6.6 Presupuesto Propuesta Aplicabilidad

Tabla 9 Presupuesto de ejecución

Capacitación de Empleados	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Material	Impresión de Manuales, formatos etc.	1000	2	L 2,000.00
Jornadas de Socialización Tiendas Foraneas	Refrigerio (6 pax) L. 100 por persona	8	2880	L 23,040.00
Jornadas de Socialización Tiendas Zona Norte	Refrigerio (8 pax) L. 100 por persona	1	480	L 480.00
Jornadas de Socialización Tiendas Zona Centro-Sur	Refrigerio (10 pax) L. 100 por persona	1	600	L 600.00
Gastos para capacitadores	Viaticos para capacitadores (Hotel, Alimentación, Transporte) @L.2320 por pax	2	4640	L 64,960.00
Otros gastos	Otros gastos que se generen el el proceso	1	4000	L 4,000.00
			Total	L 95,080.00

6.7 Tabla de Concordancia

Tabla 10 Tabla de Concordancia

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III			Capítulo IV	Capítulo V	Capítulo VI	
Título de la Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías / Metodologías	Variables	Población	Técnicas	Resultados	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Objetivos de la Propuesta
MANUAL DE PROCESOS DE INVENTARIO Y ROTACIÓN DE PRODUCTOS PREMIER VALUE EN SUPERMERCADOS LA COLONIA 2021	Reducir el nivel de pérdidas de la marca Premier Value, mediante el establecimiento de un manual de procesos de inventario y rotación de productos en Supermercados La Colonia.	<ol style="list-style-type: none"> Identificar las herramientas y procesos que se ejecutan en el control de inventario de los productos Premier Value. Proponer cuáles métodos pueden ser utilizados para mejorar la gestión de la rotación de inventarios. Proponer mejoras a partir de la información generada dentro de la categorización ABC de Premier Value. 	<ol style="list-style-type: none"> Análisis FODA Rotación de Inventarios Clasificación ABC 	<ol style="list-style-type: none"> Herramientas y procesos de inventarios. Rotación de Productos. Categorización ABC 	Población relacionada a los procesos de la marca Premier Value, mediante proceso no probabilístico o por conveniencia . Población de 26 personas	<ol style="list-style-type: none"> Entrevista con cuestionarios semiestructurados. Método por observación 	<ol style="list-style-type: none"> Supermercados La Colonia no tiene definido un proceso, ni realiza una gestión de inventarios en sus tiendas. Los productos alcanzan su fecha de vencimiento debido a la incorrecta rotación de inventarios. Los productos están categorizados, pero la falta de Proceso hace que estos productos alcancen su fecha de vencimiento. 	Se realiza controles manuales referentes a los productos en existencia en bodegas y en tienda. Este control se basa en que el mismo personal de tienda revise las fechas de vencimiento de los productos en existencia, a su vez; se realiza un control por medio de auditores en tienda mensualmente para reportar los productos próximos a vencer o ya vencidos	Manual de procesos de inventario y rotación de productos Premier Value en Supermercados La Colonia 2021	El objetivo de la propuesta es levantar y documentar un proceso para la gestión de inventarios dentro de las bodegas de las tiendas de Supermercados La Colonia, el cual sería de aplicación para los operadores de bodega, así como la estandarización de un método de rotación de producto que las promotoras de marca implementarían.

BIBLIOGRAFÍA

- Central America Data. (2021). *Marcas, preferencias y tendencias en 2021*.
https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Marcas_preferencias_y_tendencias_en_2021
- Díaz, J. (2015). *7 elementos clave en la logística de una empresa*. *Negocios y Emprendimiento*.
<http://www.negociosyemprendimiento.org/2013/03/elementos-clave-logistica-de-una-empresa.html>
- Dick, A., Jain, A., y Richardson, P. (1995). Correlaciones de la propensión a la marca de la tienda: Algunas observaciones empíricas. *Journal of Product & Brand Management*, 4(4), 15-22.
<https://doi.org/10.1108/10610429510097663>
- Durán, Y. (2012). Administración del inventario: Elemento clave para la optimización de las utilidades en las empresas. *Visión Gerencial*, 55-78.
- FAO. (2014). *Manual para el mejoramiento del manejo postcosecha de frutas y hortalizas— Almacenamiento de frutas y hortalizas frescas*.
<http://www.fao.org/docrep/x5056s/x5056S03.htm>
- Figueroa, M. (2011). *Guía de estudio Recepción de Mercancías, Almacenamiento y Proveedores*. Quizlet. <https://quizlet.com/3363789/recepcion-de-mercancias-almacenamiento-y-proveedores-flash-cards/>
- Hidalgo, P. C., y Farías, P. N. (2006). Analizando la compra de marcas privadas: Evidencia empírica desde Chile. *Estudios Gerenciales*, 22(101), 85-100.

- HVACR, R. M. (2010, enero 29). Almacenamiento y refrigeración de frutas. *Mundo HVACR*.
<https://www.mundohvacr.com.mx/mundo/2010/01/almacenamiento-y-refrigeracion-de-frutas/>
- iProfesional. (2019). *Qué se esconde detrás de las fechas de vencimiento: Claves para entender las etiquetas*. <https://www.iprofesional.com/health-tech/343737-que-hay-detras-de-las-fechas-de-vencimiento-de-los-productos>. <https://www.iprofesional.com/health-tech/343737-que-hay-detras-de-las-fechas-de-vencimiento-de-los-productos>
- Mott. (2021). *Marca particular o privada*. mott.pe.
<https://glosario.mott.pe/marketing/palabras/marca-particular-o-privada>
- Noega. (2017). *Logística de almacenaje* [Comercializadora]. Noega Shop.
https://www.noegashop.com/es/blog/45_logistica-de-almacenaje
- UNAM, I. (2016). *MANUAL DE PROCEDIMIENTOS*.
<http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenio/info/6/1.htm>
- Vega, D. L. (2021, mayo 1). Tipos de Inventario: Por qué utilizar PEPS en tus almacenes. *ClickBalance*. <https://clickbalance.com/blog/contabilidad-y-administracion/tipos-de-inventario-por-que-utilizar-peps-en-tus-almacenes/>
- Westreicher, G. (2021, julio 23). *Políticas de inventario*. Economipedia.
<https://economipedia.com/definiciones/politicas-de-inventario.html>
- Zetes. (2017). *Logística de almacenamiento y distribución*. Zetes.
<https://www.zetes.com/es/mercados/logistica-de-almacenamiento-y-distribucion>

- Alcalá, B. U. (2016). *www.uah.es*. Obtenido de http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/tipos_de_fuentes_de_informacin.html
- Angarita, E. A. (2015). *https://repository.unimilitar.edu.co*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6800/CONTROL%20DE%20MERMAS%20EN%20LOS%20INVENTARIOS%20PARA%20LA%20CADENA%20D%20SUMINISTRO%20FARMAC%20C9UTICO.pdf?sequence=1>
- Ballou, R. H. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministros*. Pearson Educación .
- Bowersox, D. J., Closs, D., & Cooper, M. B. (2007). *Administración y Logística en la cadena de suministros*. Mexico D.F: McGraw-Hill Interamericana.
- Candia, A. E. (2017). *Logística: Conocimientos, Habilidades y Actitudes*. En A. E. Candia, *Logística: Conocimientos, Habilidades y Actitudes* (pág. 440). El Cid Editor .
- Cárdenas, P. N. (2011). *http://repositorio.uisrael.edu.ec*. Obtenido de <http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/201/1/UISRAEL-EC-ADME-378.242-434.pdf>
- Carrasco. (2011). *Gestión por procesos*.
- Departamento análisis de categorías, S. L. (2021). Tegucigalpa, Honduras.
- Duron, Y. (2012). *Administración del inventario: elemento clave para la optimización de las utilidades en las empresas*. Mérida, Venezuela: Vision Gerencial .

- Escamilla, M. D. (s.f.). *Sistema de Universidad Virtual*. Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia/fundamentos_de_metodologia_investigacion/PRES38.pdf
- Florensa, S., Fradera, C., & y Frau, M. (2009). *Marcas Blancas Nuevo concepto comercial del sector alimentario*. . Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales - Universitat Pompeu Fabra.
- Flores, J. F. (2004). *Medicion de la efectividad de la cadena de suministros*. Mexico D.F: Panorama Editorial, S.A de C.V.
- Fuente Propia . (2021). *Fuente Propia*.
- García, L. A. (2013). *Indicadores de la Gestio Logistica* . Colombia : Ecoe Ediciones.
- Gonzalez, P. (s.f.). *Glosario contable billin*. Obtenido de <https://www.billin.net/glosario/definicion-margen-de-beneficio/>
- Herrera, K. C. (2016). *Porpuesta de implementacion de gestion por procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa textil*. Lima, Peru .
- Mallar, M. A. (2010). LA GESTION POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTION EFICIENTE. *REVISTA CIENTIFICA "VISION DE FUTURO"*, 23.
- Ortegas Vindas, J. (2009). *Guia para el levantamiento de procesos*. San Jose: mideplan.
- Roberto Hernandez Sampieri. (2010). Mexico.
- Rodríguez Martín, A. R. (2019). *Diccionario Económico*. Obtenido de <https://www.expansion.com/diccionario-economico/merma.html>

- Rodríguez, A. R. (2017). *Diccionario Económico*. Obtenido de <https://www.expansion.com/diccionario-economico/merma.html>
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Sanchez, Alejandro Donoso. (05 de septiembre de 2017). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/>
- Santos, D. d. (1996). *Guías de gestión de la pequeña empresa, Compras e Inventarios*. Madrid, España: Edicione Diaz de santos S.A.
- Supermercados La Colonia. (2020). <https://www.lacolonia.com/historia-lacolonia>. Obtenido de <https://www.lacolonia.com/historia-lacolonia>
- Supermercados La Colonia, D. R. (2020). <https://www.lacolonia.com/historia-lacolonia>. Obtenido de <https://www.lacolonia.com/historia-lacolonia>
- Thompson. (1998). *Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas*.
- Torre, J. A. (1999). *Conceptos generales de productividad, sistemas, normalización y competitividad para la pequeña y mediana empresa*. Mexico, D.F: Universidad de Iberoamericana .
- UNAM. (1995). *Reingeniería de procesos de negocios*. Obtenido de LIMUSA: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/189/RCA18911.pdf>
- West, A. (1991). *Gestión de la distribución comercial* . Ediciones Diaz de Santos .

ANEXOS

ANEXO 1 – INSTRUMENTO DE APLICACIÓN, ENTREVISTA GERENTE DE MARCA Y SUPERVISOR DE MARCA.

MANUAL DE PROCESOS DE INVENTARIO Y ROTACIÓN DE PRODUCTOS "PREMIER VALUE" EN SUPERMERCADOS LA COLONIA 2021

Entrevista dirigida a: Gerente de marca y supervisor de marca Premier Value.

Nombre: _____ Cargo: _____

Tiempo de laborar en la Empresa: _____

1. ¿Cómo esta categorizados los productos Premier Value?
2. ¿Cuál es el proceso actual que se maneja internamente en las bodegas de las tiendas para el manejo del producto de la marca Premier Value y quienes son los responsables de dicho proceso?
3. ¿Cómo considera que es el manejo del producto de la marca Premier Value en bodega de las tiendas?
4. ¿Cuál es el método de rotación de productos Premier Value que utilizan las promotoras de marca en tiendas?
5. ¿Qué problemas o deficiencias de rotación de inventario considera usted que tienen las bodegas de las tiendas respecto a la marca Premier Value?
6. ¿Cuál es el porcentaje de la merma de la marca Premier Value?
7. ¿Cómo afecta los niveles de merma a la marca Premier Value?

8. ¿Cuáles medidas de control se han tomado en consideración para disminuir la merma?

ANEXO 2 – INSTRUMENTO DE APLICACIÓN, ENTREVISTA PROMOTORAS DE MARCA.

Entrevista dirigida a: Promotoras de marca Premier Value

Tienda _____ Tiempo de laborar en la Empresa _____

1. ¿Cómo considera el manejo de los productos de Premier Value dentro de las bodegas de la tienda?
2. ¿Cuáles son los procesos para el manejo de productos en tienda y gestión de inventarios de Premier Value?
3. ¿Cuáles son las deficiencias que tiene la bodega respecto al manejo de productos?
4. ¿Cuál el proceso de rotación de los productos Premier Value? Explique.
5. ¿Qué mejoras le realizaría al proceso?
6. ¿Cuál es el proceso de Supermercados La Colonia para el manejo de productos próximos a vencer para la marca Premier Value?
7. ¿Cuál es la frecuencia de revisión de las fechas de vencimiento en bodega y en tienda?

	En bodega	En Tienda
Semanal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cada 15 días	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1 vez al mes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ocasionalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nunca

Otro _____

Otro _____

8. En base a su experiencia ¿Qué tanto producto se vence en tienda?

No se vence producto

De 1 a 10 productos al mes

De 11 a 50 productos al mes

De 50 productos en adelante

9. ¿Qué productos de la marca Premier Value son los que tienen problema de vencimiento?

10. ¿Cómo se encuentran categorizados los productos de Premier Value?