

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL

NESTLE HONDUREÑA S.A

SUSTENTADO POR:

MÓNICA ALEJANDRA ANDRADE MATAMOROS

21611198

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y DE NEGOCIOS

SAN PEDRO SULA, CORTÉS

HONDURAS, C. A.

JULIO, 2019

ÍNDICE

Índice de tablas y figuras	III
Resumen Ejecutivo	IV
Introducción	VI
Capítulo I	1
1.1 Objetivos de la práctica profesional.....	1
1.1.1 Objetivo general.....	1
1.1.2 Objetivos específicos.....	1
1.2 Datos generales de la compañía.....	2
1.2.1 Reseña histórica.....	2
1.2.2 Misión.....	2
1.2.3 Visión.....	2
1.2.4 Valores.....	3
1.2.5 Organigrama.....	4
Capítulo II.....	5
2.1 Actividades realizadas en la empresa	5
2.1.1 Apoyo en la realización del inventario POP.....	5
2.1.2 Toma de fotografías del material POP.....	6
2.1.3 Diseño de formato para el catálogo POP.....	6
2.1.4 Análisis de los estadísticos de venta de la categoría de CPW para el canal tradicional.....	7
2.1.5 Salida de campo en visitas a canal tradicional.....	8
2.1.6 Elaboración de un reporte de los mayoreos.....	9
2.1.7 Reuniones con el jefe de ventas de canal tradicional.....	11
2.1.8 Revisión de material POP caducado.....	11
2.1.9 Daily Operation Review (DOR)	12

Capítulo III.....	13
3.1 Propuestas de mejora implementadas	13
3.1.1 Elaboración de catálogos de material POP por categoría.	13
3.1.1.1 Antecedentes.	13
3.1.1.2 Descripción de la propuesta.	14
3.1.1.3 Impacto de la propuesta.	16
3.2 Propuesta de mejora.....	17
3.2.1 Desarrollo del procedimiento de ingreso de material POP.....	17
3.2.1.1 Antecedentes.	17
3.2.1.2 Descripción de la propuesta.	17
3.2.1.3 Impacto de la propuesta.	20
Capítulo IV.....	22
4.1 Conclusiones.....	22
4.2 Recomendaciones	23
4.2.1 Recomendaciones para Nestlé Hondureña S.A.	23
4.2.2 Recomendaciones para la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC).....	23
4.2.3 Recomendaciones para futuros practicantes en Nestlé Hondureña.	23
Referencias.....	25
Glosario.....	26
Anexos	28
Apéndice	30

Índice de tablas y figuras

Figura 1. Estructura Organizacional de Nestlé Hondureña.	4
Figura 2. Mix de Canal Tradicional primer trimestre 2019.	10
Figura 3. Formato de catálogo POP de la categoría de Bebidas.	15
Figura 4. Análisis de Pareto	19
Figura 5. Tiempo de ingreso de material POP.....	21

Resumen Ejecutivo

El presente informe tiene como objetivo describir las actividades realizadas durante el periodo de práctica profesional, son diversos los significados de una práctica profesional ya que puede hacer referencia a múltiples oficios y ocupaciones, sin embargo, se definirá la práctica profesional como “una actividad teórico-práctica que el estudiante realiza, consiste en la aplicación de los conocimientos y destrezas, asegurando el ejercicio eficiente y efectivo de su profesión” (Piña Gajardo, 2016).

La práctica profesional es un periodo previo al verdadero mundo laboral en el cual los estudiantes por culminar su carrera universitaria adquieren experiencia en un ambiente laboral real en el cual se complementa todo el conocimiento adquirido durante los años de estudio.

Durante el periodo de práctica profesional, se forma parte de un proceso de aprendizaje formidable, en el cual se logra un desarrollo en el mundo laboral, se adquieren nuevos conocimientos, habilidades y se descubre la capacidad de proveer soluciones que generan un valor agregado a una compañía. Es de vital importancia la sinergia entre el conocimiento y la experiencia para que se pueda sobresalir de forma brillante en el desempeño de las labores y por medio de una propuesta de mejora se aporte al óptimo crecimiento de la empresa.

La práctica profesional fue realizada en la prestigiosa empresa multinacional Nestlé Hondureña, donde se cumplió el rol de asistente de negocios en el área de Cereal Partnership WorldWide (CPW). Siendo Nestlé Hondureña una gran compañía, que maneja una extensa variedad de productos en diversas categorías, se ha encontrado múltiples desafíos al momento de realizar la práctica profesional debido a la cantidad información y procesos que se manejan, no obstante, se ha logrado la esperada proactividad en la resolución de contratiempos internos de la empresa. En consideración a esto se puede decir que las actividades realizadas y experiencias crean valor a todos los conocimientos teóricos adquiridos y permiten dar vida a la implementación de planes estratégicos y toma de decisiones que tienen un impacto directo en el funcionamiento de la compañía.

Por medio del cumplimiento del rol como asistente de negocios en el área de CPW se realizó un apoyo directo al área de cadena de suministros, específicamente en el área de almacén POP, por sus siglas en inglés product on point lo cual significa, producto en punto de venta. En este almacén

se mantiene el inventario de todos los artículos promocionales que son utilizados en las campañas publicitarias y de promoción, desde afiches hasta muebles o estantes. La propuesta implementada nace de la necesidad de una herramienta visual para los coordinadores de negocio de cada categoría con el fin de observar una imagen del estado actual del material POP almacenado. La elaboración de estos catálogos permite un ahorro de tiempo y recursos para los coordinadores de negocio y los encargados del almacén en el área de cadena de suministros, ya que revisar el almacén toma mucho tiempo dado que no siempre hay disponibilidad de montacargas, ni del personal para desembalar y desempacar el material. Al desarrollar la nueva herramienta se mejora el manejo del tiempo dentro de la organización ya que con mayor facilidad se pueden visualizar los productos POP.

A través de la detallada observación y el análisis de todos los procedimientos, nace la propuesta de mejora para Nestlé Hondureña. Se logró identificar algunas discrepancias en los inventarios del área de POP que impiden que haya una rotación óptima de los materiales inventariados. En la propuesta de mejora se detalla un procedimiento interno para el registro e ingreso de materiales POP ya que al momento de su registro incorrecto el producto no logra ser encontrado cuando lo necesitan, y termina volviéndose obsoleto.

El informe de práctica profesional es completado con un glosario, bibliografía, conclusiones de acuerdo a los objetivos plasmados y las recomendaciones para la empresa, la institución educativa y alumnos que posteriormente realicen su práctica profesional en la empresa.

Introducción

La Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) tiene como propósito formar profesionales de excelencia, desarrollando sus habilidades y conocimientos con el fin de introducirlos al mercado laboral y contribuyan con el progreso de la sociedad. La práctica profesional permite que los estudiantes logren aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de sus estudios universitarios; todo el material teórico aprendido toma vida mediante el análisis, la toma de decisiones y la creación de estrategias que tendrán influencia en el desempeño de una empresa.

La práctica profesional fue desarrollada en Nestlé Hondureña S.A., la empresa número uno a nivel mundial de alimentos y bebidas. Nestlé Hondureña es una empresa con más de 150 años de existir en el mundo y tiene presencia en Centroamérica desde hace unos 80 años en donde se dedica la producción y comercialización de diversos productos de consumo masivo. Algunas de sus marcas más reconocidas dentro del mercado hondureño son: Maggi, Nido, Nan, Nestogen, Nestum, Gerber, Nesquick, La Lechera, Corn Flakes Nestlé, Nescafé, Purina, entre otros.

En un periodo de tres meses, se estará desarrollando el cargo de asistente administrativo trabajando de forma directa con área de negocios de CPW y el departamento de Supply Chain, con el fin de desarrollar proyectos que estimulen el crecimiento de las áreas.

El siguiente informe detalla en el primer capítulo las generalidades de la empresa Nestlé Hondureña S.A. que son relevantes para comprender su funcionamiento y las características que la catalogan como la número uno en su rubro y la diferencian de sus competidores en el mercado.

En el segundo capítulo se presenta el detalle de las actividades realizadas en la empresa durante el periodo de práctica profesional con el fin de comprender el desarrollo y los logros realizados en las operaciones de la compañía.

En el tercer capítulo se expone la propuesta de mejora en conjunto con la propuesta implementada dentro de la empresa, con el fin de entregar un valor agregado que permita un mejor desempeño de las actividades de la empresa. Finalizando el informe en su cuarto capítulo con las conclusiones y recomendaciones pertinentes para lograr los objetivos planteados para Nestlé.

Capítulo I

1.1 Objetivos de la práctica profesional

La práctica profesional tiene como objetivo generar experiencia y permitir a los estudiantes desarrollar sus conocimientos con el fin de ser introducidos de forma mesurada al mercado laboral.

1.1.1 Objetivo general.

Implementar el conocimiento adquirido durante el transcurso de la carrera de administración industrial y de negocios con el fin de aportar un valor agregado a la empresa Nestlé Hondureña S.A. mediante la elaboración de una propuesta de mejora.

1.1.2 Objetivos específicos.

- Elaborar un manual que facilite desarrollar un plan de salida del material de Point of Purchase (POP) almacenado en Nestlé con el propósito de mejorar la rotación del inventario.
- Identificar oportunidades de mejora en el área de almacenaje de POP optimizando la identificación y ubicación del material.
- Desarrollar un procedimiento que permita un mejor control en el registro de ingresos de material POP para disminuir las diferencias en el inventario.

1.2 Datos generales de la compañía

1.2.1 Reseña histórica.

Nestlé es la principal compañía global de Nutrición, Salud, y Bienestar. Nuestra misión "Good Food, Good Life" consiste en proveer a los consumidores con las opciones más sabrosas y nutritivas en una amplia gama de categorías de comidas y bebidas, de la noche a la mañana.

La compañía fue fundada en 1866 por Henri Nestlé en Vevey, Suiza, donde nuestra sede está ubicada todavía. Empleamos cerca de 200,000 personas alrededor del mundo, y tenemos fábricas u operaciones en casi todos los países. Las ventas de Nestlé fueron de casi CHF 110 mil millones en el 2010.

Los Principios Corporativos Empresariales de Nestlé, desarrollados en el transcurso de 140 años, son la base de nuestra cultura corporativa, que refleja las ideas de justicia, honestidad, y pensamiento a largo plazo.

En Nestlé estamos convencidos que para crecer es necesario que las comunidades a las que servimos y con las que trabajamos también prosperen: una población sana, una economía estable y un rendimiento comercial óptimo se refuerzan de manera recíproca. Desde hace más de 150 años, en Nestlé hemos sustentado esta filosofía con iniciativas que impulsan el desarrollo rural y el cuidado ambiental; así como la nutrición, salud y bienestar de nuestros consumidores. (Nestlé, 2019)

1.2.2 Misión.

“Good food, good life”. Estas cuatro palabras son la síntesis conceptual bajo la cual Nestlé actúa en todo el mundo. Nuestra razón de ser es llevar al consumidor productos alimenticios de alta calidad y valor agregado a precios competitivos, donde sea, como sea y cuando sea. (Nestlé, 2019).

1.2.3 Visión.

Convertirnos en la mejor Compañía de Nutrición, Salud y Bienestar de Honduras conquistando al consumidor y ganando con nuestros clientes para obtener un crecimiento rentable, acelerado y sostenido. (Nestlé, 2019).

1.2.4 Valores.

Los valores de Nestlé se basan en el respeto con el fin de mejorar la calidad de vida y contribuyendo a un futuro más saludable, siempre apegados a la ley y con honestidad y respeto por nuestra gente y por las personas con quienes trabajamos.

Gente: Las personas son nuestro activo más importante y el origen de nuestras ventajas competitivas. Trabajamos en equipo, valoramos y recompensamos la toma de riesgos en forma responsable.

Calidad: Nos obsesiona la calidad y la exigimos en todo lo que hacemos, en nuestros productos, en nuestros procesos y en nuestra comunicación.

Marcas Nuestras: fuertes marcas aseguran la continuidad de nuestro crecimiento y rentabilidad, por tanto es responsabilidad de todos, el cuidado de las mismas.

Consumidores: Son nuestra razón de ser, por lo que debemos entenderlos para anticiparnos de forma continua a sus necesidades.

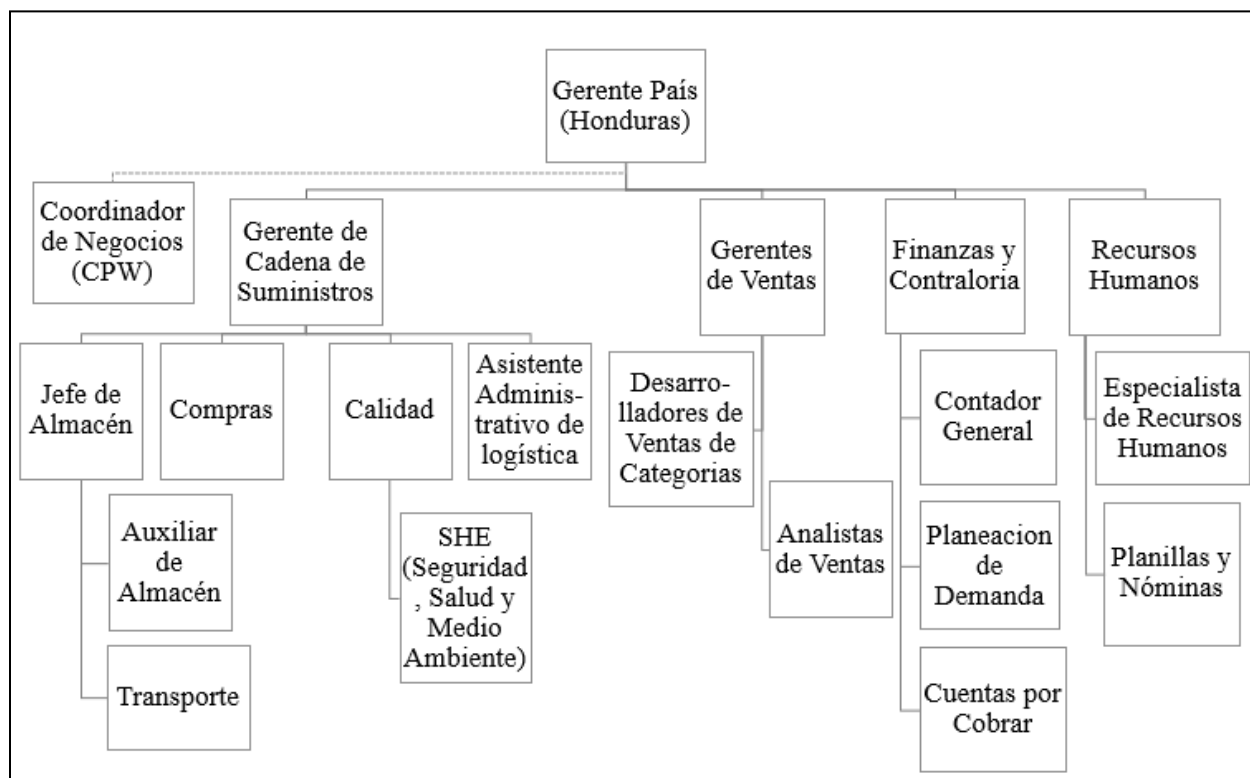
Clientes: Valoramos y apoyamos el rol crítico que juegan nuestros clientes en hacer llegar nuestras marcas a los consumidores, por lo cual colaboramos estrechamente para conseguir mutuos beneficios.

Performance: Estamos comprometidos con el desarrollo al largo plazo de nuestro negocio, para que Nestlé continúe siendo una inversión financiera atractiva para accionistas orientados a largo plazo. (Nestlé , 2019)

1.2.5 Organigrama.

La figura mostrada a continuación es un detalle de la estructura organizacional de Nestlé Hondureña S.A en el cual se ven plasmados los principales departamentos de la organización.

Figura 1. Estructura Organizacional de Nestlé Hondureña.



Fuente: Estructura Organizacional "Nestlé Hondureña" Elaboración propia.

Capítulo II

2.1 Actividades realizadas en la empresa

El área de Cereal Partnership Worldwide (CPW) es la encargada de todos los negocios nacionales para las diferentes categorías de cereales, actualmente en Honduras se cuenta con ocho diferentes marcas de cereales y se maneja la planeación de demanda, las estrategias y planes de acción y el seguimiento del desarrollo de cada marca. Aunque esta categoría reporta directamente a la sede de Nestlé Panamá S.A. tiene estrechas relaciones con los Departamentos de Ventas ya que de este recibe los reportes mensuales de las ventas realizadas y con el Departamento de Supply Chain ya que este controla toda la logística de entradas y salidas de los productos y el material publicitario colocado en los puntos de venta, de igual forma se relaciona con el departamento de Best In Class Execution (BICE), ya que está conformada por los mercaderistas y supervisores que se encuentran en el punto de venta colocando y moviendo el producto.

A lo largo de este capítulo se detallarán las actividades realizadas durante el periodo de práctica profesional de una manera jerárquica que describe el nivel de responsabilidad alcanzado durante este periodo.

2.1.1 Apoyo en la realización del inventario POP.

“La esencia de los inventarios es suministrar productos al mercado y de aquí que siempre las cantidades almacenadas sean cambiantes” (Martín-Andino, 2006).

La empresa Nestlé Hondureña realizó un inventario de todo el material POP existente, es decir, un conteo físico de todo el material POP, acto de vital necesidad ya que era necesario determinar si las entradas y salidas de material se habían estado realizando de forma correcta y cuadrando en el sistema porque todo el material sería movilizado a las nuevas instalaciones del centro de distribución recién construidas. Adicionalmente, se requería analizar el estado del material, identificando si este aún era apto para su utilización en campañas publicitarias y promocionales, si presentaba defectos en su apariencia física o el material se encontraba obsoleto por su fecha de caducidad y antigüedad. El inventario se estuvo trabajando de la mano del encargado del área de POP y dos operarios, abriendo cajas y contabilizando cada unidad del material, revisando si el material se encontraba en buenas condiciones o si se encontraba quebrado o rayado y debía de pasar por otro proceso para destrucción.

El material POP se encuentra almacenado en la bodega, donde cuenta con un pasillo específico con racks en ambos lados, cada rack se subdivide en espacios cuadrados que son enumerados con un código único en el almacén, a cada espacio al que se le crea un código es denominado “ubicación o posición” y en el pasillo de POP se cuenta con un total de 435 posiciones. Durante el proceso de inventario se agregó en la base de datos este campo de “posición” con el fin de lograr identificar de forma más eficiente el lugar donde se encuentra ubicado cada artículo. Adicionalmente, se estuvo rotulando cada caja, con el nombre y la cantidad de los materiales encontrados dentro para facilitar en un futuro la forma de encontrar el material.

2.1.2 Toma de fotografías del material POP.

Durante la realización del inventario de material POP, fue de crucial importancia fotografiar cada material que se encontraba en el almacén con el fin de realizar un catálogo digitalizado del material POP existente para cada categoría. La tarea fue realizada ya que era necesario para los coordinadores de negocio de cada categoría poder visualizar el estado en el que se encontró cada material, y analizar si podía ser utilizado en futuras promociones y eventos, o si el material tenía mal aspecto físico, se encontraba abollado, rayado o quebrado y era más viable su envío a destrucción. En algunos casos los nombres del material no tenían la descripción del producto detallada en el listado de inventario y debido a que el material tenía bastante tiempo almacenado los coordinadores de negocio no lograban identificar el material ya que el material había sido comprado por coordinadores de negocios anteriores. Por lo cual, las imágenes han brindado un gran apoyo a los departamentos involucrados ya que hay una imagen clara para cada nombre registrado en el inventario.

2.1.3 Diseño de formato para el catálogo POP.

El diseño del catálogo de material POP es importante ya que debe mostrar no solo la imagen del producto, sino también, datos relevantes tales como: el código del producto, la descripción del producto, la cantidad en stock, el costo unitario, el costo total y en los productos consumibles la fecha de vencimiento. Adicionalmente, se insertó un área para comentarios, con el fin de poder colocar la fecha aproximada de salida del material y el nombre de la promoción o campaña en la que saldrá. Debido a todos los campos que lleva el formato se decidió trabajarlo en Microsoft

Excel, ya que es una herramienta utilizada fácil de manejar con las formulas, y compatible con los dispositivos móviles para su envío instantáneo (Ver Anexo 1). El diseño obtuvo visto bueno por todos los coordinadores de negocio de cada categoría ya que era práctico de manejar e incluía todos los datos esenciales para la identificación del material, se vio conveniente adicionar los campos de los costos unitarios y totales de cada material, ya que así el coordinador de negocio no solo observaba la cantidad de material que tenía sino también cuánto representa en dinero y la importancia de moverlo en promociones futuras.

2.1.4 Análisis de los estadísticos de venta de la categoría de CPW para el canal tradicional.

La categoría de CPW tuvo una caída en sus ventas debido al cierre de operaciones de uno de sus principales clientes de distribución al detalle en la zona norte del país. El nuevo cliente de distribución al detalle se encuentra en el proceso de recuperación de todos los clientes, por lo cual se requería de un análisis comparativo entre los estadísticos de venta en el cual se aprecie el impacto actual de la distribución numérica alcanzada por el nuevo distribuidor e identificar los clientes que aún no estaban siendo atendidos. Sin embargo, la caída en las ventas del canal tradicional se ha visto reflejada en todo el territorio nacional (Ver anexo 2). La revisión fue realizada con los estadísticos de venta internos de la compañía analizando cuanto había colocado en ventas sobre el territorio nacional para visualizar cuáles habían sido los sectores con las caídas más significativas.

Adicionalmente se analizaron los estadísticos de venta externos, es decir, los estadísticos o reportes de ventas que son realizados por los clientes de distribución al detalle para identificar cuanto del producto vendido a los clientes de distribución al detalle en realidad llegó hasta el consumidor final. Los estadísticos de venta fueron revisados desde enero 2018 hasta marzo 2019 con el fin de hacer análisis comparativos entre los clientes alcanzados entre los periodos de tiempo establecidos y los volúmenes de venta logrados. También se hizo un análisis de los productos por unidad particular de existencia (SKU), “un producto por unidad particular de existencia, no es más que un producto con sus características de específicas tales como, tamaño, gramaje, sabor, etc.” (J van Kampen, Akkerman, & Van Donk, 2012) Éste análisis fue necesario para identificar que SKU estaba bajando su compra en los consumidores y cuáles eran los productos en los que se debía

enfocar el interés para incrementar sus ventas nuevamente. Los estadísticos de venta externos son de crucial importancia ya que muestran la realidad de las ventas colocadas hasta el consumidor final.

Uno de los datos más importantes que se logró analizar es la distribución numérica de la categoría de CPW, ya que en esto se logra identificar del universo total de puntos de ventas a nivel nacional a cuantos está llegando Nestlé con la categoría de CPW debido a que hay puntos de venta en los que se está vendiendo producto Nestlé pero no específicamente los productos de CPW, era de vital importancia indagar cuales era esos puntos de venta a los que no se estaba llegando y las razones potenciales por la cual no estaban comprando los productos de CPW. A lo largo del análisis, se indago información en cinco bases de datos cuyas contienen historial desde 2018 hasta la actualidad. Cada una de las bases de datos fue necesaria para la extracción de información crucial que colaboró en la elaboración del informe de descubrimientos solicitado por la empresa.

2.1.5 Salida de campo en visitas a canal tradicional.

Trabajar en el análisis de datos del canal tradicional es una tarea absorbente ya que se recopila una cantidad de datos inmensa, los números cuentan una historia, pero para desarrollar un análisis más profundo de esa historia es importante conocer el campo laboral. Es por esta razón que se dispuso de un día para conocer mejor el campo en el cual se trabajaría, por lo cual se acordó con el vendedor Detail Sales Distributor (DSD) de la zona norte realizar una ruta de visitas a pulperías y pequeños almacenes localizados en la Colonia Fesitranh, Colonia Juan Ramón Molina, Centro de Choloma y Baracoa. Todas las visitas se realizaron a clientes significativos para la compañía que tenían alrededor de tres meses de deserción y se identificaron razones por la cual estaban dejando de comprar producto Nestlé a los clientes de distribución al detalle.

La visita se realizó con el vendedor DSD, el supervisor de la zona y un vendedor de la distribuidora externa encargada de suplir todos estos comercios. Durante la visita se conversó con los dueños y encargados de los almacenes, haciendo preguntas capciosas pero permitiendo que fluyeran a manera de conversación en lugar de hacerlo parecer una entrevista. Cada cliente final o pulpero se desarrolla en lugares y condiciones diferentes por lo cuál no se realiza una entrevista estructurada, es más una visita que permite tener contacto directo con ellos para ofrecerles un mejor servicio. De estas entrevistas se logró obtener información vital como los precios a los que estaban

comprando el producto Nestlé, de dónde provenía el producto, como se sentían con la atención de los vendedores, etc. Durante toda la mañana se visitaron los lugares dentro de San Pedro Sula, las cuales eran pulperías Best In Class Execution (BICE), denominadas así, ya que en estas pulperías se tiene relación muy de la mano con los encargados y se les otorga material POP y asistencia para indicar la colocación del producto, ya que pueden ser visitadas para auditorias. El resto del día se realizaron visitas foráneas hasta los bajos de Choloma conversando más a detalle con clientes que no son visitados por Nestlé de forma seguida ya que son atendidos por el cliente distribuidor al detalle, pero que tienen un valor significativo para ambas empresas.

2.1.6 Elaboración de un reporte de los mayoreos.

“El canal de comercialización al por tradicional se ha convertido en el objetivo de la mayoría de las empresas para poner sus productos, no solo por lo accesible, sino por ser el canal que crece año tras año. Con solo una conversación con el dueño del negocio y respetando sus márgenes tus productos pueden estar rápido a la venta”. (Montenegro, 2018)

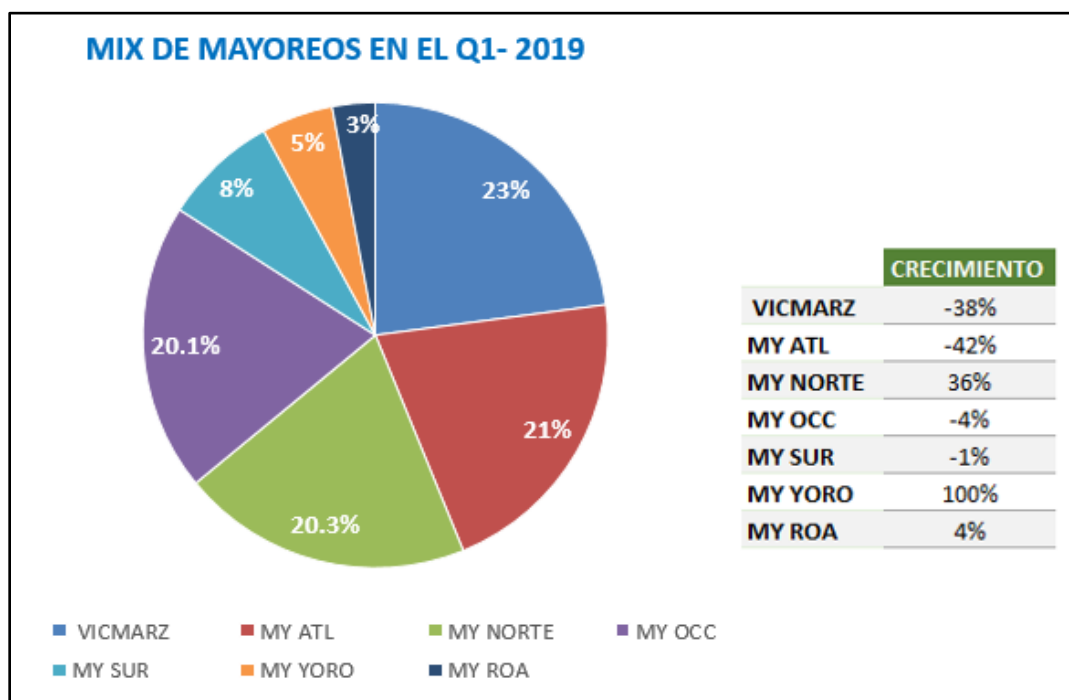
El canal tradicional se divide en dos principales ramas: Distribuidores al detalle y Mayoreo. Los clientes de distribución al detalle (DSD) son todas aquellas empresas externas con las cuales se realiza un contrato mediante el cual se vende el producto al cliente DSD utilizando su fuerza de venta y logrando la colocación del producto Nestlé en todos los pequeños almacenes, tienditas, pulperías y todos los lugares que como su nombre dice ponen el producto al detalle para el consumidor en cualquier rincón del país. La empresa trabaja con cinco principales clientes DSD que son los encargados de surtir todas estas tiendas al detalle.

Por otro lado, se encuentran los clientes mayoristas, usualmente se componen por bodegas y almacenes grandes que sólo venden por volumen o supermercados independientes, ya que las grandes cadenas de supermercados o supermercados con volúmenes de compra bajo negociaciones especiales se atienden bajo otro tipo de canal. Actualmente Nestlé Hondureña, cuenta con siete principales canales de mayoreo a nivel; para cada mayoreo se analizó el comportamiento de cada uno de sus clientes con el fin de identificar aquellos clientes con volúmenes representativos de compra que se estaban perdiendo o estaban teniendo una tendencia negativa en sus compras, con el fin de trabajar un plan de incentivos que impulse la compra de los productos de CPW. Se presentaron en tres diferentes avances los datos que se iban recopilando por cada mayoreo. El

trabajo inicial se desarrolló indagando en los clientes mayoristas de los cuales se podía ver una caída representativa en las ventas y luego se pasó a analizar los clientes mayoristas que tenían una caída mínima o se mantenían estables para lograr identificar posibles causas de las diferencias de compra entre estos clientes que mantienen un modelo de negocio similar.

Se realizó un libro de Excel para cada mayoreo, en el cual se detalla uno por uno el nombre de los clientes y las compras realizadas desde enero 2018 hasta abril 2019, en el cual se puede analizar la línea de tendencia del cliente, observando si es positiva o negativa, partiendo de eso, se indagaba a detalle cuales eran los productos de la categoría de CPW mas comprados o cuales estaban generando una perdida. Posterior a esto se estuvo en contacto telefónico con el encargado o supervisor de cada mayoreo con el fin de brindar una retroalimentación de cada cliente y poner en la mira aquellos clientes que estaban comprando menos, con el fin de visitarles ofreciéndoles un mejor servicio e incentivarles a comprar el producto de CPW.

Figura 2. Mix de Canal Tradicional primer trimestre 2019.



Fuente: Estadísticas de venta internas 2018 y 2019 Nestlé Hondureña. Elaboración Propia.

En la figura se puede observar el crecimiento o decrecimiento obtenido en cada mayoreo. En el caso de mayoreo Yoro se tiene un cien por ciento de crecimiento en comparación al año anterior ya que esta cuenta de mayoreo se inició hasta el año 2019.

2.1.7 Reuniones con el jefe de ventas de canal tradicional.

Durante el periodo de trabajo en Nestlé Honduras, se agendaron reuniones semanales o quincenales con el Jefe de Ventas de Canal Tradicional, con el fin de comprender mejor el contexto del canal tradicional, cuales son las zonas atendidas y quienes son las personas encargadas de cada zona. El Jefe de Ventas de Canal Tradicional sería el usuario final de los reportes generados de canal tradicional, es por esto que su apoyo y dirección en el proyecto fue crucial, ya que sus puntos de vista daban dirección y rumbo a la información recopilada. Las reuniones no tenían un tiempo programado de duración ya que se daban conforme iban surgiendo las interrogantes y las explicaciones. En estas reuniones se presentaban los avances de la información destacada y algunas medidas estratégicas que se utilizaran posteriormente para el crecimiento de la categoría. A lo largo de la indagación de la información también surgían preguntas específicas o descubrimiento de clientes especiales que eran importantes de tratar lo antes posible, de igual forma se conseguía hablar con los vendedores encargados de otras zonas en el territorio nacional, con el fin de obtener información de clientes puntuales o de los fenómenos que han causado el decrecimiento de la zona; siendo el Jefe de Canal Tradicional una persona con más de veinte años de experiencia en el tema, fue alguien de apoyo para las interrogantes que sobresalían en el día a día.

2.1.8 Revisión de material POP caducado.

La realización de un ajuste en los inventarios realizados en el almacén de POP permitió el descubrimiento de material registrado en el inventario que ya se encontraba caducado, debido a esto se dio la tarea de reabrir algunas cajas ya inventariadas para identificar el material que estaba caducado realizándole la respectiva salida de la herramienta de inventario en el sistema y retirándolo físicamente de la bodega POP. Este material se separaba del resto para que antes de realizar el respectivo proceso de destrucción, el material fuese clasificado con el fin de poder hacer el máximo reciclaje en los productos y enviar al botadero de destrucción lo menos posible ya que Nestlé es una empresa estrictamente comprometida con el medio ambiente.

Se encontró material vencido como guantes de látex, tapes, plásticos y algunos productos de consumo de la categoría Petcare, etc. También se realizó la tarea de etiquetar las cajas con producto de consumo caducable para tener una visualización de estas fechas y poder mover el producto a tiempo para no caer en pérdidas por productos caducados.

Cada caja tenía etiquetado la fecha de su último inventario, más no la fecha de su la caducidad del producto, al dejar esta fecha a la vista el administrador de la bodega POP puede apoyar a los coordinadores de negocios indicándoles cuales de sus productos necesitan ser removidos rápidamente del almacén ya que tienen pronta fecha de caducidad.

2.1.9 Daily Operation Review (DOR)

Diariamente en la empresa Nestlé Hondureña el área de almacén y el área administrativa tienen una DOR cada una en horarios diferentes, pero siempre en las primeras horas de la mañana. La DOR, es una reunión realizada en aproximadamente quince o veinte minutos en la cual cada persona toca puntos relevantes de su trabajo y asignaciones con el fin de dar a conocer cuales son los nuevos retos de la empresa y dar a conocer los indicadores de medición que permiten ver el desempeño con el que están trabajando los departamentos.

La DOR se desarrolla de forma organizada ya que se crea un calendario en el cual hay un responsable de cada espacio, hay una persona designada como facilitador, otra persona encargada del minuto de Safety, Health and Environment (SHE) en el cual se tocan temas del cuidado del medioambiente, las medidas de seguridad y precaución que se deben tomar dentro de las instalaciones y salud. Luego del minuto SHE se da la palabra a cada miembro en la reunión para que presenten sus comentarios relevantes del día. Seguido a esto, hay una persona seleccionada para dar un reconocimiento a alguien dentro de la empresa por su excelente desempeño y apoyo en la empresa.

Concluyendo la reunión, se da paso a la persona encargada del “coaching” o minuto de retroalimentación, en la cual esa persona detalla como estuvo la reunión, si se realizó con puntualidad, dentro del tiempo establecido y comunica información general.

Se termina la reunión con el grito Nestlé, en la cual todos los miembros gritan la frase “Todos somos renova, renova Nestlé” seguido de tres aplausos.

En Nestlé Hondureña, se formó parte de esta reunión diariamente durante todo el periodo de práctica profesional, aportando comentarios relevantes de los proyectos asignados.

Capítulo III

3.1 Propuestas de mejora implementadas

3.1.1 Elaboración de catálogos de material POP por categoría.

3.1.1.1 Antecedentes.

Nestlé Hondureña es una empresa con mucha experiencia en el mercado hondureño, con un excelente posicionamiento en sus marcas a nivel nacional, pero aún las grandes empresas pueden ir analizando procesos de mejora que permitan realizar sus actividades diarias de forma más eficiente. La empresa cuenta con siete diferentes categorías a nivel nacional y cada una tiene un Coordinador de Negocio (CSD) quién es el encargado de realizar los análisis de demanda, reportar los informes de venta y elaborar las estrategias para que su categoría crezca y tenga posicionamiento en el mercado hondureño. Muchas de éstas categorías cuentan con diferentes marcas y productos, el CSD es el encargado de elaborar planes de acción para impulsar cada uno de los productos de su categoría, y como es de conocimiento, cada producto aún en una misma categoría tiene mercados metas diferentes, por lo cual cada producto utiliza diferentes planes de acción.

Una de las formas por la cual los productos adquieren impulso y son comunicados hacia los consumidores, es a través del material POP, la función de éste material es ser utilizado como medio visual de comunicación o como promocionales en el punto de venta. También es utilizado como incentivo para los dueños en los puntos de venta ya que se les brinda un apoyo en sus negocios con la colocación y ubicación de sus productos con el fin que sea más fácil y práctico para ellos, y más llamativo para el consumidor final. Por ejemplo, a las pulperías se les ofrecen: gancheras, muebles pequeños, estantes, afiches, colgantes, etc. En los supermercados se ofrece: puntas de góndolas, muebles grandes, laterales y cabeceras para las góndolas, habladores, etc. El departamento de BICE es el encargado de ejecutar e impulsar todos los puntos de venta, visitando cada lugar, supervisando que haya visibilidad del material POP y disponibilidad de los productos, si encuentra puntos de venta sin producto debe notificarle de inmediato al vendedor y es el responsable de colocar el material POP.

El material POP no sólo uno de los principales medios por el cual se da a conocer el producto Nestlé, sino también representa un costo en la empresa, y por eso es importante su rotación

constante. La necesidad de catálogos para el material POP surge con el fin de eficientar el proceso de rotación de los inventarios. Como se menciona anteriormente los CSD son los encargados de coordinar sus categorías a nivel nacional, usualmente su trabajo es dinámico y requiere de viajes constantes alrededor del país y a algunas fábricas en el exterior del país. Algunos artículos del material POP existente fue comprado por el CSD anterior, por lo cual en varias ocasiones se vuelve difícil identificar el material POP por el nombre, por lo cual el CSD debe ingresar al almacén e ir a hacer búsqueda de ese material, sin embargo en este proceso hay una gran espera de tiempo de aproximadamente de 4 horas hasta dos días, ya que en ocasiones el personal encargado del almacén se encuentra con otras asignaciones o el material se encuentra en ubicaciones a grandes alturas para lo cual es necesario el uso de un montacargas y éstos se encuentran siendo utilizados para los otros procesos de carga y descarga del centro de distribución.

Con el procedimiento actual para solicitar el ingreso a bodega se debe revisar primero en las agendas tanto del CSD como del administrador de bodega POP corroborando que exista disponibilidad de tiempo durante el día, muchas veces debido a las actividades diarias y la necesidad de maquinaria y personal se tardan hasta dos o tres días para aprobar la visita al almacén. El CSD puede bajar en cualquier momento que desee e ir por si solo a buscar su material pero no tendrá acceso a la maquinaria si no la solicito con anticipación. Durante la visita al almacén se puede tomar hasta cuatro horas en la búsqueda del material, ya que en cada posición de un rack hay alrededor de veinte a treinta cajas, los tamaños de las cajas varían y algunas contienen material más pesado que otras.

Debido a esto que se dio a la tarea inicial de realizar un inventario de todo el material existente en el almacén y fotografiar cada artículo durante el proceso, con el fin de entregar a cada CSD un catálogo de todos los materiales POP existentes para cada categoría, permitiendo así un ahorro del tiempo al momento de la identificación de los productos. Adicionalmente, el catálogo permite ver el estado del material y su costo lo cual permite de manera más práctica idear planes para salida de ese material.

3.1.1.2 Descripción de la propuesta.

Al realizar un análisis de la carga de trabajo tanto de los CSD como el área de suministros y tomar el tiempo de realizar la búsqueda de un artículo en POP se da a la tarea de realizar el catálogo por categoría del material en el cual se realizó un formato en Excel ya que es una herramienta utilizada

en el día a día de la empresa y muy fácil de editar. Se realizó una reunión con los CSD en el cual dieron a conocer cuáles eran los campos a visualizar en el formato de mayor interés. En la reunión se concluyó que en los datos de mayor relevancia se encontrarán: el nombre del artículo, la cantidad almacenada, el código del producto, la imagen y un campo en el que se pudieran escribir observaciones como las fechas máximas que tenía ese producto para salir del almacén y la fecha de caducidad en caso de aplicar. Adicionalmente, se consideró conveniente incluir el costo unitario y el costo total de los artículos ya que se genera mayor impacto cuando se habla del valor monetario, por ejemplo, el catálogo mostraba que habían cuarenta y cinco herméticos más se tuvo mayor impacto al mostrar que esos cuarenta y cinco herméticos almacenados representan un valor de más de setenta mil lempiras para la empresa, que se encuentran almacenados. Ésto motiva al CSD en conjunto con el departamento de BICE a ejecutar un plan de acción para sacar ese material POP y utilizarlo en promocionales para los diferentes puntos de ventas.

A continuación, se detalla un ejemplo del formato del catálogo POP para la categoría de bebidas de Nestlé Hondureña que incluye todas las diferentes marcas y presentaciones de café vendidos en el territorio nacional.

Figura 3. Formato de catálogo POP de la categoría de Bebidas.

INVENTARIO POP BEBIDAS							
MUEBLE DEGUSTADOR NESCAFE TAZA		DELANTAL NESCAFE NEGRO		TAZA DE NESCAFE NEGRA (Carton 8 Onzas)		CUCHARAS NESCAFE	
Código: 21265	Cant: 2	Código: 22645	Cant: 71	Código: 5097	Cant: 24600	Código: 16586	Cant: 760
							
Comentario:		Comentario:		Comentario:		Comentario:	
Costo unitario:	L. 7,118.06	Costo unitario:	L. 45.00	Costo unitario:	L. 11.61	Costo unitario:	L. 170.00
Costo total:	L. 14,236.12	Costo total:	L. 3,195.00	Costo total:	L. 285,606.00	Costo total:	L. 129,200.00

Fuente: Inventario POP de Nestlé Hondureña. Elaboración propia.

Actualmente los catálogos se realizan únicamente de forma digital, con el fin de tener rápido y fácil acceso desde cualquier dispositivo móvil.

3.1.1.3 Impacto de la propuesta.

La propuesta implementada representa un apoyo significativo a los CSD ya que cada catálogo funciona como una rápida herramienta que puede ser enviada vía excel o formato pdf para que sea más compatible con los dispositivos móviles y sea más fácil ubicar los productos necesarios. Mediante la revisión semanal de los catálogos todas las partes involucradas logran estar al día con los planes de salida del material POP y del ingreso de los nuevos materiales solicitados. El CSD como encargado de comprar cada material tiene la facilidad de conocer los datos establecidos en el formato, ya que todos estos datos deben ser incluidos en la orden de compra. Adicional a esto, el área de BICE tiene un mayor conocimiento de todos los materiales comprados por los CSD y al observar los artículos en un portafolio surgen ideas más creativas de cómo utilizar el material en los puntos de venta ya que existe una preparación previa. No es lo mismo que un CSD dé a conocer que tendrá muebles y afiches disponibles, a que por otro lado el departamento de BICE pueda observarlos con antelación y conozca qué tipos de artículos son más adecuados según los diferentes puntos de venta. Otra de las razones por la cual éste catálogo ha mostrado ser una herramienta de apoyo en el área de almacén es debido a que anteriormente los CSD o los encargados de ejecución en BICE solicitaban los productos mediante un nombre que podía ser muy general y el encargado del almacén no lograba identificar de forma rápida el material.

Actualmente de forma instantánea al enviar una imagen del formato del catálogo el encargado puede identificar rápidamente de forma visual el producto y mediante el código del producto lo busca en la herramienta de inventario, en donde, obtiene la ubicación en la que se encuentra el producto solicitado, cabe mencionar que en una ubicación pueden encontrarse varias cajas con diferentes cantidades de diversos productos.

La facilidad y el ahorro de tiempo que se ha sido percibida por todas las partes involucradas ya que la herramienta ha resultado útil en la búsqueda eficiente del material. Anteriormente este proceso de buscar un material tardaba alrededor de dos días, mediante la implementación del catálogo el tiempo de búsqueda se redujo a aproximadamente dos horas.

3.2 Propuesta de mejora

3.2.1 Desarrollo del procedimiento de ingreso de material POP.

3.2.1.1 Antecedentes.

La elaboración de una propuesta de implementada elaborando los catálogos de POP dejó al descubierto algunas discrepancias en el inventario ya que se encontró un desajuste que registraba pérdidas de más de 15 millones de lempiras ya que un 52% del producto en el almacén POP no era registrado de la forma correcta en la herramienta de inventario ya que no se cuenta con pasos establecidos ni un procedimiento que defina en qué etapa se debe realizar cada paso necesario para el correcto ingreso del material. Usualmente, el administrador de la bodega POP no está enterado de cuándo va a llegar producto POP al almacén, lo cual genera presión para ingresar el material ya que los códigos no están creados ni aprobados, y se solicita el ingreso inmediato del material. El proceso para crear un código y aprobarlo involucra al Departamento de Compras y al Departamento de Finanzas. En varias ocasiones, para agilizar el proceso, ya que la creación de un código toma 24 horas, se ingresaba el material bajo el código de otro artículo similar, lo que a la larga genera discrepancias en el inventario ya que existen dos o más artículos diferentes bajo un mismo código. Otra de las inconsistencias encontradas es que se observa producto en la herramienta que aparecía con cantidad en existencia dentro del almacén pero al ser cotejado mediante el inventario físico no encontraba, ya que había sido sacado bajo otro código y no se registró correctamente en la herramienta de inventario. Partiendo de todas estas inconsistencias y visualizando la cantidad en dinero que se registraba como pérdida, se vio la necesidad de indagar en la raíz de los problemas y observar el proceso dio a conocer las inconsistencias en el procedimiento ya que no está estandarizado, y los departamentos no trabajan con la sinergia necesaria para mantener una mayor organización en el inventario.

3.1.1.2 Descripción de la propuesta.

“El Control Interno abarca el plan de la Organización y los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de la empresa para salvaguardar sus activos, verificar la fiabilidad de la información de la contabilidad, promover la eficacia operacional y fomentar la adherencia a la política establecida por la dirección” (Cashin, 2008).

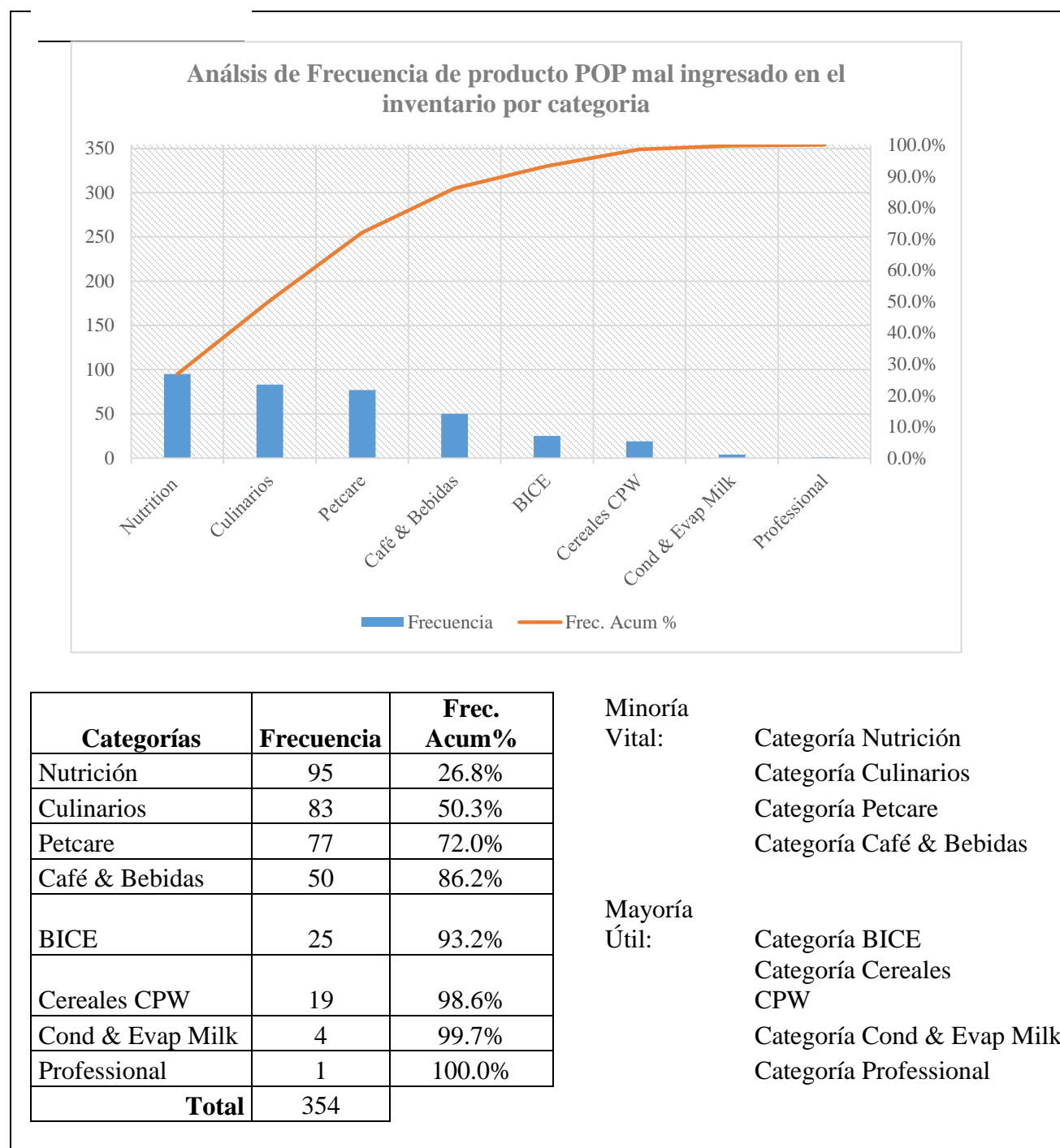
La propuesta de mejora se realiza en base a las necesidades y oportunidades de mejora visualizadas en las áreas involucradas para una mejor eficiencia en las operaciones. La creación de un

procedimiento para el ingreso del material POP permite asignar a cada área sus responsabilidades y tener en cuenta cuando una tarea pasa a ser de otro departamento. El procedimiento cuenta con seis pasos para el ingreso del material POP, así como las especificaciones para la salida del material, el control y registro contable, las responsabilidades de cada área y que hacer en caso de la obsolescencia del producto.

Actualmente en área de POP se cuenta con un indicador clave, denominado como indicador cíclico POP o “ocho códigos” en el cual se sacan al azar ocho códigos de la herramienta de inventarios y se coteja en la bodega que las existencias físicas contra existencias en el sistema para visualizar que ambas concuerden. Esto ayuda a medir si las entradas y salidas de material están siendo realizadas de forma correcta ya que si los ocho códigos presentan la misma cantidad tanto en físico como en el sistema, todo se ha realizado bien. Por otro lado, al encontrar discrepancias en el inventario cuando lo registrado en sistema no cuadra con lo contado físicamente, se debe actualizar en el sistema las cantidades correctas.

Según la data histórica de este indicador, el almacén de POP se encuentra en números rojos un 80% del tiempo, ya que de los cinco días a la semana, en cuatro de ellos el indicador cíclico de ocho códigos se encontraba en menos del cien por ciento. Solo uno de los cinco días a la semana se encontraba cuadrado el inventario físico con el inventario en sistema, por lo que se puede ver qué ocurre una gran variedad de errores al momento de ingreso que causa discrepancias en las cantidades. Esto afecta también las salidas de los inventarios ya que al no registrar correctamente en el sistema, el material no aparece y se toma como inexistente, por cual se procede a comprar más material y el material actual que no se registro va quedando en la obsolescencia dentro de la bodega.

Por otro lado, se hizo un análisis de los datos de inventario, con el fin de identificar en que categorías se registraban la mayor cantidad de errores al momento de ingresas sus materiales POP en el sistema. Se realizó un gráfico de Pareto para poder identificar cuáles eran las categorías en las que nos vamos a enfocar a enseñar el nuevo procedimiento con el fin de reducir los ingresos erróneos al inventario para dejar de generar pérdidas por obsolescencia o vencimiento de producto. Dicho grafico presento los siguientes resultados.

Figura 4. Análisis de Pareto

Fuente: Inventario POP de Nestlé Hondureña. Elaboración propia.

Como conclusión se observa que el 80% de los errores se presentan en las categorías de nutrición, culinarios, petcare y café & bebidas.

El procedimiento creado para la empresa tiene el fin de destacar un proceso definido con un diseño que permite que todos los departamentos involucrados puedan estandarizar el desarrollo del proceso y trabajar en simultáneo para agilizar los tiempos de espera, creando así un mayor nivel de eficiencia y una reducción en los errores registrados en el ingreso del material.

3.1.1.3 Impacto de la propuesta.

La propuesta de mejora pretende generar un impacto en la organización y control del material POP. Nestlé cuenta con un aproximado de 30 millones de lempiras en materiales POP, y el más del 50% de estos productos aparecen reflejados como una pérdida para Nestlé, ya que nunca se dio su salida de los inventarios y de tanto tiempo almacenado se fue dañando o venciendo. Todo esto debido a la mala organización del ingreso del material, es por esto que un proceso establecido con el orden que se debe seguir y definiendo el rol de cada parte involucrada se puede generar una mayor organización en la herramienta que permita visualizar el inventario físico y el inventario de sistema cuadrados.

Se debe tomar en cuenta que el procedimiento interno se elaboró mediante el estudio y participación durante el proceso llevándose a cabo en el día a día con cada departamento involucrado, con la observación directa de todo el proceso se puede proyectar una reducción en el tiempo del ingreso de material, ya que si se desea hacer un ingreso efectivo del material pero no se siguen los pasos en el orden correcto, el proceso puede tardar hasta 96 horas, es decir, 4 días hábiles. Sin embargo, si el procedimiento se cumple y se realiza en el orden apropiado el ingreso del material puede hacerse en un lapso de 24 horas.

Con el nuevo procedimiento se establece los tiempos en los que se debe realizar cada fase del ingreso de material POP con el fin que los artículos sean ingresados de la forma correcta, con las cantidades exactas y bajo el código correcto. Adicional a la eficiencia con la que se trabajaría en el área de POP, el procedimiento permitiría la elaboración de planes fluidos y concretos para los coordinadores de negocios, ya que con certeza sabrían las cantidades exactas con las que cuentan de material para poder realizar sus campañas de impulsión a cada una de sus marcas.

Es importante recalcar la importancia de una rotación continúa de los inventarios POP ya que representan una inversión monetaria que realiza la empresa y debe ser utilizado como un recurso para impulsar las marcas de la empresa.

Adicionalmente, cabe mencionar que la empresa Nestlé Hondureña acaba de mudar sus instalaciones a un centro de distribución con un enfoque a cero residuos, por lo cual es importante aprovechar que se está en una etapa de cambios y adaptación a nuevos procesos. Esto permite que la comunicación de un nuevo procedimiento que permite la eficiencia en el ingreso y rotación del material POP, sea más aceptado por los miembros del comité de coordinadores de negocios, ya que todos tienen la mente abierta a que este cambio de centro de distribución, no solo significa instalaciones nuevas, sino nuevas formas para mejorar en la sociedad, reduciendo los desechos y residuos de todos los procesos en Nestlé hasta que se conviertan en nulos por medio de un reciclaje y reutilización de recursos óptimo.

El monto de inversión requerido para el desarrollo óptimo de la implementación del procedimiento se basa en la comunicación física y oral del nuevo proceso interno para lo cual se necesita una copia impresa del procedimiento para cada una de las personas involucradas, el cual tiene un valor aproximado de 39.6 lempiras si es una impresión a blanco y negro o 363 lempiras si es a color; estos montos se obtuvieron en base a la cotización realizada en Paper Depot (Ver Anexo 4). Dichas copias del procedimiento serían entregadas a 11 personas en específico que serían los 7 coordinadores de negocio, las 2 personas de Supply Chain encargadas del área de POP quienes también darían a conocer el nuevo procedimiento. La persona encargada de compras y otra persona en el área de finanzas. Este costo será cubierto con los fondos presupuestarios del área de talento humano la cual es la encargada de las capacitaciones a personal.

En síntesis, se puede establecer que se creará un impacto de ahorro en el tiempo de ingreso de material POP en el almacén en un 75% con el nuevo procedimiento establecido que se puede ver reflejado en la siguiente figura.

Figura 5. Tiempo de ingreso de material POP.

Cuadro Resumen		
	Antes	Después
Inventario (Lps.)	L 32,000,000.00	L 32,000,000.00
Tiempo de ingreso	96 horas	24 horas

Fuente: Inventario POP de Nestlé Hondureña. Elaboración propia.

Capítulo IV

4.1 Conclusiones

- Nestlé Hondureña es un hogar con grandes oportunidades de aprendizaje ya que desde el inicio provee a los practicantes un proyecto que se ha visualizada en la empresa y se trabaja en conjunto con los encargados de las áreas para poder desarrollar un plan de acción que haga que las actividades se realicen con más eficiencia. La implementación de un catálogo para cada categoría fue iniciativa trabajada de la mano con los coordinadores de negocio de las categorías, los encargados en el almacén de POP, y las personas encargadas de la ejecución en los puntos de venta. Es importante que se dé seguimiento a los catálogos para que los departamentos sigan desarrollándose con sinergia entre si y se eficiente el trabajo realizado.
- Dentro de sus procedimientos internos, la empresa siempre está buscando mentes externas que puedan identificar oportunidades de mejora. Mediante los conocimientos y el análisis crítico, se pudo idear un procedimiento que permite llevar una mejor organización de los ingresos al inventario y el procedimiento pueda ejecutarse de forma que no se generen descuadres en el inventario general. Se logró identificar un 52% de productos en el inventario mal ingresados, creando pérdidas significativas para la empresa, con más de 15 millones de lempiras. La creación de un procedimiento estándar disminuye las pérdidas ya que si se realiza un ingreso correcto del producto desde el inicio, las salidas pueden reflejarse de forma correcta y el inventario no presenta descuadres.
- El procedimiento para ingreso de material POP permite realizar un procedimiento estándar que permite que todos los departamentos involucrados puedan trabajar en forma simultánea y se ejecute de manera correcta los ingresos al inventario. Mediante el seguimiento del procedimiento realizado se espera la reducción de la cantidad de producto que representa pérdidas para la empresa y que los inventarios tengan una rotación eficiente.

4.2 Recomendaciones

4.2.1 Recomendaciones para Nestlé Hondureña S.A.

Nestlé Hondureña es una empresa con un gran impacto en el país, que tiene grandes oportunidades de crecimiento a través de la diversidad de sus marcas. Es de vital importancia que Nestlé se encuentre posicionada a través de sus productos y siga generando el impacto positivo que está teniendo en la sociedad, mediante sus programas de iniciativas para jóvenes e impulsando la educación en la sociedad. A pesar de ser una empresa con experiencia, se recomienda seguir adaptándose a las necesidades y oportunidades en la sociedad para que puedan seguir operando dentro de la sociedad hondureña de forma eficaz y eficiente.

4.2.2 Recomendaciones para la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC).

En Honduras, es muy difícil conseguir un trabajo aún para las personas que tienen un título universitario, y esto se debe a que muchas de las empresas andan en busca de personas que ya cuenten con experiencia laboral. Ser egresado de UNITEC les provee a los estudiantes una ventaja competitiva; sin embargo, la universidad podría hacer un poco más por los estudiantes. UNITEC debería de crear convenios con empresas en Honduras para que sus estudiantes puedan tener pasantías durante su carrera universitaria, y no hasta el último trimestre de su carrera proveyendo la oportunidad a los estudiantes de hacer pasantías en empresas de acuerdo con sus carreras les daría la oportunidad a los estudiantes de ser más competitivos una vez egresados de la UNITEC porque las empresas mirarían profesionales con experiencia laboral, aunque sean pasantías, pero con conocimiento de procesos y en resolución de problemas en la vida real de las empresas. UNITEC ya cuenta con algunas alianzas, sin embargo, deberían de crear un programa de pasantías para que todos los alumnos interesados puedan aplicar y prepararse mejor para un mercado laboral tan competitivo como el de nuestro país.

4.2.3 Recomendaciones para futuros practicantes en Nestlé Hondureña.

La práctica profesional es una oportunidad de aprendizaje para los estudiantes, y al mismo tiempo es una oportunidad para representar a nuestra universidad, UNITEC. Todos los estudiantes deberían de aprovechar el trimestre de práctica profesional para poder aprender todo lo que puedan del ambiente en una empresa. Varios estudiantes al graduarse van a trabajar en negocios familiares, y la práctica profesional les podría ayudar en adquirir nuevas habilidades para hacer crecer su

negocio familiar. Para los estudiantes que tendrán que buscar una oportunidad laboral después de la universidad, la práctica profesional les permite desenvolverse en el ámbito de la empresa y poder demostrar todo su potencial para lograr establecerse dentro de la empresa o lograr aprender nuevo conocimiento para desenvolverse como mejores profesionales en otras empresas. Sin importar cuál sea el destino del estudiante después de culminar su pre grado, la práctica profesional debería de ser tomada con la mayor seriedad posible por parte de los estudiantes, y aprovechar este periodo para aprender todo lo que no se puede aprender dentro de un salón de clases.

Referencias

- Arcia, M. (2018). *Cadena de suministro, qué es y cómo funciona*. Ciudad de México : Entrepreneur Media .
- Cashin, J. N. (2008). *Enciclopedia de la Auditoría*. Ohio.: Prentice Hall.
- Cereal Partners Worldwide. (2013). *Making healthy breakfasts easier*. Obtenido de Nestlé and General Mills joint venture:
www.generalmills.com/~media/Files/Responsibility/global.../health_breakfasts.ashx
- J van Kampen, T., Akkerman, R., & Van Donk, D. P. (2012). *Clasificación SKU: revisión de la literatura y marco conceptual*. Groningen : Revista Internacional de Gestión de Operaciones y Producción.
- Martín-Andino, R. (2006). *Escuela de Negocios*. Obtenido de Gestión de inventarios y compras :
http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45152/componente45150.pdf
- Montenegro, J. C. (17 de Marzo de 2018). *La Prensa* . Obtenido de Mercadeo. Canal moderno vs canal tradicional: https://www.prensa.com/opinion/Canal-moderno-vs-canal-tradicional_0_4986251403.html
- Nestlé . (2019). *Nestlé Uruguay*. Obtenido de <https://www.nestle.com.uy/aboutus>
- Nestlé. (2019). *Nestlé Centroamerica* . Obtenido de <https://www.nestle-centroamerica.com/aboutus>
- Piña Gajardo, M. (2016). *Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile* . Obtenido de “Prácticas Profesionales y su valor en el:
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/137649/Pr%C3%A1cticas%20profesionales%20y%20su%20valor%20en%20el%20futuro%20desempe%C3%B1o%20laboral.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Slongo, S. M., & Pasqualini, T. (2012). *Estudio de Pallets y Sistemas de Gestión* . Buenos Aires: Instituto Tecnológico de Buenos Aires .

Glosario

- **BICE:** Por sus siglas en ingles, Best In Class Execution. Es el departamento encargado de la ejecución en punto de venta de todos los productos Nestlé. El cual incluye a todos los mercaderistas y supervisores en los puntos de venta.
- **CSD:** Category Sales Development. Se le denomina CSD al encargado de cada categoría que es el responsable del desarrollo de las categorías y marcas Nestlé a nivel nacional.
- **CPW:** Cereal Partnership Worldwide. Es una fusión entre General Mills Inc. y Nestlé S.A con el propósito de producir y vender cereales de desayuno en todo el mundo. (Cereal Partners Worldwide, 2013)
- **DOR:** Daily Operation Review. Traducido al español significa resumen de operación diario. La DOR es una reunión diaria en la que se presentan los indicadores, avances y situaciones relevantes de cada área en la empresa.
- **DSD:** Detail Sales Distribution. Se le denomina cliente DSD a cada una de las distribuidoras externas que compran el producto Nestlé y se encargan de hacerlo llegar a los puntos de venta que compran al detalle.
- **Kardex:** Es un documento o registro utilizado para mantener el control de mercadería cuando se utiliza el método de permanencia de inventarios para poder registrar los movimientos realizados.
- **Pallet:** Es una plataforma plana de madera sobre la que se apila mercancía de alto peso, para que pueda ser movilizada con el uso de un monta carga. “Los distintos tipos de pallets que puede llegar a utilizar una empresa de consumo masivo tienen una importancia actual en las distintas cadenas logísticas que hace necesario un correcto entendimiento de los mismos.” (Slongo & Pasqualini, 2012)

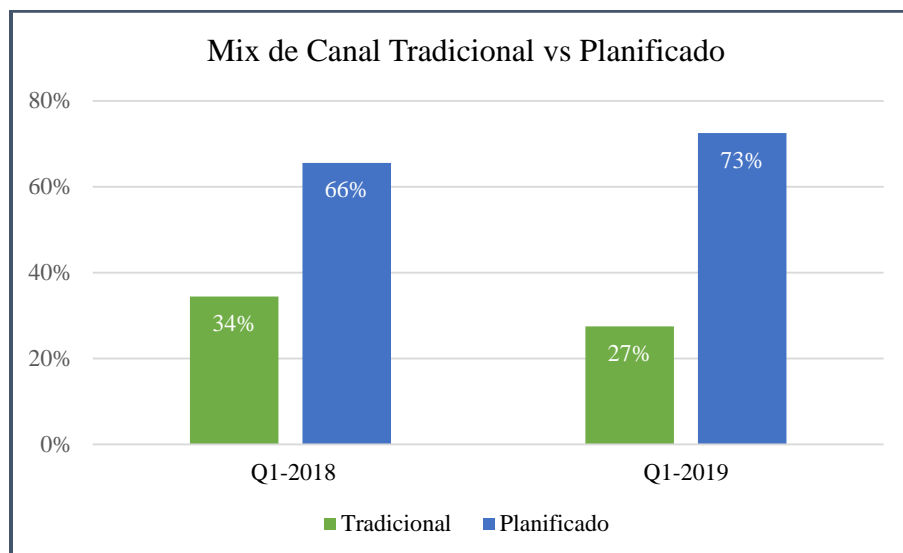
- **POP:** Product on Point. Son todos los materiales adquiridos para la adecuación de los puntos de venta. Pueden ser productos Nestlé o materiales adicionales utilizados como promocionales.
- **Rack:** Es un término en inglés que se utiliza para nombrar las estructuras de metal o estantes que permiten sostener o albergar los pallets de productos.
- **Supply Chain:** Dentro de Nestlé Hondureña, se le denomina Supply Chain al departamento encargado del proceso de operaciones y la supervisión del procedimiento desde el ingreso de materia prima hasta la distribución, entrega y transporte de los productos. "Es un conjunto de actividades u operaciones involucradas para llevar a cabo el proceso de venta de un producto en su totalidad." (Arcia, 2018).
- **Workflow:** Es un documento en el cual se realiza la solicitud para retirar inventario del almacén.

Anexos

Anexo 1. Formato de catálogo de material POP.

CATALOGO PURINA - PROPLAN	
Guías de Cuidado	
Código: 3126	Cant: 10
	
Comentario:	
Costo Unitario:	L 45.50
Costo Total:	L 455.00
Sombrillas Proplan	
Código: 25723	Cant: 211
	
Comentario:	
Costo Unitario:	L 9.65
Costo Total:	L 2,036.15

Anexo 2. Estadístico comparativo de las ventas en el canal tradicional y planificado del primer trimestre del año anterior y el primer trimestre del año actual. Las ventas reflejadas entre estos periodos de tiempo muestran que el canal planificado ha crecido un 7%. Sin embargo, el canal tradicional ha caído un -25%.



Anexo 3. Formato de identificación para material POP.

El presente formato es colocado para etiquetar las cajas de POP y facilitar su identificación.

CÓDIGO: _____
DESCRIPCIÓN: _____
CANTIDAD: _____
FECHA DE INVENTARIO: _____
FECHA DE CADUCIDAD: _____

Anexo 4. Cotización de impresión para el procedimiento interno de material POP.

Presupuesto para la impresión del Procedimiento Interno de Material POP		
	Procedimiento en blanco y negro	Procedimiento a color
Número de páginas	6	6
Costo por página	0.6	5.5
Costo de la impresión	3.6	33
Personas Involucradas*	11	11
Total Aproximado	39.6	363
Cotización realizada en PaperDepot		
*Cantidad puede variar dependiendo de los cambios en el organigrama.		

Apéndice

En este apartado se encuentra a detalle el procedimiento interno de bodega POP elaborado para Nestlé Hondureña.

 Nestlé Nestlé Hondureña SA	Número:	AC- DOC -
	Elaborado por:	Mónica Andrade
	Revisado por:	Ricardo Alvarenga
Procedimiento Interno de POP	Fecha revisión	14.06.2019
	Página No	1 / 6

1. Objetivo

Establecer un proceso estandarizado para la administración y control de los inventarios de los materiales para punto de venta (POP) dentro del almacén POP en las instalaciones de Nestlé Hondureña.

2. Alcance

El procedimiento aplica a todos los promocionales, productos terminados y materiales POP que son utilizados en los diversos canales de distribución de Nestlé Hondureña y tiene presencia en todos los departamentos que se ven involucrados con este tipo de materiales, tales como: Compras, Finanzas, coordinadores de negocios (CSD), Supply Chain y BICE.

3. Definiciones

Promocional: Artículos adquiridos para las diferentes promociones realizadas en las categorías de negocios que pueden comprender productos terminados y/o materiales POP.

Producto terminado: Productos Nestlé utilizados en los puntos de venta como promocionales, usualmente mediante bandeos.

Materiales POP: Materiales adquiridos para la adecuación de los puntos de venta o campañas de publicitarias y/o impulsión requeridas.

 Nestlé Nestlé Hondureña SA	Número:	AC- DOC -
	Elaborado por:	Mónica Andrade
	Revisado por:	Ricardo Alvarenga
Procedimiento Interno de POP	Fecha revisión	14.06.2019
	Página No	2 / 6

4. Roles y responsabilidades de cada departamento

Supply Chain: Es responsable de recibir y almacenar los materiales dentro de la bodega para asegurar el resguardo de los productos. Así mismo, ingresar el producto de forma correcta en la herramienta de inventario.

CSD (Coordinador de negocios de categoría): Es responsable de remitir la información completa (Copia de la orden de compra, código del producto, imagen del producto a ingresar, costo unitario y costo total del producto) a los responsables de bodega, compras y finanzas para que se pueda seguir un orden establecidos de pasos y no hayan problemas en el registro de los artículos.

Compras: Es responsable de la creación de los códigos de los productos, después de que el coordinador de negocio le haya remitido toda la información de la compra a realizar.

Finanzas y Control: Es responsable de la aprobación de los códigos, para cerciorar que los códigos no se dupliquen, y puedan ingresarse en la herramienta de inventario cuando lleguen al almacén.

Administrador de Bodega: Es el responsable de asegurar la entrada de material a las instalaciones del almacén, ingresar el material a la herramienta de inventario, colocar en el producto dentro del área correspondiente, marcar y etiquetar con claridad el nombre, código, fechas de vencimiento (si aplica) y la fecha de ingreso del producto para controlar la rotación del mismo.

 Nestlé Nestlé Hondureña SA	Número:	AC- DOC -
	Elaborado por:	Mónica Andrade
	Revisado por:	Ricardo Alvarenga
Procedimiento Interno de POP	Fecha revisión	14.06.2019
	Página No	3 / 6

5. Procedimiento

El siguiente procedimiento contiene el orden de pasos a seguir en el cual los departamentos involucrados deben interactuar para realizar ingreso de material POP a las bodegas de Nestlé.

Paso 1. Cotización y compra de Material POP

Cada CSD es responsable de adquirir material POP para su categoría y decide que proveedores utilizar según sean las necesidades. Al momento de haber seleccionado un proveedor y haber seleccionado el material a adquirir se debe solicitar al proveedor una imagen del producto a comprar con el fin de solicitar una creación de código del material al departamento de compras.

Paso 2. Creación y aprobación de códigos de material POP.

El CSD debe notificar al departamento de compras sobre la adquisición de material y debe evidenciarlo mediante las facturas y órdenes de compra correspondientes. Posterior a la verificación debe solicitar la creación de los códigos del material adquirido mediante correo electrónico, dando copia al departamento de finanzas y control solicitando la aprobación del código. El área de finanzas y control tiene un tiempo de 24 horas para poder responder a las solicitudes de aprobación de códigos.

Al recibir la notificación de la creación, el CSD debe estar pendiente que el departamento de finanzas y control realice la gestión de aprobación.

Paso 3. Notificación de ingreso de material

El encargado de finanzas y control debe aprobar los códigos y copiar a los encargados de la bodega POP. EL CSD debe estar en comunicación con el proveedor, e informar las fechas estimadas de llegada del material POP a las bodegas de Nestlé.

 Nestlé Nestlé Hondureña SA	Número:	AC- DOC -
	Elaborado por:	Mónica Andrade
	Revisado por:	Ricardo Alvarenga
Procedimiento Interno de POP	Fecha revisión	14.06.2019
	Página No	4 / 6

Paso 4. Ingreso del material POP al inventario.

Los CSD son los encargados de remitir toda la información completa al responsable de bodega POP. Esta información incluye:

- Factura de la compra.
- Copia de la orden de compra (PO/OC).
- Códigos del material.
- Costeos del producto.

El administrador de bodega debe dar ingreso al material según la documentación recibida e informará cualquier discrepancia o problema de calidad en los productos a los contactos designados por Nestlé, debe hacer referencia al movimiento de ingreso y el número de documento de respaldo (PO y factura).

4.1 Artículos nuevos.

Cuando se trate de un artículo nuevo, el mismo debe ser creado en sistema de POP al momento de contar con toda la información de la PO respectiva. No se puede recibir producto en el almacén si el código no ha sido aprobado por el área de finanzas y control.

4.2 Artículos dirigidos directamente al punto de venta.

Cuando se trate de artículos que van directo a agencias u otro destino, el CSD debe proporcionar la documentación de recepción donde se recibió el material. El administrador de bodega debe realizar siempre el ingreso y en simultaneo su salida ya que no se contara con ese material en la bodega.

4.3 Reingreso de material POP sobrante.

En el caso de reingresos de material por sobrantes de material provenientes de eventos y actividades el CSD deberá canalizar y proporcionar la documentación requerida con las cantidades

 Nestlé Nestlé Hondureña SA	Número:	AC- DOC -
	Elaborado por:	Mónica Andrade
	Revisado por:	Ricardo Alvarenga
Procedimiento Interno de POP	Fecha revisión	14.06.2019
	Página No	5 / 6

unitarias sobrantes de los productos detallando los códigos de cada producto. Además se debe incluir información de soporte como: fecha, firma y sello del responsable de recepción, y nombre, firma y RTN de quien entrega. No se recepcionará material directamente desde agencias sin lo antes descrito.

En casos excepcionales, se debe contar con la autorización de los departamentos de Finanzas y Control y Supply Chain.

Paso 5. Posicionar el material dentro de la bodega POP.

Al dar ingreso al material en el sistema, el administrador de bodega debe proceder a colocar el material a las ubicaciones de POP inmediatamente y etiquetar con claridad cada caja con los datos del formato establecido (Ver Anexo 3), para controlar la rotación del mismo mediante los indicadores claves diarios.

Paso 6. Notificación de ingreso y posicionamiento del material POP.

El administrador de bodega debe informar vía el correo electrónico corporativo la recepción de los materiales a el coordinador de negocio (CSD) responsable de ese material, también se debe informar a compras y a todos los involucrados en Supply Chain. Se debe adjuntar fotografías del estado en que se recibieron los materiales.

6.1 Razones por la cual no realizar ingresos.

No realizar ingresos si no se recibe toda la documentación completa.

No realizar ingresos parciales de una orden de compra, sin previa autorización de los superiores de los departamentos de Supply Chain y Finanzas.

 Nestlé Nestlé Hondureña SA	Número:	AC- DOC -
	Elaborado por:	Mónica Andrade
	Revisado por:	Ricardo Alvarenga
Procedimiento Interno de POP	Fecha revisión	14.06.2019
	Página No	6 / 6

6.2 Movimientos en el posicionamiento del material POP.

El movimiento de inventario debe coincidir con las cantidades declaradas en los documentos de soporte.

Se debe tener la información que soporte: fecha, firma y selo de recepción del material, así como también: nombre, firma y rtn de quien entrega.

Se debe resguardar cada movimiento de ingreso junto con sus soportes en forma correlativa.

6. Salida de inventarios

Las salidas de material POP deberán realizarse mediante requisiciones previamente autorizadas vía “work flow”. Los casos excepcionales deben ser autorizados por Supply Chain y Finanzas.

El personal de bodega deberá entregar el material en base a la solicitud enviada por el CSD, corroborando que se haga entrega a la persona designada exigiendo documento de identificación y dejando constancia al dejar una fotocopia de la identidad adjunta en los documentos de salida. La entrega de material no deberá ser a personas diferentes de la indicada en la solicitud, correos y notas cambiando dicha asignación no deben ser aceptadas.

La solicitud de salida de material POP debe cumplirse en un lapso de 24 horas y bajo ninguna circunstancia se debe entregar cantidades parciales o superiores a las indicadas en la solicitud.

Bodega deberá registrar en kardex las salidas de inventario detallando fecha, referencia de documento, tipo de movimiento, quién lo realiza, comentario si existiera y firma.

La persona que retira deberá colocar nombre y firma, en formulario de salida de material. La entrega de material deberá incluir una nota de remisión pre-impresa con el detalle de los artículos en tránsito. La documentación respectiva a la salida de inventarios deberá ser remitidos al responsable de inventarios de forma mensual.

 Nestlé Nestlé Hondureña SA	Número:	AC- DOC -
	Elaborado por:	Mónica Andrade
	Revisado por:	Ricardo Alvarenga
Procedimiento Interno de POP	Fecha revisión	14.06.2019
	Página No	7 / 7

7. Control y registro contable.

Una vez al mes se realizará inventario físico de forma selectiva según programación anual para asegurar las condiciones de almacenaje y la exactitud del mismo. En caso de detectarse diferencias deberán ajustarse de inmediato. Las diferencias con responsabilidad del proveedor serán cobradas de forma mensual.

Mensualmente debe enviarse a los responsables de marca un reporte conteniendo las existencias y las condiciones del material almacenado.

8. Destrucciones

Todo material o producto terminado cuyas condiciones no son aptas para su utilización, ya sea por daño, vencimiento u obsolescencia debe darse de baja del inventario para su inmediata destrucción. El responsable de marca debe enviar vía “work flow” la solicitud al encargado de bodega para realizar la salida. Al mismo tiempo debe informar al administrador de inventarios (Finanzas /Supply) para asegurar la exactitud de los materiales a destruir para lo cual deberá firmar el documento de salida.

El proveedor emitirá nota de remisión pre-impresa la cual debe contener firma y/o sello de la persona que entrega así como la persona responsable del transporte, (RTN u otra identificación). La copia original quedará en poder del transportista para cobro; una copia en archivos del proveedor para su control.

El transportista se dirigirá hacia el lugar de destrucción acompañado de un representante de Nestlé quien dará fe de:

- I. Exactitud del pesaje del material al momento de ingreso al sitio de deposición final.
- II. Colocación de marchamo.
- III. Toma de fotografías de la descarga y proceso de destrucción.
- IV. Liberación de marchamo.
- V. Levantamiento y firma del acta de destrucción (adjuntar boleta de pesaje, la cual servirá de base para el pago a transporte y compañía de manejo de desechos sólidos).

 Nestlé Nestlé Hondureña SA	Número:	AC- DOC -
	Elaborado por:	Mónica Andrade
	Revisado por:	Ricardo Alvarenga
Procedimiento Interno de POP	Fecha revisión	14.06.2019
	Página No	8 / 8

9. Referencias: N/A

10. Control de Cambios

Número de modificación	Fecha de la actualización (dd/mm/yyyy)	Actualizado por (Nombre del autor)	Versión #	Status del Documento
NA	14-6-2019	Mónica Andrade	2	En espera de aprobación

Yo Mónica Alejandra Andrade Matamoros, con número de cuenta 21611198 certifico que el informe elaborado como requisito de mi Práctica Profesional previo a la examinación del comité evaluador de la carrera de Administración Industrial y de Negocios ha sido redactado con base a experiencias personales y doy fe que no ha sido copiado parcial o totalmente del trabajos anteriormente presentados, excepto aquellas partes que han sido debidamente citadas y cuyos autores han sido reconocidos dentro del texto de mi informe.

Habiendo dado fe de lo anterior, me someto a las sanciones contempladas en el Reglamento de Disciplina, según lo establecido en el artículo 16: ” *En el caso de fraude en exámenes y plagio en trabajos, tareas, investigaciones o proyectos, se sancionará además con la anulación total de su valor*”. Remitiéndose al Comité de Ética para la firma del acta correspondiente por falta grave, aceptando matricular Proyecto de Graduación en el periodo siguiente.

Nombre y Firma del alumno