

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Angie Daniela Sandino Fonseca Bogotá, Colombia

Facultad Negocios, Gestión y Sostenibilidad



Informe de Práctica N° 1

Plan de Mejoramiento TOSTAO' Café y Pan

Tutora

Maria Gloria Gonzalez Molina

Bogotá, Colombia

2019

Contenido

Resumen	5
Abstract	5
Introducción	6
Descripción de la Empresa.....	7
Seguimiento y Análisis a los Proyectos	8
Análisis y Tendencias de Tiendas Nuevas	8
Análisis Productos y Ventas por Hora	9
Informe Producto Venta x Hora:	9
Informe Venta x Hora:	9
Seguimiento y Relación de Proyecto Follow Up	9
Reporte Nacional de Cumplimiento	9
Definición del Problema	10
Objetivos	11
General	11
Específico	11
DOFA.....	13
Matriz Canvas	15
Segmentación de Clientes	16
Relación con Clientes.....	16
Canales	16
Propuesta de Valor	16
Actividades Clave	16
Recursos Clave.....	16
Socios Clave.....	17
Costos.....	17

Ingresos	17
Análisis de Matrices	17
Fortalezas	17
Oportunidad de Mejora	18
Metodología	19
Causas de la Merma	19
Vencimiento	19
Averías	19
Degustaciones	19
Hurto	19
Control de mermas	20
Ventas por regional	20
Número de tiendas por Regional	20
Participación por Categoría	21
Comparativos de Venta contra Merma	21
Plan de horneado	22
Conclusiones	24
Recomendaciones	24
Glosario	25
Referencias bibliográficas	25

Tabla de contenido

Tabla 1 Matriz DOFA.	14
Tabla 2 Matriz Canvas.	15
Tabla 3 Ventas Regionales.	20
Tabla 4 Distribución tiendas.	20
Tabla 5 Comparativo tienda La Equidad.	21
Tabla 6 Comparativo tienda San Patricio.	22
Tabla 7 Plan de Horneo.	22

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1. Merma conocida tienda La Equidad.	18
Ilustración 2. Merma conocida MR 23.	19
Ilustración 3. Ticket Promedio Categorías.	21

Resumen

El presente documento tiene como objetivo hacer énfasis a la mejora en la merma de las tiendas, ya que representa pérdida en inventarios y monetaria de la operación de la compañía TOSTAO' Café & Pan donde busca proponer parámetros que aporten a la mejora. Para realizar su estudio, al ser una empresa en constante expansión, con más de 300 puntos en la ciudad, se tuvo en cuenta a la tienda La Equidad y algunas tiendas pertenecientes a la miniregión 23; para así poder comparar la información de las tiendas en un mismo entorno. Se hace el uso de informes que permitan evaluar el impacto de la merma, de decisiones que los orientadores optan por tomar y finalmente a matrices D.O.F.A y Canvas que podrán explicar la forma en la cual opera la empresa para poder generar ingresos y mitigar el problema expuesto.

Palabras clave: Merma, Miniregión, Inventarios, Orientadores, Ingresos.

Abstract

The objective of this document is to emphasize in the management of the waste in the stores. Due to, it is presenting monetary and stocktaking losses in the TOSTAO' café &pan company, in which we are looking for features to improve that losses. To carry out this study, we took into account around 300 stores in the city, including "La Equidad" and some stores of the miniregion 23, to make a good comparison in the same range. To make it possible, we used the reports which show the impact of the problem. Besides, the decisions made by the orientators and the matrices DOFA and Canvas which would explain the way that the company is working to get incomes and to mitigate the current problem.

Keywords: Waste, Miniregion, Stocktaking, Orientators, Income.

Introducción

El café es una de las bebidas más consumidas a nivel mundial, pues desde sus orígenes ha sido un producto globalizado y aceptado por el público, cuando no solo su comercialización ha incrementado, sino que se ha ligado al aumento de compra de bienes complementarios y sustitutos. Donde se le ha permitido a varias cadenas de cafeterías el aumentar su facturación, impactando a la población con la variedad de productos encontrados en su portafolio.

Una de estas cadenas es TOSTAO' Café y Pan, pues su idea de negocio de nació cuando se identificó la preferencia de los consumidores por productos de panadería y café, donde se descubrió que en el mercado se manejaba un costo elevado por la venta de estos, pues dejaba por fuera del alcance a las personas de estratos más bajos del país. Dicha investigación permitió a la empresa crear un modelo "sin estratos", que pondría en disposición de todos el café y el pan, sin olvidar la variedad de productos de alta calidad siendo 100% nacionales y a un precio justo.

Por otro lado, al ser una compañía en constante crecimiento, busca disminuir el desperdicio de comida en las tiendas, ya que todo alimento, expuesto en la vitrina, que no es vendido al público durante el día es mermado y genera un impacto negativo, pues la empresa enfoca su calidad al sector de la salud y le brinda a sus clientes calidad en los productos.

Debido a condiciones del mercado, la demanda de ciertos productos es mayor a la de otros, lo que ha provocado el registro de pérdida monetaria para la compañía, pues al no ser vendidos al público son catalogados como merma y registran una pérdida en los inventarios. La merma se puede producir por distintos causantes tales como vencimiento, operativos y externos, que serán explicadas más adelante.

Descripción de la Empresa

TOSTAO' Café & Pan es una cadena colombiana dedicada a la producción y comercialización de productos de panadería y café, perteneciente a una empresa panameña llamada Bakery Business International S.A.S (BBI), perteneciente al sector privado, donde su sector económico está enfocado al comercio.

BBI S.A.S es compañía que ofrece 3 unidades de negocio, La Tostadora de Manizales que ofrece café 100% colombiano comprado en Caldas, libre de pasilla y Exportadora de Café de origen especial, el cual exportan hacia Estados Unidos y Europa.

Y su tercer unidad de negocio es TOSTAO' Café & Pan, empresa que lleva en el mercado desde finales del 2015, la cual empezó su idea de negocio con dos tiendas, una ubicada en Chapinero y en Suba; actualmente cuenta con más de 300 tiendas ubicadas tanto en Bogotá, Medellín y la Costa.

Actualmente, la empresa cuenta con alianza con Café Kumanday, empresa con alta calidad que selecciona su café de diferentes cooperativas de caficultores en Manizales y los exporta por el mundo. A su vez, un porcentaje de su panadería es importado desde España, el cual se conserva mediante un proceso llamado ultra congelación, donde se conserva el producto mediante cambios de temperatura y que permite ser horneado una vez llegue a la tienda.

Manejan el lema “Sin prisa y sin pausa” donde le permiten al cliente tomarse el tiempo de elegir el producto, para luego continuar con su actividad diaria y así disfrutar del producto en otro lugar de la ciudad que se liga a una de las razones por la cual sus productos son destacados y aceptados, porque a diario estos son horneados y expuestos al público.

Cada tienda genera entre 3 y 5 empleos, las cuales están a cargo por Orientadores de Operaciones (OO) y un Orientador Formador (OF), conocidos por estar al tanto de las ventas por tiendas, sus necesidades y demás. Un OO puede tener desde 5 a 12 tiendas ubicadas en las 32 Mini regiones (MR) que hay en la ciudad; mientras que un OF se encarga de llevar el control pero por zona, las cuales están distribuidas de la siguiente manera: Zona 1 = Norte, Zona 2 = Centro y Zona 3 = Sur.

Como parte de la responsabilidad social que tienen, manejan una alianza con Casa Libertad, en la cual generan empleos a personas que cumplieron con su condena en prisión y así permitirles el reintegro a la sociedad. Además la empresa procura que cada uno de sus empleados residan cerca de su lugar de trabajo. Donde también por otra parte buscan contribuirle a sus empleados y clientes algunos de los objetivos de desarrollo sostenible tales como trabajo decente, reducción de desigualdades y producción y consumo responsables.

Por otro lado, algunas de las funciones que se llevan a cabo al interior de la empresa para el estudio de ventas es por medio de informes, algunos de ellos son semanales y otros diarios. Estos informes permiten el estudio de distintas variables utilizadas para la toma de decisiones. Dichos informes son los siguientes:

Seguimiento y Análisis a los Proyectos

En este informe se genera el análisis de productos vendidos tanto por tienda como por zona, es decir, se busca ver el promedio de venta por cada producto para así generar una estrategia de venta en la cual el producto pueda generar mayor impacto en la sociedad. Para que esto ocurra se implementan dos formas, la primera es generar la degustación del producto por dos semanas y la segunda es mediante un hablador/volante donde se muestra que productos han bajado de precio.

Análisis y Tendencias de Tiendas Nuevas

Mediante este informe se busca mirar el estado en el que va la tienda: Si su tendencia de crecimiento es ascendente o descendente, su venta promedio semanal, su promedio de incremento semanal y la venta diaria proyectada. Actualmente dicho informe cuenta con el estudio de 49 tiendas.

Para realizar este informe se debe tener conocimiento de las ventas generadas desde el día de su apertura y usar el modelo de pendiente de una recta.

Análisis Productos y Ventas por Hora

Este informe genera el análisis de productos vendidos por tienda y por zona y se divide en dos tipos:

Informe Producto Venta x Hora: Gracias a éste informe el Orientador de Operaciones (OO) y el Orientador Formador (OF) puede ver la venta semanal (día a día) por categoría (familia a la que pertenece el producto consumido) y por rango (hora de venta).

Informe Venta x Hora: Gracias a éste informe el OO y el OF puede ver el número de tickets generado por hora (recibos), la venta por hora, el ticket promedio por hora y el % de participación que tuvo en la venta.

Seguimiento y Relación de Proyecto Follow Up

Follow Up es un estudio que se está llevando a cabo en 4 tiendas en Bogotá. Con éste estudio se busca mirar la cantidad de personas que entran, su permanencia y su concurrencia¹. Estos datos se relacionan con el número de tickets generado; para así poder conocer la tasa de conversión diaria, que es el porcentaje de los clientes que han comprado.

Reporte Nacional de Cumplimiento

Con este informe se estudia la productividad de las tiendas, MR y Zonas respectivas, tanto a nivel nacional, Bogotá Norte, Bogotá Sur, como regional Antioquia, Valle y Costa.

Para su realización se toma en cuenta indicadores de venta, merma y horas ET², que ayuda a la retroalimentación del porcentaje de cumplimiento de la venta diaria, la venta diaria sobre las horas ET y la merma sobre la venta. Esta información se replica al comité directivo, OF, OO y finalmente a cada tienda.

¹ Conjunto de personas que están en un momento específico en la tienda

² Horas laboradas por un encargado de tienda.

Definición del Problema

Actualmente, TOSTAO' Café & Pan cuenta con alianzas a los cuales les compran en volumen, que le permite a la empresa el poder proporcionar a sus clientes un precio más económico que los del mercado.

Durante los últimos 4 años la empresa ha estado en constante crecimiento, pues ha generado un impacto positivo en la sociedad colombiana, que le ha permitido tener aperturas de locales a lo largo del país. Pero a su vez le ha provocado problemas a la compañía, ya que presenta diariamente la merma de los productos, que son causados por distintas razones que serán mencionadas más adelante.

Es por eso que mediante este documento se busca hacer énfasis a la mejora en la merma de las tiendas, ya que representa pérdida tanto en inventarios como monetaria de la operación, pues el porcentaje que se genera a diario es mayor a la meta planteada. Teniendo en cuenta lo mencionado, surge la incógnita de ¿Cómo se puede reducir la merma en las tiendas?

Lo anterior mencionado, liga otro de los problemas que tiene la empresa, que es la manipulación de información, pues no se le comunica a todas las áreas y en caso de ser comunicada, llega incompleta y por eso se presentan los siguientes problemas:

El estudio que se ha realizado en algunas tiendas del sector (por medio de visitas, llamadas y correos) ha reflejado que la escases de ciertos insumos reducen la venta de productos y afectan a la venta diaria esperada, pues algunos clientes se dirigen a comprar un producto específico y al ver que no está a la venta deciden irse del lugar.

Por ejemplo, la venta del producto “Cappuccino Francés”, que se encuentra en presentación de 12 y 16 onzas, con precio de venta de \$3.500 y \$3.900 respectivamente, sufrió disminución en el promedio de venta; pues las tiendas no tenían el insumo que permite la producción del producto, el cual se encontró agotado por un tiempo considerable.

Objetivos

General

Plantear medidas de control que permitan minimizar la merma reportada por las tiendas, buscando una iniciativa de mejora para la compañía.

Específico

- Identificar las posibles causas que generan las mermas en la Mini Región.
- Describir el control de mermas y mejora en la eficiencia.
- Analizar el plan de horneado que tiene la tienda La Equidad conforme a la demanda local.

Metodología

Mediante el uso y análisis de la matriz DOFA se busca generar estrategias que puedan ser aplicadas por la empresa, que a su vez servirán para plantear una posible solución para el problema que se presenta actualmente.

Por otro lado, teniendo en cuenta la matriz CANVAS se podrá crear un modelo de negocio innovador para la empresa, el cual le permitirá debatir sobre el modelo que manejan actualmente y sobre los posibles cambios que puedan conseguir aplicando el sugerido en este documento.

DOFA

<p>Planificación estratégica TOSTAO' Café & Pan</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Sus productos son bajos frente a los competidores.• Genera empleos diarios, pues cada tienda genera entre 3 y 7 empleos directos• Enfocado en cualquier tipo de consumidor• Gran parte del pan se importa ultracongelado de España, y se termina de hornear en las tiendas. Por eso, siempre está fresco y caliente.• Búsqueda constante para el mejoramiento de la empresa.	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Lugares no son aptos para hacer reuniones• Retención de productos en la sede principal• Falta de distribución de productos en las zonas• Falta de comunicación entre las áreas• Falta de control, que genera diferencias en stock.
---	---	--

<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penetrar en zonas nuevas. • Inclusión de productos cotidianos. • Inclusión de nuevos productos. • Adquiere sistemas y equipos que mejoran los procesos y tiempo de producción. 	<p>Estrategia FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autogestión. • Mantiene los precios, sin importar si el local se encuentra en una localidad de alto, medio o mínimo ingreso. • Calidad en los productos. • Implementación de plataforma TOSTAONET. • Capacitación a sus analistas. 	<p>Estrategia DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adecuación locativa de las tiendas. • Mejorar la red de comunicación entre áreas. • Manipular correctamente el control sobre pedidos, inventarios, y merma. • Mejorar el plan de horneado, para reducir la merma conocida.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posible incremento en gastos de arrendamiento • Inclusión de productos integrales • Crecimiento de productos en Merma, desperdicios 	<p>Estrategia FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • La demanda del local indica qué cantidad de producto debe estar lista. • Malas prácticas por empleados en algunos productos. • Preocupación por el consumo apto de los productos. 	<p>Estrategia DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disminución de consumo. • Falta de seguimiento a la merma desconocida. • Tiendas con sobrestock. • Incremento de merma con respecto a otros meses.

Tabla 1 Matriz DOFA. Elaboración Propia

Matriz Canvas










<p><i>Socios Clave</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> • Inversionistas • Empresas locales para la distribución de sus productos. 	<p><i>Actividades Clave</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer plan de horneado de la MR. • Analizar la venta entre semana respecto a fines de semana. • Hablar con los ET. 	<p><i>Propuesta de Valor</i> </p> <p>Encuestar a los clientes para tener un referente de que productos son los que desearían encontrar en una tienda en horas de la tarde y/o cierre.</p> <p>Con el fin de resaltar aquellos productos con menor consumo durante ese horario.</p>	<p><i>Relación con Clientes</i> </p> <p>Facilidad a la hora de compra con medios de pago electrónico, pues no requiere de monto mínimo.</p>	<p><i>Segmentos De Clientes</i> </p> <p>Al ser una empresa libre de estratos, su plan de negocio está dirigido a cualquier tipo de público, pues mantiene sus precios en todo el país.</p>	
<p><i>Recursos Clave</i> </p> <p>Conocimiento en metodología para el control de mermas.</p>	<p><i>Canales</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> • Volantes informando que productos encontrarán al cierre. • Instagram • Ventas en sus 500 puntos nacionales. 	<p><i>Estructura De Costos</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducción de faltantes. • Incremento en ventas en horas de la tarde y de cierre. • Conocimiento de rotación de productos. 			<p><i>Fuente De Ingresos</i> </p> <p>La disminución de merma genera eficiencia operativa, trayendo mayor rentabilidad a la compañía.</p>

Tabla 2 Matriz Canvas. Elaboración propia.

Segmentación de Clientes

TOSTAO' Café & Pan tiene segmentación de clientes diversificado, pues maneja un modelo sin estratos. Se destaca por ofrecer productos de alta calidad a precios justos, los cuales se mantienen sin importar la ubicación del local.

Relación con Clientes

La interacción que tiene la empresa con sus clientes es personalizada, les brinda degustaciones de productos para que puedan conocerlos y además su medio de pago electrónico no requiere de monto mínimo, el cual crea un modelo donde el cliente tiene facilidad a la hora de compra.

Canales

Los mecanismos para relacionarse con los clientes son por medio de volantes, redes sociales tales como Facebook e Instagram y en tiendas encontradas en la ciudad.

Propuesta de Valor

Busca la reducción de los productos mermados en las regionales. Donde pretende ofrecer a sus clientes productos de su interés a la hora del cierre de sus tiendas, permitiendo así cumplir con la demanda real de la zona. Centrándose en estudiar el consumo de aquellos productos con mayor consumido por el público en dichos horarios.

Actividades Clave

Para el desarrollo de la propuesta, se debe conocer el plan de horneado manejado en la tienda. Teniendo en cuenta que puede variar conforme al flujo de clientes que maneje y la zona donde se encuentra. A su vez, se debe relacionar con el análisis sobre ventas en días laborales como festivos.

Recursos Clave

Uno de los recursos clave que debe tener en cuenta la empresa es sobre los inventarios. Pues su control adecuado permitirá el incremento en utilidades y evitará el exceso de inventario ligado a la reducción de pérdidas.

Socios Clave

La empresa está en constante crecimiento, es por eso que busca mantener su calidad en los productos pertenecientes a su portafolio. Los cuales están ligados al crecimiento nacional, mediante la inclusión de empresas locales que permitan la distribución de sus productos.

Costos

Los costos surgen de la reducción de faltantes, el incremento de ventas manejado por horas y zonas y al conocimiento de rotación de productos.

Ingresos

Los ingresos se originan gracias a la disminución de merma, que genera eficiencia operativa y trae mayor rentabilidad a la compañía.

Análisis de Matrices

De acuerdo a la elaboración de las matrices y su respectivo análisis se concluyó el siguiente diagnóstico.

Fortalezas

El enfoque que tiene la empresa con respecto a la competencia, ha generado el incremento de aperturas de tiendas expandiéndose alrededor de la ciudad ligada al incremento de consumidores, inventario y ventas.

Así mismo, crea sentido de pertenencia nacional al asociarse con empresas locales para la distribución de sus productos. Pues la calidad de éstos se ve reflejada en el consumo generado por el cliente.

Hallazgos

La compañía debe enfocarse en la capacitación de sus operarios para un mejor funcionamiento financiero, el cual le permitirá tener un control adecuado de inventarios y así tener reducción de gastos. A su vez, debe evaluar el tráfico de las tiendas para implementar un plan de horneado adecuado y minimizar la merma generada.

Plan de acción

Teniendo en cuenta la información mencionada, actualmente la empresa implementó TOSTAONET, dicha plataforma busca tener un mejor control en pedidos, inventarios, entre otros. También permite que la información llegue a ciertos destinatarios y pueda ser descargada con diferentes formatos, tales como: ciudad, centro de costo de la tienda, nombre de la tienda, fecha, entre otros.

Conforme se ha creado esta plataforma, se sigue incrementando el porcentaje de Merma sobre Ventas. Por ejemplo, uno de los últimos estudios realizados, fue el compartimiento de la merma del presente año respecto al anterior. Los resultados que se obtuvieron mostraron el incremento del 157% en la tienda La Equidad en el mes de Septiembre, pues pasó de 2,3 millones a 5,9 millones.

Merma Conocida La Equidad

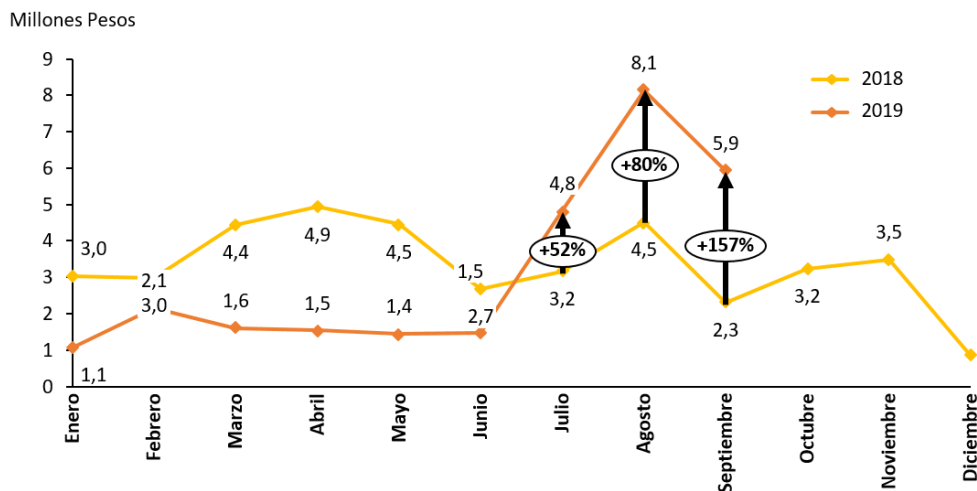


Ilustración 1. Merma conocida tienda La Equidad. Elaboración propia.

Mientras que el resultado obtenido en la MR 23, la merma del mes de Septiembre pasó de 13,8 millones a 44,1 millones, es decir, que se incrementó en 219% con respecto al año 2018.

Merma Conocida MR 23

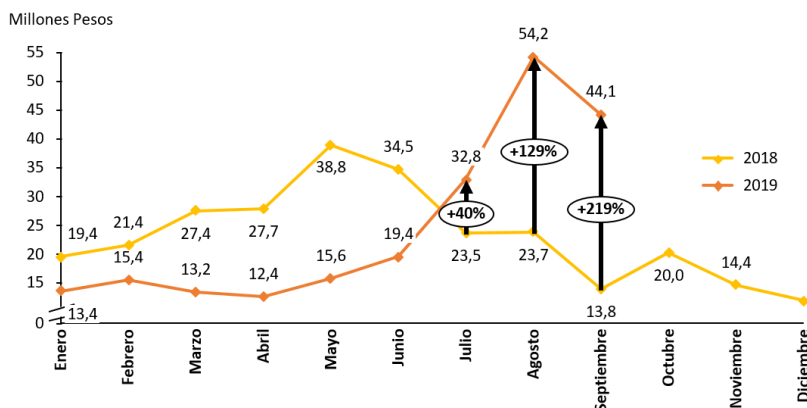


Ilustración 2. Merma conocida MR 23. Elaboración propia.

1. Causas de la Merma

Las causas de la merma son las siguientes:

Vencimiento

Cada producto cuenta con fechas de vencimiento y/o por políticas de la empresa, un producto dependiendo de su categoría, después de ciertas horas de exposición al público pasa a ser mermado, pues ha cumplido el tiempo estimado como apto para su consumo.

Averías

Algunos productos pueden sufrir modificaciones a la hora de ser distribuidos y/o expuestos a las tiendas, ya sea por packaging o mala manipulación por el personal.

Degustaciones

Este tipo de merma es considerado para realizar impactos en los clientes, pues se pretende aumentar su consumo con exposición gratuita.

Mientras que por otro lado la causa de la merma desconocida es:

Hurto

Se clasifican aquellos productos que faltan en el stock de la empresa, los cuales pueden ser ocasionados por clientes o por empleados que no pudieron ser detectados.

2. Seguimiento de mermas

Para realizar un control de mermas, se debe tener en cuenta la siguiente información.

Ventas por regional

Como anteriormente se mencionaba, la empresa cuenta con la venta de sus productos en distintas regionales, Bogotá Norte, Bogotá Sur, Antioquia y Valle. Al ser regionales con culturas de consumo distinto presentan variación en sus ventas. Por ejemplo:

<i>Ventas con impuestos</i>	Unid.	Mes actual	Mes anterior
Ventas totales Tostao'	COP M	8.270	9.941
Bogotá Norte	COP M	3.679	4.672
Bogotá Sur	COP M	2.456	2.913
Antioquia	COP M	1.780	1.972
Valle	COP M	354	384

Tabla 3 Ventas Regionales. Elaboración propia

Número de tiendas por Regional

La variación de ventas se ve representada debido al número de tiendas que conforman cada regional, pues actualmente la empresa cuenta más de 500 tiendas, distribuidas de la siguiente manera:

Cuenta de Tienda Regional	Total
Bogotá Norte	240
Bogotá Sur	135
Antioquia	122
Valle	60
Total General	557

Tabla 4 Distribución tiendas. Elaboración propia

Por otro lado, la variación de ventas se ve por el portafolio, pues algunos productos se venden en una región específica, tal es el ejemplo como el Pastel Chicharrón Arequipe, Mazamorra 260 Gr, Arroz con Leche 130 gr, entre otros. Además, la participación en el ticket promedio³, por

³ Consumo promedio de clientes en la compra de un producto

categoría, en cada regional también varía y se puede discriminar las principales categorías con mayor venta y sus productos respectivos.

Participación por Categoría

Regional	Bogotá		Antioquia		Valle	
Ticket	6.300		6.400		6.108	
Categorías	Ticket por Categoría	Part. Categorías	Ticket por Categoría	Part. Categorías	Ticket por Categoría	Part. Categorías
Bebidas Café	\$ 2.241	35,57%	\$ 1.901	29,71%	\$ 1.773	29,03%
Hojaldre Salado	\$ 797	12,65%	\$ 1.177	18,39%	\$ 886	14,50%

Ilustración 3. Ticket Promedio Categorías. Elaboración Propia

Mediante estos resultados obtenidos se detecta que el consumo de las categorías posiciona a Bogotá como la mayor consumidora de café, mientras que ocupa el último lugar en consumir hojaldre salado, donde el primer lugar lo ocupa Antioquia.

Comparativos de Venta contra Merma

Tomando en cuenta los datos mencionados con anterioridad, se busca identificar y evaluar el plan de horneado y/o exposición del producto al público en la tienda La Equidad y San Patricio de MR 23 de la Zona 1; se hará énfasis en dichas tiendas ya que actualmente la empresa cuenta con más de 300 tiendas a nivel Bogotá.

Una de las formas de implementar el plan de horneado mensual es tomando como referencia el informe venta producto x hora y la merma de TOSTAONET. Por ejemplo, en el mes de Septiembre la tienda Equidad obtuvo los siguientes resultados:

Producto	Venta	Merma	TOTAL	%M/T	Cierre
Fruta Tropical	389	231	620	37%	0
Burrito Pollo Champiñón	297	193	490	39%	6

Tabla 5 Comparativo tienda La Equidad. Elaboración propia

La anterior tabla muestra que “Frutal Tropical” fue el producto con mayor porcentaje mermado y no presentó ventas al cierre de la tienda, mientras que el Burrito Pollo Champiñón, siendo el segundo producto mermado, presentó 6 ventas al cierre.

Mientras que la tienda San Patricio obtuvo los siguientes resultados:

Producto	Venta	Merma	TOTAL	% M/T	Cierre
Croissant Cereales Frutos Rojos 90gr	346	102	448	23%	0
Ensalada BLT	206	85	291	29%	0

Tabla 6 Comparativo tienda San Patricio. Elaboración propia

A comparación de La Equidad, la tienda San Patricio no vendió ninguno de sus productos al cierre de la tienda.

3. Plan de horneado

Por otro lado, gracias a estos resultados el Orientador de Operaciones (OO) implementa el plan de horneado respectivo del mes. Por ejemplo, el horneado de los siguientes productos es el siguiente:

Tienda	Producto	Lunes-Viernes	Sábados	Domingos
La Equidad	Croissant Cereales 80 gr	219	60	30
	Palito de Queso 70 gr	380	92	67
San Patricio	Croissant Cereales 80 gr	124	108	101
	Palito de Queso 70 gr	177	118	112

Tabla 7 Plan de Horneado. Elaboración propia

Con este plan se busca orientar al Encargado de Tienda (ET) con los 34 productos que debe tener en cuenta para el horneado y sus horarios entre semana y fines de semana. Mediante estos informes, el OO puede ver la hora y la cantidad de productos consumidos por tienda y la merma que tuvo en el mes. Gracias a estos informes podrá hacer la respectiva comparación entre los productos que fueron vendidos y aquellos que fueron mermados, que le permitirá la toma de decisiones con la información expuesta.

Por otro lado, una manera de controlar el problema es con el Mantenimiento productivo total (TPM), el cual se enfoca en la eliminación de pérdidas asociadas con paros, calidad y costes en los procesos de producción de la industria. Con TOSTAO' Café y Pan se puede asociar el paro con la falta de venta de los productos, pues cómo se mencionó anteriormente, algunos clientes se dirigen a la tienda para comprar un producto específico y si no lo encuentran optan por irse de la tienda, mientras calidad se asocia a la preocupación de la empresa por vender productos aptos para su consumo y por eso son mermados luego de no ser consumidos en el día de su exposición. También, gracias al TPM se puede incorporar el mejoramiento de la plataforma existente, para evitar fallas, para tener un mantenimiento autónomo y/o planificado y tener total participación de analistas.

Con la participación exhaustiva y control de los analistas de pedido se puede tener el conocimiento de rotación de los productos, que le permitirá a los ET tener el stock justo y necesario en cada una de sus tiendas, evitando así la perdida innecesaria por sobrestock. Además con ayuda de la plataforma se hará el ajuste automático necesario en el inventario virtual, que permitirá tener la información completa a la hora de pedir productos para la tienda, es decir, que la plataforma le informe al ET en que momento hacer su pedido o incluso que la misma plataforma lo haga por si sola.

Conclusiones

- TOSTAO' Café & Pan tiene un enfoque claro en el consumidor colombiano, pues estudia constantemente el mercado donde se desarrolla y permite la inclusión de nuevos productos a su portafolio trayendo a su nuevos tipos de cliente.
- La compañía capacita de manera progresiva a sus ET, pues no solo su flujo de empleados aumenta de manera progresiva a la apertura de tiendas nuevas, sino que también aumentan los productos en el portafolio.
- Se crean promociones para elevar el consumo de productos que beneficien al consumidor y a la compañía.
- El consumo de productos, permite identificar que el comportamiento es diferenciado en cada región, por lo cual sus productos mermados varían pues algunos productos no se venden en todas las regiones.

Recomendaciones

- Al ser una compañía con un crecimiento constante debe enfocarse a la mejora del control de inventarios, el cual le permitirá saber con qué cuenta cada tienda que a su vez podrá generar la reducción de merma por sobrestock.
- Con ayuda de informes, el plan de horneado en las tiendas debe tener en cuenta que el flujo de clientes no es el mismo entre semana que los fines de semana y clarificar que productos se consumen con mayor frecuencia al cierre.
- Implementar encuestas donde el comprador muestre cuales son los productos de su agrado a la hora del cierre de la tienda.

Glosario

TOSTAONET: Plataforma que busca tener mejor control en la actividad de la empresa.

Merma: Pérdida de producto que genera cambio en el stock.

Merma conocida: Pérdida de producto de la cual se conoce la causa.

Merma desconocida: Pérdida de producto por hurto.

OF: Orientador formador que tiene a su cargo a los OO.

OO: Orientador de operaciones que tiene a su cargo a los ET.

ET: Encargado de tienda que se encarga de atender al público.

MR: Se conoce Miniregión a la distribución de tiendas en las zonas.

Referencias bibliográficas

(2017, 23 de diciembre). El fenómeno Tostao' Recuperado el 1 de septiembre de 2019 de <https://www.semana.com/economia/articulo/como-surgio-tostao-cafe-y-pan/551386>

Galindo. (2018, 5 de diciembre). Cómo surgió Tostao' Café & Pan y por qué tiene tanto éxito Recuperado el 1 de septiembre de 2019 de <https://www.colombian.com.co/economia/como-surgio-tostao-cafe-pan/>

(2017, 19 de septiembre). ¿Qué es el TPM? Recuperado el 7 de octubre de 2019 de <https://qualitymant.com/que-es-el-tpm/>

Mendoza. Merma en los alimentos. Recuperado el 7 de octubre de 2019 de https://www.academia.edu/15279316/MERMA_EN_LOS_ALIMENTOS?auto=download