

**ANÁLISIS, EVALUACIÓN Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MINIMIZAR LAS  
AVERÍAS EN LA SUBLÍNEA DE PRODUCTOS LÁCTEOS Y REFRIGERADOS EN  
LOS ALMACENES ÉXITO DE BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA**

ERWIN URIEL VESGA ROMERO

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE ADMINISTRACION E INGENIERIAS  
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA  
2010

**ANÁLISIS, EVALUACIÓN Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MINIMIZAR LAS  
AVERÍAS EN LA SUBLÍNEA DE PRODUCTOS LÁCTEOS Y REFRIGERADOS EN  
LOS ALMACENES ÉXITO DE BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA**

ERWIN URIEL VESGA ROMERO  
ID: 75499

Tutor: Orlando F. González

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE ADMINISTRACION E INGENIERIAS  
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA  
2010

## **AGRADECIMIENTOS**

En primera instancia agradezco a Dios y a mis padres quienes son el eje fundamental en mi vida y me han permitido alcanzar una infinidad de metas tanto en mi vida personal como en mi vida profesional. A ellos agradezco ese gran esfuerzo de permitirme cursar la carrera de ingeniería industrial en la prestigiosa Universidad Pontificia Bolivariana.

En segunda instancia quiero agradecer al grupo Éxito S.A. en especial al señor Gabriel Camacho, quien me dio la oportunidad de realizar esta práctica empresarial y hacer parte de su equipo de trabajo en el área de operaciones del Distrito Oriente. A él agradezco las enseñanzas y amistad, las cuales me permitieron alcanzar una gran madures laboral y personal.

De manera especial agradezco a todos mis compañeros de carrera, quienes estuvieron conmigo día a día y compartieron junto a mí todo un proceso de aprendizaje en la Universidad Pontificia Bolivariana. También a todos aquellos docentes que hicieron parte de este proceso y me transmitieron los mejores conocimientos a nivel profesional.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>11</b>
<b>1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA</b>	<b>12</b>
Nombre de la Empresa	12
Sobre el Grupo Éxito	12
Presencia en el territorio nacional	12
Red de distribución logística nacional	15
Actividad Económica	16
1.2.1 Otros productos y/o servicios	17
Numero de empleados	20
Estructura Organizacional	20
1.4.1 A Nivel Nacional	20
1.4 2 A Nivel Distrito Oriente	20
Teléfono Distrito	22
Dirección Distrito	22
Reseña Histórica Grupo Éxito	22
1.7.1 Reconocimientos 2009	23
Misión Grupo Éxito	25
Visión Grupo Éxito	25
Descripción del Área Especifica de Trabajo	25
Informes Diario	26
Informes Semanales	28
Informes Quincenales	30
Informes Mensuales	31
Nombre y Cargo del Supervisor Técnico	31
<b>2. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA</b>	<b>32</b>
<b>3. ANTECEDENTES</b>	<b>33</b>
Implementación de Campaña Contra la MERMA y la AVERÍA	33
Contexto de las Averías	34
<b>4. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>37</b>
<b>5. OBJETIVOS</b>	<b>39</b>
Objetivo General	39
Objetivos Específicos	39
<b>6. MARCO TEORICO</b>	<b>40</b>
6.1 Procedimiento Para el manejo de Averías en los Almacenes.	40
6.2 Políticas Para el Retiro Diario de Averías	43
6.3 Procedimiento Para Donación de Averías Perdida Total en Almacenes.	44
6.4 Procedimiento Para el Cobro de Averías y Faltantes a Transportadores.	45
<b>7. ACTIVIDADES A DESARROLLAR</b>	<b>44</b>
7.1 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL “Primera Fase”	48
7.1.1 Identificación De La Sublínea De Productos Crítica En AVERIAS	48
7.1.1.1 Identificación General	48
7.1.1.2 Identificación Al Detalle	49
7.1.2 Seguimiento a los Casos Presentes de Averías en Cada Almacén	54
7.2 Diagnóstico del Problema	60
<b>8. IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS</b>	<b>62</b>
Mejoras Propuestas	62
Propuestas Implementadas	63
Evaluación de Resultados de la Implementación	76
<b>9. CONCLUSIONES</b>	<b>86</b>
<b>10. RECOMENDACIONES</b>	<b>87</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>88</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Formato de los Diferente Almacenes de la Compañía.	12
<b>Figura 2.</b> Grupo CASINO Alrededor del Mundo.	14
<b>Figura 3.</b> Presencia en el Territorio Nacional Colombiano.	15
<b>Figura 4.</b> Red de Distribución Logística Nacional.	15
<b>Figura 5.</b> Marcas Propias en Textil	17
<b>Figura 6.</b> Organigrama Grupo Empresarial Éxito S.A.	20
<b>Figura 7.</b> Organigrama Distrito Oriente.	21
<b>Figura 8.</b> Reseña Histórica Grupo Éxito.	22
<b>Figura 9.</b> Almacenes Distrito Oriente.	25
<b>Figura 10.</b> DUMMY Campaña Recuperación de Mercancías JUACO.	33
<b>Figura 11.</b> Prevención Contra la Avería.	35
<b>Figura 12.</b> Productos Lácteos Averiadados	54
<b>Figura 13.</b> Productos Averiadados Por Vencimiento	54
<b>Figura 14.</b> Productos Refrigerados	55
<b>Figura 15.</b> Productos Lácteos Averiadados	55
<b>Figura 16.</b> Producto Averiado Por Mal Almacenamiento	56
<b>Figura 17.</b> Productos Averiadados Por Vencimiento	56
<b>Figura 18.</b> Producto Averiado en Exhibición	56
<b>Figura 19.</b> Productos Averiadados Por Vencimiento	57
<b>Figura 20.</b> Producto Averiado en Exhibición	57
<b>Figura 21.</b> Productos Averiadados Por Vencimiento	58
<b>Figura 22.</b> Producto Averiado y Hurtado	58
<b>Figura 23.</b> Productos Averiadados Por Vencimiento	59
<b>Figura 24.</b> Producto Averiado en la Exhibición	59
<b>Figura 25.</b> Producto Averiado y Hurtado	59
<b>Figura 26.</b> Promesa de Servicio de Producto Fresco	61
<b>Figura 27.</b> Marcación Standard de Cavas de Almacenamiento.	63
<b>Figura 28.</b> Programa de Evaluación de Bodega Ganadora.	64
<b>Figura 29.</b> Marcación Con Reglas de Stickers de Colores	65
<b>Figura 30.</b> Antes de la Segunda Visita de Bodega Ganadora	67
<b>Figura 31.</b> Después de la Segunda Visita de Bodega Ganadora	68
<b>Figura 32.</b> Juaco Potter en Éxito la Rosita	69
<b>Figura 33.</b> Compromisos Firmados en Éxito la Rosita	70
<b>Figura 34.</b> Cuerpo Administrativo y Operativo de Éxito la Rosita	70
<b>Figura 35.</b> Pócima Simbólica en Éxito la Rosita	70
<b>Figura 36.</b> Juaco Potter en Éxito Oriental	71
<b>Figura 37.</b> Compromisos Firmados en Éxito Oriental	71
<b>Figura 38.</b> Cuerpo Administrativo y Operativo de Éxito Oriental	72
<b>Figura 39.</b> Pócima Simbólica en Éxito Oriental	72
<b>Figura 40.</b> Toma de JUACO Éxito Oriental en Lácteos y Refrigerados (Junio 2)	73
<b>Figura 41.</b> Toma de JUACO Éxito Oriental en Lácteos y Refrigerados (Junio 9)	73
<b>Figura 42.</b> Procedimiento de Marcación de Canastillas en la Cava.	75

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Grupos Estratégicos De Negocio (GEN), Entretenimiento y Hogar	16
<b>Tabla 2.</b> Grupos Estratégicos De Negocio (GEN), Mercados	16
<b>Tabla 3.</b> Cronograma Actividades Semanales del Practicante Operaciones.	26
<b>Tabla 4.</b> Avería Total Compañía y Acumulado a Marzo 2010.	35
<b>Tabla 5.</b> Averías por Formato de Almacén Marzo 2010.	35
<b>Tabla 6.</b> Ranking de Averías Por Almacén.	36
<b>Tabla 7.</b> Seguimiento a las Averías 2010	48
<b>Tabla 8.</b> Participación en Ventas por Sublínea de Cada Almacén Enero.	50
<b>Tabla 9.</b> Participación en Ventas por Sublínea de Cada Almacén Febrero	51
<b>Tabla 10.</b> Participación en Ventas por Sublínea de Cada Almacén Marzo	52
<b>Tabla 11.</b> Seguimiento al Indicador de Averías en la Sublínea de Lácteos y Refrigerados	53
<b>Tabla 12.</b> Principales Causas de Averías en Productos Lácteos y Refrigerados	60
<b>Tabla 13.</b> Programación de Visitas de Bodega Ganadora.	65
<b>Tabla 14.</b> Nuevo Sticker Para la Marcación de Canastillas.	74
<b>Tabla 15.</b> Indicador de Averías en Lácteos y Refrigerados 2009	76
<b>Tabla 16.</b> Indicador de Averías en Lácteos y Refrigerados 2010	77
<b>Tabla 17.</b> Indicador de Averías Primer Trimestre Éxito la Rosita	81
<b>Tabla 18.</b> Indicador de Averías Segundo Trimestre Éxito la Rosita	81
<b>Tabla 19.</b> Indicador de Averías Primer Trimestre Éxito Cabecera	82
<b>Tabla 20.</b> Indicador de Averías Segundo Trimestre Éxito Cabecera	82
<b>Tabla 21.</b> Indicador de Averías Segundo Trimestre Éxito Cañaveral	83
<b>Tabla 22.</b> Indicador de Averías Segundo Trimestre Éxito Cañaveral	83
<b>Tabla 23.</b> Indicador de Averías Primer Trimestre Éxito Centro	84
<b>Tabla 24.</b> Indicador de Averías Segundo Trimestre Éxito Centro	84
<b>Tabla 25.</b> Indicador de Averías Primer Trimestre Éxito Oriental	85
<b>Tabla 26.</b> Indicador de Averías Segundo Trimestre Éxito Oriental	85

## LISTA DE GRAFICAS

<b>Grafica 1.</b> Indicador de Averías Almacenes Éxito Hiper 2010	79
<b>Grafica 2.</b> Indicador de Averías Almacenes Éxito Vecino 2010	80
<b>Grafica 3.</b> Índice de Averías Almacenes Éxito Hiper 2010	80
<b>Grafica 4.</b> Índice de Averías Almacenes Éxito Vecino 2010	81

## LISTA DE ANEXOS

<b>Anexo A.</b> Tablas de Vida Útil y Tolerancias	91
<b>Anexo B.</b> Tabla de Negociación de Averías	93
<b>Anexo C.</b> Manejo de Averías en Almacenes	96
<b>Anexo D.</b> Donación de Averías en el Almacén	98
<b>Anexo E.</b> Cobro de Averías y Faltantes a Transportadores	99



## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

**TITULO:** ANÁLISIS, EVALUACIÓN Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MINIMIZAR LAS AVERÍAS EN LA SUBLÍNEA DE PRODUCTOS LÁCTEOS Y REFRIGERADOS EN LOS ALMACENES ÉXITO DE BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA

**AUTOR(ES):** ERWIN URIEL VESGA ROMERO

**FACULTAD:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR(A):** Orlando Federico González

### RESUMEN

En este plan de trabajo se presentará el análisis, la evaluación y la implementación de estrategias que permitan minimizar las averías en la sublínea de productos lácteos y refrigerados en los almacenes Éxito de Bucaramanga y su área metropolitana (Floridablanca); ya que es importante para la compañía Éxito S.A. establecer buenas practicas y generar conciencia en sus empleados para disminuir las grandes perdidas económicas ocasionadas diariamente por las averías a los productos que esta empresa comercializa a nivel regional y a nivel nacional.

El problema de Averías en los productos es una debilidad dentro de las operaciones de la compañía, ya que interviene de forma negativa los indicadores y el buen funcionamiento del negocio. Es importante resaltar que las averías pueden presentarse tanto en el almacén, las bodegas de almacenamiento y recibo de mercancías. Este factor influye directamente en el servicio al cliente el cual esta presente en la mega visión de la compañía.

El desarrollo de la “Primera Fase” se basará en la identificación y la observación directa del proceso en la cadena de abastecimiento, el cual consiste en la distribución y transporte de mercancías dentro de cada almacén. Este proceso permite desarrollar y ejecutar programas de seguridad y prevención para evitar perdidas y mejorar el manejo en los inventarios. Posteriormente se realizarán una serie de actividades dentro de lo que llamaremos “Segunda Fase”, la cual comienza con el diagnóstico del proceso y seguimiento de los errores encontrados.

Finalmente, como conclusión general es posible afirmar que las principales causas de las averías son: el desconocimiento de los procedimientos, la falta de personal por excelencia operacional, el regular apoyo por parte de los jefes de negocio de productos de gran consumo y frescos, el desorden en las bodegas de almacenamiento y la mala rotación de los productos (vencimientos).

**PALABRAS CLAVES:** Averías, Causas de averías, calidad, promesa de servicio e indicadores.

**V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

## OVERVIEW OF WORK DEGREE

**TITLE:** ANALYSIS, EVALUATION AND DESIGN OF STRATEGIES TO MINIMIZE THE DAMAGE IN DAIRY PRODUCTS AND CHILLED IN STORES FROM BUCARMANGA AND METROPOLITAN AREA.

**AUTHOR:** ERWIN URIEL VESGA ROMERO

**FACULTY:** Industrial Engineering

**DIRECTOR(A):** Orlando Federico González

### ABSTRACT

In this work plan will present the análisis, evaluation and design of strategies to minimize the damage in dairy products and chilled en stores from Bucaramanga and metropolitan area; because it is important to the company Éxito S.A. establish good practices and raise awareness in their employees to reduce the large economic losses caused by faults daily to products this company markets at regional and national level.

The problem of damage to the products is a weakness within the company\'s operations, since it intervenes in a negative way the indicators and the good operation of the business. It is important to note that failures may occur in the warehouse, in cellars for storage and receipt of products. This factor directly influences the customer service which is present in the mega company's vision.

The development of the "First Phase" is based on the identification and direct observation of the process in the supply chain, which consists of the distribution and transportation of products within each store. This process allows development and implementation of safety and prevention programs, avoiding losses and improving management in the inventories. Then carrying out a series of activities in what we call "Second Phase", which begins with the diagnosis and monitoring process of the mistakes found.

Finally, in conclusion we can assert that the main causes of problems are: ignorance of procedures, lack of personnel, the disorder in the warehouses and poor product rotation (expired products).

**KEY WORDS:** Failures, Faults, quality, service promise and indicators.

**V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

## INTRODUCCIÓN

En este plan de trabajo se presentará el análisis, la evaluación y la implementación de estrategias que permitan minimizar las averías en la sublínea de productos lácteos y refrigerados en los almacenes Éxito de Bucaramanga y su área metropolitana (Floridablanca); ya que es importante para la compañía Éxito S.A. establecer buenas practicas y generar conciencia en sus empleados para disminuir las grandes perdidas económicas ocasionadas diariamente por las averías a los productos que esta empresa comercializa a nivel regional y a nivel nacional.

Para el presente trabajo se profundizará en el tema de las averías de los productos de gran consumo presentes en la canasta familiar de los colombianos, esto debido a que dichos producto representan aproximadamente el 60% de las ventas diarias en cada almacén, y de no atacar el tema de las averías se estaría rompiendo la cadena de valor que la compañía quiere ofrecer a sus clientes; ya que de no tener producto disponible y fresco se perderían muchas ventas.

Es por esta causa que en este plan de trabajo se organizará una serie de ideas las cuales se ejecutarán posteriormente para observar y analizar la evolución del tema de las averías en los productos lácteos y refrigerados. También es importante resaltar el trabajo que se realizará con los empleados de los almacenes, ya que del buen manejo que estos le den a la mercancía depende que se minimice la avería de los productos en el almacenamiento, el surtido y la evacuación de los productos.

Finalmente mediante los informes diarios que se manejan en el área de operaciones para el seguimiento de los indicadores de averías tanto en número de unidades como en el valor al costo que estas representan en la operación diaria de cada almacén, se realizará seguimiento al comportamiento de los indicadores mes a mes durante los primeros seis meses del año 2010.

## 1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1 Nombre de la Empresa: **ALMACENES ÉXITO S.A.**

### 1.1.1 Sobre el Grupo Éxito

El Grupo Éxito es la **compañía líder del comercio al detal en Colombia**, cuenta con una plataforma de **264\* puntos de venta**, entre los que se encuentran hipermercados (con la **marca EXITO**), supermercados (**Carulla y POMONA**) y tiendas de descuento (**Bodega Surtimax**), entre otros (**Ley, Home Mart, etc.**).

Hoy en día para brindar más servicios a nuestros clientes, el **Grupo Éxito se ha transformado en una corporación multiindustria, multiformato, multimarca y multinegocio**, que está compuesta por su empresa matriz Almacenes Éxito S.A. y sus filiales Carulla Vivero S.A. y Didetexco. Dentro de su propuesta opera, además del comercio al detal, otras siete industrias: Inmobiliaria, Financiera, Seguros, Textiles, Alimentos, Viajes y Estaciones de Servicio.

**Figura 1. Formato de los Diferente Almacenes de la Compañía**





FUENTE: Almacenes EXITO S.A.

En la actualidad, el Grupo Casino es el socio mayoritario, lo cual le da un respaldo de clase mundial.

- conglomerado francés con más de 10.116 tiendas en todo el mundo.
- Esta en 11 países del mundo.
- Representa una de las multinacionales más grandes del mundo, dedicada exclusivamente al Retail.
- Sus activos se calculan en 7000 millones de dólares.
- Se estrena en el mercado latinoamericano con el apoyo de Almacenes Éxito S.A. y luego entra en Venezuela con la adquisición del 50.01% de las acciones de Cativen.<sup>1</sup>

Figura 2. Grupo CASINO Alrededor del Mundo.










FUENTE: Almacenes EXITO S.A.

<sup>1</sup> Filosofía Corporativa Grupo Éxito, [online] Disponible en Internet: <[http://middle.grupo-exito.com:7780/portal/page/portal/gp\\_MisServicios/pg\\_016Induccioncorporativa](http://middle.grupo-exito.com:7780/portal/page/portal/gp_MisServicios/pg_016Induccioncorporativa)>. [Citado, 7 de abril de 2010].

Presencia en el territorio nacional Colombiano

Figura 3. Presencia en el territorio nacional Colombiano

# 260 puntos de venta

FORMATOS	MARCA	TOTAL
Hipermercado	 	89
Supermercado	  Una experiencia deliciosa	89
Bodega	 SURTIMAX SINSE CUMPLIR VOLTE ADELANTE	47
Otros	 	35



FUENTE: Almacenes EXITO S.A.

Red de Distribución Logística Nacional

Figura 4. Red de Distribución Logística Nacional

# Red Logística

## Distribución de última generación

Contamos con 11 sedes logísticas entre Centros de Distribución y Plataformas:

- Bogotá
- Medellín
- Barranquilla
- Bucaramanga
- Cali
- Pereira



FUENTE: Almacenes EXITO S.A.

## 1.2 ACTIVIDAD ECONOMICA: Empresa Comercial

El **Grupo Éxito** es especialista en grandes superficies y líder en el negocio del comercio al detal en Colombia con su **presencia en 50 municipios**. Cuenta con **más de 260 puntos de venta y variedad de marcas y formatos** para suplir las necesidades y gustos de los colombianos.

El área comercial de la empresa esta dividida principalmente en **cuatro grandes UEN** (Unidades Estratégicas de Negocios), las cuales son: **Entretenimiento, Hogar, Textil y Gran Consumo (PGC)**, dichas unidades estratégicas están contenidas por las siguientes sublíneas, que a su vez se componen por diferentes marcas de producto:

**Tabla 1. Grupos Estratégicos De Negocio (GEN), Entretenimiento y Hogar**

↓ entretenimiento	↓ hogar
Televisores →	Electrodomésticos Grandes →
Computadores →	Electrodomésticos Pequeños →
Cámaras	Muebles y Colchones →
Juegos de video	Ropa Hogar
Audio y Vídeo →	Utensilios de cocina →
Ferretería →	Bebes →
Deportes →	Papelería →
Juguetería →	Maletas y Morrales Escolares
Automóvil y Moto →	Colombia es Pasión

**FUENTE: Almacenes EXITO S.A.**

**Tabla 2. Grupos Estratégicos De Negocio (GEN), Mercado**

↓ mercado	
	Frutas ▶
Aseo Hogar ▶	Importados ▶
Bebés ▶	Lácteos y Quesos ▶
Bebidas ▶	Licores y Cigarrillos ▶
Carnes ▶	Marca Casino
Carnes Refrigeradas ▶	Marcas Propias ▶
Charcutería ▶	Mascotas ▶
Congelados ▶	Mercados Básicos
Conservas y Enlatados ▶	Panadería y Repostería ▶
Cuidado Hogar ▶	Refrigerados ▶
Cuidado Personal ▶	Salsas, Bases y Condimentos ▶
Despensa ▶	Verduras ▶

**FUENTE: Almacenes EXITO S.A.**



**El Negocio textil** esta compuesto por diferentes marcas reconocidas en el mercado, pero también incluye prendas diseñadas exclusivamente para los Almacenes Éxito y que se comercializan con marcas propias, la producción de dichas prendas se realiza a través de la filial textil Didetexco.

**En noviembre de 2006 el ICONTEC otorgó a Didetexco la certificación ISO 9001**, la cual acredita su excelencia en el sistema de gestión de calidad. Las marcas que produce Didetexco y que se comercializan en los almacenes del Grupo Éxito se presentan en la siguiente figura:

**Figura 5. Marcas Propias en Textil**



**FUENTE: Almacenes EXITO S.A.**

### **1.2.1 OTROS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS**

- **Tarjeta ÉXITO**



La **Tarjeta EXITO** es un sistema creado por Almacenes Éxito y Sufi (Financiera), como alternativa de crédito otorgado por esta última entidad para dar soluciones a las necesidades de compra de los clientes. **Actualmente la Tarjeta EXITO** puede usarse en todos los almacenes EXITO, Carulla, Ley, POMONA, Surtimax y Home Mart, además, en más de 40 establecimientos asociados.

- **Negocio inmobiliario**



Para Almacenes Éxito el negocio inmobiliario representa hoy un importante **complemento al comercio**. Dentro de estos se contemplan actividades como:

- Construcción de almacenes.
- Adquisición de locales o terrenos.
- Arrendamiento de inmuebles.
- Centros comerciales.

La compañía cuenta con **siete centros comerciales** propios en modalidad de arriendo:

- San Pedro Centro Comercial en Neiva.
- Puerta del Norte en Bello.
- La Sabana en Villavicencio.
- San Francisco en Sincelejo.
- Portal de la Sabana en Bogotá.
- Faro de Cauca en este municipio.
- Más en Uno en Medellín.

- **Viajes Éxito**



En alianza con **Avianca**, Almacenes Éxito creó en 2007 Viajes EXITO, la unidad de negocio que permite a los usuarios adquirir **paquetes turísticos** exclusivos con precios asequibles y con facilidades de crédito.

Existen **más de 49 oficinas de Viajes EXITO**, ubicadas en los almacenes EXITO y Carulla del país. Estos puestos de atención operan en su mismo horario y cuentan con beneficios como parqueaderos y servicio los fines de semana.

- **Seguros ÉXITO**



En asocio con **Suramericana de Seguros**, Almacenes Éxito ofrece pólizas de seguros orientadas a suplir necesidades básicas como hacer el mercado, estudiar o asegurarse al conducir. Los clientes pueden encontrar este servicio en las góndolas de los almacenes o en 50 centros de atención ubicados en los puntos de venta.

- **Estaciones de servicio**



En las **Estaciones de Servicio EXITO** los clientes pueden encontrar un completo servicio para tanquear sus vehículos y acceder a combustibles (corriente, extra y ACPM).

Al cierre del primer semestre de 2009 existen **nueve Estaciones de Servicio** operadas por EXITO y ligadas a algunos de los principales puntos de venta, centros comerciales o dependencias de la compañía.

- **Industria de alimentos**



La industria de producción de alimentos del Grupo Éxito se apoya en la experiencia de Carulla. En ésta se desarrollan **alimentos de excelente calidad** a precios razonables para los clientes. Las siguientes son las categorías de productos:

- Panadería.
- Tortas.
- Pastelería.
- Comidas preparadas.
- Comidas *gourmet*.
- Tamales.
- Lechona.
- Carnes frías y charcutería.
- Carnes rojas, pollos, pescados.
- Agua.
- Granos.
- Restaurante para el público.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Negocios Grupo Éxito [online] Disponible en Internet: [http://www.almacenesexito.com/conozcoexito/Paginas/PTL\\_02CONTENIDO.aspx?Dato=13&Lista=Negoci](http://www.almacenesexito.com/conozcoexito/Paginas/PTL_02CONTENIDO.aspx?Dato=13&Lista=Negoci)

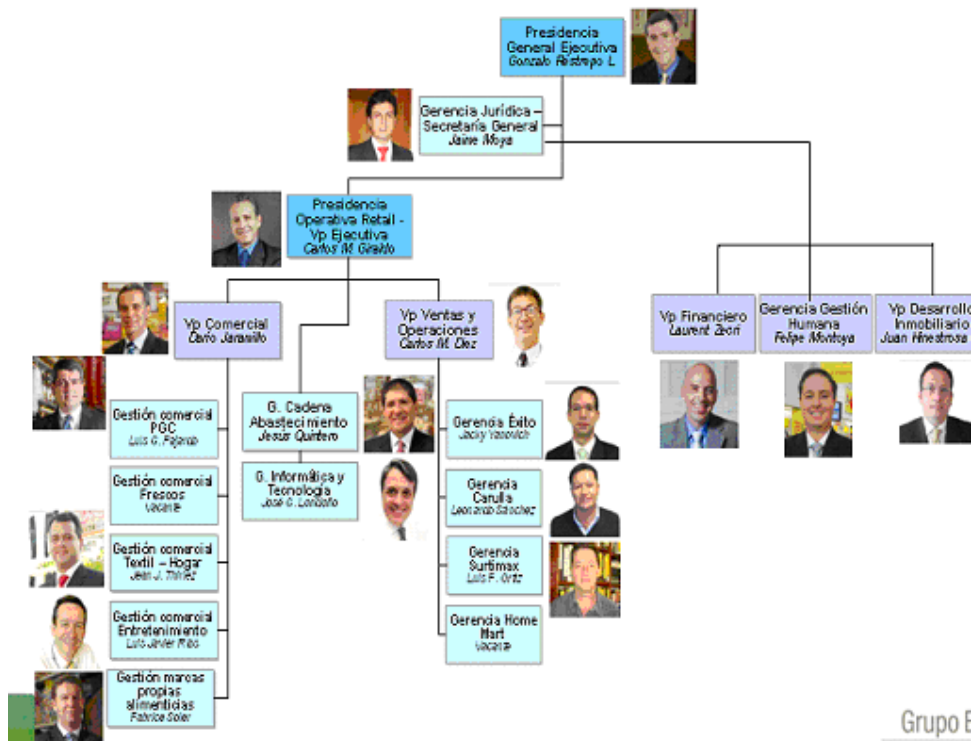
### 1.3 Numero de Empleados

Actualmente la empresa cuenta aproximadamente con 40.000 empleados a nivel nacional y 3.268 empleados a nivel del distrito oriente, los cuales están distribuidos aproximadamente en 1.068 empleados directos y 2.200 empleados indirectos.<sup>3</sup>

### 1.4 Estructura Organizacional

#### 1.4.1 A nivel Nacional

Figura 6. Organigrama Grupo Empresarial Éxito S.A.



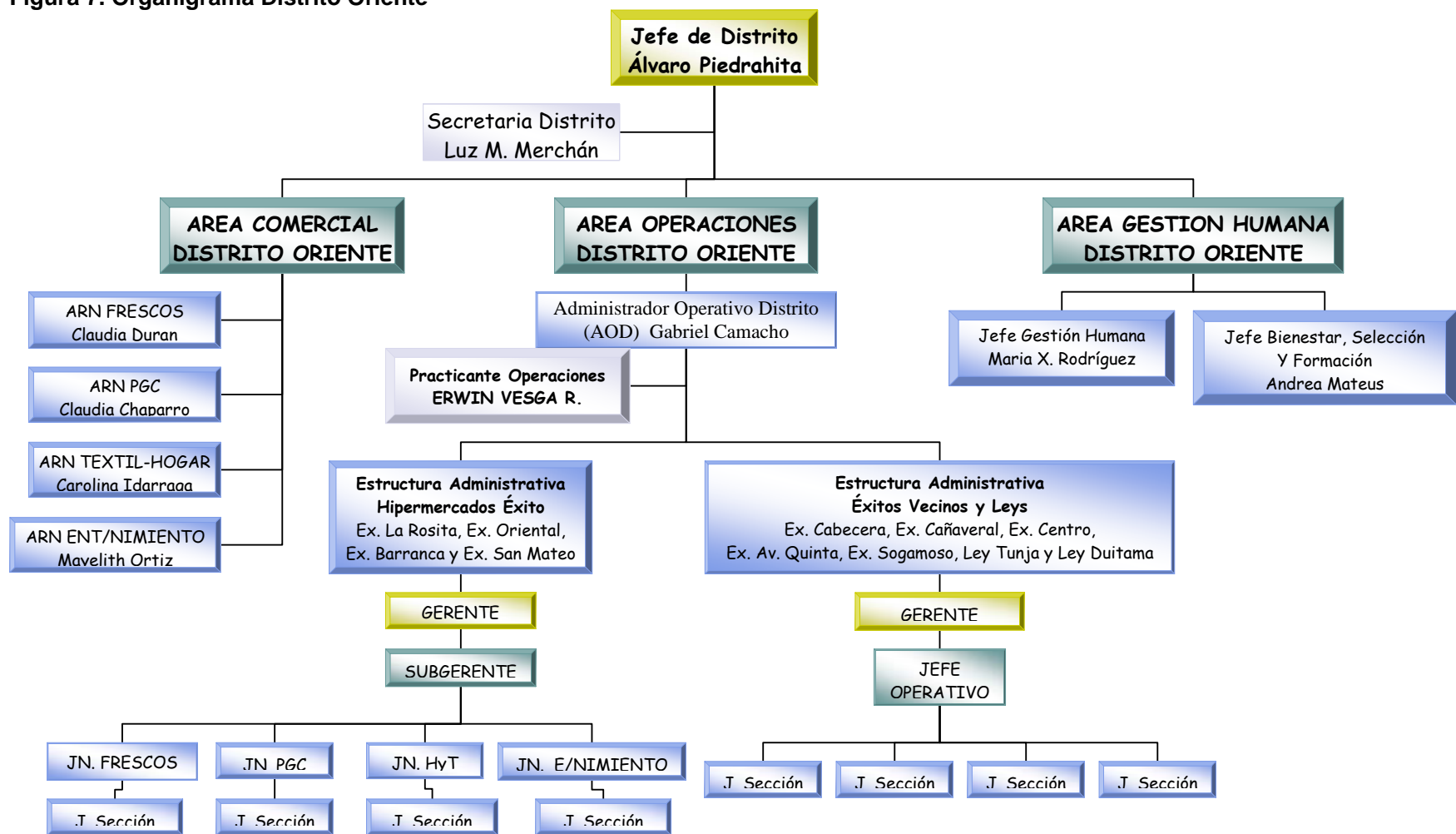
FUENTE: Área Gestión Humana

#### 1.4.2 A Nivel Distrito Oriente

os&CampoTitulo=Título&CampoContenido=Cuerpo&DS=Industria%20de%20alimentos> [Citado: Lunes, 7 de abril de 2010].

<sup>3</sup> Fuente: Área Gestión humana Distrito Oriente

Figura 7. Organigrama Distrito Oriente



FUENTE: (Autor)

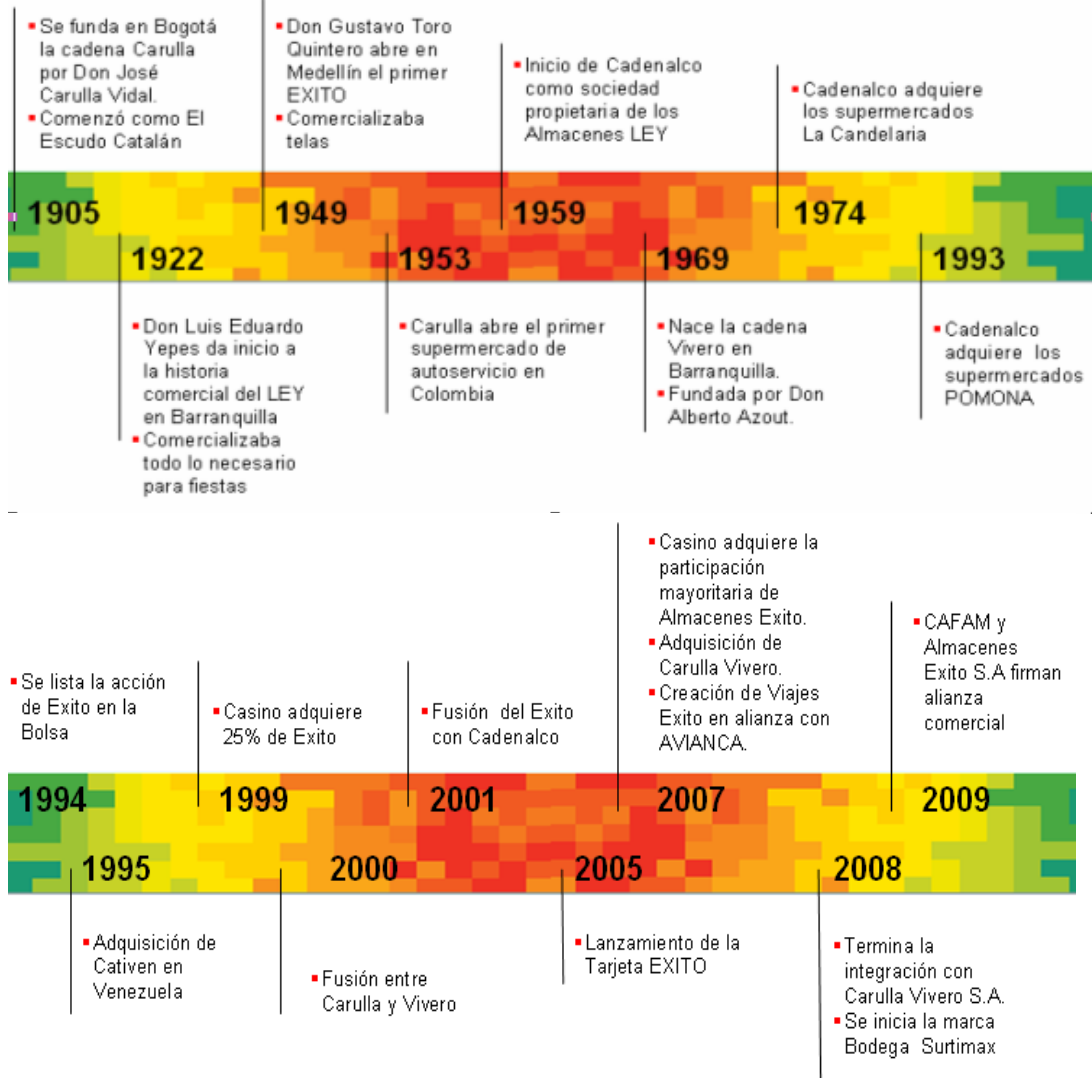
1.5 NUMERO TELEFONICO: 6802132 Ext. 200-389 FAX: 6802090

1.6 DIRECCIÓN: Carrera 17 # 45-56 (Centro)

### 1.7 RESEÑA HISTORICA GRUPO ÉXITO

La historia del Grupo Éxito es el resultado de la unión de varias cadenas de comercio colombiano como EXITO, Ley, Cadenalco, Carulla, Vivero, La Candelaria y POMONA: todas ellas han cultivado una centenaria tradición de servicio comercial a los clientes del país, que sigue vigente hoy en día.<sup>4</sup>

Figura 8. Reseña Histórica Grupo Éxito



FUENTE: Área Gestión Humana

<sup>4</sup> Historia Grupo Éxito, [online] Disponible en Internet: <[http://www.almacenesexito.com/conozcoexito/PaginasWeb/PTL\\_10GALERIA\\_HISTORIA.aspx?DS=Historia](http://www.almacenesexito.com/conozcoexito/PaginasWeb/PTL_10GALERIA_HISTORIA.aspx?DS=Historia)> [Citado: Lunes, 7 de abril de 2010].

### **1.7.1 Reconocimientos 2009**

#### **Enero**

- Segunda empresa en Colombia que mejor informa a sus inversionistas. Firma comisionista Ínter bolsa.

#### **Abril**

- Éxito, la marca de supermercados de mayor recordación entre los colombianos. Estudio de la Revista Dinero.

#### **Junio**

- Éxito, una de las 10 empresas con mejor reputación en Colombia. Estudio del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco).

#### **Julio**

- Industria Carulla recibe la certificación de alimentos HACCP, con el que el Invima certifica la calidad de sus alimentos.

- Condecoración "Orden Cacique Tundama" al almacén Ley Duitama. Alcaldía de Duitama.

#### **Agosto**

- Premio Gourmand World Awards, al libro realizado para el Éxito "Un instante, un cóctel, un bocado", escrito por María Lía Neira. Este es el reconocimiento más importante al que puede aspirar un libro de gastronomía.

- Premio Amauta para la campaña Fanáticos del Queso Carulla – Pomona, el máximo galardón al mercadeo directo e interactivo en Latinoamérica. Asociación Latinoamericana de Marketing Directo (Almadi).

#### **Septiembre**

- Almacenes Éxito, una de las empresas más admiradas de Colombia. Encuesta de Invamer Gallup publicada en la Revista Dinero en su informe anual.

- Certificación de Didetexco en la norma ISO 9001: 2008 del Sistema de Gestión de Calidad. Icontec.

- Reconocimiento al alto nivel de compromiso (96%) de los jefes de la compañía. Estudio de compromiso del Instituto Hewitt.

- Calificación AAA y con perspectiva estable para bonos ordinarios de Almacenes Éxito S.A. Fitch Ratings Colombia.

#### **Noviembre**

- Tres premios Effie para el Grupo Éxito. Seguros Éxito recibe dos galardones, uno en la categoría de Servicios Financieros y otro en la categoría de Servicios Públicos y Privados. Arkitect por Silvia Tcherassi, gana en vestuario y calzado.

#### **Diciembre**

- Éxito, una de las 50 marcas más valiosas de Colombia. Estudio de la firma Compassbranding.

- Carulla Vivero S.A, una de las mejores empresas en gestión ambiental. Reconocimiento de la Secretaría Distrital de Ambiente a través del Programa de Excelencia Ambiental (Pread).

- Orden al Mérito en el Grado de Cruz de Plata. Entregada por el presidente de Colombia Álvaro Uribe Vélez a Gonzalo Restrepo López en la celebración de los 60 años del Éxito.<sup>5</sup>

## 1.8 MISIÓN GRUPO ÉXITO

En Almacenes Éxito S.A. ofrecemos a nuestros clientes la satisfacción de sus necesidades, gustos y preferencias, mediante experiencias de compra memorables y garantía de excelencia en servicio, selección de productos, calidad y precio, todo ello en ambientes modernos y con propuestas de valor diferenciadas por formato comercial.

Somos un equipo humano cimentado en sólidos principios éticos y morales, con un arraigado sentido de pertenencia por la compañía y que cumple su labor con profesionalismo, honestidad y mística.

Por considerarnos su más valiosa riqueza, la organización nos ofrece un ambiente digno y acogedor, donde se retribuye equitativamente nuestro esfuerzo y talento individual, y se promueve el crecimiento personal, la formación integral del ser humano y el bienestar de nuestras familias.

Trabajamos con una estructura organizacional sin burocracia, una clara visión de futuro y el cumplimiento riguroso de todas las obligaciones y responsabilidades económicas y sociales.<sup>6</sup>

## 1.9 VISIÓN GRUPO EXITO

### Nuestra Mega

"En el año 2015 cautivamos, por encima de nuestra competencia, la lealtad de los consumidores colombianos, la preferencia de los proveedores y el orgullo de nuestros empleados y accionistas".<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Reconocimientos 2009 Grupo Éxito, [online] Disponible en Internet: <[http://www.almacenesexito.com/conozcoexito/Plantillas/PTL\\_02CONTENIDO.aspx?Dato=6&DS=Reconocimientos](http://www.almacenesexito.com/conozcoexito/Plantillas/PTL_02CONTENIDO.aspx?Dato=6&DS=Reconocimientos)> [Citado: Lunes, 7 de abril de 2010].

<sup>6</sup> Filosofía Corporativa Grupo Éxito, [online] Disponible en Internet: <[http://middle.grupo-exito.com:7780/portal/page/portal/gp\\_MisServicios/pg\\_016Induccioncorporativa](http://middle.grupo-exito.com:7780/portal/page/portal/gp_MisServicios/pg_016Induccioncorporativa)> > [Citado: Lunes, 7 de abril de 2010].

<sup>7</sup> Filosofía Corporativa Grupo Éxito, [online] Disponible en Internet: <[http://middle.grupo-exito.com:7780/portal/page/portal/gp\\_MisServicios/pg\\_016Induccioncorporativa](http://middle.grupo-exito.com:7780/portal/page/portal/gp_MisServicios/pg_016Induccioncorporativa)> > [Citado: Lunes, 7 de abril de 2010].



### 1.10 Descripción del Área Específica de Trabajo

Principalmente el área de acción de un practicante de operaciones depende del distrito al que pertenezca. Para el desarrollo de esta práctica empresarial el enfoque es el área de operaciones del Distrito Oriente de Colombia, lo cual incluye toda el área operativa de los departamentos de Santander (Cede del Distrito), Norte de Santander y Boyacá.

Es importante aclarar que el Distrito Oriente esta sujeto al distrito de Medellín (Cede principal de la compañía en Colombia) y al distrito de Bogota.

El Distrito Oriente esta conformado por cuatro (4) hipermercados Éxito, cinco (5) Éxitos Vecinos y dos (2) Almacenes Ley, los cuales están distribuidos de la siguiente manera, como se muestra en la grafica:

**Figura 9. Almacenes Distrito Oriente**



**FUENTE: (Autor)**

Para el manejo de la Excelencia Operacional de cada uno de los almacenes la **Compañía Éxito S.A.** se maneja once (11) cedes logísticas ubicadas estratégicamente en el territorio colombiano. Entre estas encontramos Centros de Distribución (CEDIS) y plataformas que permiten una rápida y eficaz distribución de mercancía a través de las mallas viales del territorio nacional. El **Distrito Oriente** maneja sus transacciones de mercancías directamente con los siguientes CEDIS:

- CEDI Avenida 68
- 85 CEDI Funza
- 137 CEDI Montevideo
- 149 CEDI Bucaramanga.

La **función principal del Practicante de Operaciones** del Distrito Oriente es realizar un constante seguimiento a los diferentes procedimientos propios del área y de los indicadores de gestión de excelencia operacional que la compañía a asignado. A

demás se debe cumplir con los diferentes requerimientos del Jefe Inmediato y del Jefe del Distrito.

Para un mayor entendimiento de las actividades que se manejan se planteó el siguiente cronograma con la distribución de tareas asignadas a cada día de la semana:

**Tabla 3. Cronograma Actividades Semanales del Practicante Operaciones**

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
De 8 a 12 pm	Inf. AVERIA	Inf. INVENTARIO PERMANENTE	Inf. AVERIA	Inf. AVERIA	Inf. AVERIA
	Inf. Ajustes 10y11	Inf. EXCESOS	Inf. Ajustes 10y11	Inf. Ajustes 10y11	Inf. Ajustes 10y11
	Inf. Recuperación Mercancía		Inf. Recuperación Mercancía	Inf. Recuperación Mercancía	Inf. Recuperación Mercancía
Revisión de correo y Tareas pendientes					
De 2 a 6 PM	Inf. AVANCES SELECTIVOS	Inf. ESTRATEGIA DE REBAJA 20y21 (Entretenimiento, PGC y Textil)	TRABAJO PROYECTO DE GRADO UNIVERSIDAD	Inf. BODEGA GANADORA	TRABAJO PROYECTO DE GRADO UNIVERSIDAD
	Inf. FABRICA DE CARNES			Inf. COMITÉS DE OPERACIONES Y MERMAS	
	Inf. GARANTIA EXTENDIDA				
	Inf. Pductividad en Cajas				
	Inf. CAJA EXCLUSIVA				
	Inf. Promesa de Servicio				
	Inf. Verificación de Despacho				
Revisión de correo y Tareas pendientes					
Recolección de informe OSG (Optimización de Surtido en Góndola)					

FUENTE: (Autor)

### 1.10.1 INFORMES DIARIOS

Los **informes del día lunes** corresponden a los datos que envía cada área de cada almacén dependiendo el tipo de informe. Estos datos se deben enviar todos los lunes en las horas de la mañana a la cuenta de correo practicante operaciones distrito oriente para recopilarlos en diferentes MACROS de Excel preestablecidas por cada uno de los practicantes y jefes operativos. Dentro de estos informes se encuentran:

- **Informe de AVERIAS**

Se descarga diariamente del portal de la compañía llamado **INFOX**, allí se debe dar clic en la pestaña **“Mi trabajo”**, luego en **SINEMAX<sup>8</sup>** para posteriormente ingresar el nombre del usuario y la clave. De esta forma se exporta los datos que finalmente se aplican a una MACRO en Excel para presentar a Gerentes, Subgerentes y jefe inmediato.

<sup>8</sup>**Sinemax:** Software de la Compañía, basado en modelos probados en varias compañías de retail alrededor del mundo permite el análisis de las operaciones de venta y fidelidad de los clientes, así como análisis de canasta de compras y ventas cruzadas.

El Informe permite el análisis total y detallado del **# unidades y valor \$ Averías al Costo** que se descargan de cada uno de los once almacenes o dependencias del distrito. Esto permite atacar directamente las marcas de mercancía que mas sufren averías y que representan millones de perdidas para la compañía. Las averías pueden darse por malos procedimientos, mal almacenaje, malos manejos por parte del empleado a la mercancía, por fechas de vencimiento entre otras. Cualquiera de estas novedades es delicada pues representa pérdidas económicas para cada almacén y finalmente para la compañía.

- **Informe AJUSTES 10y11**

Se descarga diariamente del portal de la compañía llamado **INFOX**, allí se debe dar clic en la pestaña **“Mi trabajo”**, luego en **SINEMAX** para posteriormente ingresar el nombre del usuario y la clave. De esta forma se exporta los datos que finalmente se aplican a una MACRO en Excel para presentar a Gerentes, Subgerentes y jefe inmediato.

Este Informe permite el análisis total y detallado del **# unidades y valor \$ de Ajuste al costo** de la mercancía sobrante y faltante en cada uno de los procedimientos de rotación y traslado de inventario. Se determina que un ajuste positivo (+) se da por que existen mercancía sobrante en el inventario y se determina que un ajuste negativo (-) se da por que existen mercancía faltante en el inventario. Cualquiera de estas dos novedades es delicada pues representa perdidas económicas para cada almacén y finalmente para la compañía.

Para una mejor identificación de los ajustes la empresa estableció las siguientes causas:

- Causa 1: Avería No Reportada
- Causa 2: Transformación
- Causa 3: Desarme de Oferta
- Causa 5: Toma Física General
- Causa 7: Toma Física Selectivo
- Causa 8: Por Robo
- Causa 9: Registro de un PLU<sup>9</sup> por Otro
- Causa 14: Por Recibo de Mercancías
- Causa 15: Sobrante en Despacho
- Causa 16: Faltante en Despacho
- Causa 19: Por Área de Compras
- Causa 23: Por Consumo de Clientes

- **Informe RECUPERACION DE MCIAS JUACO**

Se descarga diariamente del portal de la compañía llamado **INFOX**, allí se debe dar clic en la pestaña **“Mi trabajo”**, luego en **“Recuperación de Mercancías”** para posteriormente ingresar el nombre del usuario y la clave. De esta forma se exporta los datos que finalmente se aplican a una MACRO en Excel para presentar a Gerentes, Subgerentes, Auxiliares Soporte Operativo (ASOS) y jefe inmediato.

Este Informe como su nombre lo indica permite realizar un seguimiento diario a los productos que se recuperan diariamente en los almacenes, ya que estos han sufrido algún tipo de novedad como costuras sueltas, empaques dañados, sobre maduramiento, magullamiento, entre otras.

---

<sup>9</sup> PLU: Referencia numérica de cada uno de los artículos que se comercializan por la Compañía.

- **Informe OSG (Optimización de Surtido en Góndola)**

Este es un informe que se recoge diariamente en el reten de marcación de mercancía, ya que la persona de este cargo es la encargada de realizar las dos lecturas diarias de ciertos productos por medio de radiofrecuencias. Este informe permite conocer y **controlar el nivel de productos agotados en las exhibiciones del punto de venta y que se encuentran en la bodega de almacenamiento, mediante el porcentaje de ventas que se pierden por no tener los productos exhibidos.**

### 1.10.2 INFORMES SEMANALES

Los informes semanales es un seguimiento que se hace a cada tipo de indicador que regula y mejora las operaciones de cada uno de los almacenes. Existen dos grupos de informes:

#### 1) Informes Semanales Plataforma INFOX

- **Informe de Inventario Permanente**

Se descarga diariamente del portal de la compañía llamado **INFOX**, allí se debe dar clic en la pestaña **“Mi trabajo”**, luego en **SINEMAX** para posteriormente ingresar el nombre del usuario y la clave. De esta forma se exporta los datos que finalmente se aplican a una MACRO en Excel para presentar a Gerentes, Subgerentes y jefe inmediato.

Este Informe permite conocer el **# de Unidades de mercancía** que tiene cada almacén y cuanto representan dicha unidades en **\$ Inventario al Costo y \$ Inventario a la Venta.**

- **Informe de EXCESOS**

Se descarga diariamente del portal de la compañía llamado **INFOX**, allí se debe dar clic en la pestaña **“Mi trabajo”**, luego en **SINEMAX** para posteriormente ingresar el nombre del usuario y la clave. De esta forma se exporta los datos que finalmente se aplican a una MACRO en Excel para presentar a Gerentes, Subgerentes y jefe inmediato.

Este Informe permite conocer los días de excesos para la gestión del inventario por medio de una metodología basada en los pronósticos de rotación de mercancías. La compañía establece unos **Días de Presupuesto** y se compara semanalmente con los **Días Reales**, lo cual permite establecer la falta o exceso de unidades en el abastecimiento del inventario.

- **Informe de ESTRATEGIA 20 y 21**

Se descarga diariamente del portal de la compañía llamado **INFOX**, allí se debe dar clic en la pestaña **“Mi trabajo”**, luego en **SINEMAX** para posteriormente ingresar el nombre del usuario y la clave. De esta forma se exporta los datos que finalmente se aplican a una MACRO en Excel para presentar a Gerentes, Subgerentes y jefe inmediato.

La compañía ha establecido unos periodos de tiempo para la venta de diferentes artículos o productos, cuando estos cumplen dicho periodo y **“NO se han vendido”** pasan a una Estrategia llamada **“Rebaja”**, entonces el precio inicial cae a la mitad de precio de venta y entonces se establece un nuevo periodo para la venta a publico. Si

aun “**No se ha vendido en el segundo periodo**” los artículos pasan a una estrategia llamada “Rebaja de Rebajas”, lo cual quiere decir que cae nuevamente en descuento de la mitad del precio que se tenía en estrategia Rebaja. Es por esta causa que por medio de este informe se realiza un seguimiento a dicha mercancía para su pronta venta o posterior transferencia.

## 2) Informe Semanal de Datos que Envían los Almacenes.

- **Informe Avance Selectivos**

Mensualmente se deben realizar conteos al inventario en cada almacén, para ello se asignan determinadas marcas de productos a los cuales se les debe realizar una toma física semanalmente que finalmente se cruza con el Sistema de Información Comercial (SINCO), del almacén para **establecer los porcentajes de Cumplimiento y Confiabilidad del cruce de información en el inventario**. Al finalizar el mes el porcentaje de cumplimiento de cada almacén de estar en al 100%

- **Informe Fabrica de Carnes**

Lo que la compañía ha establecido es que en todos los almacenes la ventas de carne o productos carnicos sea un **80% de forma autoservicio**, esto quiere decir que los productos estarán debidamente pesado, empacados en bandejas y exhibidos en las neveras de congelación listos para que el cliente los coja y se los lleve. El restante **20% será vendido en forma atendida**, esto quiere decir que el cliente será asesorado por una persona para la compra de los productos carnicos. Es por esta causa que este informe permite realizar un seguimiento porcentual de las ventas.

- **Informe Venta de Garantías Extendidas**

La compañía ofrece un servicio adicional a los clientes para lograr su confiabilidad y fidelización, este consiste en la venta de una garantía a los productos digitales, de entretenimiento y electrodoméstico para el hogar adicional al que ofrecen los proveedores de cada marca. Es por esta causa que este informe permite realizar un seguimiento en **# garantías y valor \$ de cada garantía vendida adicionalmente**.

- **Informe Productividad en Cajas**

Es informe es un seguimiento semanal que se les realiza a los cajeros o personas que reciben el dinero en puntos de venta, permite medir porcentualmente que tan productivos son durante el registro de cada una de las transacciones realizadas durante los tiempos de trabajo activo de la caja. Para ello existe un estándar de **productividad proyectada Vs. Productividad real, medición %Tiempo Pago + Tiempo Venta y medición % Ausentismo + Horas sin explicación**.

- **Informe Cajas Exclusivas**

La compañía implemento en cada almacén una o varias cajas que solo reciben pagos en efectivo con motivo de agilizar las transacciones y no demorar a los clientes al momento de pagar sus compras. Es por esta razón que este informe permite realizar un seguimiento a dichos puntos de pago mediante la medición del **# de clientes y tiempo de trabajo**, esta relación finalmente me muestra el indicador de productividad.

- **Informe Promesa de Servicio**

La compañía dentro de su cadena logística de distribución maneja unos convenios con ciertos proveedores los cuales deben entregar sus productos directamente en los lugares de recibo de mercancías de cada almacén. Dicha mercancía es toda aquella

que viene refrigerada y toda aquella referente a panadería industrial. Es por esta razón que este informe permite realizar un seguimiento al cumplimiento en la entrega de mercancías de los proveedores, quienes deben **cumplir con las franjas horarias<sup>10</sup> de entrega de productos y con las cadenas de frío<sup>11</sup> de los productos.**

- **Informe Seguimiento a Proveedor Certificado**

Existen ciertos proveedores que por su imagen, calidad y marca de productos han sido certificados para la entrega de productos a los almacenes, esto quiere decir que sus productos entran a las bodegas de almacenamiento directamente y sin una revisión exhaustiva. Pero desde la parte operativa de la compañía se estableció un seguimiento mas detallado para estos proveedores pues a pesar de la calidad de sus productos se han presentado novedades y averías dentro de los mismos. Es por esta razón que este informe permite conocer que **# de unidades llegan averiadas, faltantes y/o sobrantes, a demás de que valor representan al costo.**

- **Informe Verificaciones de Despacho**

Las verificaciones de despachos es un informe similar al anterior (Seguimiento a Proveedor Certificado), la diferencia es que este permiten realizar un seguimiento de la mercancía que llega y se envía desde los diferentes Centro de Distribución (CEDIS) hasta cada uno de los almacenes. Es decir, que en este informe también permite conocer que **# de unidades llegan averiadas, faltantes y/o sobrantes, a demás de que valor representan al costo.**

### 1.10.3 INFORMES QUINCENALES

- **PRODUCTIVIDAD Y EXCELENCIA OPERACIONAL**

Se descarga quincenalmente del portal de la compañía llamado **INFOX**, allí se debe dar clic en la pestaña “**Indicadores de Excelencia Operacional**” que aparece en la parte inferior izquierda de la pagina, posteriormente se ingresar el nombre del usuario y la clave. De esta forma se exporta los datos que finalmente se aplican a una MACRO en Excel para presentar a Gerentes, Subgerentes y jefe inmediato.

Este informe me permite un análisis de la Productividad del Distrito Oriente en general y el análisis detallado de la Productividad de cada almacén con respecto a las áreas de Alimentos, No alimentos y Puestos de Pago. **Dicha productividad esta medida por el número de cajas vendidas en cada área y el número de horas hombre empleadas.** Finalmente este índice de productividad se debe comparar con la Meta propuesta por la compañía, lo cual permite mejorar en el indicador de desempeño en ventas con respecto a las cifras de dos años anteriores.

- **Informe TOTEM**

Este es un informe que envía quincenalmente los jefes de cajas al practicante de operaciones y muestra en detalle los movimientos día a día de las personas que manejan el dinero y las transacciones en los punto de pago de cada almacén.

---

<sup>10</sup> Franja Horaria: Tiempo estipulado en que la compañía para el recibo de los productos de cada proveedor.

<sup>11</sup> Cadena de Frío: Temperatura que deben llevar los productos desde su producción hasta el punto de venta para mantener sus características nutritivas y conservación del mismo.

Lo más importante de este informe es que permite realizar un seguimiento al **medir la productividad en los puestos de pago con respecto a: \$ Neto recibido, Artículos Recibidos, # Clientes Atendidos, Tiempo de Venta, Tiempo de Pago, Tiempo Inactivo y Tiempos de Ausentismo.**

#### **1.10.4 INFORMES MENSUALES**

- **Seguimiento al P & G**

Este es un informe confidencial el cual solo la parte administrativa y financiera de cada distrito, y los altos cargos de la compañía manejan, pues las cifras que se presentan allí muestran el movimiento del estado de resultados de la compañía.

La función del Practicante de Operaciones del Distrito Oriente (Erwin Vesga), es recibir en el correo esta información y abstraer las cifras relacionadas con: Ventas, Utilidad Neta, Perdidas por Averías, Ingresos por Concesionarios, Gastos de Personal, Gastos Generales, Gastos Operacionales y EBITDA. Las cifras tomadas del P & G mensualmente van a una MACRO en Excel, la cual permite ver gráficamente las variaciones en los indicadores anteriormente mencionados.

#### **1.11 Nombre y Cargo del Supervisor Técnico**

Señor Gabriel Camacho  
Administrador de Operaciones del Distrito Oriente  
(AOD)

## 2. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

Desde muchos años atrás a medida que la compañía ha ido creciendo representativamente en la industria colombiana, se han venido paralelamente presentando novedades que afectan negativamente los indicadores de productividad y las utilidades de la misma. En este caso en **el área de operaciones** se habla de los **altos porcentajes de Averías de mercancías** las cuales son un talón de Aquiles en el buen funcionamiento de las operaciones de cada uno de los almacenes de la compañía en todo el territorio nacional. Es por esta razón la compañía de **Almacenes Éxito S.A.** con cede principal en Medellín (Antioquia), ha establecido unas directrices dentro de cada zona o distrito del país.

En **especial el Distrito Oriente** tiene establecidas metas claras para el año 2010 a través del proyecto de Excelencia Operacional cuya prioridad esta en el trabajo constante y mejoramiento en los Indicadores y presupuestos de Averías. Dichas Averías se dan por diferentes causa como: Avería No Reportada, Transformación, Desarme de Oferta, Toma Física General, Toma Física Selectivo, Por Robo, Registro de un PLU<sup>12</sup> por Otro, Por Recibo de Mercancías, Sobrante en Despacho, Faltante en Despacho, Por Área de Compras y Por Consumo de Clientes. Y es en cada uno de las anteriores causas donde se debe atacar si se quiere obtener el cumplimiento de las metas propuestas para el año en curso.

En **detalle a los once almacenes que pertenecen al Distrito Oriente** se les realiza un seguimiento diario, semanal y mensual mediante informes Como: Averías, Ajustes negativos y positivos al inventario, Recuperación de Mercancías, entre otros para posteriormente en los comités de Mermas analizar la evolución de los indicadores que afectan las Averías y observar la Implementación de Buenas Practicas que cada almacén realiza para atacar las Averías.

---

<sup>12</sup> PLU: Referencia numérica de cada uno de los artículos que se comercializan por la Compañía.



### 3. ANTECEDENTES

#### Implementación de CAMPAÑA CONTRA MERMA Y AVERIAS<sup>13</sup>

Anualmente los faltantes físicos en los inventarios y las Averías representan un elevado índice porcentual y una alta participación en la disminución de la utilidad para la compañía. Por esta razón **el Departamento de Control de Pérdidas de Nuestra Empresa diseñó en 1997 una campaña interna la cual tiene como objetivo primordial prevenir y reducir significativamente las pérdidas** de nuestros almacenes. Para tal fin nació **Juaco**, quien representa la “voz de la conciencia”.

#### ¿Quién es Juaco?

Es un personaje con vida propia cuya tarea es la recordación diaria a los empleados de todas las áreas de la compañía en la colaborar para que no se presenten situaciones anormales que atenten de manera directa o indirecta contra los intereses de todos y de la organización.

Figura 10. DUMMY Campaña Recuperación de Mercancías JUACO



Fuente: Departamento Control Perdidas

#### ¿Qué Simboliza?

- La honestidad.
- La transparencia.
- El cumplimiento del deber.
- El cuidado por la mercancía.
- El amor que todos debemos poner por lo que hacemos.

<sup>13</sup> Control Perdidas Grupo Éxito, [online] Disponible en Internet: <[http://middle.grupo-exito.com:7780/portal/page/portal/gp\\_MiTrabajo/PG\\_006ControlPerdidas](http://middle.grupo-exito.com:7780/portal/page/portal/gp_MiTrabajo/PG_006ControlPerdidas)> [Citado: Lunes, 14 de abril de 2010].

Figura 11. Prevención Contra la Avería



Fuente: Departamento Control Perdidas

### 3.2 CONTEXTO DE LAS AVERIAS<sup>14</sup>

El valor de las ventas de la compañía es alto pero a su vez el valor de las Averías también tiene una alta representación en las utilidades, este fenómeno de perdidas se puede evidenciar año tras año en los informes, indicadores y presupuestos que se manejan. A continuación se muestra **el Reporte de Averías Total Compañía** por Grupo Estratégico de Negocio (GEN) y Formato de Almacén.

<sup>14</sup> Reporte e Indicadores de Averías, [online] Disponible en Internet: <[http://middle.grupo-exito.com:7780/portal/page/portal/gp\\_MiTrabajo/PG\\_006ControlPerdidas/PG\\_00AveriasyRecuperaciones/TAB2209209](http://middle.grupo-exito.com:7780/portal/page/portal/gp_MiTrabajo/PG_006ControlPerdidas/PG_00AveriasyRecuperaciones/TAB2209209)> [Citado: Lunes, 14 de abril de 2010].

**Tabla 4. Avería Total Compañía y Acumulado a Marzo 2010**

<b>Averías total compañía MARZO de 2010</b>				
<b>GENI</b>	<b>2010</b>	<b>% Ventas</b>	<b>2009</b>	<b>% Ventas</b>
Textil-Hogar	-229,330	-0.28%	-297,327	-0.28%
Entretenimiento	-367,038	-0.38%	-645,048	-0.38%
Frescos	-2,934,298	-2.90%	-2,587,502	-2.90%
Gran Consumo	-1,230,344	-0.39%	-1,155,858	-0.39%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>-4,761,009</b>	<b>-0.80%</b>	<b>-4,685,735</b>	<b>-0.80%</b>
<b>Valores en miles de pesos</b>				

<b>Acumulado GEN a MARZO 2010</b>				
<b>GENI</b>	<b>2010</b>	<b>% Ventas</b>	<b>2009</b>	<b>% Ventas</b>
Textil-Hogar	-899,990	-0.39%	-1,032,473	-0.47%
Entretenimiento	-1,088,783	-0.39%	-1,500,665	-0.60%
Frescos	-7,441,356	-2.71%	-7,038,793	-2.50%
Gran Consumo	-3,487,235	-0.39%	-3,332,444	-0.39%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>-12,917,364</b>	<b>-0.77%</b>	<b>-12,904,375</b>	<b>-0.80%</b>
<b>Valores en miles de pesos.</b>				

**FUENTE: Orlando Vergara (Analista Control Perdidas)**

**Tabla 5. Averías por Formato de Almacén Marzo 2010**

<b>Averías por Marca MAZO 2010</b>				
<b>MARCA</b>	<b>2010</b>	<b>% Ventas</b>	<b>2009</b>	<b>META</b>
ÉXITO	-5,683	-0.47%	-6,363	-0.47%
LEY	-571	-0.70%	-611	-0.70%
POMONAS	-514	-1.24%	-382	-1.24%
CARULLAS	-3,468	-1.37%	-2,793	-1.37%
SURTIMAX	-440	-0.66%	-665	-0.66%
HOME-MART	-48	-0.82%	-105	-0.82%
CEDIS	-1,853	-73.14%	-1,959	-73.14%
OTROS (BAZAR-VIRTUAL)	-341	-406.96%	-27	-406.96%
<b>TOTAL COMPAÑÍA</b>	<b>-12,917</b>	<b>-0.77%</b>	<b>-12,904</b>	<b>-0.77%</b>
<b>Valores en miles de pesos.</b>				

**FUENTE: Orlando Vergara (Analista Control Perdidas)**

- Las averías a Marzo de 2010 ascienden a 12.917 millones el 0.77% de las ventas.
- El incremento con respecto al año anterior es de 0.10%
- **La GEN de mayor crecimiento es Frescos con el 5.72%**
- El distrito que **mas crece es Costa B y POMONAS** con 28.18 % y 34.44 respectivamente. el que más decrece la zona de Bogota (Éxitos) 28.27 %.

Tabla 6. Ranking de Averías Por Almacén

Ranking por Almacén Distrito Oriente				
Almacén	2010	% Ventas	2009	Meta
EXITO LA ROSITA	-124,486	-55.91%	-125.811.519	0.00%
EXITO BARRANCABERMEJA	-96,03	-0.999794733	0	0.00%
EXITO CABECERA	-57,838	-0.646032354	-48,657	0.00%
EXITO CAÑAVERAL	-51,872	-0.558852259	-46,806	0.00%
EXITO CENTRO B/GA.	-27,46	-0.468560664	-29.892.677	0.00%
EXITO ORIENTAL CV	-124,576	-0.986907742	-115,667	0.00%
EXITO AVENIDA QUINTA	-31,802	-0.443630975	-43,294	0.00%
EXITO SAN MATEO CV	-71,397	-0.37782321	-92.689.837	0.00%
LEY DUITAMA	-13,175	-0.531625053	-19,559	0.00%
EXITO SOGAMOSO	-16,505	-0.404938471	-20,235	0.00%
LEY TUNJA	-9,721	-0.232097352	-10,746	0.00%

Valores en miles de pesos

FUENTE: Orlando Vergara (Analista Control Perdidas)

De la tabla anterior se puede resaltar que respecto al índice de Averías: Los almacenes **Éxito Cabecera, Éxito Cañaveral y Éxito Oriental** han incrementado el valor a las Averías respecto al valor del año 2009.

Al observar la disminución en el aporte al valor de averías de los almacenes: **Éxito la Rosita, Éxito Centro, Éxito Av. Quinta, Éxito San Mateo, Éxito Sogamoso, Ley Tunja y Ley Duitama**, podemos deducir que han implementado buenas practicas en el manejo de la mercancía y concientización en el personal para atacar este indicador de Avería.

Es importante resaltar que a diferencia de todos los almacenes **Éxito Barrancabermeja** No presenta valor en el indicador de Averías del 2009, debido a que a finales de este año fue que se inauguro y se abrieron las puertas a ese nuevo mercado.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

Para el **año en curso (2010)**, desde el área de operaciones de la compañía con sede principal en Medellín (Antioquia), se requiere de un trabajo arduo con el tema de las averías ya que de no tomarse estrategias correctivas con el pasar del tiempo esto representaría grandes pérdidas económicas para la compañía. En síntesis lo que se pretende desde el área operativa del Distrito Oriente es que cada uno de los once almacenes que lo componen sean más eficientes y exigentes en sus movimientos diarios para evitar el incremento en pérdidas por mercancía averiada.

El **problema de Averías en los productos** es una debilidad dentro de las operaciones de la compañía, ya que interviene de forma negativa los indicadores y el buen funcionamiento del negocio. Es importante resaltar que las averías pueden presentarse tanto en el almacén (Punto de venta) como tras bambalinas (Bodegas de almacenamiento o recibo de mercancías), y este factor influye directamente en el servicio al cliente el cual está presente en la mega visión de la compañía.

Para realizar un excelente **seguimiento a las averías** de mercancías desde que estas arriban a cada uno de los almacenes se cuenta con las siguientes tres importantes herramientas:

##### 1) Tablas de Vida Útil y Tolerancias en los Productos.

Las Tablas de Vida Útil son un manual de manejo especial que se le da a la mercancía que los proveedores comercializan en los diferentes almacenes. Dicha tabla se realiza con base a la negociación con el proveedor y teniendo en cuenta la vida útil, cadena de fríos y tolerancias de cada producto.

Es importante resaltar que:

- La mercancía que no cumple con los parámetros de las tablas, no se recibe y se debe especificar la causa.
- Es fundamental marcar la mercancía con stickers del día y mes de recibo para permitir posteriormente la correcta rotación.
- La correcta aplicación de las tablas permite a la excelencia operacional el cumplimiento del manejo del **inventario tipo FIFO (Primeras en entrar, primeras en salir)**.
- Cuando un producto está próximo a vencerse la mercancía se devuelve inmediatamente al **CEDI** para que este a su vez la entregue a los respectivos proveedores.

**(Ver Anexo A.)**

## 2) Tabla de Negociación de Averías.

Las tablas de Negociación de Averías como su nombre lo indica nos muestra con que proveedores la compañía a negociado el tema de mercancía averiada, es decir a que proveedor se le devuelve o no la mercancía averiada. Todo esto se debe por que el proveedor acuerda que se le descuenta un porcentaje de la factura de compra y no recibe el reintegro de la mercancía la cual queda a disposición de la compañía.

**(Ver Anexo B.)**

**En conclusión se puede decir que existen las herramientas** (Materiales, mano de obra, Taller de recuperación de mercancías, tablas de vida útil y tolerancias, y tabla de negociación de avería. Finalmente se evidencia **la necesidad de realizar un seguimiento e implementar buenas prácticas** que disminuyan el incremento en el índice de averías de la Sublínea de productos Lácteos y Refrigerados.

## 5. OBJETIVOS

### **Objetivo General**

Analizar, diseñar e implementar estrategias de buenas prácticas para minimizar las averías en la sublínea de productos lácteos y refrigerados en los almacenes de Bucaramanga y su área metropolitana.

### **Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de la forma como se llevan a cabo la identificación y procesos con las averías detectadas en los almacenes.
- Formular estrategias e implementar acciones en pro de la disminución del número de unidades de averías detectadas diariamente.
- Realizar control a los diferentes procesos que se realizan diariamente con la mercancía mediante diarios de campo en cada almacén.
- Implementar diferentes actividades estándar de buenas prácticas con el manejo de la mercancía para evitar las averías en los almacenes.
- Cambiar la conciencia de aquellos empleados y personas (Clientes), que interactúan con los productos para que se les de un buen manejo y no los dañen o averíen.

## 6. MARCO TEORICO

### 6.1 Procedimiento Para el manejo de Averías en los Almacenes.<sup>15</sup>

 <p>Almacenes Exito S.A.</p>	<p><b>PROCEDIMIENTO</b> MANEJO DE AVERÍAS EN ALMACENES</p>	<p>Fecha 14/11/2008 Código P-CA-0023 Versión 6</p>
---	--	--

Este es un macro proceso en la cadena de abastecimiento de cada almacén que desarrolla y ejecuta programas de seguridad y prevención para evitar perdidas. La finalidad de este procedimiento es ingresar al Sistema de Información de la Compañía (SINCO), la información de la mercancía averiada y así definir su destino final.

Inicialmente el proceso consiste en detectar detectar mercancía no apta para la exhibición en la Planta de Venta y/o para la venta al público. Y finalmente se debe Actualizar la información de existencias físicas en el Sistema (Inventario).

#### Normas y Generalidades

<sup>15</sup> Procedimiento Manejo de Averías en Almacenes, [online] Disponible en Internet: <<http://296lda01/Procesos/procesos.nsf/dnvwEnlace/MARL-7JQRWZ?OpenDocument>> [Citado: Lunes, 21 de abril de 2010].



## LA PREMISA DE LA COMPAÑÍA, ES RECUPERAR ANTES DE DAR PÉRDIDA TOTAL.

### 1. DEFINICIONES

**1.1 Avería recuperable:** Son aquellos productos que pueden ser reparados o restablecidos en su apariencia y presentación normal u original, para la venta al público o consumo interno. Esta mercancía normalmente, se presenta como levemente sucia, incompleta o con el empaque deteriorado. **Estos productos No se retiran del sistema como pérdida total.**

**Avería perdida total:** Son aquellos productos que NO pueden ser reparados o restablecidos en su apariencia y/o presentación normal u original para su venta al público. Normalmente, se presentan como rotos, quebrados, vencidos, nones<sup>16</sup>, descompuestos o con contenido inferior al establecido y deben ser retirados del sistema como pérdida total. Esta mercancía se clasifica de acuerdo a su estado, en mercancía aprovechable o inservible.

**1.2.1 Mercancía aprovechable:** Productos que conservan alguna funcionalidad o se encuentran aptos para el consumo humano, por lo que se pueden disponer para la venta al público aprovechamiento interno y donación a entidades de beneficencia.

**1.2.2 Mercancía Inservible:** Productos que NO conservan ninguna funcionalidad o no se encuentran aptos para el consumo, por lo que no se pueden disponer para ninguna instancia de aprovechamiento. Esta mercancía será retirada físicamente del almacén y destinada al relleno sanitario.

### 2. TIPO DE AVERÍAS

**2.1 Avería reconocida por El Proveedor:** Es aquella mercancía que el Proveedor está dispuesto a reconocer o retribuir la pérdida de la avería, mediante el pago de una bonificación por Averías o un Descuento en futuros pagos. El porcentaje de Bonificación, es definido por el Comprador y el Proveedor, mediante un acta de acuerdo, firmada por las partes. Se presentan dos tipos de negociación:

**2.1.1 Avería SIN Devolución al Proveedor:** Es aquella mercancía averiada que se retira en el Sistema como Pérdida Total y que el Proveedor NO recibe, pero está dispuesto a retribuir su pérdida. Esta mercancía, se retira físicamente de la Bodega Auxiliar y la Planta de Ventas, para ser destinada como aprovechamiento interno, donación o destrucción. **ESTE TIPO DE MERCANCÍA NO SE PODRÁ COMERCIALIZAR.**

**2.1.2 Avería CON Devolución al Proveedor:** Es aquella mercancía averiada que NO se retira en el Sistema como Pérdida Total y que el Proveedor recibe, estando dispuesto a retribuir su pérdida, mediante la aceptación del producto en devolución. Este tipo de artículos normalmente, se encuentran próximos al vencimiento o presentan problemas de calidad. Se retiran físicamente de la Bodega Auxiliar y la Planta de Ventas y se envían al Proveedor, mediante una Devolución normal de Mercancía.

---

<sup>16</sup> Nones: Productos que constan de dos unidades y por diferentes motivos se pierde una de las dos unidades, ya sea por trueque de estilo, trueque de talla, hurto, entre otros.

**2.2 Averías de carnes, frutas y verduras:** Son aquellos productos que se encuentran deteriorados en su presentación normal, para la venta al público. Normalmente presentan manchas, rasguños, hendiduras, deformaciones genéticas, exceso o falta de maduración, pudrición o fermentación, ablandamiento o magulladura.

### 3. REPORTE DE AVERÍAS PÉRDIDA TOTAL

#### 3.1 Descripción de Motivos:

- ❖ **CALIDAD MERCANCÍA:** Productos que provienen desde el Proveedor con defectos de fabricación.
- ❖ **ALMACENAMIENTO:** Productos que debido al incorrecto almacenamiento, sufren daños irreparables.
- ❖ **LENTA ROTACIÓN:** Productos que por su lenta rotación, permanecen periodos de tiempo prolongados, en exhibición o almacenamiento, presentando deterioro en su características.
- ❖ **VENCIMIENTO NORMAL:** Productos vencidos o próximos a vencerse. Este tipo de mercancía no es reconocida por el Proveedor.
- ❖ **PRESENTACIÓN Y/O EMPAQUE:** Mercancía que presenta deterioros irreparables en su aspecto y/o empaque.
- ❖ **CLIENTE INTERNO Y/O EXTERNO:** Productos que por excesiva manipulación por parte del Empleado (Cliente Interno) o Consumidor Final (Cliente Externo), presentan signos de detrimento irremediable en sus características.
- ❖ **AVERÍA FRUVER:** Mercancía que no se encuentra en la presentación adecuada para la venta al público, pero se conserva apta para el consumo humano. Este tipo de productos, se destinan como aprovechamiento interno en el almacén o donación a las entidades autorizadas por la Fundación.
- ❖ **RECIBO Y/O TRANSPORTE:** Mercancía que el almacén tiene que asumir como pérdida total, en los casos en que el producto sufre averías en el recibo y/o transporte.
- ❖ **DAÑO TÉCNICO:** Mercancía que se avería a causa de daños en aparatos eléctricos o mecánicos como Neveras, refrigeradores, entre otros.
- ❖ **SINIESTRO:** Mercancía cuyos daños son causados por eventos fortuitos como: incendio, inundación, temblor, terremoto y huracán.

**3.2 Descripción de destinos:** Permiten al Jefe y/o asistente de Negocio, definir el destino correcto de las averías, de acuerdo al estado de las mismas.

- ❖ **REBAJA DE PRECIO EN ALMACÉN:** Comercialización de averías al público, por un precio inferior al definido para la mercancía con calidad y presentación óptima.
- ❖ **INSERVIBLE BASURA:** Productos que por su estado de deterioro o descomposición, no son aptos para ninguna instancia de aprovechamiento y por lo tanto tienen que ser enviados al relleno sanitario.
- ❖ **ENVÍO A OTRA DEPENDENCIA:** Productos que son enviados a otra dependencia sin ningún costo, para facilitar su comercialización.
- ❖ **DONACIÓN:** Productos que después de haber agotado todas las instancias de aprovechamiento, se destinan para el uso o beneficio de las entidades definidas por la Fundación.
- ❖ **APROVECHAMIENTO INTERNO:** Productos que aunque se encuentren

averiados, se pueden aprovechar internamente para abastecer las necesidades del almacén.

#### 4. RESPONSABLES DEL RETIRO DE MERCANCÍA DEL SISTEMA COMO PERDIDA TOTAL

Los únicos encargados del retiro de mercancías del sistema son los Jefe de Gestión Operativa de Almacén (GOA) en los almacenes donde exista la figura y en los almacenes que no, los retiros de mercancía lo realizaran los Asistentes de Negocio. Los retiros de mercancía se realizara de la siguiente manera:

Diariamente va al lugar definido por cada unidad de negocio, como sitio para destinar las averías generadas el día anterior. Verifica el estado en que se encuentra la mercancía, en caso de que se pueda recuperar, la separa para entregarla al taller de Juaco. Si la mercancía no es recuperable, realiza la separación de los productos alimentos de los no alimentos, la retira como perdida total a través del sistema indicando el motivo respectivo y generando el reporte.

#### Flujo grama de Actividades y Comentarios a las Actividades

(Ver Anexo C.)

#### 6.2 Políticas Para el Retiro Diario de Averías<sup>17</sup>

	<b>POLÍTICA</b> RETIRO DIARIO DE AVERÍAS	<b>Fecha</b> 16/09/2005 <b>Código</b> L-CA-0003 <b>Versión</b> 1
---	---	--

Este es un proceso en la cadena de abastecimiento que permite el control de inventarios mediante el desarrollo y ejecución de programas de seguridad y prevención para evitar perdidas. La finalidad del proceso es manejar una buena calidad en el dato de inventario de mercancía en cada almacén.

#### Contenido

<sup>17</sup> Política Retiro de Averías, [online] Disponible en Internet: <<http://296lda01/Procesos/procesos.nsf/dnvwEnlace/MARL-6FYLN3?OpenDocument>> [Citado: Lunes, 21 de abril de 2010].

1. **El retiro diario de las averías** que se puedan presentar en el almacén, es responsabilidad directa de los Jefes de Negocio, Supervisores y Asistentes Comerciales.
2. La **No contabilización oportuna de las averías**, afecta considerablemente los indicadores de gestión de cada uno de los almacenes y especialmente los consolidados que se envían a la dirección de la compañía, para tomar **DECISIONES** sobre manejo de inventarios.
3. No se puede acumular mercancía averiada en un mes cualquiera, para ser retirada al mes siguiente y mucho menos acumularlas para retirarlas al año siguiente.
4. El Gerente y los responsables operativos de almacenes, son los encargados de velar por el cumplimiento de ésta política.
5. Cuando se realicen entregas de Cargos (Jefes de negocio, Supervisores y asistentes Comerciales), se debe hacer entrega de la documentación soporte del retiro de averías, hasta la fecha de entrega del cargo.
6. El no cumplimiento de esta política, acarreará sanciones disciplinarias a quién la infrinja.

### 6.3 Procedimiento Para Donación de Averías Perdida Total en Almacenes. <sup>18</sup>

 <p>Almacenes Exito S.A.</p>	<p><b>PROCEDIMIENTO</b>  <b>DONACIÓN DE AVERÍAS PERDIDA</b>  <b>TOTAL EN ALMACENES</b></p>	<p><b>Fecha</b> 02/09/2006  <b>Código</b> P-CA-0025  <b>Versión</b> 2</p>
---	--	---

Este es un macro procesos de la cadena de abastecimiento que permite un mejor control del inventario. Este proceso permite desarrollar y ejecutar programas de seguridad y prevención para evitar pérdidas. La finalidad del proceso es dar a conocer las políticas definidas por la compañía, para efectuar el proceso de donación de averías a la Fundación Éxito.

#### Normas y Generalidades

<sup>18</sup> Procedimiento Donación de Averías Perdida Total en Almacenes, [online] Disponible en Internet: <<http://296lda01/Procesos/procesos.nsf/dnvwEnlace/MARL-6H6H3Z?OpenDocument>> [Citado: Lunes, 21 de abril de 2010].

**DONACIÓN:**

Productos que aunque no pueden ser recuperados o restablecidos en su presentación original para ser comercializados, conservan alguna funcionalidad para ser donados a entidades de beneficencia y carácter social.

**DONACIÓN DE AVERÍAS:**

Labor que realiza la Organización a través de La Fundación Éxito, de conceder mercancía con ligeras averías a entidades reconocidas por su carácter social, como parte de sus objetivos de beneficio hacia la comunidad. La mercancía entregada en donación por el almacén, corresponde a productos que aunque presentan deterioro en su presentación para ser exhibidos en el punto de venta, continúan siendo aptos para su uso o consumo humano (no presentan signos de descomposición), una vez se hayan agotado todas las instancias de aprovechamiento, es decir, el producto no es recuperable

**ENTIDADES A LAS QUE SE ENTREGA LA DONACIÓN DE AVERÍAS**

La Fundación EXITO, es quien determina las instituciones a las que se otorgan las donaciones, de acuerdo a la verificación de las características de la Entidad, que le permiten garantizar el adecuado destino de las mercancías.

**Las entregas de donaciones, se realizan de acuerdo a la localidad y tipo de mercancía, de la siguiente manera:****Mercado (Frescos y Gran consumo)**

Corresponde generalmente a productos averiados de las sublíneas de fruver (Frutas-Verduras), secciones especiales (panadería, repostería, charcutería, comidas preparadas), huevos y aseo, quedando totalmente excluidos las carnes, pollos y pescados. Estos productos tienen un espacio físico asignado en la bodega auxiliar y en las cavas de congelación, donde estarán claramente identificados como averías. Deben permanecer separados en canastillas, aislados y no mezclados con la mercancía apta para la venta.

Las entidades beneficiadas, se acercarán diariamente en la mañana a la dependencia que les corresponde, para efectuar la recogida de las averías. La donación es entregada a las Instituciones, en cajas de cartón, nunca en canastillas de la Compañía.

**Mercancía (Hogar, entretenimiento y textiles):**

Mercancía que no es posible comercializar en los almacenes, pero que es aprovechable aún. Estos productos serán entregados a La Fundación Éxito.

El almacén envía a la Fundación vía correo electrónico, la relación de todo lo entregado en donación, se debe adicionar el dato de la mercancía contenida en cada estiba. Por ejemplo estiba 1 y su inventario. Para el caso de los electrodomésticos, debe especificarse en la relación, el tipo de avería que tiene el artículo y si funciona o no.

## Flujo grama de Actividades y Comentarios a las Actividades

(Ver Anexo D.)

### 6.4 Procedimiento Para el Cobro de Averías y Faltantes a Transportadores.<sup>19</sup>

 Almacenes Exito S.A.	<b>PROCEDIMIENTO COBRO DE AVERÍAS Y FALTANTES A TRANSPORTADORES</b>	<b>Fecha</b> 12/05/2006 <b>Código</b> P-CA-0047 <b>Versión</b> 6
---	---	--

Este es un macro proceso de la cadena de abastecimiento que consiste en la distribución de las mercancías y administración de la logística en el transporte. La finalidad de este proceso es realizar el cobro de las averías y/o faltantes ocasionadas durante el proceso de transporte de mercancía por las empresas transportadoras.

#### Normas y Generalidades

##### Definiciones

**Representante del Transportador:** Funcionario del Operador de Transporte presente durante las operaciones de cargue y recibo de mercancía, a demás es el responsable por la calidad y cantidad durante su custodia y transporte. Normalmente es el Conductor del vehículo.

##### Características en el transporte:

1. El transporte de mercancías se realiza después de asegurar óptimas condiciones en la estructura y conformación de las estibas.
2. El Transportador debe verificar el estado de la mercancía antes del cargue, vetando razonablemente aquellas que considere pueden tener riesgo de averiarse.
3. Cuando la avería y/o faltante es inferior a **\$ 5'000.000** se realiza cobro directo al Transportador con cruce de cuentas; si el valor es superior, se considera siniestro y por lo tanto se seguirá el procedimiento diseñado para tal fin.
4. La dependencia que recibe la mercancía es responsable de verificar la

<sup>19</sup> Procedimiento Cobro de Averías y Faltantes a Transportadores, [online] Disponible en Internet: <http://296lda01/Procesos/procesos.nsf/dnvwEnlace/AMOO-6PAMAL?OpenDocument> > [Citado: Lunes, 21 de abril de 2010].

- calidad y cantidad de unidades de carga e informar oportunamente a la dependencia de origen las novedades de averías y faltantes detectadas. Esta operación debe ser realizada en presencia del Representante del Transportador.
5. El cobro de averías y faltantes solo se hará por situaciones claramente y directamente atribuibles al Transportador, tales como: Deficiente manipulación de la mercancía durante el cargue o el descargue, mal arrume de las mercancía dentro del camión, deterioros por calor, frío o humedad, daños por fricción constante con la carrocería o paredes del furgón, No se incluyen averías ocasionadas por vencimiento.
  6. Toda novedad presentada deberá ser registrada por la dependencia de destino en la Orden de Transporte y el Manifiesto de Carga correspondiente al viaje donde se ocasionó la avería o faltante con la respectiva firma del Representante del Transportador como constancia de aceptación del hecho.
  7. La mercancía averiada se envía físicamente al CEDI siempre que sea posible en el mismo vehículo en que llegó, cuando ello no origine contaminación o riesgo para los demás productos (p.e. Roturas en empaques de bolsas con contenidos líquidos, huevos, vidrios, espejos, entre otros).
  8. Si el Almacén va a retornar la mercancía al Centro de Distribución (CEDI) o Plataforma en el mismo vehículo, señalará visualmente los contenedores (estibas, cajas, canastillas, etc.) para evitar confusiones en el destino.
  9. Al día siguiente de haber gravado la avería en el sistema, se solicita la carta de novedades para notificar al Transportador los detalles de la mercancía averiada y/o faltante.
  10. El cobro de las averías y/o faltantes se realiza teniendo en cuenta el costo de la mercancía averiada o faltante, afectado por el 10% por concepto de los gastos incurridos en la compañía (lucro cesante), de acuerdo con las condiciones previamente estipuladas en la negociación con el Transportador.

## Flujo grama de Actividades y Comentarios a las Actividades

(Ver Anexo E.)

## 7. ACTIVIDADES A DESARROLLAR

El desarrollo de este plan de trabajo en “**Primera Fase**” se basará en la identificación y la observación directa de los indicadores y del proceso en la cadena de abastecimiento, el cual consiste en la distribución de las mercancías y administración

de la logística en el transporte dentro de cada almacén de Bucaramanga y su área metropolitana. Este proceso permite desarrollar y ejecutar programas de seguridad y prevención para evitar pérdidas y mejorar el manejo en los inventarios.

Posteriormente se realizarán una serie de actividades dentro de lo que llamaremos “**Segunda Fase**”, la cual comienza con el diagnóstico del proceso y seguimiento de las falencias encontradas. Para ello contaremos con la revisión de los siguientes indicadores los cuales permitirán encontrar estrategias e implementar acciones que mejoren los procesos:

- **Informe Diario de Averías:**  
Permite conocer el valor total de las averías al costo y realizar un seguimiento a las unidades de mercancía que se descargan diariamente en cada almacén.
- **Informe Diario de Recuperación de Mercancías:**  
Permite realizar un seguimiento a la gestión de cada uno de los almacenes que se preocupan por recuperar diariamente mercancía averiada en cada Unidad Estratégica de Negocio (UEN), como lo es FRUVER (Frutas-Verduras), juguetería, ferretería, papelería y hogar.
- **Promesa de Servicio de los Almacenes:**  
Permite medir la calidad con que los productos arriban al punto de recibo de mercancías de cada almacén, es decir que facilita el seguimiento a los productos más críticos para la avería por fecha de vencimiento, entre otras causas. Estos productos pertenecen a la categoría de lácteos, carnes frías, refrigerados y panadería industrial, y que deben cumplir con una serie de tolerancias en la temperatura de almacenaje.
- **Presupuesto Mensual de Averías:**  
Permite establecer una relación entre el movimiento de averías mensual de cada almacén y el presupuesto establecido por la compañía.
- **Charlas Con el Jefe de Sección (Productos de Gran Consumo):**  
Esta es una de las actividades mas importantes, pues quien mejor que los jefes de sección que manejan día a día las novedades que se presentan con productos averías para retroalimentar las acciones de mejora en los procesos.
- **Agenda Semanal:**  
Esta actividad incluye todos los demás informes realizados semanalmente y las actividades inherentes al proceso de aprendizaje y formación como futuro ingeniero industrial. También se incluyen actividades programadas por el jefe inmediato que es el Administrador de Operaciones del Distrito (AOD) y que fortalecen el desarrollo del este proyecto de grado.



## 7.1 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL “Primera Fase”

### 7.1.1 Identificación De La Sublínea De Productos Crítica En AVERÍAS

#### 7.1.1.1 Identificación General

Durante los cuatro primeros meses del presente año (2010), se ha realizado un seguimiento a los indicadores de Averías de cada uno de los almacenes de Bucaramanga y su área metropolitana, dichos indicadores los proporciona la compañía por medio del portal de Internet SINEMAX y facilitan la identificación de los focos de productos que mas aportan al indicador de las Averías.

Es importante resaltar que aunque existen los informes diarios de Averías y el presupuesto mensual que la compañía estipula para cada uno de los almacenes, en la mayoría de ocasiones este indicador se dispara y aumenta la participación de Averías incluso estando por encima de lo presupuestado por la compañía.

A continuación se muestra la tabla con el seguimiento de los meses de enero, febrero, marzo y abril de cada uno de los almacenes, y su respectivo aporte en \$ Averías al Costo y % Averías al Costo/ Ventas sin IVA.

**Tabla 7. SEGUIMIENTO A LAS AVERIAS 2010**

DEPENDENCIAS	SEGUIMIENTO A LAS AVERIAS 2010								TOTAL \$ Averías al costo por DEPEND.
	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		
	\$ Averías al Costo	% Averías al Costo/ Vtas sin IVA	\$ Averías al Costo	% Averías al Costo/ Vtas sin IVA	\$ Averías al Costo	% Averías al Costo/ Vtas sin IVA	\$ Averías al Costo	% Averías al Costo/ Vtas sin IVA	
71 ÉXITO LA ROSITA	\$ 50.277.358	0,68%	\$ 44.336.645	0,65%	\$ 44.586.133	0,55%	\$ 39.152.990	0,65%	\$ 139.200.136
319 ÉXITO CABECERA	\$ 28.687.861	1,00%	\$ 15.812.037	0,58%	\$ 20.433.483	0,60%	\$ 17.274.377	0,65%	\$ 64.933.381
320 ÉXITO CAÑAVERAL	\$ 20.925.515	0,71%	\$ 15.761.884	0,55%	\$ 22.872.194	0,66%	\$ 18.275.697	0,66%	\$ 59.559.593
322 ÉXITO CENTRO	\$ 15.397.533	0,80%	\$ 6.494.985	0,37%	\$ 13.032.941	0,59%	\$ 11.999.697	0,74%	\$ 34.925.459
352 ÉXITO ORIENTAL	\$ 40.940.863	1,00%	\$ 36.824.611	0,92%	\$ 52.222.430	1,15%	\$ 43.038.112	1,17%	\$ 129.987.904
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>\$ 192.538.751</b>		<b>\$ 149.040.894</b>		<b>\$ 184.846.658</b>		<b>\$ 168.201.519</b>		<b>\$ 526.426.303</b>

FUENTE: (Autor)

Como se puede observar en la anterior tabla (Tabla 7), el dinero que mensualmente se descarga en cada uno de los almacenes por concepto de averías es muy alto, lo cual sumado al aporte de todos los almacenes del distrito oriente, del distrito de Medellín, del distrito costa, y de todos los distritos del país es una suma de dinero muy alta que se pierde no solo mensual, si no anualmente. Con esta cifra se podrían construir muchos más almacenes y generar mucho empleo en cada una de las regiones del país.

En la tabla 7 se puede observar que los cinco almacenes de Bucaramanga aportan en lo que va corrido del el año 2010 al **\$ Averías al Costo** una cifra de **\$ 526.426.303**.

Para poder analizar cual es el almacén más representativo al indicador de averías se deben categorizar en dos grupos los cinco almacenes; puesto que existe una gran diferencia en la estructura física y el inventario de cada almacén. Lo cual se ve reflejado en el flujo de ventas diarias.

Teniendo en cuenta lo anterior, en el primer grupo entrarían los Hiper almacenes: Éxito la Rosita y Éxito Oriental. Grupo en el cual el que mayor aporte realizó al **\$ Averías al Costo** en los meses de enero y febrero fue Éxito la Rosita con \$ 50.277.358 y \$ 44.336.645 respectivamente. Éxito Oriental fue el más representativo en los meses de marzo y abril con \$ 52.222.430 y \$ 43.038.112 respectivamente.

En el segundo grupo entrarían los tres almacenes vecinos: Éxito Cabecera, Éxito Cañaveral y Éxito Centro. Grupo en el cual el que mayor aporte realizó al **\$ Averías al Costo** en los meses de enero y febrero fue Éxito Cabecera con \$ 28.687.861 y \$ 15.812.037 respectivamente. Éxito Cañaveral fue el más representativo en los meses de marzo y abril con \$ 22.872.194 y \$ 18.275.697 respectivamente.

#### **7.1.1.2 Identificación Al Detalle**

Para definir la sublínea más crítica en la cual se trabajará en los cinco almacenes, es necesario ver los indicadores y estadísticas de averías a nivel detallado y así definir: primero el grupo de productos mas averiados, segundo los proveedores que los distribuyen y la marca, tercero el tipo de negociación que la comercial tiene con dichos proveedores y finalmente el manejo de la distribución, almacenamiento y exhibición en el punto de venta que se le da a cada grupo de productos.

Basados en el movimiento mensual de las ventas, rotación y tiempo de vida útil de los productos que se comercializan en las Almacenes Éxito S.A. se le realizó un seguimiento al grupo estratégico de Productos de Gran Consumo (PGC), para observar cual es el más representativo en las ventas. Tal y como se muestra de la tabla 8 a la tabla 10:

**Tabla 8. Participación en Ventas por Sublínea de Cada Almacén Enero**

Dirección	Sublínea	71		319		320		322		352	
		EXITO BUCARAMANGA		EXITO CABECERA		EXITO CANAVERAL FLORIDA B		EXITO CENTRO		EXITO ORIENTAL	
		\$ Ventas sin IVA	% Participación en Vtas	\$ Ventas sin IVA	% Participación en Vtas	\$ Ventas sin IVA	% Participación en Vtas	\$ Ventas sin IVA	% Participación en Vtas	\$ Ventas sin IVA	% Participación en Vtas
GRAN CONSUMO	59 PASABOCAS	37.884.547	1,43%	22.572.429	1,54%	23.016.155	1,61%	11.796.058	1,12%	27.968.458	1,57%
	63 BEBIDAS NO ALCOHOLICAS	100.658.203	3,80%	62.281.878	4,24%	61.703.288	4,33%	33.126.923	3,13%	86.554.365	4,87%
	64 COSMETICOS	61.356.987	2,31%	45.606.653	3,10%	43.154.131	3,03%	22.943.963	2,17%	35.446.904	1,99%
	67 PAPELES Y DESECHABLES	227.758.012	8,59%	112.844.796	7,68%	116.638.043	8,18%	113.732.822	10,76%	141.999.026	7,99%
	69 VIVERES 2	155.939.815	5,88%	70.720.958	4,81%	74.147.333	5,20%	49.751.090	4,71%	100.598.169	5,66%
	71 CONGELADOS	38.897.060	1,47%	24.682.396	1,68%	24.141.605	1,69%	7.650.954	0,72%	30.774.983	1,73%
	80 CARNES FRIAS	113.852.328	4,30%	65.363.995	4,45%	67.467.000	4,73%	34.008.713	3,22%	89.793.762	5,05%
	81 PANADERIA INDUSTRIAL Y DULCES	54.207.879	2,05%	42.779.719	2,91%	39.406.460	2,76%	24.032.149	2,27%	46.710.903	2,63%
	83 LACTEOS Y REFRIGERADOS	325.690.119	12,29%	205.465.083	13,99%	187.761.650	13,16%	100.836.334	9,54%	262.281.731	14,75%
	90 GRANOS	151.549.454	5,72%	60.390.450	4,11%	81.149.034	5,69%	57.977.964	5,48%	87.245.211	4,91%
	91 FARMACIA	84.757.661	3,20%	64.578.368	4,40%	56.472.618	3,96%	13.186.579	1,25%	65.106.040	3,66%
	92 VIVERES 1	243.240.922	9,18%	130.967.935	8,91%	120.904.225	8,48%	78.814.388	7,46%	157.139.946	8,84%
	93 GALLETERIA Y CONFITERIA.	97.709.368	3,69%	67.257.067	4,58%	55.096.288	3,86%	46.726.469	4,42%	63.935.101	3,60%
	94 RANCHO	113.151.762	4,27%	63.179.088	4,30%	53.464.086	3,75%	25.600.056	2,42%	74.977.781	4,22%
	95 VINOS, LICORES Y CIGARRILLOS	76.945.582	2,90%	61.715.174	4,20%	53.058.167	3,72%	16.545.328	1,57%	59.454.026	3,34%
	96 ASEO PERSONAL 1	197.519.440	7,45%	99.573.801	6,78%	105.101.189	7,37%	148.903.634	14,08%	112.177.642	6,31%
	97 LIMPIEZA HOGAR	302.465.059	11,41%	140.494.995	9,56%	139.161.944	9,75%	119.643.551	11,32%	190.325.477	10,71%
	98 ASEO PERSONAL 2	266.839.235	10,07%	128.692.271	8,76%	124.732.672	8,74%	151.914.102	14,37%	145.395.126	8,18%
<b>TOTALES</b>		<b>2.650.423.43</b>	<b>2</b>	<b>1.469.167.056</b>		<b>1.426.575.88</b>	<b>7</b>	<b>1.057.191.07</b>	<b>8</b>	<b>1.777.884.65</b>	<b>1</b>

FUENTE: (Autor)

**Tabla 9. Participación en Ventas por Sublínea de Cada Almacén Febrero**

Dirección	Sublínea	71		319		320		322		352	
		EXITO BUCARAMANGA		EXITO CABECERA		EXITO CANAVERAL FLORIDA B		EXITO CENTRO		EXITO ORIENTAL BUCARAMANGA CV	
		\$ Ventas sin iva	% Participación en Vtas	\$ Ventas sin iva	% Participación en Vtas	\$ Ventas sin iva	% Participación en Vtas	\$ Ventas sin iva	% Participación en Vtas	\$ Ventas sin iva	% Participación en Vtas
GRAN CONSUMO	59 PASABOCAS	39.311.548	1,46%	23.289.640	1,60%	23.209.217	1,59%	14.180.353	1,34%	30.277.750	1,70%
	63 BEBIDAS NO ALCOHOLICAS	101.590.456	3,78%	61.509.568	4,22%	60.302.685	4,14%	38.303.073	3,63%	85.028.609	4,78%
	64 COSMETICOS	69.332.191	2,58%	47.361.408	3,25%	47.786.279	3,28%	23.559.784	2,23%	47.351.303	2,66%
	67 PAPELES Y DESECHABLES	260.350.781	9,69%	120.353.076	8,25%	131.544.628	9,04%	119.461.114	11,31%	157.822.182	8,87%
	69 VIVERES 2	152.389.871	5,67%	72.406.000	4,96%	75.360.451	5,18%	50.515.096	4,78%	104.401.901	5,87%
	71 CONGELADOS	35.339.907	1,32%	23.993.760	1,64%	21.048.650	1,45%	6.814.719	0,64%	28.732.618	1,61%
	80 CARNES FRIAS	115.431.334	4,30%	66.936.666	4,59%	71.214.583	4,89%	35.808.189	3,39%	86.837.641	4,88%
	81 PANADERIA INDUSTRIAL Y DULCES	53.643.341	2,00%	40.651.210	2,79%	39.531.697	2,72%	24.142.363	2,28%	45.883.448	2,58%
	83 LACTEOS Y REFRIGERADOS	330.457.290	12,30%	204.946.799	14,04%	192.063.511	13,19%	95.412.077	9,03%	251.638.974	14,14%
	90 GRANOS	154.888.485	5,77%	58.567.812	4,01%	75.905.966	5,21%	56.830.573	5,38%	81.641.678	4,59%
	91 FARMACIA	72.523.001	2,70%	56.937.042	3,90%	50.644.791	3,48%	10.766.216	1,02%	57.260.041	3,22%
	92 VIVERES 1	230.842.886	8,59%	128.358.228	8,80%	127.473.190	8,76%	74.959.417	7,09%	156.161.329	8,78%
	93 GALLETERIA Y CONFITERIA.	95.451.447	3,55%	67.740.243	4,64%	54.589.246	3,75%	46.396.513	4,39%	65.049.339	3,66%
	94 RANCHO	124.601.671	4,64%	69.063.205	4,73%	60.954.083	4,19%	31.472.452	2,98%	83.229.348	4,68%
	95 VINOS, LICORES Y CIGARRILLOS	70.210.318	2,61%	51.075.166	3,50%	43.064.303	2,96%	17.855.936	1,69%	50.313.515	2,83%
	96 ASEO PERSONAL 1	209.062.043	7,78%	106.326.929	7,29%	115.214.309	7,91%	153.232.069	14,50%	118.350.029	6,65%
97 LIMPIEZA HOGAR	327.086.346	12,18%	139.342.568	9,55%	144.497.598	9,93%	118.642.656	11,23%	197.690.247	11,11%	
98 ASEO PERSONAL 2	243.391.227	9,06%	120.405.190	8,25%	121.455.074	8,34%	138.240.028	13,08%	131.715.190	7,40%	

FUENTE: (Autor)

**Tabla 10. Participación en Ventas por Sublínea de Cada Almacén Marzo**

Dirección	Sublínea	71		319		320		322		352	
		EXITO BUCARAMANGA		EXITO CABECERA		EXITO CANAVERAL FLORIDA B		EXITO CENTRO		EXITO ORIENTAL BUCARAMANGA CV	
		\$ Ventas sin iva	% Participación en Vtas	\$ Ventas sin iva	% Participación en Vtas	\$ Ventas sin iva	% Participación en Vtas	\$ Ventas sin iva	% Participación en Vtas	\$ Ventas sin iva	% Participación en Vtas
GRAN CONSUMO	59 PASABOCAS	46.229.835	1,45%	27.372.900	1,50%	26.247.820	1,49%	13.878.304	1,03%	33.277.838	1,61%
	63 BEBIDAS NO ALCOHOLICAS	119.692.178	3,76%	75.173.821	4,11%	75.448.486	4,27%	48.755.805	3,63%	98.633.304	4,77%
	64 COSMETICOS	71.615.158	2,25%	62.382.636	3,41%	53.903.098	3,05%	27.542.646	2,05%	45.080.383	2,18%
	67 PAPELES Y DESECHABLES	307.143.099	9,65%	153.658.957	8,41%	155.051.598	8,78%	171.818.782	12,79%	171.105.215	8,28%
	69 VIVERES 2	179.493.459	5,64%	88.656.670	4,85%	88.481.988	5,01%	60.734.861	4,52%	115.026.554	5,56%
	71 CONGELADOS	47.696.944	1,50%	30.043.845	1,64%	26.091.064	1,48%	7.757.507	0,58%	35.831.362	1,73%
	80 CARNES FRIAS	136.047.404	4,28%	75.793.659	4,15%	77.800.466	4,41%	39.792.054	2,96%	98.261.810	4,75%
	81 PANADERIA INDUSTRIAL Y DULCES	65.382.996	2,05%	48.878.843	2,68%	47.833.072	2,71%	27.751.144	2,07%	51.633.991	2,50%
	83 LACTEOS Y REFRIGERADOS	377.964.043	11,88%	242.343.859	13,26%	225.827.004	12,79%	107.835.811	8,03%	296.770.450	14,35%
	90 GRANOS	180.491.935	5,67%	76.240.209	4,17%	96.100.709	5,44%	69.546.951	5,18%	102.089.808	4,94%
	91 FARMACIA	92.507.516	2,91%	70.807.010	3,88%	66.596.114	3,77%	13.287.432	0,99%	69.978.730	3,38%
	92 VIVERES 1	273.111.277	8,58%	159.382.418	8,72%	146.358.295	8,29%	89.383.974	6,65%	181.819.506	8,79%
	93 GALLETERIA Y CONFITERIA.	123.226.519	3,87%	88.656.056	4,85%	71.620.877	4,06%	62.164.962	4,63%	78.633.380	3,80%
	94 RANCHO	166.737.894	5,24%	94.369.277	5,17%	81.774.104	4,63%	52.648.837	3,92%	107.625.664	5,21%
	95 VINOS, LICORES Y CIGARRILLOS	86.251.912	2,71%	64.172.049	3,51%	59.033.272	3,34%	21.877.061	1,63%	70.959.163	3,43%
	96 ASEO PERSONAL 1	237.953.239	7,48%	135.538.078	7,42%	134.139.154	7,60%	191.430.091	14,25%	132.434.314	6,41%
	97 LIMPIEZA HOGAR	374.118.271	11,76%	180.443.432	9,88%	179.607.887	10,17%	158.267.709	11,78%	225.336.973	10,90%
98 ASEO PERSONAL 2	296.701.055	9,32%	153.114.553	8,38%	153.479.054	8,69%	178.716.881	13,31%	153.149.513	7,41%	
<b>TOTALES</b>		<b>3.182.364.734</b>		<b>1.827.028.272</b>		<b>1.765.394.062</b>		<b>1.343.190.814</b>		<b>2.067.647.958</b>	

FUENTE: (Autor)

En las Tablas 8, 9 Y 10, permiten identificar que la Sublínea a la cual el área de operaciones le quiere trabajar en el presente año para minimizar la participación en el indicador de averías, es “**Lácteos y Refrigerados**” la cual se encuentra subrayada con color (amarillo claro), y la cual representa la mayor participación a las ventas en cada uno de los tres primeros meses del año y en cada uno de los cinco almacenes objeto de estudio.

Teniendo en cuenta que ya se ha definió la Sublínea de mayor participación en ventas, posteriormente se realiza el seguimiento a las averías presentes en la Sublínea de “**Lácteos y Refrigerados**” en cada uno de los cinco almacenes. Los resultados del seguimiento durante los meses de enero febrero y marzo se presentan en la tabla 11:

**Tabla 11. Seguimiento al Indicador de Averías Sublínea de Lácteos y Refrigerados**

DEPENDENCIAS		83 LACTEOS Y REFRIGERADOS					
		ENERO		FEBRERO		MARZO	
		\$ Averías al Costo	% Averías al Costo/ Vtas sin IVA	\$ Averías al Costo	% Averías al Costo/ Vtas sin IVA	\$ Averías al Costo	% Averías al Costo/ Vtas sin IVA
71	ÉXITO LA ROSITA	-\$ 1.462.549	-0,45%	-\$ 1.657.596	-0,50%	-\$ 1.583.147	-0,42%
319	ÉXITO CABECERA	-\$ 434.897	-0,21%	-\$ 822.897	-0,40%	-\$ 841.572	-0,35%
320	ÉXITO CAÑAVERAL	-\$ 1.061.899	-0,57%	-\$ 1.585.257	-0,83%	-\$ 1.702.872	-0,75%
322	ÉXITO CENTRO	-\$ 997.215	-0,99%	-\$ 805.945	-0,84%	-\$ 1.416.891	-1,31%
352	ÉXITO ORIENTAL	-\$ 1.502.978	-0,57%	-\$ 1.655.746	-0,66%	-\$ 1.406.901	-0,47%

FUENTE: (Autor)

Se puede observar en la tabla 11, el almacén Hiper que presenta mayor averías para la Sublínea de Lácteos y Refrigerados es **Éxito la Rosita** con un **\$ Averías al Costo** de \$ 1.462.549, \$ 1.657.596 y \$ 1.583.147 en los meses de enero, febrero y marzo respectivamente.

Dentro de los almacenes Éxito vecinos el que mayor representación tiene en averías para la Sublínea de Lácteos y Refrigerados es **Éxito Cañaveral** con un **\$ Averías al Costo** de \$ 1.061.899, \$ 1.585.257 y \$ 1.702.872 en los meses de enero, febrero y marzo respectivamente.

### 7.1.2 Seguimiento a los Casos Presentes de Averías en Cada Almacén

El seguimiento fotográfico realizado a la Sublínea de Lácteos y Refrigerados en cada almacén se llevo a cabo el día jueves 13 de mayo de 2010 en horas de la mañana, ya que a primera hora se descargan del sistema todos los productos averiados por diferentes causas como por ejemplo: calidad, rotación, vencimiento, entre otras.

Éxito la Rosita:

Figura 12. Productos Lácteos Averiados



En esta imagen se pueden observar bolsas de leche y alpinitos que se revientan y generan averías.

Figura 13. Productos Averiados Por Vencimiento



En la imagen de la izquierda se puede observar productos carnicos, arepas, yugours y bolsas de leche que se averían por fecha de vencimiento en el punto de venta.

**Figura 14. Productos Refrigerados**



En la parte izquierda de la imagen se observan los productos refrigerados como quesos, helados, yucas y papas francesas averiadas por vencimiento. En la imagen de la derecha se puede observar un paquete de papas francesas averiado por el cliente externo en el punto de venta.

**Éxito Cabecera:**

**Figura 15. Productos Lácteos Averiados**



En la parte izquierda de la imagen se observan bolsas de leche y leche tetrapack averiada tanto por los clientes externos como por los internos. En la imagen de la derecha se puede observar un paquete de alpinitos y arepas averiadas por fecha de vencimiento.



**Figura 16. Producto Averiado Por Mal Almacenamiento**



En la anterior imagen se puede observar un tarro de yogour averiado en la bodega por el descuido del empleado.

**Figura 17. Productos Averizados Por Vencimiento**



En la anterior imagen se puede observar producto averizados por fecha de vencimiento como: bolsas de yogour, alpinitos, yogour en vaso (Regeneris y Fitnessse) y Bonyourt.

**Éxito Cañaverl:**

**Figura 18. Producto Averiado en Exhibición**



En la imagen de la izquierda se puede observar una cuajada averiada por el mal manejo del cliente en el punto de venta.

**Figura 19. Productos Averiadados Por Vencimiento**



En la anterior imagen se puede observar productos averiadados por fecha de vencimiento como: bolsas de leche marca propia, arepas Doña Arepa y bandejas de arepa Paiza.

**Figura 20. Producto Averiado en Exhibición**



En la imagen anterior se puede observar una promoción de vasos de yogurt averiada por el mal manejo del cliente en el punto de venta.

Éxito Centro:

Figura 21. Productos Averiadados Por Vencimiento



En la imagen anterior se puede observar varios productos de la marca FRESKA LECHE averiadados por fecha de vencimiento y mal almacenamiento en el manejo por parte del empleado. Los documentos que se observan en la imagen son las actas de devolución al proveedor o actas de destrucción.

Figura 22. Producto Averiado y Hurtado



En la imagen anterior se puede observar varios productos averiadados por los clientes en el punto de venta y/o consumidos a medias y/o hurtado algunas de sus partes o empaques.

Éxito Oriental:

**Figura 23. Productos Averiaados Por Vencimiento**



En la imagen anterior se puede observar varios productos averiaados por fecha de vencimiento como: arepas Doña Paisa, yogurt en tarro, mantequilla, queso para untar y queso parmesano. Los documentos que se observan en la imagen son las actas de devolución al proveedor o actas de

**Figura 24. Producto Averiado en la Exhibición**



En la anterior imagen se puede observar varios productos averiaados en el punto de venta por la mala manipulación de los clientes.

**Figura 25. Producto Averiado y Hurtado**



En la imagen anterior se puede observar varios productos averiaados por los clientes en el punto de venta y/o consumidos a medias y/o hurtado algunas de sus partes o empaques.

## 7.2 Diagnóstico del Problema

Una vez identificada la Sublínea 83 Lácteos y Refrigerados objeto de estudio se procedió a realizar la primera visita formal en cada uno de los cinco almacenes de Bucaramanga y su área metropolitana para interactuar con el jefe de sección y conocer los productos mas averiados de esta sublínea y las causas por las cuales se pierden diariamente tantas unidades de productos, que al final representan perdidas económicas ya bien sea para la compañía como para los proveedores. En la presente tabla podemos observar las principales causas de averías que registran los productos lácteos y refrigerados en cada almacén:

**Tabla 12.** Principales Causas de Averías

Principales Causa de Averías	
1	CALIDAD
3	LENTA ROTACIÓN
4	VENCIMIENTO
5	PRESENTACIÓN Y/O EMPAQUE
6	CLIENTE INTERNO/EXTERNO

**Fuente: Autor**

Dentro de este proceso y análisis de la situación actual dentro de cada almacén con el tema de las averías se concluyó que la principal falencia es la falta de conciencia por parte de los empleados al evadir u omitir los procesos de control y rotación en el inventario día a día. Además se identificó que cada almacén trata de llevar sus procesos en contra de la avería independientemente de los demás, es decir que no existe un proceso estándar contra la lucha de las averías y muchas de las buenas prácticas caducan y no se vuelven a retomar.

Es importante resaltar que por medio de la observación directa se identificaron errores dentro de los procesos de rotación de inventario como lo son:

- Detección de mercancía averiada en las neveras del punto de venta por manipulación del cliente externo. Se evidencia el ejemplo de un yogurt pequeño que trae en su parte inferior un muñequito, a este producto los niños le rompen el empaque para extraerlo dicha promoción. También se observo bolsas de leche que las explotan por mala manipulación lo cual genera regueros y mala imagen dentro del punto de venta.
- Mercancía averiada en la bodega por cliente interno. Esto se evidencia cuando por mala manipulación de los empleados se rompen o averían los productos, es decir que cuando abren cajas o el embalaje de algunos productos y con el bisturí cortan el empaque de presentación de los productos o cuando por golpes dañan el producto.
- Detección de producto vencido en el punto de venta. Esta es una causa grave dentro de la promesa de servicio de productos frescos que la compañía le quiere ofrecer a sus clientes, ya que de encontrarse un producto próximo a vencer en las neveras del punto de venta; el cliente tiene derecho a llevarse dos productos por el precio de uno. Este caso se presenta por la mala revisión de los empleados encargados de la sección.

**Figura 26.** Promesa de Servicio de Producto Fresco



**Fuente:** Autor

- Detección de productos vencidos en las bodegas o cavas de refrigeración. Este caso se presenta por la falta de compromiso y conciencia de los empleados que se encargan del surtido y almacenamiento de los productos en su etapa de almacenamiento. El ejemplo más diciente se presenta cuando se esta surtiendo el producto y se toma lo que se encuentra a la mano o en la primer canastilla que se ve; esto provoca que en las demás canastillas se quede producto cuyo ciclo de vida se hace mas corto.
- Infestación del producto. Este caso se presenta cuando dentro de un mismo empaque, caja o bolsas vienen varios productos y uno de estos se revienta o se daña, lo cual causa malos olores y contaminación de los envases que si pueden estar en buen estado.
- Consumo de animales o roedores. Este caso se evidencio en productos como arepas, salchichas y salchichones, los cuales son muy propensos a ser comidos por roedores que suelen habitar dentro de las bodegas de almacenamiento.
- Perdida de cadena de fríos. Este caso se presento en una ocasión que se dañó la nevera de lácteos y toco recoger inmediatamente el producto, pero el caso mas puntual fue la avería de varias pizzas por perdida de la cadena de frío.

## 8. IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS

### 8.1 Mejoras Propuestas

A partir del diagnóstico preliminar y el seguimiento a los errores o malas prácticas hacia el manejo de los productos lácteos y refrigerados se establece las siguientes propuestas:

- Revisar que la documentación de cada almacén referente al tema del manejo de la rotación de mercancías este actualizada y en un lugar visible, para que todo el personal incluido los jefes de sección, gerentes y subgerentes la tengan a su plena disposición. Esto quiere decir que todos los documentos de: Vida útil de los productos, Proveedores negociados y promesa de servicio en el recibo deben estar exhibidos en cada mural (corcho) y en cada entrada de las neveras de refrigeración.
- Implementar un “check list de excelencia operacional o cronograma de actividades”, las cuales se realizarán en cada almacén para identificar las buenas prácticas y los procedimientos que se encuentran fuera de los lineamientos de la compañía.
- Realizar periódicamente visitas a los almacenes en las horas de la mañana para evaluar el cumplimiento en la rotación de los productos lácteos y refrigerados, para lo cual se debe tomar aleatoriamente cada día un producto del punto de venta, comprobando que la fecha de vencimiento de este sea inferior a la del mismo producto que se encuentre en la bodega o cavas.
- Implementación de sticker marcados para el majo de las fechas de vencimiento y rotación de los productos cada día de la semana. Estos stickers deberán ir en la cara menor de las canastillas de forma centrada.
- Los almacenes deben adquirir el compromiso de revisar diariamente toda la sección de lácteos y refrigerados en las horas de la noche (6:30 PM), para identificar posibles averías y productos próximos a vencer para enviarlos posteriormente a devolución.
- Realizar barridos o dos tomas de Juaco al mes en las neveras del punto de venta y en las cavas de refrigeración para identificar vencimiento, averías y marcación de todos los productos.
- Hacer un seguimiento continuo de la marcación con los stickers a cada una de las canastillas de los productos que deberán estar marcados respectivamente con la fecha de llegada del producto y fecha de vencimiento.
- Recibir en el correo todas las actividades realizadas en cada uno de los almacenes en pro de la disminución de la merma y la avería en cada uno de los almacenes.

- Replicar las buenas prácticas que se generan en cada almacén, para estandarizarlas en todo el Distrito Oriente.
- Realizar cuadros de seguimiento mensual a los indicadores de averías que permitan obtener un resultado positivo o negativo con la implementación de las buenas prácticas de este proyecto, y a su vez evaluar la labor de cada almacén.

## 8.2 Propuestas Implementadas

En primer lugar se documentó y revisó que cada bodega (Cavas), de los cinco almacenes objeto de estudio tuvieran en sus carteleras y actualizada la documentación de: tablas de vida útil y tolerancias de los productos, Proveedores negociados, promesa de servicio y carteles informativos. Estos procedimientos son de alta importancia en las operaciones diarias de cada almacén, a continuación se muestra la imagen de los resultados obtenidos:

**Figura 27.** Marcación Standard de Cavas de Almacenamiento.



Fuente: Autor

**Imagen de la Izquierda.** Se observa la marcación con el nombre de las personas encargadas directamente de mantener el orden y los registros de la cava.

**Imagen del Centro.** Se observa la marcación de la forma correcta en que se debe almacenar la mercancía en la cava y se recuerda mirar la perfecta rotación de las fechas de vencimiento.

**Imagen de la Derecha.** Se observa los letreros de las indicaciones para ingresar a la cava donde se aclara el ingreso de solo personal autorizado y con la indumentaria necesaria para aguantar una temperatura entre 0° y 4°. También se encuentran exhibidos los documentos de: tablas de vida útil y tolerancias de los productos, y tabla de Proveedores negociados.



Posteriormente se realizó una visita a cada almacén, donde se compartió con el subgerente y/o jefe de sección a cerca de los procedimientos y buenas prácticas que cada almacén ha implementado durante varios años y que hoy en día se han dejado de aplicar en su mayoría por excelencia operacional u otras causas.

Se realizó bimensualmente la visita de acompañamiento a la mayoría de los almacenes de Bucaramanga y su área metropolitana para la aplicación y evaluación de “**La Bodega Ganadora**”, el cual es un programa de prevención de la compañía para controlar la merma y la avería. En estas visitas cada almacén recibe la visita de la comitiva de otro almacén el cual evalúan 72 aspectos importantes en la operación, pero para la evolución de este trabajo se enfatizó en los siguientes numerales:

- 25 Mercancía almacenada con vecindades de mercancía contaminada en cavas.
- 27 Observar que los termómetros de los cuartos fríos estén en perfectas condiciones y que se realice diariamente el control de la temperatura.
- 28 Verificar que no exista arrumes de mercancía cerca de los ventiladores difusores de las cavas, que exista un espacio suficiente entre los arrumes y las paredes de las cavas para una mejor circulación del aire. Y finalmente que no halla mercancía dentro de las cavas en estibas de madera.
- 29 Verificación que exista dentro de las cavas un lugar definido temporalmente para almacenar averías y degustaciones.
- 32 Evaluación de la rotación de los productos, para lo cual se debe tomar un producto del punto de venta y comparar que su fecha de vencimiento sea menor a la del mismo producto almacenado en bodega o cavas.
- 43 Evaluar si en la zona de preselección de mercancía averiada se esta seleccionando adecuadamente la mercancía que es pérdida total. A demás si se registra oportunamente y se tramita rápidamente el destino final de la mercancía (Donación, venta en almacén nivelador y relleno sanitario).
- 47 Evaluar que los productos de degustación estén debidamente marcados y diferenciados en las cavas.
- 48 Verificación en la preservación de la cadena de fríos, además de que se conserven normas de higiene y manipulación de alimentos.

De la excelente aplicación y continuo compromiso por parte de todos los almacenes al aplicar los ítems anteriormente nombrados se puede lograr un mejor orden y manipulación de los productos dentro y fuera de las cavas de almacenamiento, lo cual garantiza la disminución en la merma y la avería en los productos lácteos y refrigerados.

**Figura 28.** Programa de Evaluación de Bodega Ganadora.



Fuente: Grupo Éxito S.A.

**Tabla 13.** Programación de Visitas de Bodega Ganadora.

		PERIODOS DE EVALUACIÓN 2010		
Almacén Que Visita	Almacén Visitado	1° Evaluación Febrero	2° Evaluación Abril	3° Evaluación Junio
Éxito la Rosita	Éxito Cañaveral	Feb-08	Abr-07	Jun-02
Éxito Cabecera	Éxito Oriental	Feb-09	Abr-08	Jun-03
Éxito Cañaveral	Éxito la Rosita	Feb-10	Abr-09	Jun-04
Éxito Centro	Éxito Cabecera	Feb-11	Abr-12	Jun-08
Éxito Oriental	Éxito Centro	Feb-12	Abr-13	Jun-09
		4° Evaluación Agosto	5° Evaluación Octubre	6° Evaluación Noviembre
Éxito la Rosita	Éxito Cañaveral	Ago-04	Sep-27	Nov-16
Éxito Cabecera	Éxito Oriental	Ago-05	Sep-28	Nov-17
Éxito Cañaveral	Éxito la Rosita	Ago-06	Sep-29	Nov-18
Éxito Centro	Éxito Cabecera	Ago-09	Sep-30	Nov-19
Éxito Oriental	Éxito Centro	Ago-10	Oct-01	Nov-22

**Fuente:** Autor

A principios de marzo y teniendo en cuenta la primer evaluación de bodega ganadora de febrero, se comenzó a trabajar con Gabriel Camacho (Analista de Operaciones del Distrito), en la forma en que se quería trabajar o la idea que se quería implementar en cada uno de los almacenes y que sería de vital importancia en este proyecto para mostrar las mejoras en el proceso y la disminución de las averías en la sublínea de productos lácteos y refrigerados.

Teniendo en cuenta las propuestas implementadas hasta la fecha y los resultados que se querían obtener se planteo la primera idea importante, la cual se propuso en el comité de averías a mediados de marzo y se implemento de inmediato. La idea se llamo **“Marcación con Stickers de Colores”**, consistía en marcar la bodega tanto externa como internamente con una regleta de colores la cual permitía identificar el día en que llegaba la mercancía al almacén y facilitaba la rotación, de la siguiente manera: **lunes =amarillo; martes =azul; miércoles =rojo; jueves =verde; viernes =gris; sábado =blanco y domingo =naranja**. A continuación se muestra la marcación con stickers de colores que se implemento en cada uno de los almacenes de Bucaramanga y su área metropolitana:

**Figura 29.** Marcación Con Reglas de Stickers de Colores





Fuente: Autor

A finales de abril se visitó cada almacén para evaluar la evolución de la propuesta de stickers de colores y se encontraron unos resultados no muy positivos, ya que se presentaron las siguientes novedades:

- Los jefes de sección manifestaban que la idea era muy buena que por los requerimientos de excelencia operacional en cuanto al numero de empleados, se hacia muy difícil tener marcadas las canastillas de los productos al 100%.
- El orden en las cavas incremento pero la rotación de los productos no era la mejor debido a que aun siendo miércoles se encontraban canastillas marcadas con el color de sticker del lunes.
- Los empleados de la sublínea de lácteos y refrigerados manifestaban que este proceso en algunas ocasiones creó discordias entre ellos y los jefes, por que estos últimos exigían sacar los productos por el color del sticker pero en algunos casos era imposible, puesto que el punto de venta estaba sin espacio.
- Los encargados del almacenamiento del producto manifestaron que era difícil manejar lo de los stickers de colores puesto que en algunos casos los productos de las canastillas no tenían la misma fecha de vencimiento.
- Otra novedad que se presento era que el producto que se recibía el miércoles tenía menor fecha de vencimiento que el que se recibía el día lunes de la misma semana, y esto rompía con la regla de rotación de vida útil.

Mientras se estudiaba la forma de como corregir y mejorar la marcación con los sticker de colores, se realizó la **segunda evaluación de “La Bodega Ganadora”**, realizada en el mes de abril según el cronograma programado por el Analista de las Operaciones del Distrito AOD en los almacenes de la regional. Esta segunda visita presento un mejor panorama respecto de la primera visita, ya que se habían tomado estrategias en cada almacén que mejoraban notablemente las operaciones y las exhibiciones de los productos tanto dentro, como fuera de la bodega. Los resultados obtenidos en los productos lácteos y refrigerados se pueden apreciar a continuación:

**Figura 30.** Antes de la Segunda Visita de Bodega Ganadora



**Fuente:** Autor

**Imagen de la Izquierda.** Se observa la mercancía mal arrumada por fuera de la cava y perdiendo cadena de frío.

**Imagen de la Derecha.** Se observa mercancía mal arrumada por dentro de la cava y sin arreglar en el escabiladero. Además se observa un gato o zorra de carga dentro de la cava, lo cual NO esta permitido.



**Fuente:** Autor

**Imagen de la Izquierda.** Se observa la mercancía amontonada dentro de la cava y obstruyendo el paso, lo cual dificulta la movilidad dentro de la cava. Además se observa un carro del punto de venta, lo cual NO es permitido.

**Imagen de la Derecha.** Se observa mantequillas por fuera de la cava perdiendo cadena de frío, lo cual es un error grande para la alteración del producto.

**Figura 31.** Después de la Segunda Visita de Bodega Ganadora



**Fuente:** Autor

**Imagen de la Izquierda.** Se observa una gran mejora en el almacenamiento de la mercancía en el escabiladero dentro de la cava.

**Imagen de la Derecha.** Se observa un excelente marcado de las zonas dentro de las cavas, espacios libres de mercancías y el escabiladero relativamente lleno.



**Fuente:** Autor

**Imagen de la Izquierda.** Se observa un mejor arrume en las estibas que provisionalmente se ponen dentro de la cava con la mercancía que llega.

**Imagen de la Derecha.** Se observa un muy buen almacenamiento de productos lácteos dentro de las canastillas, además se observan los pasillos libres de mercancías y un buen aseo dentro de la cava.



**Imagen de la Izquierda.** Se observa una excelente práctica de almacenamiento en los escabiladeros dentro de la cava, ya que se encuentra la mercancía en las canastillas adecuadas para el almacenamiento de productos lácteos.

**Imagen de la Derecha.** Se observa una excelente marcación en el escabiladero con la clase y marca del producto.

Para el mes de mayo se presentó por lineamiento de la compañía el lanzamiento de la campaña “**JUACO POTTER**” la cual consistía en generar conciencia en los empleados para disminuir la merma y la avería. Esta campaña se llevó a cabo en horas del medio día donde la gran mayoría del personal tuvo participación activa en el evento. A continuación se presentan las fotos de las campañas más representativas en Éxito la Rosita y Éxito Oriental:

**Figura 32. Juaco Potter en Éxito la Rosita (Mayo 28 de 2010)**



*Este 28 de Mayo llegó a nuestro Almacén Juaco Potter y con él llegaron un grupo de magos que lucharan contra la merma y la avería.*

**Fuente: Éxito la Rosita**

**Figura 33. Compromisos Firmados en Éxito la Rosita**



**Fuente: Éxito la Rosita**

*Juaco Potter llegó con un mensaje a nuestro Almacén, el cual se represento dando a conocer los 10 mandamientos, además se dio una pócima mágica de manera simbólica y se firmo el acta de compromiso por cada una de las Gen (Grupo Estratégico de Negocio).*

**Figura 34. Cuerpo Administrativo y Operativo de Éxito la Rosita**



**Fuente: Éxito la Rosita**

*Todo el grupo administrativo participo en este evento demostrando el compromiso por reducir la merma en nuestro Almacén, Se realizo una presentación acerca de los 10 mandamientos y el significado de cada uno de ellos.*

**Figura 35. Pócima Simbólica en Éxito la Rosita**



**Fuente: Éxito la Rosita**

*Se preparo la pócima de manera simbólica la cual todos bebimos en señal de compromiso para reducir la merma.*

Figura 36. Juaco Potter en Éxito Oriental (Mayo 24 de 2010)



Fuente: Éxito Oriental

Figura 37. Compromisos Firmados en Éxito Oriental



Fuente: Éxito Oriental

*Cada área realizó una presentación a Juaco Potter. Los magos presentaron sus hechizos para disminuir la merma.*

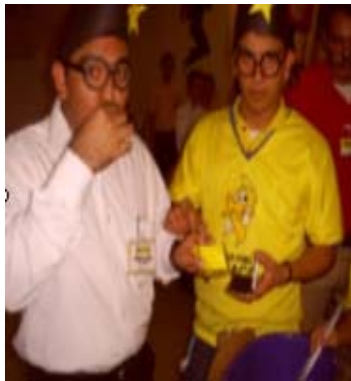


**Figura 38. Cuerpo Administrativo y Operativo de Éxito Oriental**



Fuente: Éxito Oriental

**Figura 39. Pócima Simbólica en Éxito Oriental**



*Juaco Potter mágicamente convirtió la vacuna en un brebaje el cual preparo con un polvo mágico para cambiarnos la actitud, este brebaje encantado quitara el hechizo de la merma en cada uno de nosotros.*

Fuente: Éxito Oriental

Luego del evento de “Juaco Potter” se realizaron dos de las grandes ideas propuestas en este proyecto de grado para disminuir el indicador de averías en los almacenes de Bucaramanga y su área metropolitana. Todo esto se realizó con el apoyo de los jefes de sección y el compromiso de todos los empleados de las diferentes áreas del almacén.

### **1) Propuesta de Tomas de Juaco Quincenales.**

Estas tomas de Juaco consisten básicamente en organizar quincenalmente una brigada de personas del mismo almacén para revisar minuciosamente las neveras del punto de venta y las cavas de almacenamiento. Este proceso en algunos almacenes se realizó una sola vez al mes debido a la disponibilidad de personal y a al cronograma de actividades autónomas de cada almacén, ya que el personal se tiene que distribuir en todas las secciones y tareas diarias de todos los productos que se venden y comercializan en Almacenes EXITO S.A.

A continuación se muestran como ejemplo principal de las tomas de Juaco la realizada en Éxito Oriental las primeras semanas del mes de junio, además de los logros obtenidos por la brigada del almacén, los resultados obtenidos son muy positivos:

**Figura 40.** Toma de JUACO Éxito Oriental en Lácteos y Refrigerados (Junio 2)



**Fuente:** Autor

- El día miércoles 2 de junio realizamos una TOMA CON JUACO POTTER y sus magos aliados para disminuir la MERMA.
- Encontrándose aproximadamente 7 unidades de averías por un valor aproximado de 27.490 pesos.

**Figura 41.** Toma de JUACO Éxito Oriental en Lácteos y Refrigerados (Junio 9)



**Fuente:** Autor

- El día 9 de junio se realizó una toma de JUACO POTTER en la sección de carnes frías punto de venta y cava.
- En la toma se encontró: M/Cía. Vencida, con pérdida de vacío, Averiada y sin fecha.
- El resultado fue: Averías por \$17.140, en 5 unidades. DE MARGARINAS Y CHORIZO MRACA PROPIA.
- Se encontró M/Cía. SIN FECHA DE VENCIMIENTO por \$25.430 en 9 unidades. de QUESOS.
- Se encontró M/Cía. Vencida por \$27.450 en 14 unidades. DE AREPAS, QUESOS Y SACHICHAS.

## 2) Implementación de Sticker en las canastillas para mejorar la rotación de los productos.

La implementación de esta nueva estrategia hace parte de la evolución que se presentó a la aplicación de los stickers de colores implementada a mediados de marzo. Este nuevo sticker permite tener un mejor registro de la mercancía dentro de cada canastilla almacenada en la cava de refrigeración respecto de la fecha de vencimiento del producto y la fecha en que se debe sacar para devolución. La fabricación de este nuevo Sticker es igual de fácil y económico que la del Sticker de colores.

A continuación se muestran el formato del Sticker y las imágenes del proceso de marcación que realiza el encargado del almacenamiento y rotación de productos de la cava de Éxito la Rosita:

**Tabla 14.** Programación de Visitas de Bodega Ganadora.

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO:		
Yogourt ALPINA		
FECHA DE VENCIMIENTO		
DÍA	MES	AÑO
10	07	2010
FECHA DE DEVOLUCIÓN		
DÍA	MES	AÑO
03	07	2010

Fuente: Autor

En la tabla 14, se observa el ejemplo del yogourt ALPINA que se recibe del proveedor y que llega al almacén con fecha de vencimiento de 10 de julio de 2010, entonces como la gran mayoría de los productos lácteos se devuelven con siete (7) días antes del vencimiento se marca la fecha en que se debe sacar el producto de las cavas y del punto de venta, el cual para este ejemplo sería el día 7 de julio de 2010. Este proceso permite tener una excelente rotación de los productos. Orden en el escabiladero donde se almacena la mercancía en la cava y finalmente una gran disminución en la cantidad de mercancía averiada de la Sublínea de lácteos y refrigerados, la cual es nuestro gran objetivo en este proyecto de grado.

**Figura 42.** Procedimiento de Marcación de Canastillas en la Cava.



Fuente: Autor

En la anterior imagen (Figura 42), se observa el acompañamiento que se realizó por parte del practicante de operaciones del distrito oriente (Erwin Vesga), en el proceso de marcación e implementación del nuevo sticker como prueba piloto en los almacenes objeto de estudio. Finalmente se puede garantizar que de la implementación de forma continua de esta nueva y sencilla estrategia se podrán obtener resultados positivos en cuanto a la disminución del indicador de averías en cada almacén de Bucaramanga y su área metropolitana.

Finalmente para combatir el tema de inseguridad en cuanto al consumo de alimentos y las averías provocadas por los clientes externos al darle un mal manejo a los productos, se reforzó la campaña de información que se venía trabajando desde hace tiempo con el área de servicio al cliente y el área de seguridad. Esta campaña consiste en repetir varias veces al día por medio del altavoz en el punto de venta el siguiente mensaje: **“Apreciado cliente le sugerimos no consumir alimentos sin antes haber sido cancelados. Gracias por su atención”**. Este mensaje crea conciencia en los clientes que están consumiendo productos sin cancelarlos, lo cual evita el incremento de los hurtos y productos consumidos sin pagar dentro del punto de venta. Este mensaje se replica una o dos veces al día, pero los fines de semana se incrementa la frecuencia.

### 8.3 Evaluación de Resultados de la Implementación

Tabla 15. Indicador de Averías en Lácteos y Refrigerados 2009

	Ene-09		Feb-09		Mar-09		Abr-09		May-09		Jun-09	
	\$ Averías al Costo	% Avería al costo/ Vtas sin IVA	\$ Averías al Costo	% Avería al costo/ Vtas sin IVA	\$ Averías al Costo	% Avería al costo/ Vtas sin IVA	\$ Averías al Costo	% Avería al costo/ Vtas sin IVA	\$ Averías al Costo	% Avería al costo/ Vtas sin IVA	\$ Averías al Costo	% Avería al costo/ Vtas sin IVA
Éxito la Rosita	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Éxito Cabecera	1.059.140	-0,37%	1.583.557	-0,56%	-600.090	-0,17%	-744.856	-0,24%	-963.022	-0,29%	-627.687	-0,20%
Éxito Cañaveral	-706.853	-0,35%	-336.035	-0,17%	-646.710	-0,29%	-731.361	-0,35%	-629.304	-0,29%	-723.313	-0,36%
Éxito Centro	-816.845	-0,50%	1.285.932	-0,79%	1.773.939	<b>-0,91%</b>	1.317.470	-0,72%	1.340.478	-0,70%	1.769.721	<b>-1,01%</b>
Éxito Oriental	1.322.631	<b>-1,57%</b>	-716.083	<b>-0,81%</b>	-615.043	-0,58%	1.105.209	<b>-1,17%</b>	-930.273	<b>-0,89%</b>	-486.790	-0,50%
	-711.029	-0,34%	1.099.336	-0,53%	-833.088	-0,34%	1.121.122	-0,48%	1.406.331	-0,57%	1.661.738	-0,71%

Fuente: Autor

La anterior tabla 15 con el indicador de las averías para el 2009, es el punto de referencia para medir los resultados de la gestión realizada a partir del mes de marzo de 2010, cuando se implementaron algunas estrategias las cuales mejorarían la rotación de la mercancía (vencimientos) y permitirían un mejor desempeño de los empleados con la prevención de las averías de los productos lácteos y refrigerados en cada uno de los cinco almacenes de Bucaramanga y su área metropolitana.

En la anterior tabla 15 de los primeros seis meses del año 2009, se puede observar que el almacén más representativo en las averías en los meses de **enero, febrero, abril y mayo fue Éxito Centro al registrar un 1.57%, un 0.81%, un 1.17% y un 0.89% respectivamente** en el valor de las averías al costo, sobre el valor de las ventas sin IVA registrada en la Sublínea de productos lácteos y refrigerados.

Para los meses restantes de **marzo y junio de 2009** el almacén más representativo en las averías fue **Éxito Cañaveral al registrar un 0.91% y un 1.01% respectivamente** en el valor de las averías al costo, sobre el valor de las ventas sin IVA registrada en la Sublínea de productos lácteos y refrigerados.

**Tabla 16. Indicador de Averías en Lácteos y Refrigerados 2010**

	Ene-10		Feb-10		Mar-10		Abr-10		May-10		Jun-10	
	\$ Averías al Costo	% Avería al costo/ Vtas sin IVA	\$ Averías al Costo	% Avería al costo/ Vtas sin IVA	\$ Averías al Costo	% Avería al costo/ Vtas sin IVA	\$ Averías al Costo	% Avería al costo/ Vtas sin IVA	\$ Averías al Costo	% Avería al costo/ Vtas sin IVA	\$ Averías al Costo	% Avería al costo/ Vtas sin IVA
Éxito la Rosita	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Éxito Cabecera	1.462.549	-0,45%	1.657.596	-0,50%	1.583.147	-0,42%	1.055.306	-0,32%	1.234.814	-0,33%	1.209.098	-0,34%
Éxito Cañaverál	-434.897	-0,21%	-822.897	-0,40%	-841.572	-0,35%	-723.177	-0,33%	-943.657	-0,41%	1.089.613	-0,49%
Éxito Centro	1.061.899	-0,57%	1.585.257	-0,83%	1.702.872	-0,75%	1.335.764	-0,64%	1.102.326	-0,50%	1.144.228	-0,53%
Éxito Oriental	-997.215	<b>-0,99%</b>	-805.945	<b>-0,84%</b>	1.416.891	<b>-1,31%</b>	1.000.036	<b>-1,02%</b>	1.198.292	<b>-1,10%</b>	1.376.488	<b>-1,29%</b>
	1.502.978	-0,57%	1.655.746	-0,66%	1.406.901	-0,47%	1.732.074	-0,61%	1.747.799	-0,59%	2.564.482	-0,93%

**Fuente: Autor**

La anterior tabla 16 con el indicador de las averías para el 2010, representa los resultados de la ejecución de este trabajo de grado dentro de los cinco principales almacenes Éxito de Bucaramanga y su área metropolitana. Estos resultados en la mayoría de casos se mantuvieron y en otros se logro el objetivo propuesto, el cual era disminuir las averías de la sublínea de productos lácteos y refrigerados en cada almacén Éxito. Es importante aclarar que aunque los resultados de las averías para el 2009 Vs. Las averías para el 2010 son menores en algunos casos; esto no representa el No alcance del objetivo propuesto, ya que para el año 2010 el porcentaje de participación en ventas de cada almacén presentó un aumento significativo respecto a las ventas del año 2009.

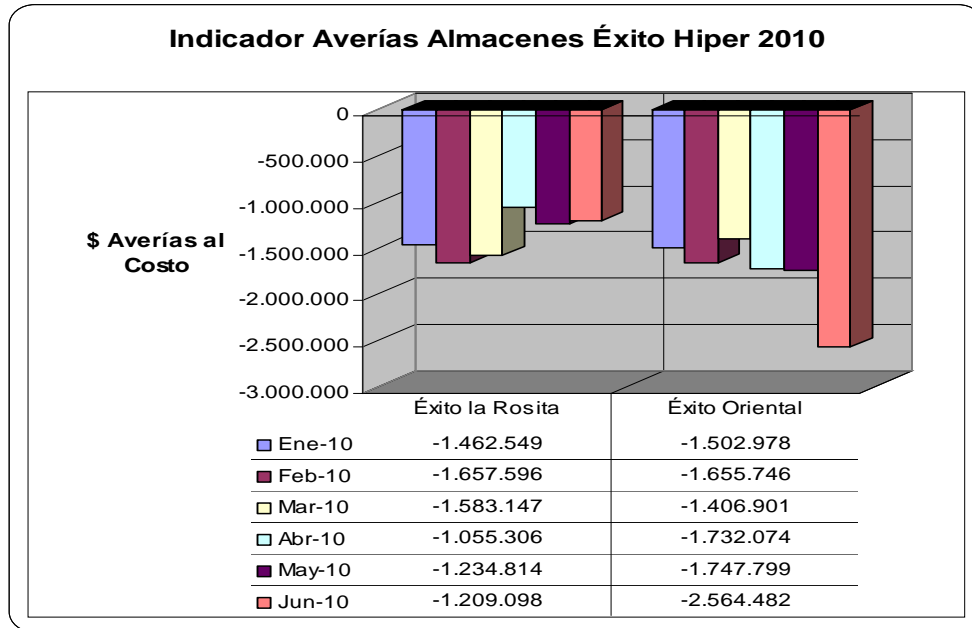
En la anterior tabla 16 de los primeros seis meses del año 2010, se puede observar que el almacén más crítico o representativo en las averías dentro de los cinco almacenes Éxito de Bucaramanga en los meses de **enero, febrero, marzo, abril, mayo y junio fue Éxito Centro al registrar un 0.99%, un 0.84%, un 1.31%, un 1.02%, un 1.1% y un 1.29% respectivamente** en el valor de las averías al costo, sobre el valor de las ventas sin IVA registrada en la Sublínea de productos lácteos y refrigerados.

Es importante aclarar que aunque **Éxito Centro** fue el almacén más crítico en averías; para los meses de enero, febrero y abril los **resultados son muy positivos**, pues en **enero** presenta una disminución en las averías al costo al pasar de \$1.322.631 en el 2009 a \$997.215 en el 2010; en el mes de **febrero** la variación no es tan significativa lo cual quiere decir que hubo un sostenimiento al pasar de \$716.083 en el 2009 a \$805.945 en el 2010; finalmente en el mes de **abril** presenta una disminución en las averías al costo al pasar de \$1.105.209 en el 2009 a \$1.000.036 en el 2010.

Teniendo en cuenta el desarrollo de las actividades realizadas he implementadas en cada uno de los cinco almacenes objeto de estudio y los resultados mostrados en la anterior tabla (Tabla 16), se puede resaltar que el mes de abril fue el más sobresalientes en cuanto al cumplimiento del objetivo propuesto, ya que de los cinco almacenes los siguientes tres: Éxito Cabecera, Éxito Cañaveral y Éxito Centro; No solo disminuyeron sus indicadores de averías respecto del año anterior, si no también implementaron adecuadamente cada una de las dos estrategias propuestas a mediados de marzo las cuales consistían en: La evaluación de la bodega ganadora y la implementación de los Stickers de colores.

Para un mejor análisis de los resultados y una mejor observación de la evolución mes a mes de cada almacén en los indicadores de averías de la sublínea de lácteos y refrigerados durante los seis primeros meses de 2010, a continuación se muestra el comportamiento de cada almacén en las graficas 1 hasta la 4:

**Grafica 1. Indicador de Averías Almacenes Éxito Hiper 2010**

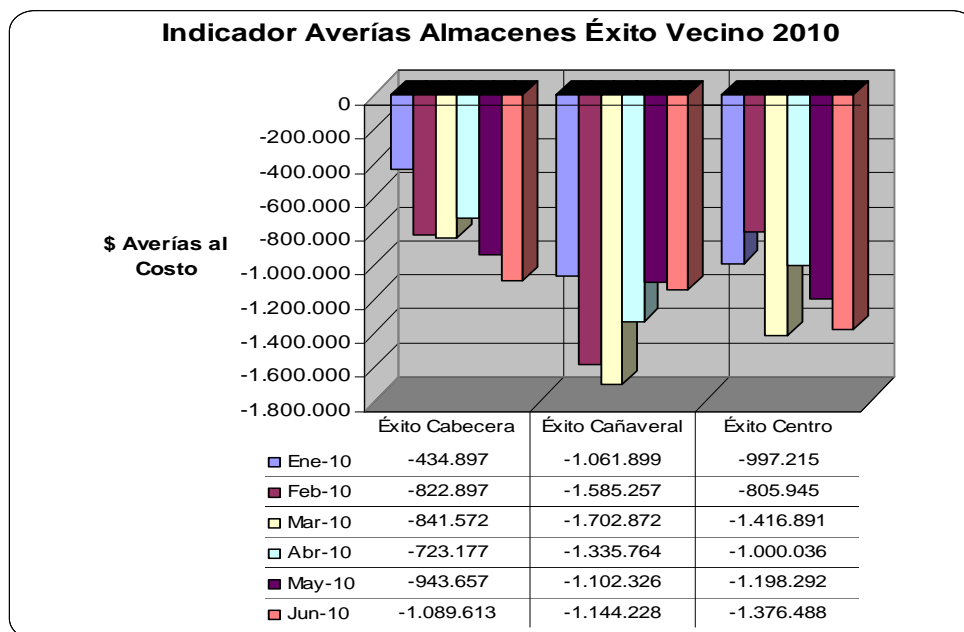


**Fuente: Autor**

En la grafica 1, se puede observar que de los dos almacenes Hiper con que cuenta la ciudad de Bucaramanga el que mejor comportamiento obtuvo al disminuir el \$ de las averías al costo fue Éxito la Rosita, al cual hay que reconocer su trabajo en equipo y el interés en la aplicación de cada una de las estrategias para disminuir las cantidades de productos averiados de la sublínea de productos lácteos y refrigerados. Es importante aclarar que por el formato Hiper de estos dos almacenes en los eventos de febrero “el quincenazo del ahorro” y en junio “la mega prima”, sus stocks de inventarios aumentan de tal forma que el control de productos averiados es más difícil.

De otra forma se evidencia que a pesar del compromiso y buen trabajo en contra de la merma y la avería que realiza día a día Éxito Oriental, No se cumple con el objetivo principal, ya que se observa en la grafica 1 que la tendencia en el aporte a las averías crece negativamente. Este comportamiento hace necesario realizar un seguimiento al manejo de la sublínea de productos lácteos y refrigerados en este almacén.

**Grafica 2. Indicador de Averías Almacenes Éxito Vecino 2010**

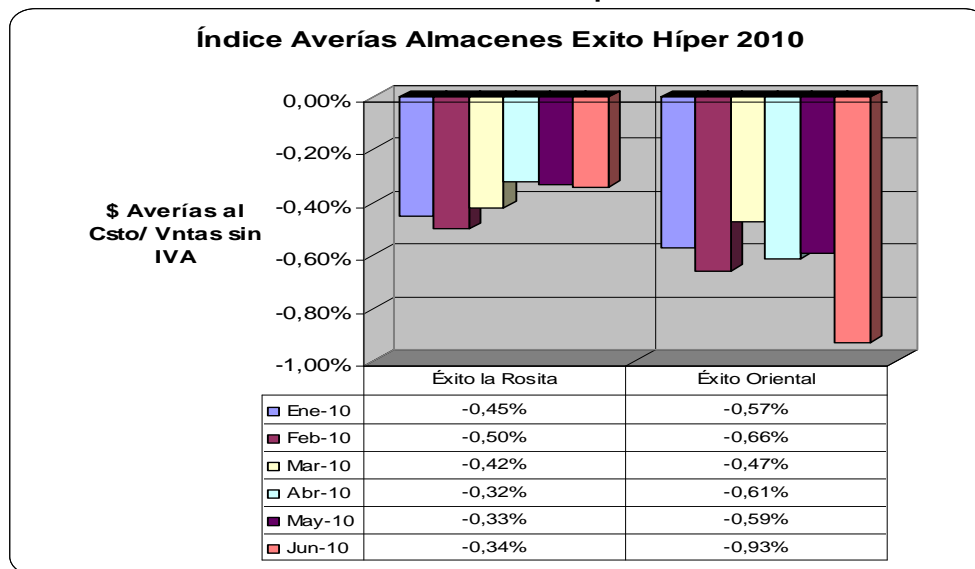


**Fuente: Autor**

En la grafica 2, se puede observar que el almacén que mayor aportó \$ de averías al costo fue Éxito Cañaveral, pero de esta dependencia se resalta que a comparación de las cifras del 2009, mejoro notablemente y el comportamiento que tubo en la grafica obedece a un excelente y continuo trabajo con la implementación de estrategias para disminuir la cantidad de productos averiados.

Para los almacenes Éxito Cabecera y Éxito Centro se evidencia en la grafica 2 una desmejora al presentar en los meses de abril, mayo y junio un incremento en el aporte del \$ de averías al costo.

**Grafica 3. Índice de Averías Almacenes Éxito Híper 2010**



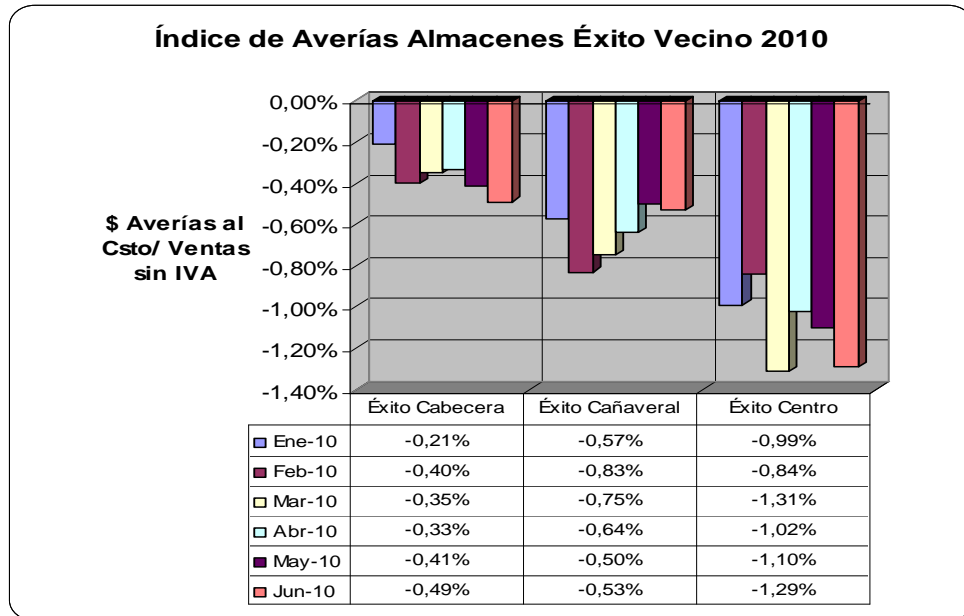
**Fuente: Autor**



En la grafica 3, se puede observar que de los dos almacenes Hiper con que cuenta la ciudad de Bucaramanga el que mejor comportamiento obtuvo al disminuir su índice de participación en averías fue Éxito la Rosita al iniciar el año con -0.45% y terminar al mes de junio con -0.34% en el \$ de averías al costo/ Ventas sin IVA. Este fenómeno obedece a su incremento en las ventas de la Sublínea de lácteos y refrigerados y a las buenas practicas realizadas para disminuir la cantidad de productos averiados.

Éxito Oriental sigue siendo el foco en el tema de averías de productos lácteos y refrigerados, ya que a pesar del aumento en las ventas este almacén sigue presentando un aumento significativo en la cantidad de productos averiados.

**Grafica 4. Índice de Averías Almacenes Éxito Vecino 2010**



**Fuente: Autor**

En la grafica 4, se observa que de los almacenes vecino de Bucaramanga el que mejor comportamiento obtuvo al disminuir su índice de participación en averías fue Éxito Cañaveral al iniciar el año con -0.57% y terminar al mes de junio con -0.53% en el \$ de averías al costo/ Ventas sin IVA. Este fenómeno obedece a su incremento en las ventas de la Sublínea de lácteos y refrigerados y a las buenas practicas realizadas para disminuir la cantidad de productos averiados.

Los almacenes Éxito Cabecera y Éxito Cañaveral siguen siendo el foco en el tema de averías de productos lácteos y refrigerados, ya que a pesar del aumento en las ventas estos almacenes sigue presentando un aumento significativo en la cantidad de productos averiados.

**DETERMINACIÓN Y DETALLADO DE LOS PRODUCTOS MAS AVERIADOS POR ALMACÉN, DURANTE LOS PRIMEROS SEIS MESES DE 2010**

**Tabla 17. Indicador de Averías Primer Trimestre Éxito la Rosita**

		INDICADOR DE AVERÍAS EN LÁCTEOS Y REFRIGERADOS						
		DETALLADO PRIMER TRIMESTRE 2010						
DEPEND	MES	Unidades Averiadadas	\$ Averías al Costo	plus mas críticos de la Sublínea		# Unid	Venta Sin IVA	
71	ÉXITO LA ROSITA	ENERO	-567	-\$ 1.462.549	NO HUBO REGISTRO DETALLADO			
					540241	AREPA RELLENA DE QUESO Doña Paisa	-10	-\$ 60.900
		FEBRE	-570	-\$ 1.657.596	6025	MARGARINA CON SAL X 500G RAMA	-10	-\$ 62.300
					914501	JUGO DE NARANJA Country Hill	-5	-\$ 75.300
					912952	YOG. BENECOL SIXPAC SURTIDO	-7	-\$ 62.300
		MARZO	-487	-\$ 1.583.147	597379	YOG. BENECOL GFA FRESA	-6	-\$ 65.280
					597379	YOG. BENECOL GFA FRESA	-7	-\$ 76.160

**Fuente: Autor**

En la tabla 17, se puede observar que los productos lácteos y refrigerados más averiados en el mes de febrero son las arepas rellenas de queso Doña Paisa, la margarina con sal RAMA y el jugo de naranja Country Hill; las cuales representan el 11.97% de -\$ 1.657.596 total del \$ al costo del mes. En el mes de marzo los productos más representativos son los yogourts de Benecol; los cuales representan el 12.9% de -\$ 1.583.147 total del \$ al costo del mes.

**Tabla 18. Indicador de Averías Segundo Trimestre Éxito la Rosita**

		INDICADOR DE AVERÍAS EN LÁCTEOS Y REFRIGERADOS						
		DETALLADO SEGUNDO TRIMESTRE 2010						
DEPEND	MES	Unidades Averiadadas	\$ Averías al Costo	plus mas críticos de la Sublínea		# Unid	Venta Sin IVA	
71	ÉXITO LA ROSITA	ABRIL	-369	-\$ 1.055.306	912952	YOG. BENECOL SIXPAC SURTIDO	-4	-\$ 37.520
					598100	YOG. BENECOL MELOCOT GARRAFA	-4	-\$ 45.680
					48379	*ENTERA UHT BOLSA X 6UNDS ÉXITO MARCA PROP.	-12	-\$ 95.880
		MAYO	-331	-\$ 1.234.814	232271	QUESO PERA DEL VECHIO	-2	-\$ 38.860
					8789	YOX PACK X7 MULTIFRU PACK ECONO	-9	-\$ 61.380
					863110	PACKAVENA VIBE 180GX4UND	-12	-\$ 70.320
		JUNIO	-397	-\$ 1.209.098	770054	PQTE.YGFIBRA DIGESTY X200X8 COLANTA	-4	-\$ 39.960
					532186	HOLANES GOUDA TORTA X250 ÉXITO MARCA PROPIA	-5	-\$ 41.500
					20592	QUESO BLANCO COLANTA	-13	-\$ 91.260

**Fuente: Autor**

En la tabla 18 para el segundo trimestre de 2010, en Éxito la Rosita se resaltan los yogourts de Benecol, los cuales repiten su aporte al indicador de averías para el mes de abril, Convirtiéndose así en el foco de estudio. También se resalta de la participación de varios productos marca propia como: queso, leche y yogourt.

Tabla 19. Indicador de Averías Primer Trimestre Éxito Cabecera

INDICADOR DE AVERÍAS EN LÁCTEOS Y REFRIGERADOS							
DETALLADO PRIMER TRIMESTRE 2010							
DEPEND	MES	Unidades Averiadadas	\$ Averías al Costo	plus mas críticos de la Sublínea		# Unid	Venta Sin IVA
319 ÉXITO CABECERA	ENERO	-160	-\$ 434.897	NO HUBO REGISTRO DETALLADO			
	FEBRE	-286	-\$ 822.897	284303	*QUESO PERA ÉXITO MARCA PROPIA	-4	-\$ 32.400
				334031	UHT SABORIZ FRESA COLANTA	-30	-\$ 33.600
				888869	KUMIS PQTX4 (VASO X150G) COLANTA	-10	-\$ 36.000
	MARZ	-258	-\$ 841.572	584342	YOGURT GARRAFA MORA ÉXITO MARCA PROPIA	-9	-\$ 56.340
				6025	MARGARINA CON SAL X500G RAMA	-11	-\$ 66.440
				912952	YOG. BENECOL SIXPAC SURTIDO	-9	-\$ 80.100

Fuente: Autor

En la tabla 19, se puede observar que los productos lácteos y refrigerados más averiados en el mes de febrero son los quesos marca propia, el kumis y la leche Colanta; las cuales representan el 12.4% de -\$ 822.897 total del \$ al costo del mes. En el mes de marzo los productos más representativos son los yogourts marca propia y Benecol, y la margarina de Rama; estos representan el 24.1% de -\$ 841.572 total del \$ al costo del mes.

Tabla 20. Indicador de Averías Segundo Trimestre Éxito Cabecera

INDICADOR DE AVERÍAS EN LÁCTEOS Y REFRIGERADOS							
DETALLADO SEGUNDO TRIMESTRE 2010							
DEPEND	MES	Unidades Averiadadas	\$ Averías al Costo	plus mas críticos de la Sublínea		# Unid	Venta Sin IVA
319 ÉXITO CABECERA	ABRIL	-270	-\$ 723.177	655349	QUESO BLANCO X 250 GR. COLANTA	-8	-\$ 27.760
				643617	YOGURT SIXPACK COLANTA	-8	-\$ 35.040
				979459	BEBIDA LIGHT SABOR A MORA ÉXITO	-9	-\$ 40.590
	MAYO	-286	-\$ 943.657	862159	QUESO PERA BOLSA X6 CAMPO REAL	-6	-\$ 40.500
				8789	YOX PACK X7 MULTIFRU PACK ECONO	-9	-\$ 59.850
				525669	MARGARINA CON AJO EXITO	-18	-\$ 75.600
	JUNIO	-398	-\$ 1.089.613	885213	CUAJADA ÉXITO MARCA PROPIA	-9	-\$ 40.950
				48379	*ENTERA UHT BOLSA X 6UNDS ÉXITO	-5	-\$ 44.250
				655504	QUESO CAMPESINO X250 G COLANTA	-16	-\$ 60.320

Fuente: Autor

En la tabla 20 para el segundo trimestre de 2010, en Éxito Cabecera se resaltan con más averías los quesos de Colanta y los productos lácteos marca propia. En este almacén se puede identificar un alto problema de rotación de estos productos, ya que por el tipo de clientes que manejan se evidencia que estos prefieren las marcas reconocidas como Alpina.

Tabla 21. Indicador de Averías Segundo Trimestre Éxito Cañaverál

INDICADOR DE AVERÍAS EN LÁCTEOS Y REFRIGERADOS								
DETALLADO PRIMER TRIMESTRE 2010								
DEPEND	MES	Unidades Averiadadas	\$ Averías al Costo	plus mas críticos de la Sublínea		# Unid	Venta Sin IVA	
320	ÉXITO CAÑAVERAL	ENERO	-342	-\$ 1.061.899	NO HUBO REGISTRO DETALLADO			
		FEBRER	-565	-\$ 1.585.257	584342	YOGURT GARRAFA MORA MARCA PROPIA	-12	-\$ 75.120
					643782	BEBIDA LACTEA MELOCOTON MARCA PROPIA	-25	-\$ 82.500
					70142	ENTERA BOLSA X1000 ML COLANTA	-50	-\$ 85.000
		MARZO	-776	-\$ 1.702.872	249456	MOZARELLA RALLADO EXITO	-9	-\$ 47.700
					70142	ENTERABOLSAX1000ML COLANTA	-36	-\$ 61.200
					70142	ENTERABOLSAX1000ML COLANTA	-58	-\$ 98.600

Fuente: Autor

En la tabla 21, se puede observar que los productos lácteos y refrigerados más averiados en el mes de febrero son la leche entera Colanta, el yogourt y la leche marca propia; las cuales representan el 15.3% de -\$ 1.585.257 total del \$ al costo del mes. En el mes de marzo los productos más representativos son: el mozzarella marca propia y la leche entera Colanta; estos representan el 12.2% de -\$ 1.702.872 total del \$ al costo del mes.

Tabla 22. Indicador de Averías Segundo Trimestre Éxito Cañaverál

INDICADOR DE AVERÍAS EN LÁCTEOS Y REFRIGERADOS								
DETALLADO SEGUNDO TRIMESTRE 2010								
DEPEND	MES	Unidades Averiadadas	\$ Averías al Costo	plus mas críticos de la Sublínea		# Unid	Venta Sin IVA	
320	ÉXITO CAÑAVERAL	ABRIL	-573	-\$ 1.335.764	856724	QUESITO ÉXITO MARCA PROPIA	-12	-\$ 37.920
					70142	ENTERA BOLSAX1000ML COLANTA	-24	-\$ 40.800
					234188	DESLACTOSADA900ML PACKX6 ALQUERÍA	-30	-\$ 41.190
		MAYO	-330	-\$ 1.102.326	768133	YG FIBRA DIGESTY CIRUELA GF COLANTA	-12	-\$ 75.960
					70142	ENTERA BOLSAX1000ML COLANTA	-50	-\$ 85.000
					84316	YOGURT FRESA GARRAFA X1000 COLANTA	-16	-\$ 92.960
		JUNIO	-418	-\$ 1.144.228	956867	MARGARINA DE MESA EKONO	-9	-\$ 42.660
					655349	QUESO BLANCOX250GR. COLANTA	-13	-\$ 52.390
					643782	*BEBIDA LACTEA MELOCOTON MARCA PROPIA	-24	-\$ 74.160

Fuente: Autor

En la tabla 22 para el segundo trimestre de 2010, en Éxito Cañaverál se resaltan con más averías la leche entera de Colanta y los productos lácteos marca propia. En este almacén se puede identificar un alto problema de rotación de estos productos, ya que por el tipo de clientes que manejan se evidencia que estos prefieren las marcas reconocidas como Alpina.

Tabla 23. Indicador de Averías Primer Trimestre Éxito Centro

INDICADOR DE AVERÍAS EN LÁCTEOS Y REFRIGERADOS							
DETALLADO PRIMER TRIMESTRE 2010							
DEPEND MES	Unidades Averiadadas	\$ Averías al Costo	plus mas críticos de la Sublínea		# Unid	Venta Sin IVA	
322 ÉXITO CENTRO	ENERO	-410	-\$ 997.215		NO HUBO REGISTRO DETALLADO		
	FEBRER	-146	-\$ 805.945	85773	QUESO COSTENO ÉXITO MARCA PROPIA	-5	-\$ 35.400
				782150	ENTERA 900ML PACKX6 ALQUERIA	-3	-\$ 36.630
				69364	DESLACTOSA 900ML X6 FIBRA ALPINA	-3	-\$ 41.250
	MARZO	-523	-\$ 1.416.891	528324	*QUESO MOZARELLA RALLADO EXITO	-10	-\$ 52.400
				912952	YOG. BENECOL SIXPAC SURTIDO	-7	-\$ 65.660
				619473	OF QUESO PERA BOLSA PAG5 LL6 CAMPO REAL	-14	-\$ 78.400

Fuente: Autor

En la tabla 23, se puede observar que los productos lácteos y refrigerados más averiados en el mes de febrero son el queso costeño marca propia, leche entera de Alquería y leche Alpina; los cuales representan el 14.1% de -\$ 805.945 total del \$ al costo del mes. En el mes de marzo los productos más representativos son: el mozzarella marca propia, queso pera Campo Real y el yogurt Benecol; estos representan el 13.9% de -\$ 1.416.891 total del \$ al costo del mes.

Tabla 24. Indicador de Averías Segundo Trimestre Éxito Centro

INDICADOR DE AVERÍAS EN LÁCTEOS Y REFRIGERADOS							
DETALLADO SEGUNDO TRIMESTRE 2010							
DEPEND MES	Unidades Averiadadas	\$ Averías al Costo	plus mas críticos de la Sublínea		# Unid	Venta Sin IVA	
322 ÉXITO CENTRO	ABRIL	-312	-\$ 1.000.036	584401	YOGURT GARRAFA ELOCOTON ÉXITO MARCA PROPIA	-9	-\$ 56.070
				795683	ENTERA BOLSA 1100ML PACK X6 COLANTA	-5	-\$ 57.300
				856724	QUESITO ÉXITO MARCA PROPIA	-21	-\$ 63.840
	MAYO	-323	-\$ 1.198.292	424444	PARMESANORALLADO EXITOX250G	-6	-\$ 61.200
				424444	PARMESANORALLADO EXITOX250G	-7	-\$ 71.400
				159809	L. UHT SLIGH DESL-DESCREM X12UN COLANTA	-3	-\$ 90.240
	JUNIO	-431	-\$ 1.376.488	70142	ENTERA BOLSAX1000ML COLANTA	-30	-\$ 51.000
				942594	QUESO PERAX6 UN DEL VECCHIO	-8	-\$ 53.360
				675490	DESLACTOSADAX1000ML CAJAX12 COLANTA	-2	-\$ 63.225

Fuente: Autor

En la tabla 24 para el segundo trimestre de 2010, en Éxito Centro se resaltan con más averías la leche entera de Colanta y los productos lácteos marca propia. En este almacén se puede identificar un problema de rotación y de confirmación de pedidos por parte de los jefes de sección. Se evidencia la falta de impulso en los productos lácteos marca propia, ya que este es un almacén de promoción.

Tabla 25. Indicador de Averías Primer Trimestre Éxito Oriental

INDICADOR DE AVERÍAS EN LÁCTEOS Y REFRIGERADOS							
DETALLADO PRIMER TRIMESTRE 2010							
DEPEND	MES	Unidades Averiadadas	\$ Averías al Costo	plus mas críticos de la Sublínea		# Unid	Venta Sin IVA
352 ÉXITO ORIENTAL	ENERO	-582	-\$ 1.502.978	NO HUBO REGISTRO DETALLADO			
	FEBRER	-595	-\$ 1.655.746	335047	SABORIZADA 200 PACK X6 COLANTA	-9	\$ 55.260
				48379	*ENTERA UHT BOLSA X 6UNDS ÉXITO	-9	\$ 70.560
				694388	JUGO NARANJA LIGHT 3900 C.C. COUNTRY HILL	-5	\$ 76.450
	MARZO	-411	-\$ 1.406.901	912952	YOG. BENECOL SIXPAC SURTIDO	-6	\$ 53.400
				912952	YOG. BENECOL SIXPAC SURTIDO	-8	\$ 71.200
				70142	ENTERA BOLSA X1000 ML COLANTA	-52	\$ 88.400

Fuente: Autor

En la tabla 25, se puede observar que los productos lácteos y refrigerados más averiados en el mes de febrero son: leche saborizada Colanta, leche entera MP y el jugo de naranja Country Hill; los cuales representan el 12.22% de -\$ 1.655.746 total del \$ al costo del mes. En el mes de marzo los productos más representativos son el yogourts de Benecol y la leche entera de Colanta; estos representan el 15.1% de -\$ 1.406.901 total del \$ al costo del mes.

Tabla 26. Indicador de Averías Segundo Trimestre Éxito Oriental

INDICADOR DE AVERÍAS EN LÁCTEOS Y REFRIGERADOS							
DETALLADO SEGUNDO TRIMESTRE 2010							
DEPEND	MES	Unidades Averiadadas	\$ Averías al Costo	plus mas críticos de la Sublínea		# Unid	Venta Sin IVA
352 ÉXITO ORIENTAL	ABRIL	-485	-\$ 1.732.074	795683	ENTERA BOLSA 100MLPACKX6 COLANTA	-5	-\$ 57.300
				856724	QUESITO EXITO	-21	-\$ 63.840
				20592	QUESO BLANCO COLANTA	-12	-\$ 84.240
	MAYO	-553	-\$ 1.747.799	70142	ENTERA BOLSAX1000ML COLANTA	-32	-\$ 54.400
				813411	ENTERA BOLSA1100MLX6 PARMALAT	-4	-\$ 54.640
				70142	ENTERA BOLSAX1000ML COLANTA	-42	-\$ 71.400
	JUNIO	-762	-\$ 2.564.482	856724	QUESITO EXITO	-24	\$ 72.960
				528324	*QUESO MOZARELLA RALLADO EXITO	-15	\$ 78.600
				122939	DESLACTOSADAX1100 PACKX6 COLANTA	-7	\$ 95.550

Fuente: Autor

En la tabla 26 para el segundo trimestre de 2010, en Éxito Oriental se resaltan como productos críticos la leche entera Colanta y el queso Éxito. Teniendo en cuenta que este es uno de los dos almacenes Hiper de Bucaramanga que mayor volumen de ventas representa, se evidencia una falta de impulso en los productos anteriormente nombrados.

## RESULTADOS ALCANZADOS

- Se determinó que las averías son un tema de gran importancia para la compañía Éxito S.A., ya que este tema produce millonarias pérdidas diariamente no solo a nivel de cada almacén, si no a nivel nacional. Por esta razón a partir del diagnóstico detallado del proceso de distribución, almacenamiento y venta de mercancía, se pudieron identificar las principales fallencias que provocan el aumento de productos averiados de la sublínea de lácteos y refrigerados.
- Mediante la comparación de los resultados obtenidos en el \$ de averías al costo y el índice de averías del 2010 con respecto del 2009, se puede resaltar que la gestión realizada por el área de operaciones y los empleados de cada almacén es muy positiva, pues en la gran mayoría de los almacenes el \$ de las averías al costo se mantuvo estable y en otros casos fue menor al del año 2009. En cuanto al índice de averías también se mantuvo estable en algunos almacenes y en otros casos fue menor al registrado en el 2009.
- Las principales fallencias en el tratamiento de las averías son: el desconocimiento de los procedimientos, la falta de personal por excelencia operacional, el regular apoyo por parte de los jefes de negocio de productos de gran consumo y frescos, el desorden en las bodegas de almacenamiento y la mala rotación de los productos (vencimientos).
- Al implementar las diferentes actividades en cada uno de los cinco almacenes objeto de estudio, se logró unificar procesos y compartir buenas prácticas que se aplicaban de forma autónoma en cada almacén. Todo esto se logró en los comités mensuales de averías en los cuales los subgerentes u operativos presentaban las sublíneas de productos más críticas y las estrategias a implementar para evitar el aumento de productos averiados.
- Se logró establecer una cultura de compromiso por parte de los encargados de las cavas de almacenamiento y surtido diario de los productos, ya que se implementó la estrategia de Stickers de Colores y Stickers de Rotación de Mercancías. Esta estrategia permitió una excelente marcación y una disminución en los productos lácteos y refrigerados vencidos tanto en cavas como en punto de venta.
- Se garantizó la promesa de servicio al cliente al encontrar productos frescos en el punto de venta. Esto gracias a la implementación de estrategias de reducción de averías (Stickers de Colores, Evaluación de Bodega Ganadora y Stickers de Rotación de Mercancía), y concientización de los empleados mediante campañas para el mejoramiento en el manejo y rotación de los productos (JUACO POTTER y Tomas de Juaco).
- Teniendo en cuenta el seguimiento diario que se le realizó a las averías, mediante los diferentes indicadores y la veracidad en la calidad del dato de cada almacén; se logró ejecutar al detalle del software corporativo del grupo Éxito SINCO, los productos lácteos y refrigerados que más averías representaban a la compañía mes a mes. De esta forma en cada comité de averías se presentaban las posibles estrategias para que estos productos no fueran la misma fotografía cada mes.

## RECOMENDACIONES

- Implementar este trabajo de grado en las demás sublíneas de productos de la canasta familiar que se comercializan en cada almacén Éxito de la ciudad, ya que del seguimiento exhaustivo a las averías se puede identificar y plantear estrategias para disminuir el indicador de averías y los productos más averiados.
- Se recomienda trabajar de la mano con todos los jefes de la sección de lácteos y refrigerados en cada almacén para establecer el compromiso y la responsabilidad en el marcado (Stickers de Colores), de las canastillas dentro de las cavas y lograr así una mejora rotunda en la rotación de mercancía (vencimientos), y en los productos averiados.
- Es indispensable que a cada comité de averías que realiza mensualmente cada almacén se lleve la presentación de la evolución y el trabajo realizado diariamente en la Sublínea de productos lácteos y refrigerados.
- Realizar un seguimiento enfocado en los almacenes Éxito Hiper Oriental y en Éxito vecino Centro, ya que son los almacenes que presentan una tendencia al aumento en los indicadores e índices de averías para la Sublínea de lácteos y refrigerados.
- Es indispensable que cada almacén Hiper proponga la contratación de una persona mas, para el manejo de la sublínea de lácteos y refrigerados, ya que se evidencia que las dos personas asignadas por excelencia operacional no dan abasto con el trabajo de almacenamiento, surtido, grabación y chequeo de precios, tomas de avances selectivos, entre otras actividades.
- Se sugiere revisar con el proveedor de Colanta las condiciones de negociación, cantidades de pedido y la planimetría de los productos lácteos, ya que en todos los almacenes estos productos representan un aporte importante en los indicadores de averías siendo de los productos más averiados.
- Se sugiere revisar las cantidades de productos, la planimetría y el impulso que se le da a los productos lácteos y refrigerados de la marca propia del Éxito, ya que en todos los almacenes estos productos representan un aporte importante en los indicadores de averías siendo de los productos más averiados.
- Se recomienda que el personal de seguridad que se encuentra dentro del punto de venta aumente la frecuencia en el paso por la sección de lácteos y refrigerados, para reportar al área de servicio al cliente cuando se vea clientes consumiendo productos sin cancelar y así replicar por el altavoz el mensaje de: “.....no consumir alimentos dentro del almacén sin cancelar.....”, para persuadir así el cliente, sobre todo los fines de semana que es cuando se registran los mayores niveles de clientes en los almacenes.



## BIBLIOGRAFIA

Filosofía Corporativa Grupo Éxito, [online] Disponible en Internet: <[http://middle.grupo-exito.com:7780/portal/page/portal/gp\\_MisServicios/pg\\_016Induccioncorporativa](http://middle.grupo-exito.com:7780/portal/page/portal/gp_MisServicios/pg_016Induccioncorporativa)>. [Citado: 7 de abril de 2010].

Negocios Grupo Éxito [online] Disponible en Internet: <[http://www.almacenesexito.com/conozcoexito/Paginas/PTL\\_02CONTENIDO.aspx?Datao=13&Lista=Negocios&CampoTitulo=Titulo&CampoContenido=Cuerpo&DS=Industria%20de%20alimentos](http://www.almacenesexito.com/conozcoexito/Paginas/PTL_02CONTENIDO.aspx?Datao=13&Lista=Negocios&CampoTitulo=Titulo&CampoContenido=Cuerpo&DS=Industria%20de%20alimentos)> [Citado: Lunes, 7 de abril de 2010].

Historia Grupo Éxito, [online] Disponible en Internet: <[http://www.almacenesexito.com/conozcoexito/PaginasWeb/PTL\\_10GALERIA\\_HISTORIA.aspx?DS=Historia](http://www.almacenesexito.com/conozcoexito/PaginasWeb/PTL_10GALERIA_HISTORIA.aspx?DS=Historia)> [Citado: Lunes, 7 de abril de 2010].

Reconocimientos 2009 Grupo Éxito, [online] Disponible en Internet: <[http://www.almacenesexito.com/conozcoexito/Plantillas/PTL\\_02CONTENIDO.aspx?Datao=6&DS=Reconocimientos](http://www.almacenesexito.com/conozcoexito/Plantillas/PTL_02CONTENIDO.aspx?Datao=6&DS=Reconocimientos)> [Citado: Lunes, 7 de abril de 2010].


Control Perdidas Grupo Éxito, [online] Disponible en Internet: <[http://middle.grupo-exito.com:7780/portal/page/portal/gp\\_MiTrabajo/Pg\\_006ControlPerdidas](http://middle.grupo-exito.com:7780/portal/page/portal/gp_MiTrabajo/Pg_006ControlPerdidas)> [Citado: Lunes, 14 de abril de 2010].

Reporte e Indicadores de Averías, [online] Disponible en Internet: <[http://middle.grupo-exito.com:7780/portal/page/portal/gp\\_MiTrabajo/Pg\\_006ControlPerdidas/Pg\\_00AveriasyRecuperaciones/TAB2209209](http://middle.grupo-exito.com:7780/portal/page/portal/gp_MiTrabajo/Pg_006ControlPerdidas/Pg_00AveriasyRecuperaciones/TAB2209209)> [Citado: Lunes, 14 de abril de 2010].

Procedimiento Manejo de Averías en Almacenes, [online] Disponible en Internet: <<http://296lda01/Procesos/procesos.nsf/dnvwEnlace/MARL-7JQRWZ?OpenDocument>> [Citado: Lunes, 21 de abril de 2010].

# Anexos

(Ver Anexo A.) Tablas de Vida Útil y Tolerancias en los Productos.



VIDA ÚTIL EN RECIBO Y DESPACHO DE PRODUCTOS PERECEDEROS							
DEPARTAMENTO DE CALIDAD - GRUPO I: DESDE 1 HASTA 30 DÍAS DE DURACIÓN							
Código sublínea	Nombre sublínea	Nombre categoría o subcategoría	Temperatura de almacenamiento	Vida útil (VU)	VU Mínima para recibir en CEDI's y Almacenes		VU para retirar el producto de la exhibición antes de su fecha de vencimiento
			°C	DÍAS	DÍAS	%	DÍAS
83	Lácteos y refrigerados	Arepas	2 - 6 °C	15	12	83%	4
		Arepas (al vacío)	0 - 4 °C	30	20	66%	7
		Arepas Don Maíz	0 - 4 °C	25	18	72%	4
		Arepas en atmósfera mod.	0 - 4 °C	30	20	66%	7
		Cremas de leche	0 - 4 °C	15	12	80%	7
		Cuajadas	0 - 4 °C	12	9	75%	7
		Jugos (refrigerados)	0 - 4 °C	21	15	71%	7
		Kumis	0 - 4 °C	21	15	71%	7
		Leche líquida fresca (bolsa)	0 - 4 °C	3	3	100%	1
		Leche líquida fresca (garrafa)	0 - 4 °C	8	4	50%	1
		Leche media vida	0 - 4 °C	12	7	58%	3
		Mantequilla	0 - 4 °C	30	25	83%	7
		Mazamoras	0 - 4 °C	15	12	80%	7
		Postre listo (Alpinito, Parmalito )	0 - 4 °C	26	15	58%	7
		Quesillos ( Mozzarella )	0 - 4 °C	30	25	83%	7
		Quesito al vacío	0 - 4 °C	21	15	71%	7
		Quesitos	0 - 4 °C	15	12	80%	7
		Queso crema ( untable)	0 - 4 °C	21	15	71%	7
Queso fondue	0 - 4 °C	21	15	71%	7		

	Quesos frescos	0 - 4 °C	12	9	75%	7
	Quesos frescos (al vacío)	0 - 4 °C	30	16	53%	7
	Quesos maduros (azul, camembert, brie)	0 - 4 °C	30	20	66%	7
	Refrescos (refrigerados)	0 - 4 °C	26	20	77%	7
	Yogurt	0 - 4 °C	21	15	71%	7

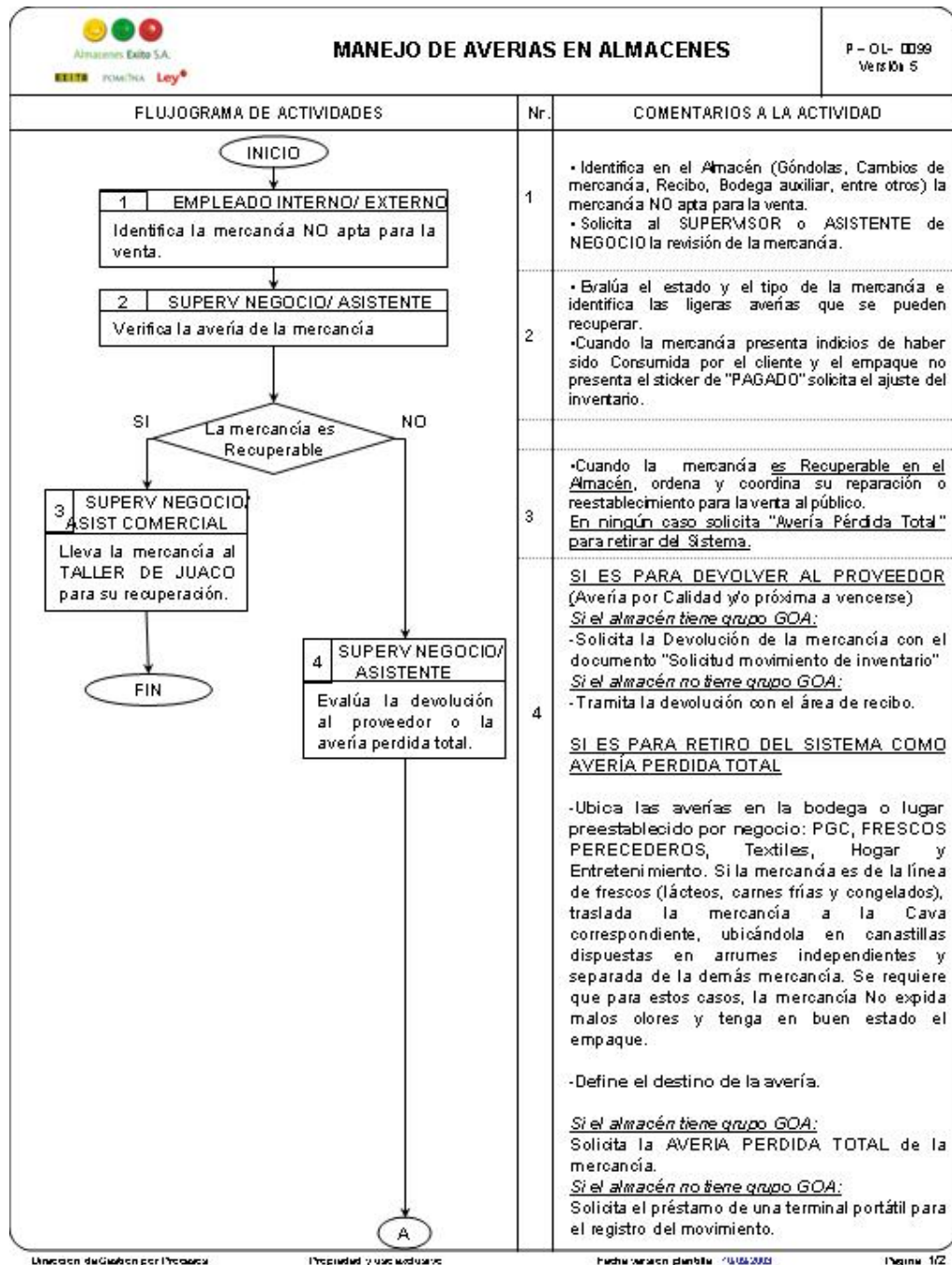
(Ver Anexo B.) Tabla de Negociación de Averías

 <b>PROVEEDORES CON NEGOCIACIÓN DE AVERÍAS - ACTUALIZADO: 29/04/2010</b> Productos Gran Consumo - P.G.C. (40)															
Nivel de Negociación Proveedor					Nivel de Negociación en las dependencias						Condiciones Negociadas				
<b>IMPORTANTE:</b> "Favor tener en cuenta que los productos de <b>MARCA PROPIA Y EXCLUSIVA</b> , no tienen devolución por avería, sólo por no conformidades del producto debidas a la fabricación. En caso de tener una no conformidad debida a la fabricación, deberá ser informada al negociador de marcas propias y/o exclusivas respectivo, para que autorice la devolución al proveedor".					Cadena						Ciudad(es)	Fecha inicio negociación	Averías	Vencimiento	Observaciones
Nit	Nombre Proveedor	Sublínea	Todo Proveedor (No incluye Marca Propia)	Marcas (Incluye MP)											
800.209.212	PASTAS ALFREDO S.A.	83	SOLO marca 212 ALFREDO	Alfredo	X							01-Sep-07	X	X	Averías vencimientos y Excesos
811.004.550	PRODUCTOS DE LA FINCA	<b>A partir de 1 de Mayo del 2010 termina la negociación por devoluciones. POR FAVOR HACER LAS DEVOLUCIONES POR AVERIAS Y VENCIMIENTOS A PARTIR DE ESTA FECHA MARCA De la Troja #5545 y Del grano #2628</b>													
815.002.483	MULTI MARCAS MAPLE LTDA.	83													
830.086.971	JAWOOD SUPLIERS Y CIA LTDA	83			X							15-Oct-08	X	X	
860.057.144	FABRICA DE QUESOS ITALIANOS DEL VECCHIO	83		SOLO MARCA DEL VECCHIO	X							15-Jul-09	X	X	

830.507.278	ALGARRA	83	NAL	NO	X							TODAS LAS DE LA ZONA	01-Abr-06	X	X	El Proveedor recibirá las devoluciones cuyos documentos se hayan elaborado con fecha de marzo 2006 y hasta el 10 de abril del mismo año.
860.004.922	PRODUCTOS NATURALES-ALQUERIA	83		Alquería	X									X	X	El PROVEEDOR recoge por calidad previo análisis de trazabilidad
860.005.264	FABRICA DE GRASAS Y PROD QUIMICOS	83		LA FINA (#35540) Y CHIFFON (#14920)	X								27-Oct-08		X	Recibe devoluciones por averías y calidad del producto.
860.008.448	MEALS DE COLOMBIA S.A	83		Yoplait-Country Hill, Cream Helado, Meals	X								14-Oct-02	X	X	Destruirlas.
860.512.466	INDUSTRIA EL POMAR	83		Marca el Pomar #10764	X							TODAS	04-Dic-07	X	X	El PROVEEDOR recoge por calidad previo análisis de trazabilidad
890.301.918	PEPSICOLA COLOMBIA LTDA	83		9566 TROPICANA	X							TODAS	05-Abr-10	X	X	
890.326.529	LLOREDA DISTRIBUCIONES S.A	83			X									X	X	Recibe averías por calidad del producto.
890.904.478	COOPERATIVA COLANTA	83		Colanta, Tampico, Benecol	X									X	X	Destruirlas.
890.904.478	COOPERATIVA COLANTA	83			X									X	X	Recibe averías por calidad del producto.

900.187.442	AREPAS DOÑA PAISA	<b>A partir de 1 de Mayo del 2010 termina la negociación por devoluciones. POR FAVOR HACER LAS DEVOLUCIONES POR AVERIAS Y VENCIMIENTOS A PARTIR DE ESTA FECHA MARCA 10522 DOÑA PAISA</b>													
890.980.942	COMITÉ PRIVADO DE ASISTENCIA A LA NIÑEZ PAN	83	X	7526 PAN	X							29-Abr-10	X	X	Averías, Vencimientos y excesos ( Proveedor recoge por Calidad)

**(Ver Anexo C.) MANEJO DE AVERIAS EN LOS ALMACENES**  
 Flujo grama de Actividades y Comentarios a las Actividades





FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES	Nr.	COMENTARIOS A LA ACTIVIDAD
<p style="text-align: center;">A</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p><b>5</b>    <b>VENDEDOR GOA/ ASISTENTE</b></p> <p><u>DIARIAMENTE:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingresa al Sistema y graba la avería.</li> <li><u>Para averías que se guardan en cava:</u></li> <li>-Se desplaza hasta la misma y hace la captura de la avería desde allí.</li> </ul> </div>	5	<p><u>GOA/ ASISTENTE:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Captura la avería por terminal portátil. (Ver Guía de usuario G-OL-0087 "Descarga de averías pérdida total, a través del sistema Sincó". En caso de detectar errores en la grabación de las averías, se realiza la modificación por Terminal portátil si es el mismo día o se efectúa la consulta por MAJU y se hace la respectiva corrección al movimiento 13.</li> <li>- <u>Si el producto no contiene la etiqueta del precio de venta o presenta inconsistencias en la marcación:</u> Informa al SUPERV de Negocio o ASIST Comercial para que tome las medidas pertinentes.</li> </ul>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p><b>6</b>    <b>GOA/ ASISTENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifica CLARAMENTE con un aviso, las averías ya ingresadas en el sistema y las que aún se encuentran pendientes por reportar.</li> <li>- Destina la avería, de acuerdo a lo definido por el Supervisor y/o Asistente de Negocio.</li> </ul> </div>	6	<p><u>Para averías que se ubican en cavas:</u></p> <p>Una vez se realice la captura del plu con la terminal portátil o se reporte en el sistema, se envía al lugar correspondiente de acuerdo a la destinación final, de manera que no se genere contaminación cruzada. En caso de no ser posible el envío al sitio indicado, se requiere señalar en la cava, las averías que ya fueron reportadas en el sistema y las que se encuentran pendientes por ingresar.</p> <p>La señalización se realiza de la manera siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•AVERÍA PERDIDA TOTAL YA REPORTADA.</li> <li>•PENDIENTE DESTINACIÓN.</li> <li>•PENDIENTE POR REPORTAR.</li> </ul>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p><b>7</b>    <b>JEFE DE NEGOCIO/ ASISTENTE</b></p> <p>Consulta DIARIAMENTE mercancía retirada por avería y evalúa comportamiento de resultados.</p> </div> <p style="text-align: center;">FIN</p>	7	<p>Destino de las averías, de acuerdo a las negociaciones con el Proveedor:</p> <p><u>NO BONIFICADAS:</u> Se destinan para Autoconsumo en el almacén, Destrucción y/o Donación a Terceros. <u>En ningún caso esta mercancía podrá ser comercializada al público en los almacenes de la compañía.</u></p> <p><u>BONIFICADAS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Venta, autoconsumo o consumo interno en el almacén donde se genera. En caso de que las cantidades existentes superen las necesidades de la dependencia, se procede a realizar donación, de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos por la compañía.</li> </ul> <p>Consulta diariamente el reporte: IRLSAVERI para conocer la mercancía que ha sido retirada por avería y evalúa los resultados.</p>

Analista  
Revisor opcional  
Revisor  
Aprobador

Maria Aristizabal  
Luis Castañeda/MDE/Grupo-Éxito  
Edwin Ramírez/MDE/Grupo-Éxito  
Carlos Díez/MDE/Grupo-Éxito

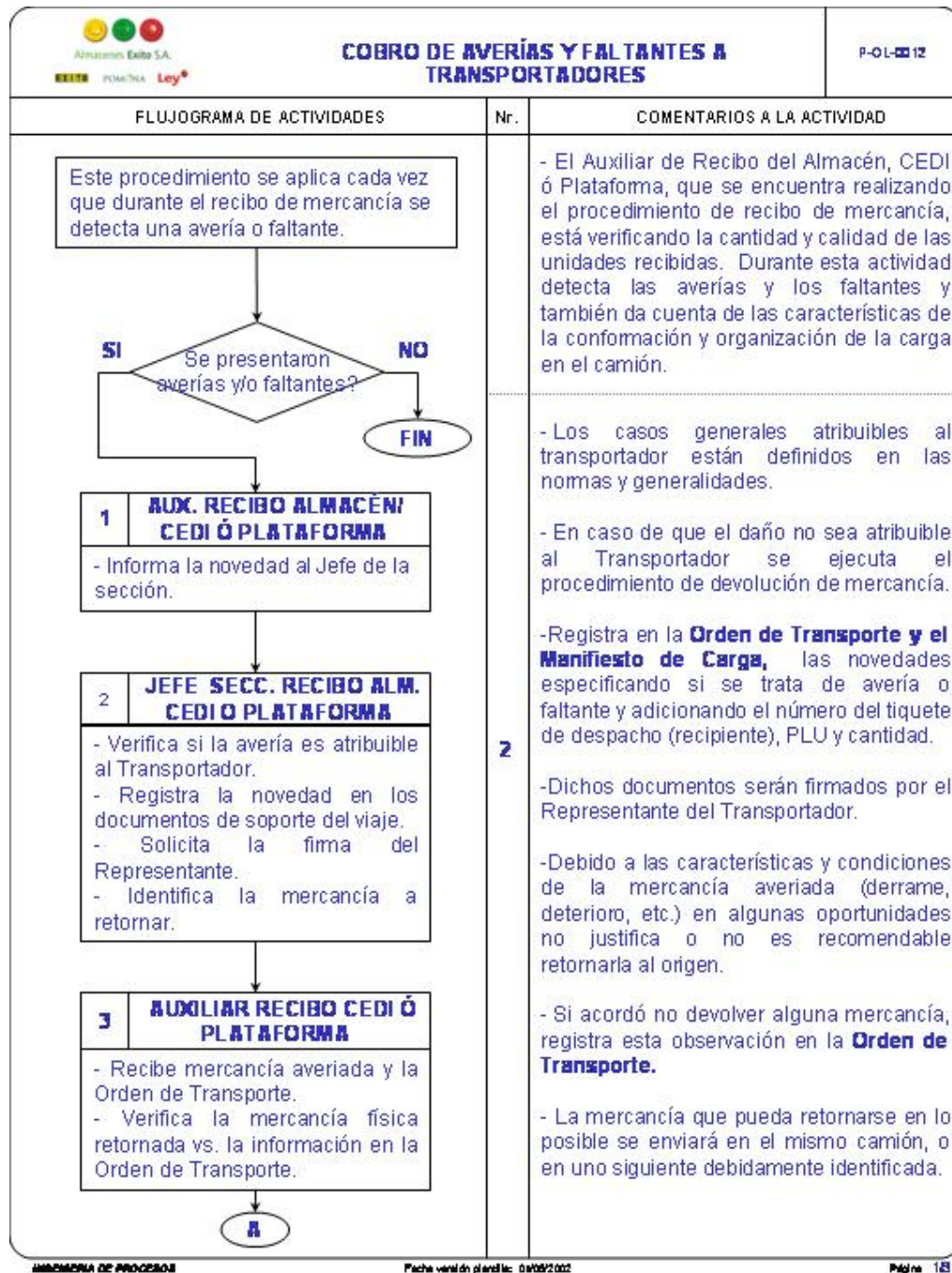
(Ver Anexo D.) DONACION DE AVERIAS EN ALMACENES  
Flujo grama de Actividades y Comentarios a las Actividades



Analista  
Revisor opcional  
Revisor  
Aprobador

Maria Aristizabal  
Luis Castañeda/MDE/Grupo-Éxito  
Germán Jaramillo/MDE/Grupo-Éxito  
Diego Henao/MDE/Grupo-Éxito

**(Ver Anexo E.) COBRO DE AVERÍAS Y FALTANTES A TRANSPORTADORES**  
**Flujo grama de Actividades y Comentarios a las Actividades**



FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES	Nr.	COMENTARIOS A LA ACTIVIDAD
<p style="text-align: center;">A</p> <p><b>4 JEFE TRANSPORTE CEDI</b>                      - Califica definitivamente si la avería es imputable al transportador.</p> <p>SI / NO                      La avería es imputable al Transportador?</p>		
<p><b>5 AUXILIAR DE INVENTARIOS</b>                      - Realiza Ajuste al despacho</p> <p><b>6 JEFE SECCION MERCANCIA</b>                      - Realiza ajuste de Avería pérdida total.</p> <p style="text-align: center;">FIN</p>	5	- Si el Cedi /Plataforma, determinan que la avería o faltante <b>NO ES</b> atribuible al Transportador, estos asumirán la avería o faltante, solicitando a Control de Inventarios un <b>AJUSTE</b> al despacho ( <b>Movimiento 82</b> ) a la dependencia afectada.
<p>NO / SI                      El valor de la avería/faltante excede el tope de siniestros?</p>	6	- Realiza ajuste, aplicando el movimiento 14 de avería pérdida total.
<p><b>7 JEFE TRANSPORTE CEDI</b>                      - Prepara relación detallada de la mercancía siniestrada.                      - Solicita al Auxiliar de Inventarios retirar del inventario la mercancía.                      - Informa la novedad a la División de Planeación Financiera.</p> <p><b>8 AUXILIAR DE INVENTARIOS</b>                      - Realiza el movimiento 82 de Ajuste al despacho y un movimiento 11 Ajuste por toma física restando.</p> <p style="text-align: center;">B / FIN</p>	7	- En estos casos se informa la División de Planeación Financiera, para comenzar reclamación ante la compañía de seguros.

FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES	Nr.	COMENTARIOS A LA ACTIVIDAD
<p style="text-align: center;">B</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>9 JEFE SECC. TRANSPORTE CEDI PLATAFORMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registra en el Sistema SAT las averías y/o faltantes.</li> <li>-Entrega mercancía al Representante del transportador.</li> </ul> </div>	<b>9</b>	<p>- Para el registro de las averías y faltantes remitase a la guía <b>G-QL-0067 "(Grabación de averías y faltantes en SAT)".</b></p>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>10 JEFE SECC. TRANSPORTE CEDI PLATAFORMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar Carta de Novedad Avería o faltante.</li> <li>- Firma el Representante del Transportador en la copia de la carta.</li> <li>-Archiva original de la carta.</li> </ul> </div>	<b>10</b>	<p>- Al día siguiente de ser registrada en SAT la avería o faltante, se debe solicitar la carta de novedad en el sistema <b>SINCO</b>, a través del <b>MENU CMTOT, opción 5. Ver Guía de Usuario. Esta carta se le entrega al representante del transportador con la mercancía averiada.</b></p>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>11 JEFE SECC. TRANSPORTE CEDI PLATAFORMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realiza los procesos semanales de liquidación de averías en SINCO, generación de CxC y cruce de CxP y CxC.</li> </ul> </div>	<b>11</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Sistema <b>SINCO</b> realiza semanalmente el proceso de liquidación de averías y faltantes ocasionadas en el transporte y entrega esta información al sistema de <b>CxC (SAP)</b> para que este genere la respectiva facturación al cierre de cada mes.</li> <li>- El Sistema de <b>CxP (SAP)</b> realiza el cruce de <b>CxC</b> vs. facturación de transportadores.</li> </ul>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>12 DIVISION TESORERIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibe semanalmente las facturas para el cobro de averías y faltantes.</li> <li>- Envía las facturas a las empresas Transportadoras.</li> <li>- Hace seguimiento mensual del cruce de cuentas.</li> </ul> </div> <p style="text-align: center;">FIN</p>		

Analista  
Revisor  
Aprobador

Ana Moreno  
Juan García/MDE/Grupo-Éxito