

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO DESDE EL CEDI 149
A LOS CINCO ALMACENES ÉXITO DE BUCARAMANGA Y SU ÁREA
METROPOLITANA.

SERGIO ANDRÉS MENDOZA JAIMES



UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA

2011

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO DESDE EL CEDI 149
A LOS CINCO ALMACENES ÉXITO DE BUCARAMANGA Y SU ÁREA
METROPOLITANA.

SERGIO ANDRÉS MENDOZA JAIMES

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Ingeniero Industrial

MA. CARLOS EDUARDO DÍAZ BOHORQUEZ
Director

JUAN GUILLERMO MESA SANCHEZ
Tutor

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA

2011

Dedicatoria

Inicialmente a DIOS por darme todo lo necesario para estar donde estoy. A mi núcleo familiar Mendoza Jaimes (Padre, Madre y Hermanos), no sólo por darme la posibilidad de estudiar en la mejor universidad del país sino por ser el apoyo, motor e inspiración de cada etapa de mi vida, a mi novia por creer siempre en mí y ayudarme a levantar de cada tropiezo, a toda mi familia por estar siempre prestos a todas mis necesidades y finalmente a todos y cada uno de mis amigos por hacer de mí paso por la UIS una experiencia única e irrepetible.

Agradecimientos

A las Escuela de Estudios Industriales y Empresariales por brindarme todas las herramientas para el desarrollo de mi proyecto y el inicio exitoso de mi carrera profesional.

Al Grupo Éxito por acogerme en su organización, y dejarme aplicar todos los conocimientos que como Ingeniero Industrial puedo ofrecer al mundo laboral, asimismo por brindarme los insumos necesarios para hacer de este proyecto una realidad.

A Juan Guillermo Mesa por orientarme y guiarme como tutor en esa transición del mundo académico al laboral, además por darme la confianza necesaria para proponer todo lo plasmado en el presente proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	17
1. GENERALIDADES.....	19
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.2 OBJETIVOS	21
1.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	21
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
1.3 ALCANCE DEL PROYECTO	21
1.4 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	22
1.4.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	22
1.4.2 TAMAÑO DE LA EMPRESA	25
1.4.3 MAPA DE PROCESOS	26
1.4.4 PLAN ESTRATÉGICO	27
1.4.4.1 MISIÓN.....	27
1.4.4.2 VISIÓN	27
1.4.4.3 VALORES CORPORATIVOS.....	27
1.4.4.4 PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	27
1.4.4.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	28
2. MARCO TEORICO.....	30
2.1 GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO.....	30
2.1.1 TÉCNICAS DE REAPROVISIONAMIENTO EFICIENTE	30
2.1.1.1 ORDENAMIENTO ASISTIDO POR COMPUTADORA (CAO)	30
2.1.1.2 SISTEMA DE RECEPCIÓN ELECTRÓNICA	31
2.1.1.3 “CROSSDOCKING”.....	31
2.1.1.4 ENTREGAS DIRECTAS AL PUNTO DE VENTA.....	31
2.2 GESTIÓN DE STOCKS.....	32
2.2.1 COMPONENTES DEL STOCK:.....	32
2.2.2 PLAZO DE ENTREGA	33

2.2.3 EL NIVEL DE SERVICIO.....	33
2.3 ALMACENAMIENTO.....	34
2.3.1 FUNCIONES DEL SISTEMA DE ALMACENAMIENTO:.....	34
2.3.2 UBICACIÓN DE MERCANCÍA.....	35
2.4 LA RECEPCIÓN E INSPECCIÓN.....	36
2.5 DESPACHO.....	38
2.5.1 SURTIDO DE MERCANCÍA:.....	38
2.5.2 CONSOLIDACIÓN DEL FLETE.....	38
3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO GENERAL.....	40
3.1 GESTIÓN DE STOCKS.....	41
3.1.1 GESTIÓN DE INVENTARIOS.....	41
3.1.1.1 VERIFICACIÓN DE EXISTENCIAS.....	41
3.1.1.2 CÁLCULO DE NECESIDADES:.....	42
3.1.2 GESTIÓN DE COMPRAS.....	43
3.1.2.1 AMPLIACIÓN PORTAFOLIO DE PRODUCTOS.....	43
3.1.2.2 SOLICITUD PERIÓDICA DE PEDIDOS.....	47
3.1.3 FUNCIONES EN LA GESTIÓN DE STOCKS.....	52
3.1.3.1 ALMACENES.....	52
3.1.3.2 ROTAR.....	54
3.1.3.3 PROVEEDORES.....	55
3.1.3.4 COMPRADORES NACIONALES.....	56
3.1.4 NIVELACIÓN DE INVENTARIOS.....	56
3.2 RECEPCIÓN Y DESPACHOS.....	58
3.2.1 RECIBO DE MERCANCÍA EN CEDI.....	58
3.2.1.1 PREPARACIÓN DEL RECIBO.....	58
3.2.1.2 VERIFICACIÓN DE DESPACHO.....	59
3.2.1.3 UBICACIÓN DE MERCANCÍA.....	60
3.2.2 RECIBO DE MERCANCÍA EN ALMACÉN.....	61
3.2.2.1 PREPARACIÓN DEL RECIBO.....	61
3.2.2.2 VERIFICACIÓN DE DESPACHO.....	62

3.2.2.3 UBICACIÓN	62
3.2.3 DESPACHOS CEDI A ALMACENES	63
3.2.3.1 PREPARACIÓN DE MERCANCÍA	63
3.2.3.2 ADMINISTRAR TRANSPORTE	66
3.2.3.3 CIERRE DEL DESPACHO	67
3.2.3.4 DESPACHOS EN ALMACÉN	69
3.3 ALMACENAMIENTO	69
3.3.1 EQUIPO DE ALMACENAMIENTO	70
3.3.2 EQUIPO PARA EL MANEJO DE MERCANCÍA	71
3.3.3 ÁREAS DE ALMACENAMIENTO	72
3.3.4 RECURSO HUMANO	73
3.3.5 UBICACIÓN MERCANCÍA EN GÓNDOLAS	74
4. DIAGNÓSTICO	76
4.1 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE STOCKS	76
4.1.1 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS	77
4.1.2 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE COMPRAS	82
4.1.3 ANÁLISIS DE LA NIVELACIÓN DE INVENTARIOS	84
4.2 RECEPCIÓN Y DESPACHOS DE MERCANCÍA	86
4.2.1 RECEPCIÓN MERCANCÍA EN CEDI	86
4.2.2 DESPACHO CEDI A ALMACENES	88
4.2.3 RECEPCIÓN MERCANCÍA EN ALMACÉN	90
4.2.4 DESPACHO DE MERCANCÍA EN ALMACENES	92
4.3 ALMACENAMIENTO	93
4.3.1 ALMACENAMIENTO EN CEDI:	93
4.3.2 ALMACENAMIENTO EN BODEGAS AUXILIARES	94
4.4 ANÁLISIS DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO POR GEN.	95
4.4.1 GEN HOGAR Y TEXTILES	95
4.4.2 GEN ENTRETENIMIENTO	96
4.4.3 GEN FRESCOS	96
4.4.4 GEN PGC	98

4.5 ANÁLISIS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN SINCO.....	101
5. PLAN DE MEJORA.....	103
5.1 PROPUESTAS DEL PROCESO DE ALMACENAMIENTO.....	103
5.1.1 PROPUESTA 1: ALMACENAMIENTO EN CEDI.....	103
5.1.1.1 OBJETIVO GENERAL.....	103
5.1.1.2 JUSTIFICACIÓN.....	104
5.1.1.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	105
5.1.2 PROPUESTA 2: ESTRATEGIA DE LAS CINCO ESES.....	110
5.1.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	110
5.1.2.2 JUSTIFICACIÓN.....	110
5.1.2.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	111
5.2 PROPUESTA DEL PROCESO DE RECEPCIÓN Y DESPACHO:.....	119
5.2.1 PROPUESTA 1. PATRULLA DE CERTIFICACIÓN.....	119
5.2.1.1 OBJETIVO GENERAL.....	119
5.2.1.2 JUSTIFICACIÓN.....	119
5.2.1.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA. CONFORMACIÓN PATRULLA DE CERTIFICACIÓN:.....	120
5.2.2 PROPUESTA 2. CERTIFICACIÓN CEDI BUCARAMANGA.....	124
5.2.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	124
5.2.2.2 JUSTIFICACIÓN.....	124
5.2.2.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	124
5.3 PROPUESTA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE STOCKS.....	127
5.3.1 PROPUESTA 1. NIVELADOR DE INVENTARIOS.....	127
5.3.1.1 OBJETIVO GENERAL.....	127
5.3.1.2 JUSTIFICACIÓN.....	127
5.3.1.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	128
5.4 PROPUESTA DE MEJORA PARA EL SISTEMA DE INFORMACIÓN.....	130
5.4.1 OBJETIVO.....	130
5.4.2 JUSTIFICACIÓN.....	130
5.4.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	131

5.5 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	133
5.6 BENEFICIOS Y COSTOS DEL PLAN DE MEJORA.	133
CONCLUSIONES.....	136
RECOMENDACIONES	138
BIBLIOGRAFÍA	139
ANEXOS	140

LISTA DE TABLAS

Tabla No 1: Dependencias que forman parte del proyecto.	26
Tabla No 2: Ejemplo de Agenda de pedidos.	45
Tabla No 3: Participación por dependencia sobre el inventario total de la ciudad.	47
Tabla No 4: Causas de no recibo a proveedor.	60
Tabla No 5: Confiabilidad promedio del Inventario a Mayo 2011.	78
Tabla No 6: Averías por dependencia en el año 2010.	79
Tabla No 7: Frecuencias de pedido para PGC.....	82
Tabla No 8: Balance del comportamiento de las ventas al cierre del 2010.	84
Tabla No 9: Modo de Entrega de los Proveedores a los Almacenes Éxito de Bucaramanga	87
TABLA No 10: Cifras de Despacho de CEDI a los almacenes de Bucaramanga..	92
Tabla No 11: Causas de averías	97
Tabla No 12: Inventario Promedio por Referencia de cada GEN	100
Tabla No 13: Nuevos Parámetros	106
Tabla No 14: LAYOUT PGC en CEDI Bucaramanga	109
Tabla No 15: Distribución del recurso humano.....	120
Tabla No 16: Plan de Entrenamiento personal de verificación, recibo y despacho	123

LISTA DE FIGURAS

Figura No 1: Reseña Historica del Grupo Éxito.....	23
Figura No 2: Mapa de Procesos Almacenes Éxito.	26
Figura No 3: Organigrama Nacional Grupo Éxito.....	28
Figura No 4: Organigrama Almacenes Éxito Distrito Oriente.	29
Figura No 5: Proceso general de abastecimiento.....	40
Figura No 6: Sistema de Información E3.....	43
Figura No 7: Pantalla de generación de pedidos CASSA.	49
Figura No 8: Macro de pedidos para Panadería Fresca.....	51
Figura No 9: Proceso Periódico de Pedido.	52
Figura No 10: Tipo de Cargue	64
Figura No 11: Identificación de Mercancía.	65
Figura No 12: Tipos de Recipiente.	66
Figura No 13: Conformación del Viaje.....	67
Figura No 14: Equipos de Almacenamiento.	70
Figura No 15: Equipo para el Manejo de Mercancía	71
Figura No 16: Señalización Bodega Auxiliar.	75
Figura No 17: Relación entre procesos.	76
Figura No 18: Causas principales del Agotado en los almacenes en 2011.....	77
Figura No 19: Avance promedio por semana a Mayo 2011.	80
Figura No 20: Imágenes recibo en CEDI.....	87
Figura No 21: Causas de reclamos a despachos CEDI Bucaramanga, Enero-Mayo 2011	90
Figura No 22: Participación Porcentual GEN sobre Total Inventario.....	98
Figura No 23: Participación Porcentual GEN sobre Avería Total	99
Figura No 24: Causas de Avería PGC	99
Figura No 25. Modulo Nivelador de Inventarios	135

LISTA DE ANEXOS

Anexo No 1: INVENTARIO SELECTIVO.....	140
Anexo No 2: Proveedores con Negociación de Averías.....	144
Anexo No 3: Procedimientos Bodega Alterna.....	157
Anexo No 4: Estudio de disponibilidad de producto en punto de venta.....	159
Anexo No 5: Procesos de Recepción y Despacho.....	168
Anexo No 6: Agenda Diaria Proveedores.....	171
Anexo No 7: Manual del Paletizador.....	177
Anexo No 8: Horario Recibo Almacenes Éxito de Bucaramanga.....	183
Anexo No 9: Surtido Industrial o Nocturno.....	184
Anexo No 10: Tabla de compatibilidad entre Grupos de Mercancía.....	188
Anexo No 11: Actividades del proceso de Almacenamiento.....	198
Anexo No 12: Tablas de Vida Útil.....	199
Anexo No 13: Señalización Bodega Auxiliar.....	216
Anexo No 14: Propuesta de Almacenamiento en CEDI Bucaramanga.....	219
Anexo No 15: Proveedores de los Almacenes de Bucaramanga.....	225
Anexo No 16: Capacidad de Almacenamiento PGC en los Almacenes de Bucaramanga.....	261
Anexo No 17: Procedimiento Actual de la Nivelación de Inventarios.....	266
Anexo No 18: PREVENCIÓN PÉRDIDAS - INFORME DE VERIFICACIÓN A LOS VIAJES DEL CEDI 149.....	268
Anexo No 19: CONTROL DE ESTIBAS ALMACENAMIENTO CEDI.....	274
Anexo No 20: Participación de la GEN sobre el Inventario Total del Almacén....	275
Anexo No 21: Averías de PGC por Causa.....	279
Anexo No 22 Problemática de la gestión de abastecimiento de los almacenes Éxito.....	283
Anexo No 23: Layout del CEDI Bucaramanga.....	287
Anexo No 24: Ubicación Mercancía en CEDI de Almacenamiento.....	293

Anexo No 25. Manual Operativo Bodega Auxiliar.	295
Anexo No 26 Manual de Almacenamiento	299
Anexo No 27 Evaluación Periódica	301
Anexo No 28. Gerencia Visual del Inventario Selectivos.....	309
Anexo No 29. 14 Pasos para el Correcto Manejo de Mercancía de Digital.	310
Anexo No 30. Procedimiento Inicio Macro	312
Anexo No 31. Programa de Certificación	339
Anexo No 32. Formato Verificación.....	348
Anexo No 33. Ventas PGC.....	351
Anexo No 34. 135 Detalles que no se Pueden Pasar por Alto en un Proyecto de Sistemas.....	355
Anexo No 35. Cronograma Implementación Programa de Mejora	361
Anexo No 36. Generalidades para el Plan de Formación.	366
Anexo No 37. Evaluación de las propuestas.....	369

RESUMEN

TITULO: MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO DESDE EL CEDI 149 A LOS CINCO ALMACENES ÉXITO DE BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA.

AUTOR

MENDOZA JAIMES, Sergio Andrés.

PALABRAS CLAVE:

Abastecimiento, Distribución, Inventarios, Gestión, Recepción, Despacho, Almacenamiento, Logística.

CONTENIDO

El presente proyecto se desarrolló con el objetivo de mejorar el proceso de abastecimiento desde el centro de distribución de Bucaramanga, a los cinco almacenes Éxito de la ciudad, buscando una solución transversal a la problemática. Este documento comprende los aspectos metodológicos, teóricos y prácticos tenidos en cuenta para cada una de las etapas fundamentales del mismo, como lo son el conocimiento, el diagnóstico y finalmente la formulación de propuestas de mejora.

El trabajo está compuesto por seis capítulos, de acuerdo con la metodología dispuesta para el desarrollo del documento, los primeros hacen alusión a la etapa de conocimiento, como los aspectos teóricos referentes tanto al deber ser como a las herramientas necesarias para llegar al mismo, y los aspectos prácticos alusivos a los procesos actuales que sigue la compañía para el abastecimiento de productos, dividiéndolos para ello en la gestión de stocks, recepción y despacho, y almacenamiento.

Una vez la etapa de conocimiento finalizó, se dio inicio a la etapa de diagnóstico, en la cual se identificaron los aspectos susceptibles de mejora, a través de una comparación de la situación actual con el deber ser, cuantificando la problemática y desagregando la misma, en las posibles causas a trabajar. Finalmente el documento estableció para la compañía un plan de mejora que involucre de manera transversal los procesos constitutivos del abastecimiento, y proporcione las herramientas para llevar a cabo tal implementación por parte de almacenes Éxito. Así mismo se plasmaron las conclusiones finales obtenidas del proceso de mejora y las recomendaciones a tener en cuenta para que el proyecto sea sostenible en el tiempo y aporte las condiciones para su ejecución.

* Trabajo de grado

**Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Ingeniería Industrial. Director. MA. DÍAZ Bohórquez Carlos Eduardo. Tutor. Ing. MESA Sánchez, Juan Guillermo.

ABSTRACT

TITLE: IMPROVING THE PROCESS OF SUPPLY FROM THE CEDI 149 TO THE FIVE STORES "EXITO "OF BUCARAMANGA AND ITS METROPOLITAN AREA.

AUTHOR

MENDOZA JAIMES, Sergio Andrés.

KEYWORDS

Supply, Distribution, Inventory Management, Reception, Office, Storage, Logistics.

CONTENTS

This project was developed with the aim of improving the procurement process from the distribution center in Bucaramanga, to the five stores "Exito "of the city, looking for a solution to the problem. This document contains the methodological, theoretical and practical taken into account for each one stage of the same, as are the knowledge, diagnosis, and finally the formulation of proposals for improvement.

The work consists of six chapters, arranged according to the methodology for the development of the document, the first hint at the awareness stage, as the theoretical aspects must be related both to the ought to be and the tools necessary to achieve the same, and alluding to the practical aspects of current processes that the company continues to the supply of products, divided for it in inventory management, receiving and shipping, and storage.

Once completed the awareness stage, started the stage of diagnosis, which identified areas for improvement, through a comparison of the current situation with what ought to be, quantifying the problem and disaggregating it, in the possible causes to work. Finally, the document established for the company an improvement plan that involves the constitutive processes of supply and provided the tools to carry out such implementation by Almacenes Exito. Likewise, the final conclusions were reflected of the obtained from the process of improvement and recommendations to be considered for the project to be sustainable over time and provide the conditions for its implementation.

* Degree Work

** Faculty of Physics and Mechanics Engineering. Industrial Engineering. Thesis director. Magister DÍAZ Bohórquez Carlos Eduardo. Tutor. Engineer MESA Sánchez, Juan Guillermo.

INTRODUCCIÓN

Con la globalización como realidad y las exigencias que ésta impone, las empresas del sector del retail han virado su rumbo, pasando de un enfoque neto en las cifras de ventas, al enfoque pleno en el servicio al cliente, del cual se desprende el funcionamiento óptimo de toda la operación, identificando como pilar fundamental el proceso de abastecimiento. Este proceso compuesto a su vez por el recibo, despacho, almacenamiento y gestión de stocks, tiene como objetivo garantizar las existencias adecuadas de producto en cantidad, calidad, momento y precio. Por esta razón, la mirada actual de este sector, está puesta sobre la efectividad de la cadena de suministros como ventaja competitiva, es decir, impulsar los niveles de ventas, mientras se garantiza, bajos costos en la logística de aprovisionamiento.

Almacenes Éxito debido a su condición de empresa líder en el sector del retail en Colombia, debe enfocar sus esfuerzos en los procesos logísticos, procurando permanentemente mejorar las operaciones de la cadena de suministros. Partiendo de este hecho, y con el fin de generar aportes a las dependencias de Bucaramanga y su área metropolitana, surge este proyecto, el cual por medio de la ingeniería industrial, buscará hacer de los procesos de abastecimiento, un ejemplo de excelencia operacional, política que hoy por hoy lidera Grupo Éxito en todas sus dependencias a nivel nacional, con el fin de ofrecer a sus clientes satisfacción de sus necesidades y preferencias, con una cultura de calidad, buen servicio, existencias y variedad en sus productos.

El proyecto partirá del conocimiento substancial de la compañía, con el fin de proponer alternativas de solución, a la problemática presentada en el proceso general de abastecimiento, con el objetivo de reducir el nivel de agotado y por ende mejorar el servicio al cliente, el cual abandera la filosofía del Grupo Éxito.

TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

OBJETIVO	CUMPLIMIENTO
Realizar la documentación de las actividades desarrolladas en el CEDI 149 y los almacenes Éxito de Bucaramanga y su área metropolitana, referentes al proceso de abastecimiento.	El cumplimiento de este objetivo se valida en el Capítulo 3 (Descripción del Proceso General)
Identificar y analizar aspectos claves a intervenir en pro del mejoramiento de los procesos de abastecimiento.	El cumplimiento de este objetivo se valida en el Capítulo 4 (Diagnóstico)
Diseñar propuestas para los aspectos susceptibles de mejora que sean realizables, y cuantificables.	El cumplimiento de este objetivo se valida en el Capítulo 5 (Plan de Mejora)
Formular un plan de mejora que permita la posterior implementación por parte de la compañía, de las propuestas diseñadas.	El cumplimiento de este objetivo se valida en el Capítulo 5 (Plan de Mejora)

1. GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Grupo Éxito para sus procesos logísticos dispone de CEDIS (Centros de Distribución) localizados a lo largo y ancho del territorio nacional, los cuales tienen como principales funciones:

1. Recibir la mercancía que envían los proveedores, como respuesta a las órdenes de pedidos realizadas por ROTAR¹, de acuerdo con las necesidades de cada dependencia, que se generan automáticamente por el sistema, o se reporta por novedades en cada una de las mismas.
2. Acopiar la mercancía que llega desde los proveedores como almacenamiento, o como crossdocking, ya sea predistribuido o consolidado. En el caso de los almacenes con formato hipermercado (Éxito Bucaramanga y Oriental), el nuevo envío hacia estas dependencias se gestiona con un tiempo no superior a 48 horas, situación que no ocurre de igual manera para los Éxito con formato Vecino (Éxito Cabecera, Cañaveral y Centro), debido a las limitaciones de su infraestructura, lo que conlleva a un almacenamiento no formal de mercancía en el CEDI.
3. Administrar el abastecimiento de los almacenes que tienen parte de su inventario a custodia de éste, de acuerdo con oleadas² programadas por los mismos y teniendo en cuenta la franja horaria de recibo del almacén destino.

Teniendo en cuenta las operaciones desarrolladas en el CEDI 149 (CEDI Bucaramanga), los principales inconvenientes que se presentan son: las averías producto de un mal control o mal transporte de la mercancía (mal arrumado o mal

¹ ROTAR: Sistema de manejo y control de inventarios. Sirve para realizar los cálculos de los despachos y la rotación de inventarios.

² OLEADA: Envío parcial de mercancía desde el CEDI al almacén.

estibado); incumplimientos en la promesa de servicio, la cual involucra tres aspectos: 1) Origen, 2) Frecuencia, y 3) Tiempo de respuesta; además de productos perdidos, re-procesos en el recibo debido al incumplimiento de procedimientos en los despachos, dificultades para la trazabilidad de los productos y discrepancias entre cantidades enviadas y pedidas.

Posterior al despacho del centro de distribución, en la logística de abastecimiento de los almacenes, el siguiente paso es el recibo en cada dependencia, el cual se ve influido por condiciones inherentes a su formato, como el tamaño de las bodegas y zonas de almacenamiento, el número de muelles en el almacén, y los equipos o herramientas para el descargue y transporte interno de la mercancía.

Las problemáticas presentadas en el recibo de cada almacén pueden discriminarse de acuerdo con dos tipos de conductas, según el formato al que pertenecen, como:

Hipermercados: Los cuales presentan problemas para encaminar el desempeño de los procesos a la excelencia operacional (política implementada en la compañía), debido a la reducción o reasignación de personal para áreas de recibo, es decir, hay inconvenientes en la productividad propuesta, que conlleva a generar mejores resultados con menos personal; adicionalmente, como los envíos son de grandes volúmenes de mercancía, se presentan malos arrumes, que implican productos de mayor peso y tamaño, sobre otros de menores dimensiones, además de averías como consecuencia de mezclar artículos contaminantes con alimentos.

Vecinos: Falta de espacios en el recibo y la bodega para tener un control efectivo de la mercancía, un alto indicador de agotados debido al almacenamiento sobre estibas y la ubicación de las mismas sobre los pasillos, complicando el acceso a los productos en la trastienda, y espacios limitados para el paso tecnologías de descargue debido a la infraestructura del almacén.

Además de lo descrito anteriormente para los almacenes de los diferentes formatos, un problema común que se presenta a causa de la función actual en el flujo logístico del CEDI 149, es el volumen excesivo de inventarios que se tienen en los puntos de venta, debido a que éste no apoya el almacenamiento de los mismos.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Formular un plan de mejora para la gestión de abastecimiento por parte del CEDI 149 a los almacenes Éxito de Bucaramanga y su área metropolitana.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar la documentación de las actividades desarrolladas en el CEDI 149 y los almacenes Éxito de Bucaramanga y su área metropolitana, referentes al proceso de abastecimiento.
- Identificar y analizar aspectos claves a intervenir en pro del mejoramiento de los procesos de abastecimiento.
- Diseñar propuestas para los aspectos susceptibles de mejora que sean realizables, y cuantificables.
- Formular un plan de mejora que permita la posterior implementación por parte de la compañía, de las propuestas diseñadas.

1.3 ALCANCE DEL PROYECTO

El proyecto realizará una descripción, documentación y análisis inicial de los procesos de abastecimiento desde el CEDI 149 a los cinco almacenes Éxito de Bucaramanga y su área metropolitana, desagregándolo en los subprocesos constitutivos, los cuales son el despacho y recepción de mercancía, la gestión de stocks, y el almacenamiento, para la posterior construcción de un plan de mejora del proceso de abastecimiento, definido por la evaluación de las propuestas,

estrategias de implementación y el impacto económico y operativo del mismo. Es relevante resaltar que la implementación quedaría sujeta de ser así, a responsabilidad de la compañía, debido a que los procesos, procedimientos y herramientas logísticas en los que hoy se apoyan, están fuertemente estructurados y centralizados en la cúspide de la estructura organizacional.

1.4 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

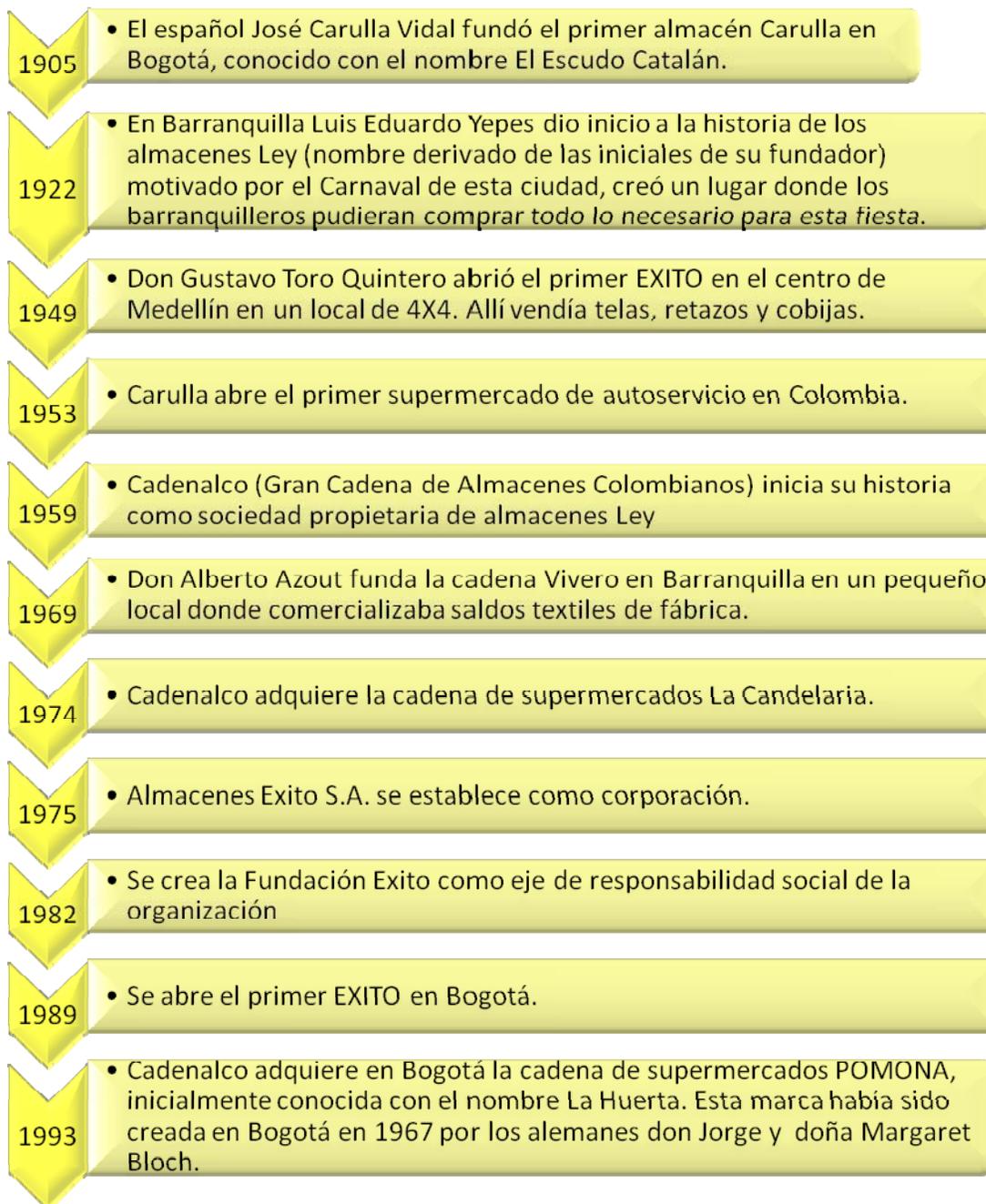
1.4.1 Reseña Histórica

En la siguiente “cinta del tiempo” (Figura No 1) se representan algunas de las fechas clave en el surgimiento del Grupo Éxito, tras la unión de las cadenas de comercio colombiano como: Almacenes Éxito, Ley, Cadenalco, Carulla, Vivero, La Candelaria y POMONA, además de sus experiencias y actividades más relevantes para el desarrollo de la compañía.

“CINTA DEL TIEMPO” GRUPO ÉXITO³

³ Reseña Histórica Grupo Éxito, [online] Disponible en Internet:
http://www.almacenesexito.com.co/conozcoexito/PaginasWeb/PTL_10GALERIA_HISTORIA.aspx

Figura No 1: Reseña Historica del Grupo Éxito.





Fuente: Sitio web oficial de la compañía. Autor propio.

1.4.2 Tamaño de la empresa

El Grupo Éxito es 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; su socio mayoritario es el Grupo Casino.

El Grupo Éxito es la compañía líder en comercio al detal en Colombia, con ingresos operacionales en 2010 de \$7,5 billones, con una plataforma de más de 300 puntos de venta ubicados en aproximadamente 50 municipios a nivel nacional, distribuidos en hipermercados y vecinos con la marca ÉXITO, supermercados CARULLA Y POMONA, bodega SURTIMAX, entre otros (LEY, HOME MART).

Almacenes Éxito, su empresa matriz está registrada con el NIT 890.900.608-9 en la Cámara de Comercio, y tiene como objetivo brindar a sus clientes la posibilidad de conseguirlo todo en un mismo lugar, razón por la cual, cuenta con 4 GEN (Grupos Estratégicos de Negocio) como lo son: 1) Productos de gran consumo (PGC), 2) Textil-hogar, 3) Entretenimiento, y 4) Frescos.

Almacenes Éxito tiene presencia aproximadamente en 20 departamentos los cuales están distribuidos por distritos, contando además con un número de CEDI estratégicamente ubicados para abastecer la cadena de hipermercados y vecinos.

El distrito Oriente consta de 11 almacenes: 5 de ellos ubicados en Bucaramanga y su área metropolitana (Ver Tabla No 1), y 6 en municipios diferentes, como Barrancabermeja, Sogamoso, Tunja, Duitama, Avenida Quinta y San Mateo, además de contar con el centro de distribución de Bucaramanga o CEDI 149.

Tabla No 1: Dependencias que forman parte del proyecto.

NOMBRE	DIRECCIÓN
ÉXITO BUCARAMANGA	Carrera 17 # 45 - 77
ÉXITO ORIENTAL	Transversal Oriental # 92 - 218
ÉXITO CENTRO	Calle 36 # 15 - 33
ÉXITO CABECERA	Carrera 35 A # 49 - 27
ÉXITO CAÑAVERAL	Centro Comercial Cañaveral L 100
CEDI BUCARAMANGA	Carrera 17 # 59 – 51 Vía Palenque–Café Madrid.

Fuente: Sistema de Información Institucional.

1.4.3 Mapa de Procesos

Figura No 2: Mapa de Procesos Almacenes Éxito.

Retail



Fuente: Sistema de Información de la compañía.

1.4.4 Plan estratégico⁴

1.4.4.1 Misión

Trabajar para que el cliente regrese.

1.4.4.2 Visión

“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”

1.4.4.3 Valores corporativos

- Innovación
- Servicio
- Trabajo en Equipo
- Simplicidad

1.4.4.4 Principios Corporativos

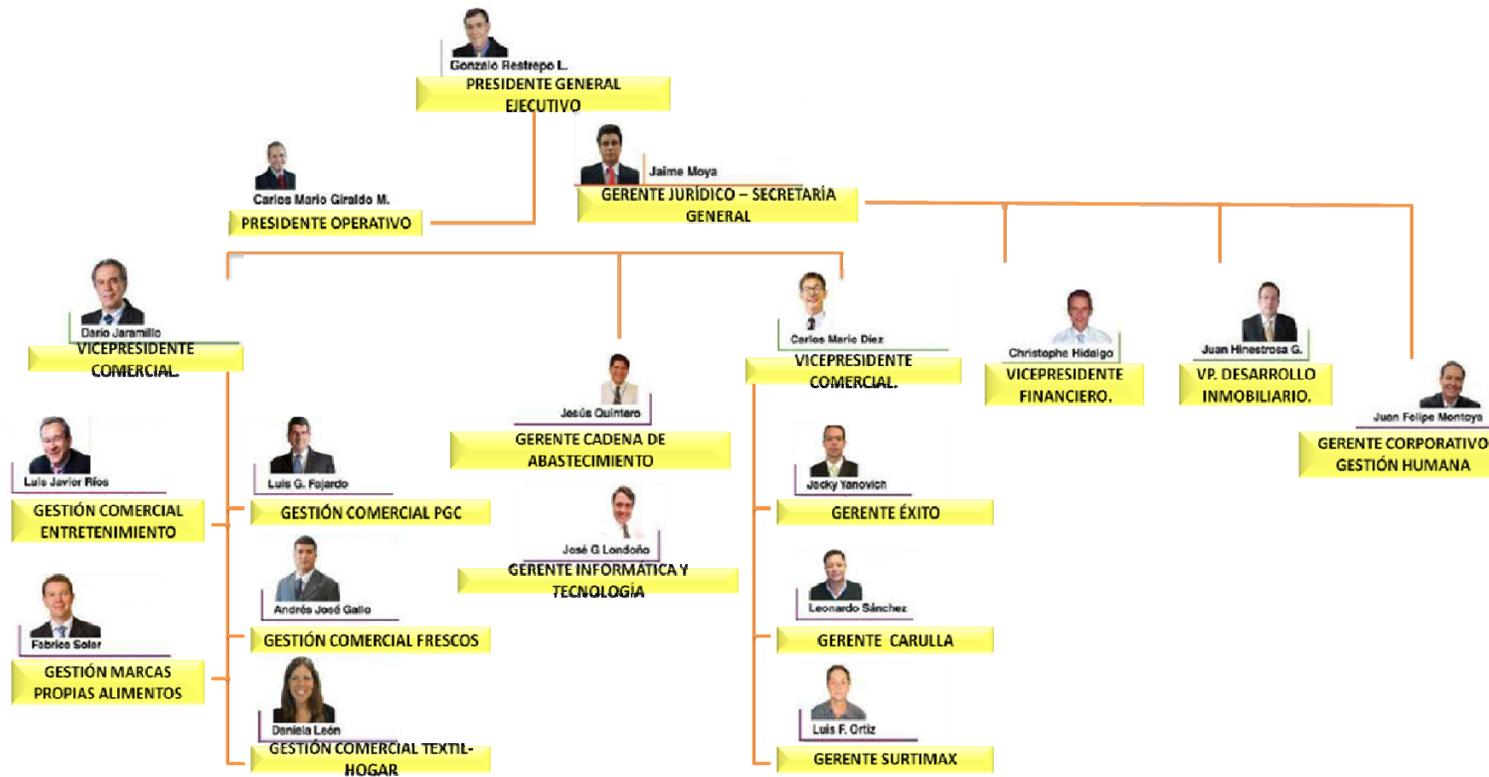
- Tratar a las personas como quiero ser tratado.
- Desarrollar al máximo el talento humano.
- Trabajar en equipo.
- Vivir la pasión por el resultado.
- Orientar nuestras acciones al mercado y sus clientes.
- Impulsar el progreso de nuestra comunidad.
- Proteger el nuestro medio ambiente.

⁴ Filosofía Corporativa Grupo Éxito, [online] Disponible en Internet: http://middle.grupo-exito.com:7780/portal/page/portal/gp_MisServicios/pg_016Induccioncorporativa

1.4.4.5 Estructura Organizacional

Figura No 3: Organigrama Nacional Grupo Éxito.

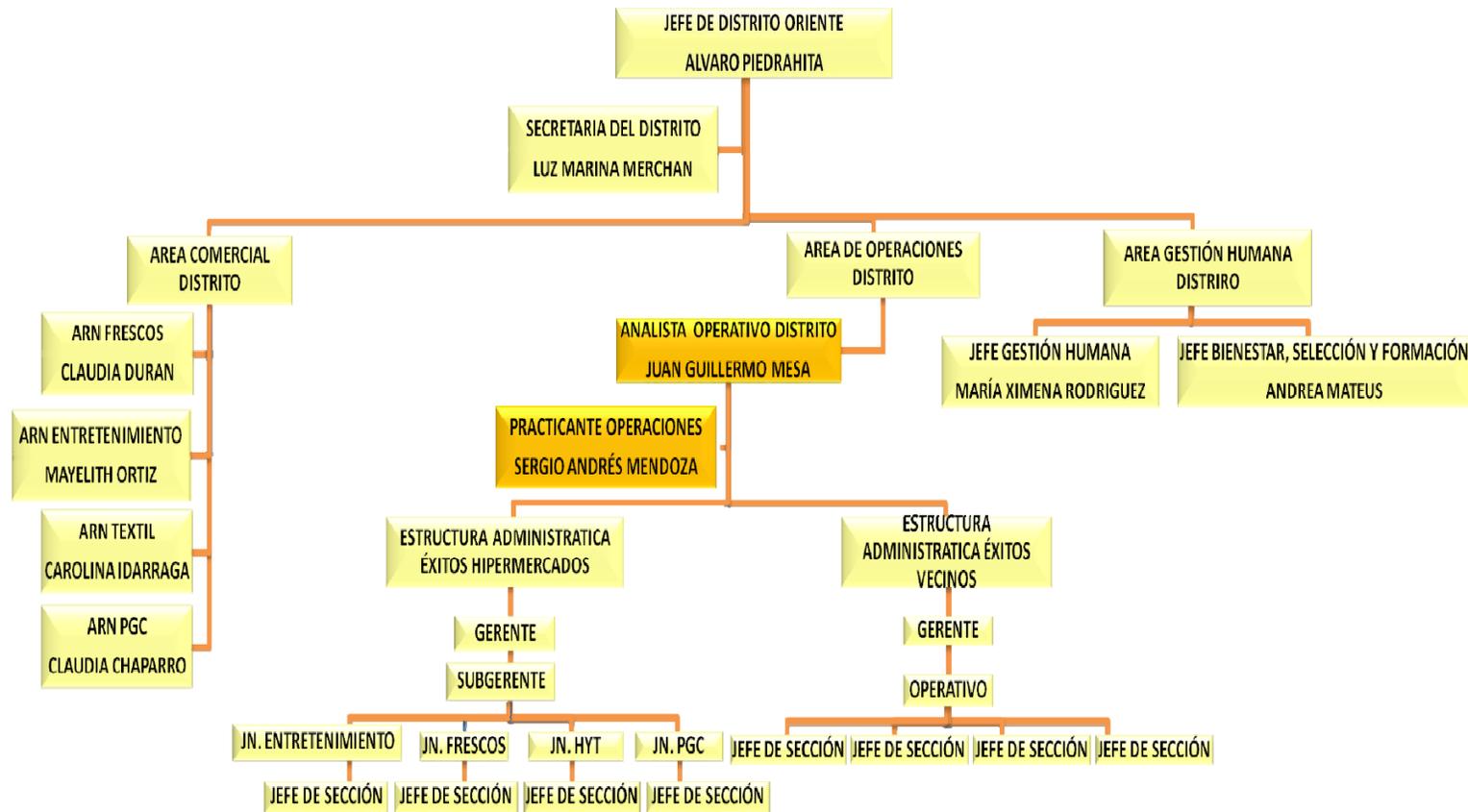
Nacional



Fuente: Área Gestión Humana.

Distrito Oriente

Figura No 4: Organigrama Almacenes Éxito Distrito Oriente.



Fuente: Área Gestión Humana.

2. MARCO TEORICO

2.1 GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO

El aprovisionamiento es un conjunto de procesos que se requieren para comprar bienes y servicios. Según Juan Miguel Gómez⁵ Los gerentes deben decidir primero cuales tareas deberán ser subcontratadas y cuales se realizaran en la compañía. Para cada una de las tareas subcontratadas el gerente debe decidir si abastecerse de un solo proveedor o de un portafolio de ellos. Si toma la segunda opción, el papel de cada proveedor debe ser aclarado. El siguiente paso es identificar el conjunto de criterios que se emplearán para seleccionar a los proveedores y medir su desempeño. Una vez realizado esto hay que negociar los contratos. Éstos definen el papel de cada una de las fuentes de suministro por lo que deben estructurarse a fin de mejorar el desempeño de la cadena y minimizar la distorsión de la información de una etapa a la otra. Una vez que se tiene a los proveedores y los contratos, los procesos de abastecimiento que facilitan la colocación y entrega de los pedidos juegan un papel mucho mayor.

2.1.1 Técnicas de Reaprovisionamiento Eficiente

Las técnicas que hacen parten del reaprovisionamiento eficiente, pueden ser consideradas como herramientas fundamentales que están interrelacionadas, lo cual les permite vincularse e integrarse a su vez con los sistemas de los socios de negocios.

2.1.1.1 Ordenamiento Asistido por Computadora (CAO). Por medio de ésta técnica, la generación de pedidos para la reposición de productos, se realiza con base en la información de la demanda real, capturada en la línea de caja en el punto de venta. Por medio de la facilidad que le brinda el escaneo de los productos a la salida del local del detallista, para obtener información real y al

⁵ GÓMEZ APARICIO, Juan Miguel. "Gestión de Aprovisionamiento". Primera Edición. Febrero de 2008. ISBN 8448164210

momento, se puede integrar toda la cadena de abastecimiento y su logística desde la línea de caja hasta el proveedor. Con esta técnica ya no será necesario tener un gondolero revisando los faltantes de mercadería en las tiendas, para luego generar un pedido y por ende, se evitarán tanto costos innecesarios en los cuales se incurre al ejercer esta labor que no agrega valor al sistema, evitando los sobres pedidos o hasta falta de producto en la góndola por falta de atención debido a la ineficiencia del encargado.

2.1.1.2 Sistema de Recepción Electrónica. Esta técnica permite el libre flujo de la información sin necesidad de papeles. Se puede manejar en el ámbito interno (desde el centro de distribución del detallista para la bodega del punto de venta), o en el ámbito externo conectándose vía EDI, pero lo importante es que haya comunicación entre proveedor y detallista, para informar con anterioridad el arribo en fecha, hora y cantidad de la mercadería.

2.1.1.3 “Crossdocking”. Es una herramienta de reaprovisionamiento eficiente en donde la mercadería recibida en el centro de distribución no requiere ser almacenada antes de enviarla a su destino final, o sea, la mercadería no tiene almacenamientos intermedio, pues cuando llega el producto al centro de distribución, en vez de almacenarlo, se coloca en un área de envío predefinida, o bien, se mantiene la mercadería en un apartado sin almacenarla, para luego buscarle su destino. Hay que tener pleno conocimiento del tiempo cuando los productos arriban, así como también cuando, y, a qué destino serán enviados, la cantidad que llega y la cantidad que será despachada.

2.1.1.4 Entregas Directas al Punto de Venta. Esta herramienta se refiere específicamente a las entregas realizadas por el proveedor, directamente en el punto de venta, sin que el producto pase por el centro de distribución del detallista. Los productos que deben ser entregados de esta forma son:

- Productos perecederos, tales como lácteos, panificados, etc.
- Productos frágiles como galletas, papas tostadas u otros.
- Productos de alta rotación, como las bebidas gaseosas.
- Productos de poco peso y gran volumen, como el papel higiénico⁶.

2.2 GESTIÓN DE STOCKS

La gestión de stock es la función que tiene por objeto el mantenimiento del volumen de stock al más bajo nivel compatible con la alimentación regular de las necesidades de la empresa.

La gestión de stocks consiste en una proyección de la evolución futura que nos permite establecer un programa de compras controlando los pedidos a los proveedores. Para ello es preciso:

- Establecer las previsiones de consumo.
- Estudiar los plazos de entrega.
- Determinar el nivel de servicio.
- Utilizar un modelo matemático de gestión.

Controlar el desarrollo de la realidad analizando permanentemente las desviaciones y tomando medidas correctivas

2.2.1 Componentes del Stock:

- **Inventario de seguridad:** Es el que se mantiene en previsión de circunstancias excepcionales y no se utiliza en tanto sea posible prever el consumo y los plazos de entrega exactamente. Es un “colchón” de seguridad

⁶ CHAVARRÍA VARGAS, Zet. “RESPUESTA EFICIENTE AL CONSUMIDOR: BENEFICIOS, ASPECTOS LOGÍSTICOS Y COMERCIALES DE SU IMPLEMENTACIÓN”. [En línea] Disponible en la página web: <http://www.gs1pa.org/boletin/2005/junio/juni-2005.pdf>

que se mantiene para prever modificaciones inesperadas en el consumo del producto o retrasos en el plazo de entrega del proveedor.

- **Inventario de maniobra:** Es el que se va utilizando desde la llegada de los productos al almacén hasta que se agota al nivel del inventario de seguridad y, por lo tanto, se necesita la llegada de un nuevo pedido.

2.2.2 Plazo de entrega

Se define el plazo de entrega como el período de tiempo (normalmente en días) que transcurre desde que se efectúa un pedido al proveedor hasta que llega al almacén. Cabe hablar de dos componentes del plazo de entrega:

- **Plazo Interno:** Es el tiempo necesario para realizar las operaciones de gestión en la propia empresa desde que se realiza la previsión de necesidades hasta que el proveedor dispone del pedido.
- **Plazo Externo:** Corresponde a el plazo de suministro que tenga el proveedor.

Los métodos de gestión de inventarios utilizan este dato para conseguir que los pedidos se hagan en el momento adecuado, no antes porque ocasionaría la llegada de los productos anticipadamente, ni después porque se podrían producir roturas de inventario.

2.2.3 El nivel de servicio

El nivel de servicio corresponde establecerlo a la dirección siguiendo la política de la empresa. El método de gestión de inventarios toma ese nivel de servicio como una directriz y lo incorpora al cálculo como un elemento de gestión.

La forma habitual de expresar el nivel de servicio es el porcentaje de las solicitudes que son atendidas. Así, se dirá que el nivel de servicio es del 95% cuando se es capaz de atender ese porcentaje de pedidos.

Un mejor nivel de servicio implica una mayor seguridad de atender a los usuarios del almacén; es decir, una menor probabilidad de que se produzca un agotamiento del inventario⁷.

2.3 ALMACENAMIENTO

El almacenamiento puede ser considerado una operación, que permite que a cada mercancía se le asigne una ubicación en un lugar determinado. Esta operación es fundamental para garantizar los términos de calidad y cantidad, el despacho de los pedidos se haga de manera eficiente.

2.3.1 Funciones del sistema de almacenamiento:

El LAYOUT del almacén se diseña teniendo en cuenta las funciones de almacenamiento particular, de acuerdo Ronald Ballou y para efectos del desarrollo de este proyecto se tienen en cuenta las siguientes funciones:

- **Consolidación:** Si los bienes se originan a partir de una serie de puntos de origen, puede resultar económico establecer un punto de recolección (un almacén o una terminal de flete) para consolidar los pequeños envíos en otros más grandes y para reducir los costos generales de transportación. Esto supone que el comprador no adquiere la suficiente cantidad para garantizar envíos de volúmenes desde cada punto de origen.
- **Carga Fraccionada (Break-bulk):** Usar las instalaciones de almacenamiento para fraccionar la carga (Traslado de Carga) es lo opuesto a usarlas para consolidar los envíos. La separación de embarques consolidados es común en los almacenes de distribución y terminales, especialmente: 1) cuando las tarifas de transporte de entrada por unidad son menores que las tarifas de expedición por unidad; 2) cuando los clientes hacen pedidos en cantidades

⁷ FERRÍN GUTIÉRREZ, Arturo. "Gestión de stocks en la logística de Almacenes". Fundación Confemetal. En: Madrid. 2005. ISBN 84-96169-56-1. p.124-127

de carga de menos de un vehículo, y 3) cuando la distancia entre el fabricante y los clientes es grande.

- **Mezcla:** Las empresas que compran a un número de fabricantes para surtir una parte de su línea de productos en un número de plantas pueden encontrar que establecer un almacén como un punto de mezcla de productos ofrece economías de transportación. Sin un punto de mezcla, los pedidos de los clientes deberían surtirse directo de los puntos de producción en envíos de pequeños volúmenes a altas tarifas de transportación. Sin embargo, un punto de mezcla permite envíos de volúmenes de las partes de las líneas de productos que tienen que recogerse en un punto único y luego ser reunidos en pedidos y reenviados a los clientes⁸.

2.3.2 Ubicación de Mercancía

Respecto al planteamiento de Arturo Ferrín Gutiérrez⁹ es conveniente para el correcto almacenamiento de mercancías, mantener un código de ubicación que involucre pasillo, posición y altura, asignando los lugares de acuerdo al comportamiento de la demanda del producto de la siguiente forma:

“Con el fin de ahorrar trabajos de manutención, asignará los puestos de almacenaje más próximos a la entrada y salida del almacén (y a la menor altura) a los productos con un mayor volumen de movimientos. Por el contrario, los productos con menor rotación se ubicarán en las ubicaciones más lejanas (y a la mayor altura).”

Resaltando los beneficios que conlleva tener estas ubicaciones en un sistema de información que conozca los lugares asignados previamente:

⁸ BALLOU, Ronald H. Logística de la Cadena de Suministro. Quinta Edición. Pearson Prentice Hall. p. 472-789

⁹ FERRÍN GUTIÉRREZ, Arturo. “Gestión de stocks en la logística de Almacenes”. Fundación Confemetal. En: Madrid. 2005. ISBN 84-96169-56-1. p. 96-127

“Esto facilita una eficaz gestión de los movimientos de salida porque, cuando se produzca la petición de un producto, se conocerán sus ubicaciones (incluso la fecha de recepción de cada una), y el ordenador podrá confeccionar el albarán de preparación en el orden de localización de los productos, permitiendo minimizar los recorridos.”

2.4 LA RECEPCIÓN E INSPECCIÓN

Una de las funciones más importantes en recepción de materiales en almacén, es el control de calidad. Esta labor es delicada y costosa, y requiere que exista un buen acuerdo en ambas partes, es decir, de quien despacha y quien recibe para que concilien posturas.

Es importante, de ser posible hacer la inspección y recepción del material al momento de su llegada y que se haga siempre en el mismo lugar y con el mismo personal encargado, dejando pasar el menor tiempo posible para la formalización de los impresos y documentos necesarios. En ellos debe anotarse cualquier anomalía detectada en embalajes, artículos, y cualquier otra circunstancia digna de medición, tanto buena como mala, ya que ello contribuirá a un mejor servicio en el futuro.

Si deben hacerse devoluciones, se hará lo antes posible, comunicándolo a todas las personas y departamentos implicados, indicando las causas y circunstancias que motivan dichas devoluciones.¹⁰

Verificación de Despacho

De acuerdo con lo que manifiesta Rafael Marín Vásquez se resalta que una de las principales responsabilidades es el proceso de verificación, en el cual se confronta lo recibido contra lo pedido y expone que:

¹⁰ IGNACIO SORET. “Logística comercial y empresarial”. Tercera Edición. 2001. ESIC Editorial.

“Es importante tener en estos casos, definidos los parámetros acerca de cuándo rechazar la entrega por incumplimiento de requisitos; para ello se puede clasificar los requisitos que son críticos como calidad, las especificaciones técnicas del producto y los que no son críticos como pequeñas diferencias en la cantidad o en la unidad de empaque”¹¹.

Asimismo plantea que para la evaluación del criterio de cantidad, se debe hacer un conteo físico de la mercancía con el fin de certificar la entrega, resaltando que:

“En muchos casos, no es posible contar la totalidad de los artículos que se reciben y sólo se cuentan las unidades de empaque mayores. En estos casos se debe tomar una muestra aleatoria de varias unidades de empaque y verificar su contenido estableciendo un margen de error permitido para la muestra tomada”¹².

Por su parte enfatiza que la no detección a tiempo de las discrepancias en el recibo de la mercancía, se convertirá en la fuente de errores de procesos operativos posteriores, los cuales no tienen como objetivo hacer revisión de la mercancía. Por lo último haciendo referencia a las verificaciones de despacho ilustra que:

“Existe una clara tendencia a simplificar el proceso de recepción de mercancías a través de la certificación de proveedores. Implementando esta solución se reducirán, casi completamente, actividades como el conteo al momento de recibir la mercancía, la verificación de cantidades ordenadas y recibidas y el control de la calidad en el lugar de recibo”¹³.

¹¹ MARÍN VÁSQUEZ, Rafael. “Almacén de Clase Mundial: Propuesta para una Operación Logística Rentable”. Primera Edición. 2000. Jiménez Salazar Publicidad. En: Medellín, Colombia. ISBN 958-33-1630-X. p. 53-198

¹² Ibid. p. 54

¹³ Ibid. p. 55

2.5 DESPACHO

Para que dentro de una compañía se dé eficientemente el proceso de despacho, los productos que solita un determinado almacén deben ser correctamente separados, clasificados y embalajeados. Según Rafael Marín: “La eficiencia de este proceso depende, en gran medida, de la forma en que se hayan realizado los dos procesos anteriores, recibo y almacenamiento”¹⁴. Estos dos últimos procesos particularmente tienen un gran impacto dentro de la compañía, pero es el proceso de despacho el que crea un impacto directamente en el cliente.

2.5.1 Surtido de Mercancía:

A su vez el autor Rafael Marín considera que el surtido es: “la acción de seleccionar la mercancía solicitada en un pedido a través de un recorrido por el área de almacenamiento”¹⁵. La eficiencia y confiabilidad de dicho proceso, requiere de una de las herramientas que permitirá que el proceso de recibo no sea tan tedioso y dicha herramienta es, la lista de surtido.

2.5.2 Consolidación del Flete

Según Ronald Ballou, una de las decisiones más tomadas en el proceso de transporte es la consolidación del flete por los beneficios económicos que conlleva la conformación de grandes despachos a partir de pequeños, ya que esto reduciría los costos unitarios del envío, manifestando adicionalmente cuatro formas de consolidación:

1. **Consolidación del inventario:** Se crea un inventario de artículos a partir del cual se atiende la demanda. Esto permite que se haga envíos grandes, e incluso de vehículos de carga completa dentro del inventario.

¹⁴ Ibid. p. 59

¹⁵ Ibid. p. 61

2. Consolidación del Vehículo: Cuando la recolección y el reparto son menores que la capacidad de carga del vehículo, se coloca en el mismo vehículo más de una carga de recibo o de entrega para un transporte más eficiente.

3. Consolidación del almacén: La razón fundamental para el almacenamiento es permitir la transportación de grandes volúmenes o tamaños de envío a través de grandes distancias, y la transportación de volúmenes o tamaños pequeños de envíos a cortas distancias.

4. Consolidación temporal: Los pedidos de los clientes se retienen, de manera que puedan hacerse de una vez pocos envíos más grandes, en vez de hacer muchos envíos pequeños en varios tiempos¹⁶.

2.5.3 Manejo de la información

De acuerdo con Rafael Marín¹⁷ en la actualidad es aún más necesario para una compañía obtener información en tiempo real, con el fin de minimizar retrasos de la misma. Años atrás dentro de las compañías existía una práctica estándar que se trataba acerca de, acumular todas las transacciones que se realizaban en un determinado periodo de tiempo, es decir, podría ser desde unas cuantas horas hasta incluso varios días, para posteriormente toda esa información ser grabada en lote. El requerimiento de constante información disponible, permite que las decisiones sean tomadas verazmente, de ahí la necesidad que la información este a disposición en el momento oportuno.

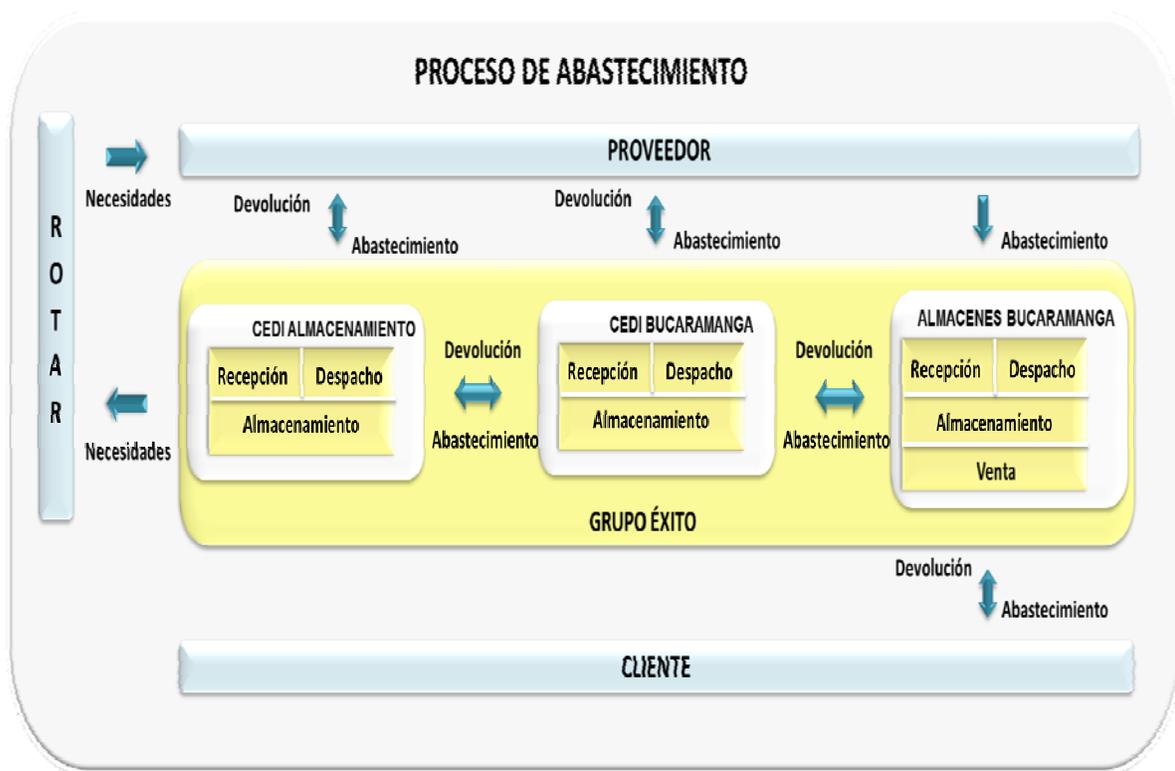
¹⁶ BALLOU, Ronald H. Logística de la Cadena de Suministro. Quinta Edición. Pearson Prentice Hall. p. 252-789

¹⁷ MARÍN, Óp. cit., p. 53

3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO GENERAL

La descripción del proceso sienta las bases para la elaboración de un diagnóstico, a partir del conocimiento de la situación inicial, con el fin, tanto de evaluar la gestión actual en el CEDI Bucaramanga y los almacenes de la ciudad, como de formular unas propuestas que se ajusten a las necesidades de mejora de la compañía.

Figura No 5: Proceso general de abastecimiento



Fuente: Autor propio.

3.1 GESTIÓN DE STOCKS

La gestión de Stocks es el proceso encargado de garantizar que las necesidades puntuales de los almacenes Éxito sean satisfechas, teniendo en cuenta las relaciones establecidas con los proveedores y CEDI de almacenamiento, además del comportamiento particular de cada punto de venta.

3.1.1 Gestión de Inventarios

La gestión de inventarios de almacenes Éxito, responde principalmente dos preguntas básicas del reaprovisionamiento, cuánto y cuándo hacerlo, contemplando para ello dos funciones fundamentales para el sostenimiento del punto de venta.

3.1.1.1 Verificación de Existencias. Esta verificación se hace de manera automática, a través del sistema de información de la compañía (SINCO), donde se evidencia, qué unidades se tienen en inventario para cada una de la referencias del portafolio, es por esto, que la veracidad de los datos garantiza de igual manera un reabastecimiento ajustado a la demanda real. Con el fin de hacer del inventario un dato confiable para el cálculo posterior de las necesidades, el asistente de soporte operativo (ASO) en los hipermercados, o el líder calidad del dato (LCD) en los vecinos, debe permanentemente hacer ajustes al inventario de acuerdo con las novedades reportadas por los avances selectivos¹⁸ (Ver Anexo No 1), o por otros procesos tales como:

- **Recepción:** Una vez se culmine la verificación de despacho, debe reportar las discrepancias que se presentan entre los pedidos recibidos físicamente en las dependencias, y las unidades registradas en el despacho, ya sea por parte del proveedor o por el centro de distribución, en aspectos como cuantía y calidad. De esta manera, las unidades que se encuentran aptas para su comercialización, son las que formaran parte del inventario real de cada dependencia.

¹⁸ Inventario Selectivo: Inventario periódico para PLU específicos de cada sublínea de acuerdo a la agenda establecida.

- **Almacenamiento:** Debe reportar el ajuste en casos de robos, averías, pérdida de producto u otras razones que se causen o se detecten en este proceso.

3.1.1.2 Cálculo de Necesidades: El cálculo de necesidades que se realiza por intermedio del sistema E3¹⁹, tiene en cuenta parámetros definidos, tanto en las negociaciones hechas con los proveedores, como en los aspectos logísticos del reabastecimiento. Estos parámetros permiten a través de su comparación con los aspectos reales de la organización, garantizar que el producto siempre esté a disposición en las cantidades que la demanda solicita.

Parámetros del reabastecimiento del sistema E3:

- **Stock de Seguridad (SS):** Es el mínimo número de días de inventario (días de venta), que se desea tener en el almacén para evitar agotados.
- **Tiempo de Entrega (TE):** Es el tiempo que transcurre desde que se genera la solicitud, hasta que se recibe físicamente, teniendo en cuenta para el caso de crossdocking, los tiempos de tránsito en los CEDI puente. Este parámetro depende de dos aspectos fundamentales: 1) La ubicación del almacén que genera la orden, y 2) La sublínea a la cual pertenece el producto.
- **Frecuencia de Pedido (FP):** Se define como el parámetro que le indica al sistema E3 el intervalo en días en que se pide un mismo PLU.
- **Punto de Reorden (PR):** Es el inventario mínimo permitido para generar la nueva orden de pedido, el cual se expresa en días.

$$PR = SS + TE$$

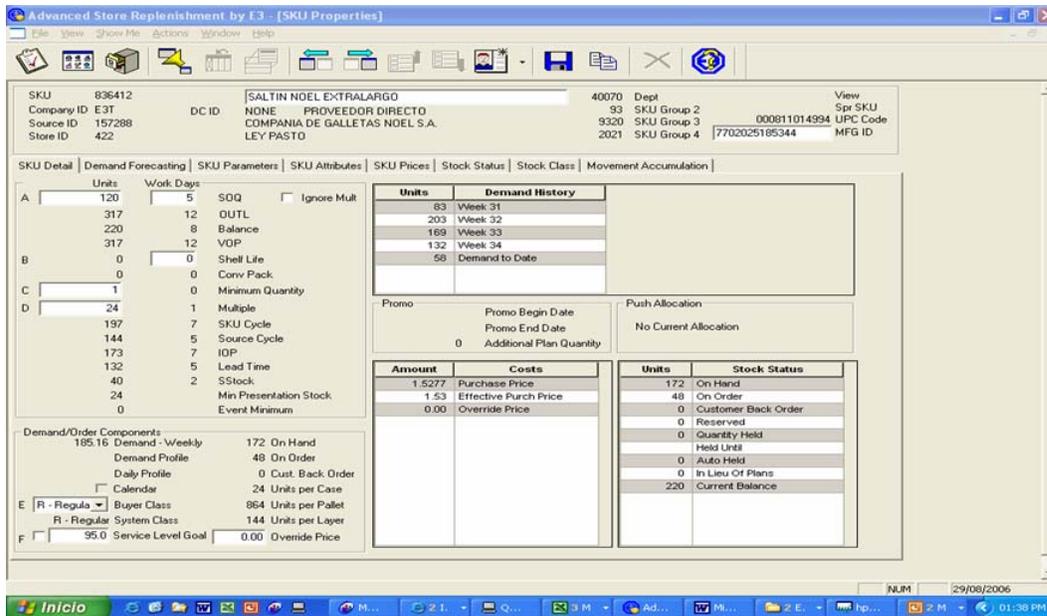
- **Inventario Máximo (IM):** Es el nivel máximo de inventario en días, que se desea tener en una dependencia (Almacén o CEDI).

$$IM = SS + FP$$

- **Inventario a consumir:** Es el inventario en días, que se consume desde que se realiza el pedido, hasta que éste llega al almacén.

¹⁹ Sistema E3: Herramienta tecnológica que genera los cálculos del reaprovisionamiento según la comparación de la situación particular de cada dependencia y sus parámetros definidos.

- Figura No 6: Sistema de Información E3.



Fuente: Capacitación gestión de reabastecimiento.

3.1.2 Gestión de Compras

La gestión de compras en almacenes Éxito, es uno de los procesos más relevantes del abastecimiento, ya que son estos productos adquiridos los que finalmente se comercializan en el punto de venta, razón por la cual, este proceso se encuentra ligado tanto al constante crecimiento de la compañía, a los cambios y nuevas tendencias de mercado como a los productos que periódicamente son preferidos por los clientes.

3.1.2.1 Ampliación portafolio de productos. Los compradores nacionales del Grupo Éxito, son los encargados de ingresar a la cadena, los proveedores y/o productos nuevos, definiendo para la relación comercial una serie de condiciones y negociaciones; sin embargo, cada comprador tiene como responsabilidad una sublínea específica, y es por ésta razón, que dichos acuerdos y los aspectos que

de éstas se derivan, pueden variar de sublínea a sublínea, como se manifestó en los parámetros de pedido.

Difusiones: La difusión es una categorización de los almacenes de la cadena, la cual responde principalmente al tamaño tanto de infraestructura, como de ventas de cada dependencia. Esta categorización le permite al comprador nacional conocer de manera generalizada, cuales almacenes están o no en capacidad de tener en su portafolio un determinado proveedor, de acuerdo con el número de referencias que éste ofrece por sublínea.

Negociación de devoluciones: En los términos expuestos en las negociaciones, se define entre la compañía y los proveedores, si el total de las averías serán asumidas por el almacén, o si por el contrario, el proveedor aceptará devoluciones de producto (Ver Anexo No 2). Es importante aclarar que los proveedores que aceptan estos retornos, establecen fechas máximas para ello, las cuales de no cumplirse inhabilitan la devolución.

Agenda de pedidos: Esta agenda describe las fechas en las cuales los almacenes Éxito del país deben por intermedio de ROTAR, elaborar y transmitir las órdenes de compra a los proveedores, teniendo en cuenta los siguientes aspectos que se evidencian en la Tabla No 2:

Ciclo de pedido: Indica cada cuanto, se puede hacer el pedido.

Días de pedido: Señala los días permitidos para la elaboración y transmisión de la solicitud.

Hora de cierre: Hora máxima permitida para enviar las órdenes de compra.

Tabla No 2: Ejemplo de Agenda de pedidos.

NIT	NOMBRE	SUB	HORA CIERRE	CICLO	DÍAS
890985438	PROMOTORA DE COMERCIO	54	02:00 p.m.	SEMANAL	V
		57	02:00 p.m.	SEMANAL	V
		62	02:00 p.m.	SEMANAL	V
		68	02:00 p.m.	SEMANAL	L
		75	04:00 p.m.	QUINCENAL	V
		77	04:00 p.m.	QUINCENAL	V
		78	04:00 p.m.	QUINCENAL	V
		81	02:00 p.m.	SEMANAL	L
		59	02:00 p.m.	SEMANAL	L
		63	04:00 p.m.	QUINCENAL	M
		71	02:00 p.m.	SEMANAL	L
		80	02:00 p.m.	SEMANAL	L
		83	02:00 p.m.	SEMANAL	L
		92	12:00 p.m.	QUINCENAL	M
		96	12:00 p.m.	QUINCENAL	M
97	12:00 p.m.	QUINCENAL	M		

Fuente: Sistema de información SINCO. Cálculos Autor Propio

Flujo logístico

Uno de los principales aspectos del proceso de compras, es la elección del flujo logístico o método de compra pactado por la compañía y el proveedor en la negociación inicial de los productos, este aspecto además de propiciar la no unificación de los procesos, provoca también un cambio de funciones para los entes involucrados en el aprovisionamiento de productos, de acuerdo con esto, los métodos son los siguientes:

Compra con entrega directa al punto de venta

Este tipo de transacción directa, se ve reflejada tanto en el inventario del proveedor como en el del almacén específico. El centro de distribución sólo interviene como puente entre las dos partes, permitiendo consolidar o desconsolidar los pedidos, de la siguiente manera:

Normal: El artículo es despachado y entregado por el proveedor en la dependencia que origina el pedido.

Crossdocking Consolidado: El artículo se solicita al proveedor y el sistema consolida los pedidos, de tal forma que se entregue una sola orden. El proveedor entrega la mercancía en la plataforma o CEDI seleccionado con una sola factura. La plataforma o CEDI es el responsable de distribuir la mercancía a los almacenes, según las ordenes de despacho.

Crossdocking Pre-distribuido: El artículo se pide al proveedor y el sistema consolida las solicitudes, de tal forma que se entregue una sola orden, con la distribución por almacén. El proveedor entrega la mercancía en la plataforma o CEDI seleccionado con una sola factura, pero distribuida según los pedidos de cada uno.

○ **Compra con almacenamiento en CEDI o centralización total:**

En este tipo de transacción se involucran los tres inventarios por igual, ya que la mercancía se compra para almacenar en el Centro de Distribución y posteriormente despacharla a los almacenes, lo que permite tener stocks más pequeños en las dependencias.

Actualmente el centro de distribución de Bucaramanga no cumple esta función, puesto que la mercancía casi en su totalidad viene para entrega directa a punto de venta, como se logra evidenciar con las cifras contenidas en la Tabla No 3, donde el CEDI Bucaramanga sólo representa el 0,05% del inventario de la zona, con 514

unidades promedio por mes, las cuales están representadas sólo en grandes electrodomésticos.

Para las sublíneas de producto restantes, el CEDI Bucaramanga está funcionando como una bodega alterna (Ver Anexo No 3) en temporadas de promoción, ofreciendo capacidad de almacenamiento a los puntos de venta más pequeños como lo son Almacenes Éxito Cabecera, Centro y Cañaveral.

Tabla No 3: Participación por dependencia sobre el inventario total de la ciudad.

DEPENDENCIA	INVENTARIO UNIDADES	% PESO
Éxito Bucaramanga	359.289	31,55%
Éxito Cabecera	197.237	17,32%
Éxito Cañaveral	197.268	17,32%
Éxito Centro	137.885	12,11%
Éxito Oriental	246.540	21,65%
CEDI Bucaramanga	514	0,05%
Total Bucaramanga	1.138.733	100,00%

Fuente: Sistema de información SINCO. Cálculos Autor Propio

3.1.2.2 Solicitud Periódica de pedidos. Una vez la gestión de inventarios, ha calculado las cantidades pertinentes de pedido que satisfagan los requerimientos de la demanda, se procede a consolidar y a enviar las órdenes de compra a los proveedores específicos, éstos últimos son quienes se encargan de proporcionar a los almacenes Éxito las unidades de producto, según las condiciones establecidas en la negociación inicial con el comprador.

GEN Textiles y hogar

De acuerdo con la agenda semanal, los almacenes se reabastecen según las necesidades que detecta el jefe de la sección en el almacén, o de manera inmediata a través de ROTAR.

- **Pedidos que monta el almacén:** Estos pedidos los realizan los jefes encargados de la sección, una vez por semana, de acuerdo con unos criterios estipulados por la pantalla CASSA del sistema de información, la cual cumple la función de simulador. Esta herramienta permite a quien genera la solicitud, observar las existencias actuales en inventario, el promedio de venta y el sugerido de compra, basado en unos parámetros establecidos; que permiten eliminar de cierta manera, la subjetividad del proceso, aunque esté bajo criterio del jefe de sección confirmarlo o modificarlo según sus pre saberes. Este tipo de pedido es utilizado sólo para textil interior y tiene como destinatario directo al proveedor del producto específico, como se evidencia en la Figura No 8.

Es importante resaltar que los pedidos que genera el almacén, están sujetos a unos presupuestos administrados por el comprador de la sublínea, el cual debe garantizar que todos los productos del portafolio, se estén vendiendo proporcionalmente y no, que se impulse sólo aquellos productos de buena acogida en el mercado.

Figura No 7: Pantalla de generación de pedidos CASSA.

PLU	OF.Asoc	Sbl	Subcategor	Marca	ExisAlm	PrUtDia	Nsolic	CanSug	CanPen	U.Min	Des
[403892<	[8038		LYCRA SEDA FRIA - SOB	RE L PISTACH	< A		S [6<		6<	P
N	10		MEDIA VELA CHIC				[42532<				PQT X6X1
[403923<	[8038		LYCRA SEDA FRIA - SOB	RE XL PISTAC	< A		S [6<		6<	P
N	10		MEDIA VELA CHIC				[42532<				PQT X6X1
[483041<	[438		VERANO M UDEACEIT U		< A		S [6<		6<	P
N	10		MEDIA VELA RITCHI				[42532<				PQT X6X1
[483430<	[438		VERANO L UDEACEIT U		< A		S [6<		6<	P
N	10		MEDIA VELA RITCHI				[42532<				PQT X6X1
[483500<	[438		VERANO XL UDEACEIT U		< A		S [6<		6<	P
N	10		MEDIA VELA RITCHI				[42532<				PQT X6X1
[525588<	[438		VERANO M UDE/LAUR U		< A		N [6<		6<	P
N	10		MEDIA VELA RITCHI			.15	[42532<				PQT X6X1

Fuente: Guía reabastecimiento a proveedor – SINCO.

- **Pedidos que monta ROTAR:** Estas solicitudes de pedido forman parte de los que periódicamente ROTAR elabora para los proveedores, atendiendo rigurosamente a los parámetros establecidos por el sistema E3; de este modelo es válido destacar, que el sistema E3 genera la orden de acuerdo con el portafolio que se maneja para cada dependencia, teniendo en cuenta el comportamiento de venta y el inventario del PLU.

GEN Entretenimiento

En esta GEN los pedidos se manejan periódicamente por ROTAR, basándose para ello, en el comportamiento de las ventas de cada PLU, información suministrada por el sistema SINCO. Asimismo, el sistema E3 conociendo la situación puntual del artículo y apoyándose en los parámetros definidos, genera el pedido al proveedor específico.

GEN Frescos

La solicitud periódica de pedidos en la GEN Frescos, no es homogénea para todas sus sublíneas, ya que en el caso puntual de panadería fresca, debe dirigirse la orden al centro de producción ubicado en el Éxito Bucaramanga, el cual se encarga de abastecer los almacenes de la ciudad.

- **GEN Frescos sin panadería:** La alta periodicidad de los pedidos de frescos, producto de las características mismas de cada PLU, incidió en la diferenciación del modo de generación de órdenes de compra en comparación con las GEN restantes, ya que ésta, debe en algunos casos hacer los pedidos diarios, y el sistema SINCO no actualiza en tiempo real el inventario, de acuerdo con las ventas hechas durante el día, por esta razón, los supervisores de frescos deben hacer el recorrido respectivo por el punto de venta y cavas, para determinar qué hay realmente en inventario, y efectuar el pedido PLU a PLU bajo criterio propio. En este último aspecto, gracias a la generación de una adaptación del sistema SINCO, los pedidos de frescos se realizan ahora por medio de simuladores, en los cuales se muestra un sugerido de unidades a ordenar para cada PLU. Llevando de esta manera, la función del supervisor del cálculo empírico de necesidades a la confirmación de las unidades propuestas, esto, como respuesta a los imprecisos cálculos de la demanda que generaban excesos y agotados en los almacenes.

- **Panadería Fresca:** En el negocio de frescos surge un caso particular como lo es la panadería fresca debido a que se cuenta con un centro de producción ubicado en el Éxito Bucaramanga, el cual maneja la demanda de los cinco almacenes del área metropolitana. Para el proceso de pedido de panadería, se efectuó un cambio semejante al vivido por el resto del negocio, ya que anteriormente, la subjetividad del pedido generaba tanto sobreproducción como agotados para los almacenes, por tal razón, se dio origen a la Macro de Panadería programada en Excel por el AOD del Distrito, y diseñada por un jefe de sección en entrenamiento. Esta Macro involucra seis módulos diferentes, uno por cada

almacén en la cual se efectúan los pedidos como se observa en la Figura No 9 y otro para el centro de producción; para la elaboración de pedidos, la Macro de panadería se apoya en el método de pronóstico de media móvil, tomando las doce últimas fechas similares.

Figura No 8: Macro de pedidos para Panadería Fresca

Almacenes Exito S.A.		EJECUTAR		FINALIZAR		071 - EXITO BUCARAMANGA - 2011-03-24				VESTIDO		
TIPO	PLU	DESCRIPCION	UMD	Promedio Venta	Venta Mínima	Venta Máxima	Vestido	inventari	Sugerido	Ajuste	Pedido Final	Averías Día Anterior
TORTAS SIN CREMA	116093	TORTA MANZANA Y NUEZ*12	2	0	0	0	1		2		2	
	305201	CINAMON ROLL GLASEADO *550G	1	0	0	0			0		0	
	305206	FANTASIA DE CEREZA*12 PORCION	1	0	0	0			0		0	
	341131	MANTECADA*3 PORCIONES	1	1	1	1	1		2		2	
	350036	PONQUE FRUTOS SECOS*12 PORCION	1	0	0	0			0		0	
	352161	NARANJA Y SEMILLAS AMAPOLA	1	2	2	2	1		3		3	
	352378	TORTA CHOCOAREQUIPE*10 PORC	1	1	1	1	1		2		2	
	352971	FESTIVAL DE BREVES*6 PORCIONES	1	0	0	0			0		0	
	419782	MANTECADA*12 PORCIONE	1	1	1	1	1		2		2	
	436852	BIZCOCHO DE NOVIA *1100G	1	0	0	0			0		0	
TRES LECHE	525707	TORTA DE LIMON	1	0	0	0	1		1		1	
	533733	TORTA CASERA X 12 PORC.	3	1	1	1	1		3		3	
	572458	PONQUE DE CIRUELA*10 POR	3	3	3	3	1		4		4	
	634444	MANTECADA*3 PORCIONES	1	1	1	1	1		2		2	
	630704	MARIALUISA MORA Y AREQUIPE	3	2	2	2	1		3		3	
	230446-1	TRES LECHE AREQUIPE BAN	16	22	3	34	1		23		23	
	230446-2	TRES LECHE CHO GALLITAS BAN	16	22	3	34	1		23		23	
	230446-3	TRES LECHE CHOCOLATE	16	22	3	34	1		23		23	
	230446-4	TRES LECHE FRESAS BAN	16	22	3	34	1		23		23	
	230446-5	TRES LECHE FRUTOS ROJOS BAN	16	22	3	34	1		23		23	
230446-6	TRES LECHE MARACUYA BAN	16	22	3	34	1		23		23		
230446-7	TRES LECHE MELOCOT BAN	16	22	3	34	1		23		23		
230446-8	TRES LECHE MOKA BAN	16	22	3	34	1		23		23		
230446-9	TRES LECHE MORA BAN	16	22	3	34	1		23		23		
230446-10	TRES LECHE PAIN CON PASAS BAN	16	22	3	34	1		23		23		
230446-11	TRES LECHE SELVA NEGRA BAN	16	22	3	34	1		23		23		
Postres	36078	ESPONJADO DE FRUTOS AMARILLOS	1	1	1	1	1		2		2	
	116065	POSTRE DE NUECES*12 PORCIONES	1	0	0	0	1		1		1	
	350760	MOUSSE MARACUYA Y BROWNIE*12P	1	0	0	0	1		1		1	

Fuente: Supervisor de frescos Éxito Bucaramanga

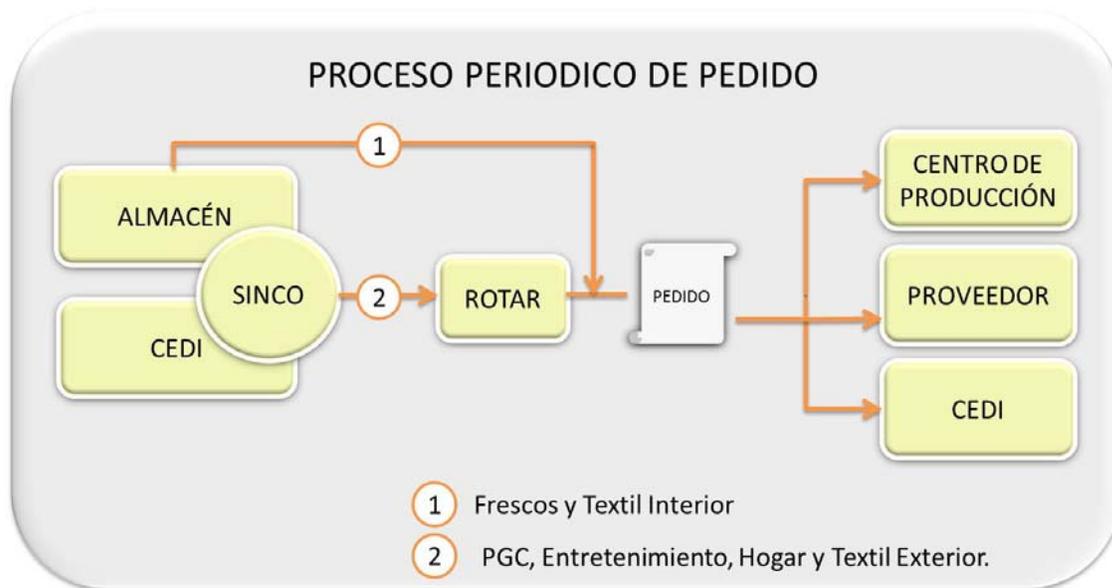
GEN PGC

El proceso de compra de PGC se hace de manera periódica a través de ROTAR, el cual tiene en cuenta los parámetros y la información que brinda el sistema SINCO para el cálculo de necesidades.

Este proceso de pedido está fuertemente relacionado con la naturaleza de los productos, es decir, factores como la obsolescencia o la fechas de vencimiento próximas, hacen que la verificación de existencias adquiera un valor importante, pues, las unidades de inventario que están registradas en el sistema de información, pueden no estar aptas para la venta, pese a que se encuentren físicamente en el almacén, convirtiéndose de esta manera sólo en un mal dato para el cálculo de necesidades y posteriormente para la solicitud de pedidos,

generando órdenes insuficientes, que se traducen con el tiempo en agotados importantes para las dependencias.

Figura No 9: Proceso Periódico de Pedido.



Fuente: Autor Propio.

3.1.3 Funciones en la gestión de Stocks

Los responsables de la gestión de stocks que intervienen de manera directa o indirecta en la verificación de existencias, el cálculo de necesidades y/o en la solicitud de pedidos, son los siguientes:

3.1.3.1 Almacenes. Los almacenes Éxito en la gestión de stocks, son los encargados de garantizar la calidad de los insumos necesarios para el cálculo de necesidades y posterior transmisión al proveedor respectivo. Para el cumplimiento de esta función inherente al reabastecimiento de sus puntos de ventas, dividen su fuerza de trabajo en los siguientes grupos primarios:

Grupo Operativo: Este grupo operativo está conformado por el jefe de gestión operativa de cada almacén, el asistente de soporte operativo o líder calidad del dato, el jefe de recibo, los verificadores y demás auxiliares operativos que están bajo nómina del almacén. Este equipo de trabajo tiene las siguientes funciones en la gestión de stocks:

- Mantener un inventario confiable para que la verificación de existencias sea un insumo de calidad en la solicitud de pedidos.
- Hacer conteos físicos de la mercancía que se reporte como faltante o sobrante.
- Verificar que la mercancía llegue completa en los despachos, sin importar el método de compra de los productos.
- Mantener las unidades de inventario en buen estado sin ocasionar averías, o pérdidas.
- Garantizar que el personal surtidor pueda ubicar y acceder fácilmente a los productos en las bodegas.

Grupo Comercial: Este grupo está conformado por el administrador regional del negocio (ARN), jefe de sección de cada GEN, surtidores y demás auxiliares de cada negocio. Sobre este equipo recaen las siguientes funciones en la gestión de stocks:

- Garantizar que las unidades de inventario sean surtidas adecuadamente en el punto de venta.
- Verificar las causas de los excesos y agotados, con el fin de reportar o gestionar medidas internas.
- Montar los pedidos de las sublíneas que así lo requieran, en el caso de los jefes de sección textiles y frescos.
- Confirmar las unidades sugeridas por el sistema para eventos determinados en el caso de los jefes de sección de entretenimiento.

- Mantener las unidades de inventario en buen estado sin ocasionar averías, o pérdidas.

3.1.3.2 Rotar. Es el departamento de reabastecimiento central, el cual debe garantizar que la demanda de cada uno de los almacenes Éxito a nivel nacional, sea satisfecha en el momento y cantidad indicada, con excepciones como lo son textil interior y frescos. Para esto, debe basarse principalmente en el sistema de información SINCO, el cual maneja la información puntual de inventarios, ventas, averías y ajustes de cada almacén. ROTAR en la gestión de stocks cumple con el papel de intermediador entre los almacenes, los centros de distribución y los proveedores según sea el caso puntual, por medio del cálculo de necesidades y la solicitud de pedidos las cuales asume de manera automática como una sola operación.

Con el objetivo de generar un canal efectivo de comunicación entre los almacenes y su equipo, ROTAR creó el soporte de gestión de inventarios (SGI), el cual cuenta con cuatro analistas regionales, quienes dan soporte a la gestión de stocks por medio del CAU²⁰.

Funciones específicas de ROTAR

Para garantizar que la demanda de los almacenes Éxito sea satisfecha, ROTAR tiene unas funciones base que debe cumplir:

- Contestar oportunamente las inquietudes y/o novedades manifestadas por los almacenes.
- Actualizar el stock de presentación de cada uno de los PLU.
- Solicitar a los proveedores y/o CEDI las cantidades requeridas para exhibición.

²⁰ CAU: Es un formulario para el reporte de novedades, donde se especifica el o los inconvenientes. Cada CAU suministra un código, con el cual se hace seguimiento a la respuesta y/o solución de la novedad.

- Revisar la situación de excesos y agotados de mercancía en los almacenes para gestionar las transferencias o devoluciones.
- Gestionar los pedidos con el proveedor o CEDI, según sea el caso, y hacer seguimiento a la venta de los PLU.

3.1.3.3 Proveedores. Los proveedores en la gestión de stocks son los encargados de recibir las solicitudes de los almacenes Éxito con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente final en cuanto a calidad, cantidad y tiempo, es por esta razón que los mismos deben velar por el cumplimiento de cuatro funciones básicas:

- Conocer las negociaciones hechas para el proceso de compra y garantizar que se cumpla lo acordado, como lo es el caso del flujo logístico, las devoluciones pactadas, las averías asumidas, o las agendas convenidas por los mismos entre otras.
- Velar porque los productos que abastecen estén siendo surtidos oportunamente en el punto de venta de cada almacén, razón por la cual algunos proveedores por medio de la empresa LOGyCA, se han encargado de medir el nivel de agotados e identificar las causas del mismo (Ver Anexo No 4), para de esta forma promover tanto surtido de sus productos, como la orden de pedido, según sea el caso.
- Mantener una comunicación continúa con cada uno de los almacenes acerca de las exhibiciones adicionales²¹ a realizar, con el objetivo de garantizar por medio de un CAU, que se aumenten los parámetros por parte de ROTAR, para el correcto abastecimiento de las unidades.
- Garantizar que los compradores nacionales estén constantemente enterados de los nuevos productos que éste ofrece, con el fin de relacionarlos en el

²¹ Exhibiciones adicionales: Son las exhibiciones de producto, que no se encuentran en las estanterías asignadas por los planogramas del Grupo Éxito. Son comúnmente utilizadas para impulsar un producto específico que se encuentre en promoción, o sea nuevo en el mercado.

portafolio, para iniciar posteriormente su pedido periódico con ayuda de ROTAR o los simuladores.

3.1.3.4 Compradores Nacionales. Los compradores nacionales, son los encargados de establecer las negociaciones con los proveedores, sobre los nuevos productos que formarán parte del portafolio de los almacenes Éxito del país, asimismo bajo criterio propio establecerá qué productos estarán o no en cada dependencia, administrando para ello la difusión a la que pertenece cada punto de venta. Es importante comprender que cada almacén puede pertenecer a una determinada difusión por sublínea. De igual manera el comprador nacional, entre sus funciones debe administrar los presupuestos, que por sublínea tiene cada almacén en particular para el reabastecimiento.

3.1.4 Nivelación de Inventarios

La nivelación de inventarios tiene como propósito dar solución al agotado de un almacén, transfiriendo los PLU con exceso de otro, o en caso contrario de ser requerido. Es importante resaltar que la autorización de estas transferencias se debe realizar después de una previa verificación de existencias, que consiste no sólo en hacer el inventario selectivo para validar la presencia física del producto en la dependencia, sino confirmar también, que la novedad sea producto de una baja rotación y no de una mala administración de los inventarios, como es el caso del no surtido en góndola. Cuando la nivelación es autorizada, los almacenes deben proceder a hacer el respectivo alistamiento interno de los PLU a transferir y ubicarlos en el lugar destinado por el personal de recibo. Una vez las unidades están listas para ser cargadas, se debe hacer la grabación del movimiento en el sistema SINCO, con el objetivo de legalizar el envío. Estos productos pueden ser despachados durante el transcurso del día en cualquier vehículo que el CEDI haya enviado a la dependencia respectiva, asimismo, cuando la mercancía llega al centro de distribución este debe encargarse de despacharla a la dependencia destino, cumpliendo con la normas establecidas por la compañía.

Este proceso de nivelación de inventarios, es gestionado por los administradores regionales de negocio, de manera periódica junto con los jefes de sección o supervisores de frescos, quienes les reportan la novedad por correo electrónico OUTLOOK, una vez se presenta. Es de vital importancia, que antes de reportar los PLU con inconveniente, la comercial tenga pleno conocimiento de la gestión hecha para corregir la situación. Una vez el administrador regional de negocio está a cargo de la novedad, debe revisar a qué almacén se puede efectuar la transferencia si se trata de exceso, o de qué dependencia se puede trasladar producto en caso de agotado, para de esta manera validar en el sistema de información SINCO que los PLU a gestionar no tengan pedidos pendientes, y que el ajuste, por parte de los almacenes se haga antes de la próxima fecha de pedido, puesto que, gestionarla después de la fecha establecida por la agenda de pedidos dañará el dato para el cálculo de necesidades tanto del almacén origen, como del destino.

Para hacer efectiva la transferencia, una vez es autorizada por la ARN, el proceso de nivelación sigue una serie de intervenciones:

ASO: Es la persona encargada de grabar la transferencia en el sistema de información SINCO, es decir, la que se encarga de ajustar las unidades del inventario de su dependencia, y formalizar el envío a la dependencia destino. Con esta formalización el despacho queda habilitado.

Personal Recibo: Se encarga de adecuar el lugar donde se ubicará la mercancía a transferir, asimismo es el encargado de paletizar correctamente la mercancía, preparar el despacho y marcar apropiadamente la mercancía para su respectiva distinción.

Transportadora CEDI: Son los encargados de recoger las transferencias una vez se descarga el vehículo.

Personal CEDI: Se encarga de verificar que la mercancía llegue completa al centro de distribución y de igual manera ubicarla de manera inmediata para siguiente despacho a la dependencia destino.

3.2 RECEPCIÓN Y DESPACHOS

La recepción y despacho en el proceso de abastecimiento tiene como objetivo verificar y gestionar la actividad de transporte, permitiendo asimismo que la mercancía llegue en las mejores condiciones a los procesos posteriores y en última instancia al cliente final.

3.2.1 Recibo de Mercancía en CEDI

El proceso de recepción en el CEDI Bucaramanga, es uno de los procesos más importantes del reabastecimiento local, debido a su función de puente logístico entre algunos de sus proveedores y los almacenes de la ciudad. Por lo anterior el CEDI, debe garantizar por medio de las actividades correspondientes a la recepción, que los productos lleguen en la cantidad y calidad deseada. Es importante resaltar, que un proceso de recibo efectivo permite a las dependencias, gozar de un inventario confiable, y oportuno de acuerdo con las exigencias de la demanda.

Debido a la familiaridad de las actividades del recibo (Ver Anexo No 5) y el objetivo al que señalan, estas puede resumirse en las siguientes tres etapas:

3.2.1.1 Preparación del Recibo. El personal encargado de la recepción de mercancía en el centro de distribución, debe consultar de acuerdo a la agenda diaria de proveedores (Ver Anexo No 6), cuáles son las próximas entregas pendientes, apoyándose para ello, en el sistema de información SINCO. Una vez se tiene pleno conocimiento de las entregas pendientes el personal, debe hacer la preparación respectiva del área de recibo, equipos y todos los recursos que necesite para el proceso, teniendo en cuenta para ello las características y los

aspectos comerciales del producto, es decir, verificar, si se trata de producto refrigerado o seco, si es de almacenamiento o crossdocking, entre otros. Una vez se cuenta con todo lo necesario para hacer el recibo adecuado, se programan las prioridades en el recibo de la mercancía por medio de los fichos de recepción, es importante resaltar que la prelación la tienen los despachos provenientes de las dependencias de la compañía.

3.2.1.2 Verificación de Despacho. El personal de verificación debe aplicar los procesos de inspección de calidad, para determinar que mercancía se deben recibir en el sistema por buen estado y a qué mercancía, se le hace devolución respectiva, según el procedimiento manejado en el recibo. Es importante resaltar que este proceso además de garantizar la calidad de los productos, debe validar también que las existencias entregadas sean las pactadas en las órdenes de compra y que los procedimientos de despacho se hayan cumplido satisfactoriamente, no siendo relevante este último aspecto para el rechazo de la mercancía, pero sí, para la evaluación cualitativa del proveedor. Las siguientes son las causas de no recibo inherentes a la calidad y cantidad de los despachos:

Tabla No 4: Causas de no recibo a proveedor.

CAUSAS DE NO RECIBO
1. Faltante en el pedido.
2. No se recibe por averías.
3. No se recibe por código de barras.
4. No se recibe por vencimiento.
5. No se recibe más de lo pedido.
6. Mercancía no entregada.
7. Mercancía no pedida.
8. No se recibe por precio malo.
9. No se recibe por bajo peso.
10.No se recibe empaque diferente.
11.No se recibe mala presentación.
12.PLU repetido.
13.EAN no corresponde al PLU.
14.PLU sin EAN.
15.Múltiples causas.

Fuente: Sistema de Información INFOX. Autor Propio

3.2.1.3 Ubicación de Mercancía. Una vez se tiene pleno conocimiento de la mercancía que ingresará al CEDI Bucaramanga, luego del proceso de verificación, el personal debe hacer el cuadro de documentos, el cual consiste en confrontar la factura del proveedor con la orden de compra, descontado de esta última, las unidades que no fueron recibidas por novedad en la verificación. De igual manera, en el caso de los despachos de los centros de distribución, el CEDI Bucaramanga debe efectuar los ajustes respectivos, si es por motivo de faltante o sobrante, o la grabación de averías si es por este concepto.

Confirmadas las unidades recibidas, la mercancía es conformada de acuerdo con los procedimientos definidos por la compañía (Ver Anexo No 7) y llevada a la zona establecida por el flujo logístico, es decir, la zona de despacho si se trata de crossdocking o la estantería en caso de almacenamiento. Adicionalmente para los almacenes Éxito Vecino, la mercancía que llega sea de evento o de línea debe ubicarse en la zona destinada para bodega alterna, debido a las limitaciones de espacio que presentan en la trastienda.

3.2.2 Recibo de Mercancía en Almacén

El proceso de recibo en los almacenes Éxito, es el encargado de validar los parámetros de calidad, cantidad y niveles de servicio de la mercancía proveniente de los proveedores o CEDI, con el objetivo de garantizar que el reabastecimiento en las dependencias esté ajustado a las exigencias de la demanda. De acuerdo con el objetivo común que buscan, las actividades del proceso de recibo en el almacén (Ver Anexo No 5) pueden resumirse en las siguientes etapas:

3.2.2.1 Preparación del Recibo. Este proceso en los almacenes de la ciudad de Bucaramanga, inicia cuando el personal encargado de la recepción revisa cuales son las órdenes pendientes, tanto del proveedor como del CEDI, con el fin de preparar el lugar de recibo y los recursos necesarios para el descargue de los vehículos.

Es importante destacar que los proveedores y el CEDI Bucaramanga, difieren principalmente en el modo de envío de la mercancía a los almacenes, agregando cierta complejidad y flexibilidad al proceso de recibo, ya que el centro de distribución de Bucaramanga debe despachar paletizado según el procedimiento compañía (Ver Anexo No 6), mientras los proveedores envían arrumado, este último modo de cargue, torna menos eficiente el recibo del vehículo, ya que el personal del almacén es quien debe hacer la respectiva paletización de la mercancía para su posterior ubicación en la zona transitoria.

3.2.2.2 Verificación de Despacho. A diferencia del proceso que se da en el centro de distribución, las verificaciones en los almacenes Éxito, pueden hacerse una vez llegue la mercancía al almacén o cuando el producto este en zona de destelle²² en la trastienda. Este proceso consiste, en validar aspectos como documentación, cantidad y calidad por contenedor escogido aleatoriamente, ya sea que venga arrumado por entrega directa del proveedor o en un determinado número de estibas según la paletización que haga el CEDI Bucaramanga para su despacho. En el caso de los almacenes con recibo nocturno (Ver Anexo No 8), si el producto que llega necesita ser surtido, deben obviar esta actividad, con el fin de no convertirse en el cuello de botella del proceso de surtido nocturno (Ver Anexo No 9), afectando el workstandard de los empleados. Asimismo el proceso de verificación de los almacenes sigue los mismos criterios de no recibo del CEDI Bucaramanga, manifiestos en la Tabla No 4.

3.2.2.3 Ubicación: Una vez la mercancía es recibida, los verificadores de cada dependencia deciden qué contenedores validar de acuerdo con los parámetros; los contenedores restantes son llevados anticipadamente a la zona transitoria o de destelle de cada dependencia, la cual, como su nombre lo indica, es el lugar donde se depositan por un período de tiempo las estibas que vienen del CEDI, o las que son conformadas en el recibo del almacén mientras se hace la verificación pendiente y/o se hace la ubicación en la zona designada por el proceso de almacenamiento. En caso particular, para los almacenes Éxito Vecino, los cuales cuentan con recibo nocturno, la etapa de ubicación de la mercancía es diferente, ya que las estibas pasan directamente al punto de venta y no hacen paradas en la zona de destelle, sino hasta la finalización del surtido al día siguiente.

²² Zona de destelle o zona transitoria: Lugar definido en el almacén para ubicar la mercancía que espera ser surtida, ya sea en el punto de venta o en la estantería de la trastienda.

3.2.3 Despachos CEDI a Almacenes

El CEDI Bucaramanga, una vez hace la recepción de la mercancía debe garantizar que antes de 48 horas en caso de crossdocking consolidado o 24 en caso de crossdocking predistribuido, efectuará o gestionará los viajes respectivos a los almacenes, debido al flujo logístico que sigue cada proveedor, es por esta razón que un despacho eficiente y de calidad garantiza que el producto llegue en buen estado y a tiempo al cliente final en los cinco puntos de venta, motivo por el cual cumple el siguiente procedimiento:

3.2.3.1 Preparación de Mercancía. El CEDI Bucaramanga cuenta para el proceso de despacho con ubicaciones por dependencia destino, en estos espacios se dispone la mercancía durante un período de tiempo no superior a 48 horas según procedimiento crossdocking. Es por esto que el centro de distribución debe planificar los envíos de acuerdo con la disponibilidad de transporte y la franja horaria de recibo de la dependencia respectiva (Ver Anexo No 8). Adicionalmente, las personas encargadas de las funciones de despacho, deben conocer tanto el tipo de cargue que mejor se adapta a cada almacén (Figura No 10), como el tipo de movimiento al que pertenece el envío, de igual forma, deben garantizar que sin importar cuáles sean las condiciones del mismo, se cumpla con los procedimientos de conformación o apilamiento, y se evite el riesgo de contaminación cruzada²³ entre los productos (Ver Anexo No 10).

Tipos de Cargue

Este se determina teniendo en cuenta aspectos propios de cada dependencia y considerando las características de la mercancía a despachar, ya que el tipo de cargue, debe ser el que mejor responda a la necesidad del envío, garantizando en primera instancia que el artículo llegue en buen estado, seguido por la eficiencia del proceso de recibo y por último, el aprovechamiento de espacio del vehículo.

²³ Contaminación Cruzada: Se conoce como contaminación cruzada al proceso por el cual los alimentos entran en contacto con sustancias ajenas, generalmente nocivas para la salud.

Basado en este criterio, según las políticas de la compañía, ya que los almacenes de Bucaramanga son considerados locales²⁴ para el centro de distribución de la ciudad, los envíos que hacia ellos se dirijan no deben ir arrumados.

Figura No 10: Tipo de Cargue



Fuente: Capacitación transporte de mercancías Almacenes Éxito.

Una vez es seleccionado el tipo de cargue se debe hacer la identificación respectiva de la mercancía para el personal de recibo de cada dependencia, destino según dos aspectos fundamentales:

Tipo de Recipiente

El recipiente es el formato en el cual, se relaciona o se ampara una mercancía determinada, su implementación puede variar de acuerdo con el tipo de cargue utilizado como se observa en la Figura No 11.

Según las condiciones del despacho se pueden usar tres tipos de recipiente:

- o Recipiente Hijo: Contiene la información de una sublínea para cada dependencia, en el caso particular del arrumado el sticker hijo, debe estar en todas las cajas.

²⁴ Almacén Local: Que se encuentra en la misma ciudad del centro de distribución, ya sea puente o de almacenamiento. De lo contrario es considerado almacén satélite.

- Recipiente Padre: Contiene la información de los recipientes hijos, que se conformaron en una misma unidad de carga.
- Recipiente Hijo-Padre: Cuando en la misma unidad de carga, sólo hay mercancía de una misma sublínea no hay necesidad de un recipiente padre o hijo.

Figura No 11: Identificación de Mercancía.

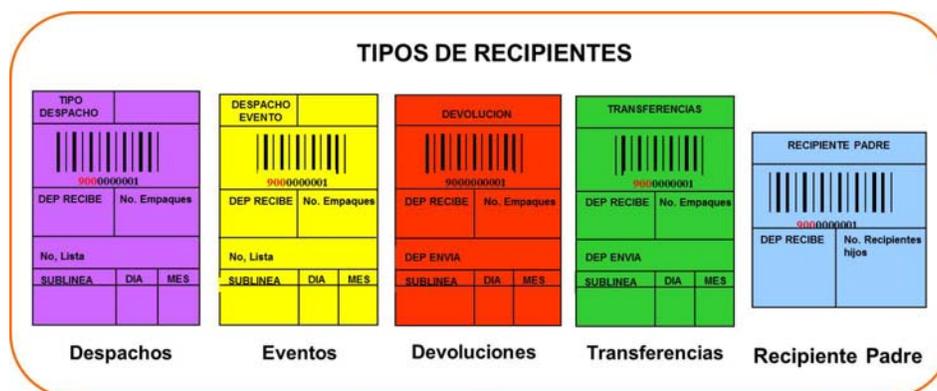


Fuente: Capacitación transporte de mercancías Almacenes Éxito.

Tipo de Movimiento:

- Despacho: Pertenece al abastecimiento regular que siguen los almacenes.
- Eventos: Cuando se despacha mercancía, con estrategia comercial de evento para actividades promocionales, en los almacenes por temporadas como Aniversario Éxito, mega prima, entre otros.
- Devolución: Pertenece a la logística inversa de la cual se hablará más adelante.
- Transferencia: Pertenece a la nivelación de inventarios entre los almacenes Éxito y CEDI.

Figura No 12: Tipos de Recipiente.



Fuente: Capacitación transporte de mercancías Almacenes Éxito.

3.2.3.2 Administrar Transporte. Una vez se ha elegido el tipo de cargue, y la mercancía a enviar se encuentra plenamente identificada, el CEDI Bucaramanga debe administrar las actividades relacionadas con el transporte:

Número de Viajes

Consiste en identificar cuantas unidades de cargue, se encuentran conformadas en la ubicación respectiva de cada almacén, para establecer de acuerdo con el tipo de movimiento, cuantos subviajes y viajes respectivamente deben hacerse para llevar la mercancía, como se muestra en la Figura No 14.

Tipo de Viaje

Según sea la necesidad, en el transporte de mercancía y teniendo en cuenta criterios como la red logística y franja horaria de recibo de las dependencias, se elige el tipo de viaje a realizar:

- **Viaje Exclusivo:** Cuando sólo una dependencia despacha.
- **Viaje Combinado:** Cuando una o varias dependencias despachan.

Red Logística

Otro de los muchos parámetros necesarios, de la toma de decisiones en el proceso transporte de mercancías desde el CEDI Bucaramanga a los almacenes de la ciudad, es la red logística, que depende principalmente de las condiciones de infraestructura tanto de la dependencia destino como la de origen. Al igual que de la disponibilidad de rutas que hay entre cada dependencia, este parámetro es fundamental, ya que el sistema, en el instante que va a realizar el cargue del viaje respectivo, verifica los siguientes tres aspectos:

- Si existe ruta logística, entre el CEDI Bucaramanga y el almacén respectivo al cual se envía la mercancía, en caso de no existir la mercancía no podrá ser enviada hasta que se habilite una.
- Si el tipo de movimiento se puede efectuar entre las dos dependencias.
- Si el vehículo es el apropiado para las condiciones de infraestructura de las dependencias.

Figura No 13: Conformación del Viaje.



Fuente: Capacitación transporte de mercancías Almacenes Éxito.

3.2.3.3 Cierre del Despacho. La etapa final, del proceso de despacho del CEDI Bucaramanga a los almacenes de la ciudad, inicia con la llegada del vehículo encargado de efectuar el viaje.

Presentar Orden de Cargue: Todas las empresas transportadoras deben presentar, la orden de cargue o el número de autorización que los habilita para movilizar la mercancía hasta la dependencia destino. Ya que este documento, ampara la mercancía que a partir de la salida del vehículo, está a custodia del transportador.

Cargue del Vehículo: Una vez el vehículo está autorizado para hacer el viaje respectivo, se procede a hacer el cargue del mismo, de acuerdo con los criterios definidos tanto en la etapa de preparación como en la administración del transporte. Este cargue se debe realizar, una vez se vaya a ingresar la mercancía al vehículo y no en la zona de transporte, haciendo lectura de los recipientes padre de cada unidad de cargue o recipiente padre-hijo de ser el caso, teniendo como prioridad los subviajes, que se entregarán de último, con el fin de facilitar las operaciones de recibo de cada dependencia destino en el evento de que sea un viaje combinado.

Cierre del Viaje: Esta actividad, es una de las más importantes en el proceso de despacho, debido a la comunicación que tiene con el proceso de recibo de las dependencias, una vez el viaje es cerrado en el centro de distribución, trasmite por intermedio del sistema la notificación del viaje que va en camino a la dependencia destino, impidiendo de esta forma una nueva modificación, o suspensión del mismo, es por esto que en el caso puntual de los viajes combinados éste se cierra cuando la última dependencia carga la mercancía.

Sellado de los Vehículos: Esta actividad hace alusión al proceso de seguridad, la cual tiene como propósito, garantizar que el vehículo permanezca cerrado todo el recorrido, es por esta razón que tanto el encargado de colocar el candado o sello de seguridad como el encargado de quitarlo, pertenecen a almacenes Éxito. En el caso puntual del viaje combinado, cada vez que el carro deba hacer un nuevo

cargue en una dependencia, el seguro debe ser retirado por personal de la compañía. Es importante resaltar que una vez esta actividad culmina, se debe reportar en el sistema el número de identificación del mismo, junto con el número de orden de transporte, la cédula del conductor y las placas del vehículo.

3.2.3.4 Despachos en Almacén Los despachos en almacenes Éxito, pueden ser de dos tipos de movimiento, transferencia o devolución de mercancía, sin embargo un tercer tipo de despacho corresponde al retorno de estibas, canastillas o carros vacíos en los cuales previamente fue despachada la mercancía. Los despachos realizados por los almacenes a diferencia de los que efectúa el centro de distribución, se caracterizan porque se dan de acuerdo a los requerimientos puntuales de la situación y no con una periodicidad u orden establecido.

3.3 ALMACENAMIENTO

Para los almacenes Éxito al igual que para las empresas del sector del retail, los inventarios se convierten en el aspecto primordial de la operación, ya que son estos, los que se comercializan finalmente en el punto de venta, por esta razón el almacenamiento, una vez recibe las cantidades determinadas por la gestión de stocks, tiene como función administrar los inventarios en las mejores condiciones y con el mejor aprovechamiento de los recursos (Ver Anexo 11).

Subproceso general de almacenamiento en CEDI: Los centros de distribución de almacenes Éxito, de acuerdo con el flujo logístico pueden cumplir con dos funciones básicas, almacenamiento o crossdocking, el cual debe distinguirse en el momento del ingreso de la mercancía. El CEDI Bucaramanga, debido a que sólo presenta almacenamiento de grandes electrodomésticos, limita a la mayor parte de la mercancía a permanecer en la zona transitoria de despacho por un tiempo no superior a 48 horas, sin embargo, sin importar cuál sea su flujo logístico, ambos subprocesos tienen como cliente interno a los almacenes de la ciudad.

Subproceso general de almacenamiento en Trastienda: En la trastienda de los almacenes Éxito, a diferencia de los centros de distribución su papel no se ve afectado en ningún momento por el flujo logístico, ya que es en el almacén donde convergen finalmente todos los productos.

El proceso de almacenamiento en trastienda, tiene como cliente interno el punto de venta, aspecto por el cual el aseguramiento de la calidad de los productos adquiere un valor cada vez mayor de cara al cliente.

3.3.1 Equipo de Almacenamiento

Tanto en la trastienda como en el centro de distribución de la ciudad de Bucaramanga, los equipos de almacenamiento pueden dividirse según el tiempo promedio de permanencia de la mercancía:

Figura No 14: Equipos de Almacenamiento.



Fuente: Autor Propio.

Estantería o góndolas: Es el equipo, por excelencia establecido para el almacenamiento del inventario permanente en la trastienda de los almacenes y en el centro de distribución. Permite gracias a los niveles de entrapamiento, almacenar mayor cantidad de mercancía así como mantener un mayor orden y control sobre la misma.

Unidad de Cargue: En algunas circunstancias, el equipo establecido de almacenamiento transitorio puede ser la misma unidad de cargue:

- **Canastillas:** Es la excepción a la regla, puesto que se utiliza permanentemente para el almacenamiento de frescos, ya sea en el piso o sobre estantería.
- **Estibas:** Esta unidad de cargue, es la más utilizada para el almacenamiento transitorio de productos en los almacenes. En el caso puntual del centro de distribución, la estiba siempre servirá para el almacenamiento tanto transitorio como permanente.
- **Carros:** Se utiliza para almacenar momentáneamente la mercancía que espera por ser ubicada, en la estantería de la trastienda o del punto de venta según la circunstancia.

3.3.2 Equipo para el manejo de mercancía

Es el equipo utilizado ya sea para facilitar el acceso a la mercancía, o para el transporte interno de la misma.

Figura No 15: Equipo para el Manejo de Mercancía



Fuente: Autor Propio

Estibadoras: Se utiliza para el transporte interno de estibas, ya sea en el CEDI Bucaramanga o en los almacenes de la ciudad. En las dependencias de mayor

tamaño, se utilizan tanto la estibadora mecánica como la manual, debido a que las distancias son significativamente superiores a los Éxito Vecino.

Montacargas: Se utiliza para movilizar las estibas en el centro de distribución, especialmente cuando se requiere alcanzar los niveles más altos de la góndola.

Escalera tipo avión: Se utiliza en todos los almacenes, para alcanzar los productos que se encuentran en los niveles de entrepaño más altos de las góndolas.

3.3.3 Áreas de Almacenamiento

Zona de Destelle: Esta zona en los almacenes cumple la función de almacenamiento transitorio, en la cual se disponen las unidades de cargue una vez son recibidas, para su posterior verificación, o ya estando verificadas para ser surtidas en las góndolas.

Actualmente en el CEDI Bucaramanga, se utiliza para ubicar las existencias que en un tiempo inferior a 48 horas serán enviadas hacia los almacenes, así mismo en esta zona es donde se hace la respectiva paletización de la mercancía.

Zona de Almacenamiento: La zona de almacenamiento, comprende toda el área destinada a la ubicación de mercancía en las góndolas, ya sea en centros de distribución o trastienda de los puntos de venta. Es importante aclarar que las áreas de almacenamiento, de acuerdo con el tipo de productos, pueden ser de congelación, refrigeración o ambiente.

Zona de Bodega Alternativa: Esta zona generalmente pertenece a un operador logístico, sin embargo, en los centros de distribución donde se cuenta con espacio disponible, se ubica la mercancía de evento de los almacenes pequeños de la ciudad respectiva, como solución a los inconvenientes de infraestructura que se presentan en estas temporadas.

Actualmente se cuenta en el centro de distribución, con un área de 1.296 mts² para esta función, área que se encuentra dividida en tres subzonas, una para cada Éxito Vecino de la ciudad.

3.3.4 Recurso Humano

Es el personal encargado de las funciones de almacenamiento de cada dependencia, ya sea en el CEDI Bucaramanga o en los almacenes de la ciudad:

Personal de la Trastienda:

Es el personal operativo de la dependencia, el cual tiene como función principal administrar los espacios, equipos e inventarios, que se encuentren en la trastienda (Ver Anexo No 12). En los almacenes se pueden dividir en dos grandes grupos (Ver Anexo No 9) de acuerdo con las características de los productos:

- **Operativos Alimentos:**

Es el personal operativo de las GEN de hogar, textil y entretenimiento, los cuales desarrollan las actividades operativas definidas para el día tales como: Inventarios selectivos, gestión de agotados (OSG), loleos (reintegros), montajes de eventos, devoluciones, saneamiento de averías, organización de bodega, listar necesidades de surtido para sostenimiento, surtido de los agotados, entre otras.

- **Operativos No Alimentos:**

Es el personal operativo de las GEN de frescos y PGC, los cuales desarrollan las actividades operativas, definidas para el día tales como: inventarios selectivos, novedades de surtido y sostenimiento durante el día, devoluciones a proveedor, saneamiento de averías, entre otras.

La principal diferencia entre estos dos grupos de trabajo, es que el foco en el cual se centra su esfuerzo, es decir, en el grupo de alimentos es la prevención de la avería, mientras en los no alimentos es la prevención de la pérdida o el robo.

Personal del CEDI:

A diferencia del personal operativo de los almacenes, el personal del centro de distribución de Bucaramanga, cumple con funciones netamente logísticas que involucran de manera integral el recibo, la ubicación, la manipulación, y el despacho de la mercancía. Es importante destacar, que el personal del centro de distribución en contraste con el recurso humano de los puntos de venta, administra mayores volúmenes de inventario en fracciones más cortas de tiempo.

3.3.5 Ubicación Mercancía en Góndolas

Ubicación en Almacenes

La ubicación actual de la mercancía, en la bodega auxiliar garantiza que se conserve el mismo LAYOUT²⁵ del punto de venta, es decir, que las vecindades por categoría se mantengan, para hacer más eficiente la identificación de los productos en el proceso de surtido. Con este fin, el almacenamiento se apoya en la señalización de las estanterías para la ubicación de la mercancía (Ver Anexo No 13), promoviendo el control y la delegación de responsabilidades de sostenimiento, a través de ubicaciones fijas por categoría y la distribución en niveles basados en criterios de rotación, unidad de empaque, volumen, peso entre otros.

²⁵ Layout: Es la distribución física de las instalaciones.

Figura No 16: Señalización Bodega Auxiliar.



Fuente: Manual de señalización de Bodega, Capacitación.

Ubicación en CEDI

A diferencia de la ubicación en los almacenes y producto, las pocas unidades de inventario que almacena, la ubicación de mercancía en el CEDI Bucaramanga se da de forma aleatoria, en los primeros niveles de entrepaño y sin ningún tipo de señalización.

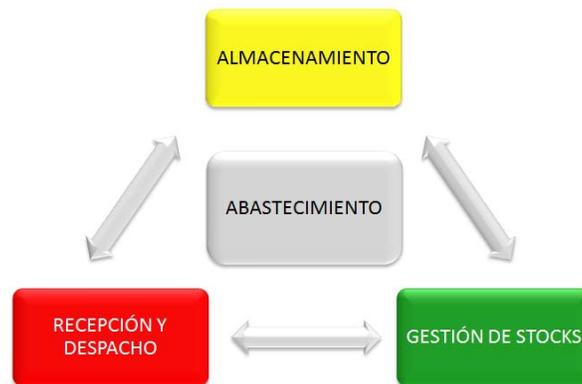
3.2.1 Alistamiento de pedidos para surtido industrial

Esta actividad en los almacenes Éxito de la ciudad, depende fundamentalmente del picking o la captura de necesidades que se hace en el punto de venta, el cual genera como resultado una lista ordenada de los PLU, que presentan pocas o nulas existencias en el lineal o góndola de exhibición. Una vez esta lista se ha generado, el personal operativo es quien se encarga de identificar la posición exacta de la mercancía, para posteriormente proceder a confirmar y alistar las unidades requeridas. En caso que las cantidades encontradas no correspondan a las que aparecen en la lista, se debe reportar en esta. Es importante resaltar que el reabastecimiento fuerte del punto de venta, se da en el turno nocturno o industrial, y el que se da en horas del día tiene como objetivo sostener la venta.

4. DIAGNÓSTICO

Partiendo de la descripción del proceso de abastecimiento, realizada en el capítulo anterior, se puede observar la relación que existe entre los tres procesos y su aporte conjunto al proceso general del abastecimiento de los almacenes Éxito (Ver Figura No 17), razón por la cual para el diagnóstico se evaluará, el desempeño funcional de cada uno de ellos con el fin de identificar fuentes substanciales de mejora.

Figura No 17: Relación entre procesos.



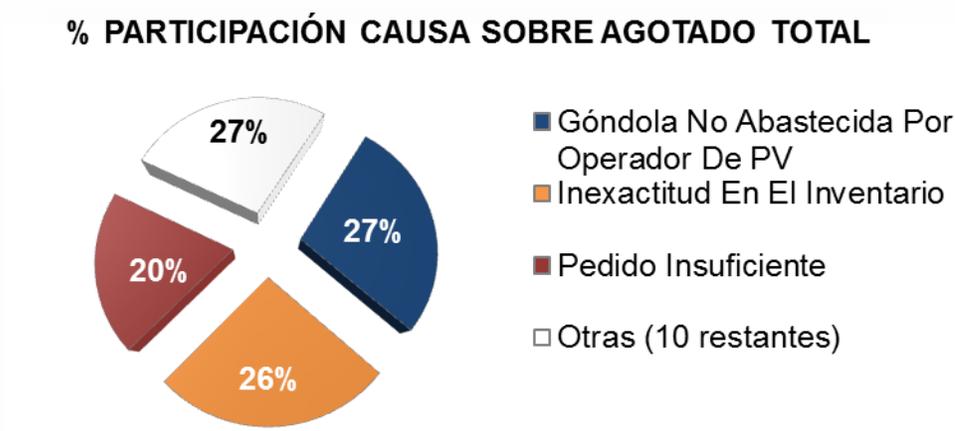
Fuente: Autor Propio

4.1 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE STOCKS

Teniendo en cuenta que la gestión de stocks, debe garantizar la existencia permanente de producto según los requerimientos del cliente, sin incurrir en altos costos de almacenamiento y errores operativos por excesos de producto, se puede concluir que se está fallando en algún aspecto de este proceso, debido a que en los almacenes Éxito de Bucaramanga se presentan tanto ventas pérdidas producto del agotado en el punto de venta como excesos de mercancía. (Ver Figura No 18).

Figura No 18: Causas principales del Agotado en los almacenes en 2011.

Fuente: Cálculos Autor Propio (LOGyCA)



4.1.1 Análisis de la Gestión de Inventarios

Verificación de Existencias:

Este subproceso de la gestión de inventarios, se convierte en el insumo fundamental para el cálculo de necesidades de cada uno de los cinco almacenes de la ciudad, sin embargo, a pesar de la importancia que tiene, la inexactitud de los inventarios, producto las discrepancias entre los datos reales y los teóricos, se están convirtiendo en una de las causas principales del agotado en el punto de venta con un 26% de la responsabilidad, como se muestra en la Figura No 18, ya que este dato suministrado por el sistema de información, pocas veces se encuentra ajustado a la realidad. Es importante resaltar, que la inexactitud de los inventarios en los almacenes se debe principalmente, al no reporte de las pérdidas y averías de producto en el proceso de abastecimiento, ocasionando que la confiabilidad del inventario en los almacenes de Bucaramanga (Ver Tabla No 5) este muy por debajo de la meta compañía y el deber ser, las cuales son del 96% y 100% respectivamente.

Tabla No 5: Confiabilidad promedio del Inventario a Mayo 2011.

DEPENDENCIA		CONFIABILIDAD DEL INVENTARIO
71	Éxito Bucaramanga	89,28%
319	Éxito Cabecera	90,46%
320	Éxito Cañaveral	92,26%
322	Éxito Centro	93,74%
352	Éxito Oriental	95,26%
Total Bucaramanga		92,20%

Fuente: Reporte Semanal Avance Selectivo.

o **Grabación de Averías:** El daño de productos en las dependencias, por diferentes motivos o circunstancias se está convirtiendo en una de las causas de pérdida más importantes de la compañía, ya que alcanza un porcentaje sobre la venta de un 2% aproximadamente en la ciudad de Bucaramanga, al cierre del año pasado como se evidencia en la Tabla No 6. Sin embargo, aunque las averías por su naturaleza constituyen una fuente evidente de agotado, el no reporte de las mismas, genera también inexactitud de inventarios y consecuentemente un mal dato en las cantidades abastecidas. Cabe aclarar que el no registro de las novedades, se debe principalmente a errores operativos que en su mayoría son consecuencia de otros inconvenientes, como los limitados recursos para el manejo excesivos niveles de inventario, por esta razón detectarlas y controlarlas está siendo cada vez más difícil y está perdiendo oportunidad, es decir, además de la pérdida económica que conlleva todo daño de producto, también está aportando a la disminución de las ventas.

Tabla No 6: Averías por dependencia en el año 2010.

Dependencia		Unidades Averías	\$ Averías al Costo	% Avería al costo/ Ventas sin IVA
71	Éxito Bucaramanga	(167.191)	(491.836.980)	-2,22%
319	Éxito Cabecera	(76.128)	(218.468.726)	-1,74%
320	Éxito Cañaveral	(86.969)	(228.279.821)	-1,43%
322	Éxito Centro	(53.955)	(144.008.538)	-1,82%
352	Éxito Oriental	(138.384)	(443.156.058)	-2,33%
Total Bucaramanga		(522.626)	(1.525.750.122)	-1,97%

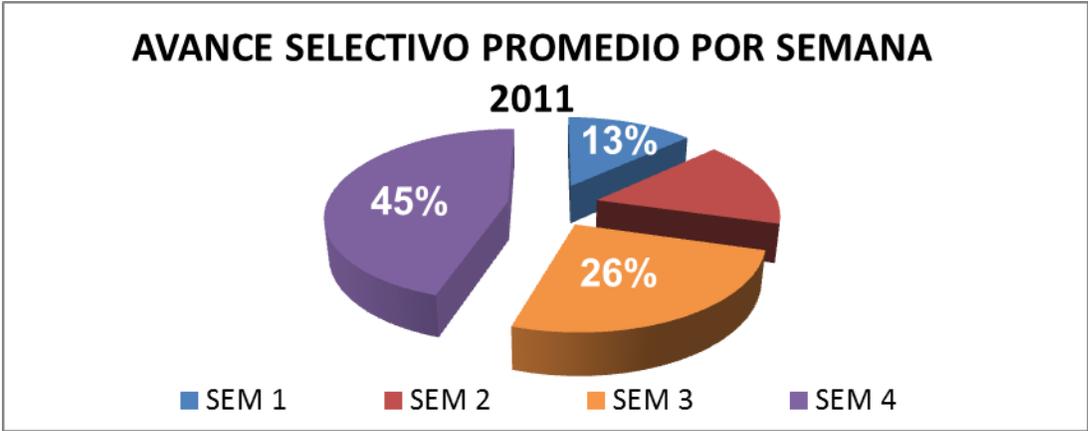
Fuente: Sistema de Información de la compañía.

○ **Ajustes al inventario:** Los ajustes a los inventarios, deben efectuarse cuando se presentan diferencias entre el inventario virtual que ofrece el sistema de información SINCO y el inventario físico en cada uno de los almacenes, estas discrepancias entre ambos datos generan una fuente errónea de información, para el posterior cálculo de necesidades. Sin embargo al igual que la averías, los ajustes afectan el reabastecimiento principalmente por su inoportuno registro, generando que los pedidos de mercancía, se hagan basados en inventario que no existe en la dependencia (agotado) o desconociendo que aún se tiene mercancía suficiente (excesos).

Una de las principales herramientas, que tiene la compañía para mantener el inventario virtual ajustado al que físicamente se encuentra en el almacén, es el inventario selectivo, el cual tiene como objetivo detectar las discrepancias existentes entre el dato real y el teórico del mismo (Ver Anexo No 1).

El avance selectivo fue concebido para evitar la inexactitud de los inventarios, garantizando que se verifiquen las existencias tanto en la trastienda, como en el punto de venta progresivamente de lunes a viernes. Sin embargo, la gestión de esta herramienta en los almacenes de Bucaramanga ha cambiado su propósito preventivo, para convertirse en una medida reactiva a una denuncia²⁶ de alguna dependencia, ya sea por faltantes o por sobrantes que se detectan generalmente cuando se va a hacer el surtido de los productos respectivos en el punto de venta. Asimismo los avances selectivos en los almacenes, pasaron de ser una herramienta de apoyo a la gestión, para convertirse en un indicador más que hay que cumplir, principalmente porque no hay un entendimiento real del beneficio que trae consigo esta mecánica, donde el 71% del avance promedio para 2011 se da en las dos últimas semanas del mes como se observa en la Figura No 19.

Figura No 19: Avance promedio por semana a Mayo 2011.



Fuente: Autor Propio.

²⁶ Denuncia: Reportar un PLU con novedad, ya sea por faltante o sobrante.

Cálculo de Necesidades:

La función de esta actividad, es satisfacer las necesidades de producto que tiene los almacenes según la venta respectiva de la plaza, para lo cual ROTAR apoyado en el sistema E3, sigue o aplica el modelo de revisión periódica con pedidos conjuntos, con el fin de tener una mayor flexibilidad a los cambios inesperados de la demanda, y unos costos bajos de transporte. Es importante agregar, que pese a los beneficios que conlleva la aplicación de este modelo, las dificultades aumentan producto de la centralización de este proceso, ya que tiene un alto grado de dependencia directa de los parámetros insumo como:

Stock de Seguridad: Este depende a su vez de otros parámetros, entre los cuales se destaca el stock de presentación²⁷, el cual puede y es modificado desde el sistema SINCO por los empleados de los almacenes, quienes consideran cuando deben aumentarse o disminuirse según el conocimiento empírico adquirido desde su labor, desconociendo que el modelo de pronóstico de la demanda es quien incluye todas las fluctuaciones existentes.

Punto de Reorden: El punto de reorden se compara de forma cíclica, con el inventario virtual por PLU, para establecer la orden de acuerdo a la agenda de pedidos que maneja cada proveedor.

Es importante destacar que el inventario virtual, además de compararse con el punto de reorden, es quien define con ayuda del inventario máximo que cantidades son las requeridas para el reabastecimiento del almacén determinado. Estos aspectos referentes al modelo de reabastecimiento que aplican los almacenes Éxito, intrínsecamente involucran un nivel de exigencia mayor, para los proveedores con frecuencias de pedido de 1 o 2 veces por semana, ya que la flexibilidad para corregir un error es muy escasa y los altos volúmenes de mercancía, se convierten en un disimulador de los excesos y agotados reales en

²⁷ Stock de Presentación: Son las unidades que se ven en el lineal cuando el cliente se para frente a la estantería, no se debe confundir con la capacidad de la misma.

las dependencias. Particularmente para PGC el 85,72% de las entregas tienen esta frecuencia como se evidencia en la Tabla No 7.

Tabla No 7: Frecuencias de pedido para PGC.

FRECUENCIA	%
1 o menos	38,93%
2	46,79%
3	12,86%
Más de 3	1,43%

Fuente: Sistema SINCO pantalla CCAGD. Autor Propio

4.1.2 Análisis de la Gestión de Compras

La gestión de compras de los almacenes Éxito, definida en las negociaciones de la compañía con los proveedores, indica las consideraciones básicas que debe cumplir el proceso para cada sublínea de productos, sin embargo y pese al cumplimiento de las negociaciones, aspectos como el flujo logístico y la frecuencia de pedidos, están generando inconvenientes en la actividad de almacenamiento, y recibo debido a la situación particular de infraestructura que tienen cada uno de los almacenes Éxito de la ciudad, en Bucaramanga el flujo logístico pactado para los almacenes se da de las siguientes dos formas:

Crossdocking consolidado o predistribuido: Este tipo de logística, atribuye al CEDI Bucaramanga las características de puente o intermediador, reduciendo sus capacidades de almacenamiento al 18% (Ver Anexo No 14) ya que el volumen total de mercancía continua su recorrido hacia los almacenes en un período de tiempo inferior a 48 horas, generando consecuentemente una capacidad ociosa para el centro de distribución y un desaprovechamiento de los recursos con los que allí se cuenta, en este orden ideas y en consecuencia con lo anterior, en los

almacenes se vive el efecto contrario, ya que estos cuenta con un espacio significativamente menor y con unos recursos más limitados como es el caso de los muebles y los equipos de almacenamiento.

Normal: Este tipo de logística de abastecimiento, elimina cualquier intervención del CEDI Bucaramanga en la distribución de la mercancía a los cinco almacenes de la ciudad, aspecto que complica el proceso de recibo de acuerdo con los siguientes criterios:

- Los proveedores a diferencia del CEDI Bucaramanga, pueden enviar la mercancía arrumada, es decir, que el proceso de paletización corre por cuenta del almacén que recibe.
- El almacén debe administrar y organizar el orden de recibo de los viajes, dando prioridad a los despachos provenientes del centro de distribución, sobre los proveedores que entregan directamente en el punto de venta (Ver Anexo No 15).
- Las verificaciones de despacho deben ser más rigurosas y necesarias, debido a que previamente no se ha hecho un filtro por la compañía, así mismo el cuadro de facturas lo debe hacer personal del almacén.

Por otro lado es importante destacar que aunque el flujo logístico mencionado influye ciertamente en la problemática descrita, los parámetros del cálculo de necesidades hacen que esta aumente considerablemente. Un claro ejemplo de esta situación es el nivel de ventas de los almacenes Éxito de la ciudad, el cual año tras año cumple a satisfacción las metas propuestas por la compañía, y crece significativamente con respecto al período anterior como se observa en la Tabla No 8, esto sumado a que las bajas frecuencias de pedido, generan aumentos substanciales en los volúmenes de inventario que debe administrar permanentemente en el almacén. Por último esta gran problemática a nivel general, converge en la necesidad de incremento de la infraestructura tanto de recibo como de almacenamiento, convirtiéndose en uno de los focos claves de trabajo, ya que se está trabajando con una capacidad de almacenamiento superior a la real (Ver Anexo No 16) generando problemas en la administración y recepción de la mercancía. Es importante agregar, que en el caso puntual de los almacenes

Éxito Vecino, una ampliación es descartada principalmente porque no son propietarios del inmueble y por los altos costos que conllevaría una solución sostenible.

Tabla No 8: Balance del comportamiento de las ventas al cierre del 2010.

2010		
DEPENDENCIA	% CUMPLIMIENTO DE PPTO EN PESOS	% CRECIMIENTO EN PESOS
ÉXITO BUCARAMANGA	112,36%	15,21%
ÉXITO CABECERA	102,86%	5,53%
ÉXITO CAÑAVERAL	116,09%	18,83%
ÉXITO CENTRO	105,72%	8,56%
ÉXITO ORIENTAL	110,46%	15,19%

Fuente: Informe INFODÍA al 31.12.2010.

4.1.3 Análisis de la Nivelación de Inventarios

La nivelación de inventarios, surge como un apoyo a los comportamientos inesperados de la demanda, corrigiendo los excesos y agotados de las dependencias entre sí, es decir, se evalúa si el inventario de una dependencia puede satisfacer los requerimientos de otra. Los principales gestores a nivel regional de esta nivelación, son los ARN de cada negocio, los cuales se encargan de evaluar la necesidad que hay de dicho movimiento de inventario (Ver Anexo No 17).

Analizando la nivelación de inventarios que hoy se realiza en los almacenes Éxito de Bucaramanga, es posible evidenciar ciertos inconvenientes debido a cuatro aspectos relevantes para su funcionamiento:

Recursos: La nivelación de inventarios, no cuenta con un sistema adecuado y eficiente para la revisión de los excesos o agotados de manera simultánea en los

almacenes de Bucaramanga, motivando de esta manera que las transferencias gestionadas por los administradores regionales de negocio, en su mayoría se den por reportes que hacen los almacenes y muy difícilmente por gestión central del Distrito. Este inconveniente, es producto principalmente del tedioso proceso que hay que seguir para detectar las novedades en el inventario, sin embargo, el proceso de validación de inconvenientes que debe hacerse a los reportes hechos por los almacenes, sigue siendo una actividad poco productiva y que genera pérdidas de tiempo considerables (Ver Anexo No 17), pues depende principalmente de las habilidades que tenga el ARN para el manejo de herramientas como EXCEL, INFOX (Sinemax) y SINCO.

Veracidad de los datos: En muchas ocasiones, los jefes de sección de los almacenes reportan novedades a las que previamente no se les ha hecho una verificación de existencias o validación de la situación, y que realmente no constituyen un problema debido a que es por razones operativas que se tiene el exceso, evidencia de esto son los resultados de la medición del nivel de agotados hecha por LOGyCA, la cual arroja que el 27% de estos, se causan por el no surtido del operador en el punto de venta, como se evidencia en la Figura No 18. Cabe resaltar que el reporte injustificado de PLU en exceso, puede ocasionar que se transfiera producto necesario en el almacén, incurriendo en agotado.

Disciplina en la gestión: Otro contratiempo es la gestión poco oportuna de las transferencias por parte de los almacenes, los cuales a pesar de ser los directamente beneficiados por la nivelación de inventarios, no están agilizando el proceso de verificación de existencias, alistamiento y despacho de las mismas.

Este inconveniente se debe principalmente, a la ausencia de un tiempo de duración definido para las transferencias, aspecto que resta importancia a la actividad y que no estandariza aspectos como:

- Tiempo máximo de confirmación, el cual hace referencia a las actividades de verificación de existencias o validación de la situación.

- Tiempo de alistamiento del producto, el cual se relaciona directamente con el orden de la bodega.
- Tiempo máximo para hacer el ajuste en el sistema.
- Tiempo máximo para realizar el envío de la misma, lo cual debe estar ligado a la promesa de servicio del almacén destino.

Orden en la ejecución: Por su parte, la mercancía en el centro de distribución, también se ve retrasada por la falta de orden en el envío por parte de cada almacén, ya que estas se envían en múltiples horas del día, aspecto que genera que el proceso de verificación se obvie en el CEDI, ya que la persona encargada de esta labor se encuentra sólo de 08:00 a.m. a 04:00 p.m., ocasionando entre otras cosas, que las transferencias lleguen a su destino final incompletas, averiadas o que no lleguen.

4.2 RECEPCIÓN Y DESPACHOS DE MERCANCÍA.

4.2.1 Recepción Mercancía en CEDI

La recepción de mercancía en el centro de distribución de Bucaramanga, es uno de los procesos clave para el correcto abastecimiento de los almacenes Éxito de la ciudad, ya que este es el encargado de distribuir la mercancía del 94.26% de los proveedores, como se puede observar en la Tabla No 14. En este orden de ideas, el proceso de recibo en el CEDI Bucaramanga debe garantizar que los proveedores y centros de distribución de almacenamiento, estén despachando satisfactoriamente la mercancía, en calidad, cantidad y cumplimiento de procedimientos, sin embargo, esto se está dando rigurosamente sólo en los dos primeros aspectos, para los proveedores por ser factores determinantes en el recibo de un viaje específico y posterior cuadro de facturas, mientras que el cumplimiento de los procedimientos ya sea por desconocimiento del personal, nivel de tolerancia alto, o falta de un método contundente de medición, no se está evaluando rigurosamente, al punto de ver con normalidad despachos como el que

se percibe en la Figura No 20. Es importante manifestar que los reportes que actualmente se observan sobre los malos despachos, se hacen por medio de fotografías y descripción de los viajes, sin embargo, este modo de reporte no permite cuantificar el desempeño (Ver Anexo No 18), impidiendo consecuentemente el seguimiento al mismo. Cabe resaltar, que actualmente el CEDI Bucaramanga es más permisivo con los centros de distribución de almacenamiento que con los proveedores, en cuanto al incumplimiento de los procedimientos de despacho estipulados por la compañía, lo cual se convierte en una excusa permanente de los proveedores.

Tabla No 9: Modo de Entrega de los Proveedores a los Almacenes Éxito de Bucaramanga

FLUJO LOGÍSTICO	# PROVEEDORES	PORCENTAJE
ENTREGA POR CEDI	1083	94,26%
ENTREGA DIRECTA PUNTO DE VENTA	66	5,74%
TOTAL PROVEEDORES	1149	100,00%

Fuente: Cálculos Propios del Autor (Ver Anexo No 15)

Figura No 20: Imágenes recibo en CEDI.



Fuente: Administración CEDI.

4.2.2 Despacho CEDI a Almacenes

El CEDI Bucaramanga, en su función de puente entre los proveedores y las dependencias, debe garantizar con el cumplimiento de los procedimientos que su proceso de despacho facilite, tanto el proceso de recibo como el de almacenamiento en las bodegas auxiliares de los almacenes de la ciudad, aspecto que no está ocurriendo debido a dos grandes razones:

Baja rigurosidad en el recibo: Debido a su función de embudo o filtro de novedades, el centro de distribución de Bucaramanga debe garantizar, que las inconsistencias presentes en los despachos de los proveedores o los centros de distribución de almacenamiento sean llevadas a cero, sin embargo y muy a pesar de que esta función, es un punto clave para el centro de distribución, los esfuerzos están mal direccionados, ya que estos apuntan a la corrección y no a la prevención de dichas inconsistencias como se manifestó en el numeral 4.2.1.

Mala preparación del despacho: El centro de distribución, debe preparar la mercancía que será enviada a los almacenes, de acuerdo con el procedimiento descrito en el capítulo anterior. Sin embargo, frecuentemente en los despachos realizados por el CEDI Bucaramanga, se incumplen dichos procedimientos de la siguiente forma:

- Las unidades de cargue son conformadas sin tener en cuenta el manual de paletización, generando averías por contaminación cruzada de los productos o por ubicar mercancía pesada sobre frágil.
- La mayoría de las estibas despachadas por el CEDI Bucaramanga a los almacenes, vienen mezcladas con varios tipos de GEN, aspecto el cual es permitido sólo de ser necesario, ya que esto aumenta la probabilidad de pérdida de mercancía en el almacén.
- Debido al envío arrumado de proveedores y centros de distribución de almacenamiento, el CEDI Bucaramanga está conformando unidades de empaque con mercancía de diferentes contenedores, es decir, se está fraccionando el

despacho, lo cual no está permitido por procedimiento, ya que cada unidad de empaque debe tener un contenedor que ampare la mercancía en él contenida.

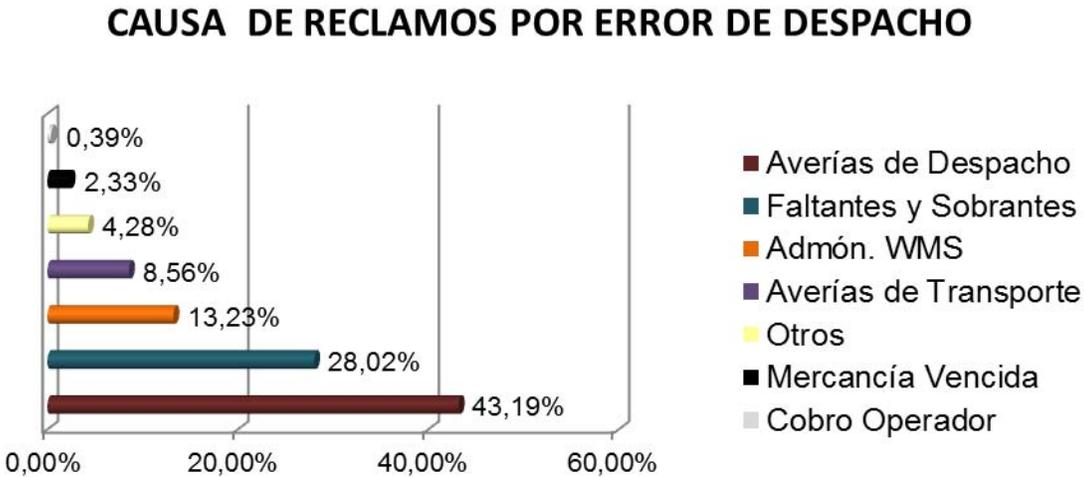
- No se está haciendo la debida separación de la mercancía de promoción, transferencia o normal enviada a los almacenes, depositando esta labor en el personal operativo del almacén, aspecto que ha ocasionado que los productos se exhiban en lugares inapropiados o no se exhiban.

- No se está diferenciando debidamente los productos reempacados, lo cual genera que se refunda la mercancía en los almacenes, ya que se asume que el contenido es el de la caja original.

- No se están cargando los contenedores a los viajes respectivos, generando que llegue mercancía que no se relaciona.

- Se está conformando mercancía de algunos almacenes en las unidades de cargue de otro, generando faltantes o sobrantes en los despachos, siendo este inconveniente una de las principales causas de los reclamos hechos por los almacenes con 72 quejas y 28.03% de la participación sobre el total de inconsistencias como se muestra en la Figura No 21; asimismo esta novedad es un motivador importante de la inexactitud de los inventarios en los almacenes.

Figura No 21: Causas de reclamos a despachos CEDI Bucaramanga, Enero-Mayo 2011



Fuente: Autor Propio

4.2.3 Recepción Mercancía en Almacén

El proceso de recepción en el almacén, debe garantizar que la mercancía que ingrese se encuentre en condiciones aptas para la venta, que el despacho cumpla los procedimientos definidos y que las cantidades correspondan a las registradas en la orden de envío, labor que se debe realizar una vez esta llega a un término de 48 horas, para que el ajuste corresponda a la causa de despacho. En los almacenes Éxito de Bucaramanga, la verificación a los proveedores se hace inmediatamente la mercancía llega al punto de venta, para el cuadro respectivo de la factura, sin embargo para el CEDI Bucaramanga esa verificación en la mayoría de ocasiones se da, después del tiempo establecido o no se da, ocasionando que los principales inconvenientes del proceso de despacho no sean detectados y los costos de las inconsistencias sean asumidos por el almacén.

Es importante resaltar que la actividad de verificación de despacho en los almacenes, no se da principalmente por las siguientes razones:

- La verificación se debe realizar por contenedores completos, lo cual para el caso de la mercancía proveniente del CEDI Bucaramanga, implicaría desestibar toda la mercancía a fin de encontrar todas las unidades de empaque amparadas por el mismo, el cual toma mucho tiempo teniendo en cuenta que la mercancía debe estibarse nuevamente al finalizar la verificación, adicional a esto en algunas ocasiones cuando se fracciona la mercancía, caso particular de los Éxito Vecino, parte del contenedor se queda en el centro de distribución, impidiendo realizar una verificación veraz y confiable.
- En los almacenes Éxito Vecino, debido a que la franja horaria de recibo se encuentra ajustada con el inicio del proceso de surtido nocturno, la mercancía no tiene la posibilidad de ser verificada antes de su surtido, lo cual afecta la confiabilidad de la actividad.
- En los almacenes Éxito de Bucaramanga, se recibe de 735 a 1715 cajas promedio por día aproximadamente del centro de distribución de la ciudad, como se puede ver en la Tabla No 10, en una franja horaria que puede ser de 3 a 10 horas dependiendo principalmente del nivel de ventas, infraestructura, y ubicación del almacén respectivo el cual recibe. Este aspecto, sumado a los despachos directos al punto de venta por parte del 5.74% de los proveedores totales, hacen del proceso de recepción en los almacenes, uno de los más complejos en el abastecimiento de los almacenes.
- La verificación de mercancía de los centros de distribución se obvia, bajo la premisa de confiar en los procesos de la compañía; sin embargo, los inconvenientes mencionados en la recepción y despacho del CEDI Bucaramanga, hacen necesario un proceso de control que por efectos de personal no se realiza.
 - Debido a las limitaciones importantes de espacio en los almacenes Éxito Vecino, el personal encargado del recibo y los jefes de sección que estén haciendo el proceso de recepción de la mercancía, hacen recibos parciales indiscriminados, lo cual genera que parte de los contenedores ingresen al almacén

mientras su complemento debe bajar al CEDI para almacenamiento en la bodega alterna.

TABLA No 10: Cifras de Despacho de CEDI a los almacenes de Bucaramanga

DEPENDENCIA	VIAJES PROM/ DÍA	ESTIBAS PROM/ VIAJE	CAJAS PROM/ ESTIBA	CAJAS PROM/ DÍA
ÉXITO BUCARAMANGA	7	7	35	1715
ÉXITO CABECERA	4	6	35	840
ÉXITO CAÑAVERAL	4	6	35	840
ÉXITO CENTRO	3	7	35	735
ÉXITO ORIENTAL	5	6	35	1050

Fuente: Centro de Distribución. Autor Propio

4.2.4 Despacho de mercancía en Almacenes

El despacho de mercancía en los almacenes, ya sea por transferencia, por devolución o por retorno de unidades de cargue, presenta inconvenientes debido a que no hay un procedimiento establecido que brinde un orden a esta actividad, generando no sólo costos más altos por el poco aprovechamiento de los espacios en los vehículos, sino operaciones menos productivas, ya que durante el día se despachan fracciones de las cantidades totales a enviar. Por esta razón en algunas ocasiones no se verifica la mercancía en su totalidad, debido a que se cuenta con personal hasta la 02:00 p.m. para retorno de unidades y hasta las 04:00 p.m. para la devolución o transferencia de mercancía, aspecto que genera retrasos y resta importancia a este tipo de movimientos.

4.3 ALMACENAMIENTO

4.3.1 Almacenamiento en CEDI:

El principal inconveniente del CEDI Bucaramanga, se deriva de la función que cumple según el flujo logístico designado para la ciudad, el cual en su calidad de puente no tiene un rol de almacenamiento, generando una capacidad ociosa de sus recursos (Ver Anexo No 14), sin embargo y como producto de este hecho, en el centro de distribución se tiene un área de almacenamiento de eventos para los almacenes de formato Vecino, ya que estos no cuentan con espacio suficiente para almacenar grandes volúmenes de mercancía en sus trastiendas. Esta zona que cumple la función de bodega alterna, inicialmente fue concebida como se dijo anteriormente para almacenar mercancía de evento, sin embargo y debido a la poca capacidad de almacenamiento de los almacenes versus sus ventas, la mercancía que es de línea, se queda en el centro de distribución (Ver Anexo No 19). El almacenamiento de producto de línea, no tiene un procedimiento formal para el manejo de sus inventarios, debido a que en la compañía esta situación no está permitida. Así mismo y como consecuencia natural de este hecho, no se tiene un conocimiento de qué mercancía se tiene en el punto de venta o en el centro de distribución, ya que el sistema de información contempla el inventario en trastienda, en exhibición, en tránsito y en CEDI como uno sólo, es decir, no discrimina según su ubicación. Por otra parte en los almacenes Éxito Vecino la decisión de qué mercancía se deja en el CEDI o se recibe en el punto de venta, está a criterio del jefe de sección encargado del surtido, basándose en criterios de capacidad y de las necesidades de producto, sin embargo, debido a los limitados espacios de recibo y los elevados volúmenes de mercancía, el criterio de decisión no está en la mejores condiciones, ya que en muchas oportunidades pese a conocer el contenido del contenedor, no se sabe en cual estiba se encuentra el producto necesario, efecto que hace que en ocasiones no se reciba la mercancía que mejor rota y se genere un agotado con existencia en almacén, siendo ésta la principal causa interna de agotado a nivel nacional.

4.3.2 Almacenamiento en Bodegas Auxiliares:

El principal inconveniente del proceso de almacenamiento en los almacenes, es la poca capacidad de almacenamiento de las bodegas auxiliares frente a los volúmenes de ventas que cumplen los almacenes Éxito, este limitante de espacio, ocasiona que sea cada vez más difícil tener un control adecuado sobre los inventarios, y muestra que para el proceso, no es productivo tener una ubicación exacta para los productos, debido a que se deberían desconsolidar todas las estibas sólo por un determinado número de unidades, sin que esto permita su retiro de la zona transitoria. Por otra parte, si no se tiene una correcta ubicación de la mercancía y se alista para el surtido directamente desde la estiba, no será posible hacer un control FIFO sobre los inventarios y hará de la actividad de surtido algo improductivo, debido a que el surtidor no tendrá que ubicar la mercancía, sino buscarla en las unidades de carga, actividad que reúne las acciones de desconsolidar, buscar y ordenar nuevamente.

Uno de los aspectos susceptible de mejora, debido a los niveles de inventarios que se tienen diariamente en las trastiendas, es la función que cumple la zona de destelle o transitoria, la cual no sólo está almacenando mercancía por un determinado tiempo mientras es ubicada en las estanterías, sino que se está dejando como una zona de almacenamiento permanente, debido principalmente a la falta de procedimientos que orienten el funcionamiento de esta zona de tránsito.

Por otra parte, un inconveniente que se presenta en constantes oportunidades, es el almacenamiento de mercancía reempacada, la cual es ubicada en cajas de otros productos para su posición en estantería, sin embargo, el inconveniente radica en la señalización incorrecta de esta mercancía, ocasionando dificultades en el surtido de la misma.

4.4 ANÁLISIS DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO POR GEN.

Una de las principales diferencias entre los grupos estratégicos de negocio de los almacenes Éxito, es el promedio de unidades de inventario permanente por PLU activo (Ver Tabla No 11), en la cual se puede percibir que las UEN de alimentos, tienen mayores unidades en proporción con las referencias ya que estos son de venta masiva o de alta rotación. Sin embargo, aunque esta característica haga su logística de pedido más rutinaria, no la hace menos compleja que las UEN de no alimentos, debido a que estos productos por sus características presentan mayores complicaciones por los volúmenes que manejan y las fechas de vencimiento que limitan su posibilidad de venta. Situación muy diferente a la que se vive en los no alimentos, que éstos dependen principalmente de las variaciones de la moda o las preferencias del cliente, que hacen que un producto no rote bien, más no motivan su avería. Por esta razón y debido a las múltiples características que influyen directamente en las ventas de los productos como color, tamaño, colección entre otros, los productos de no alimentos anteponen la variedad a la masividad de las exhibiciones, aspecto que exige mayores espacios de exhibición con menos productos, es decir, que su almacenamiento se da mayoritariamente en el punto de venta.

4.4.1 GEN Hogar y Textiles

Una de las principales preocupaciones del personal encargado del grupo estratégico de negocio, es la unificación de los pedidos a la que apunta la compañía de manera global por medio de ROTAR. Generando que las preferencias de los clientes se vean resumidas en el criterio del comprador o en la estandarización del sistema E3, es decir, que desconozca los comportamientos particulares de cada tipo de cliente, sector y/o ciudad al que atiende cada almacén. Una situación que evidencia esta problemática, es el pedido mínimo definido por política de compañía, en el caso de que el inventario llegue al punto de reorden por motivo de ajustes, y no de ventas como es lo ideal, esta orden

mínima que hace el sistema E3 debe efectuarse, mientras el producto se encuentre activo para el almacén. Sin embargo, la variedad de producto de los almacenes en esta GEN y la centralización a nivel nacional del proceso de pedido, hacen que la inactividad del PLU determinado, se gestione después de muchos períodos en la misma situación, motivo por el cual es deber del personal del almacén detectar qué productos definitivamente no están agregando valor, producto de una baja rotación y gestionarlos por nivelación de inventarios mientras, ROTAR realiza la inactividad del PLU para el almacén determinado. Es importante agregar que para esta GEN, los excesos de inventario no son fácilmente notables, debido a las pocas unidades por cada referencia, al igual que decir que su almacenamiento es en mayor proporción en el punto de venta.

4.4.2 GEN Entretenimiento

Uno de los principales inconvenientes en esta GEN, es el comportamiento de discontinuo de ventas que tiene, debido a la variedad de productos y la velocidad con la que se modernizan o se agrega valor a los productos, efecto que hace que sea la GEN con menor número de unidades por referencia, producto de su alta variedad. En ese orden de ideas, en este tipo de productos el éxito radica, en la flexibilidad de la operación, ya que en muchas ocasiones la rotación del mismo PLU en la ciudad difiere significativamente, debido al mercado objetivo de cada almacén, razón por la cual se apoya cuantiosamente en la nivelación de inventarios. Es importante resaltar, que al igual que la GEN de textiles, este grupo estratégico de negocio presenta poco almacenamiento en trastienda y mayor inventario en exhibición.

4.4.3 GEN Frescos

Esta GEN, debido a la naturaleza de sus productos, es decir, altamente perecederos, se ha convertido en la principal causa de avería en las dependencias de la Bucaramanga y del país, ya que estos están expuestos altamente en toda la

cadena de suministros, un ejemplo claro es el de FRUVER²⁸, el cual tiene causas propias para los reportes como se ve en la Tabla No 11.

Tabla No 11: Causas de averías

CAUSAS DE AVERÍA
1. Calidad
2. Almacenamiento
3. Lenta rotación
4. Vencimiento
5. Presentación y/o empaque
6. Cliente externo
7. Averías FRUVER
8. Saneamiento FRUVER
9. Recibo y/o transporte
10. Falla técnica
11. Siniestro no recuperado

Fuente: Sistema de Información INFOX. Autor Propio.

Es importante agregar que la GEN de Frescos, depende principalmente de la gestión de stocks, de acuerdo con los parámetros de venta, inventario y vestido²⁹ que suministran los supervisores de cada dependencia, justo el día anterior al pedido, como es el caso puntual de FRUVER, el cual debe realizar las órdenes diariamente. Basado en lo anterior, es importante resaltar que pese a tener la mayor proporción de unidades por referencia, estas unidades no reposan mucho tiempo en las dependencias, por tener alta rotación.

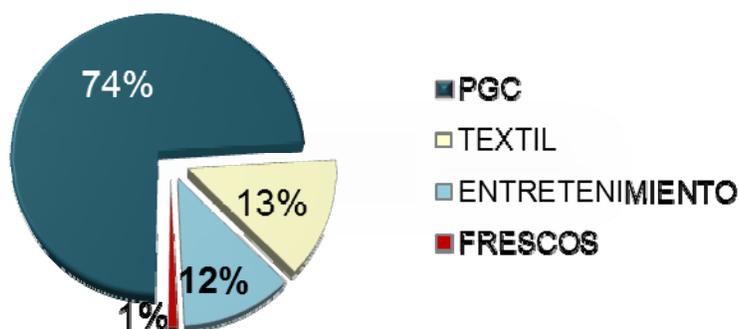
²⁸ FRUVER: Abreviatura para referirse a la sublínea de frutas y verduras.

²⁹ Vestido: Son las unidades exhibidas en el punto de venta, su similar es el stock de presentación.

4.4.4 GEN PGC

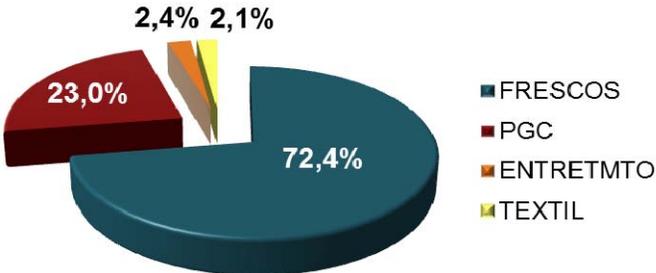
Es el grupo estratégico de negocio, foco por excelencia de la actividad logística, ya que es el principal aporte a las ventas en unidades y mantiene niveles de participación en inventario promedio del 74% a nivel ciudad, como se muestra en Figura No 22 (Ver Anexo No 20), además de una alta variedad de referencias como se evidencia en la Tabla No 12. A esto se suma, las características intrínsecas del producto que los hacen la segunda fuente de averías con un 23%, sobre el total de la avería en los almacenes Éxito de Bucaramanga (Ver Figura No 19).

Figura No 22: Participación Porcentual GEN sobre Total Inventario



Fuente: Sistema de Información INFOX. Cálculos Autor Propio

Figura No 23: Participación Porcentual GEN sobre Avería Total



Fuente: Sistema de Información INFOX. Cálculos Autor Propio

Figura No 24: Causas de Avería PGC



Fuente: Sistema de Información INFOX. Cálculos Autor Propio. (Ver Anexo 21)

Tabla No 12: Inventario Promedio por Referencia de cada GEN

DEPENDENCIA	GEN	PLUS ACTIVOS	INV. PROMEDIO	UNID PLU ACTIVO /
ÉXITO BUCARAMANGA	FRESCOS	236	17.279	73
	PGC	17298	331.357	19
	ENTRETEMTO	25618	56.876	2
	HYT	93157	67.136	1
ÉXITO CABECERA	FRESCOS	174	14.542	84
	PGC	14263	181.042	13
	ENTRETEMTO	13342	20.478	2
	HYT	44134	31.102	1
ÉXITO CAÑAVERAL	FRESCOS	161	27.113	168
	PGC	13451	174.846	13
	ENTRETEMTO	14848	21.049	1
	HYT	42978	27.497	1
ÉXITO CENTRO	FRESCOS	160	2.307	14
	PGC	10091	129.320	13
	ENTRETEMTO	10021	22.680	2
	HYT	29795	19.285	1
ÉXITO ORIENTAL	FRESCOS	211	19.975	95
	PGC	16749	232.505	14
	ENTRETEMTO	21314	45.950	2
	HYT	81409	46.636	1

Fuente: Sistema de Información INFOX. Cálculos Autor Propio

4.5 ANÁLISIS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN SINCO

El sistema SINCO, es la fuente de información por excelencia en los almacenes Éxito, por esta razón tanto el manejo de la gestión de stocks, como los procesos de recibo, despacho y almacenamiento dependen fundamentalmente de éste. En este orden de ideas, el sistema SINCO, tiene incidencia directa en el buen abastecimiento de los almacenes Éxito de cualquier formato y ciudad.

Gestión de Stocks: El sistema SINCO, permite a las personas encargadas de la gestión de inventario, compras y nivelación de inventarios, tener información clave sobre los estados de los PLU en cada dependencia, inventario y ventas, sin embargo, esta plataforma virtual es poco amigable al usuario, por estar programada sobre C++. Adicionalmente, su sistema de pantallas no permite revisar simultáneamente múltiple información en un mismo instante de tiempo, y limita la consulta por dependencia e inclusive por PLU, generando así que el usuario invierta mayor parte de su tiempo manejando el sistema de información que tomando decisiones, como es el caso de la consulta necesaria para evaluar la necesidad o no de una transferencia. Sin embargo, tal vez, los errores más importantes del sistema de información con respecto a la gestión de inventarios, es que no se encuentra conectada en tiempo real con el sistema POS o las cajas registradoras de los almacenes y no actualiza de forma inmediata los cambios hechos durante el día, lo cual genera retrasos en la información y que las decisiones deban tomarse con información poco confiable, de acuerdo con la realidad.

Recibo y despacho:

El sistema de información SINCO, garantiza al igual que el manejo de información sobre ventas, inventarios y otros tipos de datos operativos, también permite validar información como despachos pendientes, el orden de recibo a los proveedores, tiempos de entrega, entre otras. Sin embargo, su principal inconveniente en este

aspecto, es su poca facilidad de interacción, lo cual se traduce en tiempos largos de uso.

Almacenamiento:

En cuanto al almacenamiento de mercancía, el sistema SINCO tiene muchas limitaciones, debido a que no discrimina el inventario de acuerdo a su posición, así como no almacena información sobre fechas de vencimiento, posición de la mercancía en los almacenes, lo cual mejoraría significativamente los tiempos de alistamiento y selectivos.

5. PLAN DE MEJORA

El plan de mejora, propone a partir del previo conocimiento de la compañía y de la evaluación y hallazgo de las oportunidades de mejora (Ver Anexo No 22), elaborar un plan que contemple estrategias transversales al proceso de abastecimiento, ya que éste en sí mismo, depende por igual de tres procesos fundamentales, como lo son: la gestión de stocks, la recepción y despacho, y el almacenamiento. Estableciendo de igual forma los beneficios que conlleva, y el programa de aplicación de las estrategias, es importante destacar que la implementación del plan está sujeta a la aprobación del plan piloto y ejecución que la compañía desee hacer.

5.1 PROPUESTAS DEL PROCESO DE ALMACENAMIENTO:

La propuesta de mejoramiento del proceso de almacenamiento, pretende mantener niveles bajos de inventario para garantizar un orden, control y disciplina sobre las existencias que se almacenan en los almacenes de Bucaramanga y su área metropolitana, así como brindar las condiciones adecuadas para el mejoramiento de los procesos de recepción y despacho, y la gestión de stocks.

5.1.1 Propuesta 1: Almacenamiento en CEDI.

5.1.1.1 Objetivo general. Mediante esta propuesta, se busca disminuir los niveles de Inventario de los almacenes de Bucaramanga aprovechando la capacidad ociosa de la que dispone el centro de distribución, con el fin de hacer más efectivo el proceso de abastecimiento y las actividades de control tanto en el CEDI, como en los cinco almacenes de la ciudad.

5.1.1.2 Justificación. La propuesta de almacenamiento en CEDI de productos de PGC surge de las siguientes consideraciones:

- Actualmente en el CEDI Bucaramanga se está almacenando en la bodega alterna mercancía de línea de PGC (Ver numeral 4.3.1), debido al déficit de espacio en los Éxito Vecino, lo cual no está permitido o avalado por la compañía. Asimismo, y como consecuencia de lo anterior, los almacenes que tiene mercancía en esta zona del centro de distribución, no tienen posibilidad de ejercer un control efectivo sobre ésta, ya que el sistema de información no permite identificar qué mercancía se encuentra almacenada en la bodega alterna, lo cual hace necesario que el jefe de sección se desplace e identifique la misma, para programar los despachos a su dependencia
- En todos los almacenes de la ciudad se están presentando volúmenes de mercancía de PGC que superan la capacidad de almacenamiento, debido a las bajas frecuencias de pedido establecidas con los proveedores (Ver Tabla No 7), y los crecientes niveles de ventas frente a la limitada infraestructura de los almacenes. Dicha frecuencias a pesar del crecimiento de ventas de los almacenes Éxito de Bucaramanga, no alcanzan los criterios definidos por los proveedores, para aumentar la frecuencia, ya que estos se argumentan en los altos costos de transporte en los que incurrirían.
- La función de puente del CEDI Bucaramanga en el flujo logístico, ocasiona un bajo aprovechamiento de su capacidad de almacenamiento, y como consecuencia de esto, elevados niveles de inventarios en las trastiendas de los almacenes Éxito de la ciudad, los cuales deben recibir toda la mercancía proveniente de los proveedores, ocasionado a su vez, un deficiente control de las existencias en cuanto a fechas de vencimiento (Ver numeral 4.4.4), rotación, ubicación, confiabilidad del inventario, y presencia de todos los productos en igual proporción.

- Tiempos largos en la nivelación de inventarios debido a que la mercancía debe ir de la dependencia origen a la destino, haciendo escala en el CEDI Bucaramanga.

En este orden de ideas, esta propuesta le permitiría a los almacenes, por medio del apoyo del CEDI al proceso de almacenamiento, disminuir los niveles de inventario en la trastienda, mejorando significativamente el control de las existencias, asimismo, se eliminaría la necesidad de almacenamiento en la bodega alterna de la mercancía de línea y con ello la necesidad de desplazamiento de los jefes de sección, ya que la mercancía que se queda en el CEDI, está bajo su inventario y control, permitiendo que se observe por el sistema de información actual de la compañía. Por otra parte, el CEDI Bucaramanga al actuar como dosificador de los inventarios de PGC, permite aumentar la frecuencias de pedido, disminuyendo las cantidades enviadas por despacho, lo cual garantizaría una mejor ubicación de los productos en la trastienda, así como una mejora evidente de los tiempos en la nivelación de inventarios, debido a que la dependencia origen, en este caso pasaría a ser el CEDI y no otro almacén.

5.1.1.3 Desarrollo de la propuesta.. **Gestión de Stocks.** Debido principalmente a los cambios establecidos en la gestión de compras y cálculo de necesidades, es primordial la conformación del comité primario de la gestión de stocks, el cual está compuesto por:

- Jefe de Distrito Oriente
- Analista Regional ROTAR
- Administradora CEDI Bucaramanga
- Jefe Transportes CEDI
- AOD Distrito Oriente
- ARN PGC
- Jefe de SECOS CEDI Bucaramanga

- Practicante de Operaciones

Este comité, tendrá como objetivo principal establecer los nuevos parámetros que serán tenidos en cuenta para el cálculo de necesidades, sin embargo, debido al cambio de flujo logístico, es deber del Analista regional de ROTAR primero habilitar en el sistema E3 la nueva función del CEDI Bucaramanga, así como de ingresar los nuevos parámetros una vez se hallan definido por el comité.

De acuerdo con este hecho, se proponen para el funcionamiento del centro de distribución como almacenamiento de mercancía, los parámetros manifestados en la Tabla No 13, los cuales fueron establecidos a partir del conocimiento y análisis de la capacidad de almacenamiento del CEDI Bucaramanga, de acuerdo con los recursos existentes, los cuales se estaban siendo aprovechados en un 18% (Ver Anexo No 14)

Tabla No 13: Nuevos Parámetros

PARÁMETRO	[Días/Orden]
Inventario máximo	2,3
Tiempo de entrega	1
Stock de seguridad	0
Frecuencia de pedido	2,3
Punto de reorden	1

Fuente: Autor Propio

Una vez, el sistema de información ha habilitado para el CEDI Bucaramanga la función de almacenamiento con base en los parámetros manifestados, este debe diferenciar a los proveedores que tengan definido un número de días de pedido inferior a tres, es decir, que despachan para más de 4 días de inventario, con el fin

de que estos discriminen en sus despachos la mercancía que se quedará en almacenamiento, de la que seguirá como crossdocking a los almacenes. Los proveedores restantes, seguirán despachando normalmente a los almacenes, utilizando el CEDI Bucaramanga como puente y no como almacenamiento.

Gestión de Almacenamiento

Una vez, los criterios de la gestión de stocks hayan sido definidos, se hace necesaria la conformación del comité de operaciones del CEDI Bucaramanga, el cual tiene como objetivo, la asignación de los criterios imprescindibles para su correcto funcionamiento, este comité está compuesto por:

- Jefe de Distrito Oriente
- Administración Nacional CEDI
- Administrador CEDI Bucaramanga
- AOD Distrito Oriente
- Practicante Operaciones

○ **Distribución Zonas en CEDI Bucaramanga**

Debido a la operación del CEDI Bucaramanga y de acuerdo con su nueva función de almacenamiento, se propone designar áreas especiales conforme al proceso que allí se ejecuta de la siguiente forma:

1. Zona Verificación de Pedidos: En esta área se dispone la mercancía que será verificada según los criterios empleados por el proceso de recibo, para posteriormente ser llevada a la zona de destelle, en caso de almacenamiento o a las zonas de despacho en caso de ser crossdocking.
2. Zona destelle: Esta área cumple la función de almacenamiento transitorio de la mercancía, que espera ser ubicada en la posición respectiva de la estantería.

3. Zona de Alistamiento de Pedidos: En esta zona se disponen las estibas que serán enviadas a cada almacén, de acuerdo con la lista de resurtido generada por ROTAR. De esta manera el personal encargado del alistamiento, debe validar la buena conformación de la estiba, para posteriormente aplicarle el vita film y pasarla a la zona correspondiente de despacho.
4. Zona de despacho por dependencia: En estas zonas se ubican las estibas próximas a ser enviadas a la dependencia correspondiente.

○ **Ubicación mercancía en estantería o LAYOUT**

Para la ubicación de la mercancía en el centro de distribución de Bucaramanga (Ver Anexo No 23), se propone asignar el total de cuerpos y módulos de estantería de acuerdo con el peso de cada sublínea sobre el total del inventario, una vez se tenga conocimiento del número de cuerpos que corresponde a cada sublínea, se procede de acuerdo con la rotación de cada una, a designar cual debe ser la ubicación según el procedimiento definido por compañía (Ver Anexo 24), y teniendo en cuenta que los de mejor indicador deben estar más cerca de la zona de alistamiento y en los niveles más bajos de la estantería(Ver Tabla No 14), asimismo, en cada sublínea se debe seguir el mismo proceso para cada una de las categorías que la conforman.

Tabla No 14: LAYOUT PGC en CEDI Bucaramanga.

Sector	Calle	Cuerpo	Lado	Modulo	Nivel	Sublínea
A	1	01	1	01 a 10	1 a 4	BEBIDAS NO ALCOHOLICAS
		02	2	01 a 5	1 a 4	PASABOCAS
				06 a 10	1 a 4	VINOS, LICORES Y CIGARRILLOS
		03	1	01 a 10	1 a 4	GALLETERIA Y CONFITERIA.
		04	2	01 a 05	1 a 4	PANADERIA INDUSTRIAL Y DULCES
				06 a 10	1 a 4	RANCHO
		05	1	01 a 10	1 a 4	RANCHO
		06	2	01 a 10	1 a 4	GRANOS
		07	1	01 a 10	1 a 4	VIVERES 2
		08	2	01 a 10	1 a 4	VIVERES 1
		09	1	01 a 10	1 a 4	VIVERES 1
		10	2	01 a 10	1 a 4	PAPELES Y DESECHABLES
		11	1	01 a 10	1 a 4	ASEO PERSONAL 2
		12	2	01 a 10	1 a 4	LIMPIEZA HOGAR
		13	1	01 a 10	1 a 4	LIMPIEZA HOGAR
14	2	01 a 10	1 a 4	ASEO PERSONAL 1		
15	1	01 a 5	1 a 4	COSMETICOS		
		06 a 10	1 a 4	FARMACIA		

Fuente: Autor del proyecto.

5.1.2 Propuesta 2: Estrategia de las cinco eses.

5.1.2.1 Objetivo general. Esta propuesta tiene como objetivo, crear una disciplina que permita garantizar una administración y manejo adecuado de los inventarios en la bodega auxiliar de los almacenes Éxito, así como facilitar las funciones de control y seguimiento que deben hacer los operativos encargados de proceso de almacenamiento.

5.1.2.2 Justificación. Esta propuesta surge como una solución a la siguiente problemática de los almacenes de la ciudad, y posteriormente al CEDI Bucaramanga, por medio de una cultura de orden, aseo y disciplina:

- Actualmente en los almacenes de Bucaramanga, la falta de orden en las trastiendas, hace que la capacidad de las mismas, se encuentre utilizada en productos que han sido suspendidos, discontinuados o averiados, lo cual genera que el producto que aporta significativamente a las ventas, deba permanecer en la zona de destelle, o en el caso de los Éxito Vecino, en la bodega alterna en el CEDI.
- Falta de disciplina en el cumplimiento de los procedimientos establecidos, para la buena administración de las existencias en las trastiendas, lo cual hace que se ubique mercancía en lugares no estimados, y que no se lleve un correcto seguimiento a las fechas de vencimiento y avances selectivos, generando a su vez, confiabilidades bajas del inventario, pérdida de producto y tiempos largos en el alistamiento de los mismos, para transferencia o surtido.
- El desaseo que se presencia en las trastiendas del grupo Éxito están generando daños por contaminación de los productos.
- Actualmente en los almacenes Éxito de Bucaramanga, no se tienen o se desconocen, algunos procedimientos establecidos para el correcto funcionamiento del almacenamiento.

- Falta de continuidad a los procedimientos establecidos, debido principalmente a la inexistencia de métodos que permitan hacer evaluación, control y seguimiento, al desempeño del personal operativo, respecto a sus funciones en el almacenamiento.

5.1.2.3 Desarrollo de la Propuesta. Elaboración de la Metodología: Para esta actividad se propone inicialmente, la conformación del grupo primario para la estrategia 5S, el cual tiene como objetivo establecer el manual de almacenamiento, de acuerdo con los previos documentos y a las modificaciones respectivas del caso, con el fin de establecer la disciplina de almacenamiento, este grupo está conformado por:

- AOD Distrito Oriente.
- Gerentes Almacenes Éxito.
- Subgerente u operativo Almacenes Éxito.
- Jefe GOA Éxito Bucaramanga y Éxito Oriental.
- Practicante Operaciones Distrito Oriente.

Se propone para la ejecución de la estrategia 5s, seguir el siguiente procedimiento:

SEIRI (Clasificación):

Esta etapa de la estrategia 5S, consiste en separar las unidades de producto que realmente son necesarias para el surtido adecuado del punto de venta, de las que se encuentran inactivas o averiadas en los Almacenes Éxito, producto de una baja rotación y/o calidad respectivamente.

Para esta labor se parte del estudio previamente realizado, para el almacenamiento en CEDI Bucaramanga, donde se definió el nivel de inventario a almacenar en cada punto de venta de la ciudad.

Criterios de clasificación:

1. **Estado PLU:** Uno de los criterios de clasificación interna de la mercancía en la bodega auxiliar, es el estado del PLU, el cual define el estado del proceso de abastecimiento, es decir, si su pedido se hará periódicamente o si su salida del portafolio es o no temporal, los estados pueden ser:

Suspendido: se presenta cuando un PLU es retirado del portafolio por tiempo definido, decisiones que vienen sustentadas con una previa negociación con el proveedor. Las causas más frecuentes de este hecho son:

- **Rompimiento de Inventario:** Cuando el proveedor prevé, que por alguna razón no podrá cumplir con la demanda de los almacenes Éxito, éste puede pedir que se suspenda uno o varios PLU mientras se supera de la situación puntual.
- **PLU en evento:** Este caso es el más común y se presenta, cuando el proveedor trae el mismo producto como oferta para el evento y registrado con un PLU diferente, por esta razón y por lógica comercial no sería coherente hacer competir dos productos iguales a diferente precio, hecho por el cual el PLU de línea debe ser suspendido para dar paso al de evento.

Descontinuado: Este tipo de PLU puede manifestarse cuando un PLU por diferentes motivos saldrá definitivamente del almacén en particular, este estado de diferentes del suspendido, no será momentáneo, sino por el contrario de manera permanente, las razones de este hecho pueden ser:

- **Baja rotación:** se presenta, cuando un PLU no muestra buena aceptación en el mercado, disminuyéndose el nivel de venta o en algunas ocasiones sin comenzar a venderse.
- **Proveedor no existe:** se manifiesta, cuando un proveedor es retirado o desea retirarse de almacenes Éxito, por motivos de no renovación de la negociación.
- **Difusión:** Cuando un comprador decide bajar la difusión a un almacén por el volumen de ventas versus su capacidad, los PLU de los proveedores que

sean retirados para el almacén en particular, quedarán como discontinuados en el sistema.

Activo: Este estado indica, que el PLU cumple con todos los requerimientos de la compañía para tenerlo exhibido permanentemente, además que ha tenido niveles de venta deseable.

2. **Exceso:** De acuerdo con los niveles de inventario definidos, es indispensable hacer un seguimiento periódico al cumplimiento de este nivel, ya que nada se estará haciendo al evacuar inicialmente la mercancía, si la constancia no garantiza las cantidades definidas para las bodegas auxiliares, adicional a esto, la capacidad de almacenamiento calculada para los almacenes Éxito tienen contemplado un nivel máximo de existencias de PLU, categorías o sublíneas, caso por el cual los excesos implican, que no se respeten los espacios y motivan el almacenamiento en zonas transitorias de manera permanente con las implicaciones que este hecho trae.
3. **Avería:** La avería es otro de los criterios para la clasificación de la mercancía, es imprescindible identificar por medio de las verificaciones de fechas de vencimiento o los avances selectivos diarios, los productos que se encuentran en mal estado, o han cumplido la fecha estipulada por la tabla de vida útil en el caso de PGC y frescos, para en este orden de ideas y teniendo en cuenta las negociaciones con los proveedores, definir en la siguiente etapa (Seiton) cuál será la gestión a realizar.
4. **Unidades de Cargue y cajas:** Por su parte, las unidades de cargue y las cajas identificadas en la bodega auxiliar generan volúmenes desaprovechados tanto de almacenamiento permanente en caso del CEDI Bucaramanga, como en las zonas transitorias o de recibo en las dependencias, especialmente en los Éxito Vecino. Razón por la cual las unidades de cargue y las cajas que se encuentren vacías o en desuso,

deben retirarse de las zonas transitorias, o de la estantería como el caso particular del CEDI.

SEITON (Ordenar):

Una vez, los elementos que no están agregando valor al proceso de almacenamiento, están plenamente identificados, debe decidirse en esta etapa cuál será su destino final o cual será la gestión a realizar.

1. **Estado por PLU:** Para la mercancía en estado suspendido y discontinuado, se debe evaluar la posibilidad de transferencia antes de llevarse a cualquier ubicación, ya que de ser posible el envío a una dependencia que tenga el PLU determinado en estado activo, la colocación de mercancía debe hacerse en la zona de despacho correspondiente a las transferencias.

De acuerdo con la segunda alternativa, que corresponde a la no transferencia de productos de acuerdo con el estado de quién recibe, se propone con ayuda del comité primario de almacenamiento, la adecuación de una de las estanterías para el almacenamiento de los estados suspendido y discontinuado en las bodegas auxiliares, con el objetivo que sea fácilmente identificable y que de alguna u otra forma pueda gestionarse por medio de una posterior transferencia, o remate, el cual consiste en bajar el precio y nuevamente sacarlo para exhibición.

2. **Exceso:** Los productos que en la etapa de clasificación se detectaron como exceso, es decir, con niveles de inventario por encima de los previamente definidos en la propuesta de almacenamiento en CEDI, deben ser evacuados inmediatamente ya sea por devolución a centro de distribución o por transferencia a otra dependencia de la ciudad, de igual forma esta mercancía momentáneamente debe ubicarse en la zona de devolución por exceso en el recibo para la correspondiente gestión.

3. **Avería:** Todos los productos que presenten clasificación por avería, deben dirigirse inicialmente a una estantería, la cual se propone sea ubicada por el comité de cada dependencia junto a la oficina del ASO, para su respectiva grabación, en esta estantería se define una ubicación correspondiente a cada causa para que la identificación efectiva de la misma, permita un dato real de los hechos. Una vez esta mercancía es grabada, debe dirigirse a la zona de devolución en el recibo en caso de no ser negociadas, o en caso de serlo, al área habilitada para la destrucción en caso de ser alimento, o donación del producto en caso de ser no alimento.

4. **Unidades de Cargue y cajas:** Estos elementos después de la clasificación y hallazgo en la trastienda, deben enviarse de manera adecuada al CEDI Bucaramanga según los viajes de retorno autorizados (Ver Anexo No 25), como es el caso de las estibas, o carros, y a los proveedores directos en caso de tratarse de canastillas. Es importante resaltar que las cajas, a diferencia de las unidades de cargue ya tienen un lugar definido para su almacenamiento una vez han sido desocupadas, por esta razón la gestión que se haga, depende básicamente del orden y disciplina de los operativos.

Sin embargo, en el caso de las unidades de cargue, se propone para el mejor aprovechamiento del espacio, que el comité asigne en el acopio de cada dependencia, una zona de almacenamiento de unidades de cargue, para la respectiva devolución consolidada de estas, con el fin de evacuar la zona de destelle, la cual debe ser utilizada para las estibas con mercancía.

Por estos mismos hechos se determina agregar al manual de almacenamiento el siguiente procedimiento:

Modificación de la consideración número 6 del Manual de Almacenamiento (Ver Anexo No 26):

Cada almacén debe asignar espacios dentro de las estanterías o en lugares adicionales para:

- La colocación de los eventos y grades temporadas, además de garantizar su evacuación y cierre por medio de bandas o cintas en las temporadas normales
- La colocación de los PLU con estado suspendido o discontinuado, garantizando su gestión por medio de la nivelación de inventarios o el remate de productos.
- La colocación de los PLU averiados de acuerdo con la causa de la misma, garantizando su fácil identificación y posterior destrucción o devolución.

Cada almacén debe asignar espacios dentro de las estanterías de la zona de recibo para:

- La colocación de las unidades de devolución por avería, transferencia, donación y/o devolución por exceso, de tal forma que su identificación y acceso sea eficiente.

Cada almacén debe asignar espacios dentro de las zonas de acopio para:

- La colocación de las unidades de cargue o cajas vacías que esperan ser retornadas al proveedor directo o al CEDI Bucaramanga.

Cuando los productos se encuentran en sus respectivas ubicaciones según el criterio de clasificación, el producto debe ser gestionado ya sea con retorno, devolución, remate y/o transferencia.

SEISO (Limpieza)

Esta etapa de la estrategia comprende, la limpieza que debe hacerse una vez todo se encuentra debidamente ordenado y ubicado, consiste principalmente en hacer la limpieza debida de los pasillos, áreas y estanterías.

Actividades diarias:

- Ubicar bolsas de basura las cabeceras de la estantería.
- Retirar bolsas de basura una vez se desestibe la mercancía y se ubique en los lugares definidos de la estantería.
- Barrer y trapear los pasillos, calles y espacios entre la estantería y el piso de la bodega auxiliar, una vez las estibas, el cartón y las bolsas de basura sean recogidas y llevadas a sus sitios respectivos.

Actividades Quincenales:

- El lavado general de la bodega debe hacerse cada 15 días, el cual consiste en lavar las zonas de destelle, acopio, recibo y almacenamiento, al igual que los pasillos.

SEIKETZU (Normalización)

En esta parte del proceso, se busca generar una metodología para que lo establecido en las primeras tres etapas se cumpla de manera habitual o rutinaria en los almacenes. Por esta razón se propone la creación del Manual Operativo (Ver Anexo No 25)

SHITSUKE (Disciplina)

Esta etapa de la implementación de la estrategia, consiste en garantizar el cumplimiento permanente de las etapas previamente propuestas, por medio de un seguimiento constante de las responsabilidades. Para esta labor se propone el diseño de herramientas que permitan calificar la gestión y orden de la metodología propuesta.

○ Evaluación Periódica (Check list)

Se propone establecer una lista de chequeo (Ver Anexo No 27), donde se plasmen los criterios importantes a tener en cuenta en el almacenamiento de cada grupo estratégico de negocio, con el objetivo de tener una manera cuantificable de

medir el desempeño de las personas encargadas del proceso de almacenamiento, así como hacer de la estrategia 5S una solución sostenible.

La metodología de esta evaluación periódica será la siguiente:

1. Debe realizarse una vez al mes aleatoriamente y no avisada para cada dependencia con excepción del CEDI Bucaramanga.
2. La calificación debe hacerse valorando con “1” el cumplimiento del ítem o con “0” el no acatamiento del mismo para cada una de las GEN.
3. La visita será realizada por AOD Distrito Oriente, el analista de control pérdidas y el practicante de operaciones, con el acompañamiento del subgerente u operativo de la dependencia y el jefe de gestión operativa, en su defecto el ASO del almacén quien recibe la visita.
4. Se debe efectuar la evaluación completa y posteriormente compartir los resultados en el comité de operaciones realizada cada mes. A final de cada anualidad se hará un reconocimiento a los dos mejores almacenes que superen una puntuación del 95%, en la cual se certifica como un almacén de buen desempeño logístico. Certificación que se desplegará a la hoja de vida de los empleados, es decir, quedará registrado que obtuvo reconocimientos por su desempeño superior, para un posterior ascenso.

○ **Gerencia Visual**

Se propone adoptar, para el proceso de almacenamiento en la bodega auxiliar de los puntos de venta, la gerencia visual, la cual permita a todas las personas percibir como se están haciendo las cosas y cuáles son los resultados. Teniendo en cuenta lo anterior se propone la implementación de carteleras de seguimiento a indicadores como avería, merma, ajustes y avances selectivos (Ver Anexo No 28), en la bodega auxiliar, de tal forma que los gerentes, subgerentes, jefes o empleados en general conozcan la gestión que se ha realizado a cada uno de los indicadores. En el caso puntual de la cartelera de seguimiento al avance selectivo

se debe registrar tanto el avance como la confiabilidad del inventario al final del día, para determinar si los conteos se están haciendo o no de manera constante y si se está logrando el objetivo del 95%.

5.2 PROPUESTA DEL PROCESO DE RECEPCIÓN Y DESPACHO:

La propuesta para el mejoramiento la recepción y despacho de mercancía, tiene como propósito, garantizar la calidad de los despachos realizados desde el CEDI Bucaramanga a los almacenes y viceversa, por medio de la estandarización de los procedimientos y estableciendo una planeación rigurosa de las mismas, así mismo se pretende mejorar la efectividad del proceso de recibo de cada dependencia.

5.2.1 Propuesta 1. Patrulla de Certificación.

5.2.1.1 Objetivo general. Mejorar el proceso de recepción de mercancía en los almacenes Éxito, sentando las bases de la recepción en el CEDI Bucaramanga.

5.2.1.2 Justificación. Actualmente para la ciudad de Bucaramanga se quiere implementar la patrulla rodante de verificación que se está implementando en Medellín, la cual tiene como función, verificar directamente desde el punto de venta, los despachos hechos por el centro de distribución de la ciudad, sin embargo, debido al volumen de mercancía que pasa por el CEDI Bucaramanga, el proyecto piloto para esta patrulla, no ha podido superar las expectativas e iniciar a cabalidad su funcionamiento, ya que se presentan constantes novedades en los despachos de los centros de distribución de almacenamiento y los proveedores, por esta razón se propone para la ciudad, que la patrulla haga la verificación preventiva y no correctiva, es decir, que se haga con los volúmenes significativos de mercancía y no cuando se han fraccionado o distribuido. Por este hecho, se propone la patrulla de certificación Bucaramanga, la cual tendrá como

dependencia base el CEDI Bucaramanga, pero dará apoyo a los almacenes por medio de la certificación del centro de distribución de la ciudad, la cual se verá más adelante.

5.2.1.3 Desarrollo de la propuesta. Conformación Patrulla de Certificación:

Inicialmente la patrulla rodante de verificación, plasmada para los almacenes Éxito de Bucaramanga, se conformó con seis personas, las cuales fueron asignadas al retirar una persona de cada dependencia para esta labor, como se observa en la Tabla No 15. Sin embargo lo que esto genera, es que el CEDI Bucaramanga deba verificar los mismos volúmenes de mercancía con la mitad del recurso. La propuesta de la patrulla de certificación, se basa en retirar una persona de cada almacén, destinando tres para la patrulla y dos para el centro de distribución, dejando permanentemente cuatro verificadores en este último.

Tabla No 15: Distribución del recurso humano.

DEPENDENCIA	PERSONAL DE VERIFICACIÓN (Antes patrulla rodante)	PERSONAL VERIFICACIÓN (Propuesta Patrulla Rodante)	PERSONAL VERIFICACIÓN (Propuesta Patrulla Certificación)
Éxito Bucaramanga	3	2	2
Éxito Cabecera	2	1	1
Éxito Cañaveral	2	1	1
Éxito Centro	2	1	1
Éxito Oriental	3	2	2
CEDI Bucaramanga	2	1	4
Patrulla	0	6	3
TOTAL	14	14	14

Fuente: Autor Propio.

Distribución de funciones:

Verificadores Almacenes Éxito:

- Realizar la verificación de los despachos hechos por los proveedores con entrega directa al punto de venta, que en el caso de los almacenes Éxito de la ciudad son aproximadamente 66.
- Apoyar el proceso de certificación del CEDI Bucaramanga, cuando la patrulla de certificación cumpla esta función.
- Elaborar y enviar el informe semanal al Analista control pérdidas, con copia al ASO o líder calidad del dato según sea el caso, de las verificaciones hechas a los proveedores.

Verificadores CEDI Bucaramanga:

- Realizar la verificación a los despachos realizados por los proveedores y centros de distribución de almacenamiento, ya sean despachos por crossdocking o para almacenamiento.
- Conformar en unidades de cargue la mercancía que viene por crossdocking.
- Garantizar con sus verificaciones, que el proceso de certificación del CEDI Bucaramanga se consiga y sea sostenible.
- Elaborar y enviar el informe semanal al Analista control pérdidas, con copia al ASO de las verificaciones hechas a los proveedores.

Verificadores Patrulla de Certificación:

- Gestionar la certificación de los centros de distribución de almacenamiento, priorizando el proceso de CEDI Bucaramanga
- Gestionar el proceso de certificación de los proveedores que los deseen.
- Hacer seguimiento permanente y reevaluar la certificación de los centros de distribución y proveedores, según el proceso de certificación.

- Efectuar la evaluación periódica o lista de chequeo al proceso de almacenamiento en CEDI Bucaramanga una vez al mes.
- Elaborar y enviar el informe diario de las verificaciones de certificación hechas.

Capacitación personal verificaciones:

Para iniciar la aplicación de la propuesta mencionada, es indispensable previamente hacer una capacitación de los temas referentes al área, debido a que en constantes ocasiones los errores en los despachos y las verificaciones poco rigurosas, se debían al desconocimiento, inexistencia o incumplimiento de los procedimientos existentes, la información contenida en la Tabla No 16, muestra el plan de entrenamiento necesario para la aplicación de la propuesta.

Tabla No 16: Plan de Entrenamiento personal de verificación, recibo y despacho.

PLAN ENTRENAMIENTO PERSONAL VERIFICACIÓN-RECIBO-DESPACHO		
PROGRAMA DE FORMACIÓN GESTIÓN HUMANA		
TEMA	CONTENIDO	RESPONSABLE
GENERALIDADES DE LA VERIFICACIÓN (08:00 a.m. - 12:00 m.)	Recipientes (Ver numeral No 3.2.3.1)	Analista Control Pérdidas
	Manual de paletizador (Ver Anexo No 7)	
	Contaminación cruzada (Ver Anexo No 10)	
	Faltantes y sobrantes	
	Nivel de inspección (Ver Anexo 36)	
	Formatos de verificación (Ver Anexo 32)	
	Manejo tabla militar o plan de muestreo (Ver Anexo No 31)	
	Aspectos de seguridad (candados y sellos).	
NORMATIVIDAD DESPACHOS (02:00 p.m. - 04:00 p.m.)	Franja horaria de recibo (Ver Anexo No 8)	AOD Distrito Oriente
	Condiciones de higiene del vehículo transportador.	
	Averías transportes	
	Clasificación contenedores por estado (Ver Anexo No 36)	
	Tablas de vida útil (Ver Anexo No 12)	
	Verificación carnes rojas y FRUVER.	
	14 Pasos para la recepción en Digital (Ver Anexo No 29)	
	Evaluación Periódica (Ver Anexo No 27)	
MANEJO DEL INVENTARIO (04:00 p.m. - 06:00 p.m.)	Programa certificación de proveedores (Ver Anexo No 31)	Control Inventario CEDI Bucaramanga
	Simbología unidades de empaque (Ver Anexo No 36)	
	Fraccionamiento mercancía	

Fuente: Autor Propio.

5.2.2 Propuesta 2. Certificación CEDI Bucaramanga

5.2.2.1 Objetivo general. La propuesta de certificación del CEDI Bucaramanga, surge como una medida para asegurar la calidad, en los despachos de la mercancía que por allí pasa, asimismo, como apoyo al proceso de almacenamiento en esta dependencia, la cual hace parte del plan de mejora. Es importante resaltar, que adicionalmente permite establecer una relación de confianza entre el CEDI y los almacenes de la ciudad, para de esta manera, alivianar la carga laboral de los verificadores.

5.2.2.2 Justificación. Actualmente en los almacenes Éxito, el proceso de verificación debe realizarse al CEDI Bucaramanga, por los múltiples factores encontrados en los despachos realizados por esta dependencia, sin embargo, analizándolo desde el punto de vista efectivo, no es productivo hacer este reproceso, ya que el centro de distribución y los almacenes, pertenecen a la misma compañía y Distrito, razón por la cual, debe existir confianza y buena fe en las actividades. Adicionalmente, esta verificación, puede retrasar el proceso de surtido nocturno, debido a que la franja horaria de recibo de los Éxito Vecino está ajustada al inicio del mismo.

Pese a lo descrito, esta propuesta quiere brindar bases sustentables para que exista tal confianza y de esta manera, eliminar o atenuar las implicaciones de dicho reproceso. Asimismo, proporcionar una disciplina de verificación, que propenda por el mejoramiento continuo de los procesos internos del CEDI.

5.2.2.3 Desarrollo de la Propuesta: Partiendo del proceso de certificación al cual se encuentran vinculados ciertos proveedores de la compañía, se propone incluir al CEDI Bucaramanga en su calidad de puente o de almacenamiento, para reducir los tiempos de recibo, los costos asociados con la verificación, la manipulación excesiva del producto, y los papeleos por las discrepancias entre las ordenes y

las unidades físicas. Para el proceso de implementación de la propuesta, se propone la conformación de un comité logístico, para tratar los temas del acuerdo entre los almacenes de Bucaramanga y el CEDI de la ciudad, el cual estará integrado por:

- Administrador CEDI Bucaramanga
- Control Inventario CEDI Bucaramanga
- Gerentes almacenes Éxito de la ciudad.
- Subgerentes u operativos de los almacenes.
- ASO o líder calidad del dato de los almacenes.
- AOD Distrito Oriente
- Practicante de Operaciones

Para la implementación de esta propuesta los pasos a seguir son³⁰:

Paso 1: Verificación de las condiciones para los participantes de la alianza.

En este paso se debe definir por parte del CEDI Bucaramanga, al igual que por los almacenes de la ciudad, los procedimientos para el despacho y recibo de la mercancía, asimismo, las consideraciones de seguridad y las excepciones, como es el caso de la mercancía de pequeños y grandes electrodomésticos, digital (Ver Anexo No 29) y la GEN Textil.

Paso 2: Capacitación

Este paso consiste en preparar al personal, para que sea idóneo el proceso de recibo global, es decir, tanto el descargue como la verificación. Razón por la cual, los temas de la capacitación se pueden observar en la Tabla No 16.

³⁰ GRUPO Éxito; GS1 Colombia. Manual de entregas certificadas. Versión Grupo Éxito. Noviembre 2010. p. 1-49. Disponible en la página web = <http://www.grupoexito.com.co/proveedores/politicas/MANUAL%20Entregas%20Certificadas%20Noviembre%202010.pdf>

Paso 3: Definición del Acuerdo

En este paso, se deben definir principalmente los criterios que serán verificados en los despachos, entre los cuales se destacan las fechas de vencimiento, la calidad, cantidad, cumplimiento de procedimientos y las entregas a tiempo, sin embargo, también se definen aspectos clave como la frecuencia de pedido, días de pedido y fecha de entrega, que para el caso del CEDI Bucaramanga en su función de almacenamiento, se pueden observar en la Tabla No 13.

Paso 4: Definición de Indicadores de Gestión:

Este paso determina o brinda al proceso de certificación, las herramientas con las cuales se va a evaluar y hacer seguimiento a las entregas, y a la respectiva gestión realizada por el CEDI Bucaramanga; a su vez permite cuantificar cual es el rendimiento de la operación general:

- *Entregas a tiempo:*

$$\text{Entrega a tiempo} = (\# \text{ Entregas a tiempo}) / (\# \text{ Entregas Totales})$$

- *Entregas Sin Novedades:*

$$\text{Entregas Sin Novedades} = (\# \text{ Entregas Sin Novedades}) / (\# \text{ Entregas Totales})$$

Paso 5: Procedimiento

En este paso, se determina la muestra a inspeccionar, de acuerdo con el tamaño del despacho realizado por el centro de distribución, el cual, se basa principalmente en la tabla militar (Ver Anexo No 31), asimismo se determina la frecuencia con la que se hace la inspección, de acuerdo con la fase de certificación en la que se encuentre.

Paso 6: Proceso de certificación.

El proceso de certificación, consiste en pasar una serie de inspecciones determinadas, principalmente por la fase del proceso en que se encuentra, y la frecuencia de pedido. Una vez se alcanza el objetivo de la certificación al CEDI Bucaramanga, se le tendrán en cuenta los errores acumulados, en un período de

tiempo igual al período mínimo necesario para la certificación (Ver Anexo No 31), para determinar posteriormente las acciones correctivas a tomar.

Paso 7: Procedimiento acciones correctivas.

Este paso describe las situaciones de contingencia en caso de presentarse inconvenientes (Ver Anexo No 32), los cuales ponen a prueba el cumplimiento de las entregas certificadas, para determinar si se sigue avanzando en el proceso o si por el contrario se regresa a las etapas anteriores.

Descertificación: La descertificación, se puede dar cuando se incumplen los requerimientos o acuerdos establecidos, basado en una serie de criterios (Ver Anexo No 31).

5.3 PROPUESTA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE STOCKS.

5.3.1 Propuesta 1. Nivelador de Inventarios

5.3.1.1 Objetivo general. El objetivo de esta propuesta es hacer más efectiva la labor de nivelación de inventario de los almacenes, en especial para facilitar la gestión hecha por los administradores regionales de negocio (ARN).

5.3.1.2 Justificación. La nivelación de inventarios, es una función de apoyo a la gestión de stocks, lo cual le exige una rápida reacción al comportamiento de la demanda de las dependencias de Bucaramanga, garantizando precisión en las decisiones; agilidad que actualmente no se está dando, debido a la gestión interna dentro de los almacenes y a la falta de un recurso tecnológico que garantice la información necesaria de manera veraz y rápida.

Por otra parte, el alcance de esta propuesta está orientado a las GEN de Textil y Entretenimiento, para corregir la insensibilidad de ROTAR en cuanto aspectos de moda y mercado foco; y a la GEN de PGC, debido a la alta rotación de sus

productos, los volúmenes de inventario, y la baja frecuencia de entrega de sus proveedores, siendo está la GEN elegida para las pruebas piloto de la herramienta. Sin embargo, de implementarse el almacenamiento en CEDI ésta función de nivelación para PGC, se haría directamente con el centro de distribución, y en caso tal de que este no tenga existencias se hará entre los almacenes con la ayuda del nivelador.

5.3.1.3 Desarrollo de la Propuesta. El modulo nivelador de inventarios, ofrece al usuario la posibilidad de analizar un PLU al mismo tiempo en los cinco puntos de venta de Bucaramanga, aumentando sus recursos para una toma de decisiones con verdadero conocimiento de causa, como se muestra en la Figura No 25. Para esta función el modulo nivelador de inventarios basa su operación en la información que suministran los siguientes insumos:

- **Insumos del Módulo Nivelador de Inventarios:**

Informe Inventario Diario: Este archivo suministra al módulo nivelador, información sobre las unidades de inventario, con las que se cuenta al inicio del día, y el estado de cada PLU por almacén, el cual puede ser suspendido, discontinuado y activo (Ver Anexo No 30)

Informe Venta Diaria: Éste proporciona al módulo nivelador de inventarios, el reporte de las unidades vendidas del día anterior (Ver Anexo No 30), proporcionando de esta manera la información requerida para el cálculo del pronóstico de ventas.

Una vez estos informes se hayan bajado y guardado debidamente como lo muestra el Anexo No 30, se podrá ejecutar el modulo nivelador de inventarios para la respectiva toma de decisiones, ya sea por el jefe de sección o el ARN de cada almacén, como lo indica el Manual Operativo diseñado en la estrategia 5S. Es importante aclarar que una vez se ejecute la macro, debe verificarse en el sistema

SINCO, que las entregas pendientes y la agenda de pedidos, criterios necesarios para la autorización respectiva de la transferencia, se cumplan (Ver Anexo No 19).

Maestra de productos: Éste dato suministra al módulo nivelador de inventario, el portafolio de productos que se manejan en todos los almacenes de Bucaramanga, con el objetivo de servir como base para la búsqueda de los datos, que suministra tanto el informe de inventario diario y el informe de venta diaria.

○ **Datos suministrados por el nivelador:** El modulo nivelador de inventarios, suministra por medio de su operación y basado en los datos ofrecidos por SINEMAX, la siguiente información:

Pronóstico de la Demanda: Para la generación de pronósticos, el modulo nivelador de inventarios se basa en la técnica de promedios móviles, tomando las doce últimas fechas para cada día de la semana, teniendo en cuenta que: 1) El pronóstico necesario es a corto plazo, 2) Que los productos son de consumo masivo y constante, y 3) Que las ventas presentan picos de acuerdo con el día de la semana. Es importante resaltar que previa a la elección del método, se hizo la respectiva comparación con la técnica de suavización exponencial con $\alpha=0.2$, $\alpha=0.3$ y $\alpha=0.4$ respectivamente, para determinar cuál de estas cuatro alternativas se ajustaba más al comportamiento anual de la demanda (Ver Anexo No 33), lo cual arrojó como resultado que la media móvil presentaba el menor error.

$$\text{Promedio Móvil} = \frac{\sum(\text{n valores más recientes para cada día de la semana})}{n}$$

Es importante resaltar, que una vez se apruebe el piloto para PGC del módulo nivelador de inventario, se replanteará el método de pronóstico para la GEN de entretenimiento y textil-hogar, con el fin de elegir el que mejor se ajuste al comportamiento de éste tipo de productos.

Días de Inventario: El modulo nivelador de inventarios, tiene como función fundamental ilustrar al ARN o el jefe de sección, sobre los días reales de inventario de acuerdo con el nivel de venta diario, es decir, determina cuantos días restan para que su inventario llegue a “0”, cruzando simultáneamente la información de los 5 punto de venta de Bucaramanga. Es importante resaltar que de acuerdo con el almacenamiento en CEDI, este número no podrá por ningún motivo superar los tres días, ya que en el caso que esto ocurra se debe generar inmediatamente la devolución al CEDI Bucaramanga, para el almacenamiento o transferencia respectiva.

5.4 PROPUESTA DE MEJORA PARA EL SISTEMA DE INFORMACIÓN

5.4.1 Objetivo.

Mejorar la calidad, variedad y oportunidad de la información, la cual a su vez, garantiza que la toma de decisiones parta de un conocimiento pleno y accesible por parte de todos los niveles jerárquicos de la compañía.

5.4.2 Justificación

Esta propuesta surge como solución a las falencias manifestadas, en el numeral 4.4.5 y que actualmente presenta el sistema de información (SINCO).

Analizando el nivel de transacciones de los almacenes Éxito, es decir, lo referente a entradas (recibo de producto) y salidas (despacho y ventas), es imprescindible un sistema de información que suministre los datos necesarios en tiempo real, debido a que una decisión basada en información desactualizada, motiva errores significativos en el proceso de abastecimiento.

Por otro lado, debe resaltarse que SINCO, hace limitada e improductiva la labor de consulta de los usuarios, ya que el lenguaje sobre el cual se encuentra programado, no permite una interacción adecuada. Por su parte, sobra aclarar que el sistema SINCO entre sus limitaciones actuales, presenta un nivel de flexibilidad

casi nulo a los nuevos requerimientos de la compañía, como lo es el de registrar las ubicaciones del layout de los almacenes, o el seguimiento a la fecha de vencimiento, las cuales son suministradas por el código de barras en la lectura inicial.

5.4.3 Desarrollo de la propuesta

Para el desarrollo de un sistema de información que se adapte a las necesidades puntuales del Grupo Éxito, se propone seguir las siguientes etapas, las cuales están compuestas por 135 pasos (Ver Anexo No 34) y se resumen a continuación:

Etapas 1: Fase de Análisis

Para el inicio de esta etapa, es necesaria la socialización de las falencias del sistema de información (SINCO) en cada uno de los grupos de trabajo de la compañía, que hacen uso o acceden a esta herramienta, con el objetivo de identificar los requerimientos del nuevo sistema de información. Una vez se socializan estas dificultades, los jefes del área administrativa y operativa, junto con el área de sistemas (la cual es la encargada de la elaboración del nuevo sistema de información), deben realizar el acta de requerimientos iniciales de la nueva herramienta tecnológica, y la evaluación para la posterior aprobación o rechazo de propuesta técnica, la cual debe incluir costos, recursos y tiempo a emplear.

En el caso particular, del sistema de información que reemplazará el sistema SINCO, se deben considerar las funciones que actualmente cumple este último, adicionando las siguientes necesidades:

- Que el sistema de información esté conectado en línea con el sistema de puestos de pago, es decir, que permita la actualización en tiempo real, de las transacciones efectuadas en cada una de las dependencias, ya sea ventas o movimientos internos de inventario.
- Que incluya el modulo nivelador de inventarios, ofreciendo la información necesaria para la toma de decisiones, es decir, inventario en tiempo real,

promedio de venta, sugerido de transferencia, unidad mínima de despacho, entregas pendientes, agenda de pedidos, etc.

- Discriminación del inventario de acuerdo a su ubicación, es decir, bodega alterna, en caso de mercancía de evento, inventario en tránsito, en caso de estar en transporte, trastienda, en caso de estar en la bodega del almacén y punto de venta, en caso de estar exhibido de cara al cliente.
- Almacenamiento de las ubicaciones definidas según Layout, con el fin, de asignar un orden de alistamiento de pedidos, y la determinación de la ruta para el proceso, reduciendo de esta manera los tiempos de alistamiento.
- Inclusión de la fecha de vencimiento con la lectura del código de barras, para que este sistema, haga la revisión diaria de los PLU con fecha próxima o vencida, para la respectiva gestión.
- Que determine automáticamente el plan de muestreo a efectuar en la verificación, así como, la elaboración del informe de recepción, una vez culmina este proceso, proporcionando datos del nivel de servicio y el seguimiento a la certificación de los proveedores o CEDI.

Etapa 2: Diseño

En esta etapa, el área de sistemas debe hacer el bosquejo del sistema de información, con el objetivo de socializarlo y evaluar con el área de operaciones de la compañía, el diseño versus el acta de requerimientos hecha en la etapa de análisis. Al finalizar esta etapa se inicia con la elaboración del manual de diseño.

Etapa 3: Desarrollo

En esta etapa, el área de sistemas junto al área administrativa y de operaciones, debe hacer las pruebas de calidad del sistema de información, para hacer las correcciones correspondientes o entregar el avance del manual de operación y el manual administrativo.

Etapa 4: Puesta en Marcha

En esta etapa, el área de sistemas debe instalar los dos sistemas de información, tanto SINCO, como la nueva herramienta tecnológica, con el fin de trabajar los dos paralelamente, y determinar los ajustes finales que deben efectuarse, es decir, los usuarios, que en este caso son el personal operativo, deben auditar el funcionamiento de la herramienta. La finalización de esta etapa, se da con la elaboración del acta de entrega y presentación de la misma.

Paso 5: Mantenimiento

Una vez culminada la puesta en marcha y el sistema de información se encuentra en capacidad de operar satisfactoriamente, el área de sistemas de la compañía debe firmar un acuerdo de mantenimiento, con el fin de hacer seguimiento, reparación y actualización del sistema, una vez las áreas administrativas y operativas lo requieran, según las necesidades puntuales.

5.5 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Para el desarrollo e implementación del plan de mejora se propone un cronograma de actividades (Ver Anexo No 35), el cual asigna prioridades cronológicas a las actividades contenidas en cada una de las propuestas, con el fin de mantener un orden y coherencia, sin embargo, teniendo en cuenta la fuerte relación entre cada una de estas propuestas, el cronograma pretende que su ejecución, se dé de forma simultánea, para el apoyo mutuo que se puedan brindar y el éxito del programa en general.

5.6 BENEFICIOS Y COSTOS DEL PLAN DE MEJORA.

Para la puesta en marcha del plan de mejora, es indispensable dar a conocer cuál es la inversión a la que está sujeta cada una de las propuestas y que beneficios

conlleva desarrollar cada una de ellas, de acuerdo con esto, la compañía bajo su criterio es la encargada de decidir, si ejecutar o no, el plan de mejora propuesto en este proyecto. En este orden de ideas se pone a disposición del Grupo Éxito la evaluación de las propuestas, la cual se puede observar en el Anexo No 37.

Figura No 25. Modulo Nivelador de Inventarios

MACRO [Modo de compatibilidad] - Microsoft Excel

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista Programador

Calibri 11 Fuente Ajustar texto General \$ % 000 00 00 Formato condicional Dar formato como tabla Estilos de celda Insertar Eliminar Formato Celdas Autosuma Rellenar Borrar Ordenar y filtrar Buscar y seleccionar Modificar

Plu	DESCRIPCIÓN	ÉXITO BUCARAMANGA				ÉXITO CABECERA				ÉXITO CAÑAVERAL				ÉXITO CENTRO				ÉXITO ORIENTAL				
		UMD	ESTADO	VENTA DIA	INV	DÍAS INV	ESTADO	VENTA DIA	INV	DÍAS INV	ESTADO	VENTA DIA	INV	DÍAS INV	ESTADO	VENTA DIA	INV	DÍAS INV	ESTADO	VENTA DIA	INV	DÍAS INV
3031	MERCADO BASICO	50	ACTIVO	6,25	147	32	ACTIVO	4,17	32	9	ACTIVO	4,17	52	14	ACTIVO	4,67	18	5	ACTIVO	8,7	69	13
3130	MERCADO BASICO IVA 16.	50	ACTIVO	6,25	144	31	ACTIVO	4,17	30	8	ACTIVO	4,17	52	14	ACTIVO	4,67	16	4	ACTIVO	8,7	69	13
4376	GELATINA DE FRAMBUESA	24	ACTIVO	7,33	87	22	ACTIVO	2,89	54	20	ACTIVO	2,89	160	59	ACTIVO	4,22	103	22	ACTIVO	3,6	112	35
5204	MERCADO BASICO	50	ACTIVO	6,25	144	32	ACTIVO	4,17	30	8	ACTIVO	4,17	52	14	ACTIVO	4,67	16	4	ACTIVO	8,7	69	13
614755	AMB ESENCIAS PIRMAVERA	5	ACTIVO	6,32	10	2	ACTIVO	4,20	7	2	DESCONTINU	0,20	3	15	DESCONTINU	0,11	5	45	ACTIVO	10,34	25	2
5980	COLCAFE FRASCO X 50	24	ACTIVO	11,17	84	11	ACTIVO	8,83	64	7	ACTIVO	8,83	61	7	ACTIVO	7,17	54	3	ACTIVO	5,42	58	12
5981	COLCAFE FRASCO X 95	24	ACTIVO	7,67	32	17	ACTIVO	5,32	57	11	ACTIVO	5,32	64	13	ACTIVO	4,17	39	11	ACTIVO	4,25	66	16
5982	COLCAFE FRASCO	12	ACTIVO	10,58	236	33	ACTIVO	3,33	29	7	ACTIVO	3,33	46	11	ACTIVO	2,75	45	15	ACTIVO	4,25	67	16
5992	CHOCOLATE CON AZUCAR 20 PAST	50	ACTIVO	46,25	441	16	ACTIVO	11,42	117	14	ACTIVO	11,42	341	41	ACTIVO	7,33	218	36	ACTIVO	18,33	154	11
6014	ACEITE OLEOCALI X 1000	12	ACTIVO	8,67	45	8	ACTIVO	2,58	28	14	ACTIVO	2,58	60	29	ACTIVO	2,58	19	3	ACTIVO	3,00	42	14
6018	ACEITE OLIO SOYA X 1000	12	ACTIVO	7,00	149	27	ACTIVO	3,00	111	34	ACTIVO	3,00	110	33	ACTIVO	2,58	52	27	ACTIVO	3,42	57	25
6026	MARGARINA CON SAL X 500G	24	ACTIVO	8,42	410	69	ACTIVO	3,75	188	70	ACTIVO	3,75	6	2	ACTIVO	4,00	58	22	ACTIVO	4,92	123	31
6026	MARGARINA CON SAL RAMA	40	ACTIVO	11,75	152	17	ACTIVO	6,00	67	11	ACTIVO	6,00	187	31	ACTIVO	5,50	65	16	ACTIVO	6,25	93	17
6050	AZUCAR BLANCO CAUCA	10	ACTIVO	10,17	21	4	ACTIVO	2,83	18	9	ACTIVO	2,83	40	20	ACTIVO	2,50	14	7	ACTIVO	3,50	59	19
6066	INSTACREM CAJA EN SOBRES	24	ACTIVO	6,00	56	16	ACTIVO	2,08	30	10	ACTIVO	2,08	39	12	ACTIVO	0,58	25	13	ACTIVO	3,33	44	15
6078	PASTA ESPAGUETI LLA	24	ACTIVO	26,42	123	7	ACTIVO	9,17	56	8	ACTIVO	9,17	172	24	ACTIVO	6,75	30	6	ACTIVO	25,00	155	8
6081	MARGARINA EN BARRA	40	ACTIVO	12,33	236	28	ACTIVO	2,58	119	40	ACTIVO	2,58	165	56	ACTIVO	2,25	76	49	ACTIVO	5,42	137	29
6124	CEREAL CHOCO KRISPI	24	ACTIVO	20,83	132	18	ACTIVO	8,17	51	9	ACTIVO	8,17	123	21	ACTIVO	7,25	33	8	ACTIVO	12,17	97	11
6130	CEREAL ZUCARITAS	24	SUSPENDIDO	10,32	122	17	SUSPENDIDO	4,67	50	10	SUSPENDIDO	4,67	99	21	SUSPENDIDO	5,50	33	8	SUSPENDIDO	8,42	84	13
6149	BATI CREMA SOBRE	72	ACTIVO	3,50	137	66	ACTIVO	4,58	54	16	ACTIVO	4,58	86	26	ACTIVO	4,25	86	35	ACTIVO	3,42	49	25
6221	COCA COLA PET X 2000 ML	8	ACTIVO	5,67	33	14	ACTIVO	10,17	70	11	ACTIVO	10,17	28	5	ACTIVO	2,83	25	14	ACTIVO	2,25	17	9
6333	TALCO	72	ACTIVO	3,75	69	28	ACTIVO	2,00	74	30	ACTIVO	2,00	48	19	ACTIVO	4,17	75	18	ACTIVO	0,83	20	14
6334	ALGODON ZIG-ZAG	18	ACTIVO	2,42	25	11	ACTIVO	5,33	22	5	ACTIVO	5,33	33	8	ACTIVO	2,42	26	9	ACTIVO	1,75	14	8
6335	ALGODON ZIG-ZAG	18	ACTIVO	7,83	84	17	ACTIVO	3,32	5	2	ACTIVO	3,32	55	18	ACTIVO	3,25	42	7	ACTIVO	6,33	60	11
6369	CREMA DENTAL MENTA	72	ACTIVO	1,42	25	18	ACTIVO	3,25	44	13	ACTIVO	3,25	32	9	ACTIVO	2,33	40	13	ACTIVO	1,00	38	25
6370	CREMA DENTAL MENTA	72	ACTIVO	3,08	63	24	ACTIVO	3,17	22	7	ACTIVO	3,17	10	3	ACTIVO	3,58	47	12	ACTIVO	1,33	11	10
6371	CREMA DENTAL MENTA	144	ACTIVO	7,75	98	20	ACTIVO	6,58	-4	-1	ACTIVO	6,58	67	9	ACTIVO	3,63	-8	-1	ACTIVO	4,25	45	11
7979	MORTADELA TRADICIONAL X 450G	1	ACTIVO	15,22	93	9	ACTIVO	2,11	17	7	ACTIVO	2,11	45	18	ACTIVO	3,89	24	7	ACTIVO	3,22	30	7
8033	SALCHICHA SUPERPERRO X 450G ZEN	1	ACTIVO	19,50	184	16	ACTIVO	4,83	36	7	ACTIVO	4,83	81	15	ACTIVO	0,00	0	#DIV/0!	ACTIVO	10,92	171	19
8035	SALCHICHA TRADICIONAL X 450G ZE	1	ACTIVO	8,58	117	18	ACTIVO	1,83	40	23	ACTIVO	1,83	60	35	ACTIVO	5,08	37	11	ACTIVO	2,17	52	24
8186	SUNFRUT NARANJA X 500 ML	15	ACTIVO	3,75	79	12	ACTIVO	8,00	29	5	ACTIVO	8,00	79	12	ACTIVO	2,17	56	25	ACTIVO	3,08	38	11
8478	GASEOSA UVA IMPORTADA	24	ACTIVO	4,67	86	24	ACTIVO	2,67	2	1	ACTIVO	2,67	3	1	ACTIVO	4,50	57	16	ACTIVO	2,33	38	13

HISTORIA PROMEDIOS NIVELADOR

60%

Fuente: Autor Propio.

CONCLUSIONES

- La falta de conocimiento, constancia, control y seguimiento, de los procedimientos dispuestos por la compañía, generan resultados inesperados y poco manejables en la operación diaria, además de una normalización de los aspectos erróneos, tergiversando de esta manera, el deber ser de la organización.
- El cumplimiento e incremento de ventas, debe estar respaldado por el crecimiento en los recursos que intervienen en la operación, con el ánimo de garantizar que la empresa sea sostenible en el tiempo. Esta situación es uno de los principales inconvenientes de los Éxito Vecino, los cuales presentan limitantes importantes en su infraestructura.
- Lo que no se mide, no se controla, y lo que no se controla, no se puede mejorar. La mejor manera de establecer una cultura, enfocada en el mejoramiento continuo, es establecer herramientas que permitan cuantificar el desempeño en la operación diaria.
- El proceso de aprovisionamiento requiere de un apoyo y confianza mutua entre el cliente y el proveedor, de tal forma que los procesos fluyan en los tiempos requeridos, con las cantidades y calidades definidas o negociadas, más aún, cuando ambas partes pertenecen a la compañía, como es el caso de los almacenes Éxito y el CEDI de Bucaramanga.
- El cambio de una cultura reactiva, a una preventiva, genera para la compañía menores desgastes y reprocesos, sin embargo, es indispensable establecer controles, que le permitan a la compañía ajustar los procesos sobre la marcha.
- El éxito del abastecimiento de las empresas del sector retail, depende fundamentalmente, de la sinergia que exista entre sus procesos constitutivos, como el almacenamiento, gestión de stocks, recepción y despacho de productos. Por lo tanto, un programa de mejora transversal, garantiza un beneficio integral para la organización.

- El recurso más valioso de la organización, es el capital humano de la misma, ya que depende de este, el éxito o no, de las estrategias que se proponen en la compañía. Promover y desarrollar su potencial, se convierte de esta forma, en una manera de garantizar la sostenibilidad, a partir de la retención y promoción del “*know how*”.
- La colaboración efectiva, entre los almacenes y el CEDI Bucaramanga, permite atenuar significativamente los imprevistos en la gestión de abastecimiento.
- Cuando se aumentan las frecuencias de despacho, se disminuyen significativamente los niveles de inventario, permitiendo de esta manera, un mejor control y seguimiento a las unidades en almacenamiento en las trastiendas.
- Cuando se manejan grandes volúmenes de mercancía, el muestreo aleatorio es la mejor forma de verificar los criterios definidos en las órdenes de pedido, ya que permite a partir de una revisión parcial, tener un concepto general de los despachos.
- El nivel de agotado, pese a no ser una pérdida monetaria, constituye una pérdida importante de oportunidad para: 1) Impulsar la tendencia de crecimiento en ventas, 2) Aumentar su posicionamiento en el mercado, y 3) Mejorar la satisfacción de los clientes; tres de los focos actuales del Grupo Éxito.
- La solución a la problemática de agotados en la compañía, no necesariamente es mantener mercancía en exceso, por el contrario, es tener la mínima cantidad de producto necesario para satisfacer los requerimientos del cliente, ya que las existencias desproporcionadas de producto, se convierte en dinero quieto y en una fuente importante de avería y merma.
- Debido al tamaño del Grupo Éxito, el número de transacciones diarias que realiza, y los constantes cambios que afronta, un sistema de información que se acomode satisfactoriamente a sus necesidades, debe brindar información holística para la toma de decisiones centralizadas, al igual que puntualizar aspectos para la operación de cada dependencia. Asimismo, debe ser un sistema flexible, dinámico, amigable al usuario, y estar actualizado en línea.

RECOMENDACIONES

- Teniendo en cuenta la importancia del sistema de información para el manejo de inventarios, y conociendo las falencias de la actual herramienta, se hace necesario en un horizonte de corto plazo, evaluar la propuesta del cambio de sistema, ya que este es uno de los principales limitantes de la gestión de stocks y almacenamiento principalmente.
- De acuerdo a los excelentes crecimientos y cumplimientos de los almacenes de Bucaramanga, es indispensable con miras a un mejor aprovechamiento de la demanda, evaluar la posibilidad de ampliación y compra de los inmuebles. Asimismo es importante revisar junto a los proveedores, los criterios necesarios para que la frecuencia de pedido se aumente, y de esta manera evitar futuros inconvenientes con la capacidad de los almacenes.
- Considerando el desgaste que conlleva para los almacenes Éxito, el proceso de recibo para los proveedores que entregan en el punto de venta, es realmente importante replantear con ellos su flujo logístico, de tal forma que las entregas se hagan en su totalidad por el centro de distribución de Bucaramanga.
- Partiendo de la necesidad cada vez mayor del almacenamiento en CEDI como apoyo a los almacenes de Bucaramanga, es prioritario evaluar la necesidad de implementar el sistema de picking por voz para el alistamiento de pedidos y la rápida respuesta a las necesidades de los almacenes. Ya que cada vez la capacidad de los almacenes demanda aumento de frecuencias y consecuentemente disminución de los volúmenes despachados.

BIBLIOGRAFÍA

ALMACENES ÉXITO COLOMBIA. Disponible en la página web:
<http://www.almacenesexito.com.co/>

BALLOU, Ronald H. "Administración de la cadena de Suministros". 5ª Edición. 2004. Pearson Educación.

BOWERSOX DONALD, Closs David, COOPER BIXBY. "Administración y Logística en la cadena de suministros". 2ª Edición. 2007. Mc Graw Hill.

CHAVARRÍA VARGAS, Zet. "RESPUESTA EFICIENTE AL CONSUMIDOR: BENEFICIOS, ASPECTOS LOGÍSTICOS Y COMERCIALES DE SU IMPLEMENTACIÓN". Disponible en la página web: <http://www.gs1pa.org/>

FERRÍN GUTIERREZ, Arturo. "Gestión de Stocks en la logística de almacenes". 2005. Fundación Confemetal.

GÓMEZ APARICIO, Juan Miguel. "Gestión de Aprovisionamiento". 2008, Mc Graw Hill.

LONG, Douglas. "Logística Internacional: Administración de la cadena de abastecimiento global". 1ª Edición. 2006. LIMUSA S.A.

MARÍN VÁSQUEZ, Rafael. "Almacén de Clase Mundial: Propuesta para una operación logística rentable". 3ª Edición. 2008. Jiménez Salazar Publicidad.

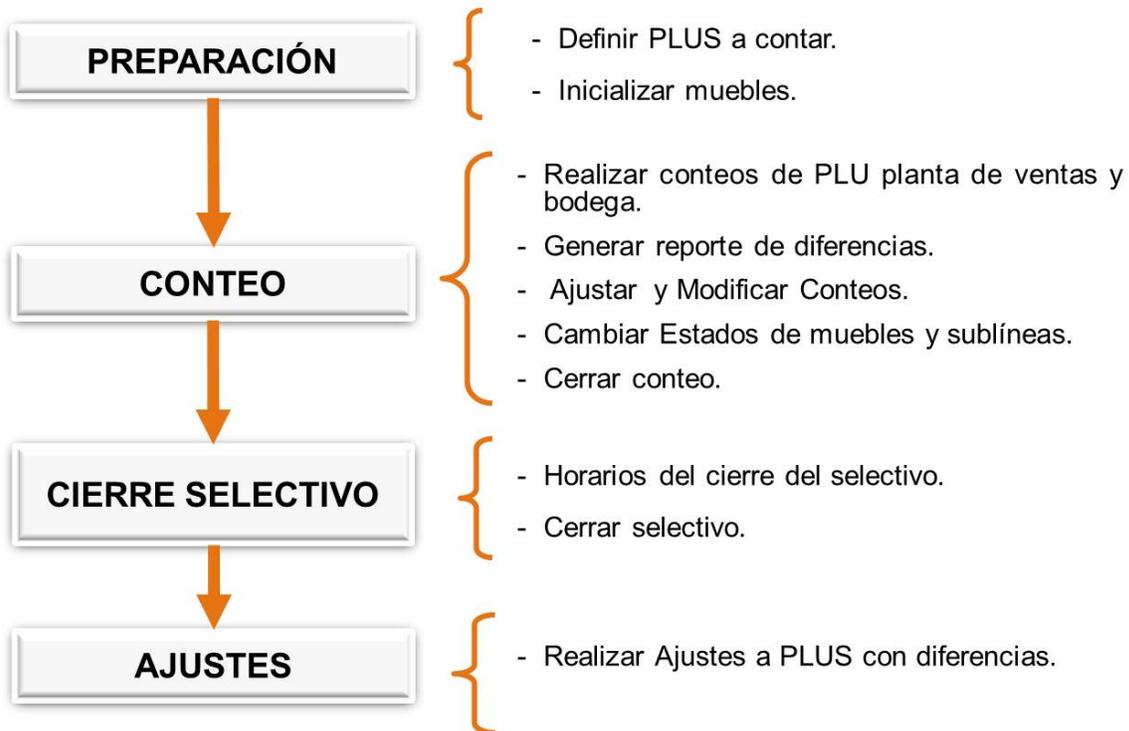
SORET DE LOS SANTOS, Ignacio. "Logística comercial y empresarial" 3ª Edición. 2001. ESIC.

ANEXOS

Anexo No 1: INVENTARIO SELECTIVO

Proceso

General



1. Preparación.

La PREPARACIÓN de los muebles para la realización del SELECTIVO es un proceso automático que se realiza en SINCO, de acuerdo a las siguientes especificaciones:

Reporte IRPREPSELE: Este es un reporte que genera los muebles e inicializa los selectivos todos los días en el Almacén.

Funcionalidad:

- Este reporte será ejecutado por producción diariamente, se ejecutará a las 5:00 pm, para el día siguiente. Ejemplo: Hoy 9 de Julio, a las 5:00 pm se ejecuta el reporte con fecha 10 de Julio.
- El reporte PREPARA los muebles para el selectivo, tanto para Planta de Ventas como para Bodega auxiliar
- Se genera el rango inicial y final, para Planta de Ventas y Bodega Auxiliar, así:

1. MUEBLE_INICIA P.V. = 1
2. MUEBLE_FINAL P.V = 100
3. MUEBLE_INICIAL B.A. = 101
4. MUEBLE_FINAL B.A. = 202.

2. Proceso de Conteo.

- Primeros Conteos:
 1. El proceso de selectivos permite registrar las unidades o cantidad de las existencias de un PLU. Este proceso se hace diariamente. Cada almacén determina cual o cuales sublíneas serán contadas.
 2. Este proceso se hace en horas de la mañana, entre las 6:00 y las 8:30 am. En la Bodega Auxiliar solo se realizan los conteos hasta las 9:00 AM
 3. Los inventarios selectivos se programan de lunes a viernes.
 4. Todos los días debe haber un proceso de cierre del selectivo a las 12 m, a partir del cual no se puede hacer más conteos durante el día.
 5. Se debe hacer asignación de muebles, que para el caso de inventario selectivo, el número del mueble corresponde al código de la sublínea.
 6. El conteo de los productos se hace con la TERMINAL PORTÁTIL, uno a uno, o por cantidad.
 7. El Supervisor/ Asistente es el responsable de garantizar que se realicen los Conteos programados para cada una de las sublíneas.
 8. El conteo se realiza en unidades de venta.

9. Los adicionales de devoluciones pendientes por legalizar para los PLUS que tuvieron conteo también se tiene en cuenta en el selectivo, por medio de un proceso automático.

10. El primer conteo del Selectivo se realizará con terminal portátil el segundo con un reporte físico.

- Segundos Conteos:

Para generar el reporte de diferencias (segundo conteo) se requiere tener en cuenta lo siguiente:

1. Para generación de las diferencias se requiere cambiar el estado a todas las sublíneas a estado 2 (Segundo Conteo).

2. A las 9:00 AM el Personal de Control de inventarios (ASO o Líder Calidad del dato) realiza el proceso de generación de segundos conteo y genera el reporte de diferencias.

3. Una vez revisadas las diferencias por la sección, se procede por la pantalla IAMOD, a modificar los datos que se requieran.

4. Solo se podrá modificar conteos el mismo día y antes del cierre del selectivo.

Cierre Selectivo:

Para realizar el cierre del selectivo se requiere tener en cuenta lo siguiente:

1. El almacén hará su cierre de conteo a las 12 m. por la pantalla IACCO, llenando los datos requeridos, el sistema hará las validaciones respectivas (hay que darle la T de cierre total y este validara en tres oportunidades preguntando si está seguro de cerrar total. Una vez confirmada la opción de cierre el sistema pondrá el estado del conteo en cerrado. Ya no se podrán hacer más actividades de selectivos.

2. Una vez cerrado el selectivo, el sistema correrá un reporte automáticamente IRCIECONTE, el cual se generará una sola vez cada día.

3. Cuando se ejecute el reporte IRCIECONTE, éste verificará cuáles dependencias están con el estado “cerrado” y procederá a generar los movimientos 114 para cada PLU contado.

4. Si el almacén no realiza el cierre del selectivo las 12 m. el reporte IRCIECONTE se ejecuta y si no encuentra información, es como si el selectivo no se hubiera realizado. El Almacén perdería el trabajo realizado.

- Ajuste PLU con diferencias.

3. PLU para Conteo Mensual.

DEPENDENCIA	GEN	PLUS ACTIVOS	PLUS A CONTAR	
			PROPORCIÓN	UNIDADES
ÉXITO BUCARAMANGA	PGC	17298	20%	3460
	HYT	93157	2%	1863
	ENTRETEMTO	25618	6%	1537
	FRESCOS	236	20%	47
ÉXITO CABECERA	PGC	14263	20%	2853
	HYT	44134	2%	883
	ENTRETEMTO	13342	6%	801
	FRESCOS	174	20%	35
ÉXITO CAÑAVERAL	PGC	13451	20%	2690
	HYT	42978	2%	860
	ENTRETEMTO	14848	6%	891
	FRESCOS	161	20%	32
ÉXITO CENTRO	PGC	10091	20%	2018
	HYT	29795	2%	596
	ENTRETEMTO	10021	6%	601
	FRESCOS	160	20%	32
ÉXITO ORIENTAL	PGC	16749	20%	3350
	HYT	81409	2%	1628
	ENTRETEMTO	21314	6%	1279
	FRESCOS	211	20%	42

Anexo No 2: Proveedores con Negociación de Averías.

PROVEEDORES CON NEGOCIACIÓN DE AVERÍAS				
ACTUALIZADO: 25 de Abril de 2011				
Productos Gran Consumo - P.G.C.				
Nivel de Negociación Proveedor				
Los productos de MARCA PROPIA Y EXCLUSIVA, no tienen devolución por avería.			Averías	Vencimiento
Nit	Nombre Proveedor	Sublínea		
860.002.693	3M COLOMBIA S.A.	67	X	
860.002.693	3M COLOMBIA S.A.	91	X	
860.002.693	3M COLOMBIA S.A.	97	X	
860.002.693	3M COLOMBIA S.A.	98	X	
91.291.945	AFRICANO LEON ALVARO HERNAN	68		
800.151.885	AGRINCO	59	X	X
846.000.126	AGROINDUSTRIAL AMAZONIA	94	X	
830.507.278	ALGARRA	83	X	X
860.023.363	ALGECIRAS	82	X	X

900.102.580	ALICORP	64	X	X
900.102.580	ALICORP	93	X	X
900.102.580	ALICORP	96	X	X
900.102.580	ALICORP	97	X	X
900.102.580	ALICORP	98	X	X
830.026.818	ANCLA & VIENTO	89	X	X
830.058.415	ANTARDICO S.A.	92	X	X
805.029.580	AVICOLA ALEXANDRIA	82	X	X
890.911.625	AVINAL	82	X	X
860.001.942	BAYER.S.A (FITO POPULAR)	91	X	
890.305.795	BEIERSDORF S.A.	64	X	
890.305.795	BEIERSDORF S.A.	91	X	
890.305.795	BEIERSDORF S.A.	96	X	
890.305.795	BEIERSDORF S.A.	97	X	
890.305.795	BEIERSDORF S.A.	98	X	
800.118.334	BELLEZA EXPRESS S.A.	92	X	
800.059.974	BISCOTINO	88	X	X
800.003.239	BONPATE	68	X	X
800.003.239	BONPATE	88	X	X
27.063.048	BURBANO DE TORRONTAGUI CARMEN	68	X	X

800.233.052	C.I. ALMAVIVA	92	X	
900.203.697	C.I. ALIMENTOS ULA S	94	X	
800.034.825	C.I. ANTILLANA S.A.	89	X	X
70.118.686	CARLOS ENRIQUE VERGARA CADAVID	82	X	X
860.002.095	CARULLA	68	x	
860.002.095	CARULLA VIVERO	80	X	X
800.198.020	CASA BLANCA S.A	80	X	X
806.005.564	CASA IBAÑEZ	68	X	X
890.800.718	CASA LUKER S.A.	93	X	
890.800.718	CASA LUKER S.A.	69	X	
890.800.718	CASA LUKER S.A.	92	X	
890.800.718	CASA LUKER S.A.	94	X	
890.800.718	CASA LUKER S.A.	97	X	
891.300.282	CECILIA PAYAN DE DOMINGUEZ	81	X	X
900.102.966	CENTURION FOODS	68	X	X
800.233.052	CI ALMAVIVA (COMI)	94	X	
860.534.921	CI PRODUCTOS ALIMENTICIOS ULAS S.A	68	X	X
800.052.401	COCON LTDA	89	X	X
890.100.363	COFARMA	97	X	
890.904.478	COLANTA	58		

890.904.478	COLANTA	68	X	
890.904.478	COLANTA	88		
890.300.546	COLGATE PALMOLIVE COMPANIA	91	X	
890.300.546	COLGATE PALMOLIVE COMPANIA	96	X	
890.300.546	COLGATE PALMOLIVE COMPANIA	97	X	
890.300.546	COLGATE PALMOLIVE COMPANIA	98	X	
800.042.779	COLOMBIANA DE QUESOS Y CIA S.A	68	X	X
860.015.753	COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL	67	X	
890.301.884	COLOMBINA S.A.	63	X	X
890.301.884	COLOMBINA S.A.	59	X	X
890.301.884	COLOMBINA S.A.	69	X	X
890.301.884	COLOMBINA S.A.	81	X	X
890.301.884	COLOMBINA S.A.	92	X	X
890.301.884	COLOMBINA S.A.	93	X	X
890.301.884	COLOMBINA S.A.	94	X	X
890.908.493	COMESTIBLES DAN	68	X	X
890.908.493	COMESTIBLES DAN S.A.	58	X	X
860.049.042	COMESTIBLES ITALO S.A.	92	X	
860.049.042	COMESTIBLES ITALO S.A.	93	X	
830.036.617	COMI S.A.	63	X	

830.036.617	COMI S.A.	94	X	
830.036.617	COMI S.A.	92	X	
890.980.942	COMITÉ PRIVADO DE ASISTENCIA A LA NIÑEZ PAN	83	X	X
860.025.461	COMPANIA COMERCIAL E INDUSTRIAL LA SABANA	71	X	X
860.025.461	COMPANIA COMERCIAL E INDUSTRIAL LA SABANA	80	X	X
860.501.848	COMPANIA INDUSTRIAL DE CEREALES S.A	69	X	
860.501.848	COMPANIA INDUSTRIAL DE CEREALES S.A	92	X	
800.208.785	CONGELAGRO	71	X	X
805.018.784	Consortio napoles santa anita	82	x	x
890.904.478	COOPERATIVA COLANTA	83	X	X
890.904.478	COOPERATIVA COLANTA	83	X	X
890.101.897	COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE LECHE	69	X	
890.904.478	COOPERATIVA LECHERA DE ANTIOQUIA -C	69	X	X
890.904.478	COOPERATIVA LECHERA DE ANTIOQUIA -COLANTA	81	X	X
805.016.430	COREX S.A	68	X	
900.144.551	COREXA S.A.	68		
811.014.088	COTY COLOMBIA LTDA	98	X	
80.821.899	CRIADERO LA HERMOSA	82	X	X
830.013.057	DAMY LTDA	68	x	
860.353.447	DELIPAVO LTDA	68	X	

860.042.141	DETERGENTES PANAMERICANOS S.A	97	X	
860.007.955	DETERGENTES S.A.	96	X	
860.007.955	DETERGENTES S.A.	97	X	
800.200.237	DICERMEX (DISTRIB MERISANT)	92	X	
800.132.466	DIETESYN	88	X	X
900.081.422	DISCOLACTEOS S.A.	58	X	X
804.009.864	DISCOLANTA	58		
804.009.867	DISCOLANTA	68		
804.009.866	DISCOLANTA	88		
804.009.867	DISCOLANTA BUCARAMANGA LTDA	58		
804.009.867	DISCOLANTA BUCARAMANGA LTDA	88		
804.009.867	DISCOLANTA BUCARAMANGA LTDA	69	X	
800.094.923	DISTRALACTEOS	88		
800.094.923	DISTRALACTEOS LTDA	58		
800.079.536	DISTRIBUIDORA DE PESCADOS Y MARISCOS DE LA SABANA	71	X	X
800.079.536	DISTRIBUIDORA DE PESCADOS Y MARISCOS DE LA SABANA	48	X	X
800.079.536	DISTRIBUIDORA DE PESCADOS Y MARISCOS DE LA SABANA	89	X	X
800.079.536	DISTRIBUIDORA LA SABANA	87	X	

800.079.536	DISTRIBUIDORA PESC Y MARISCOS	38	X	
800.079.536	DISTRIBUIDORA PESC Y MARISCOS	68	X	
800.142.820	DOÑA LECHE	68	X	X
900.054.914	EL CASTILLO DE DAMY LTDA.	68		
890.920.001	EL SARZAL	83	X	X
890.900.286	FABRICA DE LICORES DE ANTIOQUIA	95	X	
860.057.144	FABRICA DE QUESOS ITALIANOS DEL VECCHIO	83	X	X
891.801.951	FAMA S.A	59	X	X
891.801.951	FAMA S.A	81	X	X
860.057.144	FCA QUESOS DEL VECHIO	68	X	
800.253.333	FERRERO DEL ECUADOR S.A	94	X	
860.056.147	FRIGO GHER ASOCIADOS LTDA	89	X	X
830.072.877	GOLD COLOMBIANA	97	X	
890.921.346	GOURMET S.A.	92	X	
890.921.346	GOURMET S.A.	94	X	
802.011.109	GRALCO (SIN MP)	94	X	
890.700.474	GRANJA BUENOS AIRES S.A.	88	X	X
890.700.474	GRANJA BUENOS AIRES S.A.	82	X	X
900.276.989	GRUPO COMERCIAL TOLIMENSE	82	X	X
860.000.751	HENKEL COLOMBIANA S.A	96	X	

860.000.751	HENKEL COLOMBIANA S.A	98	X	
3.474.359	HUEVOS Del Suroeste	82	x	x
860.009.520	HUEVOS ORO	82	X	X
860.009.520	Huevos Oro	82	x	x
830.143.048	IMCO FOODS LTDA	68		
830.143.048	IMCO FOODS LTDA	68	X	X
800.059.631	INDUNARDI	68	X	X
860.512.466	INDUSTRIA EL POMAR	83	X	X
860.527.917	INDUSTRIAS BISONTE S.A	96	X	
860.527.917	INDUSTRIAS BISONTE S.A	97	X	
890.939.742	INDUSTRIAS FROTEX	97	X	
860.041.813	INDUSTRIAS VANYPLAS S.A.	97	X	
830.054.925	INSUALIMENTO	68	X	X
830.033.188	INTERNATIONAL I&E	68	X	X
900.030.365	INVERSIONES RyC Ltda	68	X	X
900.030.365	INVERSIONES RyC Ltda	88	X	X
830.086.971	JAWOOD SUPLIERS Y CLA	71	X	X
830.086.971	JAWOOD SUPLPLIERS Y CIA LTDA	83	X	X
890.101.815	JOHNSON &JOHNSON DE COLOMBIA S.A	64	X	

890.101.815	JOHNSON &JOHNSON DE COLOMBIA S.A	67	X	
890.101.815	JOHNSON &JOHNSON DE COLOMBIA S.A	91	X	
890.101.815	JOHNSON &JOHNSON DE COLOMBIA S.A	92	X	
890.101.815	JOHNSON &JOHNSON DE COLOMBIA S.A	96	X	
890.101.815	JOHNSON &JOHNSON DE COLOMBIA S.A	98	X	
800.070.221	K-LISTO	71	X	X
860.025.461	KOKORIKO	87	X	
860.504.860	LA HUERTA DE ORIENTE LTDA.	68	X	
900.040.750	LA MASSAIA GOURMET	68	X	
890.100.363	LABORATORIOS COFARMA S.A	97	X	
830.110.002	LACTEOS CAMPO REAL LTDA	68	X	X
811.039.536	LACTEOS RIONEGRO S.A.		X	X
860.000.261	LEVAPAN S.A.	92	X	NO
890.326.529	LLOREDA DISTRIBUCIONES S.A	90	X	
890.326.529	LLOREDA DISTRIBUCIONES S.A	83	X	X
890.326.529	LLOREDA DISTRIBUCIONES S.A	92	X	
890.326.529	LLOREDA DISTRIBUCIONES S.A	94	X	
890.326.529	LLOREDA DISTRIBUCIONES S.A	96	X	
890.326.529	LLOREDA DISTRIBUCIONES S.A	97	X	

800.212.840	LOREAL COLOMBIA	64	X	
800.212.840	LOREAL COLOMBIA	96	X	
800.212.840	LOREAL COLOMBIA	98	X	
51.651.794	LUZ MARINA HENAO (Frutas secas)	68		
891.300.241	MANUELITA S.A	90	X	X
806.013.471	MARAGRO S.A.	89		
19.291.353	MAURICIO RESTREPO HOSSANA	68	X	X
800.054.052	MAXLI Y CIA LTDA	58		
800.054.052	MAXLY	88		
860.008.448	MEALS DE COLOMBIA S.A	83	X	X
830.061.330	MERCA PRAC	94	X	NO
830.068.188	MERISANT COLOMBIA LTDA	92	X	
900.196.872	MILENIO CARNES FRIAS LTDA	68		
890.912.221	MIMOS	71	x	
890.207.224	PABLO A TRILLOS SUC.	81	X	X
830.052.534	PAN FACTORY	88	X	
890.908.021	PANAMERICANA DE ALIMENTOS S.A -PANALPINA	92	X	
891.400.378	PAPELES NACIONALES	67	X	
800.209.212	PASTAS ALFREDO S.A.	71	X	X

800.209.212	PASTAS ALFREDO S.A.	83	X	X
800.209.212	PASTAS ALFREDO S.A.	92	X	
800.109.487	PASTELERIA INDUSTRIAL INDUPAS	88		
800.109.487	PASTELERIA INDUSTRIAL INDUPAS	88		
890.301.918	PEPSICOLA COLOMBIA LTDA	83	X	X
900.154.351	PISCICOLA LA ARENOSA	89	x	X
800.158.476	PLASTICOS FLEXIBLES S.A	67	X	
830.054.028	PREMIUM CHOICE LTDA.	88	X	X
830.054.028	PREMIUN CHOICE LTDA	68	X	X
900.048.512	PROCESADORA DE CARNES DE SANTA	68	X	
800.000.946	PROCTER & GAMBLE COLOMBIA LTDA	91	X	X
800.000.946	PROCTER & GAMBLE COLOMBIA LTDA	96	X	X
800.000.946	PROCTER & GAMBLE COLOMBIA LTDA	97	X	X
800.000.946	PROCTER & GAMBLE COLOMBIA LTDA	98	X	X
890.941.916	PRODUCTOS ALIMENTICIOS KONFYT LTDA.	63	X	X
890.941.916	PRODUCTOS ALIMENTICIOS KONFYT LTDA.	92	X	X
890.941.916	PRODUCTOS ALIMENTICIOS KONFYT LTDA.	94	X	X
860.025.900	PRODUCTOS ALPINA	63	X	X
860.025.900	PRODUCTOS ALPINA	69	X	X
860.025.900	PRODUCTOS ALPINA	81	X	X

860.025.900	PRODUCTOS ALPINA	83	X	X
860.025.900	PRODUCTOS ALPINA	94	X	X
860.025.900	PRODUCTOS ALPINA	68	X	
860.004.922	PRODUCTOS NATURALES- ALQUERIA	83	X	X
800.193.822	PRODUCTOS PERSONALES S.A	93	X	
800.193.822	PRODUCTOS PERSONALES S.A	96	X	
800.193.822	PRODUCTOS PERSONALES S.A	97	X	
800.193.822	PRODUCTOS PERSONALES S.A	98	X	
860.003.831	PRODUCTOS RAMO	59	X	X
860.003.831	PRODUCTOS RAMO	81	X	X
890.905.860	PRODUCTOS RAMO ANTIOQUIA S,A	59	X	X
890.905.860	PRODUCTOS RAMO ANTIOQUIA S,A	81	X	X
830.136.030	PRONACA	89	X	X
830.136.030	PRONACA COLOMBIA	68	X	
900.312.336	PUERTO COLOMBIA/ AVICOLA CHINA)	82	x	x
900.312.336	PUERTO COLOMBIA/ AVICOLA CHINA)	82	x	x
890.300.684	RECKITT BENCKISER COLOMBIA S.A	97	X	
890.300.684	RECKITT BENCKISER COLOMBIA S.A	98	X	
811.026.536	REPOSTERIA SUSANE	88	X	

51.642.245	RUTH STELLA MARTINEZ	86	X	
860.029.978	S.C.JOHNSON & SON COLOMBIANA S.A.	67	X	
860.029.978	S.C.JOHNSON & SON COLOMBIANA S.A.	97	X	
860.029.978	S.C.JOHNSON & SON COLOMBIANA S.A.	98	X	
830.076.456	SALSAMENTARIA FIORENTINA	68	X	X
900.211.167	SANTA ANITA NAPOLES	82	x	x
650.447.767	SILVIO MERELLO MONTOFRE	88		
900.120.516	TORTIESPAÑA LTDA	58	x	x
900.294.923	Triple A(buenos aires)	82	x	x
800.192.049	TRUCHAS BELMIRA	89	X	X
860.002.518	UNILEVER ANDINA COLOMBIA LTDA.	64	X	
860.002.518	UNILEVER ANDINA COLOMBIA LTDA.	96	X	
860.002.518	UNILEVER ANDINA COLOMBIA LTDA.	97	X	
860.002.518	UNILEVER ANDINA COLOMBIA LTDA.	98	X	
890.305.948	VARELA S.A.	96	X	
890.305.948	VARELA S.A.	97	X	
43.027.884	VELEZ ARANGO CLARA EUGENIA (ESPONJADOS)	81	X	X
890.920.879	VITAMAR	89	X	X
800.171.384	WAKED INTERNACIONAL DE COLOMBIA LTD	98	X	

Anexo No 3: Procedimientos Bodega Alternativa.

Controlar mercancía

1. El inventario de la mercancía almacenada en la bodega alterna es propiedad de Almacenes Éxito S.A. y estará identificado y controlado por almacén, así la bodega sea administrada por un Operador Logístico.
2. La mercancía almacenada estará acondicionada en empaques originales corrugados o en su defecto en UMD completas. No se manejarán unidades sueltas, ni averías. La unidad de carga y manejo será la estiba, por lo tanto ingresarán a la bodega estibas completas, éstas estarán acondicionadas con película stretch desde el **recibo**.
3. Toda estiba recibida estará identificada con la forma de control FC.1100801 y toda estiba sin esta identificación no se recibe, ni almacena en la bodega alterna. Su ingreso y salida de la bodega alterna será registrada en el kárdex por almacén administrado por el Coordinador de la Bodega.
4. El kárdex se registrará en archivo Excel donde se relacionan en hojas por dependencia:
 - La fecha de ingreso de mercancía a la bodega.
 - El número del formato de identificación.
 - La sublínea.
 - El número de cajas.
 - La fecha de retorno al almacén.
 - El saldo de estibas almacenadas en todo momento.
5. El Asistente del Almacén o el Supervisor de Sección son responsables de identificar la mercancía, tramitar el formato de control de estibas y coordinar el envío de la mercancía nuevamente hacia el almacén.
6. Las averías y faltantes presentadas en la bodega alterna, serán responsabilidad de su administración. Si la bodega es manejada por un Operador Logístico, éste debe pagar a la compañía el costo de la mercancía.

Retirar mercancía de las bodegas alternas

1. Toda bodega alterna de almacenes (propia o en outsourcing), tendrá un Coordinador de Logística que se encargará de:
 - Canalizar todas las comunicaciones con los almacenes.
 - Garantizar el cumplimiento de todas las normas e instrucciones para el manejo y operación de las bodegas alternas de los almacenes.
 - Coordinar con los almacenes el recibo de la mercancía en la bodega alterna y la preparación y envío nuevamente hacia los almacenes.
 - Controlar el cumplimiento de la promesa de servicio.
 - Notificar a los almacenes y control de inventarios las averías ocasionadas durante el almacenamiento y transporte de la mercancía.
 - Administrar y controlar la información de volúmenes movilizados en la bodega alterna, y transportados hacia los almacenes.
 - Verificar el tiempo de almacenamiento de la mercancía.
2. El Supervisor y/o el Jefe de Almacén son los responsables de autorizar y coordinar la evacuación de la mercancía con el Coordinador de la bodega alterna.
3. La evacuación de la mercancía será en estibas completas y en caso excepcional, éstas se consolidarán con unidades de empaque procedentes de diferentes estibas almacenadas, sin superar el máximo de tres retiros parciales por estiba.
4. Los retiros parciales de mercancía serán autorizados y registrados exclusivamente por el Coordinador de la bodega alterna.
5. El tiempo máximo de almacenamiento por estiba será de 4 semanas; después de este período el Supervisor o el Asistente del almacén en coordinación con el ACZ y el Administrador de Negocio definirán la evacuación de la mercancía para los siguientes destinos:
 - El almacén: Para el surtido en el punto de venta.
 - Otro almacén de la zona: Por transferencia de mercancía.
 - El CEDI que despacha: Por devolución al CEDI.
 - El Proveedor: Por devolución al Proveedor.

6. Las estibas con mercancía transportada para el almacén, se cargan sin recipientes con el control manual de transportes.
7. El saldo de estibas almacenadas en la bodega alterna lo administrará el almacén con los talones de la forma de Control de estibas almacenadas FC.110080.
8. En el talón, el almacén registrará la fecha de retorno y la cantidad de mercancía recibida. De igual manera el saldo total de estibas almacenadas en la bodega alterna corresponderán al total de talones sin registro del retorno de mercancía en el almacén que tenga el talonario.

Anexo No 4: Estudio de disponibilidad de producto en punto de venta

Descripción:

Las empresas colombianas han obtenido ahorros cuantificados en 127,8 millones de dólares aproximadamente, gracias a la gestión que se ha llevado a cabo con las cadenas comerciales a través del Estudio de Disponibilidad de Producto en Punto de Venta de LOGyCA.

El Estudio de Disponibilidad de Producto en Punto de Venta es una medición en la que se asume la percepción del consumidor, para identificar el agotado y la razón logística o causal por la que se presenta, con el fin de generar acciones que aumenten la satisfacción de los clientes, incrementen sus ventas y reduzcan la venta perdida en los canales de comercialización.

El objetivo es asegurar la disponibilidad de producto en el momento, lugar y condiciones adecuadas para el consumidor.

Actualmente, el Estudio se lleva a cabo en Colombia y en cinco países de Latinoamérica: Costa Rica, Honduras, Nicaragua, Panamá y Ecuador.

Nuestra Metodología

*Visitas directas a los puntos de venta, llevadas a cabo bajo la percepción del consumidor, haciendo seguimiento a productos de diferentes categorías establecidas por los usuarios del servicio, en diferentes días de la semana.

*Identificación de las causales generadoras del agotado y análisis de los resultados para toma de acciones que aumenten la disponibilidad y con ello la satisfacción de los clientes y las ventas.

La información fuente para realizar el análisis de causales es avalada por cada una de las cadenas participantes en el Estudio y responde a su dinámica logística y comercial.

*Medición en los puntos de venta paretto de los países donde se desarrolla el Estudio.

*Canales de comercialización: grandes cadenas comerciales, autoservicios independientes, tiendas de barrio, farmacias y comercio especializado.

Nota: la frecuencia de seguimiento a los puntos de venta puede variar dependiendo del canal que se esté trabajando.

Nuestros entregables

1. Estadística semanal del agotado por cadena comercial, ciudad, punto de venta, categoría, producto y día.
2. Estadística de causales generadoras del agotado basadas en el comportamiento de los procesos en el comerciante y el proveedor. La fuente de información proviene de los puntos de venta y de los sistemas de información del comerciante.
3. Informe dinámico ejecutivo sobre el agotado a través de nuestra herramienta LOGyCA Visibilidad, la cual permite en tiempo real acceso interactivo, análisis y manipulación de información crítica para la empresa.
4. Retroalimentación sobre las prácticas aplicadas en punto de venta a los distintos productos y categorías.
5. Comparación del comportamiento del agotado frente al global de la categoría y/o subcategoría de productos.
6. Informes trimestrales de los resultados obtenidos y del análisis sobre los mismos con las posibles acciones a implementar.
7. Informe sobre la percepción del consumidor frente al agotado y análisis de la venta perdida.

Beneficios

Contar con este tipo de información le permite a su compañía:

*Incremento de las ventas y mejoramiento de la satisfacción del cliente con sus beneficios asociados de fidelización, a partir de una mejor ejecución de los planes comerciales y de los procesos de abastecimiento de producto en góndola.

*Conocimiento más acertado de la demanda, lo que impacta en mejores pronósticos y manejo más eficiente del proceso de abastecimiento.

*Información permanente, neutral y confiable que permite incrementar las relaciones de colaboración con clientes.

*Trazabilidad permanente de los procesos de abastecimiento a lo largo de la cadena de valor y hasta el punto de venta, con el objetivo principal de establecer acciones oportunas que eviten la pérdida de las ventas por causas ajenas a las preferencias y deseos del consumidor.

*Identificar oportunidades de mejora en los procesos a lo largo de la cadena de valor (ej. políticas de inventarios, estilos de negociación, parámetros de reabastecimiento, definición de frecuencias de entrega, etc...)

Ventas Perdidas en Colombia de 2005 a 2010.

DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS EN PUNTO DE VENTA Plan Pionero Latinoamérica

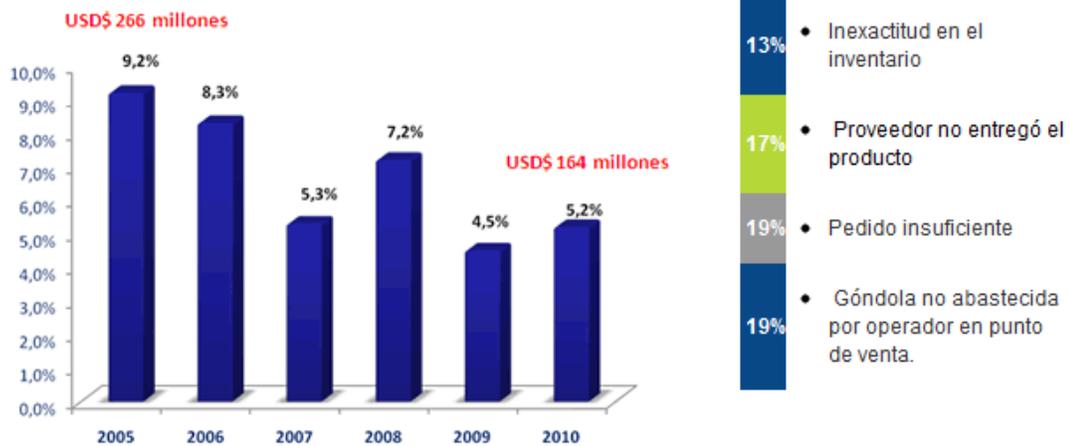
Para mejorar se requiere medir...



Las compañías que miden la **Disponibilidad de Producto en Punto de Venta** de la mano de LOGyCA, han mejorado este indicador hasta en **4,5 %**, generando **ingresos adicionales de más del 1%**.

Caso Colombia - Resultados 2010

* Ventas perdidas en USD\$



Hablan Nuestros Clientes

"A través del estudio de agotados con LOGyCA hemos logrado consolidar un modelo de colaboración efectivo con clientes donde además de mejorar indicadores hemos avanzado en proyectos e iniciativas de mejoramiento".
Diana Gómez- Gerente de Servicio al Cliente y Distribución – COLGATE

La medición de agotados de LOGyCA nos permite: "Identificar oportunidades para gestionar la disponibilidad de nuestro portafolio al alcance del consumidor en el punto de venta".

Edith Isabel Reyes Moreno - Director Comercial Grandes Cadenas – CASA LUKER S.A.

“La información de agotados en el punto de venta refleja el nivel de servicio de nuestras marcas hacia nuestros compradores, el no tener el producto disponible en una góndola para nuestros consumidores es de suma relevancia y el conocer las causas para atacarlas es de vital importancia ya que ésta es la única forma de llegar a la excelencia”.

Mauricio Duarte - Gerencia de Logística Colombia - UNILEVER

Alcance del Estudio de Disponibilidad de Productos en Punto de Venta Latinoamérica

Proyecto: Estudio de Disponibilidad de Producto en Punto Venta	
Tiempo de ejecución	Medición continua de enero 17 a diciembre 17 de 2011
Frecuencia	1 visita aleatoria semanal (domingo a domingo)
Número de referencias	20 referencias
Entrega de resultados	Diaria – Semanal – Mensual - Trimestral
Horario de operación	Igual al horario de atención al público
Consultor	Consultor dedicado a la atención de los requerimientos, con apoyo de personal dentro de las cadenas

¡Medir el **agotado** y trabajar sobre sus **causales**
representa **incrementos en ventas** sin grandes inversiones!

Resultado Análisis de Causales de Agotados LOGyCA

Causal	% Var 08- 09	Ventas Incrementales	Estrategias de disminución
Góndola no abastecida por operador de punto de venta	-67,8%	USD\$ 32,6 millones	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación del personal responsable del surtido. • Medición del desempeño del personal por medio del estudio de agotados. • Implementación piloto de EPC (Electronic Product Code) a nivel de cajas de CD comercial a trastienda y lineales.
Pedido insuficiente	-38,0%	USD\$ 31,2 millones	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos colaborativos (Cadena – Proveedor) • Revisión de frecuencias de entrega de productos. • Ajustes al modelo y parámetros de reabastecimiento. • Iniciativas de VMI – Pedidos colaborativos
Proveedor no entrego el producto	+20,2%	-USD\$ 27,6 millones	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de tiempo de respuesta de proveedores de Materia prima. • Procesos de planeación de la demanda • Segmentación de clientes para la gestión de pedidos. • Iniciativas de VMI – Pedidos colaborativos.
Inexactitud en el inventario	-48,9%	USD\$ 24,5 millones	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de seguridad para productos mas vulnerables al robo. • Visibilidad de la venta POS e inventarios.
Producto descontinuado	-87,5%	USD\$ 24,5 millones	<ul style="list-style-type: none"> • Alineación de base de datos proveedor – cadena por medio del Catalogo electrónico de productos CABASnet. • Depuración de portafolios.

Informe trimestral LOGyCA:

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following content:

Logo: grupo éxito

Report Title: ESTUDIO DE AGOTADOS DE MERCANCIA EN PUNTO DE VENTA

Logo: LOGyCA La Colaboración Produce Resultados®

Filters (Rows 11-27):

gtin	(Todas)
Marca	(Todas)
gln	(Todas)
Ciudad	(Todas)
Proveedor	(Todas)
nit	(Todas)
Temporada	(Todas)
Formato Cliente	(Todas)
Medicion	(Todas)
Descripción	(Todas)
Fecha	(Todas)
Mes	(Todas)
PLU	(Todas)
Categoría	(Todas)
Subcategoría1	(Todas)
Punto De Venta	(Todas)
Semana	10

Table of 'Tipo Novedad' (Rows 29-37):

Cuenta de gtin	Novedad	Total
Agotado	CEDI Cliente No Despacho Al PV	0,15%
	Góndola No Abastecida Por Operador De PV	1,57%
	Góndola No Abastecida Por Restricciones En PV	0,06%
	Inexactitud En El Inventario	1,68%
	Pedido Insuficiente	1,49%
	Producto Averiado	0,04%
	Producto Descontinuado En PV	0,23%

Worksheet Tabs: NOVEDADES ESTANDAR, ALARMAS ESTANDAR, AGOTADOS_PERSONALIZADOS, NOVEDADES_PERSONALIZADOS, ALARMAS...

Resultados Febrero y Marzo 2011:

CAUSA	5	6	7	8	9	10	11
Góndola No Abastecida Por Operador De PV	1,76%	2,52%	1,64%	1,51%	1,48%	1,57%	1,24%
Inexactitud En El Inventario	1,27%	1,90%	1,64%	1,28%	1,68%	1,68%	1,51%
Pedido Insuficiente	1,00%	1,64%	0,95%	1,18%	1,28%	1,49%	0,92%
Proveedor No Entrego El Producto	0,19%	0,41%	0,60%	0,68%	0,54%	0,65%	0,88%
Producto No Solicitado A Proveedor	0,31%	0,32%	0,21%	0,35%	0,26%	0,25%	0,23%
Producto Descontinuado En PV	0,01%	0,00%	0,25%	0,48%	0,54%	0,23%	0,31%
Producto Suspendido En PV	0,13%	0,18%	0,16%	0,32%	0,39%	0,17%	0,11%
CEDI Cliente No Despacho Al PV	0,05%	0,08%	0,10%	0,17%	0,11%	0,15%	0,09%
Pendiente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,62%
Góndola No Abastecida Por Restricciones En PV	0,02%	0,02%	0,14%	0,12%	0,04%	0,06%	0,03%
Producto Averiado	0,00%	0,07%	0,01%	0,04%	0,02%	0,04%	0,06%
Producto No Solicitado A CEDI Cliente	0,08%	0,00%	0,01%	0,01%	0,01%	0,00%	0,00%
Punto De Venta No Despacho	0,00%	0,00%	0,00%	0,01%	0,00%	0,01%	0,02%
Total Agotado	4,82%	7,13%	5,72%	6,14%	6,35%	6,30%	6,02%

Ley Pareto:

CAUSA	PROMEDIO	% PARTICP	LEY PARETO	
Góndola No Abastecida Por Operador De PV	1,68%	27,62%	27,62%	7,69%
Inexactitud En El Inventario	1,56%	25,78%	53,40%	15,38%
Pedido Insuficiente	1,21%	19,91%	73,31%	23,08%
Proveedor No Entrego El Producto	0,56%	9,30%	82,61%	30,77%
Producto No Solicitado A Proveedor	0,27%	4,53%	87,14%	38,46%
Producto Descontinuado En PV	0,26%	4,28%	91,42%	46,15%
Producto Suspendido En PV	0,21%	3,42%	94,84%	53,85%
CEDI Cliente No Despacho Al PV	0,11%	1,75%	96,59%	61,54%
Pendiente	0,09%	1,46%	98,05%	69,23%
Góndola No Abastecida Por Restricciones En PV	0,06%	1,01%	99,06%	76,92%
Producto Averiado	0,04%	0,58%	99,64%	84,62%
Producto No Solicitado A CEDI Cliente	0,02%	0,27%	99,91%	92,31%
Punto De Venta No Despacho	0,01%	0,09%	100,00%	100,00%
Total Agotado	6,07%	100,00%		

Anexo No 5: Procesos de Recepción y Despacho.

Actividades del proceso de recibo en Almacenes.

Recibo en Almacenes.
1. Preparar área de recibo de mercancía.
2. Identificar órdenes de compra a recibir.
3. Recibir y verificar documentos del proveedor.
4. Clasificar mercancía para revisión inmediata o posterior verificación.
5. Revisar cumplimiento de calidad de mercancías.
6. Recibir mercancías (scanner código de barras).
7. Validar ingreso de información del recibo (documentos y mercancías).
8. Sellar y firmar documentos de soporte de recibo.
9. Conciliar facturas / cuadro de facturas.
10. Administrar y controlar documentos de recibo (facturas, devoluciones, remisiones).
11. Disponer la mercancía en zona transitoria.
12. Distribuir mercancía (almacenamiento, proceso, piso de ventas).

Actividades del proceso de recibo en CEDI.

Recibo en CEDI.
1. Definir programación de recibo.
2. Identificar tipo y características de la mercancía/producto a recibir.
3. Identificar las técnicas y/o procedimientos para el recibo de acuerdo con el tipo de mercancía /producto.
4. Establecer niveles de almacenamiento y flujo de mercancías entrantes.
5. Recibir documentos, armar fichos para recibo (validación documentos remisorios, vigencia pedido).
6. Aplicar procedimientos de inspección de calidad de acuerdo con el tipo de mercancía/producto.
7. Realizar la devolución de mercancías/producto que no cumplan estándares o que sobrepasen las cantidades pedidas a proveedor.
8. Recibir la mercancía en sistema.
9. Identificar destino de la mercancía o producto de acuerdo con sus características o necesidades (almacenamiento, proceso o despacho).
10. Generar etiquetas identificación mercancía para almacenar/tag de rastreo y generación listas de despacho para Crossdocking.
11. Ubicar la mercancía en punto específico de destino.
12. Conciliar factura contra Orden de Compra, trámite y archivo de documentos.
13. Confirmar ingreso mercancías para pago a proveedor.
14. Administrar y controlar el inventario de canastillas de los proveedores

Actividades del proceso de despacho de CEDI a almacenes.

ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO:
1. Planificación de las Olas de despacho según promesas de servicio.
2. Consolidar y asegurar la mercancía (elegir el tipo de cargue).
3. Elegir el tipo de viaje.
4. Hacer la identificación respectiva de la mercancía.
5. Determinar el total de vehículos necesarios para la operación de transporte acorde con los requerimientos de preservación de mercancías / productos.
6. Hacer la verificación documental de la empresa transportadora.
7. Hacer el cargue del viaje.
8. Asegurar despacho acorde a los requerimientos del almacén
9. Cierre del viaje.

Anexo No 6: Agenda Diaria Proveedores

LUNES		
NIT	PROVEEDOR	HORA
830002366	BIMBO DE COLOMBIA	05:00 a.m.
890207224	PABLO A. TRILLOS	05:00 a.m.
804008725	ALIMENTOS INTEGRALES VIVA MEJOR	05:00 a.m.
860015753	COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL *	06:00 a.m.
860000261	LEVAPAN	07:00 a.m.
890101815	JOHNSON & JOHNSON DE COLOMBIA	07:15 a.m.
860002518	UNILEVER ANDINA COLOMBIA	07:15 a.m.
830050346	NESTLÉ PURINA PET CARE *	07:15 a.m.
860000006	TEAM FOODS S.A. (ACEGRASAS)	08:00 a.m.
900024437	VILLA ISABEL	08:00 a.m.
860004922	ALQUERÍA (PROD. NAT. DE LA SABANA)	08:00 a.m.
830082047	LACTO LIFE E.U.	08:00 a.m.
800208785	CONGELAGRO (CONGELADOS AGRICOLAS)	08:00 a.m.
890300546	COLGATE PALMOLIVE *	09:00 a.m.
800000946	* PROCTER & GAMBLE *	09:00 a.m.
800114766	FRESKALECHE S.A.	09:00 a.m.
005637909	PARAGUITAS (MORALES ANGULO EDUARDO)	09:00 a.m.
891400378	PAPELES NACIONALES	09:00 a.m.
800245795	PARMALAT	09:30 a.m.
890903711	PROLECHE (PROCESADORA DE LECHES)	09:30 a.m.
890504826	PRODUCTOS SAVORY LTDA	09:45 a.m.
860000135	AZUL K	09:45 a.m.
860025461	KOKORIKO (CÍA. CCIAL. E INDUSTRIAL AVESCO)	10:00 a.m.
900136519	DANONE ALQUERÍA	10:00 a.m.
890205142	DISTRAVES (DISTRIBUIDORA AVICOLA S.A.)	10:00 a.m.
860025900	ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS (T)	10:00 a.m.
890200752	SALSAN (SALSAMENTARIA SANTANDER)	10:00 a.m.
890200676	LECHESAN (PASTERIZA. SANTAN. DE LECHES)	10:00 a.m.
890211194	CHOCOLATE GIRONÉS	10:15 a.m.
890200408	GAVASSA & CIA LTDA.	11:30 a.m.
900341086	COMERCIAL NUTRESA S.A.S (T.E.)	12:00 p.m.
900081422	COLANTA (DISCOLÁCTEOS)	01:30 p.m.
890304130	ALIMENTOS CÁRNICOS (SUIZO - RICA)	02:00 p.m.
811035741	INDUSTRIA DE ALIMENTOS ZENÚ	02:00 p.m.
091216506	PROLACMAR (MARTINEZ BELTRÁN CÉSAR)	02:30 p.m.

MARTES		
NIT	PROVEEDOR	HORA
890304130	ALIMENTOS CÁRNICOS (SUIZO - RICA)	06:00 a.m.
811035741	INDUSTRIA DE ALIMENTOS ZENÚ	06:00 a.m.
800146323	INAVIGOR S.A.	06:00 a.m.
860002130	* NESTLÉ DE COLOMBIA *	07:00 a.m.
830094439	C.I. INVERSIONES LIBANO	07:15 a.m.
890301884	COLOMBINA	07:30 a.m.
860005194	HARINERA PARDO	07:30 a.m.
860005264	GRASCO (FÁBRICA DE GRASAS Y PRODUCTOS)	08:45 a.m.
890315540	PRODUCTOS YUPI	08:30 a.m.
091245804	LA VICTORIA (RUIZ CASTELLANOS JULIO CÉSAR)	08:30 a.m.
800000946	* PROCTER & GAMBLE *	09:00 a.m.
890503520	PASTEURIZADORA LA MEJOR S.A.	09:00 a.m.
800114766	FRESKALECHE S.A.	09:00 a.m.
890900250	JOHN RESTREPO & COMPAÑÍA	09:00 a.m.
891100445	MOLINOS ROA	09:30 a.m.
037838614	RIKUS (AMAYA DE BERMÚDEZ Mª DEL CARMEN)	10:00 a.m.
860031606	DICORP S.A. (DIANA CORPORACION S.A.)	10:00 a.m.
890900291	SOLLA S.A.	10:30 a.m.
890900161	PRODUCTOS FAMILIA SANCELTA	11:00 a.m.
860008445	TECNIALAMBRES (TEKNUM)	11:00 a.m.
017158351	AREPA LISTA (CAMILO AUGUSTO FLOREZ ARENAS)	11:00 a.m.
900193889	EMPANADAS Y PRECOCIDOS DE COLOMBIA	11:00 a.m.
804016079	PRODUCTORA DE ALIMENTOS ALINA	11:00 a.m.
890900535	KELLOG'S DE COLOMBIA*	11:30 a.m.
891300382	HARINERA DEL VALLE	11:30 a.m.
037725712	AREPAS DE LA CASA (LUDY JOANA ABIZA CEPED)	11:30 a.m.
890209028	AVISIN LTDA.	01:00 p.m.
900081422	COLANTA (DISCOLÁCTEOS)	01:30 p.m.

MIÉRCOLES		
NIT	PROVEEDOR	HORA
900081422	COLANTA (DISCOLÁCTEOS)	05:00 a.m.
830002366	BIMBO DE COLOMBIA	05:00 a.m.
890207224	PABLO A. TRILLOS	05:00 a.m.
804008725	ALIMENTOS INTEGRALES VIVA MEJOR	05:00 a.m.
891300043	BÉISBOL DE COLOMBIA	07:00 a.m.
860029978	S.C. JOHNSON Y SON	07:15 a.m.
891300241	MANUELITA S.A.	07:30 a.m.
860004922	ALQUERÍA (PROD. NAT. DE LA SABA	08:00 a.m.
063342455	MARTINEZ CASTILLO M ^º GABRIELA	08:00 a.m.
800208785	CONGELAGRO (CONGELADOS AGRÍCOLA)	08:00 a.m.
806005564	CASA IBÁÑEZ S.A.	08:00 a.m.
890800718	CASA LUKER	08:00 a.m.
804016613	COOPROAGRO (COOP. PROD. AGROPE.)	08:00 a.m.
890916575	DISLICORES (DISTRIBUIDORA DE LICORES)	08:30 a.m.
800114766	FRESKALECHE S.A.	09:00 a.m.
860074450	QUALA S.A.	09:00 a.m.
800000946	* PROCTER & GAMBLE *	09:00 a.m.
890326529	LLOREDA*	09:00 a.m.
890206264	LA FRAGANCIA (CHOCOLATE SAN JOSÉ)	09:00 a.m.
860025900	ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS	10:00 a.m.
900136519	DANONE ALQUERÍA	10:00 a.m.
890101648	CONSERVAS CALIFORNIA	10:30 a.m.
891100190	MOLINO FLOR HUILA S.A. *	11:00 a.m.
804015539	CONADIS (BOLSAS DE ASEO LA REINA)	11:00 a.m.
860007955	DERSA (DETERGENTES S.A.)	11:00 a.m.
804001105	FÁBRICA DE GALLETAS LA AURORA	11:00 a.m.
063479666	SAN GABRIEL (TELLEZ SOLER M ^º DEL PILAR)	11:30 a.m.
900341086	COMERCIAL NUTRESA S.A.S (T.E.)	12:00 p.m.

JUEVES		
NIT	PROVEEDOR	HORA
860025461	KOKORIKO (CIA. COMERCIAL. E INDUSRIAL AVE	05:00 a.m.
890304130	ALIMENTOS CARNICOS (SUIZO - RICA)	06:00 a.m.
811035741	INDUSTRIA DE ALIMENTOS ZENU	06:00 a.m.
860015753	COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL *	06:00 a.m.
860000261	LEVAPAN	07:00 a.m.
805003631	J.G.B. S.A.	07:15 a.m.
890101815	JOHNSON & JOHNSON DE COLOMBIA	07:15 a.m.
860000006	TEAM FOODS S.A. (ACEGRASAS)	08:00 a.m.
800208785	CONGELAGRO (CONGELADOS AGRICOLAS)	08:00 a.m.
890205091	PRECOCIDOS DEL ORIENTE	08:00 a.m.
860004922	ALQUERIA (PROD. NAT. DE LA SABANA)	08:00 a.m.
800000946	* PROCTER & GAMBLE *	09:00 a.m.
800114766	FRESKALECHE S.A.	09:00 a.m.
005637909	PARAGUITAS (MORALES ANGULO EDUARDO)	09:00 a.m.
891400378	PAPELES NACIONALES	09:00 a.m.
890900307	IMUSA (INDUSTRIAS METALURGICAS)	09:00 a.m.
800245795	PARMALAT	09:30 a.m.
890903711	PROLECHE (PROCESADORA DE LECHES)	09:30 a.m.
890504826	PRODUCTOS SAVORY LTDA	09:45 a.m.
860000135	AZUL K S.A.	09:45 a.m.
900136519	DANONE ALQUERIA	10:00 a.m.
900087414	RIOPAILA CASTILLA S.A. *	10:00 a.m.
860025900	ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS (T.E	10:00 a.m.
890205142	DISTRAVES (DISTRIBUIDORA AVICOLA S.A.)	10:00 a.m.
890200752	SALSAN (SALSAMENTARIA SANTANDER)	10:00 a.m.
890502572	ARROCIERA GELVEZ LTDA	10:00 a.m.
804012971	PRECOCIDOS "DOÑA O"	10:00 a.m.
800048535	INCOLÁCTEOS (INDUS. COLOMBIANA DE LÁCTEOS)	10:00 a.m.
890200676	LECHESAN (PASTERIZA. SANTANDEREANA LEC	10:00 a.m.
037838614	RIKUS (ANAYA DE BERMUDEZ Mª DEL CARMEN)	10:00 a.m.
804016079	PRODUCTORA DE ALIMENTOS ALINA	11:00 a.m.
900193889	EMPANADAS Y PRECOCIDOS DE COLOMBIA	11:00 a.m.
037725712	AREPAS DE LA CASA (LUDY JOHANA ARIZA CEPE	11:30 a.m.
890200408	GAVASSA & CIA LTDA.	11:30 a.m.
017158351	CAMILO A. FLOREZ (AREPA LISTA)	12:00 p.m.
890209028	AVISIN LTDA.	01:00 p.m.
900081422	COLANTA (DISCOLÁCTEOS)	01:30 p.m.
005419226	LÁCTEOS DAMALAC (DAMASO TORRES ERICSC	01:45 p.m.
900008100	LÁCTEOS SANTA TERESA S.A.S.	01:45 p.m.
091216506	PROLACMAR (MARTINEZ BELTRAN CESAR)	02:30 p.m.

VIERNES		
NIT	PROVEEDOR	HORA
830002366	BIMBO DE COLOMBIA	05:00 a.m.
804008725	ALIMENTOS INTEGRALES VIVA MEJOR	05:00 a.m.
890207224	PABLO A. TRILLOS	05:00 a.m.
900268477	LAZO ANDINO S.A.	06:30 a.m.
860002130	* NESTLÉ DE COLOMBIA *	07:00 a.m.
890301884	COLOMBINA	07:30 a.m.
860004922	ALQUERIA (PROD. NAT. DE LA SABANA)	08:00 a.m.
800208785	CONGELAGRO (CONGELADOS AGRICOLAS)	08:00 a.m.
013813260	MAZAPAN SANT. (ALBERTO JAIMES PALOMINO)	08:00 a.m.
091245804	LA VICTORIA (RUIZ CASTELLANOS JULIO CESAR)	08:30 a.m.
890315540	PRODUCTOS YUPI	08:30 a.m.
860005264	GRASCO (FABRICA DE GRASAS Y PRODUCTOS)	08:45 a.m.
800000946	* PROCTER & GAMBLE *	09:00 a.m.
890503520	PASTEURIZADORA LA MEJOR S.A.	09:00 a.m.
800114766	FRESKALECHE S.A.	09:00 a.m.
890900250	JOHN RESTREPO & COMPAÑIA	09:00 a.m.
860025900	ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS (T)	10:00 a.m.
890938959	PRODUCTOS ALIMENTICIOS LA PEPITA	10:00 a.m.
900136519	DANONE ALQUERIA	10:00 a.m.
860031606	DICORP S.A. (DIANA CORPORACION S.A.)	10:00 a.m.
890900535	KELLOG'S DE COLOMBIA*	10:15 a.m.
890900291	SOLLA S.A.	10:30 a.m.
860031786	INDUSTRIAS FULLER PINTO S.A	10:30 a.m.
091478037	OCAMONTE (SALAZAR ESTEBAN JULIO ROBERTO)	10:30 a.m.
890900161	PRODUCTOS FAMILIA SANCELTA	11:00 a.m.
891300382	HARINERA DEL VALLE	11:30 a.m.
900341086	COMERCIAL NUTRESA S.A.S (T.E.)	12:00 p.m.
900081422	COLANTA (DISCOLACTEOS)	01:30 p.m.

SÁBADO		
NIT	PROVEEDOR	HORA
900081422	COLANTA (DISCOLÁCTEOS)	05:00 a.m.
890304130	ALIMENTOS CARNICOS (SUIZO - R	06:00 a.m.
811035741	INDUSTRIA DE ALIMENTOS ZENÚ	06:00 a.m.
063479666	SAN GABRIEL (TELLEZ SOLER Mª DEL PIL	07:00 a.m.
860029978	S. C. JOHNSON Y SON	07:15 a.m.
890209028	AVISIN LTDA	08:00 a.m.
890800718	CASA LUKER	08:00 a.m.
890916575	DISLICORES (DISTRIBUIDORA DE LICORE	08:30 a.m.
800114766	FRESKALECHE S.A.	09:00 a.m.
800000946	* PROCTER & GAMBLE *	09:00 a.m.
890326529	LLOREDA*	09:00 a.m.
860074450	QUALA S.A.	09:00 a.m.
900361047	MYS JUGUETES S.A.S. (D.O.H.)	10:30 a.m.
890101648	CONSERVAS CALIFORNIA	10:30 a.m.
804016079	PRODUCTORA DE ALIMENTOS ALINA	11:00 a.m.
900193889	EMPANADAS Y PRECOCIDOS DE COL.	11:00 a.m.
860007955	DERSA (DETERGENTES S.A.)	11:00 a.m.

Anexo No 7: Manual del Paletizador

1. CONCEPTOS BÁSICOS:

1.1 QUÉ ES PALETIZAR.

Es agrupar sobre una superficie (estiba) un cierto volumen de mercancía, con igual o diferente forma, para un mismo destino.

La finalidad es conformar una unidad de manejo que pueda ser fácilmente transportada y almacenada.

1.2 QUÉ ES UNA ESTIBA.

Es una base de madera o plástico, con dimensiones estándar, que nos sirve para trasladar mercancía de un lugar a otro. Son el principal insumo y medio para la paletización.

1.2.1 ESTIBA DE MADERA

Son utilizadas básicamente en la conformación de productos de Gran Consumo, Textil y Hogar y entretenimiento. En las estibas de madera encontramos la perimetral y la no perimetral.

A nivel internacional y en nuestro medio se utiliza preferiblemente la estiba no perimetral según recomendación del GS1 por las siguientes condiciones:

- Su tamaño es de 1m x 1.2 m
- Tiene entrada con los equipos por los 4 lados
- Capacidad de carga 1.000 kilos

Estiba de madera de 77 cm x 1.20 m

Es utilizada básicamente para el almacenamiento de Hogar y Entretenimiento en las sublíneas de digital y grandes electrodomésticos, logrando que el almacenamiento de estos artículos genere el menor desperdicio de espacio posible., artículos con base superior a 60 x 50 sin superar los 77 x 120.

- Capacidad de carga 700 kilos.

1.2.2 ESTIBA PLÁSTICA

Estas estibas se utilizan con mercancía fresca que requieren temperatura controlada. Contamos con 2 tipos dependiendo del proveedor que las suministra.

La pestaña impide el deslizamiento de la carga en la estiba y asegura el cargue de la misma.

2. ¿CÓMO AGRUPAR MERCANCÍA EN UNA ESTIBA?

Dependiendo del Grupo de mercancía por GEN y su compatibilidad, observamos un “paralelo entre los grupos de mercancía susceptibles de organizar en una misma estiba”. Ver Documento en F1 – D-OL-0058- Tabla de Grupos de Mercancía para Despachos.

CARACTERÍSTICAS FÍSICAS QUE SE DAN ENTRE LOS GRUPOS DE MERCANCÍA

* Peso:

Para tal efecto, clasificamos las estibas en Livianas y Pesadas:

- Estiba pesada: Máximo de 800 Kg.
- Estiba liviana: Inferior a 500 Kg.

Lo ideal es conformar estibas con un mismo tipo de empaque. Sin embargo y como norma general, la mercancía pesada debe ir como base en las estibas.

* Empaque: bandejas, canastillas, bultos, bolsas y cajas:

En la tabla de Grupos de Mercancía, podemos observar un “Paralelo entre las posibles combinaciones de mercancía compatibles para organizar en una misma estiba”

* Frágil.

Este tipo de mercancía se define como toda la que se quiebra o rompe fácilmente, por ejemplo, huevos y cristal. Como norma general, este tipo de mercancía debe estar siempre en la parte superior de la estiba, en caso tal de que exista alguna combinación con otros grupos de mercancía.

* Contaminante.

Basados en el decreto 3075 de 1997. Corresponde a mercancía que presenta olores penetrantes y fuertes con elementos tóxicos. Ejemplos: desinfectantes, insecticidas, blanqueadores, alimentos para animales etc.

3. CONFORMACIÓN DE LA CARGA:

3.1 CONFORMACIÓN DE MERCANCIA SECA:

Recordemos la Regla de Oro general y básica: la Mercancía Pesada debe ir como base en las estibas.

De igual forma nos debemos apoyar en la “Tabla de Grupos de Mercancía”. “paralelo entre los grupos de mercancía susceptibles de organizar en una misma estiba”

3.2 CONFORMACIÓN DE LA MERCANCÍA DE FRESCOS.

* Debajo de los quesitos y quesos frescos, no se debe colocar otro tipo de mercancía debido a que estos tienen mucho suero y al colocarlos encima, se presenta escurrimiento.

* Las carnes frías y los lácteos, se pueden manejar en la misma estiba pero en columnas independientes. La misma situación se presenta con el pollo y el pescado.

* Los alimentos varios congelados como el hielo y las pastas no se deben mezclar en una misma estiba con pescado, ya que el olor de este es muy fuerte y penetrante, alterando la calidad de los productos.

* En las estibas plásticas que se aliste mercancía en canastillas y en cajas, se debe asegurar mejor la estiba, ya que la pestaña no cubre correctamente la situación.

* No se recomienda manejar estibas de madera con canastillas, para temperatura controlada, refrigerados y congelados.

3.3 CONDICIONES DE ALTURA:

La norma general en la altura de las estibas debe ser:

Para Almacenar: de acuerdo al perfil logístico 1.2 m ó 1.8 m

Para Transportar:

> Altura máxima: de 2.0 m, excepto cuando esta supere el peso permitido de la estiba que es de 800 Kg.

4. PROCESO DE PROTECCION Y ASEGURAMIENTO DE LA CARGA:

4.1 FORMA MANUAL:

Este es llevado a cabo por una persona, desplazándose alrededor de la estiba. En la paletización manual se debe dar muy buena tensión, cuando pasamos de

un extremo a otro, es decir, cuando se finaliza cada lado de la estiba. Esto nos garantiza la seguridad de la carga.

Tanto para la paletización manual de la estiba plástica como la estiba de madera, se requiere la misma postura. La película del rollo tiene una parte adhesiva en su cara interna. La parte adhesiva es la que debe ir hacia dentro en la estiba.

En la paletización manual es conveniente el uso de guantes que protejan las manos del operario.

4.2 FORMA MECÁNICA:

Existen diferentes tipos de “Máquinas paletizadoras”, que se utilizan para realizar la paletización mecánica. La máquina permite un estiramiento mayor y más homogéneo de la película stretch, generando un mayor rendimiento.

En la paletización manual se obtiene un rendimiento del material del 40% aproximadamente. En la paletización mecánica se alcanzan rendimientos del 160%.

5. RECOMENDACIONES GENERALES AL PALETIZAR:

- * El área en la cual se paletiza debe estar despejada con el fin de que el auxiliar no se golpee con algún obstáculo (otra mercancía, un muro etc.).
- * Estiba que no esté bien conformada, no se debe paletizar. Informar a un Jefe Inmediato.
- * No se debe paletizar mercancía en pasillos de circulación de equipos y personas.
- * No se debe paletizar dentro de los vehículos ni en los muelles al momento de cargar.
- * Con las empresas Transportadoras, se debe tener claridad con el tipo de cargue de las dependencias de destino, es decir, conocer que dependencias que se deben paletizan y cuáles no, para no incurrir en reprocesos.
- * No es recomendable cruzar el rollo si no se tiene una primera pasada como base, pues corremos el riesgo de generar un accidente ya que si se cruza el rollo en la primera vuelta no hay traslape.
- * No se debe amarrar con nudos la película a la base de la estiba. Lo anterior es antiestético y genera basura en las dependencias donde se moviliza la mercancía.

* Debemos basarnos en el Manual de Buen despachador para determinar la forma de paletizar dependiendo del tipo de mercancía.

6. REGLAS DE ORO EN EL PROCESO DE PALETIZACION.

* La mercancía pesada debe estar siempre en la base de la estiba.

* La altura de la estiba para Almacenar, depende del perfil logístico (1.2 m ó 1.8 m). Para transportar la altura máxima debe ser de 2.0 metros, siempre y cuando el peso no supere los 800 Kg.

* De acuerdo a lo definido con el Transportador, se deben conocer claramente qué dependencias se paletizan y cuales no para evitar reprocesos.

* Los productos frágiles se deben de ubicar en la parte superior de la estiba.

* Los productos de ASEO que desprendan olores fuertes no deben colocarse con ALIMENTOS en una misma estiba. . Artículos como servilletas, papeles higiénicos, esponjillas, etc. podrían mezclarse con alimentos para optimizar la altura de las estibas.

* Todas las estibas que tengan Promociones y Eventos, se deben identificar con la cinta definida para ello.

* Se debe conformar la mercancía en las estibas según el cuadro “Paralelo entre los grupos de mercancía susceptibles de organizar en una misma estiba”.

* Se deben agrupar los diferentes tipos de empaque dentro de una estiba de acuerdo con el cuadro “Compatibilidad en tipos de empaque”.

* Ningún empaque debe quedar por fuera de la base de la estiba, es susceptible de ocasionar accidentes o averías a la mercancía.

7. AFICHES DE PALETIZACIÓN:

En cada una de las dependencias logísticas de la compañía, encontraremos los siguientes afiches, los cuales ilustran claramente las directrices para garantizar una buena paletización de la mercancía.

A continuación se relaciona el contenido de cada uno de los afiches:

1. Agrupación de la mercancía según la Gerencia Estratégica de Negocio (GEN).
2. Especificación de las Características físicas de la mercancía (peso, altura y fragilidad).

3. Especificaciones de las Características físicas del empaque (tipo de empaque).

4. Reglas básicas de la paletización.

Ver en F1, el diseño de los diferentes afiches en el documento I-OL-0005

8. DESCRIPCIÓN GRUPOS DE MERCANCÍA:

El detalle de los grupos de mercancía por GEN, se describen en F1 documento D-OL-0058- Tabla de Grupos de Mercancía para Despachos.

Anexo No 8: Horario Recibo Almacenes Éxito de Bucaramanga

ALMACÉN	MCÍA.	FREC	HORARIO															
			7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
ÉXITO BUCARAMANGA	SECOS	DIARIA				■	■	■	■	■	■	■	■	■				
	R&C	DIARIA												■				
ÉXITO ORIENTAL	SECOS	DIARIA	■	■	■	■	■				■	■	■	■	■			
	R&C	DIARIA												■				
ÉXITO CABECERA	SECOS	DIARIA												■	■	■		
	R&C	DIARIA														■		
ÉXITO CAÑAVERAL	SECOS	DIARIA														■	■	■
	R&C	DIARIA																■
ÉXITO CENTRO	SECOS	DIARIA														■	■	■
	R&C	DIARIA														■		

Anexo No 9: Surtido Industrial o Nocturno.

Metodología de Trabajo Alimentos

Turno 06:00 a.m. a 02:00 p.m.

Responsables: Surtidores y Operativos.

- 06:00 a 9:00 a.m. Loleos, selectivos, POP, marcación tricolor, gestión del OSG.
- 09:00 a 09:30 a.m. Descanso.
- 09:30 a 12:00 m. Segundos conteos, seguimientos de inventarios especiales, mantenimiento de plano gramas, autoconsumo, devoluciones, saneamiento y recuperación de averías, surte agotados y garantiza la ubicación de las cenefas y rompe tráfico autorizados para identificar los productos de marca propia o EKONO y exclusivos.
- 12:00 a 01:30 p.m. Organización de bodega (desestibar y ubicar mercancía en las estanterías), revisión de fechas de vencimiento.
- 01:30 a 02:00 p.m. Lista las necesidades para el sostenimiento del punto de venta.

Turno 02:00 p.m. a 10:00 p.m.

Responsables: Surtidores.

- 02:00 a 03:30 p.m. Realiza picking y surte la mercancía en góndolas, tiburones, topes y exhibiciones adicionales.
- 03:30 a 05:00 p.m. Organización de bodega (desestibar y ubicar mercancía en las estanterías), revisión de fechas de vencimiento.
- 05:00 a 06:00 pm. Gestiona el OSG, lista necesidades para el sostenimiento de góndolas únicamente, picking, surte, recoge residuos (Mat. de empaque) y traslada al centro de reciclaje.

- 06:00 a 06:30 p.m. Descanso.
- 06:30 a 08:00 p.m. Captura con terminal portátil.
- 08:00 a 09:45 p.m. Picking.
- 09:45 a 10:00 p.m. Llevar mercancía al punto de venta.

Turno 10:00 p.m. a 6:00 a.m.

Responsables: Surtidores.

- 10:00 a 12:00 a.m. Surtir la mercancía que encontró en la calle, tiburones, topes y exhibiciones adicionales
- 12:00 a 02:00 a.m. Inspecciona las necesidades de surtido en la góndola, tiburones, topes y exhibiciones adicionales y busca en las estibas procedentes del CEDI la necesidad de acuerdo con la inspección anterior, surte y declara en la planilla manual.
- 02:00 a 02:30 a.m. Descanso.
- 02:30 a 05:45 a.m. Inspecciona las necesidades de surtido en la góndola, tiburones, topes y exhibiciones adicionales y busca en las estibas procedentes del CEDI la necesidad de acuerdo con la inspección anterior, surte y declara en la planilla manual. Coloca escarapela de agotado en la góndola donde sea necesario.
- 05:45 a 06:00 a.m. Recoge la mercancía sobrante, la consolida en estibas y las traslada a la bodega auxiliar, igualmente recoge residuos (Mat. de empaque) para trasladar al centro de reciclaje y estibas vacías para trasladar al recibo.

Metodología de Trabajo No Alimentos

Turno 6:00 a.m. a 2:00 p.m. (operativos)

Responsables: Surtidores y Operativos.

- 06:00 a 09:00 a.m. Loleos, selectivos, POP, marcación tricolor, gestión del OSG.
- 09:00 a 09:30 a.m. Descanso.
- 09:30 a 12:00 m. segundos conteos, seguimientos de inventarios especiales, mantenimiento de plano gramas, autoconsumo, devoluciones, saneamiento y recuperación de averías, surte agotados y garantiza la ubicación de las cenefas y rompe tráfico autorizados para identificar los productos de marca propia o EKONO y exclusivos.
- 12:00 a 01:30 p.m. Organización de bodega (desestibar y ubicar mercancía en las estanterías), revisión de fechas de vencimiento.
- 01:30 a 02:00 p.m. Lista las necesidades para el sostenimiento del punto de venta.

Turno 02:00 P.m. a 10:00 P.m.

Responsables: Surtidores.

- 02:00 a 03:30 p.m. Realiza picking y surte la mercancía en góndolas, tiburones, topes y exhibiciones adicionales.
- 03:30 a 05:00 p.m. Organización de bodega (desestibar y ubicar mercancía en las estanterías), revisión de fechas de vencimiento.
- 05:00 a 06:00 p.m. Gestiona el OSG, lista necesidades para el sostenimiento de góndolas únicamente, picking, surte, recoge residuos (Mat. de empaque) y traslada al centro de reciclaje.
- 06:00 a 06:30 p.m. Descanso.

- 06:30 a 08:00 p.m. Captura con terminal portátil.
- 08:00 a 09:45 p.m. Picking.
- 09:45 a 10:00 p.m. Llevar mercancía al punto de venta.

Turno 10:00 p.m. a 06:00 a.m.

Responsables: Surtidores.

- 10:00 a 02:00 a.m. Surtir la mercancía que encontró en la calle, en el siguiente orden: Loleos, el picking, tiburones, exhibiciones adicionales, aplicación de planogramas según los tips de merchandising
- 02:00 a 02:30 a.m. Descanso.
- 02:30 a 05:45 am. Levantar la sección (ordenar). Inspecciona las necesidades de surtido en góndola y exhibiciones adicionales y busca en la bodega la necesidad de acuerdo con la inspección anterior, surte y declara en la planilla manual.
- 05:45 a 06:00 a.m. Recoge la mercancía sobrante, y la traslada a la bodega auxiliar, igualmente recoge residuos (Mat. de empaque) para trasladar al centro de reciclaje y estibas vacías para trasladar al recibo.

Anexo No 10: Tabla de compatibilidad entre Grupos de Mercancía.

GRUPOS DE MERCANCÍA							
GEN	UEN	Grupo de mercancía	COD GRUPO	Nivel de Riesgo		Compatibilidad entre Grupos de Mercancía de la misma GEN	Compatibilidad entre Grupos de Mercancía de diferente GEN*
				A	N		
Textil	Ropa Exterior Femenina	Exterior	114		x	Interior (110) - tiempo libre (116) - Infantil (124) - Bebes (128) - Calzado y marroquinería (160)	HOGAR Pequeños electrodomésticos (251) - Lencería de casa (207) - Muebles (254) - Hogar y decoración (256) - Papelería (278) ENTRETENIMIENTO Digital (553) - Temporadas especiales (570) - Deportes (572) - Juguetería (573) - Fiesta (575) - Música, libros y revistas (576) - Ferretería / Inflamables (579)
	Ropa Exterior Masculina						
	Ropa Interior y baño	Interior	110		x	Exterior (114) - tiempo libre (116) - Infantil (124) - Bebes (128) - Calzado y marroquinería (160)	

Tiempo Libre	Tiempo libre	116		x	Exterior (114) - Interior (110) - Infantil (124) - Bebes (128) - Calzado y marroquinería (160)
Ropa Infantil	Infantil	124		x	Exterior (114) - Interior (110) - tiempo libre (116) - Bebes (128) - Calzado y marroquinería (160)
Ropa Bebes	Bebes	128		x	Exterior (114) - Interior (110) - tiempo libre (116) - Infantil (124) - Calzado y marroquinería (160)
Calzado y Marroquinería	Calzado y marroquinería	160		x	Exterior (114) - Interior (110) - tiempo libre (116) - Infantil (124) - Bebes (128)

Gran Consumo(Sin Frescos Industriales)	Cuidado personal	Aseo personal	464		x	Aseo hogar (467)	HOGAR Pequeños electrodomésticos (251) - Lencería de casa (207) - Muebles (254) - Hogar y decoración (256) - Papelería (278) ENTRETENIMIENTO Digital (553) - Temporadas especiales (570) - Deportes (572) - Juguetería (573) - Fiesta (575) - Música, libros y revistas (576) - Ferrería / Inflamables (579) TEXTILES Exterior (114) - Interior (110) - Tiempo libre (116) - Infantil (124) - Bebes (128) - Calzado y marroquinería (160)
	Higiene del hogar	Aseo hogar	467		x	Aseo personal (464)	

Alimentos y Bebidas no Alcohólicas	Grano	490	x	Abarrotes (463) - Farmacia OTC (491) - Licores (495), excepto la mercancía de la sublínea 92 que corresponde a comida para animales	HOGAR Pequeños electrodomésticos (251) - Lencería de casa (207) - Muebles (254) - Hogar y decoración (256) - Papelería (278) ENTRETENIMIENTO Digital (553) - Temporadas especiales (570) - Deportes (572) - Juguetería (573) - Fiesta (575) - Música, libros y revistas (576) - Ferretería / Inflamables (579); excepto productos que sean contaminantes.
	Abarrotes	463	x	Grano (490) - Farmacia OTC (491) - Licores (495), excepto la mercancía de la sublínea 92 que corresponde a comida para animales	HOGAR Pequeños electrodomésticos (251) - Lencería de casa (207) - Muebles (254) - Hogar y decoración (256) - Papelería (278) ENTRETENIMIENTO Digital (553) - Temporadas especiales (570) - Deportes (572) - Juguetería (573) - Fiesta (575) - Música, libros y revistas (576) - Ferretería
	Galletería , Confitería y Rancho	493	x		

						<p>/ Inflamables (579); excepto productos que sean contaminantes. FRESCOS Frescos ambiente (459), excepto la sublínea 82.</p>
Farmacia	Farmacia	491	x		<p>Farmacia OTC es compatible con: Grano (490) - Abarrotes (463) - Licores (495), excepto la mercancía de la sublínea 92 que corresponde a comida para animales. Farmacia ÉTICOS: se debe de conformar sólo o con Farmacia OTC.</p>	
Vinos, Licores y Cigarrillos	Licores	495	x		<p>Grano (490) - Abarrotes (463) - Farmacia OTC (491), excepto la mercancía de la sublínea 92 que corresponde a comida</p>	

						para animales	
Frescos (Con Frescos Industriales)	Cárnicos	Frescos refrigerados	338		x	Carnes rojas (386) - Soluciones atendidas de comida SAC (358) - Fruver (385)	
		Frescos ambiente	459		x	Abarrotes (463), excepto la sublínea 82 (Huevos), que se debe conformar sola	HOGAR Pequeños electrodomésticos (251) - Lencería de casa (207) - Muebles (254) - Hogar y decoración (256) - Papelería (278) ENTRETENIMIENTO Digital (553) - Temporadas especiales (570) - Deportes (572) - Juguetería (573) - Fiesta (575) - Música, libros y revistas (576) - Ferretería / Inflamables (579); excepto productos que sean contaminantes. GRAN CONSUMO Abarrotes (463)

		Frescos congelados	471		x	Soluciones atendidas de comida SAC (358)	
		Carnes rojas	386	x		Frescos refrigerados (338) - Soluciones atendidas de comida SAC (358) - Fruver (385)	
	Soluciones atendidas de comida "SAC"	Soluciones atendidas de comida SAC	358		x	Carnes rojas (386) - Frescos refrigerados (338) - Frescos congelados (471)	
	Fruver	Fruver	385		x	Frescos refrigerados (338) - Carnes rojas (386) - Soluciones atendidas de comida SAC (358); pero generalmente se conforma sólo.	
Hogar	Electrodomésticos	Pequeños electrodomésticos	251	x		Lencería de casa (207) - Muebles (254)	Productos que no sean contaminantes, son

		cos				- Hogar y decoración (256) - Papelería (278)	compatibles con: ENTRETENIMIENTO Digital (553) - Temporadas especiales (570) - Deportes (572) - Juguetería (573) - Fiesta (575) - Música, libros y revistas (576) - Ferretería / Inflamables (579) TEXTILES Exterior (114) - Interior (110) - Tiempo libre (116) - Infantil (124) - Bebes (128) - Calzado y marroquinería (160) GRAN CONSUMO Aseo personal (464) - Aseo hogar (467) - Grano (490) FRESCOS Frescos ambiente (459), excepto la sublínea 82.
		Grandes electrodomésticos	252	x		Se debe de conformar sólo	
Casa		Lencería de casa	207		x	Muebles (254) - Hogar y decoración (256) - Papelería (278) - Pequeños electrodomésticos (251)	
		Muebles	254		x	Lencería de casa (207) - Hogar y decoración (256) - Papelería (278) - Pequeños electrodomésticos (251)	
		Hogar y Decoración	220		x	Lencería de casa (207) - Muebles (254) - Papelería (278) - Pequeños electrodomésticos (251)	

	Papelería	Papelería	278		x	Lencería de casa (207) - Muebles (254) - Hogar y decoración (256) - Pequeños electrodomésticos (251)	
Entretención	Digital	Digital	553	x		Temporadas especiales (570) - Deportes, juguetería y fiesta (572) - Música, libros y revistas (576) - Ferretería / Inflamables (579)	Productos que no sean contaminantes, son compatibles con: HOGAR Pequeños electrodomésticos (251) - Lencería de casa (207) - Muebles (254) - Hogar y decoración (256) - Papelería (278) TEXTILES Exterior (114) - Interior (110) - Tiempo libre (116) - Infantil (124) - Bebes (128) - Calzado y marroquinería (160) GRAN CONSUMO Aseo personal (464) - Aseo hogar (467)Grano
	Vehículos	Vehículos	555		x	Se debe de conformar sólo	
	Temporadas especiales	Temporadas especiales	570		x	Digital (553) - Deportes, juguetería y fiesta (575) - Música, libros y revistas (576) - Ferretería / Inflamables (579)	
	Deportes	Deportes, juguetería y fiesta	572		x	Digital (553) - Temporadas especiales (570) -	

Juguetería					Música, libros y revistas (576) / Ferretería Inflamables (579)	y (490)FRESCOS Frescos ambiente (459), excepto la sublínea 82.
Fiesta						
Música					Digital (553) - Temporadas especiales (570) - Deportes, juguetería y fiesta (575) - Ferretería / Inflamables (579)	
Libros y revistas	Música, libros y revistas	576		x	Digital (553) - Temporadas especiales (570) - Deportes, juguetería y fiesta (575) - Ferretería / Inflamables (579)	
Ferretería	Ferretería / Inflamables	579	x (Pilas)	x	Digital (553) - Temporadas especiales (570) - Deportes, juguetería y fiesta (575) - Música, libros y revistas (576)	

Nota:

- * Por norma general, se debe de conformar la estiba por unidades de negocio. Por excepción, se puede conformar una estiba con grupos de mercancía de diferente GEN.

- Para asignar los códigos a los grupos de mercancía, tomamos el código de la GEN, más el código de menor denominación de las sublíneas que pertenezcan al grupo

Anexo No 11: Actividades del proceso de Almacenamiento.

Tabla de Actividades del proceso de almacenamiento en CEDI.

ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO ALMACENAMIENTO CEDI:
1. Identificar la ubicación de la mercancía de acuerdo con las características. (Crossdocking, almacenamiento)
2. Almacenar mercancías acorde con posición asignada. (Ubicación fija / picking o al azar).
3. Revisar y rotar mercancías próximas a vencer en punto de almacenamiento.
4. Abastecer ubicaciones libres ajustando la capacidad de almacenamiento.
5. Retirar mercancía dañada o averiada.
6. Asegurar el proceso de almacenamiento.

Tabla de Actividades del proceso de almacenamiento en Trastienda:

ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO:
1. Almacenar mercancía acorde con posición asignada.
2. Revisar y retirar mercancía con fecha de vencimiento próxima.
3. Identificar y ubicar unidades sueltas.
4. Retirar mercancía dañada o averiada.
5. Asegurar el proceso de almacenamiento.
6. Mantener el área de almacenamiento aseada.

Anexo No 12: Tablas de Vida Útil

Tabla de vida útil de PGC:

VIDA ÚTIL EN RECIBO Y DESPACHO DE PRODUCTOS DE GRAN CONSUMO (ALIMENTOS)								
DEPARTAMENTO DE CALIDAD								
Fecha de actualización: Diciembre de 2010								
CÓDIGO SUBLÍNEA	CATEGORÍA	PRODUCTO PRESENTACIÓN Y/O	VIDA ÚTIL (VU)		VU para recibir CEDI para en		VU para recibir en Almacén	VU para retirar el producto de la exhibición
			Meses	Días	Meses	Días	Días	Días
92	Aceites comestibles	Aceites y mantecas (Girasol, canola, oliva)	12	360	8	240	96	24
		Aceites y mantecas Importados (Girasol, canola, oliva)	12	360	5	150	60	24
	Alimentos Naturales	Carve	6	180	4	120	48	12
		Harina y Leche de soya en polvo infantil y normal	6	180	4	120	48	12
		Miel de abejas	24	720	15	450	180	45
		Miel Dietética	8	240	5	150	60	15
		Miel de Maple - Syrup	12	360	8	240	96	24

		Caramelo						
		Salvado de trigo y de miel	6	180	4	120	48	12
	Alimentos para mascotas	Extruido y Paletizado	3	90	2	60	24	6
		Latas	12	360	8	240	96	24
		Alpiste ,semillas girasol	6	180	3	90	36	15
94	Atunes, pulpos....	Atunes y especialidades de mar	24	720	16	480	192	48
		Atunes y especialidades de mar importad (caviar - anchoas)	12	360	7	210	165	30
69	Avenas	Hojuelas, molida e instantánea	6	180	3	90	72	15
92	Bebidas aromáticas y Té	Aromáticas	12	360	8	240	96	48
		Té importados	24	720	12	360	240	48
		Té Nacional	24	720	16	480	192	48
63	Bebidas	Agua (Garrafa y Botellón)	2,8	60			33	7
		Agua (PET Botella)	2,8	84			50	12
		Aguas Bolsa y vaso	1,5	45			27	6
		Agua (PET Botella)					99	40
		Cola & Pola					20	8
		Aguas saborizadas (pet)					50	20
		Agua gas (Pet)					33	15

	Gaseosas (otras presentaciones)					33	15
	Gaseosa (Mega, PET)					50	20
	Gaseosa (PET 500 y 600) postobon					45	15
	Gaseosa (PET 500 y 600) coca - cola					35	15
	Gaseosas (Lata)					99	40
	Gaseosas dulces (Vidrio)	4,6	138			83	15
	Hidratantes (Vidrio y PET) powerade	3,7	111			67	18
	Aguas Hidratantes					99	40
	Bon Ice (golosinas)	5	150			125	8
	Jugos (Tetra pack)	7,6	228			137	18
	Jugos baby (Tetra pack)	6	180			108	12
	Jugos soya marca propia						
	Malta (Botella o lata)	12	360			216	24
	Malta (PET)	3	90			54	10
	Refrescos (Tetra pack)	6	180			108	12
	Refresco de frutas (PET)	1,5	45	1	30	20	6
	Refrescos light (Tetra pack)	4	120			72	9
	Refrescos light (Botella plástico)	5	150			90	

		Te (polvo) Nestea	12	360	8	240	156	30
		Refrescos en polvo instantáneo	8	240	5,2		72	18
		Refresco de Frutas (Vidrio) Hit ,	6	180	3,9	117	47	12
		Concentrado de Refresco	4	120	2,6	78	31	9
		Jugo de Frutas Importados sin preservativo (Pet, tetra-pack, lata)	7	210	3,5	105	42	15
		Bebida de Te (pet, vidrio)	6	180	3,5	105	42	15
		Bebidas energizantes libres de azúcar	12	360	8	240	96	24
		Bebidas energizantes libres de azúcar (excepciones RED BULL)	6	180	3	90	60	7
69	Bebidas Chocolates o Modificadores de leche	Bebidas chocolatadas (Lata, doy pack, tarro)	18	540	8	240	156	30
		Bebidas chocolatadas (sobres y bolsas)	12	360	8	240	96	24
		Dietética en Doy Pack	26	780	17	510	204	52
		Complementos alimenticios	24	720	16	480	192	48
92	Café	Café(Atmósfera modificada) - Liofilizado	12	360	8	240	156	30
		Café Instantáneo (Vidrio)	12	360	8	240	156	30
		Cafés con leche(metalizado)	6	120	3,5	105	36	15

		flexible)						
		Café Molido Marca Propia y Marca Nacional (metalizado - flexible)	6	120	3,5	105	36	9
		Café frasco plástico light y vidrio	12	360	8	240	156	30
		Molido	12	360	8	240	156	30
		En grano	12	360	8	240	156	30
		Molido Marca propia (flexible)	6	120	3,5	105	36	9
		Marca Orgánico	12	360	8	240	156	30
		Granulado	12	360	8	240	156	30
69	Caldos	Caldos de Gallina	10	300	6	180	126	15
		Bases y salsas para la cocina	10	300	6	180	90	30
		Caldo de Gallina Marca Propia	6	180	4	120	48	12
69	Cereales	Granola natural	6	180	3	90	72	30
		Cereales listos (importados)	6	180	2,4	72	48	15
		Cereales listos (Nacionales) caja, paqueticos, bolsas	6	180	3	90	60	15
		Cereal en Barras (Nal-Importadas)	6	180	2,4	72	48	15
		Cereales bebe	6	180	3	90	72	30
95	Cervezas	(Lata y botella) Nacional	6	180	4	120	48	12

		Limón	4	120	3	90	36	12
		Importadas	6	180	3,5	105	63	20
92	Chocolates	Amargos y dulces	9	270	6	180	72	30
		Marca propia	9	270	6	180	72	30
		Cocoa	24	720	16	480	192	48
94	Comidas preparadas (rancho)	Burritos, fajitas , tortillas, (blandos)	6	180	4	120	48	12
		Tacos (shells y dinner Krospy)	6	180	3	90	48	15
94	Compotas	Compotas	12	360	7,8	234	94	30
69	Condimentos	Aderezos en polvos y pures	10	300	6,5	195	78	20
		Condimentos CVSA	18	540	12	360	144	30
		Hogao						
		Condimentos Semilíquido (pasta)	4	120	3	90	36	7
93	Confitería y chocolates	Bombones(blandos), Caramelos, Masmelos y confites de frutas			4	120	78	15
		Confites (Importados)	12	360	6	180	72	12
		Chocolates (Importados) y dietéticos	6	180	3	90	54	15
		Chocolates (Nacionales)	6	180	4	120	78	15
		Chupetas	12	360	8	240	96	24

		Confites	10	360	6,5	195	78	15
		Goma de mascar	12	360	8	240	96	24
		Mentas (fox) y frunas	6	180	4	120	48	15
		Delipack (Adamns)	7	210	4,5	135	54	15
		Gomas de mascar importadas	12	360	5	150	72	15
94	Conservas	Huevos	12	360	5	150	72	30
		Encurtidos	18	540	12	360	144	
		Encurtidos Importados	18	540	6	180	150	30
69	Cremas de leche	Crema de leche (Hojalata)	15	450	8	240	156	30
92	Cremas No lacteas	crema no láctea Normal	18	540	5	150	72	30
		crema no láctea Light	18	540	12	360	144	36
94	Dulces en conservas	(Empacado al vacío)	4	120	3	90	36	9
		(Hojalata)	24	720	16	480	192	48
		(Vidrio) coctel frutas ,duraznos, pera, brevas	12	360	8	240	96	24
92	Endulzantes	Endulzantes en polvo aspartame	24	720	9	270	108	36
		Endulzantes en polvo sacarina	24	720	9	270	108	36
		Endulzantes en polvo stevia	48	1440	18	540	216	36
		Endulzante en polvo fructuosa	36	1080	13,5	405	162	36

		Endulzante Sucralosa	48	1440	18	540	216	36
		Endulzante Líquido Stevia (excepción)	8	240	6	180	150	36
		Endulzante Líquido	18	540	12	360	144	36
94	Enlatados cárnicos	Salchichas y otras carnes nacionales	24	720	16	480	192	48
		Salchichas y otras carnes importados	24	720	12	360	144	48
94	Frijoles y otros	Antioqueños, chile con carne y blancos (Hojalata)	18	540	12	360	144	36
		Frijoles refritos fat free en frasco Importado	12	360	6	180	72	24
93	Galletas	Dulces e integrales (Lata)	10	300	6,5	195	78	45
		Galletas Dulces y saladas	8	240	4	120	72	45
		Saladas (Lata)	12	360	8	240	96	45
		Saladas (Plástico y plegadizas)	8	240	5	150	87	45
		Galletas dietéticas	12	360	8	240	96	45
		Galletas dietéticas Importadas	8	240	4	120	90	30
		Galletas Wafer	8	240	4,5	135	87	45
		Galletas tipo saltín marca propia	8	240	5	150	87	24
		Importadas	12	360	4	120	72	24

90	Granos	Arroz marca nacional	7	210	5	150	130	15
		Arroz marca propia	7	210	5	150	130	15
		Frijol marca propia	7	210	5	150	130	15
		Maíz marca propia	7	210	5	150	130	15
		Maíz para mazamorra y claro	6	180	3	90	36	15
		Otros granos	7	210	5	150	130	15
		Arroz Condimentado	12	360	6	180	72	30
		Azúcar	12	360	6	180	72	30
92	Gelatinas en polvo	Gelatina normal y light	6	180	4	120	48	12
92	Harinas	Féculas	10	300	6,5	195	78	19
		Harina de trigo , maíz, soya	6	180	4	120	48	12
		Harina de cebada	12	360	8	240	96	24
		Mezcla para Buñuelos y arepas	12	360	8	240	96	24
		Mezcla para Natilla	12	360	8	240	96	24
		Mezcla para Puré	12	360	8	240	96	24
		Mezcla Pancakes, Wafles, Muffin, brownis, galletas	9	270	8	240	96	24
		Mezcla para Tortas	12	360	8	240	96	24
	Leches e polvo	Leche en polvo (Empaque flexible)	12	360	8	240	156	30

		Leche en polvo deslactosada (Empaque Flexible)	8	240	5	150	60	45
		Leche en polvo (Hojalata)	18	540	12	234	120	30
		Leche en polvo deslactosada (Hojalata)	15	450	10	300	120	30
		Leche en polvo enriquecida (Hojalata)	18	540	12	234	120	30
		Formulas Materno Infantil	12	360	10	300	195	30
		Formulas Materno Infantil IMPORTADAS	12	360	8	240	156	30
69	Leches condensadas	Leche condensada (Hojalata)	12	360	8	240	156	30
		(doy pack)	6	180	4	120	48	15
		(Pet)	4	120	3	90	36	9
94	Mantequillas	De Maní	12	360	8	240	96	30
	Margarinas	Margarinas	6	180	4	120	70	30
		Margarina Esparcible	3	90	1,9	57	23	12
94	Mayonesa	Mayonesa baja en grasa e importadas ((kraft)	6	180	4	120	48	12
		Frasco	12	360	8	240	96	12
		Mayonesa doypack	10	300	6,5	195	78	12
94	Mermeladas	Dietéticas y dulces (Doypack)	8	240	5	150	60	15
		Dietéticas y dulces (Vidrio)	10	300	6,5	195	78	19
		Mermeladas	18	540	12	360	144	30

		Mermeladas Importadas	12	360	5	150	90	30
94	Mostazas	Frasco	12	360	8	240	96	30
		Doy Pack	6	180	4	120	48	15
63	Néctar	(Tetra pack)	6	180	3,9	87	47	12
59	Pasabocas	Maní , nueces ,almendras, marañón, pistachos	12	360	8	240	96	30
		Maní ,frutas deshidratadas (Bolsa laminada)	5	150	4	120	48	12
		Maní ,almendras lata	18	540	9	270	108	18
		Microondas (palomitas, chicharrines)	24	720	12	360	144	30
92	Pasas	pasas (bolsa y caja)	10	300	6,5	195	78	20
		pasas (bolsa y caja) importada	8	240	6	180	78	20
		lata	24	720	12	360	144	30
92	Pastas alimenticias	Pastas nacionales	12	360	8	240	96	24
		Pastas importadas (Excepción)	12	360	6	180	96	24
		Pastas instantáneas	6	180	4	120	48	12
		Integrales	12	360	8	240	96	24
	Pastas rellenas con aderezos	(Importadas)	6	180	2	60	24	7
		(Nacionales)	6	180	4	120	48	12

92	Postres para preparar	Pudines, flanes, helados, chantillí	12	360	8	240	96	24
		Batihelado						
92	Repostería	Esencias, coco rallado, almidón agrio, polvo hornear	6	180	4	120	48	12
		Salsas y coberturas	6	180	4	120	48	12
		Fruta cristalizada	6	180	4	120	48	12
		Azúcar pulverizada	6	180	4	120	48	12
94	Salsas tomate	De tomate (Doypack)	12	360	8	240	96	24
		De tomate (Vidrio)	18	540	12	360	144	36
		De tomate marca propia (taeq)	8	240	3	90	64	24
94	Sardinas	sardinas aceite	24	720	16	480	192	48
		sardinas tomate	18	540	12	360	144	36
94	Sazonadores y preparaciones	Ají dulce y picante, salsas de mesa, napolitana y bases y salsas para carnes, vinagres, vinagretas, jalapeños, gulash	12	360	8	240	96	30
		vinagres						
		Pastas de tomate	12	360	8	240	96	24
		Salsa Inglesa, negra, china, bbq, soya	8	240	6	180	117	15
		Rosada (Doy Pack, frasco)	6	180	4	120	48	12

		Salsas importadas (huntst)	12	360	5	150	117	15
		Salsas importadas fat free (kraft) Marcas Exclusivas	6	180	3	90	64	10
		Salsa honey.smok ,onion	6	180	3	90	64	10
		Salsas Marca propia	8	240	5	150	60	15
		Quesos Untables (Cheddar)	6	180	4	120	48	12
69	Sopas y cremas	Sopas nacionales	9	270	6	180	117	15
		Sopas Importadas	8	240	4	120	60	30
94	Vegetales en conserva	(Hojalata)lenteja, arveja, esparrago, maizitos	24	720	16	480	192	48
		(Vidrio) cebollitas	12	360	8	240	96	24
		(Vidrio)aceituna ,alcaparras pepinos, palmitos	18	540	9	270	108	18

Tabla de vida útil de Frescos:

VIDA ÚTIL EN RECIBO Y DESPACHO DE PRODUCTOS DE FRESCOS (ALIMENTOS)						
DEPARTAMENTO DE CALIDAD						
Fecha de actualización: OCTUBRE de 2010						
CÓDIGO SUBLÍNEA	NOMBRE SUBLÍNEA	NOMBRE CATEGORÍA O SUBCATEGORÍA	VIDA ÚTIL (VU)	VU mínima para recibir en cedi	VU mínima para recibir en almacenes	VU para retirar el producto de la exhibición antes de su fecha de vencimiento éxito
38	Pollos	Aves procesadas frescas	3	0	3	1
68	Charcutería (Bloque)	Carnes Frías	15	13	11	7
		Fondue	30	25	23	7
		Quesos de Buffala	15	13	11	2
		Quesos Frescos (campesino, mozatta)	25	16	14	5
		Quesos maduros (azul, camembert, brie)	30	20	18	2
		Quesos Madurados Suaves Import	30	11	9	2

		Carnes Frías Koller - Delipavo	12	9	7	2
68	Charcutería (Fraccionado)	Carnes Frías	10			2
		Quesos Frescos	10			2
		Quesos Maduros Rayados Casino	10			2
		Productos de Temporada	10			2
	FRUVER	Frutos Secos (reempacado)	30			2
58	Comidas	Tortillas	25	18	16	5
88	Panadería	Brownie	25	18	16	2
		Panadería Industrial (Maxli, Zukerino, Baffi, Factory)	15	12	10	2
82	Huevos	Huevos	30	25	23	10
		Huevos codorniz	30	25	23	10
85	Verduras Procesadas (IV- V-VI) gama	Empacadas al vacío	8	7	6	2
		Empacadas en Atm Modificada	8	7	6	2
		Empaques diferentes (Bandeja-Vitafilm)	3	3	2	1
86	Carnes Rojas	Embutidos	40	30	25	4
87	Pollos	Menudencia	0	3	3	1
		Pavo fresco	0	3	3	1

		Pollo Fresco Refrigerado Industria CVSA	7		5	1
		Pollo Fresco Refrigerado (proveedores)	12	9	7	3
48	Pescado	Pescado fresco	5	4	3	1
		Pescado Ahumado	60	45	35	4
		Pate de Salmon			2	0
		Productos Frescos al Vacío	10	8	6	2
68	Charcutería	Dips	60	40	38	7
		Quesos Maduros (parmesano, manchego, enmental, gruyerer , provolone)	70	45	43	2
		Quesos frescos (mozzarella, sabana, doble crema, finess)	60	40	38	2
		Quesos semimaduros	60	40	38	2
88	Panadería	Galletas Cookie Company	60	45	43	7
58	Comidas	Milo, Nescafé, Maggi, Nestea	270	150	145	0
		Lechera	120	90	85	0
88	panadería	Harina	120	90	45	0
		Salvado	120	90	45	0
68	Charcutería	Carnes maduradas	180	120	115	7

	(Bloque)	Quesos maduros (Tilsit, pecorino, parmesano)	120	90	85	7
		Quesos Frescos Sabana	120	90	85	7
		Quesos Semimaduros	180	120	115	7
		Frutos secos	360	235	230	7
86	Carnes rojas	Empacadas al vacío	30	15	8	4
		Conejo	10	6	2	1
		Congeladas de res (Sin empaque al vacío, ni Atm. modificada)	360	80	65	4
		Vísceras	360	150	20	2
87	Pollos	Pavo congelado	180	120	115	15
		Pollos congelado	180	120	115	15
		Pollos congelado apanados	180	120	115	15
89	Pescados	Mariscos	180	120	115	30
		Pescados Seco Salado	180	120	115	5
		Pescados	180	120	115	30

Anexo No 13: Señalización Bodega Auxiliar

1. Objetivos

- Tener una herramienta clara y precisa que sirva como referencia para la correcta, visible y organizada marcación de las bodegas de los almacenes
- Permitir la correcta ubicación de la mercancía en una forma más organizada por parte de los empleados.
- Establecer un orden en el manejo de las bodegas de los almacenes, con el fin de disminuir los índices de pérdidas de mercancía por mal almacenamiento.
- Concientizar al personal en general de su responsabilidad en el manejo de la bodega y de cómo contribuye a mejorar su labor en ésta área gracias a la adecuada organización.

2. Tablero Estantería:

Este tablero hecho en acrílico debe ubicarse a la entrada de las calles en las bodegas:

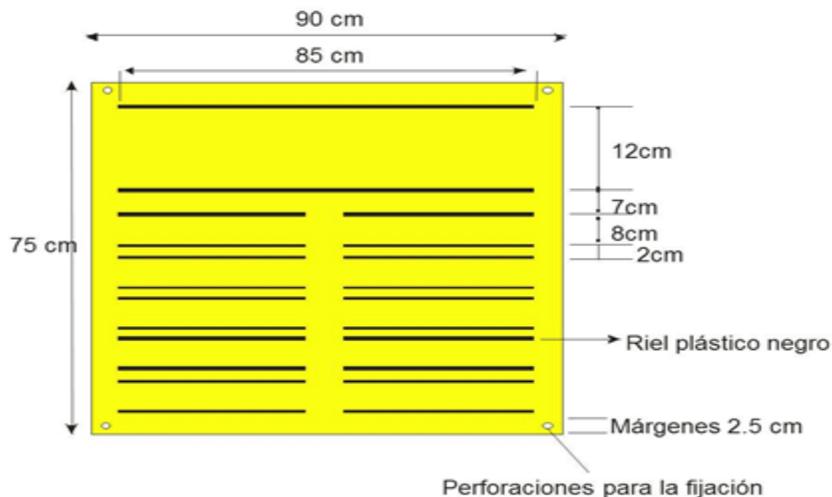
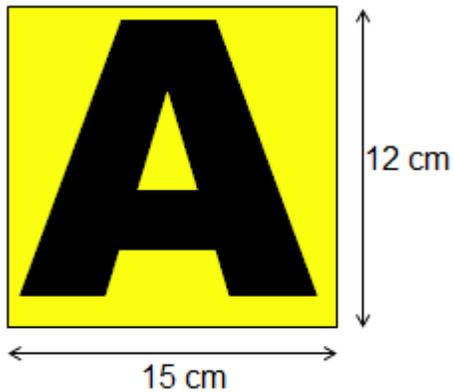


FIGURA: ESTRUCTURA Y DIMENSIONES DEL TABLERO.

3. Piezas del tablero de estantería:

Este tablero va organizado con las siguientes piezas.

- **Lado o cara:** Se utiliza para señalar el lado de la calle. El tipo de letra debe ser Arial Black Mayúscula.



- **Riel en Papel Plastificado:** Se utiliza para fijar el riel señalizador impreso en papel y plastificado:



- **Responsables:** En esta hoja se encuentran los nombres de las personas encargadas de mantener limpia y organizada la calle correspondiente. Se ubica en la parte superior de la estantería al inicio de la calle.

Tamaño: Hoja de escritura No.2 amarilla de 21,5 cm por 33 cm.



4. Presentación del Tablero de estantería:



Anexo No 14: Propuesta de Almacenamiento en CEDI Bucaramanga

Cálculo capacidad actual en CEDI:

Volumen estanterías × Número de Estanterías = Volumen Total Estantería

$$(26 \text{ mt} \times 1,2 \text{ mt} \times 9 \text{ mt}) \times 19 \text{ und} = 5335,2 \text{ mt}^3$$

Inventario Permanente (Und) × Volumen por Und = Volumen Utilizado

$$(514 \text{ und}) \times (0,77 \text{ mt} \times 1,2 \text{ mt} \times 2 \text{ mt}) = 949,8 \text{ mt}^3$$

Volumen Total Estantería - Volumen Utilizado = Volumen Disponible

$$5335,2 \text{ mt}^3 - 949,8 \text{ mt}^3 = 4385,4 \text{ mt}^3$$

$$\frac{\text{Volumen Utilizado}}{\text{Volumen Total Estantería}} \times 100 = \% \text{ Ocupación}$$

$$\frac{949,8 \text{ mt}^3}{5335,2 \text{ mt}^3} \times 100 = 17,8\% \approx 18\%$$

Teniendo en cuenta la capacidad ociosa del CEDI Bucaramanga se puede calcular de acuerdo a las ventas de los almacenes de la ciudad el apoyo logístico que puede brindar a los mismos de la siguiente manera:

DEPENDENCIA	VENTA PROMEDIO UNID EMPAQUE DE [Mes]	PARTICIPACIÓN VENTAS	VOLUMEN POR DEPENDENCIA	VOLUMEN/ UNID EMPAQUE [mt3]	UND EMPAQUE	VENTA UNID EMPAQUE/DÍA
Éxito Bucaramanga	130.579	29,75%	1305	0,069	18913	4.352
Éxito Cabecera	80.064	18,24%	800	0,069	11594	2.668
Éxito Cañaveral	87.172	19,86%	871	0,069	12623	2.905
Éxito Centro	48.512	11,05%	485	0,069	7028	1.617
Éxito Oriental	92.631	21,10%	925	0,069	13405	3.087
Total Bucaramanga	438.959	100,00%	4386		63563	14.629

Volumen Disponible X %Particip.venta almacén = Volumen Disponible por dependencia

Unidades de empaques por dependencia = $\frac{\text{Volumen Disponible por dependencia}}{\text{Volumen promedio unidad de empaque}}$

Capacidad días de inventario = $\frac{\text{Unidades de empaque por dependencia}}{\text{Venta promedio diaria Unidades de Empaque}}$

De esta manera se puede concluir que el CEDI Bucaramanga puede brindar con el recurso actual, apoyo logístico de 4,3 días de inventario a cada dependencia como se observa en la siguiente tabla.

DEPENDENCIA	CAPACIDAD EN DÍAS INVENTARIO CEDI BUCARAMANGA
Éxito Bucaramanga	4,3
Éxito Cabecera	4,3
Éxito Cañaveral	4,3
Éxito Centro	4,3
Éxito Oriental	4,3
Total Bucaramanga	4,3

Teniendo en cuenta que el inventario promedio actual de los almacenes corresponda a la frecuencia de pedido establecida en la agenda respectiva, y que la capacidad actual de apoyo logístico a los almacenes en CEDI es de 4,3 días para cada almacén, se puede concluir que el mínimo inventario que puede manejar cada dependencia es de aproximadamente 1,7 días como se muestra en la siguiente tabla:

Nivel Mínimo de Inventario almacén

- ***Inventario Almacén Actual – Máxima Capacidad de apoyo CEDI Bucaramanga***

DEPENDENCIA	INVENTARIO ALMACÉN ACTUAL [días]	MÁXIMA CAPACIDAD DE APOYO CEDI BUC/MANGA [días]	NIVEL MÍNIMO DE INVENTARIO ALMACÉN [días]	ÓRDENES MÁXIMO /SEMANA
Éxito Bucaramanga	6	4,3	1,7	4
Éxito Cabecera	6	4,3	1,7	4
Éxito Cañaveral	6	4,3	1,7	4
Éxito Centro	6	4,3	1,7	4
Éxito Oriental	6	4,3	1,7	4
Total Bucaramanga	6	4,3	1,7	4

De acuerdo a lo anterior la si se quiere aprovechar toda la capacidad del CEDI Bucaramanga el número máximo de órdenes es:

$$\text{Número Máximo de Órdenes} = \frac{\text{Número de Días de la semana}}{\text{Nivel Mínimo de Inventario almacén}}$$

$$\frac{7 \text{ días /Semana}}{1,7 \text{ días/Orden}} = 4,11 \approx 4 \text{ Órdenes/Semana}$$

Partiendo del nivel mínimo de inventario que puedo tener en los almacenes aprovechando al 100% el recurso actual del CEDI Bucaramanga, y del número máximo de órdenes que pueden efectuar los almacenes al CEDI, los nuevos parámetros para el reabastecimiento de las dependencias de Bucaramanga son:

Frecuencia de Pedido:

Partiendo del hecho que el número máximo de órdenes por semana de acuerdo a la capacidad del CEDI Bucaramanga son 4, se propone que los almacenes efectúen tres pedidos a la semana o listas de resurtido, con el fin de dar rápida respuesta a las necesidades de los almacenes y disminuir considerablemente los volúmenes de inventario teóricos:

$$\text{Frecuencia de pedido} = \frac{\text{Días de la semana}}{\text{Órdenes por semana}}$$

$$\text{Frecuencia de pedido} = \frac{7 \text{ días/semana}}{3 \text{ órdenes/semana}} = 2,33 \approx 2 \text{ días/orden}$$

Inventario Máximo:

De acuerdo con las fórmulas definidas en la gestión de stocks, se procede a calcular el nuevo inventario máximo de los almacenes de Bucaramanga:

$$\text{Inventario Máximo} = \text{Frecuencia de Pedido} - \text{Stock de Seguridad}$$

Inventario Máximo = 2,3 días/orden - 0 días/orden

Inventario Máximo = 2,3 días/orden

Nota: Se propone que el stock de seguridad para los almacenes de Bucaramanga sea cero, debido a tres aspectos: 1) El centro de distribución de la ciudad se encuentra a muy cerca de las dependencias del área metropolitana, 2) Tiene en el proceso de nivelación de inventarios, una forma correctiva para cualquier novedad y 3) Sigue enviando mercancía diariamente por flujo logístico de crossdocking a los proveedores que despacha con frecuencias superiores a tres pedidos por semana, lo cual hace viable un despacho por contingencia.

Punto de Reorden:

Debido a la cercanía entre el centro de distribución y los almacenes de Bucaramanga, y a los tiempo estimados de operación para el alistamiento de pedidos, se plantea un tiempo de entrega de 1día para el despacho de la mercancía demandada en las listas de resurtido, sin embargo, en caso de una contingencia los tiempos de entrega pueden reducirse significativamente.

Punto de Reorden = Tiempo de Entrega + Stock de Seguridad

Punto de Reorden = 1 día/orden - 0 días/orden

Punto de Reorden = 1 día/orden

Anexo No 15: Proveedores de los Almacenes de Bucaramanga

1. Total proveedores de los almacenes de Bucaramanga

Los siguientes son los proveedores de los almacenes Éxito de Bucaramanga y su área metropolitana en todas las GEN. En orden de acuerdo a la cantidad de unidades que tienen en inventario permanentemente.

GEN	Proveedor
TEXTIL	1 + FABRICA DE CALCETINES CRYSTA
	2 VESTIMUNDO S.A VESA
	3 DISTRIBUIDORA DE TEXTILES Y CO
	4 MANUFACTURAS ELIOT S.A.
	5 LEONISA S.A.
	6 LOCERIA COLOMBIANA S.A.
	7 C.I. HERMECO S.A.
	8 C.I. DISTRIHOGAR S.A.
	9 TEXTILES SWANTEX S.A.
	10 INVERSIONES TALON S.A.
	11 C.I.FORMAS INTIMAS S.A.
	12 INDUSTRIAS CANNON
	13 INDUSTRIAS METALURGICAS UNIDAS
	14 PROMOTORA DE COMERCIO SOCIAL
	15 RITCHI S.A
	16 LEMUR 700 S.A.
	17 CRISTAR S.A.S
	18 TEXTILES KONKORD S. A.
	19 INDUSTRIAS VANYPLAS S.A.
	20 INDUSTRIAS FATELARES S.A.S
	21 LAURA S.A.
	22 INDUSTRIAS METALURGICAS UNIDAS
	23 ACEVEDO BLAIR Y CIA LTDA
	24 INDUSTRIAS ESTRA S.A.
	25 C.I. DIVERSIFICADORA COMERCIAL
	26 CONFECCIONES TOVAL S.A.

27	MANOTEX LIMITADA
28	C.I IBLU S.A.
29	SHER S.A.
30	CONTINENTE S.A.
31	PLASTICOS RIMAX LIMITADA RIMAX
32	TEJIDOS Y CONFECCIONES PETIT L
33	ILKO ARCOASEO S.A.S
34	PANAMAR NESSIM HNOS LTDA.
35	INDUSTRIAS PRINTEX S.A.
36	MULTIPROYECTOS INDUSTRIAL LIMI
37	FUTUCAL S A
38	LOVABLE DE COLOMBIA
39	DAMECOS S.A.
40	INCAMETAL S.A.S
41	CALCETINES EXPRESS S.A.
42	FANTASY TRADING S.A.
43	PIJAMAS Y DISENOS S.A
44	NOVEDADES PLASTICAS LTDA.
45	FABRICA DE BRASSIERES HABY S.A
46	BALALAIKA LTDA.
47	TEXTILES VELANEX S A
48	NALSANI S.A.
49	COMPANIA COLOMBIANA DE ESMALTE
50	SAAFARTEX S.A.
51	HUNTER DOUGLAS DE COLOMBIA S.A
52	PLASTIHOOGAR S.A. EN REESTRUCTU
53	BELLEZA EXPRESS S.A.
54	INDUSTRIAS LELY Y CIA LTDA.
55	UNIMAX S.A.
56	INDUSTRIAS S.T. EVEN S.A.
57	C.I.MAQUILA INTERNACIONAL DE C
58	LANDERS CIA. S.A.
59	CASA DEL FUEGO S.A.S
60	MORA RESTREPO MARTA ELENA
61	REPRESENTACIONES POLIMES S.A.S

62	GALLY LTDA. C.I.
63	EMPRESA COLOMBIANA DE CORTINAS
64	SANFORD COLOMBIA S.A
65	FAVESTRELLA S.A
66	MEGABRANDS COLOMBIA S.A.
67	CHOPERENA PINEDA GERMAN ALBERT
68	LAZOS EXPRESS S.A.
69	CONFECCIONES INTIMAS LTDA CONI
70	DISTRIBUIDORA DORIS S.A.
71	LUXURY LTDA
72	ETERNA S.A.
73	MALUMA S.A.S
74	PLASTICOS SR S.A.S
75	COMERCIALIZADORA DE VINILOS DE
76	PRIMORDIAL S.A.
77	PINTOS S.A.
78	DISTRIBUIDORA DALSAN S.A
79	ACMA LTDA
80	TRAMONTINA DE COLOMBIA E.U.
81	RASCHELTEX INTERNATIONAL S.A.
82	CUELGATODO LTDA.
83	KAPOK S.A.S
84	PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA
85	SHORTS OF THE AMERICAS S.A. DE
86	COMERCIALIZADORA MEDELLIN LTDA
87	C.I. LABORATORIO DE IDEAS S.A.
88	VIVETEX LTDA.
89	INDUSTRIAS CHICCO LTDA.
90	C.I.CORSETERIA COLOMBIANA LTDA
91	COLTEJER S.A
92	TOALLAS DE CAZUCA-TOCAZ LTDA.
93	LABORATORIOS CERO S.A.
94	INDUSTRIAS PLESCO S.A.EMPRESA
95	STILOTEX S.A.S
96	FIGURAS INFORMALES S.A.S FIGU

97	MASTER PRODUCTS LTDA
98	MAGIA E.U.
99	INVERHAY S.A.
100	TECNIALAMBRE S.A.
101	COLOMBIANA DE NO TEJIDOS Y ACO
102	3M COLOMBIA S.A.
103	VIDRIERA DE CALDAS S.A.CAB
104	IVAN Y JAIRO LOPEZ S.A.S
105	RIBTEX LTDA.
106	+ ARTEIDEAS S.A.S
107	GRUPO INDUSTRIAL MONACO LTDA.
108	CINTURONES ONE LTDA
109	PRODUCTOS INFANTILES S.A.S
110	TEXTILES FABRICATO TEJICONDOR
111	GOMEZ LOTERO Y CIA. LTDA.
112	HOGAR MODA S.A
113	ARANGO MESA JAIRO DE JESUS
114	TEXDECOR TEXTILES DECORATIVOS
115	INDUSTRIAS HACEB S.A.
116	* IDEAS VITALES S.A.
117	C.I. VYN INTERNACIONAL S.A.
118	CREACIONES PUNTO MARINO LTDA
119	C.I. SPATARO NAPOLI S.A
120	TEJIDOS PERLA LTDA.
121	MANTEROL COLOMBIA LTDA.
122	BUSINESS PEOPLE UNLIMITED Y CI
123	DA RIN LTDA
124	GROUPE SEB COLOMBIA S.A.
125	ARTE LUZ COMERCIALIZADORA E
126	EUROCORSETT S.A.S
127	* VESTIMUNDO S.A.
128	STARWEAR INTERNATIONAL S.A.
129	MARRES S.A.
130	FILMTEX S.A.S
131	DIMARK DE COLOMBIA S.A.

132	CORDEHILOS
133	POWERSEG LIMITADA
134	TABLEMAC S.A
135	ZIMMER S.A.
136	ARANGO MAYA VERONICA
137	+ CASALINDA ACCESORIOS S.A.S
138	CI. VIVALDI S.A.
139	BIG TRADING S.A.
140	RASCHELTEX LTDA
141	NAKOV LTDA
142	CREACIONES ZAFHIR?S LTDA
143	FIDUCAFE PATRIMONIO AUTONOMO F
144	TEJIDOS DUOLAN LTDA.
145	+ RAYOVAC VARTA S.A.
146	C.I. CREYTEX S.A.
147	JIANGSU SAINT TECHOWEAR CO. LT
148	* APPLICA DE COLOMBIA LTDA.
149	FORMFIT DE COLOMBIA S.A.
150	CVSA CARNES, POLLO Y PESCADO
151	PRODUCTOS Y MATERIALES DE CONF
152	* INMOBILIARIA MEZONA S.A. EN
153	+ COMUSA S.A.
154	STANTON Y CIA S.A.
155	ZHEJIANG KINGTEX TRADING CO. L
156	QINGDAO S Y G APPAREL LTD.
157	C.I. ELLIPSE S.A.
158	MODINCO S.A.
159	MAELO LTDA. CONFECCIONES
160	C.I. UNICO INTERIOR LTDA.
161	C.I. ANTONELLA S.A.
162	FIBERTEX CORPORATION
163	INDUSTRIAS SPRING S.A.
164	INDUSTRIAS MARATHON LTDA
165	TEJIDOS MEDIAS Y CALCETINES S
166	INDUSTRIAS C.K. LTDA

	167	RONDA S.A
	168	INDUSTRIAS FANNY MIGUEL Y ENRI
	169	ALPHA SHOES S.A
	170	ESPUMAS MEDELLIN S.A.
	171	FABRICA DE MEDIAS CALICHE LTDA

GEN	Proveedor	
FRESCOS	1	ALMACENES EXITO S.A
	2	ALIMENTOS FRIKO S.A.S
	3	EMPANADAS Y PRECOCIDOS DE COLO
	4	PIMPOLLO.S.A.S
	5	YOLANDA PRADA DE CASTELLANOS
	6	POLLOS EL BUCANERO S.A
	7	COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL
	8	AVISIN S.A.S
	9	HUEVOS ORO S.A.S
	10	COMPANIA COMERCIAL E INDUSTRIA
	11	GASEOSAS HIPINTO S.A.S
	12	ALMACENES EXITO S.A.
	13	INDUSTRIA REGIONAL
	14	VITAMAR S.A.
	15	HORTIFRESCO VILLA LEOVI S.A.
	16	INSUALIMENTOS S.A.S
	17	+ LEVAPAN S.A.
	18	TELLEZ SOLER MARIA DEL PILAR
	19	GRANDAS CASTANEDA CIRO ALONSO
	20	FLOREZ CHACON REINALDO
	21	SANTA ANITA NAPOLES S.A.
	22	COMERCIAL VIENTO SUR LTDA
	23	JUAN D. HOYOS DISTRIBUCIONES E
	24	ANCLA Y VIENTO S.A
	25	LA CORUNA INC.
	26	DALIAN SURINSE FOODSTUFFS CO
	27	AGROFRUT S.A

28	GARCIA DIAZ NERY
29	MULTIPAN DE COLOMBIA S.A.
30	DISCOLACTEOS S.A.
31	CONGELADOS AGRICOLAS S.A. CONG
32	CALSA DE COLOMBIA S.A.
33	TEAM FOODS COLOMBIA S.A
34	PISCICOLA LA ARENOSA S.A.S
35	XIRON INTERNATIONAL CO, LTDA
36	* MARTINEZ BELTRAN CESAR
37	CENTURION FOODS S.A.S.
38	GRUPO COMERCIAL TOLIMENSE S.A.
39	FRUTA SECA DEL VERONA S.A.S
40	COTES RAMIREZ RAUL ALBERTO
41	ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS
42	MORENOS LTDA.
43	NESTLE DE COLOMBIA S.A.
44	SALSAMENTARIA VILASECA LTDA
45	NU?EZ LOPEZ GUSTAVO ADOLFO
46	REPOSTERIA SUSI LIMITADA
47	FRESTOLU LTDA
48	LOPEZ ALVARADO ROMAN ENRIQUE
49	AVICOLA TRIPLE A S.A.S.
50	VILLARRUEL BLANCO ALONSO
51	ALIMENTOS CARNICOS S.A.S
52	AVICOLA EL MADRONO S.A.
53	DELIPAVO LTDA.
54	INDUSTRIA DE ALIMENTOS ZENU S.
55	INDUSTRIAS ALIMENTICIAS PERMAN
56	COMESTIBLES ALFA LTDA.
57	INDUSTRIA MOLINERA DE CALDAS S
58	HIEP THANH SEAFOOD JOINSTOCK C
59	GOLDEN FISH CO. LIMITED
60	INDUSTRIA NACIONAL DE GASEOSA
61	GRIFFITH COLOMBIA S.A
62	PENA RESTREPO DORIS AMPARO

63	AVIDESA MAC POLLO S.A.
64	GHER ASOCIADOS LTDA.
65	C.I. BOROJO DE COLOMBIA S.A.
66	CULTIVOS YADRAN S.A.
67	PROCESADORA DE CARNES DE SANTA
68	C. I. CASA IBANEZ S.A.
69	DONA LECHE ALIMENTOS LTDA.
70	FRUEXCOL LTDA
71	C.I. PROFENIX LTDA.
72	RIASCOS RODRIGUEZ REIVER
73	KOYOMAD S.A.
74	FABRICA DE QUESOS ITALIANOS DE
75	CROC LTDA
76	RESTREPO GRAU MAURICIO AGUSTIN
77	AGROBEL LTDA.
78	PRONACA COLOMBIA S.A.
79	SALSAMENTARIA SANTANDER LTDA.
80	INDUSTRIA DE ALIMENTOS NARDI S
81	EL CHEF PLATOS LISTOS LTDA.
82	PRODUCTOS INGRID LTDA
83	SOC. DE INVERSIONES REBOLLEDO
84	PRODUCTOS PECOLINA LTDA
85	COMESTIBLES DAN S.A.
86	+ BIMBO DE COLOMBIA S.A
87	PITALOMA LTDA
88	LONDONO DOMINGUEZ MARIA PATRIC
89	LEGUIZAMO BARRETO SOFIA
90	ASESORIAS INNOVACIONES Y SOLU
91	DIAZ GONZALEZ LUZ MARINA
92	FRESKALECHE S.A.
93	PEREA FABIO
94	ASOCIACION DE PRODUCTORES ECOL
95	INDUSTRIAL DE FRUTAS LTDA INDU
96	LACTO LIFE E.U.
97	DISTRIBUIDORA AVICOLA S.ADISTR

98	COLOMBIANA DE QUESOS Y CIA S.A
99	FRIGORIFICOS GANADEROS DE COLO
100	COMERCIAL NUTRESA S.A.S
101	INDUSTRIAL TAYLOR LTDA.
102	COOPERATIVA DE PRODUCTOS LACTE
103	BAVARIA S.A
104	DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL G
105	BUFABELLA S.A.
106	ARIZA ARIZA LUCHO HERNANDO
107	* MASAPAN S.A
108	ELPOZO ALIMENTACION S.A.
109	ALICO S.A
110	DEFRESCURA LTDA
111	ADIVOS LTDA
112	MAKAND LTDA.
113	HWP LTDA.
114	TRUJILLO SUAREZ JAVIER DE JESU
115	TECNAS S.A.
116	LLOREDA DISTRIBUCIONES S.A
117	VARGAS PIEDRAHITA TULIO
118	SETAS COLOMBIANAS S.A. SETAS S
119	LACTEOS CAMPO REAL S.A.S
120	SAN FERNANDO S.A.
121	BURBANO DE TORRONTGUI CARMEN
122	QUIRCH FOODS COMPANY
123	GRUPO PSB LTDA
124	SANTA TERESA S.A.S
125	ECHEVERRI RAMIREZ DIEGO FERNAN
126	COMESTIBLES R & M LTDA
127	C.I. ALIMENTOS ULA S GOURMET L
128	P.C.A PROD. Y COMERC. DE ALIME
129	ECO MERCAR LIMITADA
130	LACTEOS PRIMAVERA DE VALLEDUPA
131	DUQUE RAMIREZ JOSE ARGEMIRO
132	ACEVEDO GARZON GABRIEL

133	LUIS CESAR SANDOVAL A.
134	DIMATE ROZO AURORA
135	CARDENAS PUERTO FANNY ESPERANZ
136	ROJAS DE ACEVEDO ANA
137	VASQUEZ ARISTIZABAL NATALIA
138	HOYOS ABAD OLGA CRISTINA
139	CONGELADOS SUZY
140	ESPITIA ELJACH LUZ ELENA
141	PAREDES RANGEL AURA VICTORIA
142	VARGAS COLMENARES MARIA CONSUE
143	PARRA LONDONO CARLOS MANUEL
144	KEMENES AULESTIA WILLIAN
145	CARDOZO ACEVEDO JOSE ANTONIO
146	RIA?O RIVERA SAUL ALBERTO
147	&DELICE SAC
148	DISTRIBUTION CASINO FRANCE
149	FRIESLAND FOODS CHEESE
150	ECHAPPE FRANCK IGNACE MARIE
151	BON PATE LTDA
152	DISTRIBUIDORA DE PESCADOS Y MA
153	PROCESADORA AVICOLA DEL RISARA
154	+ IMPORTACIONES EL TREBOL S.A.
155	INDUSTRIAL DE ALIMENTOS INDAL
156	SPROUT E.U.
157	COMERCIALIZADORA THE FARM S.A.
158	CASA BLANCA S.A
159	BOCADILLOS EL CARIBE S.A.
160	CONGELADOS DE COLOMBIA CONGECO
161	FRIGORIFICO VIJAGUAL S.A
162	DISTRIBUCIONES EXCLUSIVAS Y CI
163	CARNES BARILOCHE E.U.
164	DISCOLANTA BUCARAMANGA LTDA
165	C.I MAMBO S.A.S
166	PROCONSER S.A
167	ANTIOQUENA DE PORCINOS LTDA

168	INDUCOAL LTDA
169	EUROSEMILLAS S.A.
170	INTERNACIONAL I E DISTRIBUID
171	DON MAIZ S.A.
172	SABORES DE ESPANA LTDA.
173	C.I. GARDEN HERBS S.A.
174	ZUMOEXPRESS LTDA.
175	ARTEPAN LTDA
176	EL ENANO DE LA UNION LTDA.
177	BARILKO LIMITADA
178	INVERSIONES PIE DE MONTE S.A.
179	CVSA CARNES, POLLO Y PESCADO
180	NATAS DE SANTA FE LTDA.
181	DERIVADOS LACTEOS CAMPANELLA L
182	INDES INDUSTRIAL DE DESECHABLE
183	FRIGORIFICO LA PARISIENNE S.A.
184	EMBOTELLADORA DE SANTANDER S.A
185	GRAN CADENA DE ALMACENES COLOM
186	EL ZARZAL S.A
187	ALIMENTOS COPELIA LTDA
188	PRODUCTOS ALIMENTICIOS PEPITA
189	+ PROCESADORA DE ARROZ S.A.
190	LA MASSAIA GOURMET LTDA.
191	DISTRILEVAS S.A
192	EL CASTILLO DE DAMY LTDA.
193	HUERTA EXPRESS LTDA
194	EXPOMEAT LTDA
195	COREXA S.A.
196	VERDE EXTREMO LTDA.
197	INTER ORIENTE LTDA
198	ZAR CARNICOS S.A.S
199	ALIMENTOS GICA S.A.S
200	PRODUCTOS RIMAR LTDA.
201	PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE LA F
202	GUERRERO JAIMES OSCAR YESID

	203	+ LA EMPANADERIA LTDA
	204	AREPAS DONA PAISA DE COLOMBIA
	205	BLANCO NUNEZ JAIME

GEN	Proveedor	
GRAN CONSUMO	1	COMERCIAL NUTRESA S.A.S
	2	COLGATE PALMOLIVE COMPANIA.
	3	UNILEVER ANDINA COLOMBIA LTDA.
	4	COLOMBINA S.A.
	5	ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS
	6	PROCTER GAMBLE COLOMBIA LTDA
	7	NESTLE DE COLOMBIA S.A.
	8	DISTRIBUTION CASINO FRANCE
	9	PRODUCTOS FAMILIA-SANCELA S.A
	10	JOHNSON JOHNSON DE COLOMBIA
	11	BRINSA S.A.
	12	GASEOSAS HIPINTO S.A.S
	13	TECNOQUIMICAS SA
	14	QUALA S.A.
	15	ALMACENES EXITO S.A
	16	BAVARIA S.A
	17	ATUNES Y ENLATADOS DEL CARIBE
	18	BELLEZA EXPRESS S.A.
	19	INDUSTRIA NACIONAL DE GASEOSA
	20	TECNOLOGIAS ALIMENTICIAS S.A.
	21	COMERCIALIZADORA NACIONAL SAS
	22	PREPARACIONES DE BELLEZA S.APR
	23	MAYAGUEZ S.A.
	24	INDUSTRIA DE ALIMENTOS ZENU S.
	25	RECKITT BENCKISER COLOMBIA S.
	26	ALIMENTOS POLAR COLOMBIA S.A.S
	27	GRUPO ALIMENTARIO DEL ATLANTIC
	28	MULTIDIMENSIONALES S.A
	29	FRUGAL S. A.

30	FRESKALECHE S.A.
31	GAVASSA Y CIA LTDA
32	COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL S
33	+ LEVAPAN S.A.
34	JOHN RESTREPO A. Y CIA. S.A.
35	+ BIMBO DE COLOMBIA S.A
36	LOREAL COLOMBIA S.A.
37	HARINERA DEL VALLE S.A.
38	AGROINDUSTRIAL MOLINO SONORA
39	HENKEL COLOMBIANA S.A.S
40	FABRICA DE BOLSAS DE PAPEL UNI
41	CADBURY ADAMS COLOMBIA S.A.
42	BEISBOL DE COLOMBIA S.A.S
43	J.G.B. S.A.
44	S.C.JOHNSON SON COLOMBIANA S
45	INDUSTRIAS ALIMENTICIAS MACED
46	MARCHEN S.A.
47	LABORATORIOS SUDAMERICANOS LTD
48	LABORATORIOS DE COSMETICOS VOG
49	DISCOLACTEOS S.A.
50	CASA LUKER S.A.
51	FABRICA DE ESPECIAS Y PRODUCTO
52	TEAM FOODS COLOMBIA S.A
53	BEIERSDORF S.A.
54	FAMA S.A.
55	GLOS TRADING USA CORP
56	CHOCOLATES GAROTO S.A
57	LABORATORIOS RECAMIER LTDA
58	GLAXO SMITHKLINE COLOMBIA S.A.
59	ALIMENTOS CARNICOS S.A.S
60	VELASCO ALVAREZ JOSE IGNACIO/I
61	CONGRUPO S.A.
62	PRODUCTOS QUIMICOS PANAMERICAN
63	NIDERA S.A.
64	KELLOGGS DE COLOMBIA S.A.

65	PARMALAT COLOMBIA LTDA
66	COLOMBOESPANOLA DE CONSERVAS L
67	ACEITERA MARTINEZ S.A.
68	LABORATORIOS COFARMA S.A
69	DETERGENTES LTDA.
70	PRODUCTOS ALIMENTICIOS BARY S.
71	&ACEITERA MARTINEZ S.A.
72	WYETH CONSUMER HEALTHCARE LTDA
73	JAIBEL LTDA.
74	ETERNA S.A.
75	SCHERING PLOUGH
76	+ &ALGARRA S.A.
77	AZUL K S.A.
78	ASCENDER S.A.
79	CORPORACION UNIVERSITARIA ADVE
80	FABRICA DE CHOCOLATES ANDINO L
81	LABORATORIOS HIGIETEX S.A
82	INDUSTRIAS BISONTE S.A
83	MOLINO FLOR HUILA S.A.
84	RUIZ CASTELLANOS JULIO CESAR
85	ACEITERA GENERAL DEHEZA S.A.
86	MASTERFOODS COLOMBIA LTDA.
87	BOZZOLLO HNOS
88	PLASTIAROMAS S.A.
89	LAFRANCOL S.A.
90	ALGABO S.A
91	ALMACENES EXITO S.A.
92	C.I. ASEO INTEGRAL S.A
93	PERSONAL CARE PRODUCTS INC.
94	ALIMENTOS TONING S.A
95	3M COLOMBIA S.A.
96	DANONE ALQUERIA S.A.
97	FERRERO DEL ECUADOR S.A.
98	ACEITES DEL SUR S.A
99	PRODUSA S.A.

100	LUCERNE FOODS, INC
101	DISTRIBUIDORA DE VINOS Y LICOR
102	PROMOTORA DE COMERCIO SOCIAL
103	NESTLE PURINA PET CARE COLOMBI
104	AJOVER S.A
105	C. I LA PANELITA S.A.
106	EVEREADY DE COLOMBIA S.A.
107	COMESTIBLES DAN S.A.
108	S.M JALEEL & CO.LTD.
109	CONSERVA ISABEL ECUATORIANA S.
110	DIAGEO COLOMBIA S.A.
111	LATIN PRODUCTS LTDA.
112	MEALS DE COLOMBIA S.A.S
113	LLOREDA DISTRIBUCIONES S.A
114	MANITOBA LTDA
115	FABRICA DE GRASAS Y PRODUCTOS
116	ADEL CORP
117	INGENIO DEL CAUCA S.A.
118	PRODUCTOS BASE COOK S.A.
119	AREPAS DONA PAISA DE COLOMBIA
120	+ DIANA CORPORACION S.A. DICO
121	MANUELITA S. A.
122	PRODUCTOS VITAGRANO S.A.
123	ANTARDICO S.A.
124	AGROFRUT S.A
125	BLUE CROSS LABORATORIES INC
126	AUSTRAL GROUP S.A.
127	DISTRILACTEOS DEL VALLE S.A.
128	MASCOLANDIA LTDA
129	PLASDECOL S.A
130	INDUSTRIA DE GALLETAS GRECO S.
131	CONSORCIO ANTIOQUENO DEL ORIEN
132	INDUSTRIAS DEL MAIZ S.A
133	FABRICA Y COMERCIALIZADORA LA
134	TROFORMAS S.A.

135	COSMETICOS JOHNVERY S.A.
136	* DISTRIBUIDORA DE CONFITES S.
137	PRODUCTOS NATURALES DE LA SABA
138	MOLINOS BARRANQUILLITA S.A
139	OPTIONS S.A.
140	PRODUCTOS QIKELY S.A.S
141	FIAMME S.A.
142	GOURMETTI BRANDS
143	HADA S.A.
144	TOSTADITOS SUSANITA S.A.
145	SAVON IND. COM DE IMP. EXP. LT
146	POPULARES LTDA
147	INDUSTRIAS LA VICTORIA S.A.
148	EMPRESA PRODUCTORA DE CEREALES
149	P.C.A PROD. Y COMERC. DE ALIME
150	PLASTICOS VANDUX DE COLOMBIA S
151	INDUSTRIAS LA CORUNA LTDA.
152	INVERSIONES ARROZ CARIBE S.A
153	BAYER.S.A
154	DESCAFEINADORA COLOMBIANA S.A.
155	LA RIVIERA S.A.S
156	ALUMINIO NACIONAL S.A
157	GIRONES S.A.
158	FRIGORIFICOS DE LA COSTA
159	PRIMO SCHINCARIOL.
160	DISTRIBUIDORA GALVIS CASTILLO
161	MOLINOS ROA S.A.
162	DRYPERS ANDINA S.A.
163	XUMBA CONSULTORIA E MARKETING,
164	ALIMENTOS ESPECIALIZADOS "ALES
165	CONSERVERA PENTZKE S.A.
166	C Y P DEL R S.A.
167	+ IMPORTACIONES EL TREBOL S.A.
168	C.A. KIRSCHNER-WEINKELLEREI
169	LABORATORIOS LISTER S.A

170	PAPELES NACIONALES S.A.
171	CONGELADOS AGRICOLAS S.A. CONG
172	FAVESTRELLA S.A
173	GENOMA LAB COLOMBIA
174	INDUSTRIAS FREGONA LTDA.
175	ALVAREZ BECERRA MARGEN ESTRELL
176	R + V PRODUCTORA DE JABONES S.
177	ZOGARPLAST LTDA.
178	INMARAL LTDA.
179	ILKO ARCOASEO S.A.S
180	SIGNA GRAIN LTDA
181	MOLINOS DEL ATLANTICO S.A
182	INTERNATIONAL TRADING COMPANY
183	NITTA S.A
184	COMESTIBLES ALFA LTDA.
185	PRODUCTOS YUPI S.A.
186	COMESTIBLES ALDOR S.A
187	LATEXPORT S.A.
188	PASTERIZADORA LA MEJOR S.A.
189	INDUSTRIAS ALIMENTICIAS PERMAN
190	JASMINE COMERCIO DE PRODUCTOS
191	ANHEUSER-BUSCH INTERNATIONAL,
192	CONDIMAR S.A.
193	GENERAL MILLS MARKETING. INC.
194	CERESCOS LTDA.
195	COMESTIBLES ITALO S.A.
196	DISTRIBUIDORA AVICOLA S.ADISTR
197	COLOMBIANA DE QUESOS Y CIA S.A
198	RIOPAILA CASTILLA S.A.
199	DISPROVEN LTDA
200	PROLINCO S.APROCESAD DE LECHES
201	* MARTINEZ BELTRAN CESAR
202	BARILLA G E R FRATELLI S.P.A.
203	PEDRAZA SUAREZ LUIS EDUARDO
204	INDUSTRIAS BITOR LTDA.

205	DICERMEX SA
206	CASA BLANCA S.A
207	INDULATEX S.A.EN REESTRUCTURAC
208	COMERCIALIZADORA ALDUS LTDA
209	PROCESADORA DE CEREALES S.A PR
210	HARINERA PARDO S.A.
211	PRODUCTOS ALIMENTICIOS BELLINI
212	PRIMO SCHINCARIOL.
213	SUPER DE ALIMENTOS S.A.
214	BOEHRINGER INGELHEIM S A
215	QUICK AND TASTY DE COLOMBIA S.
216	PANAPESCA FISHING INC.
217	PRODUCTORA DE ALIMENTOS ALINA
218	ISMAEL GUTIERREZ ORTIZ
219	PRODUCTORA DE PLAGUICIDAS S.A
220	PRODUTTIVO S.A.S
221	COOPERATIVA DE PRODUCTOS AGROP
222	PABLO A TRILLOS SUC.PANAD.TRIL
223	CIA. G/AL DE ALIMENTOS Y CONSE
224	PROCESADORA DE LECHES S.A.
225	COMUMAP
226	DUQUESA S A
227	YEMAIL Y DAPHNE S.A.
228	DON MAIZ S.A.
229	E.QUATRO S.A.S
230	GRUPO BAO S.A.
231	ALIMENTOS FRIKO S.A.S
232	SANTA TERESA S.A.S
233	MORALES ANGULO EDUARDO
234	GUSTAR S.A.
235	PRODUCTOS ALIMENTICIOS KONFYT
236	WILCOS S.A.S.
237	LABORATORIOS PROCAPS S.A.
238	TRAPEROS EL MEJOR LTDA
239	AMERICANA DE BEBIDAS S.A.

240	JUMEX COLOMBIA S.A.S
241	PROCAFECOL S.A.
242	FLOREZ ARENAS CAMILO AUGUSTO
243	BODEGA FAMILIA ZUCCARDI
244	PASTIFICIO ANTONIO PALLANTE
245	GRANDAS CASTANEDA CIRO ALONSO
246	COMERCIALIZADORA BOGOTANA LTDA
247	+ PROCESADORA DE ARROZ S.A.
248	ALIMENTOS INTEGRALES VIVA MEJO
249	PLACECOL S.A.
250	CONSERVAS CALIFORNIA S.A.
251	PRODUCTOS ALIMENTICIOS ARCO IR
252	ABBOT LABORATORIES DE COLOMBIA
253	SOLLA S.A.
254	DISTRIBUCIONES BELLA LUZ LTDA
255	ESPONJILLA TODO USO LTDA.
256	INDUSTRIAS METALICAS WORLD SA
257	INDUSTRIA JABONERA LA JIRAFAS
258	MORENOS LTDA.
259	ALIMENTOS DON MAGOLO S.A.
260	GRIFFITH COLOMBIA S.A
261	INDUSTRIAS ARGOS
262	PRECOCIDOS DEL ORIENTE
263	MANTILLA DE BERNAL MARIA VICTO
264	CREACIONES ZAFHIR?S LTDA
265	C.I. GLOS TRADING S.A.S
266	ALIMENTOS COPELIA LTDA
267	CHOCOLATES VALOR S.A.
268	JORGE E. GALLARDO F. S.A.C.
269	FRUTAS FINAS DE COLOMBIA LTDA.
270	&SALAZAR ESTEBAN JULIO ROBERTO
271	HERPATY LTDA
272	SANOFI -AVENTIS DE COLOMBIA S.
273	GUSTOSO FOODS S.A.
274	MACROLAB ASOCIADOS LTDA

275	ACEITUNAS GUADALQUIVIR
276	ALICORP COLOMBIA S.A.
277	COLGALLETAS S.A.S
278	ALUMINIO REYNOLDS SANTO DOMING
279	KRINGS FRUCHTSAFT GMBH- REFRES
280	JAIMES PALOMINIO ALBERTO
281	PUNTO MERCA DISTRIBUCIONES S..
282	INDUSTRIA COLOMBIANA DE LACTEO
283	PROQUIDENT
284	COOPERATIVA COLANTA LTDA
285	QUESOS LA FLORIDA LTDA.
286	COMERCIALIZADORA TERRAZA VERAC
287	SUNSTAR AMERICA, INC
288	FONANDES S.A.S
289	RALUN EXPORT S.A.
290	INDUSTRIAS VANYPLAS S.A.
291	3 ARROYOS S.A
292	TORRE CAFE AGUILA ROJA Y CIA.S
293	COMERCIAL CHOCOLATES LACASA S.
294	CORP. NACIONAL PARA EL DESAR
295	SEAFMAN C.A
296	CAFEXCOOP S.A.
297	COMPANIA INDUSTRIAL DE PRODUCT
298	INDUSTRIA DE ALIMENTOS LA FRAG
299	MEGAMARKET LIMITADA
300	DAMASO TORRES ERICSON
301	TRI-MARINE INTERNATIONAL S.A
302	BEST CHOICE LTDA
303	EMPANADAS Y PRECOCIDOS DE COLO
304	INSTITUTO COLOMBO VENEZOLANO
305	COMPANIA VINICOLA NACIONAL LTD
306	CVSA CARNES, POLLO Y PESCADO
307	CECILIA PAYAN DE DOMINGUEZ E H
308	SALSAMENTARIA SANTANDER LTDA.
309	PLASTICOS FLEXIBLES S.A

310	DISTRIBUCIONES ORES LTDA.
311	MULTISERVICIOS DE INGENIERIA 1
312	RESTREPO PUERTA FRANCISCO RODR
313	COOPERATIVA DE PRODUCTOS LACTE
314	ARROCERA GELVEZ LTDA
315	SOCIEDAD ANONIMA DE RACIONALIZ
316	UN SOLO PROVEEDOR S.A.
317	C.I DONA PAULA SA.
318	GHANA DEVELOPMENT S.A.
319	PENINSULA Y CIA LTDA
320	INDUS.PASTEURIZADORA Y LECHERA
321	FABRICA DE CHOCOLATES TRIUNFO
322	MANUFACTURAS LIBIA & CIA S EN
323	FEDURO INTERNATIONAL S..A
324	FRUTALIA DE COLOMBIA LTDA.
325	BUNGE LATINAMERICA, LLC
326	CENTRAL QUIMICA LTDA.
327	LACTEOS CAMPO REAL S.A.S
328	PRODUCTOS SAVORY LTDA
329	COMERCIAL ALLAN S.A
330	PROTEX S.A
331	C.I. SALAZAR WINTER Y CIA S EN
332	MERCK S.A.
333	TEXQUIPLAS LTDA
334	INAVIGOR LTDA.
335	TACO Y NACHO MEX LIMITADA
336	DISTRIBUYENDO S.A
337	BODEGAS DEL RHIN LTDA.
338	BASE S.A.
339	MORA CEDENO JULIO CESAR
340	INDUSTRIAS CORY S.A.
341	FABRICA DE HIELO FESTIVAL
342	INDUSTRIAS FROTEX S.A.S
343	BIOPEC LTDA
344	BLANQUICETT DE LEON JAIME GERM

345	GRUPO SKIES COLOMBIA LTDA
346	ESTABLECIMIENTO JUANICO S.A.
347	MARPICO S.A.
348	LA PREFERIDA INTERNACIONAL INC
349	FABRICA DE QUESOS ITALIANOS DE
350	INDUSTRIAS FULLER PINTO S.A
351	PRODUCTOS LACTEOS EL RECREO
352	PROMIX COLOMBIA S.A
353	INDUSTRIAS DOS EN UNO LTDA
354	PRODUCTOS LA SORELA LTDA.
355	ANAYA DE BERMUDEZ MARIA DEL CA
356	CENTURION FOODS S.A.S.
357	PRECOCIDOS DO?A O E.U
358	ERNEST JULIO GALLO WINERY
359	REPRESENTACIONES AN KAL S.A.S
360	MEBO LTDA.
361	LABORATORIOS VIDA STEVIA LTDA
362	COMERCIALIZADORA VILLA ISABEL
363	JAWOOD SUPLPLIERS Y CIA LTDA
364	MERCADEO Y DISTRIBUCIONES PRAC
365	QUIMICA BASICA S.A.
366	CEPIMAX S.A.S
367	LISTA ALIMENTICIA S.A
368	+ PFIZER S. A.
369	TROPICAL CROP S.A
370	NIDALCA S.A.
371	KOPLA LTDA
372	ECOLAB TECHNOLOGIES S.A.S
373	MULTIVARIEDADES PR Y CIA LTDA
374	NOVARTIS DE COLOMBIA S.A
375	SELLOPACK S.A.S
376	PRODUCTORA TABACALERA DE COLOM
377	C.I. UNION DE BANANEROS DE URA
378	HARTUNG Y CIA. S.A.
379	+ AGROPIAVE LTDA.

380	C.I. INVERSIONES LIBANO S.A.S
381	YOLANDA PRADA DE CASTELLANOS
382	AMERITRADE INTERNACIONAL S..A
383	ROBLES MARTINEZ ROSIDIS ELENA
384	RODAS Y PUERTO S.A
385	VINAGRES FINOS LTDA.
386	COMPANIA COMERCIAL E INDUSTRIA
387	INDUSTRIA COLOMBIANA DE MEZCLA
388	VIAVENTISQUERO LTDA
389	BUITRAGO BUITRAGO CARLOS
390	MEAD JOHSON NUTRITION COLOMBIA
391	VINOS DE LA CORTE S.A.
392	GOMEZ VASQUEZ NELSON MAURICIO
393	PRODUCTOS ALIMENTICIOS DONA LU
394	SUPERTEX MEDICAL S.A.
395	PDC VINOS Y LICORES LTDA
396	DISTRIBUIDORA G D C S.A
397	ACHIRAS DEL HUILA LTDA
398	ROSMI LTDA
399	INDUSTRIA COLOMBIANA DE CARNE
400	CAMACHO ARANGO MARIA ELISA
401	PRODUCTOS DE ANTANO S.A.
402	LABORATORIOS CERO S.A.
403	EXPORTADORA SPAGLIO S.A.
404	MALUMA S.A.S
405	HIELO POLAR DE COLOMBIA S.A
406	AGROINDUSTRIAS DE LA AMAZONIA
407	FARMA DE COLOMBIA S.A.
408	COMI S.A.
409	PAPELERIA ANDINA LTDA
410	INGENIO PROVIDENCIA S.A.
411	ORITA ALIMENTOS ORGANICOS S.A.
412	DROMAYOR MEDELLIN S.A.S
413	BRITISH AMERICAN TOBACCO (SOUT
414	COSMETICA TERCER MILENIO S.A.

415	MARTINEZ CASTILLO MARIA GABRIE
416	WINTHROP PHARMACEUTICALS DE CO
417	BOCADILLOS FRUTIVELENOS Y CIA
418	CASSAB AHUN S.R.L
419	INNOVA QUALITY S.A.S
420	VILLY PRODUCTOS EXOTICOS LTDA.
421	PINZON IRAGORRI S.A.S
422	CAMPO SOL S.A.
423	CAN S.A.S
424	ARANGO JARAMILLO CARLOS MARIO
425	LA SPEZIA P I PRODUCTOS ITALIA
426	DESTISOL S.A.S
427	ALGA CRIN LTDA
428	PLASTICOS MONCLAT LTDA
429	ARIZA CEPEDA LUDY JOANA
430	LABORATORIOS MEDICK LTDA
431	D Y L DISTRIBUCIONES Y CIA LTD
432	TRIGUISAR DE COLOMBIA LTDA
433	JACOBSENS BAKERY LTD.
434	INTERMUNDIS COLOMBIA S.A.
435	AMERICAN FOOD SERVICES LTDA.
436	MULTI MARCAS MAPLE LTDA.
437	CIA NACIONAL DE CHOCOLATES S.A
438	CIA.PRODUCTORA DEL AREA ANDINA
439	LOPEZ SILVA DORA INES
440	COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE
441	ALIMENTOS NAPOLI S.A.
442	SHEN TA CHANG
443	NUTRIVE S EN C
444	R.C.H. COSMETICA S.A.
445	MOLINOS SANTA MARTA S.A.S
446	CASA DEL FUEGO S.A.S
447	LASER S.A
448	SKY S.A.
449	MASAROMA LTDA

450	PELAEZ ELKIN
451	EMPRESA DE COSMETICOS Y SERVIC
452	C. I. CASA IBANEZ S.A.
453	QINGDAO ZHONGDI FOOD CO LTD
454	VINA CASABLANCA S.A
455	EL CHEF PLATOS LISTOS LTDA.
456	C.I. AGRODEX S.A
457	TOSCAFE S.A.S
458	DALIJOHN LTDA.
459	VENTURA FOODS S.A.
460	C.I. DISTEANDINAS LTDA.
461	SALSAS SAKURAHANA S.A.
462	LAZO ANDINO S.A.S
463	PRONACA COLOMBIA S.A.
464	FORMACOL S.A.
465	CONDICOM ACOSTA Y CIA S. EN C.
466	EXPORLOOFAH S.A.S
467	DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA ROM
468	FABRICA DE GALLETAS LA AURORA
469	COMESTIBLES RICAFRUTA LTDA
470	DENT-SALUD LTDA
471	J. E. RUEDA COMPAIA LTDA.
472	FRUTERA DEL NORTE LTDA
473	MUGUET LTDA.
474	LABORATORIOS ECAR LTDA.
475	COMECIALIZADORA INTERNACIONAL
476	DISTRIBUIDORA DE PESCADOS Y MA
477	ADRO S.A. ADMINISTRACION DE RE
478	GRANADOS DE ORTEGON LUCIA (LUC
479	SIRAJ LTDA
480	CRISANTO SERRANO PINZON Y CIA
481	AVIKO B.V.
482	COMERCIALIZADORA DE HIELOS IGL
483	PRODUCTOS ALIMENTICIOS PEPITA
484	COSMETICOS DAYS NEW YORK LTDA

485	COLUFFA LTDA.
486	PRODUCTOS EL DORADO S.A.
487	CHOCOLATES KAREN Y CIA LTDA
488	HAPPY PET LIMITADA
489	PEPSI COLA COLOMBIA LTDA
490	BIO-STEVI A S.A.
491	VINA CARTA VIEJA S.A.
492	COFFE BOUTIQUE S.A.S
493	COMERCIALIZADORA LOVIBE LTDA.
494	THE INTERNATIONAL EXECUTIVE LT
495	PROTAL LTDA
496	PASTELPAN
497	DISTRIBUIDORA DE LICORES LIMIT
498	ALMOJABANAS MUNDIALES Y CIA.LT
499	BEBIDAS Y ALIMENTOS DE URABA
500	PROCONSER S.A
501	P.PAVLIDES S.A.
502	DULCES EMILITA LTDA
503	ANDINA CARGO LINES S.A
504	FOOD BEVERAGES GROUP S.A.S
505	CORPORACION PARA EL DESARR.DE
506	PROCESOS Y COMERCIALIZACION MI
507	G B LTDA.
508	LABORATORIOS ROSS D'ELEN LIMIT
509	C.I INDUSTRIAS SAN FELIPE S.A
510	CHOCOLATERIA BOYACENSE E.U.
511	INDUSTRIAS ESTRA S.A.
512	TELMO DIAZ Y CIA S.A
513	LES CHAIS BEUCAIROIS
514	ALIMENTIC E.U
515	LABORATORIOS BIOGEN DE COLOMBI
516	AMA LO NATURAL LTDA
517	DR.FRESH INC.
518	PRODUCTOS EL SOL LTDA.
519	JAIRO AVELLANEDA & CIA.LTDA

520	LABORATORIOS BUSSIE S.A.
521	* COSBELL S.A.
522	LABORATORIOS SMART S.A.
523	HARRYS S.A.S
524	IMPORTACIONES GRAN RESERVA S.A
525	PRODUCTOS ALIMENTICIOS LA CAJO
526	SABOFOOD S.A.S
527	VALENZUELA MAYORGA FLAVIO
528	CERVEJARIAS CINTRA INDUSTRIA E
529	LARINUR S.A.
530	CERVECERIA CUAUHEMOC MOCTEZU
531	+ DISTRIBUIDORAS UNIDAS S.A
532	PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE LA F
533	GLOBAL WINE SPIRITS LTDA
534	COMPANIA MANUFACTURERA DE PAN
535	CAJA DE COMPEACION FAMILIAR -
536	J.MARBES CARRILLO LTDA.
537	COMPANIA INDUSTRIAL DE CEREALE
538	LECHESAN
539	COLOMBIANA DE COMERCIO S.A.
540	GASEOSAS POSADA TOBON S A
541	DISTRIBUCIONES F Y F LTDA

GEN	Proveedor	
ENTRET/MNTO	1	+ + + BICO INTERNACIONAL S.A.
	2	SANFORD COLOMBIA S.A
	3	DIMENSIONAL GROUP LTDA.
	4	TECNACRIL
	5	COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL S
	6	SEMPERTEX DE COLOMBIA LTDA.
	7	EVEREADY DE COLOMBIA S.A.
	8	DESTISOL S.A.S
	9	ELECTRO VILLEGAS S.A.S
	10	DISTRIBUIDORA DORIS S.A.

11	MATTEL COLOMBIA S.A.
12	MORE PRODUCTS S.A.
13	+ RAYOVAC VARTA S.A.
14	PRECISION TRADING
15	TESA TAPE COLOMBIA LIMITADA
16	BIC COLOMBIA S.A.
17	PROMOTORA DE COMERCIO SOCIAL
18	PRACTICASA S.A.S
19	D VINNI S.A.
20	PHILIPS COLOMBIANA DE COMERCIA
21	CARDONA SALAZAR WILSON ALBERTO
22	LEGIS S.A.
23	PLASTICOS INTEGRALES S.A.
24	INDUGUIMM S.A.S
25	MYS JUGUETES S.A.S
26	TECNOQUIMICAS SA
27	MULTIVARIEDADES PR Y CIA LTDA
28	GROUPE SEB COLOMBIA S.A.
29	PAPELCARD S.A.
30	HAVELLS SYLVANIA COLOMBIA S.A.
31	S.C.JOHNSON SON COLOMBIANA S
32	MALUMA S.A.S
33	MULTIDIMENSIONALES S.A
34	OSTER DE COLOMBIA LTDA
35	CENTURY GLOBAL S.A.
36	BEDIGITAL S.A.
37	FERCON S.A.
38	EVERY DAYS COLOMBIA LTDA
39	KIDS Y ARTS COMPANY S.A.S
40	AMERITRADE INTERNACIONAL S..A
41	PRODUCTOS HAPPY LTDA
42	LANDERS CIA. S.A.
43	EPSON COLOMBIA LTDA
44	ALL DISTRIBUTIONS CORP
45	DISCOMER US. INC.

46	DYNA Y CIA. S.A.
47	LG ELECTRONICS COLOMBIA LIMITA
48	PELAEZ HERMANOS S.A.
49	UTEXAM LOGISTICS LIMITED
50	MARION S.A
51	SEI KOU S.A.
52	GHANA DEVELOPMENT S.A.
53	C.A. MEJIA Y CIA. S.A
54	SUPLIMOS LTDA.
55	COLCABUYA LTDA
56	DISTRIBUCIONES ANGELITO S.A.
57	PLASTIMODA LTDA
58	* APPLICA DE COLOMBIA LTDA.
59	SAMSUNG ELECTRONICS COLOMBIA S
60	HI MARK INTERNATIONAL CO., LTD
61	HENKEL COLOMBIANA S.A.S
62	PLASDECOL S.A
63	INDUSTRIAS KORES S.A.
64	PLASTIFIESTA S.A.
65	PROTEX S.A
66	HEWLETT PACKARD COLOMBIA LTDA.
67	SONY COLOMBIA S.A.
68	FOSTER HK LIMITED
69	INDUSTRIAS HACEB S.A.
70	STILOTEX S.A.S
71	IMPRESISTEM S.A.
72	PERPETUA S.A.S
73	BEST ELEGANT INTERNATIONAL LIM
74	INTCOMEX COLOMBIA LTDA.
75	DEL PINO LTDA
76	METALES Y AFINES MANTILLA VELE
77	CINTAS ANDINAS DE COLOMBIA S.
78	SOLIDDA GROUP S.A.
79	OXXE PETROLEUM CORPORATION S.
80	PIX DE COLOMBIA S.A.S

81	PLASTICOS ASOCIADOS LTDA.
82	CHERRY WOOD INTERNATIONAL CORP
83	FILMTEX S.A.S
84	CONTINENTE S.A.
85	PANASONIC DE COLOMBIA S.A.
86	FIGMENTO FILMS S.A.S
87	PLASTICOS RIMAX LIMITADA RIMAX
88	FOSTER INTERNATIONAL CORPORATI
89	TARJECOLSA S.A.
90	DIGITAL DEPOT DE COLOMBIA S.A.
91	SPORTIVA S.A.S
92	ELECTROLUX S.A
93	INDUPOR S.A.
94	LATEX DE COLOMBIA S.A.
95	CERRADURAS DE COLOMBIA CERRACO
96	GENERAL ELECTRIC INTERNATIONAL
97	ESCOBAR Y MARTINEZ S.A
98	DAMECOS S.A.
99	ITALIAN BEAUTY LTDA
100	BEDIGITAL INC.
101	INTERNATIONAL TRADING COMPANY
102	JUEGOS DE VIDEO COLOMBIA LTDA
103	CIA LITOGRAFICA NACIONAL-EDITO
104	SHENZHEN SHENGRUIHUA IMPORT &
105	INDUSTRIAS VANYPLAS S.A.
106	BIKE HOUSE S.A.
107	SAAME TOOLS (SHANGAI) IMPORT &
108	COLOMBIANA DE COMERCIO S.A.
109	APPLE COMPUTER INC.
110	EASTERN HARBOUR INTERNATIONAL
111	TECNI-GASEX LTDA.
112	NICOMAR ELECTRONICS S.A.
113	GRUPO ASTONE LTDA.
114	JEN S.A.
115	PLASTIHOGAR S.A. EN REESTRUCTU

116	SOINCO S.A.S
117	EUREKA INDUSTRIES
118	RICON CAMPIN PRODUCT CO. LTD.
119	HUERTAS RODRIGUEZ FERNANDO
120	INDUSTRIAS GOYAINCOL LTDA.
121	INDUSTRIAS CAMPI LTDA.
122	QBEX ELECTRONICS CORPORATION.
123	ZAPFSA LLC
124	WHIRPOOL COLOMBIA S.A.S
125	PC SMART TECHNOLOGIES CORP..
126	PAPELERIA E INDUSTRIAS MODELO
127	COMERCIALIZADORA MESA ARANGO Y
128	THE COLEMAN COMPANY INC.
129	SUPRO MUNDIAL S.A.
130	AVANT PLAST S.A. AVANCES TECON
131	DISTRIBUCIONES BELLA LUZ LTDA
132	TEST-RITE GROUP
133	NALSANI S.A.
134	SHENZHEN WINTEAM INDUSTRIES LT
135	+ INDUSTRIAL BICICLETAS MILAN
136	WIELGUS DORFSBERG JAIME
137	DIRECTV COLOMBIA LTDA.
138	+ DISTRIBUCIONES DEPORTIVAS ZO
139	MERANGUE INTERNATIONAL LIMITED
140	DICKIE TOYS
141	EXPRESION Y COMUNICACION EDITO
142	CHAP MEI PLASTIC TOYS MTY LTDA
143	ZAPF S.A.
144	FUNRISE TOYS LTD
145	EDITORIAL PLANETA COLOMBIA S.A
146	INDUSTRIAS METALURGICAS UNIDAS
147	GUANG DONG XIMBAO ELECTRICAL A
148	CARGRAPHICS S.A.
149	MABE COLOMBIA S.A.S
150	+ EDITORIAL NORMA S.A

151	COMERCIALIZADORA SANTANDER S.A
152	LOCERIA COLOMBIANA S.A.
153	PRINCOLOR S.A.
154	PANAMERICANA LIBRERIA Y PAPELE
155	LENOVO (ASIA PACIFIC) LIMITED
156	UNIMAX S.A.
157	BILLION TREND INTERNATIONAL LT
158	GOMEZ LOTERO Y CIA. LTDA.
159	3M COLOMBIA S.A.
160	TALENTOY FACTORY LIMITED
161	FAVESTRELLA S.A
162	TAIWAN POWCO LTD
163	DELL COLOMBIA INC.
164	GIL BOLIVAR JAVIER
165	SHANGHAI SHENLUO INTERNATIONAL
166	TECNIALAMBRE S.A.
167	GOLDEN BRIGHT MANUFACTURER LTD
168	GOODYEAR DE COLOMBIA S.A.
169	RASCHELTEX INTERNATIONAL S.A.
170	SUPREME INDUSTRIAL CO. O/B S.P
171	GEMMY INDUSTRIES INC.
172	PEARSON EDUCACION DE COLOMBIA
173	MAURICE SPORTING GOODS
174	NORITEX S.A.
175	DIFUSORA LAROUSSE DE COLOMBIA
176	EDITORIAL HISPANOAMERICA
177	PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA EL
178	PLAYGO TOYS MANUFACTURING LTDA
179	SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION I
180	HOGAR MODA S.A
181	CREACIONES KAMUCHY LTDA
182	GREEN FIVE LLC
183	LISSI DOLLS AND TOYS HONG KONG
184	RICH PACIFIC LIMITED
185	FANTASY TRADING S.A.

186	NEWELL RUBBERMAID
187	IMPORTADORA COMERCIAL DE BELLE
188	CVSA CARNES, POLLO Y PESCADO
189	DISTRIBUIDORA DE TEXTILES Y CO
190	DOH IMPORTACIONES S.A.
191	ROMAN USUGA GLORIA STELLA
192	HENAO SANTAMARIA JOSE BERNARDO
193	CHRISTMAS WORLD LIMITED
194	DA HING FAR EAST CO. LIMITED
195	MIZRATEX S.A.
196	ACTIVE TRADING COMPANY
197	GUANDONG NEW ELECTRONICS
198	NORITEX S.A,HOGAR,NAL,COMPRAS
199	EDIARTE S.A
200	EDITORIAL SANTILLANA S A
201	DANIEL TOLEDO Y CIA LTDA
202	K.B. OIL SUMINISTROS Y PROYECT
203	TEXDECOR TEXTILES DECORATIVOS
204	SKY S.A.
205	* NORMA COMUNICACIONES S.A.S
206	CRISTAR S.A.S
207	AGENCIA CONTINENTAL DE IMPORTA
208	CASA EDITORIAL MUNDO DE NINOS
209	THOMSON LEARNING DE COLOMBIA S
210	GRICOL S.A.
211	DISTRIBUIDORA Y EDITORA RICHMO
212	C.I. COLOMBIA CIPE S.A
213	COLOMBIA MOVIL S.A. E.S.P
214	PELIKAN COLOMBIA S.A.S.
215	SOCIEDAD BIBLICA COLOMBIANA
216	CAJA DE COMPEACION FAMILIAR -
217	SOCIEDAD DE SAN PABLO
218	RONDA S.A
219	EDUCAR S.A
220	EDUCAR EDITORES S.A

	221	NESSAN LTDA.
	222	EDITORIAL LIBROS Y LIBROS S.A.
	223	EDITORIAL EDUCATIVA LTDA
	224	INGENIO EDITORIAL LTDA
	225	EDICIONES S.M. S.A
	226	COMERCIALIZADORA SM S.A.
	227	FABRICA DE REPUESTOS COL. LTDA
	228	HASBRO COLOMBIA S.A.S
	229	COMERCIAL CARDONA HERMANOS LTD
	230	COMUNICACION CELULAR S.A. COMC
	231	COLMODERNAS LTDA.
	232	ALMACENES EXITO S.A

2. Proveedores que entregan directamente en el punto de venta

PROVEEDOR		
1	13802040	REYNALDO FLOREZ
2	13953300	GRANDAS CASTAÑEDA CIRO ALONSO
3	19415446	ISMAEL GUTIERREZ ORTIZ
4	28147599	YOLANDA PRADA DE CASTELLANOS
5	37812064	GARCIA DIAZ NERY
6	63276171	DIAZ GONZALEZ LUZ MARINA
7	63356337	GOMEZ VALVUENA MARTHA YANETH
8	90035284	CHOCOLATES KAREN Y CIA LTDA
9	91242789	NULEÑ LOPEZ GUSTAVO ADOLFO
10	91292210	LOPEZ ALVARADO ROMAN ENRRIQUE
11	91343982	SANDOVAL MALDONADO EDGAR
12	94367234	RIASCOS RODRIGUEZ REIVER
13	800000441	VESTIMUNDO S.A VESA
14	800085198	DISTRIBUIDORAS UNIDAS S.A
15	800087978	COMERCIALIZADORA TERRAZA VERACRUZ LTDA
16	800108385	DISTRIBUIDORA GALVIS CASTILLO
17	800157130	AGROFRUT S.A
18	800159048	INDUSTRIAS BITOR LTDA

19	800200237	DICERMEX S.A
20	800237488	PRODUCTOS ALIMENTICIOS DOÑA LUCHA
21	800241958	HEWLETT PACKARD COLOMBIA LTDA
22	800245520	BRITISH AMERICAN TOBACCO
23	800253333	FERRRO DEL ECUADOR S.A
24	801003052	INDUSTIRAS PRINTEX S.S
25	804015955	CONSORCIO ANTIOQUEÑO DEL ORIENTE
26	805006014	DIREC TV COLOMBIQA LTDA
27	805029961	S.I.SALASAR WINTER Y CIA
28	811007991	C.I.MAQUILA INTERNACIONAL DE CONFECCIONES
29	811026536	REPOSTERIA SUSI LTDA
30	817001532	VINOS DE LA CORTE S.A
31	830006031	DIAGEO COLOMBIA S.A
32	830006735	ALIMENTOS POLAR COLOMBIA S.A
33	830040709	COMERCIALIZADORA NACIONAL SAS LTDA
34	830073728	PROMIX COLOMBIA S.A
35	830077981	EDITORIAL PLANETA S.A
36	830108993	BEDIGITAL
37	830132153	INTCOMEX COLOMBIA LTDA
38	860001022	EL TIEMPÓ S.A
39	860002026	PDCVILNO S Y LICORES
40	860002595	SANFORD COLOMBIA S.A
41	860005224	BABARIA S.A
42	860007590	COMUNICAN S.A
43	860008448	MEALS DE COLOMBIA S.A
44	860043044	RANDOM HOUSE LTDA
45	860053831	BODEGAS DEL RHIN LTDA
46	890101279	CONTINENTE S.A
47	890103725	PLASTICOS VANDUX DE COLOMBIA S.A
48	890200463	GASEOSAS HIPINTO S.A
49	890205142	DISTIBUIDORA AVICOLA S.A DISTRAVES S.A
50	890300225	COEXITO S.A
51	890301884	COLOMBINA S.A

52	890302955	LABORATORIOS RECAMIER
53	890308931	EDITORIAL NORMA
54	890503844	TRAPEROS EL MEJOR LTDA
55	890900531	BALALAIKA LTDA
56	890903858	INDUSTRIA NACIONAL DE GASEOSAS S.A
57	890908822	COMERCIALIZADORA DE HIELOS S.A
58	890916575	DISTRIBUIDORA DE VINOS Y LICORES
59	890924167	C.I. HERMECO S.A
60	891300241	MANUELITA S.S
61	891401858	PIMPOLLO S.A
62	891801951	FAMA S.A
63	900048512	PROCESADORA DE CARNES DE SANTANDER S.A
64	900121676	DIGITAL DEPOT DE COLOMBIA S.A
65	900214291	FOOD Y BEVERGGES GROUP LTDA
66	900261429	SONY COLOMBIA S.A

3. Análisis proporción de los proveedores que entregan directamente en el punto de venta con respecto al total de proveedores.

FLUJO LOGÍSTICO	# PROVEEDORES	PORCENTAJE
ENTREGA POR CEDI	1083	94,26%
ENTREGA DIRECTA PUNTO DE VENTA	66	5,74%
TOTAL PROVEEDORES	1149	100,00%

Anexo No 16: Capacidad de Almacenamiento PGC en los Almacenes de Bucaramanga

Debido a la variedad de productos que manejan los almacenes Éxito de Bucaramanga, no existe una medida estándar de tamaño para todos los productos unitarios, sin embargo, en el CEDI 149, se conoce que en una estiba de 1.2 x1.0x2.0 caben 35 unidades de empaque promedio, por esta razón para hallar la capacidad se tomaron en cuenta las ventas en unidades de cargue y no unidades de producto, como se observa en la siguiente tabla.

MES	GRAN CONSUMO				
	EXITO BUC/MANGA	EXITO CABECERA	EXITO CANAVERAL	ÉXITO CENTRO	EXITO ORIENTAL
JUNIO	125.320	77.657	81.039	50.069	92.293
JULIO	130.239	82.164	87.213	52.878	99.562
AGOSTO	115.313	74.923	77.278	46.970	91.233
SEPTIEMBRE	108.356	75.024	74.373	44.636	85.842
OCTUBRE	129.823	74.895	80.684	45.882	93.648
NOVIEMBRE	136.267	79.393	86.347	49.967	89.374
DICIEMBRE	169.228	94.220	106.638	59.078	113.108
ENERO	124.328	75.735	86.114	43.304	87.627
FEBRERO	113.864	73.669	80.355	43.962	77.604
MARZO	113.864	80.101	86.767	44.091	82.476
ABRIL	171.948	92.406	106.679	57.172	110.278
MAYO	128.403	80.583	92.576	44.132	88.530
PROMEDIO	130.579	80.064	87.172	48.512	92.631

Para el cálculo de la capacidad de cada almacén de la ciudad se tuvo en cuenta tres zonas principales donde se almacenan los productos de gran consumo, ya sea momentánea o permanentemente, como lo son zona de tránsito, la bodega y el punto de venta.

Para este proceso se contó con la ayuda del jefe de mantenimiento del Distrito Oriente quien suministro los planos de las bodegas, sin embargo, por pedido explícito de esta persona no se adjuntan los mismos, los cuales facilitaron en gran medida el dimensionamiento que se observa en la tabla siguiente.

VOLUMEN DE ALMACENAMIENTO							
DEPENDENCIA	ÁREA BODEGA PGC [mt2]	VOLUMEN BODEGA PGC [mt3]	ÁREA PUNTO DE VENTA PGC [mt2]	VOLUMEN PUNTO DE VENTA PGC [mt3]	ÁREA ZONA TRANSITO [mt2]	VOLUMEN ZONA TRANSITO [mt3]	TOTAL PGC [mt3]
Éxito Bucaramanga	178	534	379	758	96	192	1.484
Éxito Cabecera	80	240	128	256	24	48	544
Éxito Cañaveral	72	216	185	370	19	38	624
Éxito Centro	60	180	183	365	17	34	579
Éxito Oriental	130	390	292	584	34	67	1.041
Total Bucaramanga	520	1.560	1.167	2.333	190	379	4.272

Debido a las condiciones similares de almacenamiento, para el cálculo del volumen de almacenamiento de cada zona se estandarizaron las alturas para todos los almacenes, ya que cuentan con estanterías del mismo tipo y en la zona de tránsito se almacena sobre estibas de máximo dos metros de altura.

Teniendo en cuenta que la capacidad de almacenamiento se debe determinar en días de inventario, se asumió cada mes con treinta días y una venta homogénea en cada uno de éstos, de la siguiente forma:

$$\frac{\text{Venta promedio Mensual por Unidad de Empaques}}{30} = \text{Venta promedio diaria por Unidad de Empaques}$$

DEPENDENCIA	VENTA PROMEDIO UNID DE EMPAQUE [Mes]	VENTA PROMEDIO UNID DE EMPAQUE [Día]	VOLUMEN PROMEDIO UNID EMPAQUE [mt3]	VOLUMEN DE VENTA DIARIA [mt3]	CAPACIDAD EN DÍAS DE INVENTARIO
Éxito Bucaramanga	130.579	4.353	0,069	299	5
Éxito Cabecera	80.064	2.669	0,069	184	3
Éxito Cañaveral	87.172	2.906	0,069	200	3
Éxito Centro	48.512	1.617	0,069	111	5
Éxito Oriental	92.631	3.088	0,069	212	5
Total Bucaramanga	438.959	14.632		1.006	

Una vez hallada la venta promedio diaria en unidades de empaque y considerando la medida estándar que tiene el CEDI Bucaramanga para las unidades de empaque, es necesario determinar el volumen de venta diario requerido, para determinar con respecto a las dimensiones del almacén cuantos días de inventario se pueden almacenar.

$$\frac{\text{Volumen de la estiba}}{\text{Número de Unidades de Empaques por estiba}} = \text{Volumen de la unidad de empaques}$$

$$\frac{2.4 \text{ mt}^3/\text{estiba}}{35 \text{ unidades de empaque/estiba}} = 0,0685 \approx 0,069 \frac{\text{mt}^3}{\text{unidad de empaque}}$$

$$(\text{Volumen promedio /unidad de empaque}) \times \text{Venta promedio diaria/ Unidades de Empaque} = \text{Volumen de Venta diaria}$$

$$\text{Capacidad en días de Inventario} = \frac{\text{Volumen Total PGC/dependencia}}{\text{Volumen de Venta diaria}}$$

Para determinar la demanda de espacio que requiere el almacenamiento según la agenda de pedidos se genera un promedio ponderado como se ve a continuación, en el cual se tiene en cuenta para el caso de la tabla que el 38,93% del inventario de los almacenes son despachados con una frecuencia de una vez por semana, y el 46,79% de las unidades dos veces por semana, estos datos fueron calculados teniendo en cuenta los proveedores que aportan el 80% de inventario de los almacenes y su agenda de pedido por sublínea, información que suministra el sistema SINCO.

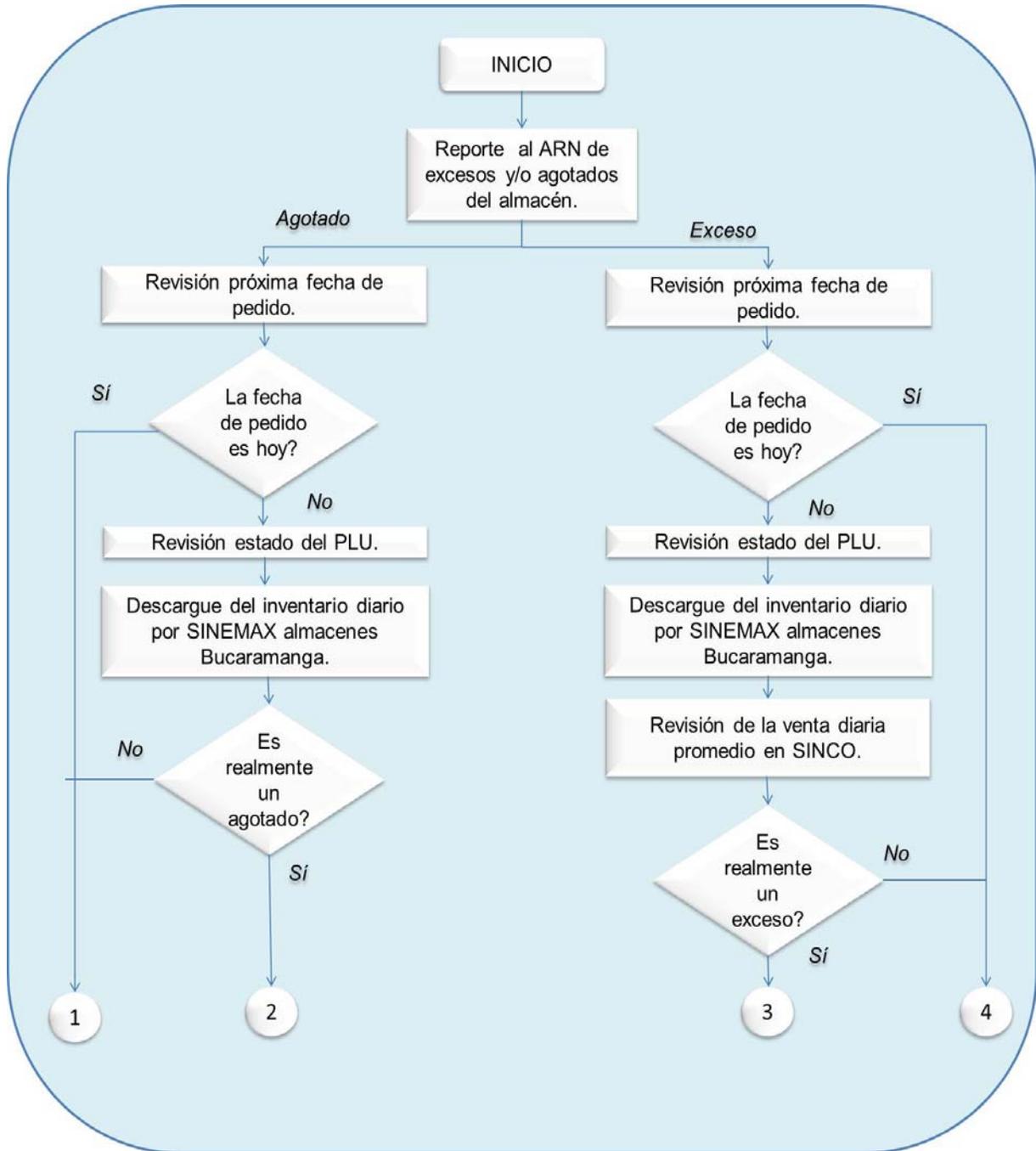
FRECUENCIA	%INVENTARIO POR FRECUENCIA	ORDENES/ SEMANA	STOCK PROM SEGURIDAD [días]	INVENTARIO [días]	APORTE AL INVENTARIO PROMEDIO
1	38,93%	7	1	8	3,11
2	46,79%	4	1	5	2,11
3	12,86%	2	1	3	0,43
+3	1,43%	1	1	2	0,03
INVENTARIO PROMEDIO ALMACENES ÉXITO BUCARAMANGA					5,68

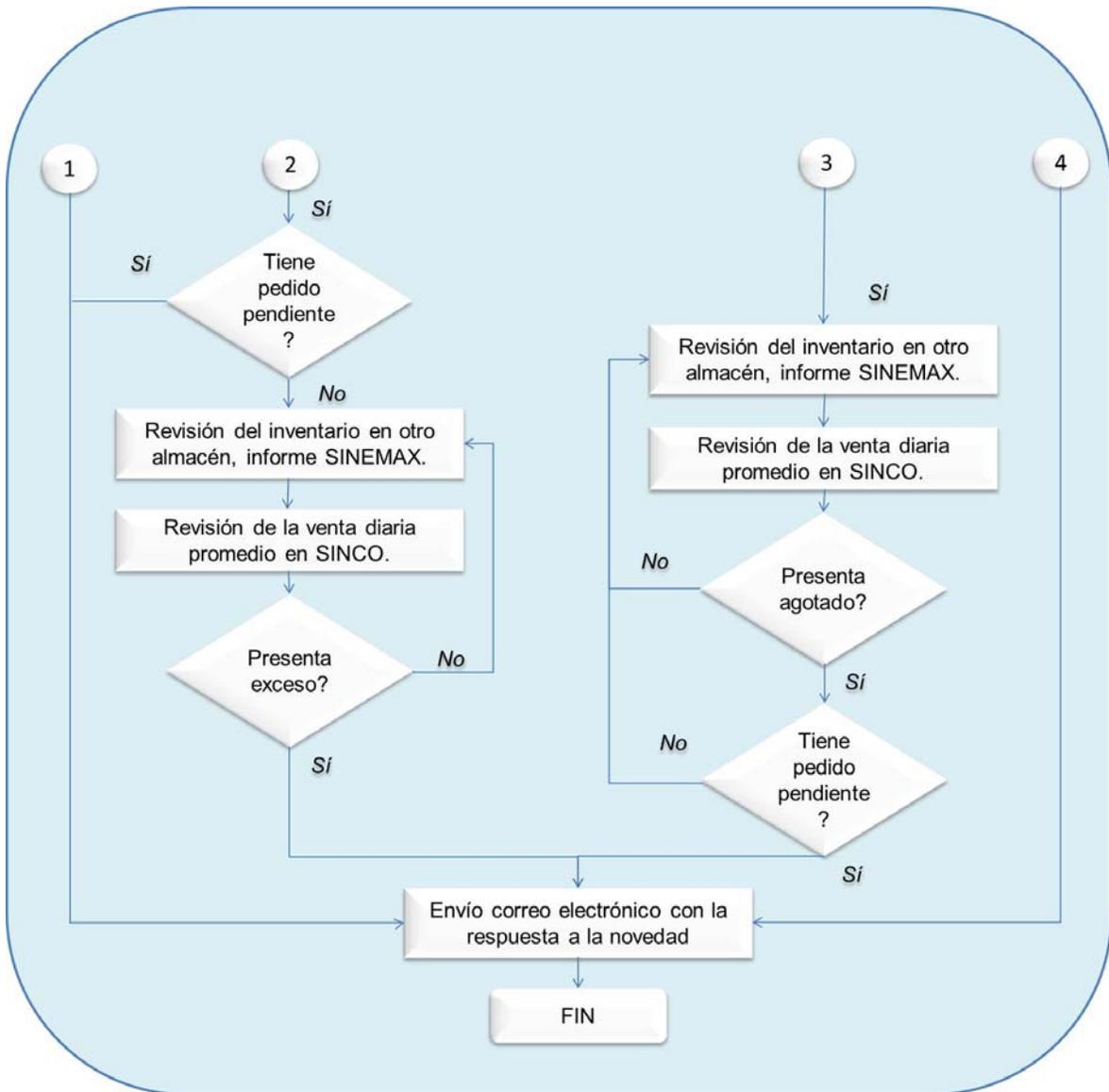
Con base en este criterio se puede concluir que el 80% del inventario de los almacenes Éxito de Bucaramanga, tienen un inventario promedio de seis días aproximadamente, lo cual permite la comparación entre las necesidades de espacio y lo que se ofrece actualmente en la siguiente tabla.

DEPENDENCIA	CAPACIDAD EN DÍAS DE INVENTARIO	INVENTARIO PROMEDIO SEGÚN AGENDA PEDIDOS	DIFERENCIA EN DÍAS DE INVENTARIO
Éxito Bucaramanga	5	6	-1
Éxito Cabecera	3	6	-3
Éxito Cañaveral	3	6	-3
Éxito Centro	5	6	-1
Éxito Oriental	5	6	-1

De acuerdo a la comparación, se puede concluir que la capacidad de almacenamiento de los almacenes no se está teniendo en cuenta en la gestión de stocks, lo cual dificulta considerablemente los procesos internos que involucran el manejo de la mercancía, y lo cual hace necesario una nueva alternativa de almacenamiento o ajustar las frecuencias de la gran mayoría de proveedores.

Anexo No 17: Procedimiento Actual de la Nivelación de Inventarios





Anexo No 18: PREVENCIÓN PÉRDIDAS - INFORME DE VERIFICACIÓN A LOS VIAJES DEL CEDI 149

- El día 16 de mayo llega el viaje #110021570 del Cedi puente al Éxito Centro y al momento de realizar la verificación nos encontramos con las siguientes novedades:



Estiba con mercancía mal conformada, sin suficiente vitafil, averiando cajas a punto de abrirse por el peso con el riesgo de generar averías.



Llega jugo Ades al almacén empacado en cofre de seguridad que es utilizada para la mercancía sensible al hurto.



Canastillas del pan sin ninguna protección ocasionando la caída del producto en la base del vehículo.



Llega una caja que en su contenido era de la sublínea 56 y la rotularon con un adhesivo de la sublínea 58 Comidas preparadas.

- El día 17 de mayo llega el viaje #110021576 del Cedí puente al Éxito La Rosita y al momento de realizar la verificación nos encontramos con las siguientes novedades:

El contenedor D02013698495 llego en este viaje y no fue cargado por el CEDI 149, además de este, llegaron 17 más en este viaje y no fueron cargados por el Cedi puente.

- El día 19 de mayo llega el viaje #110021610 del Cedi puente al Éxito Cabecera y al momento de realizar la verificación nos encontramos con las siguientes novedades:

El contenedor D14910337263 llego en este viaje y no fue cargado por el CEDI Bucaramanga.

El contenedor D14910337264 llego en este viaje y no fue cargado por el CEDI Bucaramanga.

Al abrir el carro se detecta mercancía mal estibada y presento novedad de infestación de cucarachas.



Se detecta avería de una camisa PLU: 950686 -PTEX2 CSETA TSHI RT Y CSETA ESQUELETO, del contenedor: D02212773720, venia en la caja sellada sucia y con marras.

Llegaron los contenedores D02212509415 y D14910337827 sin ninguna información en el sistema ya que no existen.

No se detectaron faltantes ni sobrantes en este viaje se realizó verificación al 100% de todos los contenedores.

- El día 19 de mayo llega el viaje #110021621 del Cedí puente al Éxito Cabecera y al momento de realizar la verificación nos encontramos con las siguientes novedades:



Mercancía sobre estibas y en la base del vehículo, con cajas abiertas con riesgo de generación de averías.



Estibas mal vitafiladas sin tener en cuenta el manual de paletización.

El contenedor D02013701338 llegó en este viaje y no fue cargado por el CEDI Bucaramanga.

Los contenedores D14910337913 y D14910295011 no existen al momento de recibir el viaje.

- El día 21 de mayo llega el viaje #110021649 del Cedi puente al Éxito Oriental y al momento de realizar la verificación nos encontramos con las siguientes novedades:

El contenedor C020638053 no es cargado por el Cedi en el viaje pero llega mercancía parcializada al almacén.

El contenedor C020638051 estaba cargado con 7 PLU pero en el viaje solo llegó 1 PLU.

- El día 23 de mayo llega el viaje #110021649 del Cedí puente al Éxito La Rosita y al momento de realizar la verificación nos encontramos con las siguientes novedades:

Los contenedores llegan con mala señalización de sus empaques ya que indican una cantidad incorrecta de los empaques que los acompañan. los recipientes son: D14910301417, D14910301416, D14910301414.

El recipiente CO20638632 que tenía cargado 5 PLU de la sublínea 92 y sólo 3 PLU llegaron físicamente en el viaje al que fue cargado el contenedor.

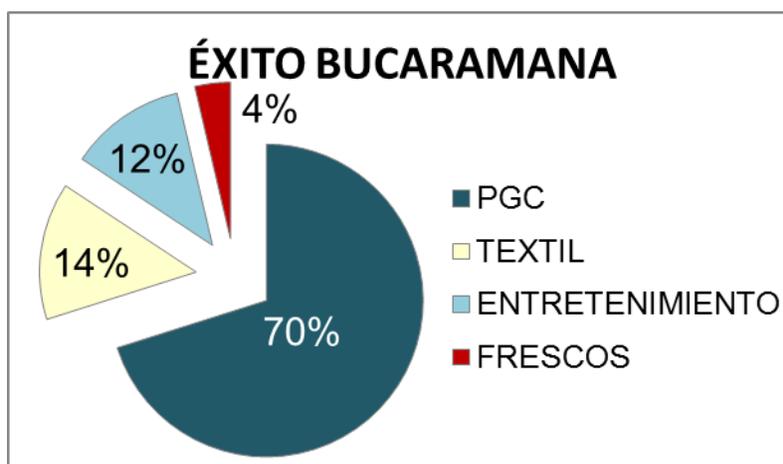
El contenedor C020640855 que tenía cargado 15 PLU y solo 3 PLU llegaron físicamente en el viaje al que fue cargado el contenedor.

Relator: Analista Prevención Pérdidas

Distrito Oriente

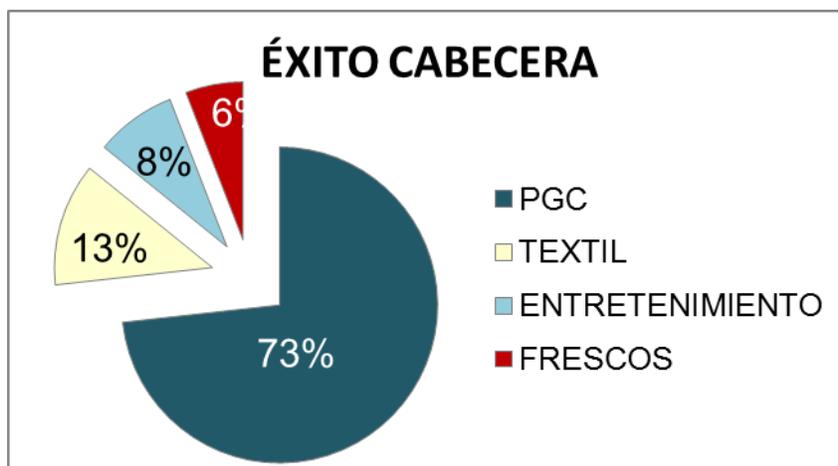
Anexo No 20: Participación de la GEN sobre el Inventario Total del Almacén

DEPENDENCIA		GEN		UNIDADES	% PARTIC
71	EXITO BUCARAMANGA	40	PGC	331.357	70,11%
		10	TEXTIL	67.136	14,20%
		50	ENTRETENIMIENTO	56.876	12,03%
		30	FRESCOS	17.279	3,66%
		Total			472.648

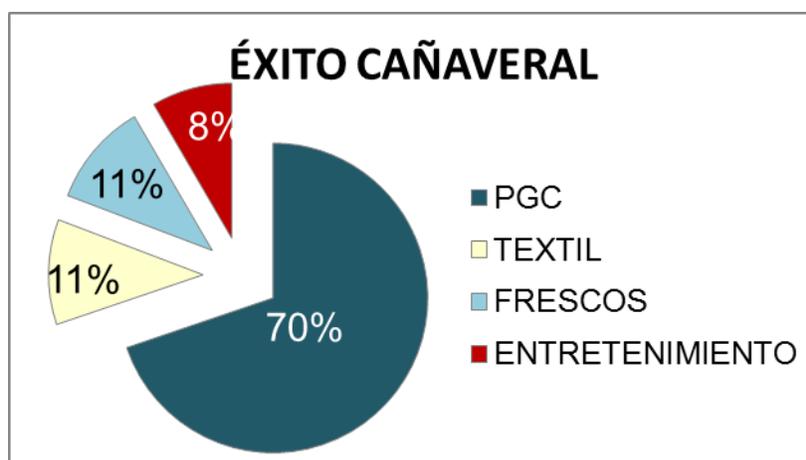


DEPENDENCIA		GEN		UNIDADES	% PARTIC
149	CEDI BUCARAMANGA	30	FRESCOS	1.165	50,27%
		40	PGC	673	29,02%
		50	ENTRETENIMIENTO	301	12,98%
		10	TEXTIL	179	7,73%
		Total			2.317

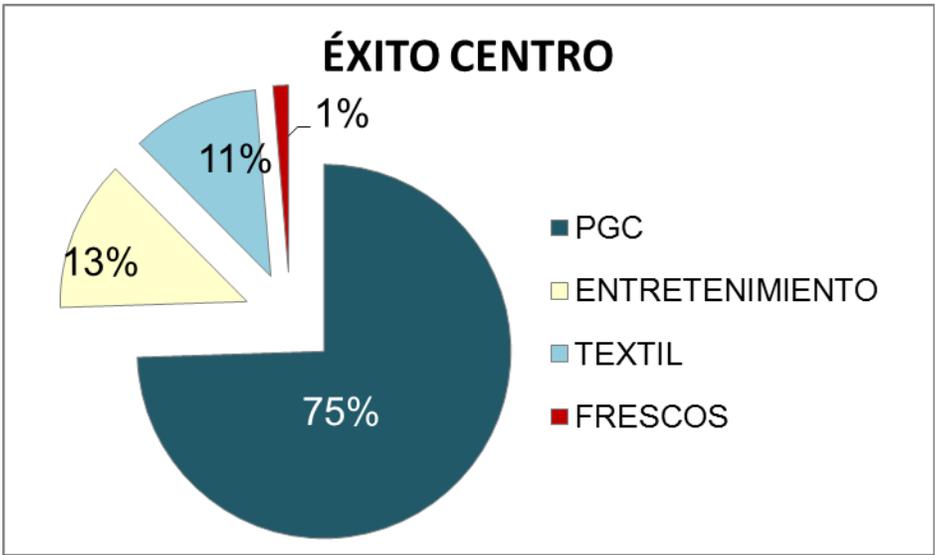
DEPENDENCIA		GEN		UNIDADES	% PARTIC
319	EXITO CABECERA	40	PGC	181.042	73,25%
		10	TEXTIL	31.102	12,58%
		50	ENTRETENIMIENTO	20.478	8,29%
		30	FRESCOS	14.542	5,88%
		Total			247.165



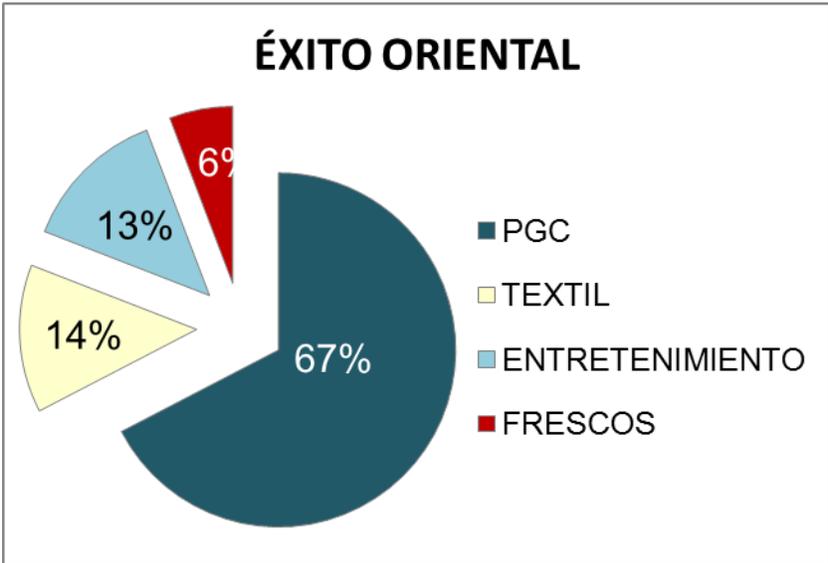
DEPENDENCIA	GEN	UNIDADES	% PARTIC
320 ÉXITO CAÑAVERAL	40 PGC	174.846	69,80%
	10 TEXTIL	27.497	10,98%
	30 FRESCOS	27.113	10,82%
	50 ENTRETENIMIENTO	21.049	8,40%
	Total	250.505	100,00%



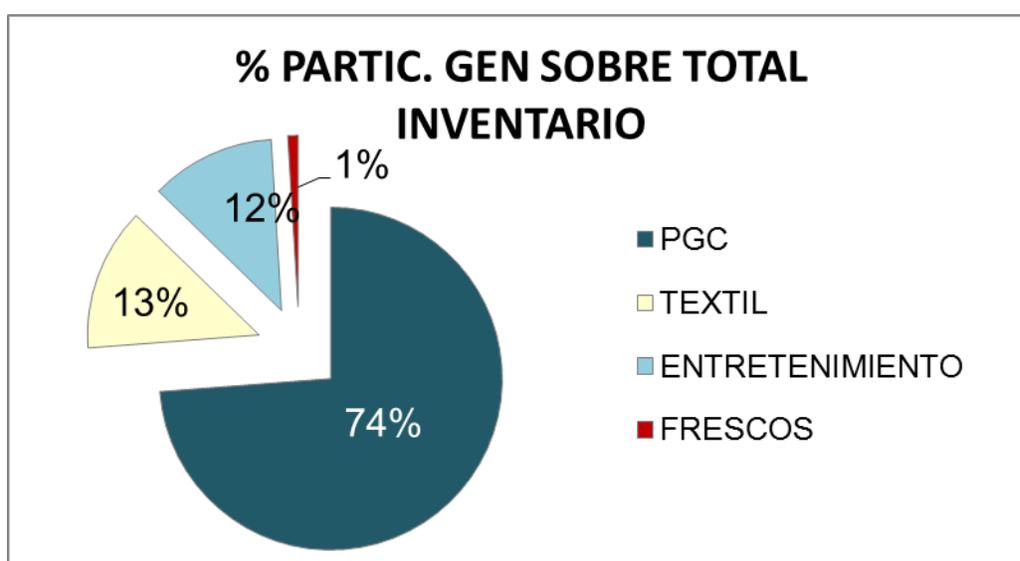
DEPENDENCIA	GEN	UNIDADES	% PARTIC
322 ÉXITO CENTRO	40 PGC	129.320	74,50%
	50 ENTRETENIMIENTO	22.680	13,07%
	10 TEXTIL	19.285	11,11%
	30 FRESCOS	2.307	1,33%
	Total	173.593	100,00%



DEPENDENCIA		GEN		UNIDADES	% PARTIC
352	EXITO ORIENTAL	40	PGC	232.505	67,38%
		10	TEXTIL	46.636	13,52%
		50	ENTRETENIMIENTO	45.950	13,32%
		30	FRESCOS	19.975	5,79%
		Total			345.065



DEPENDENCIA	GEN	UNIDADES	% PARTIC	
TOTAL BUCARAMANGA	40	PGC	1.049.742	73,79%
	10	TEXTIL	191.835	13,48%
	50	ENTRETENIMIENTO	167.334	11,76%
	30	FRESCOS	13.730	0,97%
	Total		1.422.641	100,00%



Anexo No 21: Averías de PGC por Causa

El siguiente es un análisis Pareto de las causas de avería de la GEN PGC, para cada dependencia de Marzo 2010 a Marzo 2011.

EXITO BUCARAMANGA				
Causa	Unidades Averías	% Peso	% Peso Acumulado	% Participación
LENTA ROTACIÓN	-14,343	39.56%	39.56%	14.29%
VENCIMIENTO	-11,923	32.89%	72.45%	28.57%
PRESENTACIÓN Y/O EMPAQUE	-5,344	14.74%	87.19%	42.86%
CLIENTE INTERNO/EXTERNO	-1,694	4.67%	91.86%	57.14%
FALLA TECNICA	-1,447	3.99%	95.85%	71.43%
CALIDAD	-1,290	3.56%	99.41%	85.71%
ALMACENAMIENTO	-213	0.59%	100.00%	100.00%
TOTAL	-36,254			

EXITO CABECERA				
Causa	Unidades	% Peso	% Peso	%

	Averías		Acumulado	Participación
PRESENTACIÓN Y/O EMPAQUE	-24,065	57.45%	57.45%	20.00%
VENCIMIENTO	-13,904	33.19%	90.64%	40.00%
CLIENTE INTERNO/EXTERNO	-3,442	8.22%	98.86%	60.00%
CALIDAD	-432	1.03%	99.89%	80.00%
LENTA ROTACIÓN	-45	0.11%	100.00%	100.00%
TOTAL	-41,888			

EXITO CANAVERAL				
Causa	Unidades Averías	% Peso	% Peso Acumulado	% Participación
VENCIMIENTO	-14,351	51.07%	51.07%	16.67%
PRESENTACIÓN Y/O EMPAQUE	-10,024	35.67%	86.74%	33.33%
ALMACENAMIENTO	-2,256	8.03%	94.77%	50.00%
CLIENTE INTERNO/EXTERNO	-1,439	5.12%	99.89%	66.67%
LENTA ROTACIÓN	-29	0.10%	99.99%	83.33%
RECIBO Y/O TRANSPORTE	-3	0.01%	100.00%	100.00%
TOTALES	-28,102			

EXITO CENTRO				
Causa	Unidades Averías	% Peso	% Peso Acumulado	% Participación
VENCIMIENTO	-12,098	57.02%	57.02%	14.29%
CLIENTE INTERNO/EXTERNO	-4,251	20.03%	77.05%	28.57%
ALMACENAMIENTO	-3,451	16.26%	93.32%	42.86%
PRESENTACIÓN Y/O EMPAQUE	-1,103	5.20%	98.52%	57.14%
CALIDAD	-313	1.48%	99.99%	71.43%
LENTA ROTACIÓN	-1	0.00%	100.00%	85.71%
RECIBO Y/O TRANSPORTE	-1	0.00%	100.00%	100.00%
TOTALES	-21,218			

EXITO ORIENTAL				
Causa	Unidades Averías	% Peso	% Peso Acumulado	% Participación
VENCIMIENTO	-18,652	55.08%	55.08%	12.50%

CLIENTE INTERNO/EXTERNO	-10,896	32.18%	87.26%	25.00%
ALMACENAMIENTO	-2,310	6.82%	94.08%	37.50%
CALIDAD	-979	2.89%	96.97%	50.00%
LENTA ROTACIÓN	-718	2.12%	99.09%	62.50%
PRESENTACIÓN Y/O EMPAQUE	-246	0.73%	99.82%	75.00%
FALLA TECNICA	-38	0.11%	99.93%	87.50%
SINIESTRO NO RECUPERADO	-23	0.07%	100.00%	100.00%
TOTALES	-33,862			

Anexo No 22 Problemática de la gestión de abastecimiento de los almacenes Éxito

		PROCESO	CAUSA	PROCESO	SUBCAUSA
ABASTECIMIENTO.	AGOTADO O EXCESO.	Almacenamiento.	Superávit de Inventario.	Gestión de Stocks.	Flujo logístico define al CEDI Bucaramanga como puente y no como almacenamiento.
				Gestión de Stocks.	Baja frecuencia de pedidos, lo cual hace que el nivel de inventarios aumente.
				Administración.	Crecimiento en venta hace que la necesidad de inventario sea mayor.
				Recurso Físico.	Infraestructura limitada.
			Desorden bodega auxiliar.	Recurso Humano.	Falta disciplina en la ubicación de la mercancía en la góndola y en el aseo.
				Operaciones.	Falta de procedimiento que oriente el almacenamiento en zona de tránsito.
				Recurso Tecnológico.	El sistema de información SINCO no discrimina los inventarios de acuerdo a su ubicación (tránsito, CEDI, bodega

			Desconocimiento de existencias.		auxiliar o punto de venta)	
				Gestión de Stocks.	Confiabilidad baja del inventario debido a los excesos en la bodega auxiliar que complica la labor de selectivos y control de fechas de vencimiento.	
				Almacenamiento.	Almacenamiento en Bodega Alternativa de mercancía de línea, el cual impide tener un control sobre la misma y fracciona los despachos.	
		Recibo y Despacho.		Verificaciones poco confiables.	Almacenamiento.	Superávit de Inventario descrito anteriormente.
					Administración.	Franja horaria de recibo ajustada al surtido nocturno en el caso de los Éxito Vecino.
					Recurso Humano.	Incumplimiento procedimiento, ya que verifican después de las 48 horas o no lo hacen.
					Recibo.	Falta evaluación cuantitativa que permita medir y hacer seguimiento al
		Incumplimiento de procedimientos.				

					cumplimiento de procedimientos en los despachos.
				Recurso Físico.	Infraestructura limitada, generando el envío fraccionado de los contenedores a verificar.
				Recurso Humano.	Desconocimiento de procedimientos.
		Gestión de Stocks.	de Inventario poco confiable.	Almacenamiento.	Desorden bodega auxiliar, debido a la ubicación aleatoria del producto.
				Almacenamiento.	Desconocimiento de existencias descrito anteriormente.
				Recurso Humano.	Falta disciplina en el reporte de las averías y ajustes, producto del no seguimiento a las fechas de vencimiento e inventarios selectivos a destiempo respectivamente.
				Recibo y Despacho.	Verificaciones poco confiables descritas anteriormente.
				Almacenamiento.	Superávit de Inventario descrito anteriormente.

			Baja eficiencia nivelación de inventarios.	Operaciones.	Falta de procedimiento que de claridad y oriente la actividad.
				Recurso Tecnológico.	No existe una herramienta que permita hacer eficiente esta labor.
				Recurso Humano.	Falta disciplina en la búsqueda, alistamiento y envío de las transferencias.

Anexo No 23: Layout del CEDI Bucaramanga

Para la distribución de la mercancía de PGC en el centro de distribución primero es necesario hacer la asignación de los espacios disponibles, es decir, los cuerpos y los módulos, teniendo en cuenta el %peso de cada sublínea sobre el inventario total de la GEN como se muestra en la siguiente tabla.

SUBLÍNEA		# UND PROM INV/MES	%PESO SOBRE TOTAL INV.	# CUERPOS	# MODULOS	PRIORIDAD
97	LIMPIEZA HOGAR	112.862	12,00%	2,0	80	3
67	PAPELES Y DESECHABLES	70.115	7,00%	1,0	40	1
96	ASEO PERSONAL 1	65.735	7,00%	1,0	40	4
98	ASEO PERSONAL 2	61.876	6,00%	1,0	40	2
64	COSMETICOS	32.289	4,00%	0,5	20	5
91	FARMACIA	21.393	3,00%	0,5	20	6
92	VIVERES 1	141.332	15,00%	2,0	80	4
94	RANCHO	108.336	11,00%	1,5	60	1
69	VIVERES 2	65.339	7,00%	1,0	40	3
90	GRANOS	56.905	6,00%	1,0	40	2

81	PANADERIA INDUSTRIAL Y DULCES	22.676	3,00%	0,5	20	1
93	GALLETERIA Y CONFITERIA.	64.346	6,00%	1,0	40	3
63	BEBIDAS NO ALCOHOLICAS	48.589	6,00%	1,0	40	1
95	VINOS, LICORES Y CIGARRILLOS	32.963	4,00%	0,5	20	4
59	PASABOCAS	21.049	3,00%	0,5	20	2
TOTAL PGC		925.805	100%	15	600	

Los datos de la anterior tabla fueron tomadas con base en los cinco almacenes de la ciudad, con el fin de eliminar los casos puntuales de cada almacén y generalizar los cálculos, ya que en el CEDI Bucaramanga se tendrá mercancía de los cinco almacenes por igual.

Una vez se ha determinado el número de módulos y cuerpos que dará soporte al almacenamiento de cada sublínea, es indispensable analizar la rotación de cada una de las mimas para asignar las posiciones teniendo en cuenta que las de mejor rotación deben tener mayor proximidad a la calle que esta junto a la zona de alistamiento como se muestra en el plano al final del anexo.

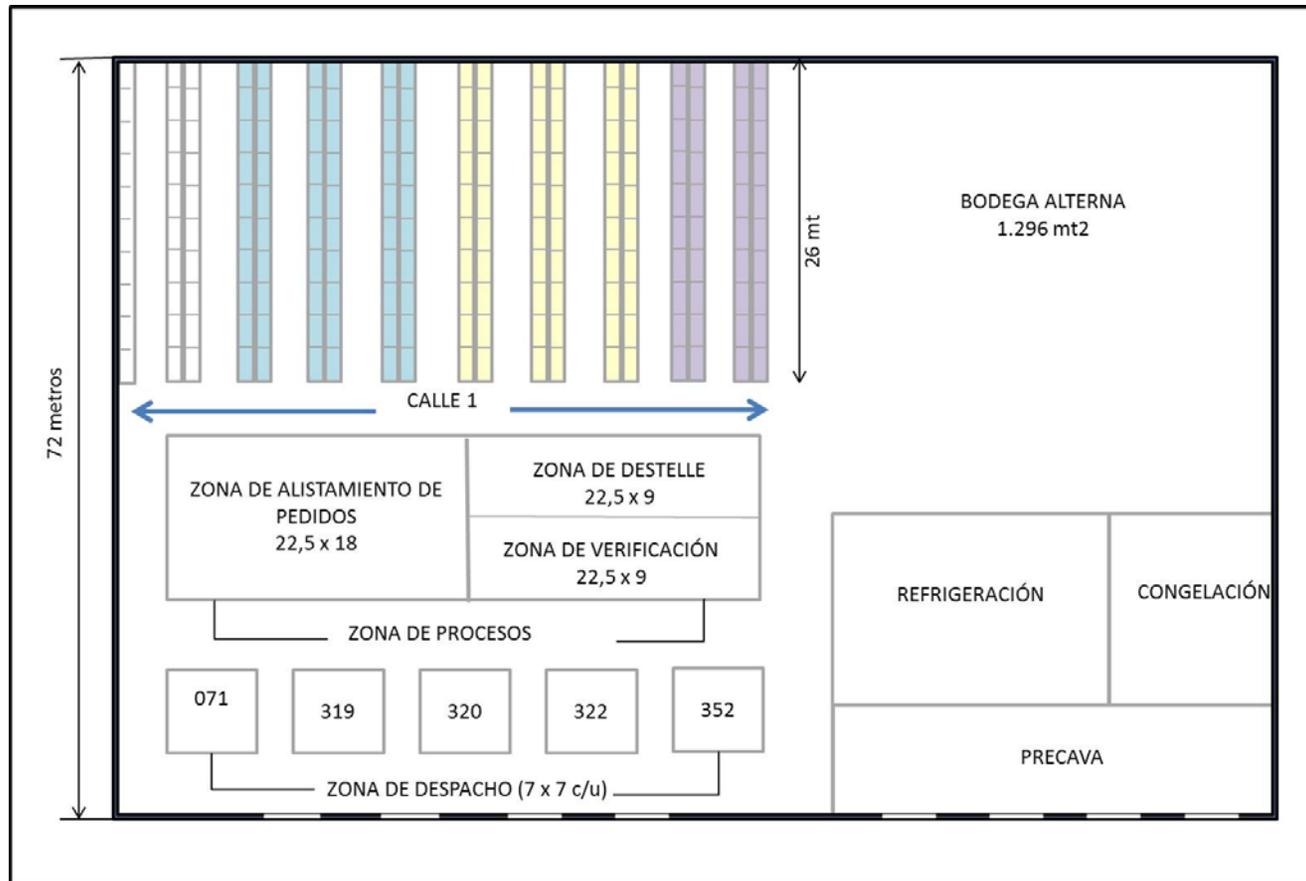
Es importante agregar que para la distribución de los productos en el centro de distribución se conformaron tres grupos debido a la familiaridad de las sublíneas con el fin de evitar la contaminación cruzada de almacenamiento y facilitar la asignación de responsabilidades al personal. En cada grupo se analizó la rotación para designar

Unidades promedio de Venta/mes
Unidades promedio de Inventario/mes = Rotación Mensual

SUBLINEA		# UND PROM INV/MES	# UND PROM VENDIDAS/MES	ROTACIÓN MENSUAL
67	PAPELES Y DESECHABLES	70.115	133.749	1,9
98	ASEO PERSONAL 2	61.876	116.661	1,9
97	LIMPIEZA HOGAR	112.862	207.428	1,8
96	ASEO PERSONAL 1	65.735	109.006	1,7
91	FARMACIA	21.393	33.582	1,6
64	COSMETICOS	32.289	34.013	1,1
81	PANADERIA INDUSTRIAL Y DULCES	22.676	99.713	4,4
90	GRANOS	56.905	132.666	2,3
69	VIVERES 2	65.339	118.138	1,8
92	VIVERES 1	141.332	253.501	1,8
94	RANCHO	108.336	152.165	1,4
63	BEBIDAS NO ALCOHOLICAS	48.589	138.270	2,8
59	PASABOCAS	21.049	45.099	2,1

93	GALLETERIA Y CONFITERIA.	64.346	135.068	2,1
95	VINOS, LICORES Y CIGARRILLOS	32.963	42.244	1,3
TOTAL PGC ALMACENAMIENTO CEDI		925.805	1.751.303	1,9

La distribución de los productos en el centro de distribución es la siguiente:



El Layout es el siguiente y se asignó según el procedimiento definido para los centros de distribución (Ver Anexo No 24)

Sector	Calle	Cuerpo	Lado	Modulo	Nivel	Sublínea
A	1	01	1	01 a 10	1 a 4	BEBIDAS NO ALCOHOLICAS
		02	2	01 a 5	1 a 4	PASABOCAS
				06 a 10	1 a 4	VINOS, LICORES Y CIGARRILLOS
		03	1	01 a 10	1 a 4	GALLETERIA Y CONFITERIA.
		04	2	01 a 05	1 a 4	PANADERIA INDUSTRIAL Y DULCES
				06 a 10	1 a 4	RANCHO
		05	1	01 a 10	1 a 4	RANCHO
		06	2	01 a 10	1 a 4	GRANOS
		07	1	01 a 10	1 a 4	VIVERES 2
		08	2	01 a 10	1 a 4	VIVERES 1
		09	1	01 a 10	1 a 4	VIVERES 1
		10	2	01 a 10	1 a 4	PAPELES Y DESECHABLES
		11	1	01 a 10	1 a 4	ASEO PERSONAL 2
		12	2	01 a 10	1 a 4	LIMPIEZA HOGAR
		13	1	01 a 10	1 a 4	LIMPIEZA HOGAR
14	2	01 a 10	1 a 4	ASEO PERSONAL 1		
15	1	01 a 5	1 a 4	COSMETICOS		
		06 a 10	1 a 4	FARMACIA		

Por último para la asignación de módulos por categoría de cada sublínea se propone tener en cuenta la rotación del producto, para de esta forma iniciar la ubicación de abajo hacia arriba.

Anexo No 24: Ubicación Mercancía en CEDI de Almacenamiento

Los centros de distribución de almacenamiento utilizan para la ubicación exacta de los productos que allí almacena, el siguiente sistema de “direcciones”:



- **Sector:** Es una zona del CEDI codificada con una letra del alfabeto; para diferenciarlas mejor, existen 2 tipos de sectores, uno para almacenamiento en estantería metálica modular o principales y otro para “especiales”, que no cuentan con estantería convencional (cajas fuertes, cavas, zonas de **recibo**, suministros, etc.). Los sectores principales se identifican con letras de la A a la L y los sectores especiales con letras de la M a la Z (dependiendo de la cantidad de sectores que se asignen o se tengan, varía la participación).
- **Calle:** Es el pasillo perpendicular a la estantería, que servirá como punto de referencia para encontrar una localización determinada en los sectores principales. Cuando de un sector la estantería esté en sentido contrario a la estantería de los demás sectores, se aplica el mismo concepto. Lo que quiere decir, que en un sector se pueden tener calles en sentido contrario, a los demás sectores.
- **Cuerpo:** Es un conjunto de módulos que forma una línea o bloque ininterrumpido de estantería, limitada por 2 calles perpendiculares a la estantería, se enumeran de 01 a 99, comenzando con 01 en cada sector. Cuando un cuerpo está unido a otro (estantería adosada), se habla de dos cuerpos y no de uno solo.

- **Lado:** Corresponde a la cara del cuerpo que hace contacto con el pasillo paralelo. La estantería simple siempre ofrece dos lados de almacenamiento, cuando no está contra un muro o malla, en cambio la estantería adosada solo ofrece un lado en cada cuerpo. Se identificará con el número 1 al lado que apunta al norte o al oriente y con 2 al que apunta al sur o al occidente del Centro de Distribución.

- **Módulo:** Es el espacio que existe entre una torre y otra dentro de un mismo cuerpo de estantería, su altura es variable debido a la flexibilidad de su estructura. Se cuenta a partir de la calle de referencia en orden ascendente.

- **Nivel:** Indica el entrepaño o base que ofrece el módulo para Almacenar mercancía incluyendo el piso. La altura de cada nivel depende del número de entrepaños por módulo que tenga la estantería. Se establece un máximo de 10 niveles por módulo, los cuales se numeran de 1 a 9 desde el nivel del piso hacia arriba y utilizaremos el cero “0” para identificar el décimo nivel. Cuando un Módulo ofrece más de 10 niveles, es necesario asignar el mismo número a cada par de Niveles.

Anexo No 25. Manual Operativo Bodega Auxiliar.

MANUAL OPERATIVO BODEGA AUXILIAR:			RESPONSABLE:
06:00 a.m. - 08:30 a.m.	1	Ubicar bolsas de basura en las cabeceras de estantería	Líder Aseo
	2	Hacer labores de Loleos, POP y marcación tricolor	Personal Operativo
	3	Bajar inventario diario y ventas promedio diarias	Jefe Sección: GEN PGC, Textil-Hogar y Entretenimiento
	4	Filtrar el informe de inventario diario por discontinuados y suspendidos e imprimir la lista.	Jefe Sección: GEN PGC, Textil-Hogar y Entretenimiento
	5	Revisión estantería de almacenamiento: Identificar discontinuados, suspendidos, productos averiados y con fecha de vencimiento cumplida (tabla vida útil).	Personal Operativo
	6	Retirar PLU y llevar a las estanterías respectivas	Personal Operativo
	7	Organizar la zona de destelle, desestibar y ubicar en los módulos definidos por categoría	Personal Operativo
	8	Separar basura del cartón y el plástico	Personal Operativo
	9	Ubicar basura en las bolsas destinadas para ello	Personal Operativo
	10	Llevar estibas vacías, cartón y plástico a la zona de acopio	Personal Operativo
	11	Cambiar bolsas de basuras, barrer y trapear los pasillos	Líder Aseo

	12	Revisar el nivelador de inventarios de la cual se hablará más adelante, con el fin de determinar los excesos y agotados	Jefe Sección: GEN PGC, Textil-Hogar y Entretenimiento
	13	Hacer una lista con el top 5 de los excesos y de los agotados	Jefe Sección: GEN PGC, Textil-Hogar y Entretenimiento
	14	Revisar el correo con los PLU sugeridos por el ARN para transferencia (Módulo nivelador de inventarios) y reportar al personal operativo.	Jefe Sección: GEN PGC, Textil-Hogar y Entretenimiento
8:30 a.m. - 09:30 a.m.	15	Iniciar inventarios selectivos en Bodega Auxiliar, primeros conteos según agenda de pedidos, top 5 y sugeridos ARN	Personal Operativo
DESCANSO			
10:00 a.m. a 11:00 a.m.	16	Definir los PLU con diferencias para los segundos conteos	ASO o Líder Calidad del Dato
	17	Confirmar las unidades de los PLU del top 5 y los sugeridos ARN	Jefe Sección: GEN PGC, Textil-Hogar y Entretenimiento
	18	Reportar al ARN los PLU con exceso y agotado (top 5 y sugeridos ARN)	Jefe Sección: GEN PGC, Textil-Hogar y Entretenimiento
	19	Iniciar segundos conteos con PLU con diferencias de la agenda, top 5 y sugeridos	Personal Operativo
	20	Revisar la autorización hecha por el ARN.	Jefe Sección: GEN PGC, Textil-Hogar y Entretenimiento
	21	Reportar al personal operativo los PLU a transferir, devolver por exceso, devolver por avería, y retirar por fechas de vencimiento	Jefe Sección: GEN PGC, Textil-Hogar y Entretenimiento

11:00 a.m. – (nota A)	22	Iniciar alistamiento de los PLU con exceso, avería y fechas de vida útil cumplidas	Personal Operativo
	23	Iniciar alistamiento de pedido de los PLU a transferir según autorización ARN (top 10 y sugeridos ARN)	Personal Operativo
	24	Iniciar alistamiento cartón y unidades de empaque	Personal Operativo
	25	Llevar los PLU a la zona de recibo de acuerdo con la ubicación de las transferencias, devoluciones por exceso, devoluciones por avería (tabla vida útil) o donaciones de acuerdo con el cumplimiento de los criterios	Personal Operativo
	26	Llevar el cartón, y las unidades de empaque a la zona de recibo	Personal Operativo
	27	Grabar en el sistema todos los tipos de movimientos	ASO o Líder Calidad del Dato
	28	Conformar las estibas de acuerdo con el manual de paletización	Personal Operativo de Recibo
	29	Compartir al CEDI Bucaramanga la cantidad del envío de acuerdo con el número de estibas paletizadas, estibas vacías, cartón y plástico, para que sea este quien defina el número de viajes, conforme, a la red logística	ASO o Líder Calidad del Dato
	30	Hacer el respectivo cargue para cada tipo de viaje, asignando la siguiente prioridad: Devoluciones y averías Transferencias y Donaciones Devoluciones Excesos Cartón, plástico y unidades de cargue.	Personal Operativo de Recibo, Jefe Recibo.

NOTAS:

A	<p>Éxito Vecino: El paso 24 retoma la operación una vez las estibas provenientes del CEDI Bucaramanga se encuentren fuera del recibo.</p> <p>Éxito Hipermercado: Las actividades relacionadas con el despacho de unidades de cargue vacías, cartón y plástico deben repetirse 1 hora antes de la salida del último vehículo proveniente del CEDI.</p>	Personal Operativo
B	<p>La autorización de las transferencias pierde su validez sí la misma no se efectuó dentro de las horas estipuladas.</p> <p>Indicador:</p> $Efectividad\ Transf. = \frac{Transf.\ Realizadas}{Transf.\ Autorizadas}$	Personal Operativo, Jefe de sección respectiva.
C	<p>Antes de gravar o registrar las devoluciones por averías, se debe verificar si el proveedor es o no negociado.</p>	ASO o Líder Calidad del Dato
D	<p>Los despachos hechos por el almacén se verificarán y evaluarán.</p>	Operativo Apoyo almacenes

Anexo No 26 Manual de Almacenamiento

1. El almacenamiento de mercancía en la bodega, debe generarse conservando el mismo Lay Out del piso de venta, es decir, las mismas vecindades con el objetivo de lograr alistar la mercancía para el surtido en el mismo orden del piso de ventas.
2. Señalizar cada cabecera de estantería, con el nombre del mundo, tipo de mercancía más representativa por categoría, por sus dos lados (A y B), y el responsable del surtido, orden y rotación.
3. Distribuya la mercancía por niveles, teniendo en cuenta la rotación, peso, volumen y unidad de empaque. Es ideal tener los productos con baja rotación en las partes elevadas de la estantería, y controlar este inventario.
4. Señalizar cada nivel en la viga (Categoría – Subcategoría más representativa).
5. No deben permanecer personas en la bodega auxiliar en horarios diferentes a los programados.
6. Cada almacén debe asignar espacios dentro de las estanterías o en lugares adicionales, para la colocación de los eventos y grades temporadas, además de garantizar su evacuación y cierre por medio de bandas o cintas en las temporadas normales.
7. Los cuartos básicos que deben tener los almacenes son: Plan Separe, Ambientación -POP, Herrajes GEN, degustaciones, muebles proveedor, Puntos, Suministros, Bomberos, Primeros auxilios, Aseo, Posterior Revisión etc. Estos cuartos deber tener su respectiva señalización, seguridad y ubicación según el proceso.
8. Debe existir horarios claros en las zonas que requieran atención (Recibo, Obsequios, Devoluciones, Averías, etc.).
9. Para un buen aseo y orden en la bodega el operador del aseo debe garantizar ubicar bolsas transparentes en las cabeceras de las estanterías para depositar solo basura (No Cartón, ni plástico), además una oportuna evacuación de las mismas.

10. Programación de lavado diario de la bodega por calles, garantizando un lavado general cada 15 días.
11. Para garantizar limpieza bajo las estanterías, se debe colocar vigas como mínimo a 15 cm del piso en cada estantería.
12. La señalización para el almacenamiento de la mercancía en la estantería de bodegas auxiliares debe apoyarse en el “Manual de Señalización de Bodega”.
13. Los pisos deben tener señalización en color amarillo según la Norma, garantizando un orden en los flujos de la mercancía.
14. Las áreas de traslado de personal (Ejemplo: Junín, Bodega y Pasillos Auxiliares), Áreas de evacuación y equipos de seguridad deben permanecer libres y con la señalización correspondiente.
15. Controlar la rotación y fechas de vencimiento al almacenar y surtir.
16. La mercancía de mayor peso y rotación (Granos – Detergente – Gaseosas etc.) debe estar almacenada en el primer nivel.
17. Evitar vecindades en el almacenamiento de mercancía que por sus características puedan deteriorar o descomponer otro tipo de mercancía.
18. En la estantería de bodega no deben permanecer unidades sueltas, estas deben ser surtidas o en casos puntuales en algunos almacenes se debe adecuar un lugar único para su almacenamiento.
19. La mercancía se debe almacenar en empaques originales o en el reverso de las cajas con el letrero de su contenido.
20. En los casos que se requiera, se podrá hacer almacenamiento en arrumes “negros” (contra pared, estibas, etc.) para estos se debe garantizar la separación de las referencias para garantizar un mejor control y facilidad al surtir.
21. La mercancía más propensa al hurto debe estar en cuartos cerrados o en lugares con facilidad de control.
22. Ideal tener alineadas las cajas o empaques de los productos con las vigas y torres de las estanterías, para un mayor control y orden.

Anexo No 27 Evaluación Periódica

1. Formato de Evaluación Periódica

EVALUACIÓN PERIODICA					
Evalúa:					
Evaluado:		Fecha			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRE	PGC	TEXT/HOG	ENT
1	Verifique que se cumpla con la señalización de cada cabecera y nivel de la estantería.				
2	Revise que exista un correcto almacenamiento en las estanterías de la bodega auxiliar.				
3	Revise que se cumpla el manual de paletización para las estibas que se encuentren en la bodega auxiliar (dimensiones, conformación, contaminación, etc).				
4	Revise que en las estanterías de la bodega no existan unidades sueltas. En casos puntuales en algunos almacenes estas deben estar ubicadas en un lugar único para su almacenamiento.				

5	Verifique que la mercancía re empacada en cajas esté debidamente rotulada con el PLU, la descripción y la sublínea.				
6	Evalué que los pisos se encuentran limpios, que se tengan bolsas transparentes ubicadas en las cabeceras de las estanterías para depositar sólo basura (No cartón, ni plástico).				
7	Evalué que la mercancía almacenada en la parte superior de las estanterías tenga una distancia al techo de mínimo 1 mt de altura y que no obstaculice los sensores de humo.				
8	Evalué que los pasillos y áreas de circulación estén despejados.				
9	Evalué que la mercancía este protegida contra el polvo, en el caso de textil con cubre vestidos y cortinas.	NA	NA		
10	Verifique que no exista mercancía en canastillas o carros cliente en la bodega.				
11	Verifique que no exista mercancía escondida en la bodega, debajo o arriba de estanterías, detrás de arrumes de cajas, etc.				
12	Evalué que la última revisión de fechas de vencimiento se haya hecho.	NA		NA	NA
13	Evalué que se esté almacenando la mercancía evitando vecindades que por sus características puedan deteriorar o			NA	NA

	contaminar a otros.				
14	Verifique que exista un lugar adecuado tanto en bodega como en cavas para el manejo de degustaciones o eventos. Así mismo que estén debidamente identificados y tengan la fecha de inicio y fin para el caso de eventos.				
15	Observe que las temperaturas de las cavas se estén midiendo y registrando en las horas definidas.			NA	NA
16	Revise que no se esté almacenando en las cavas estibas de madera, que no haya mercancía obstruyendo los ventiladores del difusor, y que exista espacio entre la pared y la mercancía para el flujo de aire.			NA	NA
17	Verifique que exista dentro de las cavas un lugar definido para almacenar temporalmente la mercancía para devolver a proveedor.			NA	NA
18	Evalué que no exista en la bodega mercancía averiada que no se encuentre en el rango de devolución a proveedor.				
19	Evalué que la rotación en la cavas de FRUVER se esté dando con los sticker de colores por cada día de la semana. Así mismo que se de prioridad a la fruta madura sin importar el día de		NA	NA	NA

	ingreso.				
20	Revisé que la mercancía con fecha de vencimiento más próxima a vencerse esté de primera para ser surtida, al igual que en el punto de venta (Rotación del producto).	NA		NA	NA
21	Revisé que no exista mercancía con fecha de vencimiento cumplida, según la tabla de vida útil.			NA	NA
22	Revisé que el cartón este en la zona destinada por INNOVATIVE para el manejo del mismo.				
23	Verifique que se haya realizado el selectivo del día.				
24	Revisé que la cartelera del avance selectivo se encuentre debidamente diligenciada.				
25	Revisé que el avance selectivo sea coherente con la proporción del mes.				
26	Revisé que el nivel de confiabilidad de los selectivos sea superior a 96%.				
27	Evalué que no exista averías sin grabar, o grabadas por causas incorrectas.				

28	Evalué que la zona exista una zona destinada para la mercancía de donación, transferencia, devolución y avería.				
29	Revisé que no exista mercancía de transferencia, devolución o donación con más de un día de grabadas.				
30	Revise que la mercancía que llega en caja fuerte sea llevada inmediatamente a la bodega de caja fuerte.	NA			
31	Revise que la mercancía que entra como degustación tengan el respectivo sticker.			NA	NA
32	Verifique el formato de verificación a proveedores del día correspondiente.				
33	Revisé que se preserve la cadena de frío.			NA	NA
34	Evalúe que en la zona de devoluciones, se tenga el listado actualizado de proveedores con negociación de averías, además de tener publicada la guía rápida de devoluciones.				
35	Revisé que la mercancía de devolución y de transferencia tengan su empaque original, en caso contrario que este rotulada por ambos lados para evitar errores.				
36	Verifiqué que los despachos hechos por el almacén estén paletizados de acuerdo al manual.				

37	Verifique que las devoluciones que han sido tramitadas tengan el documento soporte y se identifican de las que no han ingresado al sistema, además que no supere el plazo de entrega según Circular Salmón.	NA	NA	NA	NA
38	Observe si los documentos soporte de la devolución al proveedor se envían correctamente empacados en bolsas y adheridos para evitar que se deterioren.		NA	NA	NA
39	Verifique que se haya hecho gestión del informe de alertas diarias.	NA		NA	NA
40	Verifique que no haya ajustes pendientes.				

2. Resultados Evaluación Periódica

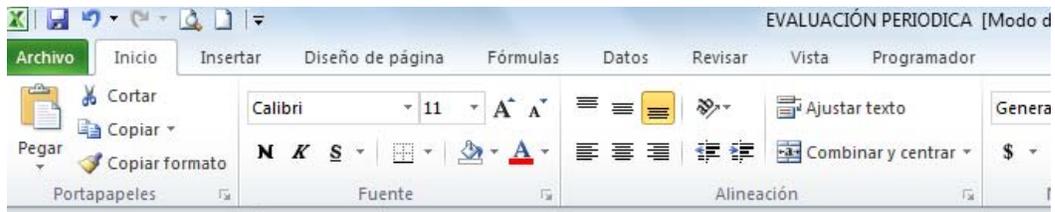
EVALUADO:					
FECHA:					
PROCESO	FRE	PGC	TEXT/HOG	ENT	TOTAL
RESULTADO GENERAL					
NIVEL					

3. Ejemplo Evaluación Periódica.

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following data:

ITEM	DESCRIPCIÓN	FRE	PGC	TEXT/HOG	ENT
1	Verifique que se cumpla con la señalización de cada cabecera y nivel de la estantería.	1	1	1	1
2	Revise que exista un correcto almacenamiento en las estanterías de la bodega auxiliar.	0	0	0	0
3	Revise que se cumpla el manual de paletización para las estibas que se encuentren en la bodega auxiliar (dimensiones, conformación, contaminación, etc).	1	0	1	1
4	Revise que en las estanterías de la bodega no exista unidades sueltas. En casos puntuales en algunos almacenes estas deben estar ubicadas en un lugar único para su almacenamiento.	1	1	0	1
5	Verifique que la mercancía reempacada en cajas esté debidamente rotulada con el PLU, la descripción y la	1	1	1	0
6	Evalúe que los pisos se encuentran limpios, que se tengan bolsas transparentes ubicadas en las cabeceras de las estanterías para depositar sólo basura (No cartón, ni plástico).	1	1	1	1
7	Evalúe que la mercancía almacenada en la parte superior de las estanterías tenga una distancia al techo de mínimo 1 mt de altura y que no obstaculice los sensores de humo.	0	0	0	0
8	Evalúe que los pasillos y áreas de circulación estén despejados.	1	0	0	0
9	Evalúe que la mercancía este protegida contra el polvo, en el caso de textil con cubre vestidos y cortinas.	NA	NA	1	1
10	Verifique que no exista mercancía en canastillas o carros cliente en la bodega.	1	0	0	0
11	Verifique que no exista mercancía escondida en la bodega, debajo o arriba de estanterías, detrás de arrumes de cajas, etc.	1	1	0	1

Additional spreadsheet details: Title 'EVALUACIÓN PERIODICA', Evalúa: 'AOD DISTRITO ORIENTE', Evaluado: 'ÉXITO BUCARAMANGA', Fecha: '31/05/2011'. The spreadsheet is displayed in the 'EVALUACIÓN' tab.



B15 fx

	A	B	C	D	E	F	G
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							

EVALUADO:	ÉXITO BUCARAMANGA				
FECHA:	31/05/2011				
PROCESO	FRE	PGC	TEXT/HOG	ENT	TOTAL
RESULTADO GENERAL	69,70%	51,43%	57,69%	69,23%	61,67%
NIVEL	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO

Anexo No 29. 14 Pasos para el Correcto Manejo de Mercancía de Digital.

1. Garantizar la entrega inmediata de las cajas fuertes en el recibo por parte del supervisor del GOA al supervisor de digital.
2. Garantizar la verificación inmediata en presencia del supervisor de digital, GOA y seguridad.
3. Después de la verificación firmar el documento colocando los números de sellos precintos que trae cada caja fuerte.
4. Este procedimiento anterior debe ser monitoreado por el CCTV. Con el fin de que si se presenta un faltante de despacho podamos realizar una reclamación con argumentos sólidos al CEDI.
5. El encargado de seguridad, debe garantizar la custodia y acompañamiento de las cajas fuertes desde el recibo hasta la bodega caja fuerte de digital.
6. En la bodega caja fuerte, la apertura debe ser cruzada. Un candado de seguridad y otro de la sección. Teniendo en cuenta que en horas nocturnas las llaves del candado de la sección por ningún motivo deben quedar en manos del personal de seguridad.
7. En la caja fuerte deben existir tres libros de rastreo y control. 1 para la mercancía que ingresa del CEDI. 1 para la mercancía que sale para exhibición y 1 para la mercancía que sale para la venta (diligenciados correctamente) fecha, tipo de artículo, cantidad, plu, referencia, marca, hora, nombre claro a puño y letra de quien entrega, firma, nombre claro a puño y letra de quien recibe, firma, nombra claro guarda de seguridad que da el visto bueno y la observación.
8. El Aso. Debe garantizar la verificación a diario sobre la mercancía que figura en el libro de rastreo y control (ventas) del día anterior. Con el IRKAR del sistema de la sublínea 53.
9. En la bodega caja fuerte, se debe tener todo el tiempo los tag duros, pines, tag blandos y guayas, para garantizar que al momento de retirar mercancía para exhibición, salga protegida con el sistema de seguridad.

10. Se debe garantizar la protección adecuada de la mercancía con sistemas de seguridad tanto en la caja fuerte de la bodega como en el punto de venta almacén al 100%.

11. Seguridad debe garantizar la custodia y acompañamiento en los casos donde la mercancía sale nuevamente de la caja fuerte para exhibición, venta, transferencia y devolución. Dando previo aviso por radio de comunicación al CCTV, personal de puertas y guarda asignado a la sección digital punto de venta.

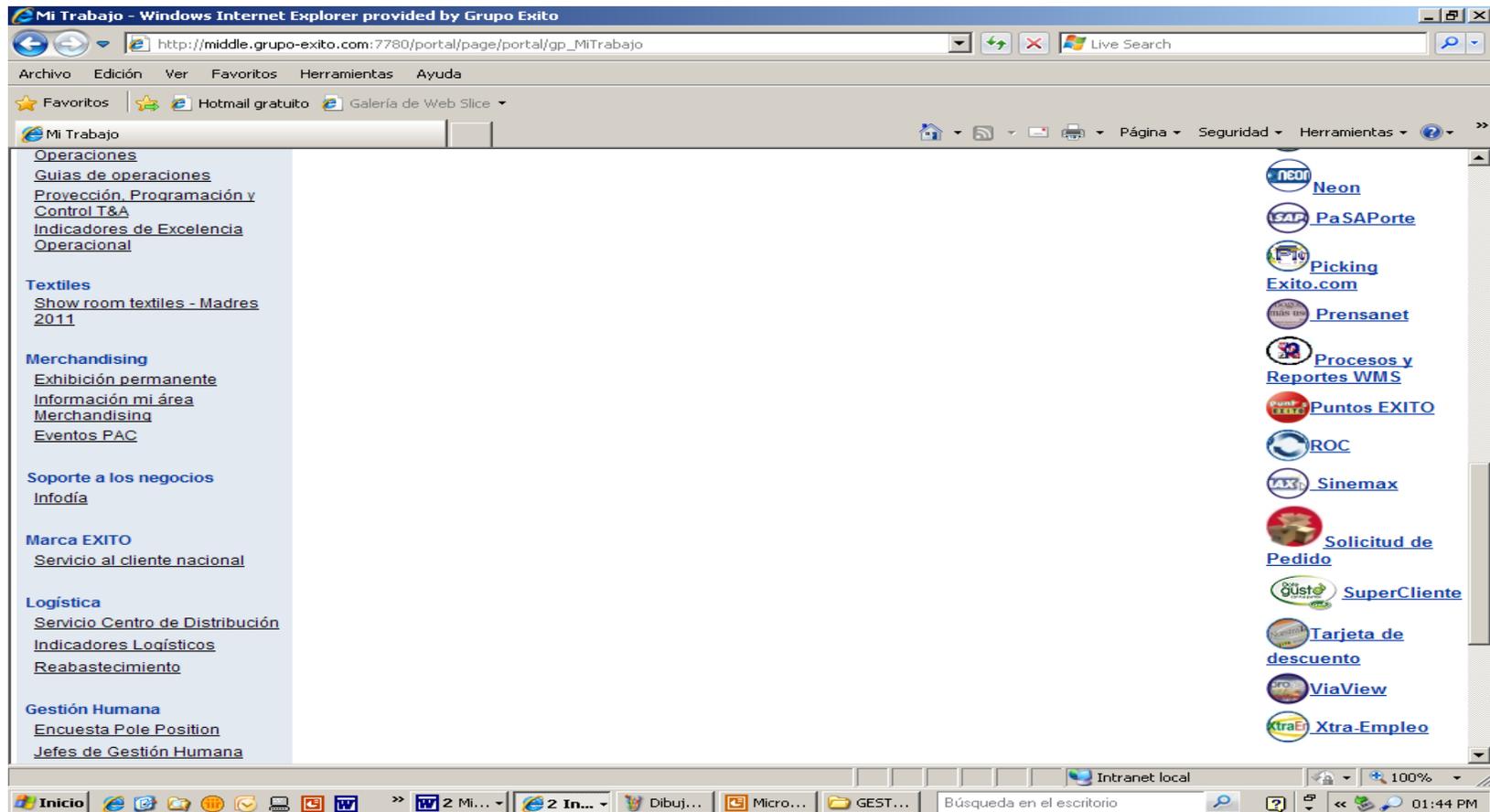
12. El jefe de negocio o el supervisor digital. Debe garantizar que en la vitrina de la herradura en el punto de venta haya solo tres vendedores autorizados para abrirla (uno en la mañana, otro en la tarde y el que lo reemplaza).

13. La apertura de la vitrina debe ser cruzada. Candado de seguridad y candado de la sección.

El supervisor o el Aso deben garantizar la verificación a diario sobre la mercancía que el CEDI. cargo al inventario con la que recibieron físicamente el día anterior (IRKAR).

Anexo No 30. Procedimiento Inicio Macro

INFORME INVENTARIO DIARIO: Este es el procedimiento para generar el inventario diario por SINEMAX, en el momento definido por el manual operativo para los almacenes y a las 7:30 am para cada administrador regional de negocio de cada GEN.



Inicio. MicroStrategy 9

Inicio Mis informes Historial Mis suscripciones Crear informe Preferencias Buscar Ayuda Salir de

Sinemax

Bienvenido jmesa. (Si no es jmesa, [pulse aquí.](#))

Ver



Informes compartidos
Ejecuta informes y comparte informes con otros.



Mis informes
Ejecuta sus propios informes y accede a sus favoritos por medio de acceso directo.



Historial
Permite ver los informes que se han ejecutado previamente o que han sido ejecutados por medio de una planificación.



Mis suscripciones
Permite ver y manipular las planificaciones de sus informes.

CREAR



Crear informe
Crea un informe en cuadrícula o gráfico desde cero o desde una plantilla.



Indicadores de Plus

Propietario: Administrator
Modificado: 3/30/10 10:58:06 AM



Indicadores Logisticos

Propietario: Administrator
Modificado: 5/27/11 6:54:23 AM
Indicadores del servicio de los proveedores por tipo cd categoría de productos (A,B,C)



Inventarios

Propietario: Administrator
Modificado: 12/23/10 3:29:05 PM
Reportes relacionados con inventarios



Maestras

Propietario: Administrator
Modificado: 5/25/11 7:25:02 PM



Marketing

Propietario: Administrator
Modificado: 3/29/11 2:59:48 PM
Nivel de Obediencia, Surtido por Plaza y Líderes de clasificación



Monitor Procesos Carga

Propietario: Administrator
Modificado: 3/3/10 6:28:30 PM
Informes para monitoreo de procesos de produccion



Inventario Diario

Propietario: Administrator
Modificado: 10/20/10 1:32:06 PM
Dinámico de Inventario diario valorizado al Costo y a la Venta.
Información ÚNICAMENTE del día anterior.
[Suscripciones](#) [Exportar](#) [PDF](#)

Ejecutar Informe



Inventario Permanente

Propietario: Administrator
Modificado: 10/29/09 11:26:14 AM
Dinámico de Inventario permanente valorizado al Costo y a la Venta. Semanal con corte domingos y Mensual con corte el último día del mes.
[Suscripciones](#) [Exportar](#) [PDF](#)



Inventario Permanente Promedio

Propietario: Administrator
Modificado: 9/9/10 11:28:21 AM
Dinámico de Inventario permanente promedio valorizado al Costo y a la Venta. Se toma el último día de los meses del rango de fecha seleccionado.
[Suscripciones](#) [Exportar](#) [PDF](#)

Índice		X
	Resumen de las selecciones	
1	Atributos Estructura Comercial de Sublínea a PLU - INV	
2	Atributos Estructura Geográfica	
3	Atributos estructura Proveedor Plu_Dep	
4	Estructura Comercial (requerido)	
5	Tipo Plu	
6	Estado Plu x Dependencia	
7	Estructura Geográfica (requerido)	
8	Plu Vigente	
9	Tipo Negociacion	
10	Metodo Compra	
11	Elegir de entre todos los elementos de 'Proveedor Plu-Dep'.	

1. Atributos Estructura Comercial de Sublínea a PLU - INV

Seleccione atributos de la estructura comercial desde Sublínea hasta PLU. Para inventarios

Disponibles:

- 📦 Categoría
- 📦 Subcategoría
- 📦 Segmento
- 📦 Marca
- 📦 Artículo
- 📦 Color
- 📦 Talla
- 📦 Textura

Seleccionadas:

- 📦 Plu
- 📦 Estado Plu x Dependencia
- 📦 Factor Empaque
- 📦 Factor Subempaque

2. Atributos Estructura Geográfica

Seleccione atributos de la estructura geográfica, que desee incluir en el reporte.

Disponibles:

- 📦 Zona
- 📦 Subzona
- 📦 Formato
- 📦 Cadena
- 📦 Distrito
- 📦 Tipo dependencia
- 📦 Estado Dependencia
- 📦 Ciudad

Seleccionadas:

- 📦 Dependencia

4. Estructura Comercial (requerido)

Cualifique en la información comprendida entre Unidad de Negocio y Plu

Buscar en:

Direccion

Buscar por:



Coincidir mayúsculas y minúsculas



Disponibles:

- Direccion
- 10:TEXTIL
- 20:HOGAR
- 30:FRESCOS
- 40:GRAN CONSUMO
- 50:ENTRETENIMIENTO
- 60:INDUSTRIA DE ALIMENTOS

1 - 10 de 10

Seleccionadas:

Direccion Seleccionar En la lista 40:GRAN CONSUMO

5. Tipo Plu

Seleccione uno o más tipos de Plu

Buscar por:



Coincidir mayúsculas y minúsculas

Disponibles:

- 2:Moda
- 3:Irregular
- 4:Oferta
- 5:Saldos
- 6:Obsoleto
- 7:Obsoleto
- 8:Obsoleto
- 9:Obsoleto

1 - 11 de 11

Seleccionadas:

1:Linea

6. Estado Plu x Dependencia

Seleccione estado actual del Plu por Dependencia

Buscar por:



Coincidir mayúsculas y minúsculas

Disponibles:

1: BORRADO

12: 12

99: 99

Seleccionadas:

0: ACTIVO

2: SUSPENDIDO

3: DESCONTINUADO

1 - 6 de 6

7. Estructura Geográfica (requerido)

Cualifique en la información comprendida en la Dimension Geografica

Buscar en:

Dependencia



Buscar por:

71 319 320 322 352



Coincidir mayúsculas y minúsculas

Disponibles:

Dependencia

71: EXITO BUCARAMANGA

319: EXITO BUCARAMANGA CABECERA

320: EXITO CANAVERAL FLORIDA B

322: EXITO BUCARAMANGA CENTRO

352: EXITO ORIENTAL BUCARAMANGA CV

Seleccionadas:

Dependencia Seleccionar En la lista 71: EXITO BUCARAMANGA, 319: EXITO BUCARAMANGA CABECERA, 320: EXITO CANAVERAL FLORIDA B, 322: EXITO BUCARAMANGA CENTRO, 352: EXITO ORIENTAL BUCARAMANGA CV

1 - 5 de 5

8. Plu Vigente

Estado de Vigencia del Plu

Buscar por:



Coincidir mayúsculas y minúsculas

Disponibles:

- 0 :No Vigente

Seleccionadas:

- 1 :Vigente

1 - 2 de 2

9. Tipo Negociacion

Tipo Negociacion actual, la configurada en Plu x Dependencia

Buscar por:



Coincidir mayúsculas y minúsculas

Disponibles:

- 1:n/d
- 1:Consignación
- 2:Concesión
- 3:VMI

Seleccionadas:

- 0:Firme

1 - 5 de 5

Plu		Estado Plu x Dependencia	Factor Empaque	Dependencia	71				
					EXITO BUCARAMANGA				
				Indicadores	Unidades	\$ Valor Inventario Diario al Costo	\$ Valor Inventario Diario a la Venta	Unidades	\$ Val
56	GENERIC SECCION 56 PES	DESCONTINUADO	1		0	0	0.000		
71	GENERIC SECCION 71 PES	DESCONTINUADO	1		0	0	0.000		
72	GENERIC SECCION 72 PES	DESCONTINUADO	1		0	0	0.000		
871	GENERIC CONGELADOS	DESCONTINUADO	1		0	0	0.000	1	
880	GENERIC CARNES FRIAS	DESCONTINUADO	1		0	0	0.000	0	
971	GENERIC CONGELADOS	DESCONTINUADO	1		-1	(693,538)	-1.000	-1	
980	GENERIC CARNES FRIAS	DESCONTINUADO	1		-1	(1,238,504)	-1.000	-1	
2071	DAPH POLVO COMPACTO SAND BEIGE	ACTIVO	1		3	19,178	24,310.000		
2810	BEBEDERO PARA AVES	ACTIVO	48		36	33,785	67,345.000	48	
2897	CAJITA MATERIAL PARA NIDO *	ACTIVO	24		7	9,660	14,845.000	13	
		DESCONTINUADO	24						
3004	ENSURE LIQUIDO FRESA	ACTIVO	24		24	170,820	196,560.000	5	
3005	ENSURE LIQUIDO VAINILLA	ACTIVO	24		39	277,711	319,410.000	8	
3006	ENSURE LIQUIDO CHOCOLATE	ACTIVO	24		16	113,911	131,040.000	7	
3031	MERCADO BASICO	ACTIVO	50		180	1,458,000	1,438,200.000	72	
3130	MERCADO BASICO IVA 16.	ACTIVO	50		177	993,676	1,069,629.000	70	
3418	PLATO DULCERO LIDER	ACTIVO	36		26	33,321	49,534.000	35	
3419	PLATO HONDO	ACTIVO	36		7	19,683	29,267.000	5	
3420	PLATO PANDO LIDER	ACTIVO	40		40	102,835	153,103.000	2	
3421	VASO BLANCO 6 ONZAS	ACTIVO	36		50	57,042	87,500.000	72	
3428	PALOMITAS MAIZ MANTEQUILLA	ACTIVO	12		-1	(1,722)	-2,052.000	0	
3431	CHICHARRON NATURAL	ACTIVO	12		0	0	0.000		
3432	CHICHARRON B.B.Q	ACTIVO	12		6	12,837	15,310.000		
3445	DAPH POLVO COMPACTO REP PIEL	ACTIVO	1		12	76,803	97,241.000		
3822	SIXPACK TUTTI FRUTTI SURTIDO	SUSPENDIDO	30		13	60,122	64,870.000	0	
4058	SALSA PARA CARNES	ACTIVO	24		80	160,846	206,207.000	61	

Inicio Herramientas Datos Cuadrícula Formato Última Actualización: 6/25/11

Deshacer Ctrl+Z
Rehacer Ctrl+Y

✓ Cuadrícula
Gráfico
Cuadrícula y gráfico

Agregar a Historial
Suscribir a
Exportar
Imprimir...
Modo de pantalla completa

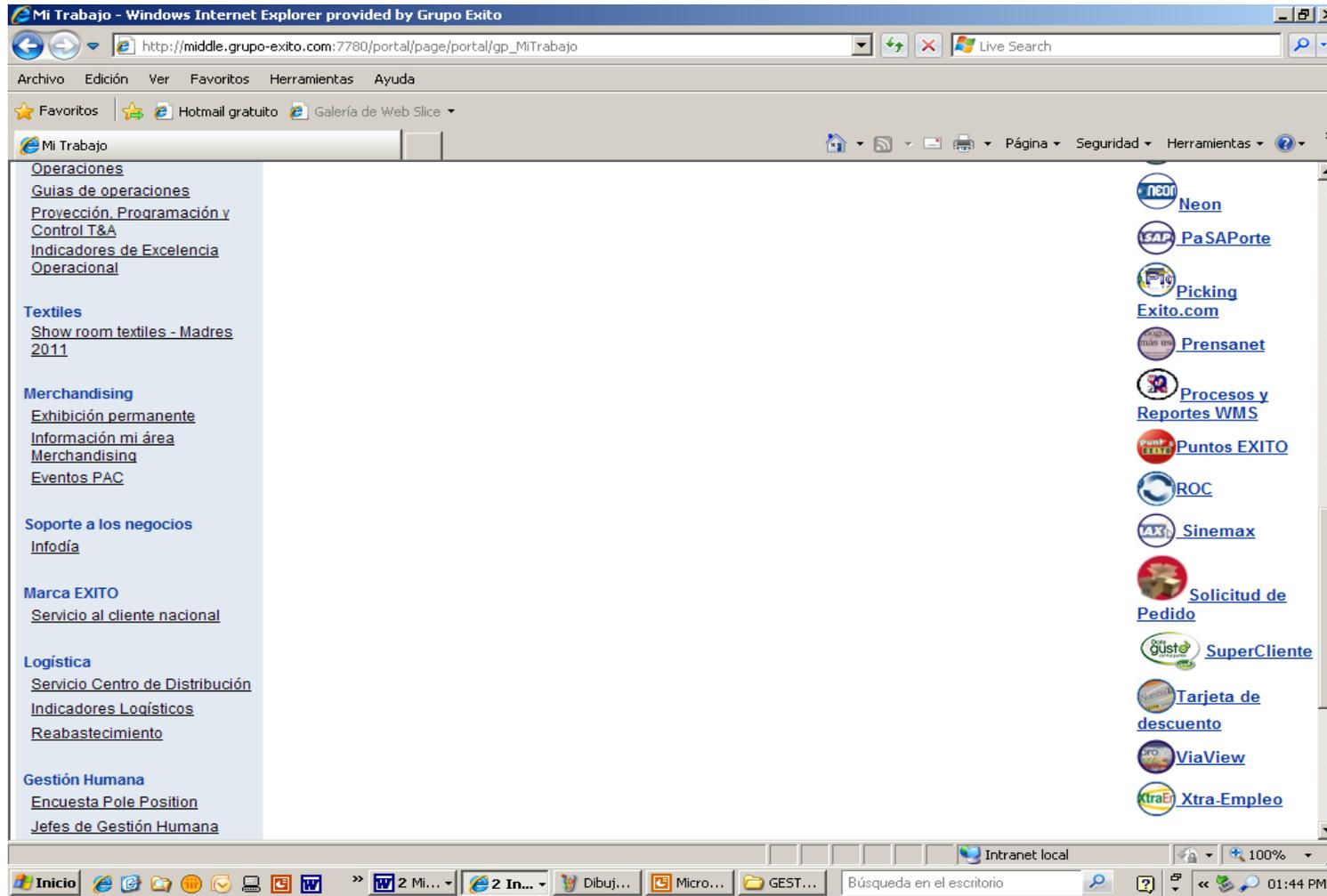
vacío. Agregar condición Aplicar cambios automáticamente

Filas de datos: 1 - 50 de 16294 | Columnas de datos: 1 - 10

Estado Plu x Dependencia ▲		Factor Empaque ▲	Dependencia ▲	71		
Indicadores			Unidades ▼	EXITO BUCARAMAN		
				S Valor Inventario Diario al Costo ▼		
DESCONTINUADO	1		0			0
DESCONTINUADO	1		0			0
DESCONTINUADO	1		0			0
			0			0
			0			0
			-1		(693,538)	
			-1		(1,238,504)	
			3		19,178	
			36		33,785	
			7		9,660	
			24		170,820	
3005	ENSURE LIQUIDO VAINILLA	ACTIVO	24	39	277,711	
3006	ENSURE LIQUIDO CHOCOLATE	ACTIVO	24	16	113,911	
3031	MERCADO BASICO	ACTIVO	50	180	1,458,000	
3130	MERCADO BASICO IVA 16..	ACTIVO	50	177	953,676	
2118	PLATO DULCERO LIBER	ACTIVO	26	26	22,221	

PDF
Excel en texto sin formato
Formato de archivo CSV Delimitado por Comas
Excel con formato
HTML
Texto sin formato

INFORME VENTAS DIARIAS





Bienvenido jmesa. (Si no es jmesa, [pulse aquí.](#))

Ver



Informes compartidos

Ejecuta informes y comparte informes con otros.



Mis informes

Ejecuta sus propios informes y accede a sus favoritos por medio de acceso directo.



Historial

Permite ver los informes que se han ejecutado previamente o que han sido ejecutados por medio de una planificación.



Mis suscripciones

Permite ver y manipular las planificaciones de sus informes.

CREAR



Crear informe

Crea un informe en cuadrícula o gráfico desde cero o desde una plantilla.



Marketing

Propietario: Administrator
Modificado: 3/29/11 2:59:48 PM
Nivel de Obediencia, Surtido por Plaza y Líderes de clasificación



OSG

Propietario: Administrator
Modificado: 4/4/11 4:45:02 PM
Plantillas de Optimizacion de Surtido en Gondola



Plazos

Propietario: Administrator
Modificado: 3/14/07 5:06:02 PM



Reportes Carulla Vivero

Propietario: Administrator
Modificado: 10/7/10 1:36:48 PM
Informacion de Compras y Devolucion al Proveedor, Ventas e Inventario de Carulla Vivero



Retail

Propietario: Administrator
Modificado: 7/28/09 2:26:03 PM
Reportes de Retail (Merma)



Monitor Procesos Carga

Propietario: Administrator
Modificado: 3/3/10 6:28:30 PM
Informes para monitoreo de procesos de produccion



Planogramacion

Propietario: Administrator
Modificado: 1/12/11 10:02:17 AM
Reporte de Planogramación



Portafolio VMI

Propietario: Administrator
Modificado: 6/2/11 2:04:32 PM



Reportes De Usuarios

Propietario: Administrator
Modificado: 5/26/11 4:52:54 PM
Esta carpeta esta destinada para que los usuarios que puedan crear reportes tambien puedan compartirlos con otras personas



Ventas

Propietario: Administrator
Modificado: 2/9/09 1:46:08 PM
Reportes relacionados con ventas



06. Crecimientos en Ventas x Proveedor

Propietario: Administrator
Modificado: 12/6/06 1:46:28 PM
Muestra el crecimiento en unidades y ventas de un periodo especifico con el año anterior y año acumulado actual vs el acumulado del año anterior clasificado por categoría y subcategoría.
[Suscripciones](#) [Exportar](#) [PDF](#)



07. Movimiento x Nit y Sublinea Primeros y Ultimos

Propietario: Administrator
Modificado: 12/6/06 1:46:28 PM
Ranking top o bottom de los proveedores por cada sublinea.
[Suscripciones](#) [Exportar](#) [PDF](#)



08. Ranking de Ventas x Sublinea y Proveedor

Propietario: Administrator
Modificado: 12/6/06 1:46:28 PM
Ranking de Ventas en pesos de los Proveedores de una sublinea
[Suscripciones](#) [Exportar](#) [PDF](#)



09A. Dinamico de ventas de Negocio a Sublinea

Propietario: Administrator
Modificado: 2/18/10 12:59:51 PM
Desempeño de Ventas - Hágalo Usted mismo. Permite seleccionar de Negocio hasta Sublinea.
[Suscripciones](#) [Exportar](#) [PDF](#)



09B. Dinamico de ventas de Sublinea a Plu

Propietario: Administrator
Modificado: 3/9/10 3:27:12 PM
Desempeño de Ventas - Hágalo Usted mismo. Permite seleccionar de Sublinea a PLU
[Suscripciones](#) [Exportar](#) [PDF](#)



10. Participacion de las Ventas

Propietario: Administrator
Modificado: 12/6/06 1:46:30 PM
[Suscripciones](#) [Exportar](#) [PDF](#)

Índice		X
	Resumen de las selecciones	
1	Atributos Estructura Comercial de Sublínea a PLU Ventas (requerido)	
2	Atributos Estructura Geográfica (requerido)	
3	Atributos estructura Proveedor	
4	Indicadores de ventas (requerido)	
5	Indicadores de ventas año anterior	
6	Indicadores de Crecimiento Ventas	
7	Jerarquía de Mes a Dia (requerido)	
8	Jerarquía de Sublínea a Plu (requerido)	
9	Proveedor	
10	Plu Vigente	
11	Estructura Geográfica	
12	Tipo de Negociación (requerido)	

1. Atributos Estructura Comercial de Sublínea a PLU Ventas (requerido)

Seleccione atributos de la estructura comercial desde Sublínea hasta PLU

Disponibles:

- Subcategoria
- Segmento
- Marca
- Articulo
- Plu
- Color
- Talla

Seleccionadas:

- Sublínea
- Categoria

2. Atributos Estructura Geográfica (requerido)

Seleccione atributos de la estructura geográfica, que desee incluir en el reporte.

Disponibles:

- Zona
 - Subzona
 - Formato
 - Cadena
 - Distrito
 - Tipo dependencia
- Distrito, Distrito de la estructura geografica

Seleccionadas:

- Dependencia

3. Atributos estructura Proveedor

Seleccione uno o varios atributos para ser desplegados en el reporte.

Disponibles:

- Proveedor
- Indicador Importador

Seleccionadas:

- (ninguno)

4. Indicadores de ventas (requerido)

Seleccione uno de estos indicadores para ingresarlo al nuevo reporte.

Disponibles:

- \$ Costo
- \$ Ventas sin iva
- Margen
- \$ Contribución \$ Ventas sin iva. Ventas en pesos sin iva
- \$ Valor Iva Ventas
- \$ Dcto Pos sin Iva
- \$ Dcto Pos sin Iva Año Anterior

Seleccionadas:

- # Unidades Totales

5. Indicadores de ventas año anterior

Choose from a list of objects.

Disponibles:

- # Clientes periodo año anterior
- # Unidades periodo año anterior
- \$ Costo periodo año anterior
- \$ Ventas sin iva periodo año anterior
- Margen período año anterior
- \$ Contribucion período año anterior
- \$ Dcto Pos sin Iva Año Anterior

Seleccionadas:

(ninguno)

6. Indicadores de Crecimiento Ventas

Seleccione crecimientos vs el año anterior

Disponibles:

- %Crec unidades período año anterior
- %Crec unidades período acumulada año anterior
- %Crec ventas período año anterior
- %Crec ventas período acumulada año anterior
- %Crec contribución período año anterior

Seleccionadas:

(ninguno)

7. Jerarquía de Mes a Dia (requerido)

Cualifique en la información comprendida entre Mes y Dia

Buscar en:

Dia

Buscar por:

3/28/2011 Coincidir mayúsculas y minúsculas



Disponibles:

- Dia**
- 1/1/2000
- 1/2/2000
- 1/3/2000
- 1/4/2000
- 1/5/2000
- 1/6/2000

1 - 20 de 4383

Seleccionadas:

7. Jerarquía de Mes a Dia (requerido)

Cualifique en la información comprendida entre Mes y Dia

Buscar en:

Dia

Buscar por:

3/28/2011 Coincidir mayúsculas y minúsculas



Disponibles:

- Dia**
- 3/28/2011

1 - 1 de 1

Seleccionadas:

7. Jerarquía de Mes a Día (requerido)

Cualifique en la información comprendida entre Mes y Día

Buscar en:

Día

Buscar por:

3/28/2011



Coincidir mayúsculas y minúsculas



Disponibles:

Día

3/28/2011

Seleccionadas:

Día [Seleccionar En la lista 3/28/2011](#)

1 - 1 de 1

8. Jerarquía de Sublinea a Plu (requerido)

Cualifique en la información comprendida entre Sublinea y Plu

Buscar en:

Sublinea

Buscar por:

1 92 93 94 95 96 97 98



Coincidir mayúsculas y minúsculas



Disponibles:

Sublinea

1:INGRESOS ESTACIONES SERVICIO

2:CAFETERIA EMPLEADOS

3:FIDELIZACION

4:CONCESIONARIOS

5:MATERIAL DE EMPAQUE Y MARCADA

6:ART. CONSUMO

Seleccionadas:

1 - 20 de 98

8. Jerarquía de Sublinea a Plu (requerido)

Cualifique en la información comprendida entre Sublinea y Plu

Buscar en:

Sublinea 

Buscar por:

1 92 93 94 95 96 97 98  Coincidir mayúsculas y minúsculas



Disponibles:

- Sublinea 
- 93:GALLETERIA Y CONFITERIA.
- 94:RANCHO
- 95:VINOS, LICORES Y CIGARRILLOS
- 96:ASEO PERSONAL 1
- 97:LIMPIEZA HOGAR
- 98:ASEO PERSONAL 2

1 - 18 de 18

Seleccionadas:



8. Jerarquía de Sublinea a Plu (requerido)

Cualifique en la información comprendida entre Sublinea y Plu

Buscar en:

Sublinea 

Buscar por:

1 92 93 94 95 96 97 98  Coincidir mayúsculas y minúsculas



Disponibles:

- Sublinea 
- 93:GALLETERIA Y CONFITERIA.
- 94:RANCHO
- 95:VINOS, LICORES Y CIGARRILLOS
- 96:ASEO PERSONAL 1
- 97:LIMPIEZA HOGAR
- 98:ASEO PERSONAL 2

1 - 18 de 18

Seleccionadas:

Sublinea Seleccionar En la lista 59:PASABOCAS, 63:BEBIDAS NO ALCOHOLICAS, 64:COSMETICOS, 67:PAPELES Y DESECHABLES, 69:VIVERES 2, 71:CONGELADOS, 80:CARNES FRIAS, 81:PANADERIA INDUSTRIAL Y DULCES, 83:LACTEOS Y REFRIGERADOS, 90:GRANOS, 91:FARMACIA, 92:VIVERES 1, 93:GALLETERIA Y CONFITERIA., 94:RANCHO, 95:VINOS, LICORES Y CIGARRILLOS, 96:ASEO PERSONAL 1, 97:LIMPIEZA HOGAR, 98:ASEO PERSONAL 2



10. Plu Vigente

Estado de Vigencia del Plu

Buscar por:



Coincidir mayúsculas y minúsculas

Disponibles:

- 0 :No Vigente

Seleccionadas:

- 1 :Vigente

1 - 2 de 2

11. Estructura Geográfica

Cualifique en la información comprendida en la Dimension Geografica

Buscar en:

Dependencia

Buscar por:



Coincidir mayúsculas y minúsculas



Disponibles:

- Dependencia
- 1:LEY SANDIEGO CERRADO
- 2:LEY UNICENTRO MEDELLIN CERRADO
- 3:LEY CHIPICHAPE CERRADO
- 4:LEY VILLA COUNTRY CERRADA
- 5:LEY UNICENTRO BOGOTA CERRADA
- 6:LEY SALTRE HISTORICO

Seleccionadas:

-

1 - 20 de 964

11. Estructura Geográfica

Cualifique en la información comprendida en la Dimension Geografica

Buscar en:

Dependencia

Buscar por:

71 319 320 322 352



Coincidir mayúsculas y minúsculas



Disponibles:

Dependencia
71:EXITO BUCARAMANGA
319:EXITO BUCARAMANGA CABECERA
320:EXITO CANAVERAL FLORIDA B
322:EXITO BUCARAMANGA CENTRO
352:EXITO ORIENTAL BUCARAMANGA CV

1 - 5 de 5

Seleccionadas:

11. Estructura Geográfica

Cualifique en la información comprendida en la Dimension Geografica

Buscar en:

Dependencia

Buscar por:

71 319 320 322 352



Coincidir mayúsculas y minúsculas



Disponibles:

Dependencia
71:EXITO BUCARAMANGA
319:EXITO BUCARAMANGA CABECERA
320:EXITO CANAVERAL FLORIDA B
322:EXITO BUCARAMANGA CENTRO
352:EXITO ORIENTAL BUCARAMANGA CV

1 - 5 de 5

Seleccionadas:

Dependencia Seleccionar En la lista 71:EXITO BUCARAMANGA, 319:EXITO BUCARAMANGA CABECERA, 320:EXITO CANAVERAL FLORIDA B, 322:EXITO BUCARAMANGA CENTRO, 352:EXITO ORIENTAL BUCARAMANGA CV

12. Tipo de Negociación (requerido)

Seleccionar Tipo de Negociación. Se encuentra en la historia de ventas y de inventario

Buscar por:



Coincidir mayúsculas y minúsculas

Disponibles:

- 1:n/d
- 1:Consignación**
- 2:Concesión
- 3:VMI

Seleccionadas:

- 0:Firme



Agregar



1 - 5 de 5

Procesando solicitud.



Nombre del informe: 09B. Dinamico de ventas de Sublinea a Plu

Estado actual: Ejecutando informe

Descripción del informe: Desempeño de Ventas - Hágalo Usted mismo. Permite seleccionar de Sublinea a PLU

Favor de esperar o escoja una de las siguientes acciones:

- [Verificar el estado nuevamente.](#)
- [Agregar a mi Historial](#)
- [Mostrar los detalles del informe](#)
- [Cancelar](#)



FILTRO DE VISUALIZACIÓN El filtro está vacío. Agregar condición Aplicar cambios automáticamente

1 2 3 4 5 de 155 páginas

Filas de datos: 1 - 50 de 7711 | Columnas de

Sublínea	Plu	Dependencia	71	319	320
			EXITO BUCARAMANGA	EXITO BUCARAMANGA CABECERA	EXITO CANAVERAL F
			# Unidades Totales	# Unidades Totales	# Unidades Tota
			x	x	x
	3428	PALOMITAS MAIZ MANTEQUILLA	2.00	1.00	
	3432	CHICHARRON B.B.Q	1.00		
	20431	PAPA CLASICA LIMON X12 UNIDADE		2.00	
	23424	PAPA CLASICA NATURAL X12 UNIDA			
	124026	LONCHIPACK SURTIDO X 12 UNDA		3.00	
	178572	PAPA RIZADA NATURAL X12UNIDADE			
	210672	PALOMITAS CARAMELO DISPLAY	1.00		
	211266	PAPA RIZADA LIMON X12 UNIDADES	1.00		
	222002	TOZINETA X12 UNIDADES			
	222003	TOZINETA FAMILIAR		8.00	
	232075	PAPA SURTIDA RIZADAS X12 UNIDA	2.00	2.00	
	256102	DETODITOS SURTIDO	1.00	2.00	
	261581	PALOMITAS DE MAIZ POP CORN LIT	2.00		
	261594	POPCORN QSO CHEDAR AMARILLO	1.00		
	297650	SNACKY CARAMELO FAMILIAR	1.00	1.00	
	306549	CHOCLITOS LIMON X12 UNIDADES	1.00	4.00	
	337258	CHICHARRON CARNUDO FAMILIAR		3.00	
	337899	PASABOCA MIXTA S FAMILIAR	2.00	1.00	

Sublinea ▲	Plu ▲	Dependencia ▲	71	319	320	322
Indicadores			EXITO BUCARAMANGA	EXITO BUCARAMANGA CABECERA	EXITO CANAVERAL FLORIDA B	EXITO BUCARAMANG
			# Unidades Totales ▼	# Unidades Totales ▼	# Unidades Totales ▼	# Unidades Tota
	3428	PALOMITAS MAIZ MANTEQUILLA	2.00	1.00		
	3432	CHICHARRON B.B.Q	1.00			
	20431	PAPA CLASICA LIMON X12 UNIDADE		2.00	1.00	
	23424	PAPA CLASICA NATURAL X12 UNIDA			1.00	
	124026	LONCHIPACK SURTIDO X 12 UNDA		3.00		
	178572	PAPA RIZADA NATURAL X12UNIDADE				
	210672	PALOMITAS CARAMELO DISPLAY	1.00			
	211266	PAPA RIZADA LIMON X12 UNIDADES	1.00			
	222002	TOZINETA X12 UNIDADES			2.00	
	222003	TOZINETA FAMILIAR		8.00		
	232075	PAPA SURTIDA RIZADAS X12 UNIDA	2.00	2.00	2.00	
	256102	DETODITOS SURTIDO	1.00	2.00	3.00	
	261581	PALOMITAS DE MAIZ POP CORN LIT	2.00			
	261594	POPCORN QSO CHEDAR AMARILLO	1.00			
	297650	SNACKY CARAMELO FAMILIAR	1.00	1.00		
	306549	CHOCLITOS LIMON X12 UNIDADES	1.00	4.00	1.00	
	337258	CHICHARRON CARNUDO FAMILIAR		3.00	2.00	
	337899	PASABOCA MIXTA S FAMILIAR	2.00	1.00		
	338246	BESITOS PAQUETE X 12 UND		2.00	1.00	
	338497	PAQUETE MIXTO X 12 UNIDADES		3.00	1.00	
	365376	GOLPE FAMILIAR	1.00	2.00	2.00	
	391202	PAPA CLASICA POLLO X12 UNIDADE	2.00	2.00	5.00	
	424423	ROSQUITAS X12 UNIDADES	3.00	1.00	1.00	
	480812	MAIZITOS DEL CHIRAS PAQUETE	2.00			
	481673	TOSTACO PICANTE DEL CHIRAS		4.00		

Inicio Herramientas Datos Cuadrícula Formato Última Actualización: 6/25/11

Deshacer Ctrl+Z
Rehacer Ctrl+Y

✓ Cuadrícula
Gráfico
Cuadrícula y gráfico

Agregar a Historial
Suscribir a

Exportar
Imprimir...

Modo de pantalla completa

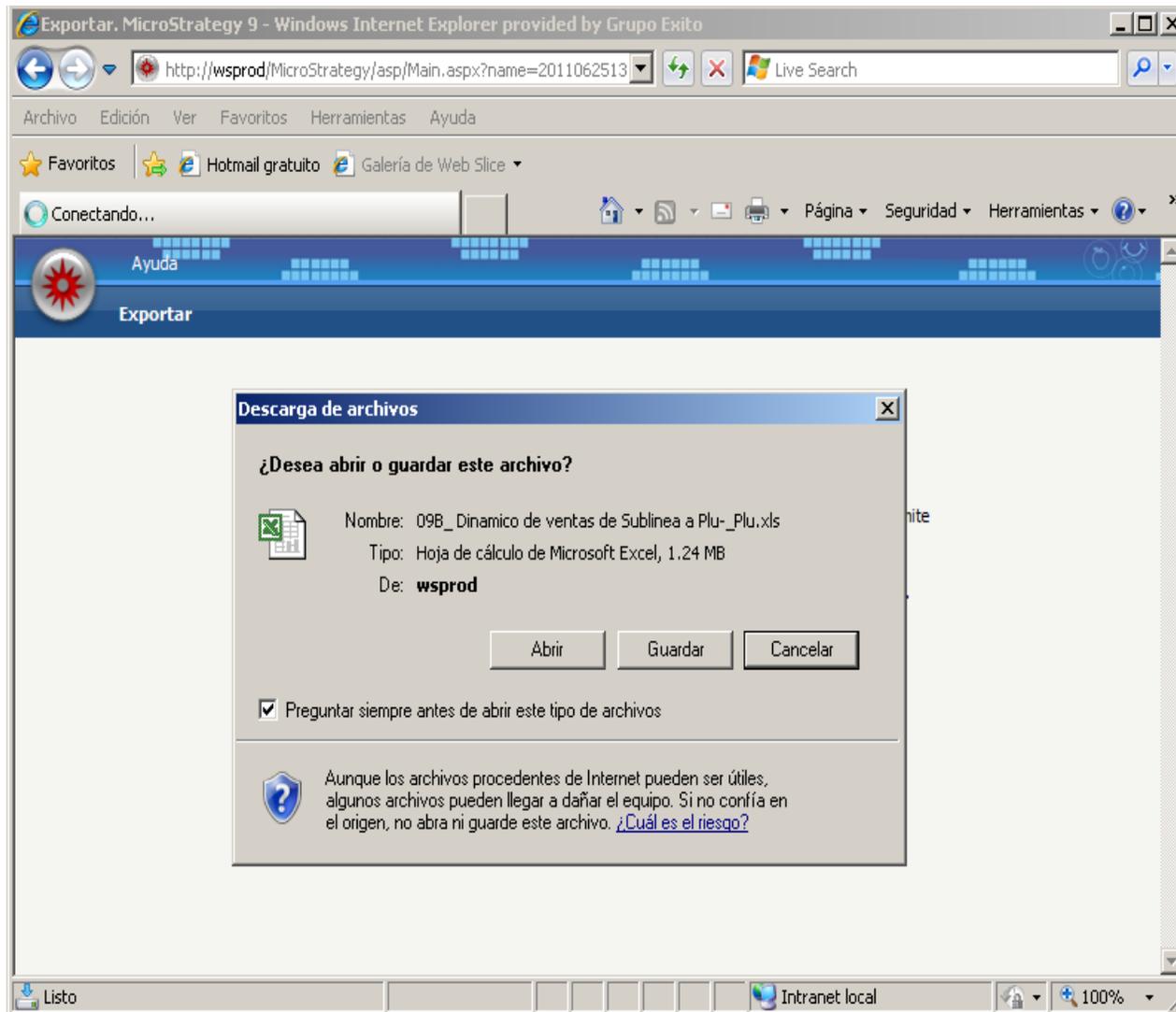
vacío. Agregar condición Aplicar cambios automáticamente

Filas de datos: 1 - 50 de 7711 | Columnas de

	Dependencia ▲	71	319	320
	Indicadores	EXITO BUCARAMANGA	EXITO BUCARAMANGA CABECERA	EXITO CANAVERAL I
		# Unidades Totales ▼	# Unidades Totales ▼	# Unidades Totales
		x	x	x
AS MAIZ MANTEQUILLA		2.00	1.00	
RON B.B.Q		1.00		
ASICA LIMON X12 UNIDADE			2.00	
ASICA NATURAL X12 UNIDA			3.00	
		1.00		
		1.00		
			8.00	
		2.00	2.00	
		1.00	2.00	
		2.00		
		1.00		
		1.00	1.00	
		1.00	4.00	
			3.00	
		2.00	1.00	

PDF
Excel en texto sin formato
Formato de archivo CSV Delimitado por Comas
Excel con formato
HTML
Texto sin formato

222003 TOZINE
232075 PAPA S
256102 DETOD
261581 PALOM
261594 POPCORN QSO CHEDAR AMARILLO
297650 SNACKY CARAMELO FAMILIAR
306549 CHOCLITOS LIMON X12 UNIDADES
337258 CHICHARRON CARNUDO FAMILIAR
337899 PASABOCA MIXTA S FAMILIAR



Anexo No 31. Programa de Certificación

El programa de certificación, tiene en las siguientes tablas, las herramientas necesarias para que el proceso de certificación se realice, tanto estandarizada, como rigurosamente, en todos los almacenes Éxito y para todos los proveedores. Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación se describe el manejo de algunas tablas para el proceso de certificación del CEDI Bucaramanga.

Tabla No 1. Muestra a Inspeccionar.

MUESTRA A INSPECCIONAR	
CROSS DOCKING PREDISTRIBUIDO	3 almacenes, con una muestra de cajas de acuerdo a la Tabla militar dependiendo de la Fase
CROSS DOCKING CONSOLIDADO y ALMACENAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - # facturas a inspeccionar según la Tabla militar, dependiendo de la Fase, y a mínimo 3 facturas - con un # de PLU a inspeccionar en cada factura según la Tabla militar, dependiendo de la Fase - los PLU no deben ser repetidos - inspección física del # de cajas, por cada Plu seleccionado, también con respecto a la Tabla militar <p><i>Si un Plu a inspeccionar se encuentra en varias facturas, la verificación debe ser al 100% del Plu o sea en todas las facturas</i></p>

Tabla No 2. Frecuencia de Inspecciones.

De acuerdo con la frecuencia diaria de pedido que tendrá el CEDI Bucaramanga, debido a su función de crossdocking para algunos proveedores y almacenamiento para otros, la verificación para el proceso de certificación será realizada a cada entrega, sin embargo, ya que este proceso se realizará para los almacenes de la ciudad como prueba piloto, la verificación se efectuará de lunes a sábado, en dos almacenes por día, es decir, teniendo en cuenta el horario de recibo de los almacenes, todos los días la patrulla validará los despachos del CEDI, en un Éxito Hipermercado y en un Éxito Vecino, los cuales serán determinados por el Analista de Control Pérdida; los almacenes restantes, verificarán sólo los despachos de los proveedores.

FRECUENCIA DE INSPECCIONES

FRECUENCIA DE ENTREGA DEL PROVEEDOR	FASE 1,2,3 y 4	FASE CERTIFICADO	
	ENTREGA DE CROSSDOCKING PREDISTRIBUIDO, CROSSDOCKING CONSOLIDADO Y ALMACENAMIENTO.	ENTREGA DE CROSSDOCKING PREDISTRIBUIDO	ENTREGA DE CROSSDOCKING CONSOLIDADO O ALMACENAMIENTO.
DIARIA O 5 VECES POR SEMANA	A cada entrega	3 veces por semana	No aplica
4 O 3 VECES POR SEMANA	A cada entrega	2 veces por semana	1 vez por semana
2 VECES POR SEMANA	A cada entrega	1 vez por semana	2 veces por mes
SEMANAL	A cada entrega	1 vez por semana	2 veces por mes
QUINCENAL	A cada entrega	A cada entrega	A cada entrega
MENSUAL	A cada entrega	A cada entrega	A cada entrega

Tabla No 3. Tabla Militar – Plan de Muestreo en el Recibo.

De acuerdo a la tabla militar, el personal de verificación puede determinar cuántas unidades verificarán cada día, de acuerdo con la fase en que se encuentre el CEDI Bucaramanga.

PLAN DE MUESTREO EN EL RECIBO				
TAMAÑO DEL LOTE	DEL	RIGUROSO	NORMAL	REDUCIDA
		MUESTRA	MUESTRA	MUESTRA
2-8		3	2	2
9-15		5	4	3
16-25		8	5	4
26-50		13	8	8
51-90		20	13	10
91-150		32	20	12
151-280		50	32	13
281-500		80	50	18
501-1200		125	80	20
1201-3200		200	125	32
3201-10000		315	200	40
10001-35000		500	315	50
		FASE 1 - CERTIFICADO	FASE 2	FASE 3 - 4

Tabla No 4. Tabla de Duración por Fase.

Esta tabla, permite definir un nivel máximo de revisiones que debe superar el CEDI Bucaramanga, para pasar cada fase del programa, sin embargo, la tabla de duración está sujeta, al desempeño del mismo, con respecto, al despacho de mercancía. Cabe resaltar que el cronograma de inicio y finalización esperados de este programa, se pueden ver en el Anexo No 35.

FRECUENCIA DE ENTREGA DEL PROVEEDOR	# DE ENTREGAS PERFECTAS CONSECUTIVAS				# MÁXIMO DE MESES POR FASE	PERÍODO MÍNIMO PARA ALCANZAR CERTIFICACIÓN
	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4		
	100%	75%	50%	50%		
DIARIA O 5 VECES POR SEMANA	24	18	12	12	1 Mes	2 Meses 1 Semana
4 O 3 VECES POR SEMANA	15	11	7	7	1 Mes 1 Semana	3 Meses
2 VECES POR SEMANA	12	9	6	6	1 Mes 2 Semanas	3 Meses 2 Semanas
SEMANAL	8	6	4	4	2 Meses	4 Meses 2 Semanas
QUINCENAL	6	4	3	3	3 Meses	9 Meses
MENSUAL	4	3	2	2	4 Meses	12 Meses
Se cuantifica en forma independiente en cada sitio de entrega.						

Tabla No 5. Definición de las Fases con su Nivel de Inspección y Acciones a Realizar al Encontrar Inconsistencias.

DEFINICIÓN DE LAS FASES CON SU NIVEL DE INSPECCIÓN Y ACCIONES A REALIZAR AL ENCONTRAR INCONSISTENCIAS			
No. FASE	NOMBRE	NIVEL DE INSPECCIÓN	ACCIONES A REALIZAR AL LOGRAR UN PUNTAJE DE 1 EN INCONSISTENCIAS
Fase1	Previa Inspección Rigurosa	RIGUROSO	Debe comenzar el ciclo nuevamente de acuerdo con tabla de duración por fase. Si el problema se repite se suspende el programa por 3 meses.
Fase 2	Inspección Normal	NORMAL	Debe pasar al nivel de inspección riguroso por el término de una fase. Si no presenta problema pasa a la fase 3. Si el problema se repite regresa a la fase 1.
Fase 3	Inspección Reducida	REDUCIDO	Debe pasar al nivel de inspección riguroso por el término de una fase. Si no presenta problema pasa a la fase 4. Si el problema persiste regresa a la fase 1.
Fase 4	Inspección Reducida	REDUCIDO	Debe pasar al nivel de inspección riguroso por el término de una fase. Si no presenta problema pasa a la fase 4 Certificado. Si el problema persiste regresa a la fase 3.
Fase 5 Certificado	Certificación Inspección Ocasional (Entrega de Diploma y Carta de Certificación)	RIGUROSO - Inspección Ocasional, con frecuencia definida en la Tabla#2	Si el problema es segunda vez que se presenta (2 Acciones Correctivas), en un tiempo igual al necesario para alcanzar la certificación (Tabla #5) se aplica durante una fase el plan de muestreo con Inspección Rigurosa ; Si durante esta Fase 1R, se encuentra 2 Acciones Correctivas (inconsistencias que suman 2 en puntaje), se cancelará el programa de "Entregas Certificadas" en la región o a nivel nacional cuando corresponda. Si no, se recobra la condición de CERTIFICADO sin restricciones.

Tabla No 6. Valores Inconsistencias en el Grupo Éxito

Esta tabla, permite al personal verificador, ponderar las falencias encontradas en los despachos, para de esta forma, asignar una puntuación y calificación respectiva a los mismos, esta ponderación resta al total posible que puede lograr el CEDI, de tal forma que si éste, no cumple con un determinado puntaje (Ver Anexo No 32), no pasará a la siguiente fase o en caso de los criterio definidos por la Tabla 5 de este anexo, perderá su certificación.

CLASIFICACIÓN DE LOS ERRORES		
CALIFICACIÓN	PESO	TIPOS DE ERROR
A	1,00	Problemas con calidad del producto
B	1,00	Peso inferior al declarado
C	1,00	Fecha de vencimiento fuera de lo pactado en el acuerdo
D	0,33	Averías de producto (Fuera de tolerancias)
E	1,00	Cantidades faltantes: diferencia entre documento remisario y cantidad recibida físicamente
F	0,50	Diferencia en número de recipientes entre documento remisario y cantidad de canastas, cajas o estibas recibidas.
G	0,33	Organización de la mercancía en la estiba
H	0,50	Sellos de seguridad: sello o cinta rota, número de sello no coincide con documento remisario
I	1,00	Limpieza y estado vehículo
J	0,33	Organización de la mercancía en el vehículo

K	0,50	Control de temperatura: productos perecederos entre 4°C y 6°C. Medicamentos: entre 2°C y 8°C.
L	0,33	Incumplimiento de citas: 15 minutos antes y después de la hora pactada.
M	0,33	Error en mercancía, codificación y/o identificación de la mercancía.
N	0,33	Error en la identificación del almacén destino (Aplica para entregas crossdocking)
O	0,33	Problemas de facturación.
P	1,00	No responder (Industrial) durante los 5 días hábiles después de generada la acción correctiva.
Q	0,20	Problemas con el aviso de despacho o con el aviso de recibo
R	0,33	Etiquetas de ASN no cumplen con las condiciones establecidas por la cadena.
S	0,33	El contenido de la estiba no coincide con la información grabada en la etiqueta ASN
T	0,00	Dimensión del producto diferente de lo anunciado en el perfil logístico
U	1,00	Cantidades sobrantes: diferencia entre documento remisorio y cantidad recibida físicamente

Tabla No 7. Tabla de tolerancias sobre unidades averiadas y discrepancias de despacho.

Esta tabla, suministra la información clave al personal verificador, y de recibo en general, de cuándo se debe o no rechazar un pedido, ya sea por discrepancias en las existencias o por averías de producto, de acuerdo con las tolerancias definidas.

TOLERANCIAS SOBRE UNIDADES AVERIADAS DE PRODUCTO		TOLERANCIAS SOBRE FALTANTES Y SOBANTES DE MERCANCÍA	
TAMAÑO DE LA MUESTRA EN UNIDADES	UNIDADES CON AVERÍAS	TAMAÑO DE LA MUESTRA EN UNIDADES	UNIDADES CON DIFERENCIAS (FALTANTES O SOBANTES)
1-499	0	1-499	0
500-999	5	500-999	1
1000-1499	10	1000-1499	2
1500-1999	15	1500-1999	3
2000-2499	20	2000-2499	4
2500-2999	25	2500-2999	5
3000-3499	30	3000-3499	6
3500-3999	35	3500-3999	7
4000-4499	40	4000-4499	8
4500-4999	45	4500-4999	9
5000-5499	50	5000-5499	10
5500-5999	55	5500-5999	11
6000-6499	60	6000-6499	12

6500-6999	65	6500-6999	13
7000-7499	70	7000-7499	14
7500-7999	75	7500-7999	15
8000-8499	80	8000-8499	16
8500-8999	85	8500-8999	17
9000-9499	90	9000-9499	18
9500-9999	95	9500-9999	19
10000-12499	100	10000-12499	20
12500-15000	125	12500-15000	25
NIVEL DE TOLERANCIA TOTAL ENTREGADO 1.0%		NIVEL DE TOLERANCIA TOTAL ENTREGADO 0.2%	

Anexo No 32. Formato Verificación

NO.	VARIABLE A MEDIR	FUENTE	VALOR PENALIDAD POR VARIABLE	METAS
CONFIABILIDAD EN LA INFORMACIÓN CUANTITATIVA				
M1	Faltantes/Sobrantes en la mercancía despachada	VERIFICACION FISICA VS. SISTEMA	0,50	EN PLU EL 99.6% EN UNID EL 99.8% EN VIAJES EL 98% SOLO SE EVALUARA EN VIAJES LO CUALITATIVO
M2	Contenedor padre no asociado al viaje (crías)	CUMPLIDO DE RECIBO	0,02	
M3	Contenedor hijo no asociado al contenedor padre (Cría).	CUMPLIDO DE RECIBO	0,02	
M4	Contenedor hijo ó padre extraviado.	CUMPLIDO DE RECIBO	0,40	
M5	Mercancía sin contenedor padre ó hijo.	VERIFICACION FISICA VS. SISTEMA	0,01	
M6	Calidad en la información del número de canastillas enviadas.	VERIFICACION FISICA VS. ORDEN DE TRANSPORTE	0,01	
M7	Estiba con cajas abiertas y mercancía reempacada sin identificar.	VERIFICACION FISICA	0,01	
M11	Identificación con el complemento de contenedores para el picking de flujo crossdocking predistribuido con ASN. No pueden ser enviados en diferente viaje y todas las estibas con este complemento deben estar identificadas.	VERIFICACION FISICA	0,02	
M12	Novedades en el cargue por estiba, la mercancía anunciada en un contenedor hijo llega en estiba diferente ó viaje	VERIFICACION FISICA	0,02	

	diferente.		
R2	No hay presencia del conductor al momento del descargue del vehículo.	VERIFICACION FISICA	0,01
R3	El Viaje no se dejó leer al momento del recibo.	VERIFICACION FISICA	0,01
R7	No hay una adecuada separación de las estibas para los viajes compartidos.	VERIFICACION FISICA	0,01
R10	Sellos y Candados físicos no corresponden con los anunciados en la orden de transporte	VERIFICACION FISICA VS. ORDEN DE TRANSPORTE	0,02
R11	Mercancía de alto riesgo de merma, despachada sin caja fuerte.	VERIFICACION FISICA	0,02
TOTAL			1,08
CALIDAD DEL PRODUCTO			
M8	Error en marcación individual de precio o de PLU	VERIFICACION FISICA	0,01
M9	Mercancía próxima a vencerse.	VERIFICACION FISICA	0,02
M10	Mercancía averiada.	VERIFICACION FISICA	0,01
R1	Vehículo en condiciones no aptas para el transporte de mercancía? Piso con grietas, con huecos, sucio. carpa rasgada.	VERIFICACION FISICA	0,01
R4	Mercancía mal separada y con riesgo de contaminación cruzada	VERIFICACION FISICA	0,01
R5	Unidades sueltas mal conformadas y con riesgo de avería o hurto.	VERIFICACION FISICA	0,01

R6	Para los almacenes que no tienen muelle de descargue, los vehículos deben llegar con plataforma y en buen estado.	VERIFICACION FISICA	0,01	
R8	Estibas no cumplen estándar de altura (1.8 mts), ni peso (800 kg). Generación averías y sobreesfuerzo.	VERIFICACION FISICA	0,01	
R9	Revisión a la preservación de la cadena de frio (Congelados -18°)(Refrigerados 4°).	VERIFICACION FISICA	0,01	
			0,10	
PROMESA DE SERVICIO				
R12	Cumplimiento a la promesa de servicio	CUMPLIDO RECIBO	DE 0,02	Por Definir
			1,20	
			98,80	

NOTA: DE LA M1 HASTA LA M12 CORRESPONDEN A VARIABLES CUANTITATIVAS QUE AFECTAN LA MERMA. **(VALOR 80%)**

NOTA: DE LA R1 HASTA LA R12 CORRESPONDEN A VARIABLES CUALITATIVAS QUE AFECTAN EL RIESGO. **(VALOR 20%)**.

Anexo No 33. Ventas PGC

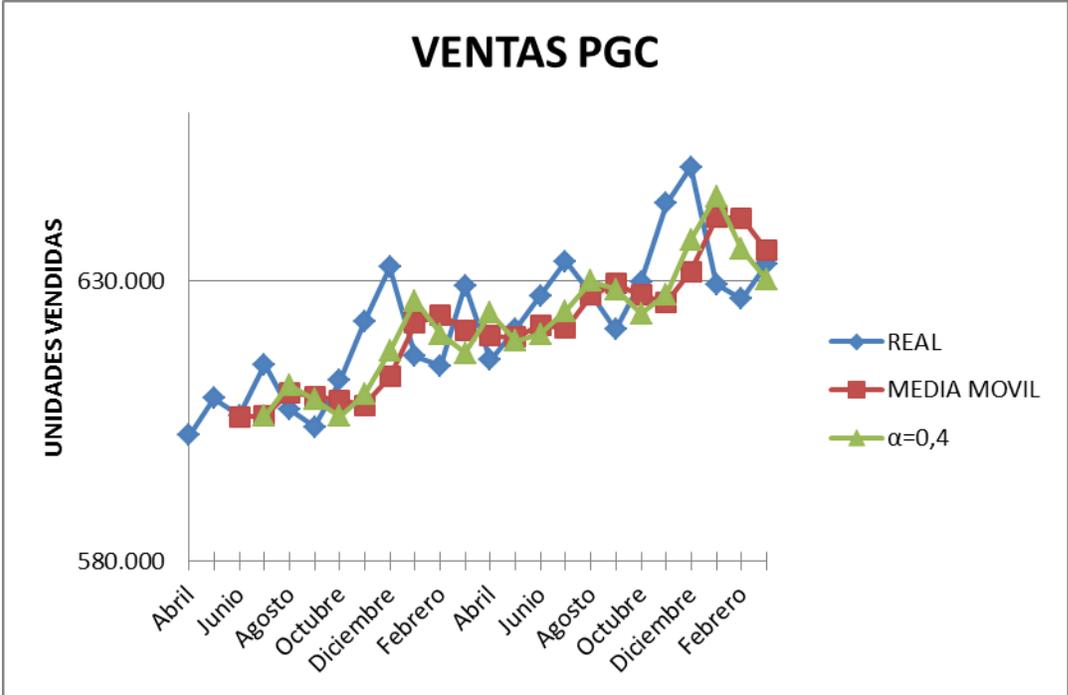
Debido a la necesidad de un pronóstico a corto plazo se determina que los métodos que más se acomodan a los requerimientos son la media móvil y el ajuste o suavización exponencial.

Para la elección de la técnica a trabajar se tuvo en cuenta su ajuste al comportamiento de la demanda real de los productos de gran consumo, tomando en cuenta para el promedio los tres meses anteriores y tres alfas diferentes ($\alpha=0.2$, $\alpha=0.3$ y $\alpha=0.4$).

PGC	REAL	PRONÓSTICO				ERROR				
		MEDIA MOVIL	$\alpha=0,2$	$\alpha=0,3$	$\alpha=0,4$	MEDIA MOVIL	$\alpha=0,2$	$\alpha=0,3$	$\alpha=0,4$	
09	Abril	602.426								
	Mayo	609.016								
	Junio	606.021	605.721							
	Julio	615.077	605.821	605.961	605.931	605.901	9.256	9.116	9.146	9.176
	Agosto	607.130	610.038	613.254	612.333	611.407	2.908	6.123	5.203	4.276
	Septiembre	603.939	609.410	608.355	608.691	608.841	5.471	4.416	4.752	4.902
	Octubre	612.261	608.716	604.822	605.365	605.900	3.546	7.439	6.897	6.362
	Noviembre	622.700	607.777	610.774	610.192	609.717	14.923	11.927	12.508	12.984
	Diciembre	632.431	612.967	620.315	618.948	617.507	19.464	12.116	13.483	14.924
10	Enero	616.531	622.464	630.008	628.386	626.461	5.933	13.477	11.855	9.930
	Febrero	614.837	623.887	619.226	620.088	620.503	9.050	4.389	5.251	5.666
	Marzo	629.123	621.266	615.715	616.412	617.103	7.857	13.408	12.711	12.020
	Abril	615.857	620.164	626.441	625.310	624.315	4.307	10.584	9.453	8.458

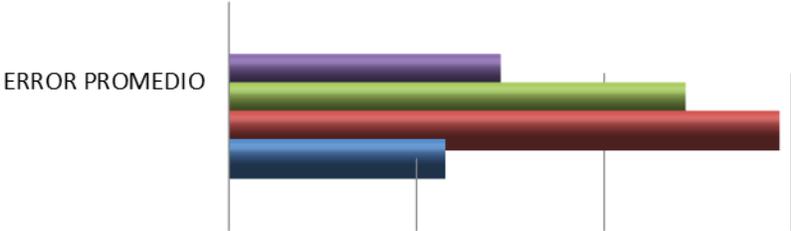
	Mayo	621.471	619.939	617.974	618.693	619.240	1.532	3.497	2.779	2.231
	Junio	627.364	622.150	620.772	620.638	620.579	5.214	6.592	6.726	6.785
	Julio	633.519	621.564	626.046	625.346	624.650	11.955	7.473	8.173	8.869
	Agosto	627.538	627.451	632.024	631.067	629.971	86	4.486	3.529	2.434
	Septiembre	621.333	629.474	628.435	628.597	628.511	8.141	7.102	7.264	7.178
	Octubre	629.877	627.463	622.753	623.512	624.204	2.414	7.124	6.365	5.673
	Noviembre	643.793	626.249	628.452	627.968	627.608	17.544	15.341	15.826	16.185
	Diciembre	650.284	631.668	640.725	639.046	637.319	18.616	9.559	11.238	12.965
11	Enero	629.440	641.318	648.372	646.912	645.098	11.878	18.932	17.472	15.658
	Febrero	626.738	641.172	633.227	634.682	635.703	14.434	6.489	7.944	8.965
	Marzo	632.971	635.487	628.036	629.121	630.324	2.517	4.935	3.849	2.646
ERROR PROMEDIO							8.431	8.787	8.687	8.490

Observando el ajuste de las dos técnicas al comportamiento de la venta real en los productos de gran consumo, se evidencia que los dos métodos describen la tendencia de la serie de tiempo, sin embargo, los picos de venta como es el caso de diciembre, julio y marzo presentan un alto grado de imprecisión, por lo cual conociendo la estacionalidad que hay en una semana de ventas, es decir, que estas pueden variar de acuerdo con el día el modulo nivelador realizará un pronóstico para cada uno de ellos, así mismo se propone de acuerdo a los presupuestos establecidos por la compañía se determine que unidades deben gestionarse por medio de la nivelación de inventarios.



La elección del método de pronóstico se hace teniendo en cuenta el menor error promedio, el cual lo tiene la meda móvil. Sin embargo, para una vez el piloto del nivelador de inventarios se apruebe para PGC, su implementación para la GEN de Entretenimiento, y Textil-Hogar debe replantear del modelo, de tal forma que permita el mejor ajuste al comportamiento de este tipo de productos.

ERROR DE PRONÓSTICO



	ERROR PROMEDIO
■ $\alpha=0,4$	8.490
■ $\alpha=0,3$	8.687
■ $\alpha=0,2$	8.787
■ MEDIA MOVIL	8.431

Anexo No 34. 135 Detalles que no se Pueden Pasar por Alto en un Proyecto de Sistemas.

Fase de Analisis:

1. Entrevista con directivos de la empresa para definir problema a resolver.
2. Discusión del problema detectado con directivas de la empresa.
3. Definición del PETI: corto, mediano y largo plazo.
4. Selección del jefe del proyecto.*
5. Elaboración del estudio de viabilidad.
6. Análisis de alternativas de solución.
7. Estudio de Costos y Beneficios de alternativas planteadas.
8. Presentación de la propuesta técnica.
9. Aprobación o rechazo de la propuesta técnica. (costos, tiempos, recursos).
10. asignación de recursos humanos para la fase de análisis.

11. definición de herramientas a utilizar.
12. Adquisición de licencias.
13. Compra e instalación de equipos básicos para empezar el análisis.
14. Capacitación en el uso de herramientas a utilizar: case, Oracle, UML, etc...
15. Inicio del análisis de requerimientos con base en el estudio preliminar aprobado.
16. Observación del área a sistematizar.
17. Preparación de entrevistas.
18. Recomendaciones a entrevistadores (como conducir la entrevista).
19. Conocimiento de requerimientos BASICOS del sistema.
20. Conocimiento de requerimientos DE TRANSACCIONES.

21. Conocimiento de requerimientos DE DECISION de los usuarios.
22. Conocimiento de requerimientos DE INTERFASE de toda la empresa.

23. Reuniones periódicas con usuarios para aclarar malos entendidos.
24. Documentación de las entrevistas.
25. Elaboración y distribución de cuestionarios.
26. Recepción y análisis de cuestionarios.
27. Clarificación de los 4 tipos de requerimientos confrontando entrevistas y cuestionarios.
28. Extracción o determinación de requisitos*
29. Análisis de requisitos (Clarificación)*
30. Especificación de requisitos (Redacción)*
31. Validación de requisitos (Características y Factibilidad).
32. Elaboración de diagramas de flujos de datos de contexto general nivel 0 y nivel 1.
33. Discusión de diagramas de flujos de datos con usuarios finales.
34. Elaboración de diagramas de flujos de datos físicos.
35. Elaboración de prototipos*
36. Elaboración de diagramas de casos de uso.
37. Elaboración de diagramas de clase.
38. Elaboración de diagramas de Estados y Actividades.
39. Escritura final de las especificación de requisitos.
40. Presentación de requisitos a Comité de Sistemas de Información.
41. Aprobación de requisitos en el comité de sistemas de información.
42. Iniciación del manual Administrativo.

Diseño:

43. Conformación de equipo de diseño.
44. Selección de tecnologías a utilizar para la arquitectura del software: **case, UML, Edi, Dw, CRM, CMM, ERP.**
45. Estudio detallado del ACTA aprobada de requerimientos para iniciar el diseño.

46. Asignación de equipos de trabajo por subsistemas.
47. Elaboración de diagramas de estructuras*
48. Elaboración de diagramas de secuencias.
49. Elaboración de diagramas de colaboración.
50. Elaboración de diagramas de componentes.
51. Elaboración de diagramas de despliegue o distribución: Para sistemas distribuidos.
52. Bosquejo de los INFORMES que debe generar el sistema.
53. Diseño de FORMATOS de pantalla para CONSULTA de información (interfaz).
54. Discusión de otros tipos de SALIDAS del sistema.
55. Elaboración del bosquejo de los DOCUMENTOS FUENTE del sistema.
56. Definición de FORMATOS de pantalla para CAPTURA de datos (interfaz).
57. Definición de OTROS tipos de ENTRADA al sistema.
58. Discusión de los bosquejos de entradas y salidas con los usuarios.
59. Elaboración del modelo de DATOS (Modelo entidad-relación)
60. Definir el modelo FUNCIONAL (menús del sistema).
61. Discusión de modelos con los usuarios.
62. Ajustes a modelos planteados.
63. Discusión de documentos para captura de datos manuales.
64. Asignación de responsables para captura manual de datos.
65. Contactos con entidades externas para agilizar población de base de datos.
66. Diseño de INTERFASES con usuarios externos para poblar base de datos.
67. Asignación de responsables para contactos con usuarios externos y coordinación de tareas.
68. Diseño de seguridad, auditoria y recuperación.
69. Escritura de ESPECIFICACIONES de programación.
70. Control de calidad sobre el diseño propuesto.
71. Aprobación de especificaciones de programación y de diseño.

72. Confrontación de especificaciones de diseño con el ACTA de requerimientos.
73. Aprobación del Diseño por parte del comité de sistemas.
74. Iniciación del manual de diseño.

Desarrollo:

75. Estudio detallado de especificaciones de diseño para iniciar la implementación.
76. Escritura, depuración y Prueba Unitaria de Programas de Mantenimiento.
77. Ajustes a programas antes de capacitación a los usuarios.
78. Asignación de responsabilidades para captura de datos básicos de maestros.
79. Selección de personal encargado de poblar la base de datos.
80. Inicio del manual de operación.
81. Capacitación a los usuarios en manejo de programas de MANTENIMIENTO.
82. Inicio de la población de la base de datos.
83. Captura de datos provenientes de entidades externas.
84. Escritura de otros tipos de programas: captura, salida, actualización.
85. Capacitación en el uso de otros tipos de programas: captura, salida, actualización.
86. Elaboración de programas de conversión.
87. Prueba de programas de conversión.
88. Simulación de proceso de conversión.
89. Presentación del sistema al Comité de Sistemas de Información.
90. Ajustes al sistema de acuerdo a sugerencias de C.S.I
91. Pruebas de almacenamiento.
92. Pruebas de desempeño.
93. Pruebas de carga PICO.

94. Pruebas de INTERRUPCIONES.
95. Pruebas de recursos humanos.
96. Otras pruebas especiales.
97. Control de calidad sobre el sistema desarrollado.*
98. Verificación y validación del software (paralelo con las fases anteriores).*
99. Visto bueno al sistema desarrollado.
100. Entrega provisional del manual de operación y manual administrativo.
101. Ejecución de programas de conversión para iniciar operación definitiva.
102. Comprobación de calidad de base de datos convertida.
103. Procesos en paralelo.
104. Seguimiento a comportamiento del sistema.
105. Ajustes urgentes al sistema implantado.
106. Solución de problemas a usuarios del sistema.
107. Confrontación de resultados con el sistema anterior.
108. Auditar la satisfacción de los usuarios.
109. Auditar el uso de la INFORMACION.
110. Ajustes al sistema por mala interpretación de requerimientos o por errores de programación.
111. Elaboración de acta de entrega y presentación de la misma.

Mantenimiento:

112. Presentación de contrato de mantenimiento a directivos de la empresa.
113. Definición de contrato de mantenimiento y condiciones del mismo.
114. Conocer nuevos requerimientos ya sobre la marcha.
115. Evaluar requerimientos resultantes de la prueba en marcha.
116. Mantenimiento PERFECTIVO del sistema.*
117. Ajustes a la documentación en la medida que se hace MANTENIMIENTO.
118. Definición de precios de ajustes al sistema no contemplados como mantenimiento.
119. Desarrollo de módulos nuevos.

120. Recapitación a los usuarios para motivarlos a optimizar el uso del sistema.

121. Examinar sistemas de la empresa para ajustarlos o cambiarlos de acuerdo a tecnologías vigentes.

122. Mantenimiento ADAPTATIVO del sistema.

123. Mantenimiento CORRECTIVO del sistema.

124. Mantenimiento PREVENTIVO del sistema.

125. Generación de nuevas VERSIONES del sistema.

126. Complementar DOCUMENTACION del sistema.

127. Estudio de nuevas tecnologías en el mercado.

128. Propuesta de uso de nuevas tecnologías.

129. Análisis de factibilidad del uso de nuevas tecnologías para mejorar sistemas.

130. Procesos de reingeniería e ingeniería inversa (si se requiere).

131. Conversión de bases de datos a nueva arquitectura del software.

132. Prueba de control de calidad de sistemas re-estructurados.

133. Reinstalación de los sistemas renovados.

134. Uso del sistema reinstalado (Años).

135. Reemplazo del sistema por uno nuevo.

Anexo No 35. Cronograma Implementación Programa de Mejora

INICIO	FIN	ACTIVIDAD	PROPUESTA	OBSERVACIONES	RESPONSABLES
Agosto 1	Agosto 2	Comité Gestión de Stocks	Almacenamiento en CEDI	Se determinan el nuevo flujo logístico del CEDI Bucaramanga y los parámetros necesarios para este cambio	Jefe de Distrito Oriente Analista Regional ROTAR Administrador CEDI 149 Jefe Transportes CEDI AOD Distrito Oriente ARN PGC Jefe de SECOS CEDI 149 Practicante de Operaciones
		Entrega y Presentación Modulo Nivelador de Inventarios PGC	Modulo Nivelador de Inventarios	Se expone al comité el funcionamiento del módulo nivelador de Inventarios	AOD Distrito Oriente Practicante Operaciones
Agosto 3	Agosto 4	Comité Gestión de Almacenamiento	Almacenamiento en CEDI	Se definen las Adecuaciones necesarias para el CEDI Bucaramanga. Se comparte el Layout del almacén.	Jefe de Distrito Oriente Administración Nacional CEDI Administrador CEDI 149 AOD Distrito Oriente Practicante Operaciones
*La secuencia de los comités es: Éxito Bucaramanga - Éxito Oriental - Éxito Cabecera - Éxito Cañaveral - Éxito Centro					

Agosto 5	Agosto 9	Comité Estrategia 5S	Estrategia 5S	Se definen las Adecuaciones necesarias para cada almacén. Se Comparte el Manual Operativo.	AOD Gerente Subgerente Operativo Jefe GOA Hipermercado Practicante Operaciones Distrito o Jefe Éxito
		Capacitación Modulo Nivelador Inventarios PGC	Modulo Nivelador de Inventarios	Se orienta sobre el funcionamiento de la herramienta. Se comparte el Manual Operativo.	AOD Distrito Oriente Practicante Operaciones Jefes de Sección PGC
Agosto 5	Agosto 29	Adecuaciones CEDI Bucaramanga.	Almacenamiento en CEDI	Delimitación de Zonas.	Mantenimiento
				Señalización de Góndolas.	Personal POP
				Contratación de Personal.	Gestión Humana
Agosto 6	Agosto 29	Adecuación de Instalaciones Éxitos Bucaramanga.	Estrategia 5S	Adecuación de Estanterías	Personal Operativo Personal POP
				Instalación Cartelera Avance Selectivo.	Personal POP
				Delimitación Zonas.	Mantenimiento.
		Actualización Modulo Nivelador de Inventarios PGC	Modulo Nivelador de Inventarios	Bajar las ventas diarias de los últimos 3 meses	Jefe de Sección PGC
*Agosto 29: Inicio programado de la toma física de Inventarios Almacenes Éxito de Bucaramanga					

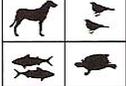
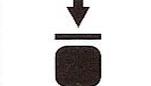
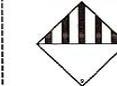
Agosto 12	Agosto 12	Distribución de Funciones	Patrulla de Certificación	Se asigna el personal de verificación que pasará a la patrulla.	Gerente Analista Control Pérdidas
Agosto 13	Agosto 29	Inicio Programa de Formación	Patrulla de Certificación	Capacitar Personal de Verificación	Gestión Humana AOD Distrito Oriente Analista Control Pérdidas Control Inventario CEDI 149
				Liderar Capacitación Práctica	Analista Control Pérdidas
Agosto 29	Septiembre 2	Determinación de Excesos según Parámetros Definidos.	Almacenamiento en CEDI	Identificar la mercancía por medio del módulo nivelador de inventarios que tiene exceso.	Jefe de Sección PGC
		Clasificación y orden de la mercancía.	Estrategia 5S	Retirar Mercancía con exceso y avería de la estantería.	Personal Operativo
				Ubicar la mercancía en estanterías o zonas definidas.	Personal Operativo
Agosto 30	Septiembre 3	Despacho de Mercancía a CEDI	Almacenamiento en CEDI	Conformar Estibas	Personal de Recibo
		Recibo Mercancía CEDI		Gravar las devoluciones en el Sistema.	ASO o Líder Calidad del Dato
				Desestibar mercancía	Personal de Recibo

				Ubicar mercancía en zonas o estanterías determinadas.	Personal Operativo
Agosto 31	Septiembre 4	Limpieza Bodegas Auxiliares	Estrategia 5S	Primer Lavado General	Líder Limpieza
Septiembre 1	Septiembre 5	Aplicación Evaluación Periódica	Estrategia 5S	Revisar los ítems contenidos en la lista de Chequeo	AOD Distrito Oriente Analista Control Pérdidas Practicante Operaciones
Septiembre 4	Septiembre 4	Limpieza CEDI Bucaramanga	Estrategia 5S	Primer Lavado General	Líder Limpieza
*Septiembre 5 primera entrega a CEDI Bucaramanga de acuerdo con cambio de Flujo Logístico					
Septiembre 5	Continuo	Inicio Aplicación Manual Operativo	Estrategia 5S	Verificar el cumplimiento del Manual Operativo	Subgerente o Jefe Operativo
Septiembre 5	Continuo	Inicio Patrulla de Certificación	Patrulla de Certificación	Validar el proceso de verificación de la patrulla	Analista Control Pérdidas
Octubre 5	Octubre 29	Fase 1 Certificación CEDI	Certificación CEDI 149	Verificar según tabla militar	Patrulla Certificación
Octubre 7	Octubre 12	Aplicación Evaluación Periódica	Estrategia 5S	Revisar los ítems contenidos en la lista de Chequeo	AOD Distrito Oriente Analista Control Pérdidas Practicante Operaciones
Octubre 30	Noviembre 16	Fase 2 Certificación	Certificación CEDI 149	Verificar según tabla militar	Patrulla Certificación

		CEDI			
Noviembre 10	Noviembre 15	Aplicación Evaluación Periódica	estrategia 5S	Revisar los ítems contenidos en la lista de Chequeo	AOD Distrito Oriente Analista Control Pérdidas Practicante Operaciones
Noviembre 17	Noviembre 28	Fase Certificación CEDI	3 Certificación CEDI 149	Verificar según tabla militar	Patrulla Certificación
Noviembre 29	Diciembre 10	Fase Certificación CEDI	4 Certificación CEDI 149	Verificar según tabla militar	Patrulla Certificación

Anexo No 36. Generalidades para el Plan de Formación.

Simbología: La simbología ilustrada en las unidades de empaque permite el mejor manejo de la mercancía ya que comparte a las personas que intervienen en su distribución las recomendaciones para evitar la avería de acuerdo con las características puntuales del producto. Ésta simbología la debe conocer por igual el personal encargado del recibo, del despacho y de la verificación.

SIMBOLOGÍA							Ficha Colección 3
 Manipular con cuidado	 No apilar	 No rodar	 Sujetar aquí	 Izar aquí	 Fragil manejar con cuidado	 Hacia arriba	
 Manténgase seco	 Proteger del calor	 Proteger del frío	 Proteger del calor y fuentes radioactivas	 Animales vivos	 Refrigerar no congelar	 Guardar congelado	
 No usar ganchos	 Centro de gravedad	 Embalaje conforme normas NN.UU.	 Límite de apilamiento	 Límite de temperatura	 Colocar carretilla aquí	 Empaque reciclable	
Clasificación IMD - Según código Internacional de Mercancías Peligrosas (IMDG)							
 Explosivo	 Gas Comprimido no Inflamable	 Gas Inflamable	 Gas Venenoso	 Líquido Inflamable	 Sólido Inflamable	 Combustión Espontánea	
 Peligroso en contacto con el Agua	 Corburente	 Tóxico	 Sustancia Infecciosa	 Radiactivo	 Corrosivo	 Sustancias Peligrosas varias	

Clasificación de contenedores por estado: Esta clasificación sirve para determinar tanto la calidad de los viajes como la causa de las novedades presentadas en los mismos, como se muestra en la siguiente tabla.

ESTADO		OBSERVACIONES
Nº	NOMBRE	
1	Recibido sin novedad	OK
2	Extraviado Transporte	Paga el transportador
3	Confirmar por la CIA.	Falla en descargue
4	Cría WMS	Falla en cargue
5	Cría SEIS	Falla en cargue
6	Otra dependencia	Falla en cargue o en el descargue de viajes mixtos
7	Otro viaje, igual dependencia.	Falla en cargue
8	“Hijo” de otro “Padre”	Mala conformación origen o error en la lectura.
9	“Hijo” sin “Padre”	Mala conformación origen
10	En tránsito	Despachado pendiente por recibir
11	Cría SINCO	Falla en cargue

La calidad del viaje se evalúa al descargar en el destino, aplicando la siguiente fórmula:

$$\% \text{ Calidad del viaje} = \frac{[1 - (\sum \text{Contenedores en estados 2,4,5,6,7 y 11})]}{(\sum \text{Contenedores en estados del 1 al 7})} * 100$$

Al transportador se le deben notificar en el momento del descargue los contenedores averiados y los extraviados estado dos, por los que debe responder directamente.

Nivel de Inspección

En el siguiente cuadro ilustramos las alternativas más comunes; ordenadas de mayor a menor rigor:

NIVEL DE INSPECCIÓN	UNIDAD DE CONTEO UTILIZADA	UTILIZACIÓN TÍPICA
1	Unidad de Venta	Resolver dudas sobre faltantes o averías a nivel de artículos específicos. (Se trabaja por muestreo).
2	Empaque	Control en viajes arrumados y en los paletizados con los grupos de mercancía de alto riesgo.
3	Contenedor "Hijo"	Control en el origen en viajes paletizados.
4	Contenedor "Padre"	Control en el destino en viajes paletizados y en arrumados con entregas certificadas.
5	Camión o Viaje completo	En todos los viajes, incluyendo todas las fases de certificación.

Anexo No 37. Evaluación de las propuestas.

1. Beneficios

La siguiente tabla, resume los beneficios que ofrece la implementación del plan de mejora propuesto en este proyecto.

PROPUESTA	BENEFICIOS
ALMACENAMIENTO EN CEDI	Disminución de los niveles de inventarios aproximadamente en un 60% en los almacenes Éxito de Bucaramanga. De 6 días a 2,3 días de inventario máximo.
	Mayor conocimiento de las unidades que se tienen en el CEDI, para programar los despachos a los almacenes.
	Mejoramiento del control sobre la mercancía, en cuanto a fechas de vencimiento y averías en general.
	Aprovechamiento de los recursos de los que actualmente dispone el CEDI Bucaramanga.
	Reducción de los tiempos de nivelación de inventarios, ya que la mercancía puede dirigirse directamente del CEDI a la dependencia que solicita.
	Brinda apoyo a los almacenes en temas de excesos, ya que estos están autorizados para efectuar devoluciones por este concepto, sin necesidad que otro almacén requiera las unidades.
IMPLEMENTACIÓN 5S EN ALMACENES	Diferenciar adecuadamente la mercancía que debe o no estar en la trastienda, teniendo en cuenta la que agregue valor a la operación.

	Disponer la mercancía en los lugares destinados, para ejercer mayor control y seguimiento sobre la misma.
	Eliminación de las unidades de cargue obstruyendo el paso del personal.
	Disminución de la avería producto de la contaminación o suciedad, asimismo mejorar el ambiente de trabajo.
	Mejoramiento del nivel de confiabilidad del inventario, debido a la disciplina en la elaboración de los avances selectivos.
	Reducción del nivel de avería negociada asumida por los almacenes, que tiene devolución a proveedor.
	Reducción del nivel de merma por pérdida de producto en el almacén.
	Mejor cumplimiento de los procedimientos establecidos por la compañía.
	Evaluación del desempeño de la gestión operativa en los almacenes de Bucaramanga.
	Garantizar la continuidad de los procedimientos definidos por la compañía.
CERTIFICACIÓN CEDI BUCARAMANGA	Mejoramiento del nivel de confiabilidad del inventario, debido a la disminución de faltantes o sobrantes, al control de fechas de vencimiento y averías.
	Mejoramiento de las verificaciones hechas a los proveedores directos en los almacenes, debido a una disminución de la carga laboral del personal verificador de cada almacén.

		Mejoramiento de los procesos internos en el CEDI Bucaramanga, debido a la medición y evaluación de los despachos realizados por esta dependencia.
		Garantiza la continuidad en el cumplimiento de los procedimientos definidos para los despachos (conformación, cargue, etc.)
		Garantiza que el producto pase en las mejores condiciones al proceso de surtido nocturno, sin retrasos y contratiempos.
PATRULLA CERTIFICACIÓN	DE	Mejoramiento de la efectividad en el proceso de recepción del CEDI Bucaramanga.
		Mejoramiento de los procesos de evaluación y control a los despachos realizados por los proveedores.
		Mejoramiento de los procesos internos en los CEDI de Almacenamiento y los proveedores, debido a la medición y evaluación de los despachos realizados por estos.
		Seguimiento y control de los proveedores certificados, además de la certificación del CEDI Bucaramanga.
		Mejoramiento del nivel de confiabilidad del inventario en el CEDI, debido a la disminución de faltantes o sobrantes, al control de fechas de vencimiento y averías.
MODULO NIVELADOR INVENTARIOS	DE	Mejora el aprovechamiento de la información para la toma de decisiones.
		Agiliza el proceso de nivelación de Inventarios.
		Garantiza una visión global de la situación de los almacenes con respecto a un PLU específico.

<p>SISTEMA INFORMACIÓN</p>	<p>DE</p>	<p>Mejora la efectividad de la información, al ofrecer datos en tiempo real.</p>
		<p>Mejora el nivel de decisión, al involucrar</p>
		<p>Mejora la eficiencia del proceso de toma de decisiones.</p>
		<p>Garantiza mayor seguimiento y control a las unidades en inventario, en cuanto a fechas de vencimiento.</p>
		<p>Mejora el alistamiento de pedidos, al asignar la ruta de acuerdo a la ubicación exacta de los productos.</p>
		<p>Permite identificar las causas base de los inconvenientes, al discriminar los inventarios de acuerdo a su ubicación.</p>

2. Costos

La siguiente tabla, resume los costos necesarios para la implementación del plan de mejora propuesto en este proyecto.

PROPUESTA	COSTOS	OBSERVACIONES
ALMACENAMIENTO EN CEDI	Costo Mensual Personal Nuevo: COP\$ 7'549.920 =	Se hace necesaria la contratación de 12 personas, que den apoyo al almacenamiento en CEDI.
	Costo de Adecuaciones y Equipo: COP\$ 344'686.165 =	Incluye el costo de 3 equipos Order Picker OSX15, las cuales permiten el alistamiento de pedidos. Incluye demarcaciones de las zonas del CEDI y la marcación de las estanterías.
IMPLEMENTACIÓN 5S EN ALMACENES	Costo Personal Toma Física o Inventario: COP\$ 5'113.173 =	Se contratarán aproximadamente 256 días-hombre para la toma física, en la cual se hará la clasificación de la mercancía.
	Devolución Exceso PGC Costo Unitario /Estiba: COP\$ 11.000 =	Costo por movilizar una estiba de productos secos.
	Costo Mensual Evaluación Periódica: COP\$ 51.500 =	Incluye costos de transporte y de papelería.
	Costo Mensual Seguimiento Visual a Selectivos: COP\$ 4.080 =	Costo de cartelera POP para el seguimiento diario de la confiabilidad y el avance selectivo.

CERTIFICACIÓN CEDI BUCARAMANGA		Costo COP\$ 990.000 =	Certificación:	Incluye los costos de transporte de la patrulla para las fases 1, 2,3 y 4 de la certificación.
		Costo Mensual CEDI COP\$ 180.000 =	Verificación Certificado:	Considera los costos de transporte de la patrulla una vez el CEDI se encuentra certificado.
PATRULLA CERTIFICACIÓN	DE	Costo COP\$ 79.167 =	Capacitación:	No existe ningún costo de personal, ya que sólo es una reasignación de funciones. Incluye sólo la capacitación que se debe dar al personal.
MODULO NIVELADOR INVENTARIOS	DE	Costo Programación: COP\$ 474.938 =	Diseño y	Incluye las 45 horas invertidas en el proceso de diseño y programación.
SISTEMA INFORMACIÓN	DE	SIN DEFINIR		Los costos se definen en la etapa de análisis del sistema de información, y están bajo responsabilidad del área de sistemas una vez se apruebe la propuesta.

2.1 Almacenamiento en CEDI

Costo de Personal

Con el fin de proporcionar al CEDI Bucaramanga el recurso necesario, se debe efectuar la vinculación de personal nuevo para los cargos que se manifiesta en la siguiente tabla. Cabe aclarar que las contrataciones, se determinaron

como una proporción de los CEDI de almacenamiento existente en la ciudad de Medellín, bajo sugerencia del AOD del Distrito Oriente.

COSTO PERSONAL (PROPUESTA ALMACENAMIENTO EN CEDI)					
Personal Operativo Secos CEDI 149	Actual	Propuesta	Contrata	Salario	Costo
Recibidores Crossdocking Consolidado	3	3	0	\$ 599.200	\$ -
Recibidores Crossdocking Redistribución	1	1	0	\$ 599.200	\$ -
Recibidores Almacenamiento	0	2	2	\$ 599.200	\$ 1.198.400
Conformadores	3	6	3	\$ 599.200	\$ 1.797.600
Picking	3	3	0	\$ 599.200	\$ -
Devoluciones al proveedor	1	1	0	\$ 599.200	\$ -
Devoluciones al Cedí	1	1	0	\$ 599.200	\$ -
Línea blanca	1	1	0	\$ 599.200	\$ -
Líder de Conformación y Verificación	1	1	0	\$ 599.200	\$ -
Tramitador	1	1	0	\$ 599.200	\$ -
Soporte almacenes	1	1	0	\$ 599.200	\$ -
Acomodadores y surtidores de pedidos	0	3	3	\$ 719.040	\$ 2.157.120
Personal Transportes CEDI 149	Actual	Propuesta	Contrata	Salario	Costo
Despacho de mercancía.	2	5	3	\$ 599.200	\$ 1.797.600
Tramitador de facturas.	1	2	1	\$ 599.200	\$ 599.200
TOTAL	19	31	12		\$ 7.549.920

Costo de Equipo.

Partiendo de la nueva función de almacenamiento del CEDI Bucaramanga, se propone la compra del equipo Order Picker que se encuentra en la siguiente tabla, ya que a diferencia de las dos opciones restantes, permite que el operario ascienda a los módulos de estantería más altos a seleccionar la mercancía, de acuerdo con los pedidos de cada dependencia, ya que la unidad de almacenaje en esta dependencia, pasa de ser la estiba a la unidad de empaque. Asimismo, debido al tamaño del centro de distribución y al costo de los equipos, se propone la compra de una unidad para cada uno de los tres grupos determinados por el Layout del CEDI 149, y no una para cada sublínea, como en el CEDI Medellín.

EQUIPO (MONTACARGA)							
MARCA	DESCRIPCIÓN	REFERENCIA	COSTO \$USD	EQUIPO	COSTO TOTAL \$USD	COP/USD	COSTO TOTAL
CLARK	Order Picker	OSX15	65000	3	195000	1758,66	\$ 342.938.700
CLARK	Pasillo Angosto	NPR 22	87900	3	263700	1758,66	\$ 463.758.642
FLEXI	Pasillo Angosto	G 4	59900	3	179700	1758,66	\$ 316.031.202

Costo Comité

De acuerdo a lo manifestado en el desarrollo de la propuesta de almacenamiento en CEDI, la conformación de comités primarios es uno de los aspectos más importantes para la toma de decisiones, por esta razón, se determinan los costos de transporte, estadía y viáticos de los dos empleados administrativos de la ciudad de Medellín, que harán presencia en en cada uno de los comités respectivos (Ver Numeral No 5.1.1.3 del libro).

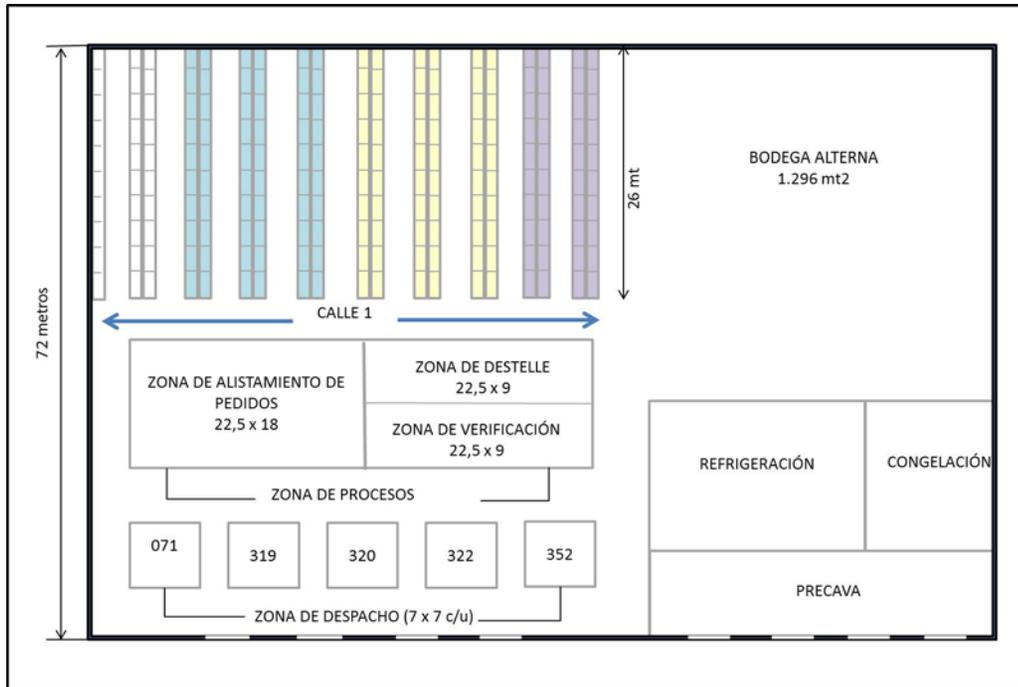
Concepto	Vuelo: Easy Fly	Estadía: La Triada	Viáticos	TOTAL
Comité Gestión de Stocks	\$ 450.000	\$ 170.000	\$ 150.000	\$ 770.000
Comité Gestión de Almacenamiento	\$ 450.000	\$ 170.000	\$ 150.000	\$ 770.000
TOTAL COMITÉS	\$ 900.000	\$ 340.000	\$ 300.000	\$ 1.540.000

Costo Adecuaciones CEDI Bucaramanga

Teniendo en cuenta la nueva actividad de almacenamiento en CEDI, es necesaria la demarcación de las zonas, y la correcta señalización de los módulos de estantería, según lo dispuesto en el Layout, para disponer en ellos la mercancía.

Demarcación de Zonas

La demarcación de las zonas se debe realizar, de acuerdo con el siguiente plano.



Teniendo en cuenta las medidas de las áreas a demarcar, se puede concluir, que la demarcación total involucra aproximadamente 307 metros lineales a dos manos, es decir, 614 metros lineales, por lo cual se calculó de acuerdo al rendimiento real del galón y el tipo de pintura para tráfico pesado, cual es el costo real de la demarcación; es importante aclarar que esta labor la realizará el personal de mantenimiento de los almacenes Éxito.

Marca	Pintura	Medida	Costo Unid	Metros Pintar	# Manos	Rendimiento Galón en mt	# Galones Necesarios	TOTAL
PINTUCO	Blanca de Tráfico	Galón	\$ 58.995	307	2	250	3	\$176.985

Señalización Módulos de Estantería

Teniendo en cuenta que la señalización de los módulos de estantería, es indispensable para el correcto funcionamiento del CEDI 149, se calcularon los costos, teniendo en cuenta que cada módulo debe estar marcado adecuadamente.

Nota: El costo de la impresión y el costo del papel están contenidos en el costo unid POP.

Concepto	Módulos	Costo Unid POP	TOTAL
Marcación POP	760	\$ 40	\$ 30.400

2.2 Estrategia 5S:

Para la implementación y puesta en marcha de la estrategia 5S en los almacenes de Bucaramanga, se propone aprovechar la toma física que se realizará el mes de Agosto (Ver Anexo No 35), para hacer la respectiva clasificación de la mercancía y posterior gestión, ya sea como devolución al CEDI 149 o reubicación en la trastienda. Basado en esto, se incluyó como costos de la propuesta, las contrataciones necesarias para el conteo o inventario, como se muestra en la siguiente tabla.

Clasificación Mercancía

DEPENDENCIA	Fecha Inventario	APORTE X CADA ALMACEN PISO DE VENTA											
		Recurso Inventario Actual (Piso Ventas)		71	352	319	320	322	CEDI	TOTAL			
		Patrulla Conteo	Patrulla Grabación	CONTEO	CONTEO	CONTEO	CONTEO	CONTEO		CONTEO	TOTAL	SUG. JUACO	CONTRATAR
Bucaramanga	29-ago	50	90	24	20	14	14	10	5	82	87	167	80
Oriental	30-ago	40	80	16	20	12	12	6	5	66	71	149	78
Cabecera	31-ago	30	50	12	12	16	10	6	5	56	61	99	38
Cañaveral	01-sep	30	50	13	12	10	16	6	5	57	62	99	37
Centro	02-sep	25	40	13	12	10	10	10	5	55	60	83	23

Dependencia	Personas Contratar ^a	Día de Salario	TOTAL
Bucaramanga	80	\$ 19.973	\$ 1.597.867
Oriental	78	\$ 19.973	\$ 1.557.920
Cabecera	38	\$ 19.973	\$ 758.987
Cañaveral	37	\$ 19.973	\$ 739.013
Centro	23	\$ 19.973	\$ 459.387
Total Bucaramanga	256	\$ 99.867	\$ 5.113.173

Sin embargo, otros costos relevantes para la implementación de la propuesta son los siguientes:

Cartelera Avance Selectivo: Para la realización de esta herramienta de seguimiento al inventario selectivo, se usará mes a mes, un pliego de POP, en el cual se imprimirá la tabla que se muestra en el Anexo 28. La impresión de esta tabla de control, tiene un costo aproximado de \$4.080 pesos incluido el papel, el cual es el mismo que se utiliza para los anuncios de promociones y la señalización de la estantería.

Evaluación Periódica: Para la realización de esta evaluación, se tienen en cuenta sólo los costos de transporte de dos personas a los almacenes de la ciudad y la impresión del formato de evaluación (Ver Anexo No 27). Estos son \$10.300 por almacén, es decir, \$51.500 para los almacenes de la ciudad por mes.

Devolución Exceso: Para las devoluciones de productos de PGC, según lo manifestado en la metodología, el costo por estiba que debe tenerse en cuenta es de \$11.000, ya que se trata de producto seco.

2.3 Certificación CEDI

Teniendo en cuenta las verificaciones que debe realizar la patrulla, para la certificación del CEDI, y de acuerdo con lo definido en el programa de verificación (Anexo 31), los costos de transporte por fase, para dicha labor son los siguientes:

PROPUESTA: Certificación CEDI	# Verificaciones / Fase	Desplazamientos	Costo Carrera Promedio	Costos (transporte)
FASE 1	24	3	5000	360000
FASE 2	18	3	5000	270000
FASE 3	12	3	5000	180000
FASE 4	12	3	5000	180000
TOTAL CERTIFICACIÓN				990000
FASE CERTIFICADO [\$ /mes]	12	3	5000	180000

2.4 Patrulla de Certificación

Considerando que la patrulla de certificación no involucra al proceso de contratación, sino por el contrario, propone una redistribución de las funciones del personal verificador, los costos implícitos de la propuesta, están directamente relacionados con la capacitación del personal general (Ver Tabla No 16), de la siguiente manera:

Cargo	Horas Capacitación	Costo Hora Hombre	Costo Total /Cargo
Analista Control Pérdidas	4	\$ 7.917	\$ 31.667
AOD Distrito Oriente	2	\$ 14.583	\$ 29.167
Control Inventario CEDI 149	2	\$ 9.167	\$ 18.333
Costo Total Capacitación			\$ 79.167

2.5 Modulo Nivelador de Inventarios

Para la elaboración de la etapa inicial del módulo nivelador, se han requerido 45 horas de trabajo, distribuidas de la forma como se muestra en la siguiente tabla; de acuerdo con esto, los costos de esta primera etapa son:

Función	Cargo	Aporte en Horas	Costo Hora Hombre	Costo Función	Total/
Diseño	Practicante Operaciones	15	2496	\$ 37.438	
Programación	AOD Distrito Oriente	30	14583	\$ 437.500	
Costo Total Modulo Nivelador de Inventarios				\$ 474.938	