

**MEJORAMIENTO DEL SISTEMA LOGÍSTICO EN EL SUPERMERCADO
DESPENSA POPULAR**

MARIA LILIANA PARRA FUENTES



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO-MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2010**

**MEJORAMIENTO DEL SISTEMA LOGÍSTICO EN EL SUPERMERCADO
DESPENSA POPULAR**

MARIA LILIANA PARRA FUENTES

**TRABAJO DE GRADO
MODALIDAD PRÁCTICA EMPRESARIAL**

**Director: Carlos Eduardo Díaz Bohórquez
Docente Ingeniería Industrial**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO-MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2010**

AGRACEDIMIENTOS

Quiero agradecer a la DESPENSA POPULAR por darme la oportunidad de desarrollar el proyecto de grado, a sus propietarios Antonio Bayona Serrano y Elsa Rodríguez Serrano y a todo el personal de la empresa por su apoyo y disposición, quienes gracias a su compromiso lograron cumplir con los objetivos trazados.

Al mismo tiempo, agradezco al Ingeniero Carlos Eduardo Díaz Bohórquez, por su dirección y acompañamiento, en el transcurso y culminación del proyecto.

A las Ingenieras Claudia Sissa y Margarita Quiroga, por compartirme su amistad y todos sus conocimientos.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	16
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO.....	17
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.2 OBJETIVOS.....	17
1.2.1 Objetivo General.....	17
1.2.2 Objetivos Específicos.....	17
1.3 JUSTIFICACIÓN	18
1.4 ALCANCE.....	19
2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	20
2.1 RAZÓN SOCIAL	20
2.2 RESEÑA HISTÓRICA.....	20
2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	21
2.3.1 Misión.....	21
2.3.2 Visión.....	21
2.3.3 Principios y valores organizacionales	21
2.3.4 Organigrama.....	22
2.4 TAMAÑO.....	22
2.5 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	23
3. MARCO TEÓRICO.....	25
3.1 GESTIÓN DE PROCESOS.....	25
3.1.1 Enfoque por Procesos	25
3.2 LOGÍSTICA.....	27
3.3 GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO.....	28
3.3.1 Principales objetivos del aprovisionamiento	29
3.3.2 Gestión de Compras	30
3.3.3 Gestión de Inventarios.....	32
3.4 ALMACENAMIENTO.....	38
3.5 SERVICIO AL CLIENTE.....	40
3.5.1 Elementos del Servicio al Cliente.....	40
3.5.2 Dimensiones de la satisfacción del servicio	42

3.5.3	Descripción de un Departamento de Servicio al Cliente.....	44
3.6	INDICADORES DE GESTIÓN	45
4.	DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA LOGÍSTICO	48
4.1	INTRODUCCIÓN.....	48
4.2	DIAGNÓSTICO GENERAL.....	49
4.3	DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO.....	50
4.3.1	Descripción del cálculo de necesidades.....	51
4.3.2	Descripción del proceso de Compras.....	52
4.3.3	Gestión de Inventarios	57
4.4	DIAGNÓSTICO DE LA ACTIVIDAD DE ALMACENAMIENTO.....	59
4.4.1	Proceso de Almacenamiento	60
4.4.2	Distribución del espacio de las bodegas	61
4.4.3	Sistema de almacenamiento.....	62
4.4.4	Equipo para almacenamiento	64
4.4.5	Equipo para almacenamiento	65
4.5	DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO AL CLIENTE	68
4.5.1	Evaluación del servicio al Cliente.....	69
4.5.2	Satisfacción de los Clientes	74
5.	SITUACIONES ANÓMALAS Y SUS CAUSAS DENTRO DEL PROCESO	80
5.1	FUNCIONAMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA	80
5.1.1.	Problema principal 1: Inexistencia de Organización Empresarial	80
5.2	ACTIVIDAD DE APROVISIONAMIENTO.....	80
5.2.1	Problema principal 1: Inadecuada Gestión de Compras	81
5.2.2	Problema principal 2: Inexistencia del procedimiento devoluciones.	81
5.2.3	Problema principal 3: Inexistencia de evaluación a proveedores.....	82
5.2.4	Problema principal 4: Inadecuada Gestión de Inventarios.....	83
5.3	ACTIVIDAD DE ALMACENAMIENTO.....	83
5.3.1	Problema principal 1. Inadecuado almacenamiento.....	83
5.3.2	Problema principal 2. Deficiente identificación de la bodega.....	84
5.3.3	Problema principal 3. Inadecuado control en la recepción de mercancía.....	85
	Problema básico 1. Falta de delegación de funciones y responsabilidades..	85
5.4	SERVICIO AL CLIENTE.....	85

5.4.1	Problema Principal 1. Inadecuada Gestión del Punto de Atención al Cliente.	85
5.4.2	Problema Principal 2. Insatisfacción con el servicio a domicilio.....	86
5.4.3	Problema Principal 3. Falta señalización secciones del supermercado.....	86
5.4.5	Problema Principal 4. Insatisfacción con el PAC Bancolombia.....	87
6.	PROGRAMA DE MEJORA.....	88
6.1	PROPUESTAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL FUNCIONAMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA.....	89
6.1.1	Propuesta 1. Estructuración y documentación de los Procesos.....	90
6.1.2	Propuesta 2. Elaboración de la Estructura Organizacional	91
6.1.3	Propuesta 3. Sensibilización del Personal	93
6.2	PROPUESTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ACTIVIDAD DE APROVISIONAMIENTO	96
6.2.1	Propuesta 1. Procedimiento para el proceso de Compras	96
6.2.2	Propuesta 2. Implementación del Procedimiento Devoluciones en compras.....	97
6.2.3	Propuesta 3. Administración de Proveedores.....	100
6.2.4	Propuesta 4. Establecimiento de la Gestión de Inventarios.....	106
6.3	PROPUESTAS PARA UN ALMACENAMIENTO ADECUADO.....	107
6.3.1	Propuesta 1. Manual de Almacenamiento.....	107
6.3.2	Propuesta 2. Mejoramiento del Procedimiento recepción y almacenamiento ...	107
6.3.3	Propuesta 3. Sistema de Evaluación a las bodegas.....	110
6.4	PROPUESTAS PARA LA GESTION DEL SERVICIO AL CLIENTE.....	120
6.4.1	Propuesta 1. Creación del Punto De Servicio al Cliente.....	120
6.4.2	Propuesta 2. Procedimiento de atención de quejas y requerimientos.....	122
7.	GESTION DE INVENTARIOS.....	126
7.1	CLASIFICACIÓN ABC	127
7.2	PRONÓSTICO DE LA DEMANDA	127
7.2.1	Modelos de pronósticos	128
7.2.2	Elección del modelo de pronóstico	130
7.3	ELECCIÓN DEL MODELO DE INVENTARIO.....	130
7.4	COSTOS ASOCIADOS AL SISTEMA.....	131
7.4.1	Costo de lanzamiento de una orden de Compra.....	131
7.4.2	Costo de mantenimiento.....	135

7.5	PLAZOS DE ENTREGA.....	136
7.6	PARAMETRIZACIÓN DEL MODELO DE REVISIÓN PERIÓDICA	136
8	INDICADORES LOGÍSTICOS	141
8.1	INDICADORES DE GESTION PARA EL APROVISIONAMIENTO.....	142
8.1.2	Indicadores de Gestión para el Almacenamiento	147
8.2	ESTABLECIMIENTO DEL ESTADO, UMBRAL Y RANGO DE MEDICIÓN.....	150
8.3	DISEÑO DEL PROGRAMA DE INDICADORES	152
9	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.....	154
	CONCLUSIONES.....	155
	RECOMENDACIONES.....	157

TABLA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Despensa Popular.....	23
Figura 2. Enfoque por Procesos	25
Figura 3. Método Sistemático de Mejora de Procesos	27
Figura 4. Elementos del Servicio al Cliente.....	41
Figura 5. Proceso Logístico Despensa Popular	50
Figura 6. Costos devoluciones enero-mayo 2010	55
Figura 7. Esquema de la Actividad de Almacenamiento	60
Figura 8. Equipos para almacenamiento.....	64
Figura 9. Equipos y elementos para el manejo de mercancía	65
Figura 10. Condiciones de Orden y Aseo.....	66
Figura 11. Zona de Flujo Primer Piso.....	66
Figura 13. Mapa de Procesos Despensa Popular	90
Figura 14. Procesos Operativos.....	91
Figura 15. Organigrama de la Despensa Popular	93
Figura 16. Esquema General Proceso de Compras.....	96
Figura 17. Caracterización Procedimiento Manejo de Averías	98
Figura 18. Costo devoluciones junio-julio.....	99
Figura 19. Estructura Sistema de Evaluación	104
Figura 20. Esquema Propuesto Recepción de Mercancía	108
Figura 21. Esquema Propuesto Gestión de Almacén.....	109
Figura 22. Clasificación de artículos	114
Figura 23. Imágenes Jornada de Limpieza	118
Figura 27. Bono de Devolución.....	123
Figura 28. Proceso de Compras	132
Figura 29. Indicadores Servicio al cliente.....	149
Figura 30. Tablero Indicadores	152
Figura 31. Indicadores Logísticos	153

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Área ocupada por categorías Bodega Alimentos	63
Tabla 2. Área ocupada por Categorías Bodega Aseo	63
Tabla 3. Rubros de Domicilios	73
Tabla 4. Categorías para selección de clientes.....	75
Tabla 5. Resumen Programa de Mejora	88
Tabla 7. Resumen Capacitaciones	94
Tabla 8. Resumen Clasificación ABC	102
Tabla 9. Niveles comparativos de Evaluación	105
Tabla 10. Evaluación Inicial	112
Tabla 11. Seguimiento evaluación 9´S.....	119
Tabla 12. Resumen Clasificación ABC Productos.....	127
Tabla 13. Salario Base.....	133
Tabla 14. Porcentaje Salarial Lanzamiento de pedido	134
Tabla 15. Costo total de la Orden	134
Tabla 16. Parametrización Modelo Revisión periódica Pedidos Conjuntos	137
Tabla 17. Pedidos recibidos completos.....	143
Tabla 18. Rango de Calificación	145
Tabla 19. Averías de Inventarios	145
Tabla 20. Averías de Inventarios Enero- mayo 2010	146
Tabla 21. Exactitud del Inventario.....	146
Tabla 22. Rotación de Inventario	147
Tabla 23. Rotación de Inventario enero-junio.....	147
Tabla 24. Indicador Nivel de cumplimiento de entregas	148
Tabla 25. Indicador Causales de Quejas	149
Tabla 26. Resumen de Indicadores	151

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario diagnóstico Relación con Proveedores	161
Anexo 2. Plazos de Pago de Proveedores.....	162
Anexo 3. Promedio tiempos de entrega por Proveedor.....	164
Anexo 4. Plano Dimensionado Bodega Primer Piso.....	165
Anexo 5. Plano Dimensionado Bodega Segundo Piso.....	166
Anexo 6. Plano Dimensionado Bodega de Aseo.....	167
Anexo 7. Plano Dimensionado Punto de Venta.....	168
Anexo 8. Encuesta a Jefes de Sección.....	169
Anexo 9. Encuesta a Cajeras.....	171
Anexo 10. Encuesta a Domiciliarios.....	173
Anexo 11. Resultados Estadísticos Encuesta Aplicada a Cajeras.....	175
Anexo 12. Resultados Estadísticos Encuesta Aplicada a Jefes de Sección.....	177
Anexo 13. Resultados Estadísticos Encuesta Aplicada a Domiciliarios.....	179
Anexo 14. Domicilios realizados de Enero a Junio 2010.....	181
Anexo 15. Encuesta aplicada a Clientes	182
Anexo 15. Resultados Estadísticos Encuesta de Satisfacción	185
Anexo 17. Diagrama Causa-Efecto Ineficiencias del Aprovisionamiento.....	192
Anexo 18. Diagrama Causa-Efecto Ineficiencias del Almacenamiento	193
Anexo 19. Diagrama Causa-Efecto Ineficiencias del Almacenamiento	194
Anexo 20. Manual de Procedimientos.....	195
Anexo 21. Manual de Funciones.....	201
Anexo 22. Folleto Charla Planeación Estratégica	250
Anexo 23. Reglamento Interno de Trabajo.....	251
Anexo 24. Presentación Conceptos básicos de logística	267
Anexo 25. Presentación Planeación estratégica.....	269
Anexo 26. Capacitación 9'S.....	273
Anexo 27. Capacitación Sistema de Almacenamiento	278
Anexo 28. Presentación Servicio al cliente e Indicadores	280
Anexo 29. Lista De asistentes a capacitaciones	284

Anexo 30. Políticas de Cambio de Principales Proveedores	289
Anexo 31. Clasificación Proveedores.....	290
Anexo 32. Formato Evaluación de Proveedores	294
Anexo 33. MANUAL DE PROVEEDORES DESPENSA POPULAR.....	295
Anexo 34. MANUAL DE ALMACENAMIENTO	306
Anexo 35. Lista De Chequeo	315
Anexo 36. Cronograma de Actividades 9´S	316
Anexo 37. Propuesta de Señalización	320
Anexo 38. Política de Inventario PASTOR JULIO DELGADO.....	322
Anexo 39. Indicador Pedidos perfecto	326

RESUMEN

TITULO: MEJORAMIENTO DEL SISTEMA LOGÍSTICO EN EL SUPERMERCADO DESPENSA POPULAR*

AUTOR: PARRA FUENTES, María Liliana**

PALABRAS CLAVES: PROCESOS, LOGÍSTICA, GESTIÓN DE ALMACENAMIENTO, GESTIÓN DE INVENTARIOS, COMPRAS, SERVICIO AL CLIENTE, PROCEDIMIENTOS, INDICADORES DE GESTION

DESCRIPCIÓN

El presente trabajo se desarrolló en aras de mejorar el proceso logístico del SUPERMERCADO DESPENSA POPULAR, buscando establecer un modelo que se adapte a los cambios que impone la cadena de suministros. El trabajo incluye además de los aspectos metodológicos, los prácticos del desarrollo de las estrategias encaminadas a beneficiar las actividades logísticas bajo un enfoque de procesos.

El documento se divide en nueve capítulos, en los tres primeros se presentan las características propias del proyecto, características de la empresa y los fundamentos teóricos sobre los cuales se basó el proyecto. Inicialmente se llevó a cabo un diagnóstico de cada uno de los procesos logísticos como son aprovisionamiento, almacenamiento y servicio al cliente; al mismo tiempo se realizó su respectivo análisis, como base para el diseño de propuestas de mejora.

Una vez fueron encontradas las ineficiencias, se entró a diseñar mejoras encaminadas a corregir los problemas que se presentaban en cada uno de los procesos logísticos estudiados. Después del diseño de las mejoras, se estableció un sistema de medición del desempeño de las diferentes áreas logísticas mediante indicadores de gestión. Finalmente, son avalados los objetivos sugeridos al inicio y se plantean unas recomendaciones para la logística empresarial.

El manual de Almacenamiento implementado, establece las políticas y objetivos para la conservación de la mercancía durante la etapa de almacenamiento. Con la propuesta del Punto de Servicio al cliente se busca hacer seguimiento de los requerimientos del usuario para brindar oportuna satisfacción.

* Proyecto de Grado

**Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Ingeniería Industrial. Carlos Eduardo Díaz Bohórquez

ABSTRACT

PROYECT TITLE: IMPROVEMENT OF LOGISTICAL SYSTEM IN THE DESPENSA POPULAR SUPERMARKET*

AUTHOR: Parra Fuentes, María Liliana**

KEY WORDS: PROCESSES, LOGISTICS, WAREHOUSE MANAGEMENT, INVENTORY MANAGEMENT, PURCHASING, CUSTOMER SERVICE, PROCEDURES, MANAGEMENT INDICATORS.

DESCRIPTION

This work was developed in order to improve the logistics of DESPENSA POPULAR SUPERMARKET, seeking to establish a model that adapts to changes imposed by the supply chain. The work also includes methodological issues, the development of practical strategies to benefit the logistics activities under a process approach.

The document is divided into nine chapters, presents the first three project characteristics, characteristics of the company and the theoretical foundations on which the project was based. Initially a diagnosis was carried out of each one of the logistic processes such as procurement, storage, inventory management and customer service at the same time their respective analysis was performed as a basis for the design of proposals for improvement.

Once inefficiencies were found, entered design improvements intended to correct the issues that were presented in each of the logistic processes studied. After the design of the improvements, established a system for measuring the performance of different logistic areas through management indicators. Finally, they endorsed the objectives suggested at the beginning and raises some recommendations for business logistics.

The storage implemented manual establishes the policies and objectives for the conservation of the goods during the period of storage. With the proposal of the Customer Service Point seeks to track the user's requirements to provide timely satisfaction.

* Graduation Work

** College of Physics and Mechanics Engineering. Industrial Engineering. Carlos E. Díaz Bohórquez

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el manejo efectivo de la logística ha tomado fuerza debido a las exigencias del mercado, siendo un ingrediente esencial para el éxito de una compañía. Para lograr este fin, surge la necesidad del mejoramiento de la cadena de suministros, buscando optimizar el flujo de materiales e información, desde proveedores hasta el cliente final.

La dirección del SUPERMERCADO DESPENSA POPULAR interesada en el desarrollo de su negocio, ha decidido adelantar un estudio que le permita diagnosticar el estado actual de sus procesos logísticos, para estudiar y desarrollar estrategias sólidas que den un efectivo cumplimiento a las exigencias del mercado y a los objetivos organizacionales, a fin de ser más competitivos en el mercado y rentables en el negocio.

El presente proyecto expone un análisis de los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento y servicio al cliente, con lo cual se pudo identificar problemas de cada caso, diseñando soluciones factibles para su mejoramiento. Se elaboró la estructura organizacional, se estructuraron los procesos, se establecieron reglamentos para el almacenamiento de mercancía, se estructuró el servicio al cliente y se establecieron indicadores de gestión. Cada una de estas soluciones estaba encaminada a integrar el nuevo sistema logístico de la empresa.

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El supermercado DESPENSA POPULAR interesado en mejorar sus procesos logísticos, en aras de ser competitivos en el mercado y rentables en el negocio, ve la necesidad de realizar un estudio que le permita conocer sus falencias y convertirlas en fortalezas para de esta manera alcanzar los objetivos establecidos.

La ausencia de documentación y estructuración de manera explícita de los procesos involucrados en la cadena de suministros, la inadecuada gestión de compras, inexistencia de políticas de inventarios, la falta de lineamientos que determinen la correcta ubicación y conservación de la mercancía dentro de las bodegas, la dificultad para determinar el grado de satisfacción de sus clientes y la necesidad de un sistema de indicadores logísticos que permitan controlar actividades relacionadas con el nivel de servicio al cliente, aprovisionamiento, gestión de inventarios y almacenamiento, hacen necesario realizar el mejoramiento de los procesos logísticos.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Mejorar las operaciones logísticas del supermercado DESPENSA POPULAR.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico al sistema logístico que permita observar la situación actual del supermercado Despensa Popular.

- Identificar, diseñar y documentar cada uno de los procesos logísticos necesarios para el adecuado funcionamiento del sistema.
- Plantear alternativas para mejorar los procesos de aprovisionamiento y almacenamiento.
- Analizar la gestión de inventarios y plantear alternativas para mejorar su administración.
- Sensibilizar y capacitar al personal para que comprendan y apliquen las nuevas políticas.
- Diseñar herramientas que permitan mejorar el esquema de servicio al cliente.
- Diseñar un conjunto de indicadores de gestión apropiados para la organización y acordes con sus necesidades y políticas.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La Despensa Popular es una empresa en constante y rápido crecimiento, con una visión proyectada siempre a la ampliación generalizada en el mercado, mejoramiento de su infraestructura y tecnología. Esto hace que la empresa desee que sus procesos funcionen eficientemente de cara a una globalización, en la cual solo aquellas compañías que controlen adecuadamente sus operaciones logísticas sobrevivirán sobre sus competidores. Es por esta razón que este proyecto busca mejorar cada una de las áreas básicas que se maneja en la empresa, al igual que la información que en estas se produce. Con estos avances en las operaciones logísticas, la empresa podrá brindar a sus clientes productos y servicios de excelente calidad. Una forma de controlar eficientemente los procesos es realizando mediciones oportunas a los factores relevantes en cada uno de los procesos, es por este motivo que en el proyecto, además de las mejoras diseñadas, se generará un sistema de indicadores de gestión para cada una de las actividades.

1.4 ALCANCE

Realizar un diagnóstico de los procesos logísticos del supermercado Despensa Popular, que permita plantear alternativas de mejora para los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento, gestión de inventarios y servicio al cliente. Se formulará un sistema de evaluación basado en indicadores logísticos.

2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 RAZÓN SOCIAL

“Supermercado Despensa Popular ha definido como objeto social la compra venta de víveres y abarrotes al detal, con Nit 5670719-9, ubicado en la calle 12 No 9-32, Lebrija, Santander. ”⁵

2.2 RESEÑA HISTÓRICA

El 9 de julio de 1992, la Despensa Popular abre sus puertas al servicio de todos en manos de Antonio Bayona Serrano y Elsa Rodríguez Serrano, una pareja entusiasmada en contribuir al desarrollo de la región.

El supermercado DESPENSA POPULAR desde su inicio, está ubicado en la calle 12 No 9-32, a pocos pasos del parque principal del municipio de Lebrija, Santander. En 1995 amplió la entrada principal del supermercado, en el año 2003 fue necesaria la sistematización del supermercado, reemplazando máquinas registradoras y calculadoras por computadores con un software de facturación de ventas.

Para el año 2004 se remodelaron las instalaciones, brindando a sus clientes comodidad para realizar sus compras. En el año 2006 se incluyeron líneas como carne, pollo, droguería, frutas y verduras.

En el 2009 amplió sus instalaciones en 522 m², dando apertura a un punto de atención de Bancolombia y al servicio de domicilios. Actualmente, cuenta con más de 10000 clientes, ofreciendo gran variedad de productos a precios competitivos.

⁵ Tomada del Certificado de matrícula Mercantil.

2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.3.1 Misión

“Somos un equipo que trabaja día a día para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, ofreciendo productos y servicios de la mejor calidad, brindando confianza, economía, comodidad y seguridad, apoyados en una perfecta combinación de tecnología y talento humano, comprometiéndonos con el desarrollo de Santander”⁶

2.3.2 Visión

“Para el año 2020 seguiremos siendo líderes en la comercialización de alimentos y productos de consumo masivo, ofreciendo nuevos servicios que se encuentren a la vanguardia del mercado, consolidándonos como el supermercado preferido por su innovación, tecnología, calidad y servicio al cliente”.⁷

2.3.3 Principios y valores organizacionales

Los principios son el conjunto de valores, creencias, normas que orientan y regulan la vida del supermercado.

Principios organizacionales

- Nuestra razón de ser es conocer y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, superando sus expectativas.
- Contribuimos al logro de los mejores resultados para el cliente y la empresa, garantizando el crecimiento y la rentabilidad.
- Trabajamos con transparencia y rectitud.

⁶ Elaborada a partir de documentos existentes en la compañía y en talleres ejecutados con el apoyo y aprobación de la Gerencia.

⁷ Elaborada a partir de documentos existentes en la compañía y en talleres ejecutados con el apoyo y aprobación de la Gerencia.

- Integramos nuestros esfuerzos para alcanzar los objetivos comunes, dando lo mejor de cada uno con respeto y solidaridad.
- Impulsamos el progreso de nuestra comunidad.

Valores

- Innovación
- Liderazgo
- Honestidad
- Respeto
- Comunicación efectiva internamente y con nuestros clientes.
- Trabajo en equipo
- Enfoque en el cliente

2.3.4 Organigrama⁸

La dirección de la Despensa Popular está comprendida por el Gerente y Subgerente, seguido del administrador, supervisor y personal operativo. El esquema general del organigrama se refleja en la figura 1.

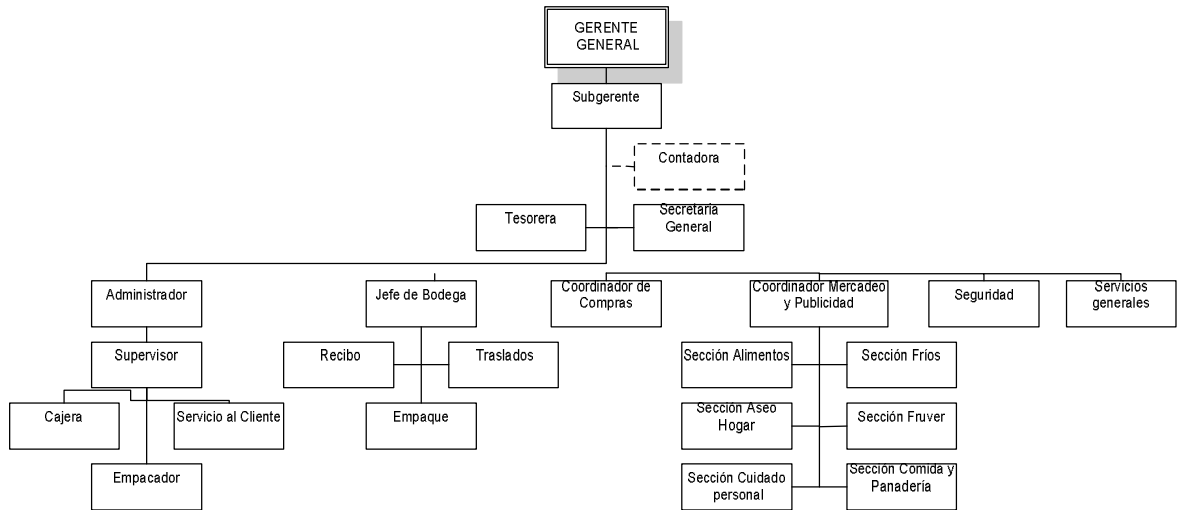
2.4 TAMAÑO⁹

Actualmente dispone de un área de 1360 mt² distribuidos así: 780 mt² para el área de comercialización y para el almacenamiento posee dos bodegas: productos de aseo e higiene personal cuenta con 162 mt² y alimentos y bebidas, cuenta con 418 mt² disponibles para el almacenamiento de mercancía, recepción y despacho, distribuida en dos niveles.

⁸ Elaborado en talleres ejecutados con el apoyo y aprobación de la gerencia.

⁹ Visita a las instalaciones. Entrevista con Jefe de Mercadeo y Ventas, enero 5 de 2010

Figura 1. Organigrama Despensa Popular



Fuente: Autora del proyecto

Cuenta con diferentes servicios como son droguería, carnicería, frutas y verduras, víveres en general, domicilios, sucursal bancaria Bancolombia, bodega mayorista. Para una mejor atención y rapidez, dispone de 4 cajas en días ordinarios y 7 cajas los fines de semana.

La empresa cuenta con una nómina de 35 empleados de planta y 15 extras. Entre los cuales se cuentan el gerente, subgerente, administrador, tesorera, secretaria, coordinador de mercadeo y publicidad, supervisor, jefe de bodega, auxiliar de recibo, auxiliar de traslados, cajeras, empacadores, seguridad, trabajadoras de oficios generales, entre otros.

La Despensa Popular satisface las necesidades alimenticias, de aseo personal y del hogar de la comunidad en general, ofreciendo productos de calidad y servicios acordes a los clientes como son convenios con Comfenalco y Cajasán, ofreciendo 5% de descuento para los clientes afiliados a alguna de las dos instituciones.

2.5 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

La Despensa Popular ofrece productos de las líneas de alimentos, hogar, higiene y aseo, medicamentos, carnes, frutas y verduras, entre otras. Cuenta con el respaldo y garantía de reconocidas e importantes compañías nacionales, sin dejar a un lado las empresas de la región. Algunos proveedores¹⁰ son Nestlé de Colombia S.A, Colgate Palmolive, Pastor Julio delgado, Acegrasas, Avidesa Macpollo, Bavaria, Cacharrería Mundial, Casa Luker, Centro Abastos, Kimberly Colpapel S.A, comestibles Italo, comestibles la 80, Districomer, el palacio de la Papa, Familia, Fundación Granja el Puente, Harinera del Valle, freskaleche, Pollosan, Lebrifinca, Fama S.A, Girones, Maicito, Lidertiendas, lácteos de Málaga, compañía de Galletas Noel, Compañía Nacional de Chocolates, entre otros, manejando un portafolio de productos de más de 10000 referencias.

¹⁰ Programa para Punto de Venta POS, Módulo Proveedores

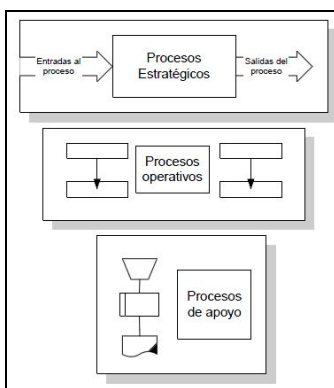
3. MARCO TEÓRICO

3.1 GESTIÓN DE PROCESOS

La Gestión de Procesos, considera que la organización es un sistema ordenado de procesos y subprocesos, que interactúan entre sí, y tienen como fin la satisfacción de las necesidades del cliente. Esta metodología de análisis, es aplicada en las organizaciones para establecer en que procesos no se están obteniendo los resultados esperados y para proceder instantáneamente a mejorarlos o rediseñar sus procedimientos. Igualmente, con la aplicación de la metodología, salen a relucir las áreas críticas que según su desempeño hacen posible la aplicación de planes de mejora continua, y así poder lograr las metas planteadas por la alta dirección de las organizaciones.

3.1.1 Enfoque por Procesos

Figura 2. Enfoque por Procesos



Según Zaratiegui¹¹, la metodología está apoyada en dos afirmaciones, la primera de ellas se refiere a que desde el punto de vista interno, cada proceso es propenso a mejoras que beneficien su desempeño y hagan más productiva la operación.

¹¹ ZARATIEGUI J.R. La Gestión por Procesos: su papel e importancia en la empresa. Economía Industrial. España. 1999. Pág. 5

La segunda afirmación contempla la necesidad que tienen los procesos de ser flexibles y adaptarse a los cambios del entorno en el cual se desenvuelven. Estas son las dos principales razones por las que una empresa se vería obligada a cambiar sus procesos, productos o métodos de trabajo.

- **Clasificación de los procesos**

Zaratiegui propone una clasificación de los procesos de acuerdo a la ubicación dentro de la estructura organizativa donde se desarrollan, de acuerdo con esto se describen así:

Estratégicos: Procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias.

Operativos: Procesos destinados a llevar a cabo acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio al cliente.

De apoyo: Procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

- **Caracterización de procesos**

En esta etapa, es necesaria la comprensión de los procesos, con el objeto de identificar y establecer claramente el tipo de interrelación entre ellos. Se busca conocer los procesos con el fin de determinar dependencias que existen entre ellos.

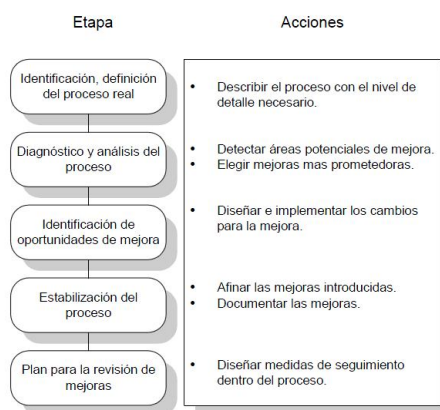
- **Análisis de procesos**

Una vez comprendidas las particularidades de cada proceso, es necesario establecer cuáles de ellos son propensos a mejoras que el cliente percibe cada vez que adquiere un producto.

• **Mejoramiento de procesos**

Según el método sistemático de mejoras formulado por Ishikawa (ver figura 3), el mejoramiento final de los procesos a parte de seguir las etapas antes mencionadas para la gestión por procesos, establece dos etapas fundamentales que apoyan el programa de mejoras. En estas etapas se busca documentar las mejoras que fueron exitosamente implantadas, e igualmente hacer un seguimiento de los resultados que se obtienen con el programa.

Figura 3. Método Sistemático de Mejora de Procesos



Fuente: Zaratiegui J. Gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa

3.2 LOGÍSTICA

Gil Gutiérrez Casas y Prida B¹², definen la logística como: “*el proceso de planificar, ejecutar y controlar de forma eficiente el flujo de materiales, inventarios en curso, productos terminados, servicios e información relacionada, desde el punto de origen al de consumo, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente*”.

¹² GUTIERREZ, G y PRIDA. Logística y Distribución Física. España; Mc Graw Hill, 1998, p 35

Según Cos Jordi¹³, entre los objetivos de la logística está: “Suministrar únicamente los productos necesarios en el momento oportuno, en las cantidades requeridas, con la calidad apropiada al mínimo costo; dando como resultado una mayor prioridad a las necesidades de los clientes, una respuesta rápida a los pedidos del cliente y la eliminación del stock innecesario almacenado”.

3.3 GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO

Sobre el aprovisionamiento, se ha hablado desde tiempos remotos, incluso, desde antes que existieran las empresas mismas, por tal razón existe una gran cantidad de definiciones; la más básica de todas define aprovisionamiento como la acción de “abastecer o adquirir un bien” (Real Academia de la Lengua), algunas definiciones de aprovisionamiento desde el punto de vista logístico son:

- “El aprovisionamiento se ocupa del proceso de adquisición y almacenamiento de productos que pueden ser materias primas, materiales, partes, piezas, etc., desde los proveedores hasta el comienzo del proceso productivo¹⁴”.
- “Conjunto de operaciones que realiza la empresa para abastecerse de los materiales necesarios; comprende la selección y gestión de proveedores de mercancías y servicios, la negociación de precios y términos de compra y la adquisición de mercancías y servicios de calidad.”¹⁵

Otras veces este término es utilizado como sinónimo de compras, pero la verdad es que el aprovisionamiento constituye un concepto mucho más profundo, pues en él se incluyen además de la compra, las actividades de gestión de inventarios,

¹³ COS, Jordi P. Manual de Logística Integral. Editorial Díaz de Santos. P. 2

¹⁴ ANAYA TEJERO, Julio Juan. Logística Integral. La Gestión operativa de la Empresa. Madrid, ESIC, 2000

¹⁵ PriceWaterhouseCoopers. Manual de Consulta Gestión de Aprovisionamiento

almacén y proveedores, es decir, aunque las compras representan una actividad de vital importancia para las organizaciones solo constituye una de las operaciones del aprovisionamiento.

Toda empresa o mejor todo sistema productivo necesitan abastecerse de productos o servicios provenientes de fuera de la organización, con el fin de garantizar su normal funcionamiento. Es decir, que el aprovisionamiento constituye la interrelación principal entre la empresa y el mundo exterior (proveedores) de aquí la importancia de dicha función. Según Giunipero y Kolchin¹⁶ es tal la importancia de la función de aprovisionamiento que se requieren como mínimo conocimientos de gestión de proveedores, gestión de la calidad total, análisis costo beneficio y gestión de la cadena logística integral con el fin de garantizar una adecuada administración de este proceso.

3.3.1 Principales objetivos del aprovisionamiento

Según Fawcett (2004)¹⁷, los objetivos del aprovisionamiento se pueden resumir en lo conocido como los “seven rights” (siete adecuados) que se refiere a obtener los materiales adecuados en el momento adecuado, por el proveedor adecuado, con el servicio adecuado y al precio adecuado.

Aunque esta definición resume de manera general las actividades necesarias para conseguir una adecuada gestión del aprovisionamiento existen otras acciones que es necesario desarrollar para cumplir a cabalidad con la misión del aprovisionamiento.

Otros objetivos del aprovisionamiento son:

- Apoyar la consecución de los objetivos estratégicos.

¹⁶ GIUNIPERO, L.C., KOLCHIN, MG. “Purchasing: The Future”. En Swamidass. Encyclopedia of Production and Manufacturing Mngement. Berlin. Kluwer Academic Publishers. 2004

¹⁷ FAWCETT, S.E. “Purchasing: Adquaring the Best Inputs”. En Swamidass, P.M (ed)Encyclopedia of Production and Manufacturing Management. Berlin. Kluwer Academic Publishers. 2004

- Mantener una continuidad en los suministros de acuerdo con los programas de fabricación o de compras.
- Encontrar nuevas fuentes de suministros competentes y fiables al igual que localizar nuevos productos y materiales.
- Minimizar el riesgo y la incertidumbre en cuanto a precios, tiempos de suministro, capacidad y calidad.
- Optimizar los costos de aprovisionamiento basados en los riesgos que se desean asumir.

3.3.2 Gestión de Compras

El área de compras, busca del exterior de la empresa los productos que ésta requiere para su continuo funcionamiento, acorde con los procesos de logística, es decir en las cantidades y plazos establecidos con los niveles de calidad necesarios, en la forma de entrega acordada, al precio más favorable que permita el mercado y teniendo en cuenta la maximización del dinero invertido.

Según Monterroso, “La gestión de compras fue un área muy poco atendida en muchas organizaciones y por lo tanto presenta un gran potencial de mejora. Muchas compañías que han comprendido el valor estratégico del abastecimiento no sólo han reestructurado esta función, sino que han comenzado a replantearse las formas tradicionales de las compras y su relación con los proveedores, dando lugar a una visión más integradora de la cadena de abastecimiento”¹⁸.

¹⁸ Monterroso Elda, (2002) “Logística de Producción y abastecimiento.” Pág. 4

Los objetivos básicos que deben guiar los procedimientos de trabajo de la función de compras son¹⁹:

- Previsión de las necesidades: Las previsiones de ventas se efectúan mediante una estimación basada en el comportamiento que se produjo en el pasado ajustándola a través de los cambios en las expectativas de futuro.
- Precios de Compra: Casi siempre el objetivo primordial se trata de obtener el mejor precio por los adecuados valores de calidad y plazo de entrega.
- Plazos de entrega: La fiabilidad en el cumplimiento de los plazos evita sobrecostos por los fallos de suministros o por exceso de anticipación a las necesidades.
- Cumplimiento de las especificaciones: Los rechazos por falta de calidad representan siempre un coste para el comprador. A medida que se compran productos más elaborados, la calidad es un objetivo importante.
- Rotación de las existencias: Minimizar el inventario, con un razonable nivel de servicio, permite liberar recursos inmovilizados.
- Evitar riesgo de obsolescencia: La vigilancia de las innovaciones en el mercado permite actuar sobre las existencias de productos que corren el riesgo de quedar obsoletos.
- Relaciones favorables con los proveedores: Las buenas y continuadas relaciones con los buenos proveedores permiten acceder a mejores precios o condiciones y aprovechar mejor sus esfuerzos de investigación y desarrollo.
- Formación del personal: Colaboradores competentes y motivados son garantía de continuidad y buena gestión.
- Integración con las demás áreas de la empresa: El éxito depende de la cooperación, para lo cual es necesario que estén definidas las responsabilidades y el mantenimiento de canales de información.

¹⁹ FERRIN Gutiérrez Arturo, Gestión de Stocks en la logística de almacenes. FC Editorial, pág. 40

Una vez seleccionado el proveedor al que se va a efectuar un pedido, hay que pasar a la realización del mismo. El pedido es una de las funciones más importantes que puede desempeñar el responsable de las compras.

Un pedido consiste en demandar a un proveedor la mercancía que se necesita, teniendo en cuenta los requerimientos exigidos por la gestión de inventarios. Para su elaboración es conveniente seguir las siguientes fases:

Primera fase: Conteo de las cantidades existentes en la empresa del producto que se va a demandar.

Segunda fase: Efectuar el pedido documentalmente.

Tercera fase: Entregar el documento al proveedor.

Cuarta fase: Traslado de una copia del pedido a recepción para que tenga conocimiento de la futura llegada de los productos solicitados.

La persona responsable de las compras deberá revisar también, los pedidos pendientes y reclamar a los proveedores aquellos que no hayan llegado en el tiempo pactado.

3.3.3 Gestión de Inventarios

Sim Narasimhan²⁰ define un inventario como “las existencias de productos físicos que se conservan en un lugar y en un momento determinados.” Así mismo, especifica la clasificación de los mismos obedeciendo a la función que desempeñan dentro de la organización. Entre las principales se encuentran las siguientes: proporcionar un cierto nivel de servicio al cliente, posibilitar una fabricación especializada, permitir que la empresa consiga economías de escala, equilibrar el suministro y la demanda y proporcionar protección frente a la incertidumbre de la demanda y los aprovisionamientos.

²⁰ NARASIMHAN, Sim; McLEAVEY W. Dennis. Planeación de la producción y control de inventarios. 2 ed. Prentice Hall, 1996

Los principales problemas que surgen en la gestión de inventarios, están relacionados con las siguientes decisiones:

1. ¿Qué artículos pedir o producir?
2. ¿Qué cantidad debe ordenarse de cada uno de ellos?
3. ¿Con qué frecuencia deben ponerse los pedidos?
4. ¿Por cuál sistema de administración de inventarios debe optarse?

Para resolverlos es necesario contar con una estructura de costos apropiada, con el fin de poder encontrar un equilibrio entre los costos que ella involucra.

- **Estructura del Costo**

La forma en que se estructuran cada costo que interviene en el modelo para definir la política de inventarios, está establecida por los costos de adquisición, costo de pedir, costos de almacenamiento y costos de faltantes.

- Costos de adquisición: El costo de adquisición representa el precio del producto que ofrece el proveedor, este precio puede estar sujeto a través de un pedido, pero en algunos casos puede variar según las negociaciones.
- Costo de pedir: El costo de pedir representa aquellos costos administrativos para procesar, elaborar y aprobar una orden de pedido, se debe tener en cuenta dentro de estos costos, los procedimientos de abastecimiento, documentos elaborados, personal responsable, equipos utilizados para la operación.
- Costos de mantenimiento: Representa los costos de espacio, instalaciones, manipulación y tenencia de inventario. En este costo interviene todas las operaciones de mantenimiento el cual se le debe realizar a las bodegas para el continuo servicio a los productos almacenados. Están presentes dentro de

estos costos, los equipos de almacenamiento, seguros, arriendos, sistemas de distribución y alistamiento.

- Costo de faltante: También llamado costo de agotamiento, y es el costo de oportunidad que incurre cuando se produce una demanda insatisfecha, ya sea por falta del producto, daños o vencimiento en el producto, este costo es difícil de medir dentro del modelo de costos de inventarios, ya que la falta de un producto a satisfacer puede incurrir a la pérdida de un cliente en el futuro y eso representa una gran pérdida en la rentabilidad de la organización.

- **Modelos de sistemas de inventario**

En la actualidad existe una gran variedad de modelos matemáticos aplicables a la gestión de inventario. Estos modelos varían de acuerdo a las restricciones establecidas por los diferentes tipos de productos y debido a las particularidades de las empresas mismas.

Un primer factor que determina la diferencia entre un sistema de inventario y otro, lo constituye el tipo de demanda de los productos. Es importante identificar, cuando un artículo, responde a una demanda independiente; es decir, su consumo no guarda relación alguna con el de otro bien, y cuando su demanda es dependiente; es decir, se relaciona directamente con el consumo de otro producto. Otro factor elemental a considerar en la elección y formulación de un modelo de inventario, es el comportamiento de la demanda del artículo, la cual puede ser: determinística (conocida con cierto grado de certeza) o por el contrario probabilística (descrita mediante una distribución de probabilidades). La razón por la cual es trascendental conocer estas diferencias, es que los modelos o sistemas de inventarios aplicables en cada caso son totalmente diferentes.

Según Chase²¹, existen dos tipos generales de sistemas de inventarios: **modelos de revisión continua**, también conocidos de cantidad fija, y **modelos de revisión periódica** o de periodo fijo. La principal diferencia entre estos dos modelos, radica en que los primeros son activados por un *evento*, mientras que estos últimos son activados por el *tiempo*. Otra diferencia significativa entre estos dos modelos, se encuentra en la inclusión ó no, de los costos provenientes del manejo de inventario. Pues mientras que en los llamados revisión continua, se involucra directamente dicho concepto, en los de revisión periódica, es necesario realizar algunos ajustes con el fin de involucrarlos.

Existen modelos que combinan los modelos anteriores con el fin de tener un control más estricto sobre el inventario; este mayor control en el inventario se ve reflejado en un mayor mantenimiento al sistema y por ende en mayores costos.

- **Modelos cuantitativos de Pronósticos**

Los modelos cuantitativos de pronósticos son modelos matemáticos que se basan en datos históricos. Estos modelos suponen que los datos históricos son relevantes para el futuro. Todos estos modelos se pueden utilizar con series de tiempo. Una serie de tiempo es un conjunto de valores observados medidos durante periodos sucesivos.

- Pronósticos a largo plazo

El pronóstico a largo plazo incorpora la estimación de condiciones futuras a lo largo de lapsos que por lo general son mayores a un año. Los pronósticos a largo plazo son necesarios en la administración de la producción y de las operaciones para dar apoyo a decisiones estratégicas sobre planeación de productos, procesos, tecnologías e instalaciones.

- Pronósticos a corto plazo

²¹ CHASE, Aquilano: Administración de Producción y Operaciones, ED. Mc Graw Hill, 2003, Pág. 583

Por lo general, los pronósticos a corto plazo son estimaciones de situaciones futuras sobre lapsos que van desde unos cuantos días hasta varias semanas. Estos pronósticos pueden abarcar periodos tan cortos de tiempo que los ciclos, la estacionalidad y los patrones de tendencia surten muy poco efecto. El patrón principal que afectan a estos pronósticos es la fluctuación aleatoria.

Método de los promedios móviles. El método de los promedios móviles promedia los datos de unos cuantos periodos recientes y este promedio se convierte en el pronóstico del periodo siguiente. De particular importancia es la cantidad de periodos de datos que se han de incluir en el promedio ya que las distintas extensiones de los periodos producen varios efectos encontrados.

La cantidad de periodos promedios más precisa tiende a variar con las características únicas de cada conjunto de datos. La cantidad de periodos promediados deberá determinarse, por lo tanto, mediante la experimentación.²²

Método de suavización exponencial. En muchas aplicaciones de pronósticos, los casos más recientes indican mejor el futuro que los de un pasado más distante. Suponiendo que esta premisa es válida (que la importancia de los datos disminuye a media que se van alejando en el pasado), entonces el método exponencial aminorado será el método más lógico y fácil de usar.

Este método se llama exponencial aminorado porque cada incremento en el pasado debe disminuir en $(1 - \alpha)$. Esta técnica es la más usada para pronosticar. Forma parte integral de casi todos los programas de cómputo para hacer pronósticos y es muy usado para reponer los inventarios de las empresas minoristas, las compañías mayoristas y las organizaciones que ofrecen servicios.

Las técnicas de exponencial aminorado deben su gran aceptación a seis razones básicas:

²² CHASE, Richard B., JACOBS, F. Robert y AQUILANO, Nicholas J. administración de la producción y operaciones. Decima edición. México D.F., McGraw Hill, 2004. P 530-534

1. Los modelos exponenciales son asombrosamente acertados.
2. Formular un modelo exponencial es relativamente fácil.
3. El usuario puede entender cómo funciona el modelo.
4. se requieren pocos cálculos para usar el modelo.
5. Los requisitos para almacenar en computadora son pocos debido al uso limitado de datos históricos.
6. Las pruebas para conocer la exactitud con que está funcionando el modelo son fáciles de calcular.

La ecuación para un solo pronóstico empleando el exponencial aminorado es simplemente:

$$F_t = F_{t-1} + \alpha(A_{t-1} - F_{t-1})$$

Donde,

F_t = El pronóstico exponencial aminorado para el periodo t

F_{t-1} = El pronóstico exponencialmente aminorado para el periodo anterior.

A_{t-1} = La demanda real en el periodo anterior

α = La tasa deseada de respuesta o la constante de atenuación

Esta ecuación indica que el nuevo pronóstico es igual al viejo más una parte del error (la diferencia entre el pronóstico anterior y la venta real)²³

- **Clasificación ABC**

Un sistema de clasificación de inventario ABC busca determinar cuáles referencias dentro del inventario son las más significativas para los diferentes procesos de una empresa, con el fin de establecer un sistema de control adecuado para dichas referencias. Generalmente una empresa tiene muchas referencias en inventario,

²³ CHASE, JACOBS Y AQUILANO, Op. Cit., p 530-534

pero solamente unas pocas de éstas, representan el grueso de dinero del mismo. De forma frecuente, entre el 70% y el 80% del valor del inventario, se encuentra concentrado en el 20% de las referencias que la empresa almacena; este 20% de las referencias o artículos son clasificados como tipo A. Luego se encuentra el conjunto de referencias que poseen alrededor del 15% del valor monetario del inventario y representan el 30% de las referencias almacenadas, estas referencias son clasificadas como tipo B. Finalmente, están las referencias que tienen alrededor del 5% del valor del inventario y representan el 50% de las referencias del almacén; éstas son clasificadas como tipo C.

3.4 ALMACENAMIENTO

Dileep R. Sule²⁴, define los siguientes conceptos para el almacenamiento:

Almacenar es el conjunto de actividades que se realizan para guardar y conservar artículos en condiciones óptimas para su utilización desde que son producidos hasta que son requeridos por el usuario o cliente final.

El almacenamiento es un componente de una parte del sistema logístico de toda la organización donde se conservan productos entre el punto de origen y el punto de consumo, y que a su vez provee información del estado, condición y disposición de los ítems resguardados.

Dentro de sus principales funciones se encuentran las siguientes:

- Mantenimiento del inventario: Una de las principales funciones es proporcionar protección a los productos y tenerlos ubicados, de forma ordenada, en el lugar apropiado y en las condiciones adecuadas.

²⁴ SULE, Dileep R. Instalaciones de manufactura. Madrid: Editorial Mc Graw Hill 1996. P 122-154

- Consolidación de cargas: Consiste en servir como punto de concentración de mercancías destinadas al mismo cliente, transportista o zona geográfica.
- Rapidez de respuesta: Conseguir una mayor rapidez en la respuesta a los pedidos de los clientes

Adicionalmente, para poder cumplir con las funciones ya mencionadas, el sistema de almacenaje debe realizar una serie de actividades que suelen incluir los siguientes procedimientos generales:

1. Descargar los vehículos que ingresan.
2. Acumular el material recibido en una zona de recepción.
3. Examinar la cantidad y la calidad del material y asignarle un lugar de almacenamiento.
4. Transportar el material al lugar de almacenamiento.
5. Retirar el material de su lugar de almacenamiento y colocarlo en la línea de surtido de pedidos.
6. Llenar las órdenes de pedido.
7. Agrupamiento para embarque.
8. Carga y verificación de los vehículos que egresen.

Asociado al manejo físico y almacenamiento de los materiales se encuentran el sistema de control administrativo, el cual se encarga de:

1. Documentación de la recepción de materiales para fines contables.
2. Verificación de la calidad y la cantidad de los bienes recibidos.
3. Actualización de los registros del inventario para que muestren los bienes recibidos.
4. Notificación de los pedidos al departamento de contabilidad para que este realice la facturación.

En general, la automatización y el control computarizado resultan más convenientes en lo que a costos se refiere, para las industrias y centros de distribución que tienen gran cantidad de artículos de línea en almacenamiento, muchos clientes y grandes volúmenes de embarques. Es común que los distribuidores y mayoristas de comestibles, medicamentos y cosméticos tengan sistemas automatizados y computarizado.

3.5 SERVICIO AL CLIENTE

El servicio al cliente puede ser definido, en un sentido amplio, como la medida de actuación del sistema logístico para proporcionar en tiempo y lugar un producto o servicio. El concepto de servicio al cliente es a menudo confundido con el de satisfacción del cliente, que es un concepto más amplio, ya que incluye todos los elementos del marketing mix: producto, precio, promoción y distribución.

El éxito de una organización, la reducción de costes y la satisfacción de las necesidades de sus clientes, depende de una cadena de suministro bien gestionada, integrada y flexible, controlada en tiempo real y en la que fluye información eficientemente.

En este sentido, el nivel de servicio al cliente está directamente relacionado con la gestión y efectividad de la cadena de suministro: flujos de información, de materiales, de productos, etc. Cuanto más efectiva sea la gestión de la cadena de suministro, mayor valor añadido incorporará el servicio prestado al cliente.

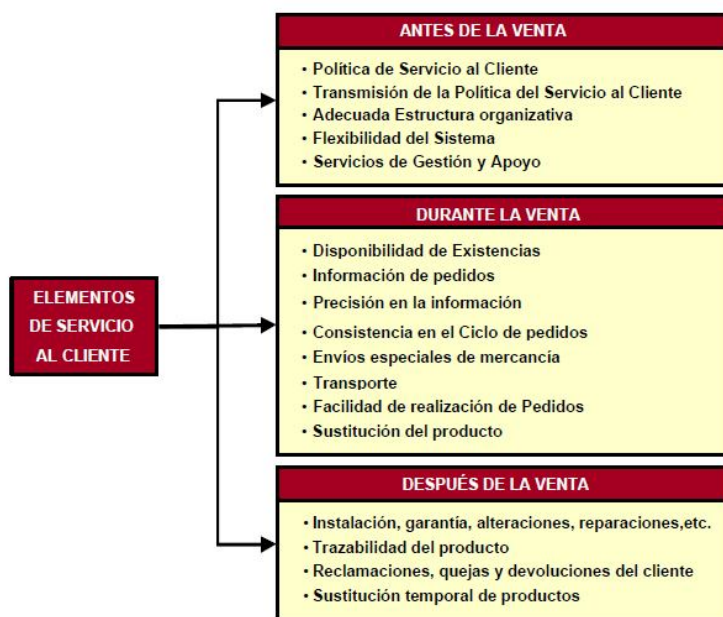
3.5.1 Elementos del Servicio al Cliente

Según Horovitz²⁵, el servicio al cliente abarca diversas actividades que tienen lugar antes, durante y después de la venta. A continuación se relacionan los

²⁵ HOROVITZ, Jonson. Los Siete Secretos del Servicio al Cliente. Prentice Hall. 2000. Pág. 24

elementos de servicio al cliente, teniendo en cuenta la temporalidad en que se generan:

Figura 4. Elementos del Servicio al Cliente



Fuente: Adaptación de Bernard J. La Londe y Paul H. Zinser "Customer Service: Meaning and Measurement"

El servicio al cliente relacionado con la cadena de suministro debe asegurar y proporcionar eficientemente los elementos recogidos como "servicio al cliente durante la venta": disponibilidad de existencias, gestión de pedidos, precisión en la información, transporte, envíos y entregas, etc. Para ello, es necesario la máxima flexibilidad y organización de todos los elementos que componen la cadena de suministro.

Así mismo, un eficaz servicio al cliente en la cadena de suministro debe implicar:

- El conocimiento y seguimiento de las políticas marcadas por la dirección en materia de servicio al cliente.

- La disposición de una estructura organizativa formada, profesional y organizada, donde las funciones y responsabilidades estén debidamente asignadas.
- La existencia de una cultura de orientación al cliente, tanto interno como externo.
- La gestión de la demanda en base a la segmentación de la cartera de clientes.
- La gestión de las expectativas y la relación entre nivel de servicio y coste.

3.5.2 Dimensiones de la satisfacción del servicio

El conjunto de experiencias ocurridas durante la compra en establecimientos detallistas es muy diverso, en la medida en que los establecimientos detallistas son organizaciones complejas cuyos servicios implican productos, servicios personales, elementos ambientales y procedimientos. Además el consumidor realiza diferentes actividades en su proceso de compra en los establecimientos detallistas como desplazamientos, búsqueda de información, comparación de alternativas, compra, pagos y reclamaciones.

Cada una de las experiencias anteriores es evaluada y produce una reacción emocional en el consumidor y la satisfacción o insatisfacción es originada como resultado de este proceso. Diferentes estudios han tratado de explicar el mecanismo de evaluación de las experiencias del consumidor durante la compra en establecimientos detallistas (Vasquez²⁶, 1976; Westbrook²⁷, 1981). Según estos autores, las dimensiones de la satisfacción del servicio son:

a. Surtido de productos. Este factor comprende una amplia serie de características del surtido ofrecido al cliente como la variedad de marcas, la selección y la calidad de los productos en cada sección, disponibilidad de productos, precios ofrecidos, ofertas y promociones. También incluye atributos

²⁶ VÁZQUEZ, R. (1989). "La imagen de la empresa detallista y su percepción por los consumidores: una aplicación del análisis factorial", *Esic Market*, julio-agosto, pgs. 49-72.

²⁷ WESTBROOK, R.A (1981) "Sources of Consumer Satisfaction with Retail Outlets", *Journal of Retailing*, Vol. 57, nº3, Junio, 68-69

relativos al diseño interior del establecimiento. El surtido ha sido señalado por Vázquez como un factor esencial, de la imagen del establecimiento y de las preferencias del consumidor.

- b. Cortesía.** Los ítems incluidos en este factor reflejan la satisfacción con el comportamiento de los empleados. Significa simpatía, presentación personal, amabilidad y trato correcto en el contacto personal con el cliente. Este factor coincide con el identificado por el estudio de Westbrook y es especialmente relevante en aquellos servicios en que existe un elevado grado de contacto interpersonal entre los clientes y los empleados.
- c. Entorno interno.** Esta dimensión está definida por las características del entorno interno o “atmósfera del detallista”: distribución de los productos en el establecimiento, facilidad para encontrar los productos buscados, amplitud del establecimiento, limpieza de las instalaciones, ambientación, puntos de pago suficientes. Estas características afectan al placer de ir de compras, a la inclinación a visitar el establecimiento y la permanencia en el mismo, particularmente para clientes con fuertes necesidades de estimulación y novedad que disfrutan con el acto recreativo de la compra.
- d. Capacidad de respuesta.** Este factor describe la capacidad y disposición de los empleados para solucionar cualquier problema derivado de la compra. Implica también oportunidad del servicio, atención rápida al cliente.
- e. Conveniencia y comodidad en la compra.** Este factor delimita beneficios en forma de ahorro de tiempo y facilidades para incrementar la comodidad en la compra. Incluye atributos como servicios ofrecidos, entre los que se destacan el servicio a domicilio.

3.5.3 Descripción de un Departamento de Servicio al Cliente

“El 50% de las empresas pierden al año, aproximadamente, el 10% de sus clientes por un servicio deficiente lo que representa una disminución en el retorno de la inversión de las empresas”.²⁸

- **Objetivo del Departamento de atención al Cliente**

Según Ramírez,²⁹ el principal objetivo de un departamento de atención al cliente es atender cualquier pedido, inquietud, reclamo, cambio o comentario del cliente, proporcionándole solución a su gestión, logrando de esta manera la tan importante fidelidad del cliente a la empresa.

Debido a que los clientes son la razón de la existencia de todo negocio, y que los clientes satisfechos garantizan fidelidad, y por lo tanto rentabilidad; el tener un departamento de servicio al cliente que atienda y resuelva las gestiones del cliente eficientemente, es sumamente importante para cualquier empresa que quiera subsistir y crecer en el mercado.

- **Funciones del Departamento de Servicio al Cliente**

La principal función de un departamento de Servicio al Cliente dentro de una organización es lograr la satisfacción del cliente con el servicio o producto adquirido. Por lo que su función es gestionar con el resto de áreas los procesos necesarios para responder eficientemente al cliente sus consultas, reclamos, pedidos, solicitudes, compras y otros.

Para cumplir con las expectativas del cliente, es necesario establecer procesos para cada uno de los requerimientos, esto hará posible dar una rápida solución a

²⁸ “Customer Service”-Harvard Business Review, pag 22

²⁹ RAMIREZ Massanet Rafael Andrés. Desarrollo del departamento de servicio al cliente de una empresa de comida rápida por medio de un Call Center, como un servicio outsourcing. Trabajo de grado Administrador de empresas. Guatemala. Universidad Francisco Marroquín Facultad de ciencias económicas. 2002 Pag 8

las gestiones, y permitirá que le cliente se sienta satisfecho de tener una relación con la empresa, pudiendo así asegurar una venta futura.

3.6 INDICADORES DE GESTIÓN

Según Jesús Beltrán J., *“los indicadores de gestión, son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso”*³⁰ igualmente se puede definir como un sistema de información estadística, financiera, administrativa y operativa que aprovechada por las directivas de una organización, permite tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptar las medidas correctivas que correspondan y controlar la evolución en el tiempo de las principales variables y procesos.

Las funciones que cumplen los indicadores de gestión al interior de una organización son:

- Apoyar y facilitar los procesos de toma de decisiones.
- Controlar la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables
- Racionalizar el uso de la información.
- Servir de base para la planificación de la organización.
- Servir de base para el desarrollo de sistemas de remuneración e incentivos.
- Servir de base para la comprensión de la evolución, situación actual y futuro de la organización.
- Evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión.

Tal como plantea Jesús Mauricio Beltrán, existen nueve puntos claves para la implantación de indicadores de gestión dentro de una organización. Estos pasos a continuación presentados, deben ser seguidos para la implementación de los indicadores de gestión logística en cualquier empresa.

³⁰ BELTRAN Jaramillo José Mauricio. Indicadores de Gestión: Herramientas de Trabajo para lograr la Competitividad 3R. Editores Segunda Edición. Pág. 26

1. Contar con objetivos y estrategias. Abarca aspectos como contar con objetivos claros, precisos y cuantificables, y con las estrategias que serán utilizadas para alcanzar dichos objetivos; de esta forma se conocerá realmente cuales son los resultados que se esperan obtener. Se entiende por cuantificar un objetivo o estrategia la acción de asignarle patrones que permitan hacerla medible. Estos patrones son:

- Atributo: Es el que identifica la meta
- Escala: Corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta.
- Status: Es el valor actual de la escala, estado inicial
- Umbral: Es el valor de la escala que se desea obtener.
- Horizonte: Se refiere al periodo en el cual se espera alcanzar el umbral.
- Fecha de iniciación: Cuando se inicia el horizonte
- Fecha de terminación: Finalización del tiempo programado para el logro de la meta.
- Responsable: Persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o logro de la meta.

2. Identificar factores críticos de éxito. Se debe establecer el conjunto de factores que deben mantenerse monitoreados y bajo control para alcanzar el objetivo trazado.

3. Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito. Se refiere a construir un indicador para cada factor clave. Esto significa que se debe precisar para cada uno su objetivo, variables a medir y su fórmula para el cálculo.

4. **Determinar para cada indicador: estado, umbral y rango de gestión.** Hay que contemplar el rango de gestión, que se refiere al espacio establecido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar.
5. **Diseñar la medición.** Consiste en determinar las fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignar responsables de la recolección y tabulación.
6. **Determinar y asignar recursos.** Es favorable para el sistema de indicadores, que la persona que esté en contacto directo con las variables del indicador sea la que registre la medición.
7. **Medir y ajustar el sistema.** Es necesario estimar aspectos como la conveniencia del indicador, las fuentes de información seleccionadas, la frecuencia en la presentación de la información y el análisis de los resultados.
8. **Estandarizar y formalizar.** Es el proceso de especificación completa, documentación, divulgación e inclusión entre los sistemas de operación del negocio de los indicadores.
9. **Mantener y mejorar continuamente el sistema.** Es necesario que el sistema de indicadores de gestión tenga la flexibilidad suficiente para adaptarse a los cambios que se presentan en el tiempo.

4. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA LOGÍSTICO

4.1 INTRODUCCIÓN

Para el desarrollo de este proyecto, es clave un reconocimiento de los procesos administrativos y operativos existentes en el supermercado con el fin de detectar los principales problemas que afectan de manera directa el sistema logístico, para posteriormente realizar un análisis de éstos y así diseñar propuestas de mejora, enfocándose de manera principal en la gestión de aprovisionamiento, almacenamiento y servicio al cliente.

Las fuentes de información consultadas para el desarrollo del diagnóstico fueron:

- **Entrevistas:** Esta fuente de información se utilizó para la recolección de información primaria de mano de los empleados de la empresa, con el fin de establecer “síntomas”, causas y consecuencias, identificadas dentro del proceso actual.

- **Observación directa:** Esta técnica permite conocer las instalaciones físicas, recursos disponibles, manejo del software, funciones de cada uno de los empleados, con el fin de conocer las operaciones de la empresa.

- **Bases de datos:** Ésta es quizás la más importante y precisa fuente de información utilizada durante el diagnóstico. De dicha fuente se obtuvieron datos necesarios para la clasificación ABC, pronóstico de la demanda, análisis de proveedores, entre otros.

El esquema general que se seguirá para el desarrollo del presente diagnóstico es el siguiente:

1. Diagnóstico General
2. Diagnóstico de la actividad de Aprovisionamiento

3. Diagnóstico de la actividad de Almacenamiento
4. Diagnóstico del Servicio al cliente

Dentro de cada diagnóstico se realiza el análisis del proceso.

4.2 DIAGNÓSTICO GENERAL

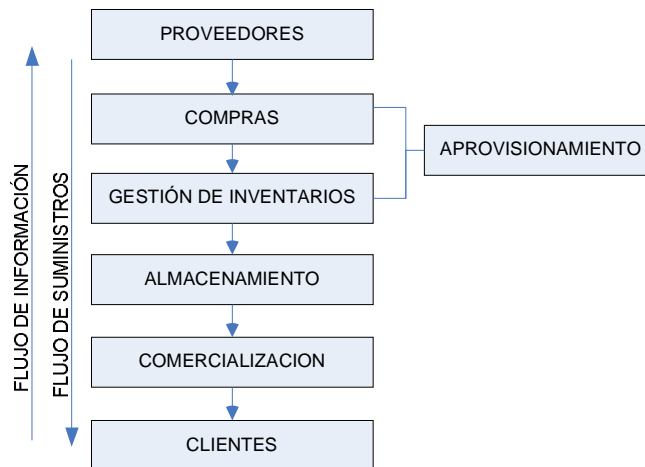
Como punto de partida se inició con un diagnóstico general, con el fin de conocer el funcionamiento de la empresa y los procesos que la integran. Además se realizaron entrevistas personales con los encargados de las actividades logísticas y se identificaron los procesos que lo conforman. Se hizo un reconocimiento general de las instalaciones a fin de conocer la infraestructura, recursos involucrados y personal asignado a las diferentes áreas.

Se evidenció que carece de requisitos y documentos mínimos tales como: visión, misión, valores y políticas organizacionales, organigrama, política de selección de personal, manejo y actualización de historias laborales, reglamento interno de trabajo y manual de funciones.

A pesar de existir los procesos en la Despensa Popular, éstos no han sido documentados ni estructurados de una manera explícita. La falta de documentación en la empresa conlleva a que no se cuente con un procedimiento concreto para cada actividad, puesto que cada trabajador lo realiza según su parecer.

Dentro del proceso logístico que maneja el supermercado, se identifican tres actividades generales que incluyen:

Figura 5. Proceso Logístico Despensa Popular



Fuente: Autora del Proyecto

- **Aprovisionamiento:** La planeación del aprovisionamiento de los productos para el supermercado comprende actividades como: cálculo de necesidades, proceso de compra, selección de proveedores, negociación y gestión de inventarios.
- **Almacenamiento:** Se ha definido como la función de conservar los productos, proporcionar condiciones adecuadas en la infraestructura, manipulación de productos, ubicación dentro de la bodega y alistamiento.
- **Comercialización:** Comprende los aspectos generados con la venta de mercancía y el servicio al cliente que presta la empresa.

4.3 DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO

Para la Despensa Popular, la gestión de aprovisionamiento desempeña un rol de gran importancia en el éxito de la operación de la empresa, esto se debe a que la mercancía adquirida es entregada al cliente sin realizarle ningún proceso de

transformación y la adquisición de productos de mala calidad, se refleja en la aceptación por parte del cliente y a su vez en las ventas.

4.3 1 Descripción del cálculo de necesidades

Considerando que la demanda de los productos que son comercializados en el supermercado es independiente, es necesario que la estimación de la demanda sea lo más acertada posible. Para la planificación y control del cálculo de necesidades se describen los siguientes aspectos:

- **Pronóstico de la demanda**

No se cuenta con una herramienta que permita determinar el pronóstico de la demanda de los productos comercializados en el supermercado.

- **Recursos informáticos y de apoyo**

El proceso de compras está soportado en el Software para Punto de Venta POS (Point Of Sale) suministrado por la empresa ASEINCO POS. En módulo Proveedores permite actualizar precios de costo, crear proveedores, dar entrada a la mercancía y realizar la orden de pedido. En el submenú orden de pedido se puede ver la descripción y presentación del producto, compras y ventas mensuales, días de Inventarios, precio de costo y existencias.

Para determinar la cantidad de unidades a pedir al proveedor, el subgerente se basa en los resultados de la fórmula de días de inventario que proporciona el sistema POS. La fórmula para la determinación de ésta cifra es la siguiente:

$$DI = \frac{IA * DT}{VF}$$

Donde,

DI: Días disponibles para agotar el inventario actual

IA: Inventario Actual (unidades a la fecha)

DT: Días transcurridos (mes)

VF: Ventas a la fecha (unidades en el mes)

Análisis del cálculo de necesidades

Para el pronóstico de la demanda, se cuenta con el historial de ventas de los últimos meses pero no existe una herramienta que permita realizar el pronóstico de demanda de cada producto. No se tiene en cuenta un inventario de seguridad que amortigüe el lapso de tiempo entre lanzamiento de pedidos.

El sistema POS suministra los datos de compras y ventas de los productos en meses anteriores, existencias y ubicación (punto de venta o bodega). Sin embargo, está en la etapa de mejoramiento e implementación de los módulos que lo integran, por ésta razón no está implementado la fórmula del cálculo de sugerido para cada producto.

4.3.2 Descripción del proceso de Compras

El proceso de compras es realizado exclusivamente por la subgerente y se genera por dos razones o eventos: la primera se da cuando un producto es solicitado por el cliente y este se encuentra agotado o no se tiene disponible en la cantidad requerida. En este caso se llama al asesor comercial y se hace el pedido o se espera su próxima visita.

La segunda razón es cuando los asesores comerciales visitan el supermercado con el fin de ofrecer promociones, productos nuevos o simplemente verificar que productos requiere la empresa. Se realiza la negociación de las cantidades a pedir, condiciones de entrega, precios, plazos de entrega, descuentos, eventos comerciales, entre otros.

Posteriormente se realiza el lanzamiento de la orden de compra, donde se registra el pedido en el sistema POS.

El subgerente es el encargado de realizar las compras de la empresa.

- **Relación con Proveedores**

Se realizó un cuestionario al subgerente, para analizar la relación con los proveedores que tiene la empresa y así detectar las posibles dificultades. En el anexo 1 se muestra el cuestionario diagnóstico para la relación con proveedores. Terminado el levantamiento de la información se destacan los siguientes aspectos:

- **Atención a proveedores:** No existe un calendario de atención a proveedores programado. Ellos visitan el supermercado periódicamente, según su programación de rutas, generando congestiones algunos días de la semana como lunes y martes, puesto que la asignación de turnos de atención se realiza en el orden de llegada.
- **Codificación de productos y proveedores:** Consiste en seleccionar los proveedores y productos que serán parte del portafolio del supermercado. No existe un procedimiento establecido ni requisitos para la codificación de proveedores. Por esta razón el 30% de los proveedores codificados en el sistema han prestado sus servicios por periodos cortos de tiempo.
- **Parámetros que se tiene en cuenta en la negociación:** Se tienen en cuenta parámetros de rentabilidad, rotación de inventarios, volumen de compra, actividades promocionales, exhibiciones y condiciones de entrega del producto.
- **Políticas y plazos de pago pactados con el proveedor:** La base de datos que reúne el total de proveedores que tiene la empresa, registra 210 proveedores, de los cuales el 30% se encuentran inactivos, distribuidos en 3 categorías donde el 39% de los proveedores se les cancela contraentrega, el 35% posee plazos de pago entre 8 y 10 días, el 19% con plazos de pago de 15 a 20 días y el 7% con plazos de pago de 30 a 35 días. En el anexo 2 se muestra los plazos de pago de los proveedores.

- **Entrega oportuna de productos en las cantidades y condiciones acordadas:** No se cuenta con un canal de información oportuno, que permita conocer los proveedores que realizan entregas con faltantes o sobrante en cantidades, fechas de vencimiento, mala presentación, entre otros aspectos. La verificación de la fecha pactada con el proveedor para la entrega de mercancía se corrobora por parte del subgerente al momento de cargar un nuevo pedido.
- **Políticas de cambio pactados con el proveedor:** No están establecidas las políticas de cambio de cada proveedor donde se especifique los criterios para cambiar el producto de acuerdo al vencimiento, alteraciones de calidad, empaque o infestación.
- **Procedimiento de devoluciones en Compra:** No existe un procedimiento de devolución de mercancía en compras, que permita analizar la eficiencia y eficacia de los proveedores y el resultado del proceso de compras en general.

Las devoluciones en compras pueden presentar por concepto de:

Devolución por averías: Cuando los productos no cumplen con las especificaciones de calidad aptas para la venta, ya sea por vencimiento, alteraciones de calidad o presentación.

Devolución por baja rotación: corresponde a los productos con baja rotación durante un periodo determinado por el subgerente, hayan presentado baja rotación.

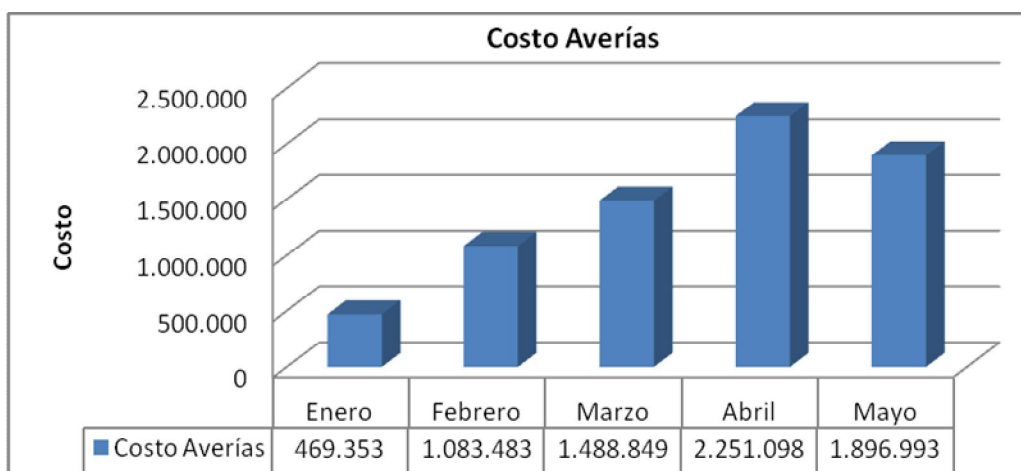
Los productos averiados se pueden encontrar en dos lugares: bodega o piso de venta, si son encontrados en bodega, se entregan al Auxiliar de traslados, quien se encarga de ajustar el inventario y almacenarlos en el área de devoluciones. Si son encontrados en el Piso de venta se entregan al

Coordinador de Mercadeo para que él realice el ajuste. Cuando el proveedor visita las instalaciones del supermercado para realizar el pedido, se acerca al área de devoluciones para cerciorarse si su empresa tiene productos sujetos a cambio, de ser así, le informa al Coordinador de Mercadeo, para diligenciar el formato de compromiso de cambio de productos.

El formato de averías no permite conocer la causa real, fecha de detección y recuperación, valor, cantidad y costos en tiempo real de las averías, puesto que se hace un inventario mensual para hallar estos datos.

Para realizar un análisis de las devoluciones fue necesaria la recolección de datos correspondientes a reportes de devoluciones mensuales para el periodo de enero a marzo del 2010.

Figura 6. Costos devoluciones enero-mayo 2010



Fuente: Autora del proyecto

El costo de devolución mensual de enero a mayo del 2010 se muestra en la figura 6. El alza del costo de las devoluciones del mes de febrero es debido a que se presentó en vencimiento de 108 unidades de margarina Natura x 500 gr con un valor de \$ 374.900, sin cambio por parte del proveedor puesto que se vencieron en la bodega del supermercado. El valor de las devoluciones

aumentó un 52% de marzo a abril, uno de los motivos fue el cambio del encargado de manejar este proceso, razón por la cual los proveedores se desentendieron del proceso de recuperación de averías.

- **Evaluación y control de proveedores:** Por medio de este factor, se trata de determinar los mecanismos y procedimientos establecidos por la empresa para llevar a cabo la evaluación de los proveedores con los cuales mantiene relaciones comerciales y los controles implementados para garantizar un adecuado desempeño de los mismos.

Bajo este orden de ideas, es posible afirmar que en la Despensa Popular no se realiza ningún tipo de evaluación a los proveedores, esto debido primordialmente, a que el mayor esfuerzo del área administrativa, se centra en controlar aspectos relacionados con el “día a día” de las operaciones, por ejemplo, seguimiento de los pedidos, liquidación de facturas y por supuesto el manejo de los proveedores.

Análisis del proceso de compras

No se tiene establecido un calendario de compras con los proveedores, puesto que los pedidos se realizan cuando el proveedor visita las instalaciones o cuando se presentan faltantes. No existe un periodo establecido para evaluar la permanencia de los productos en el portafolio, el subgerente a su criterio toma la decisión de continuar o no con el producto.

No se cuenta con un canal de información oportuno, que permita conocer los proveedores que realizan entregas con faltantes o sobrante en cantidades, fechas de vencimiento, mala presentación, entre otros aspectos, así como la inexistencia de evaluaciones para conocer el servicio que los proveedores prestan al supermercado.

No se conocen las políticas de cambio estipuladas por cada proveedor, cuando ocurre una avería, se espera hasta que el proveedor la revise e informe si es posible su recuperación. No existe un procedimiento para el manejo de devoluciones en compras, generando el desconocimiento de la existencia de las averías por parte del auxiliar de recibos, quien es el encargado de entregar estos productos y el desconocimiento de los transportadores, quienes afirman que no pueden transportar dichos productos porque no tienen la autorización del vendedor.

4.3.3 Gestión de Inventarios

La Gestión de inventarios es un proceso de vital importancia para la organización, debido a su influencia directa sobre el nivel de servicio al cliente, el nivel de inventarios, el control de las variaciones y los costos de operación y adquisición.

En empresas como ésta, cuya actividad es la de comercializar, el manejo de inventarios es una de las tareas que requieren un mayor cuidado debido al gran número de referencias que se manejan, haciendo que el volumen de información sea alto y su manejo tedioso. Es preciso tener en cuenta que estos productos son adquiridos de diferentes proveedores cada uno con condiciones diferentes.

- **Demanda**

Como ya se explicó anteriormente, dentro de sistema actual de administración de inventarios no existe una herramienta que permita establecer el pronóstico de la demanda de cada producto.

- **Tiempo de Entrega**

El tiempo de entrega es el tiempo que transcurre desde el mismo momento en que es emitida la orden de pedido, hasta que es entregada la mercancía en la bodega.

El tiempo de entrega de los proveedores que maneja la Despensa Popular, varía de acuerdo con la ubicación de cada uno y los trámites que estos realizan para ejecutar la orden de compra. De esta manera se puede observar en el anexo 3 el resumen de los tiempos de entrega de los principales proveedores. En él se muestra que British American Tobacco suministra los productos inmediatamente, Ibañez Castilla y Cía., tiene un tiempo de suministro de 2 días, gracias a la cercanía de sus bodegas y a la efectiva ejecución del pedido; por otro lado, se presenta el caso de Tecnoquímicas, el cual tiene un tiempo de suministro de 10 días, debido a que su centro de distribución se ubica en la ciudad de Cali. Según los datos recopilados de los pedidos entregados de enero a marzo del 2010, se evidencia que no existe alta variabilidad, por esta razón se promediaron los tiempos de entrega de cada proveedor.

- **Costos de los inventarios**

Los costos asociados a la gestión de inventarios no han sido cuantificados, sólo se percibe el costo visible de adquisición de los productos.

- **Política de Inventario**

No se encuentran establecidas políticas para la gestión de inventarios, el subgerente aprovecha las promociones y descuentos por volumen de compra y pronto pago. Estas políticas son contradictorias ya que un alto volumen de compra por descuentos provoca alzas en el inventario, ocasionando costos más elevados por el almacenaje y manejo de productos. Los pedidos se realizan dependiendo de la frecuencia de visita del proveedor.

Análisis de la Gestión de Inventarios

Existe gran incertidumbre respecto al análisis de demanda, no se tiene claro que productos y cantidades se piden en un periodo y cuantas unidades son necesarias para el inventario de seguridad, debido a que la orden de pedido se realiza subjetivamente, basados en la experiencia del subgerente. Además no se

encuentra documentado cuales son los proveedores más importantes para el supermercado y cuál es el manejo para cada una de las referencias que éstos manejan.

La formulación de una política de inventario depende de la información respecto a tiempos de reorden, disponibilidades de mercancía, tendencias en los precios y productos, siendo éstos la mejor fuente de información. En la Despensa Popular no existe un control sobre estos datos, esto ocurre por la poca importancia dada por cada uno de los implicados en el abastecimiento y el almacenamiento.

La función de la gestión de inventarios de controlar físicamente y mantener todos los artículos inventariados, así como establecer inventarios adecuados para proteger los artículos de algún daño, resguardarlos del uso innecesario debido a procedimientos de rotación de inventarios poco adecuados, realizar procesos de salidas de artículos defectuosos y prevención de robos; no es percibida como una función básica del manejo que se le debe hacer al sistema, se considera por parte de todos como una consecuencia de algunas actividades realizadas, pero no existe un compromiso o un responsable establecido.

No se ha establecido un análisis de los costos asociados al sistema (costos de abastecimiento, de almacenamiento, de faltantes) sólo se percibe el costo visible de adquisición de los productos.

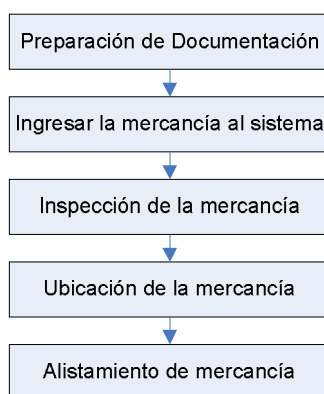
4.4 DIAGNÓSTICO DE LA ACTIVIDAD DE ALMACENAMIENTO

El proceso de almacenamiento es uno de los elementos esenciales del sistema logístico, porque es el encargado de conservar los productos, proporcionar condiciones adecuadas en la infraestructura, manipulación de productos, ubicación dentro de la bodega y alistamiento, factores que repercuten indiscutiblemente en la eficiencia total del proceso.

4.4.1 Proceso de Almacenamiento

El almacén de la Despensa Popular corresponde al de tipo bodega de productos terminados. Las actividades principales de su sistema de almacenamiento se muestran en la siguiente figura.

Figura 7. Esquema de la Actividad de Almacenamiento



Fuente: Autora del proyecto

Preparar la documentación para recepción de mercancía: El jefe de recibos compara la factura entregada por el transportista con la orden de pedido que le ha sido entregada por el jefe de compras; de esta forma verifica las cantidades solicitadas.

Ingresar mercancía al sistema: la mercancía es trasladada a la zona de recepción para ser ingresada al sistema utilizando lectores de códigos de barras. Si existen productos que han sido facturados y no se encuentran en la orden de compra, se consulta al subgerente si pueden ser recibidos. Si existen faltantes o cambios en los costos registrados en la orden de pedido, se modifica físicamente y en el sistema.

Inspección de la cantidad y calidad de los productos recibidos: El Jefe de Bodega revisa el estado de los productos, cantidades y fechas de vencimiento. Si

existe alguna inconformidad, se hace una nota en la factura (original y copias) y se procede a devolver la mercancía al transportador.

Ubicación de la mercancía: La mercancía es trasladada a las zonas de almacenamiento, su ubicación se realiza de acuerdo al sistema de almacenamiento que incluye el apilamiento sobre estiba o estantería. Cuando se trata de mercancía inmediatamente ingresada a la bodega el responsable de esta actividad es el transportista del proveedor, sin embargo la reacomodación de los productos de acuerdo a la rotación y organización del espacio para posteriores recepciones es realizado con el jefe de bodega. Los productos dentro de cada área deben ser agrupados por fecha de ingreso, ubicando en el lado izquierdo la mercancía existente y en el derecho la que está entrando.

No se encuentra establecido el procedimiento para recepción y almacenamiento de mercancía.

Alistamiento de Mercancía: Inicia cuando los mercaderistas o jefes de sección revisan las góndolas para verificar que productos y cantidades hacen falta. Luego se dirigen a bodega para buscar la mercancía y registrarla en área de traslados, la cual es la encargada de registrar en el sistema la mercancía que sale de bodegas y entra a piso de venta.

4.4.2 Distribución del espacio de las bodegas

El supermercado Despensa Popular dispone de dos bodegas de almacenamiento, una para alimentos, bebidas y hogar y otra para artículos de aseo e higiene personal.

La bodega de alimentos, cuenta con un área de 380 m² disponibles para almacenamiento de mercancía, recepción y despacho, distribuida en dos niveles; en el primer nivel se llevan a cabo actividades de almacenamiento de bultos y productos reempacados, tales como azúcar, panela, maíz, entre otros, se

encuentra el área de recepción, y traslado de mercancía al punto de venta. En el segundo nivel se encuentran almacenados productos alimenticios y para el hogar.

La bodega de elementos de aseo cuenta con un área de 114 m², se encuentran almacenados detergentes, papel higiénico, pañales, jabones, etc.

Para las frutas y verduras se dispone de 16 m², disponibles para almacenar y empacar los productos. Se encuentran almacenados en canastillas.

Las tablas 1 y 2 muestran el área ocupada por cada categoría de productos almacenados en las bodegas y el tipo de almacenamiento utilizado.

Los planos de las bodegas se muestran en los anexos 4, 5 y 6. En el anexo 7 se muestra el plano del punto de venta.

4.4.3 Sistema de almacenamiento

El almacenamiento se realiza de forma fija ubicando los productos en la zona correspondiente de acuerdo a sus características, pero dentro de cada zona la mercancía en ocasiones es almacenada de forma aleatoria a criterio del jefe de bodega. Los tipos de almacenamiento son:

Almacenamiento sobre estibas: Consiste en organizar las estibas de manera que formen planchas, que sirven como base para apilar productos que se encuentran embalados en cajas, pacas plásticas o bultos.

El arrume de los productos se hace con base en la experiencia de los auxiliares debido a la falta de normas establecidas para almacenar correctamente la mercancía.

Tabla 1. Área ocupada por categorías Bodega Alimentos

BODEGA DE ALIMENTOS Y SEGUNDO PISO		
CATEGORIA	AREA m²	TIPO
Jugos y refrescos	8,321	Estantería
Galletas	5,263	Estantería
leches en polvo	2,28	Estantería
Caramelos y golosinas	2,28	Estantería
Cereales infantiles y compotas	2,38	Estantería
Salsas	9,6	Estantería
Pasabocas	9,6	Estantería
Sopas y cremas	2,28	Estantería
Avenas	1,14	Estantería
Enlatados	2,983	Estantería
Vinagres y licores	1,14	Estantería
Margarinas	5,96	Estantería
Chocolate	5,96	Estantería
Café	5,96	Estantería
Pastas	13,25	Estantería
Granos	5,16	Estiba
Arroz	11,79	Estiba
Aceite	13,54	Estiba
Harinas	16,29	Estiba

Fuente: autora del Proyecto

Tabla 2. Área ocupada por Categorías Bodega Aseo

BODEGA ASEO		
CATEGORIA	AREA m²	TIPO
Pañales y paños húmedos	10	Estiba
Papel higiénico	43,5	Estiba
Blanqueadores	12	Estiba
Desechables	34,5	Estiba
Jabón barra	8	Estiba
Desinfectantes	4,4	Estiba
Detergentes en polvo	13,14	Estiba

4.4.4 Equipo para almacenamiento

Los equipos empleados para el almacenamiento de la mercancía en las diferentes áreas corresponden a estibas y estantería.

Estibas de madera: elementos empleados para la organización de productos bajo la modalidad de arrume (1.20 x 1.10 m).

Estantería ligera: Estantería conformada por divisiones horizontales apoyadas en columnas, que permiten el almacenamiento de productos de peso mediano y ligero.

Para soportar las operaciones de transporte interno de mercancía en almacén al punto de venta, se utilizan los siguientes equipos y elementos:

Figura 8. Equipos para almacenamiento



Fuente: Autora del proyecto

Carro: son empleados para trasladar la mercancía a punto de venta.

Canastillas plásticas: son utilizados para trasladar la leche o pan al punto de venta.

Carro canasto: utilizado para trasladar la mercancía más pequeña a punto de venta.

Figura 9. Equipos y elementos para el manejo de mercancía



Fuente: Autora del proyecto

4.4.5 Equipo para almacenamiento

Análisis de la actividad de almacenamiento

- La orden de pedido entregada al auxiliar de recibos no está siendo revisada, puesto que el encargado se limita a llamar la orden en el sistema mediante el número de identificación que ésta trae, y no compara las cantidades pedidas al proveedor con la factura de compra entregada por los transportadores, recibiendo los productos por la factura de compra y no por la orden de pedido, generando inventarios de productos y cantidades no solicitadas.
- Condiciones de aseo, limpieza de áreas, pisos, techos y pasillos deficientes. Se encuentran elementos innecesarios en las zonas de trabajo, como publicidad obsoleta, materiales de construcción, tarros de pintura, cajas desarmadas, entre otros. El sitio destinado para archivar la papelería se encuentra lleno de mercancía, cajas, basura, baldes, tarros, etc.
- No existen políticas claras de almacenamiento, donde se tenga en cuenta características específicas y condiciones especiales de almacenamiento requeridas por productos en particular. No hay asignación de ubicaciones para cada tipo o grupo de producto(s).
- La presencia de gatos en la bodega, genera daños y contaminación para los productos, incrementando los costos por mercancía dada de baja. La fumigación a toda la bodega se realiza cada año, sin embargo, esporádicamente se colocan trampas para roedores.

Figura 10. Condiciones de Orden y Aseo



Fuente: Autora del Proyecto

- La zona de flujo del primer piso de la bodega de alimentos y hogar se encuentra obstaculizada con bebidas, dificultando la movilidad de la mercancía y del personal.

Figura 11. Zona de Flujo Primer Piso



Fuente: Autora del Proyecto

- Se presentan vacíos en la planeación de la operación de acuerdo a futuras necesidades. Las pautas actuales de almacenamiento no tienen estipulado destinar espacios para futuros ingresos de mercancía.

- El área de recepción no se encuentra separada del área de almacenamiento, por lo tanto es factible que el personal externo tenga acceso directo a la mercancía almacenada, puesto que por la entrada de recibos, circular, mercaderistas, proveedores, transportadores, personal del supermercado, entre otros.
- No existe señalización de zonas de riesgo como salida de emergencia, escaleras, zonas de evacuación, zonas de prohibido fumar, entre otras. El personal de bodega no usa elementos de protección personal. Además no se tiene alarma contra robos o incendios.
- No existen procedimientos que faciliten la localización inmediata de los artículos, ni capacitación a los responsables para que identifiquen los tipos de productos manejados y las características propias del almacenamiento y cuidado, generando demoras en el alistamiento de la mercancía a trasladar al piso de venta.
- En el área de aceites, se presenta un método inadecuado de almacenamiento dado que los arrumes son altos y el peso hacer que los productos de la base presenten averías.

Figura 12. Almacenamiento en Arrumes



Fuente: Autora del Proyecto

4.5 DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO AL CLIENTE

El objetivo del servicio al cliente en la Despensa Popular es atender los requerimientos de los usuarios para brindarles solución de manera satisfactoria. Sin embargo, no tiene conocimiento del grado de satisfacción de sus clientes y la importancia para ellos de los diferentes componentes del supermercado. Por lo tanto, si lo que se busca es conocer y mejorar la situación, se debe identificar en primera instancia la situación actual del servicio al cliente y los procesos que involucra, para luego dar lugar a alternativas viables de mejoramiento.

El punto de servicio al cliente fue creado en el año 2008, pero actualmente no cumple las funciones para las cuales fue creado, puesto que la persona encargada, también atiende el Punto de Atención al Cliente (PAC) BANCOLOMBIA, limitando su tiempo netamente a la atención del banco.

El administrador del punto de venta está realizando tareas que no son propias de su cargo, como son manejo de devoluciones, atención de domicilios, solución de quejas y reclamos, descuidando sus verdaderas funciones, además no se tienen claras las funciones y responsabilidades de los cargos.

Por otro lado, ante la necesidad de satisfacer a los clientes ofreciéndoles el servicio a domicilio, se decidió incursionar en este campo, recibiendo pedidos telefónicamente y llevando las compras que los clientes realizan hasta su casa. Este factor diferenciador, ha venido presentando una serie de quejas por parte de los clientes, quienes no están conformes con el servicio prestado.

El servicio a domicilio es suministrado por la empresa El gran Salomón, quien presta sus servicios al supermercado desde el mes de agosto del 2009. Este servicio tiene una cobertura del casco urbano, con un costo de \$1000, de los cuales \$500 es cancelado por el cliente y el supermercado asume la otra parte. Este servicio no está a cargo del auxiliar de servicio al cliente, pues son las cajeras y secretaria quien recibe los pedidos.

Por estas razones, se puede concluir que no existe el punto de servicio al cliente, siendo este necesario para satisfacer las necesidades de los clientes.

4.5.1 Evaluación del servicio al Cliente

El objetivo de esta evaluación es conocer el grado de satisfacción del cliente con el servicio ofrecido por el supermercado. Para ello se plantea la siguiente metodología:

1. Adelantar un estudio con los clientes internos de la empresa, con esto, se quiere identificar los aspectos más relevantes del servicio al cliente para el personal que tiene contacto directo con el usuario final.
2. Desarrollar una encuesta de satisfacción a los clientes del supermercado.

Cuestionario Cliente Interno: Se diseñó un cuestionario para recolectar información acerca de aspectos importantes en el servicio al cliente, el cual se aplicó a jefes de sección, cajeras y domiciliarios. Este cuestionario se enfoca hacia el campo de acción de cada cargo. En los anexos 8, 9 y 10 se presentan los formatos de encuestas.

Análisis de los resultados del estudio del cliente interno

Las principales conclusiones obtenidas de los resultados del cuestionario aplicado a las cajeras, fueron los siguientes:

1. Con un porcentaje del 50%, la acogida de las promociones depende del descuento que se le dan a los productos, este porcentaje indica que al cliente le interesa que la mercancía este a un menor precio de lo habitual, generando un ahorro en sus compras. Sin embargo, el segundo porcentaje participativo (37,5%) son los sorteos que se realizan por compra de productos.

2. Dentro de la clasificación hecha por las cajeras para conocer las quejas más frecuentes de los clientes, se ubicaron en los tres primeros lugares las siguientes quejas: los productos no tienen precios o no están actualizados, demora en los domicilios y no encuentran los productos.
3. La información sobre ubicación de los productos y precios, fueron las dos principales solicitudes que piden los clientes según la clasificación general de cajeras.

En el anexo 11 se presentan los resultados estadísticos del cuestionario aplicado a las cajeras.

Por otro lado, las principales conclusiones obtenidas de los resultados del cuestionario aplicado a jefes de sección, fueron los siguientes:

1. Según el 66,67% de jefes de sección, la acogida de las promociones depende del descuento que se le dan a los productos. Esta clasificación coincide con la hecha por las cajeras. Así queda demostrado que para el cliente los descuentos en los productos son más llamativos e incentivan la compra.
2. Dentro de la clasificación realizada por los jefes de sección para conocer las quejas más frecuentes de los clientes, se ubicaron en los tres primeros lugares las siguientes quejas: no encuentra los productos, los productos no tienen precio o no están actualizados y no conocen la metodología para participar en sorteos. No encontrar los productos coincide en la clasificación realizada por las cajeras como una de las principales quejas.
3. La información sobre ubicación de los productos y promociones, fueron las dos principales solicitudes que piden los clientes según la clasificación general de

los jefes de sección, coincidiendo en la ubicación de los productos con la clasificación realizada por las cajeras.

En el anexo 12 se presentan los resultados estadísticos del cuestionario aplicado a los jefes de sección.

Para conocer el punto de vista de los domiciliarios respecto al servicio que están prestando, se les realizó una encuesta y las principales conclusiones obtenidas de los resultados del cuestionario, fueron las siguientes:

1. Las incongruencias entre las direcciones de los clientes registradas en la base de datos o los formatos de domicilios y la real, se presentan con mediana frecuencia, esta es la opinión del 85,71% de los domiciliarios, siendo la opción con mayor porcentaje de participación; este hecho se puede presentar porque no se actualizan los datos del cliente, en tal caso los responsables de gestionar las actualizaciones son las cajeras y servicio al cliente; otro hecho para que se presenten estas incongruencias es por la incorrecta anotación de las direcciones en los formatos de domicilios y por el desconocimiento de las direcciones por parte del cliente.
2. Los principales motivos por los cuales se puede entregar tarde un pedido se relacionan con el mal registro de la dirección, ausencia del cliente en su domicilio y excesos de pedidos a entregar. Estos motivos ocuparon los primeros lugares en la clasificación hecha por los domiciliarios. Los excesos de pedidos por entregar se manifiesta los días quincena, en los cuales hay mayor movimiento y los domiciliarios no tienen la capacidad para atender todos los pedidos.
3. Las quejas más frecuentes de los clientes son: demora en la entrega de los domicilios, errores entre pedidos solicitados y entregados y hay productos que

no llegan. Estos factores son los que ocuparon los tres primeros lugares en el orden de clasificación hecho por los domiciliarios. La dirección errada es la queja que directamente está relacionada con el servicio, siendo un problema que se genera por la base de datos obsoleta y los datos incompletos tomados al cliente, ocasionando más costos para el supermercado, ya que los domiciliarios regresan para cotejar los datos en el sistema y vuelven a entregar el domicilio. Al tomar el pedido, los responsables no solicitan el número telefónico, razón por la cual no se puede llamar al cliente para informarle sobre algún cambio en su pedido.

4. Los motivos más frecuentes de devoluciones son: por productos averiado, porque no hay nadie en casa y por productos no solicitados. Estas variables se clasifican en los tres primeros lugares en la clasificación hecha por los domiciliarios.

En el anexo 13 se presentan los resultados estadísticos del cuestionario aplicado a los domiciliarios.

Para tener idea de la dimensión del servicio, se recopilaron los datos de los domicilios realizados durante los meses de enero a junio. En el anexo 14 se muestra los resultados.

El promedio de domicilios realizados son 3424 mensuales. En la tabla se muestra que en los días de quincena son los que más domicilios se realizan, presentándose inconvenientes puesto que siempre hay disponibles 3 domiciliarios para atender los requerimientos de los clientes, presentándose excesos de pedidos por entregar, ocasionando molestia en los clientes por la demora en la entrega.

En promedio un domiciliario puede entregar 43 domicilios en un día de quincena, requiriendo de por lo menos 5 o 6 domiciliarios para suplir la demanda. Sin

embargo para determinar exactamente el número de domiciliarios y la política de entrega es necesario un análisis más a fondo.

No existe una política definida de entrega y de compra mínima para los pedidos. Según datos tomados del mes de junio, el promedio de compra entregado a domicilios en días muertos son \$91.543 y en días de movimiento como son las quincenas el promedio es \$ 135.322. El pedido de más bajo valor son \$7400 correspondiente a un botellón de agua.

Se están presentando diferencias significativas entre el valor que las cajas registran en el POS y el valor que se le cancela a la empresa prestadora del servicio de domicilios. En la tabla 3 se muestra el valor cancelado y registrado de los domicilios en los meses de enero a junio.

Tabla 3. Rubros de Domicilios

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Domicilios facturados	3390	3194	3487	3136	3666	3672
Domicilios cancelados	3565	3686	3620	3693	4032	4382
Diferencia	-175	-492	-133	-557	-366	-710
Diferencia dinero	\$ 175.000	\$ 492.000	\$ 133.000	\$ 557.000	\$ 366.000	\$ 710.000

Fuente: Autora del Proyecto

Los motivos por los cuales se presenta esta situación, son porque las cajas olvidan registrar el domicilio en el sistema, pero si llenan el formato para el domiciliario, con el cual se les paga el servicio. Otro factor es que no se está diligenciando el espacio destinado para el teléfono del cliente, por lo cual al presentarse errores en las direcciones, los domiciliarios no pueden llamar al cliente para verificar la dirección, y deben volver al supermercado a buscar en la base de Datos la información, razón por la cual registran el domicilio dos veces.

4.5.2 Satisfacción de los Clientes

Para medir el nivel de satisfacción del cliente, se desarrolló una encuesta a un número selecto de usuarios del Supermercado Despensa Popular. En el anexo 15 se muestra el formato de la encuesta.

Metodología

Para analizar los diferentes elementos determinantes de la satisfacción con el servicio, se incluyeron algunas las dimensiones de la satisfacción obtenidas fundamentalmente a partir de los trabajos previos sobre servicios detallistas.

Determinadas las dimensiones de satisfacción, se realizó el planteamiento del cuestionario, basándose en la metodología descrita en el artículo³¹ de la Red de revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal -**Redalyc**- diseñando un conjunto de preguntas para cada dimensión, que aseguraran la validez del contenido de la encuesta. Se utilizó una escala ordinal de cinco categorías, en la cual la mínima puntuación es 1 y la máxima es 5.

El método de muestreo aplicado fue el muestreo por conveniencia, seleccionándose clientes a lo largo de varios días y horarios durante la semana. Aunque el muestreo fue por conveniencia, se definió la población que se tomaría en cuenta y se aplicaron los cuestionarios en el momento que el cliente realizaba la compra.

Se definieron 7 categorías según el valor de las compras al mes realizadas por cada cliente. En la siguiente tabla se muestra la clasificación.

³¹ López Arroyo Pilar, Lucero Carrete Lorena, López Sara Isabel. Construcción de un índice de satisfacción para clientes de supermercados mexicanos. Una investigación exploratoria. *Contaduría y administración*, mayo-agosto, número 225, Universidad Autónoma de México. Distrito Federal, pp 59-78

Tabla 4. Categorías para selección de clientes

Categoría	Monto de la compra mensual
1	De 30.000 a 60.000
2	De 60.001 a 100.000
3	De 100.001 a 200.000
4	De 200.001 a 400.000
5	De 400.001 a 600.000
6	De 600.001 a 800.000
7	Superior a 800.000

Fuente: Autora del Proyecto

De acuerdo a esta clasificación se dispuso para las 3 primeras categorías la aplicación de 18 encuestas para cada una, con total de 54. Para las categorías restantes se determinó realizar 32 encuestas para cada una, aplicando 128, para un total de 182 encuestas. El número de encuestas a aplicar fue determinado con el apoyo de la gerencia, quien a su criterio determinó que con esta muestra se aseguraría que diversos perfiles de clientes participaran en la encuesta. Igualmente se determinaron los horarios y días de menor y mayor venta con la consideración de que el perfil de los clientes varía en estos periodos; esta información se utilizó para definir intervalos en los cuales seleccionar a los clientes. Un 70% de los clientes (128 de los 182 a encuestar) fueron seleccionados durante los días de mayor venta, mientras que el 30% en los días de baja venta; además, dentro de cada día, 70% de los clientes fueron entrevistados en horario de alta venta y el restante 30% entrevistados en horarios de baja venta diaria. Este esquema de selección asegura que clientes con diversos perfiles participaran en el estudio y toma en cuenta la alta incidencia de clientes en ciertos días y periodos dentro del día.

Las encuestas fueron aplicadas por estudiantes de último de grado del Colegio Integrado Nuestra Señora de las Mercedes, los cuales fueron capacitados a través de charlas grupales en las que se abarcó desde la forma correcta de abordar un cliente, diligenciar los formatos y responder a sus inquietudes, hasta los resultados esperados y su importancia dentro de la empresa.

Análisis de la satisfacción de cliente

A pesar que la muestra no es representativa de los clientes del supermercado, ésta describe un panorama de la situación real de los clientes, de la cual se concluye lo siguiente:

1. Referente al surtido de productos el 82% de los encuestados afirman que la calidad de los productos es excelente, la variedad de los productos obtuvo un 79%, los precios ofrecidos con un 71% y ofertas y promociones un 75%. Ningún encuestado calificó como pésima estas características.
2. Según el 47% de los encuestados, el descuento en productos es el factor que más incide en la compra, coincidiendo con la clasificación realizada por los jefes de sección y cajeras. Los sorteos tienen una participación del 25% de los encuestados, aunque algunas personas aseguran que siendo fieles clientes del supermercado, nunca se han ganado un premio.
3. El 81% de los encuestados, aseguran que la amabilidad y cordialidad por parte de los empleados es excelente. La atención rápida y ágil en cajas tiene un 68% de excelencia, sin embargo el 27% aseguran que es bueno, puesto en días de quincena la congestión en las cajas aumenta, incluso en la caja asignada como rápida.
4. Referente al entorno interno, el 81% de los encuestados afirman que la amplitud del supermercado es excelente, seguido del 15% calificado como

bueno. La señalización de la ubicación de los productos obtuvo un 42% (mayor participación) como regular y un 32% como excelente. Esta situación se ve reflejada puesto que después de la ampliación, se modificó la ubicación de los productos y no se cuenta con una señalización por secciones que le indique al cliente que tipo de producto puede encontrar en cada pasillo.

5. Con la calificación de los servicios ofrecidos se evalúa la dimensión de conveniencia y comodidad en la compra. Los factores con más bajos porcentajes son la sucursal bancaria, domicilios, frutas y verduras, con porcentajes de 16%, 19% y 15% respectivamente, calificados como regular. La baja calificación de frutas y verduras, se ve reflejada en la clasificación de quejas frecuentes realizada por las cajeras, quienes ubicaron en el puesto número 4 la queja por frutas y verduras de baja calidad. Algunas observaciones realizadas por los clientes aseguran que estos productos tienen un alto precio.

La sucursal bancaria tiene gran movimiento los días de quincena, especialmente a fin de mes, pues se entregan los subsidios de Cajasan, Comfenalco, pago de nómina, pago de recibos, entre otros. La sucursal bancaria se encuentra ubicada en la entrada del supermercado, dificultando el paso de los clientes puesto que la fila se extiende en toda la entrada, por esta razón la fila del banco fue un aspecto que los clientes señalaron a mejorar. La queja sobre la falta de seguridad al realizar transacciones en el banco se clasificó en el puesto 6 de un total de 16, según la encuesta aplicada a cajeras.

El servicio a domicilios con 19% calificado como regular, se explica con los datos obtenidos en la encuesta a domiciliarios, quienes afirman que las demoras en la entrega de domicilios ocupa el puesto número 1 en las quejas más frecuentes de los clientes. Igualmente las cajeras ubicaron esta queja en

el puesto número 2. El análisis de esta situación se explica en los resultados de la encuesta aplicada a domiciliarios.

6. La capacidad de respuesta se ve reflejada en la evaluación del servicio al cliente, describiendo la capacidad y disposición de los empleados para solucionar cualquier problema derivado de la compra. La solución de quejas, reclamos y sugerencias fue calificada como excelente con un porcentaje de 75% y buena con 21%, y la disposición para cambiar productos fue calificada como excelente con 74% y como buena con 23%.
7. El 76% de los encuestados aseguran que conocen el servicio a domicilio ofrecido por el supermercado, mientras que el 24% no lo conocen. De las personas que si conocen el servicio (138), 54% de los encuestados si lo utilizan, mientras que el 21% no hacen uso del servicio. Algunas razones para el no uso es la cercanía de la vivienda del cliente al supermercado o aquellas personas que viven en veredas o sitios lejanos del pueblo.
8. La percepción del servicio a domicilio por parte de los encuestados que si hacen uso de este servicio en cuanto a tiempo de respuesta al contestar el teléfono o ser atendido en cajas fue calificado como excelente con un 76%. La información sobre precios y existencias obtuvo un porcentaje del 7% como regular, esto ocurre porque algunas llamadas de domicilios son recibidas por la secretaria y ella no tiene conocimiento de los precios o existencias de productos, también cuando los domicilios son solicitados en días de quincena, las cajeras algunas veces no revisan el sistema inmediatamente para darle la información completa al cliente.
9. Para los clientes el surtido de productos es lo más importante en el momento de realizar sus compras; en el puesto número dos se encuentra las características referentes al establecimiento, como amplitud surtido,

ambientación, señalización, etc. Luego les interesa lo relacionado con el personal del supermercado, amabilidad, presentación personal, disposición para atenderlos, entre otros. Los últimos lugares son ocupados por los servicios ofrecidos, servicio al cliente y servicio a domicilio.

10. El 77% de los encuestados afirman que los productos y servicios ofrecidos por la Despensa Popular cumplen sus expectativas, mientras que el 23% opinan que existen servicios o productos que se pueden mejorar o innovar.

11. Los aspectos a mejorar según los encuestados tienen un porcentaje del 9%, siendo la seguridad para el Punto de Atención al Cliente (PAC) Bancolombia la sugerencia de mayor participación con el 3%.

12. Los servicios o productos a innovar obtuvieron un porcentaje del 14%. Según los encuestados les gustaría encontrar en la Despensa Popular: Cafetería (3%), señalización de pasillos (3%), panadería (2%), jugos naturales (2%), heladería (2%). Se puede concluir que a las personas les gustaría encontrar un sitio donde tomar la merienda, conversar o simplemente tomar un pequeño descanso.

En el anexo 16 se presentan los resultados estadísticos de la encuesta de satisfacción realizada.

5. SITUACIONES ANÓMALAS Y SUS CAUSAS DENTRO DEL PROCESO

5.1 FUNCIONAMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA

5.1.1. Problema principal 1: Inexistencia de Organización Empresarial: La inexistencia de la organización empresarial se sustenta en tres problemas básicos.

Problema Básico 1: Ausencia de Estrategia Organizacional: No se encuentra definida la estrategia organizacional, que comprende la misión, la visión, los objetivos, políticas organizacionales, estrategias propiamente dichas y los planes de acción, que permita ver a todos el direccionamiento de la empresa.

Problema Básico 2: Falta de estructuración de la empresa. En entrevistas realizadas a la dirección del supermercado, se evidenció que la empresa no cuenta con una estructura organizativa, donde se pueda ver las relaciones formales entre los cargos. Además no se encuentran documentadas las funciones y responsabilidades de cada uno. No se cuenta documentado las reglas y normas que rigen las relaciones laborales. (Ver numeral 4.2 Diagnóstico General)

Problema Básico 3: Falta de documentación de procedimientos: No se encuentran documentados ni estructurados los procesos del supermercado, al igual que los procedimientos para realizar las actividades.

5.2 ACTIVIDAD DE APROVISIONAMIENTO

Con base en el análisis desarrollado de la actividad de aprovisionamiento se encontraron las siguientes situaciones anómalas que ameritan un estudio de las causas que las originan y sus consecuencias. En el anexo 17 se muestra el diagrama causa-efecto para las ineficiencias en el aprovisionamiento.

5.2.1 Problema principal 1: Inadecuada Gestión de Compras. La inadecuada gestión de las compras, se deriva del análisis realizado al proceso de compras.

Problema básico 1. Inexistencia del procedimiento de compras: el proceso de Compras no tiene un procedimiento para realizar dicha actividad, generando que algunas veces se tenga en cuenta los productos sujetos a cambio del proveedor, cambios de precios, entre otros y en otras ocasiones se olvide realizar estas actividades.

5.2.2 Problema principal 2: Inexistencia del procedimiento para devoluciones en compras.

Se detecta este problema después de realizar el diagnóstico al manejo de devoluciones, que se encuentra en los parámetros a tener en cuenta en la negociación con proveedores.

Problema Básico 1: Desconocimiento de la política de cambios de cada proveedor: Como se evidenció en el análisis de la relación con proveedores, no se encuentran establecidas las políticas de cambio estipuladas por cada proveedor, por esta razón, se deben almacenar los productos averiados hasta que el proveedor los revise y de su visto bueno para la recuperación de los productos.

Problema Básico 2: Desconocimiento de existencias de averías: El auxiliar de recibos, quien es el encargado de realizar la entrega de averías, desconoce la existencias de estos productos, puesto que para evitar la contaminación, el almacenamiento se realiza fuera de la bodega, cerca del área administrativa. Igualmente, los transportadores dicen no llevar las devoluciones porque no están autorizados para dicha labor.

Problema Básico 3: Falta de control en el manejo de las averías.

No es posible conocer el valor en mercancía para cambio, hasta final de mes que se realice el inventario. Los proveedores son los encargados de revisar que productos se encuentran para cambio, generando demoras para la recuperación,

ya que estos productos afectan su promedio de ventas. No se realiza un control por parte del subgerente sobre las causas y proveedores más frecuentes. En el momento de la detección de la avería, no se realiza la identificación de la misma, ocasionando actividades repetitivas por parte del encargado de la recuperación, puesto que debe volver a contar y contactarse con la persona que encontró la avería, para saber cuál fue la causa y diligenciar su formato.

Problema Básico 4: Errores en el Formato de averías: No es posible conocer la fecha de identificación de las averías, la causa real por la que se generan. Además no se realiza un análisis de los datos recolectados en el mes.

5.2.3 Problema principal 3: Inexistencia de evaluación a proveedores: deficiente comunicación y la falta de una herramienta que permita la evaluación y control de los proveedores se derivan del análisis realizado al proceso de compras.

Problema básico 1. Inadecuado manejo de principales proveedores: No se encuentran clasificados y documentados los proveedores más importantes para el supermercado y cuál es el manejo para cada una de las referencias que éstos manejan.

Problema básico 2. Falta de control en el nivel de servicio de proveedores: Actualmente no se cuenta con una herramienta para la evaluación de proveedores, puesto que el subgerente la realiza según su criterio. Además, no se realiza un seguimiento de los proveedores que incumplen las condiciones pactadas en la negociación o aquellos que si las cumplan. Esto se encontró en el análisis de Relación con Proveedores.

Problema básico 3. Deficiente comunicación entre el área de recibos y compras. No se cuenta con un canal de información oportuno, que permita conocer los proveedores que realizan entregas con faltantes o sobrante en

cantidades, fechas de vencimiento, mala presentación, entre otros aspectos. (Ver numeral 4.3.2 Proceso de Compras, ítem relación con proveedores.)

5.2.4 Problema principal 4: Inadecuada Gestión de Inventarios. Una vez analizada la gestión de inventarios actual, se evidencia la existencia de 4 problemas básicos.

Problema básico 1. Desconocimiento de los costos asociados al sistema. No se encuentran cuantificados los costos de lanzar una orden de pedido, costos de mantener el inventario, costos de faltantes. Sólo se percibe el costo visible de la adquisición de productos. (Ver numeral 4.3.3 Gestión de Inventarios)

Problema básico 2. Inexistencia del inventario de seguridad. No se tiene establecida una política sobre los niveles de existencias que aseguren que no ocurran agotados

Problema básico 3. Ausencia de política de inventarios. La ausencia de una política de inventario que permita identificar claramente cuando pedir y cuando lanzar un pedido para satisfacer la demanda, acarrea que el proceso se desarrolle de manera informal originando sobrepedidos de productos o pedidos que no alcanza a cubrir la demanda. (Ver numeral 4.3.3 Gestión de Inventarios).

Problema básico 4. Inexistencia de indicadores. Otra causal de este desequilibrio es la falta de mecanismos o indicadores para la medición de los inventarios que permitan identificar la presencia de exceso de inventario, rotación, riesgo de obsolescencia, entre otros.

5.3 ACTIVIDAD DE ALMACENAMIENTO

5.3.1 Problema principal 1. Inadecuado almacenamiento. Los tópicos de condiciones generales de almacenamiento evaluados en el diagnóstico arrojan el problema del inadecuado almacenamiento, donde se tenga en cuenta

características específicas de los productos, sustentándose en tres problemas básicos. En el anexo 18 se muestra el diagrama causa-efecto para las ineficiencias en el almacenamiento.

Problema básico 1. Falta de capacitación: la falta capacitación para los encargados de almacenar y movilizar la mercancía, hace que cometan errores por el desconocimiento de las formas correctas de ubicación y manipulación (Ver 4.4 Diagnóstico de la actividad de almacenamiento).

Problema básico 2. Falta de lineamientos para almacenar. Algunos productos presentan arrumes inadecuados debido a que no se respeta el arrume máximo de altura exigido por las unidades de embalaje, generando averías de productos debido al peso que soportan las unidades de la base y riesgos de accidentes laborales. Además la zona de flujo del primer piso de la bodega de alimentos se encuentra obstaculizada con bebidas, dificultando la movilidad de la mercancía y del personal.

Problema básico 3. Falta de control con la mercancía. El inadecuado control que se tiene con la comida para animales, ha generado daños y contaminación en los mismos, puesto que un gato está rompiendo las bolsas de alimento, incrementando los costos por mercancía dada de baja.

5.3.2 Problema principal 2. Deficiente identificación de la bodega

Problema básico 1. Falta de identificación de los productos almacenados. No se encuentra identificado la localización de los productos o categorías almacenadas en la bodega, ocasionando demoras en el momento de almacenar o trasladar la mercancía.

Problema básico 2. Falta señalización de zonas de riesgo. No se encuentra señalización de salidas de emergencia, escaleras, zonas de prohibido fumar, entre otras. El personal de bodega no usa elementos de protección personal.

5.3.3 Problema principal 3. Inadecuado control en la recepción de mercancía. Se detecta este problema después de realizar el diagnóstico de la actividad de almacenamiento. Del análisis se identifican dos problemas básicos.

Problema básico 1. Falta de delegación de funciones y responsabilidades.

No se detallan las actividades operativas propias del almacenamiento. Además no se han definido las responsabilidades específicas del área.

Problema básico 2. Falta de control en el flujo de los productos. La falta de control en la recepción de los productos, para minimizar la filtración de no conformidades a generado un aumento de mercancía no apta para la venta.

5.4 SERVICIO AL CLIENTE

En el anexo 19 se muestra el diagrama causa-efecto para las ineficiencias encontradas en el servicio al cliente.

5.4.1 Problema Principal 1. Inadecuada Gestión del Punto de Atención al Cliente. Se detecta este problema después de realizar el diagnóstico del servicio al cliente en el numeral 4.5. Los problemas básicos encontrados son:

Problema Básico 1. Ausencia de procedimientos para manejo de quejas, cambios y sugerencias. No se cuenta con un procedimiento definido para el manejo de éstas situaciones. El administrador del punto de venta de forma subjetiva soluciona esta situación.

Problema básico 2. Funciones que no corresponde al administrador. El administrador del Punto de Venta está realizando tareas que no son propias de su cargo, como son manejo de devoluciones, atención de domicilios, solución de quejas y reclamos, descuidando sus verdaderas funciones.

Problema básico 3. Una persona para desempeñar dos cargos. La Atención del PAC Bancolombia consume todo el tiempo de la encargada, dejando desamparado la Atención al Cliente del Supermercado.

5.4.2 Problema Principal 2. Insatisfacción por parte de los clientes con el servicio a domicilio

Problema Básico 1. Demora en la entrega de domicilios. Como se observó en las encuestas realizadas, esta es la queja más frecuente por parte de los clientes. La base de datos de clientes es una herramienta primordial para conocer sus necesidades, preferencias e historiales de compra. Sin embargo, no se le da la importancia que ésta merece, encontrándose desactualizada respecto a los datos de clientes, nombre, teléfono o dirección. Además el número de domiciliarios actuales no alcanzan a cubrir los domicilios en los días de quincena.

Problema Básico 2. No existe responsable en la atención de las llamadas de domicilios. Las llamadas de domicilios las toman la secretaria, la encargada de la seguridad del supermercado o una cajera, las cuales no están capacitadas en la correcta atención al cliente.

5.4.3 Problema Principal 3. Falta señalización de las secciones del supermercado

Problema Básico 1. Desconocimiento de la ubicación de los productos en las góndolas del supermercado. Los clientes no encuentran los productos, generando molestia en el momento de hacer sus compras.

5.4.4 Problema Principal 4. Cobro doble de los domicilios por parte de los domiciliarios.

Problema Básico 1. Olvido del registro. Las cajeras olvidan registrar el valor del domicilio en el sistema, sin embargo, los empacadores si llenan el formato para entregar al domiciliario.

Problema Básico 2. Mal diligenciamiento del formato para domicilios. No se está diligenciando el espacio destinado para el teléfono del cliente, por lo cual al presentarse errores en las direcciones, los domiciliarios no pueden llamar al cliente para verificar la dirección, y deben volver al supermercado a buscar en la base de Datos la información, razón por la cual registran el domicilio dos veces.

5.4.5 Problema Principal 4. Insatisfacción con el Punto de Atención al Cliente PAC Bancolombia

Problema Básico 1. Inseguridad del PAC. Este servicio no cuenta con ningún tipo de seguridad para las personas que realizan las transacciones como para la encargada de atenderlo, generando desconfianza por parte de los clientes.

Problema Básico 2. La Fila del PAC Bancolombia. La sucursal bancaria se encuentra ubicada en la entrada del supermercado, dificultando el paso de los clientes en días de mayor actividad, puesto que la fila se extiende en toda la entrada.

6. PROGRAMA DE MEJORA

Una vez han sido revelados los inconvenientes que se presentan en cada uno de los procesos logísticos que se manejan en la Despensa Popular, se tuvo la suficiente claridad para diseñar un programa de mejora que se fundamenta en establecer propuestas que den solución a problemas identificados en el diagnóstico logístico, dándoles estructura y organización de tal forma que se establezca una secuencia de acciones para que los resultados sean los deseados.

En la siguiente tabla se muestra un resumen del programa de mejora planteado.

Tabla 5. Resumen Programa de Mejora

MEJORA	PROPÓSITO DE LA MEJORA	NIVEL IMPLEMENTACIÓN
Mejoramiento del Funcionamiento General de la Empresa	Estructurar y documentar los procesos de la empresa. Elaborar la estructura organizacional, complementándola con el manual de funciones y Reglamento Interno de Trabajo. Sensibilizar al personal, destacando la importancia de todos los procesos que se realizan.	Implementada.
Procedimiento manejo de devoluciones	Establecer el procedimiento para el manejo de los productos no conformes desde el momento en que es detectada, hasta que es recuperada con ayuda de los proveedores.	Implementada
Administración de Proveedores	Realizar la clasificación ABC y determinar sobre cuáles del total, la empresa debería centrar sus esfuerzos. Diseñar un sistema de evaluación y un manual para proveedores.	Propuesta
Establecimiento de la Gestión de Inventarios	Establecer la política de inventario por proveedor	Propuesta

Tabla 5. (Continuación)

Manual de almacenamiento	Establecer las normas para regular el almacenamiento, operación y control de las bodegas de la Despensa Popular	Implementada
Redefinición procedimiento de recepción y almacenamiento	Establecer el procedimiento para la recepción y almacenamiento de mercancía. El objetivo de este nuevo procedimiento es garantizar que los productos recibidos y almacenados cumplan con las políticas establecidas por la empresa.	Implementada
Evaluación de las bodegas	Organizar los lugares de trabajo evacuando el desorden de las bodegas y oficina utilizando las 9´S.	Implementada
Creación del Punto de Servicio al cliente	Definir las funciones y responsabilidades del nuevo punto de servicio al cliente.	Propuesta
Procedimiento de atención de quejas y requerimientos	Normalizar las acciones orientadas a la atención de quejas y requerimientos de los clientes, con el fin de satisfacer sus necesidades y expectativas.	Propuesta
Control de Domicilios registrados	Generar controles para minimizar el olvido del registro de domicilios.	Implementada

Fuente: Autora del proyecto

6.1 PROPUESTAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL FUNCIONAMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA

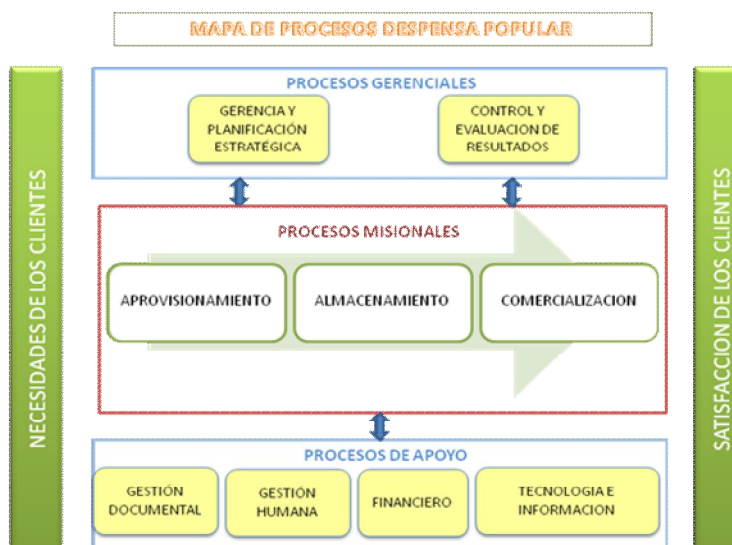
Del numeral 5.5.1 en el cual se detectó como problema principal la inexistencia de Organización empresarial, donde los problemas básicos son la falta de estructuración de la empresa, ausencia de estrategia organizacional y falta de

documentación de procedimientos se plantearon e implementaron las siguientes propuestas:

6.1.1 Propuesta 1. Estructuración y documentación de los Procesos

A pesar de existir los procesos en la Despensa Popular, éstos aún no habían sido documentados ni estructurados de una manera explícita, por ello el punto de partida para el proceso de mejoramiento fue la organización de todas las funciones de la empresa basándose en un enfoque por procesos. Para ello, se estudió en una primera instancia el funcionamiento de la compañía y los procesos que la integraban, luego fueron clasificados en tres amplias categorías descritas en la sección 3.1.1.

Figura 13. Mapa de Procesos Despensa Popular



Fuente: Autora del proyecto

En un primer nivel se definieron los macroprocesos de la organización. En la primera de ellas se encuentran los procesos de direccionamiento del negocio, entre éstos se encuentran la gerencia y planificación estratégica, control y evaluación de resultados. En la segunda categoría se agrupa los denominados

procesos operativos fundamentales como lo son los procesos aprovisionamiento, almacenamiento y comercialización. Ya en la tercera y última categoría se tienen los procesos de soporte; entre estos últimos se tienen la gestión documental, gestión humana, financiero y tecnología e información. Identificados los procesos generales, fue posible identificar los procesos específicos del negocio, los cuales se muestran en la figura 14.

Figura 14. Procesos Operativos



Fuente: Autora del Proyecto

Como se ha comentado, la empresa no contaba con ningún proceso documentado, por ésta razón, se observaban métodos de trabajo no estandarizados.

Para poder documentar se utilizó el método de observación directa para cada proceso y se contó con las sugerencias dadas por los trabajadores, para que éste formato fuese fácil de comprender. Es importante resaltar que cada formato fue identificado con un código en cual se encuentra relacionado en el manual de procedimientos. La documentación se realiza a los procesos ya mejorados.

Con el manual de procedimientos (ver anexo 20), se dieron los primeros pasos para la estandarización de los procesos logísticos de la empresa.

6.1.2 Propuesta 2. Elaboración de la Estructura Organizacional

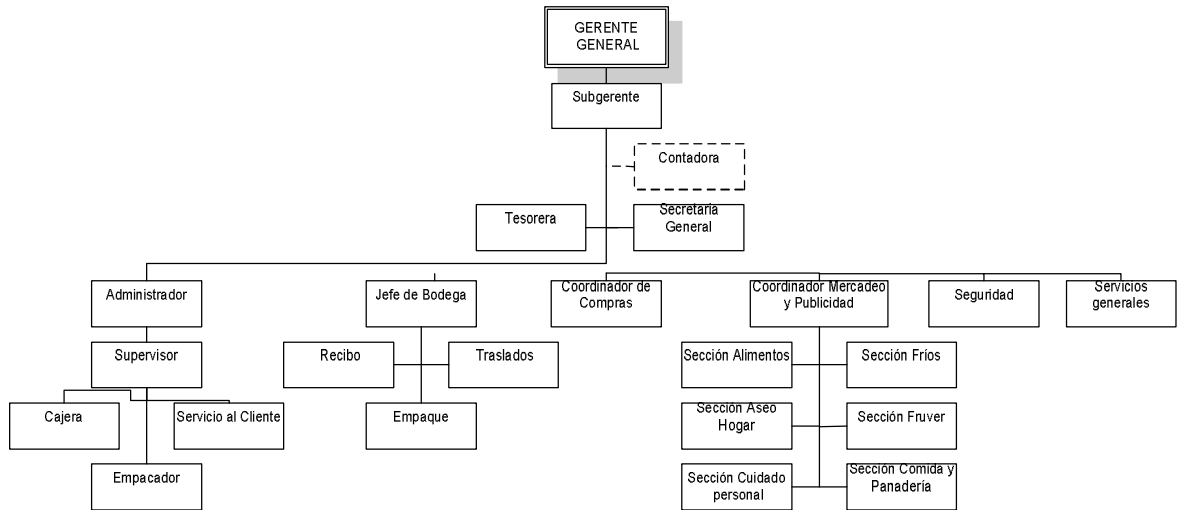
Antes de establecer las mejoras del sistema logístico, fue necesario realizar una verificación al personal acerca del conocimiento de la misión, visión y principios

corporativos de la organización, con el objeto de conocer si tienen claro los conceptos y están familiarizados con los planteamientos estratégicos de la organización. Posteriormente se presentó y explicó la nueva estructura organizacional donde se establece las relaciones formales de mando y canales de comunicación que anteriormente no se tenían. En la figura 15 se muestra el organigrama de la empresa.

Complementario a éste organigrama se elaboró un Manual de Funciones para describir cada uno de los cargos que componen la estructura organizacional, explicar cuáles deben ser las funciones a desempeñar por cada uno de los integrantes de la Despensa Popular y así empezar a dar los primeros pasos de una empresa organizada que cumpla los lineamientos trazados en este proyecto. En este manual se encuentra la identificación del cargo, su objetivo general, los requisitos del cargo, la descripción de las funciones específicas y sus responsabilidades. En el anexo 21 se muestra el manual de funciones de la empresa. Con esto se espera que todos los miembros de la empresa puedan ejecutar sus actividades correctamente procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, mala o deficiente atención al público, entre otros. Para dar a conocer estos cambios, se le entregó a cada empleado un folleto donde se encontraba las funciones de su cargo, responsabilidades, estructura organizacional, misión y visión. Este folleto se muestra en el anexo 22.

Finalmente se vio la necesidad de establecer un conjunto de reglas y normas que regulen las relaciones laborales y de esta manera fomentar la convivencia entre la empresa y sus colaboradores. Para ello se elaboró el reglamento interno de trabajo a fin de lograr los objetivos de la organización, laborando en un ambiente de trabajo armonioso de acuerdo al principio de buena fe laboral, con alta productividad y contribuyendo al bienestar general del trabajador, conforme a los preceptos legales establecidos. Este reglamento se muestra en el anexo 23.

Figura 15. Organigrama de la Despensa Popular



Fuente: Autora del proyecto

6.1.3 Propuesta 3. Sensibilización del Personal

Es de gran importancia que la dirección de la empresa y sus empleados conozcan la manera como se establecerá el sistema logístico, con el cual se busca tener un mejor posicionamiento en el mercado; por tal motivo se consideró necesario programar reuniones cuyo objetivo era destacar la importancia de todos los procesos que se realizan en la empresa y como cada uno de ellos tiene implicación directa sobre el otro de manera que todos los procesos se encuentran en forma articulada.

Para dar inicio a esta fase del proyecto, fue necesario explicar detalladamente los conceptos básicos que componen un sistema logístico, su importancia y el impacto que éste genera en la empresa y sobre ellos; esto fue manejado con un lenguaje poco técnico, debido al nivel educativo de los empleados de la organización.

Se realizaron reuniones cada mes con grupos pequeños, en un tiempo no mayor a 30 minutos, puesto que era difícil reunir a todo el personal, con el fin de dar seguimiento y continuidad a la implementación del sistema. En la tabla 7 se muestra el resumen de las capacitaciones.

Después de dictar las primeras charlas se percibió un alto interés por parte del personal, generando espacios para tratar las quejas y sugerencias de los empleados, dando como resultado la participación activa del personal en la toma de decisiones.

Tabla 6. Resumen Capacitaciones

TEMA	FECHA	CONTENIDO
Conceptos básicos de Logística	Febrero 9 2010 8am: Jefes de Sección y personal bodega 1:30 pm: 3 cajeras 2:30pm: 5 cajeras, administrador, 2 empacadores, auxiliar banco. 4 pm: personal de seguridad, supervisor, 2 empacadores, gerente, subgerente, coordinador de mercadeo, secretaria, tesorera.	Se habló sobre el concepto de logística, las actividades, el aprovisionamiento y su importancia, el almacenamiento y la gestión de inventarios. En el anexo 24 se muestra la presentación utilizada.
Estructura organizacional, Manual de funciones y Reglamento Interno de	Marzo 10 2010 8 am: Jefes de Sección, coordinador de mercadeo, 1 auxiliar seguridad, 2 empacadores 1:30 pm: 4 cajeras, auxiliar banco. 2 empacadores, supervisor 2 pm: administrador, 5 cajeras, 1 auxiliar seguridad, gerente,	Se explicó la misión, visión, valores, organigrama, manual de funciones y reglamento interno de trabajo creados para el supermercado. La presentación utilizada en la capacitación se muestra en el anexo 25.

trabajo	subgerente, secretaria, tesorera. 6:30 pm: Personal de bodega	
Disciplina organizacional 9'S	Marzo 29 2010 7 am: Jefes de sección, personal bodega, 3 empacadores, subgerente, coordinador de mercadeo, 1 auxiliar seguridad. 1.30 pm: 3 cajeras, administrador. 2:00 pm: 3 cajeras, 2 empacadores, supervisor, secretaria, 1 auxiliar seguridad, gerente, tesorera, auxiliar banco.	Se mostraron las fotos tomadas en la evaluación de las bodegas y área administrativa, se les describió las falencias, se les describió cada factor de las 9'S y se definieron los pasos a tener en cuenta, actividades y responsables. (Anexo 26. Presentación 9'S).
Sistema de Almacenamiento	27 de abril 2010 7 am: Jefes de sección, personal bodega, gerente, subgerente	Se les explicó las nuevas normas para la recepción, almacenamiento y traslado de la mercancía, estructurado en el manual de almacenamiento. En el anexo 27 se muestra la presentación.
Servicio al cliente e indicadores	Junio 8 2010 8 am: Jefes de sección, 2 empacadores, supervisor, coordinador de mercadeo 1:30 pm: 3 cajeras, auxiliar banco 2:30pm: 4 cajeras, administrador, 3 empacadores, gerente, subgerente, secretaria, tesorera. 6:30 pm: Personal de bodega	Se explicó la importancia del servicio al cliente, los pasos para la atención al cliente, indicadores de gestión, importancia de medir y metodología para crear un sistema de indicadores. La presentación se muestra en el anexo 28.

Fuente; Autora del proyecto

En el anexo 29 se muestra la lista de asistencia a las capacitaciones.

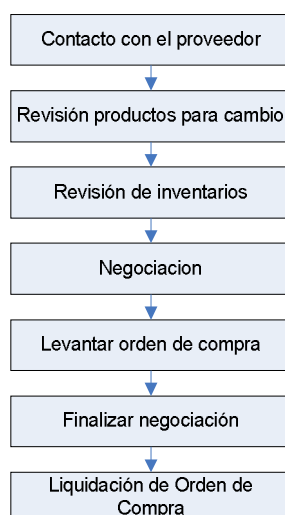
6.2 PROPUESTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ACTIVIDAD DE APROVISIONAMIENTO

6.2.1 Propuesta 1. Procedimiento para el proceso de Compras

Mediante la implementación de la siguiente propuesta se buscó dar solución al problema detectado en el numeral 5.4.1 Problema Principal: Inadecuada gestión de compras.

Se documentó y estableció el procedimiento para el proceso de compras. El diagrama general se muestra en la figura 16.

Figura 16. Esquema General Proceso de Compras



Fuente: Autora del Proyecto

El proceso redefinido inicia con el contacto con el proveedor, según el cronograma establecido con ellos o telefónicamente. Luego se revisa si existen productos para cambio, informando al proveedor y realizando el respectivo compromiso. Se procede a revisar en el POS, sección proveedores, la existencia de faltantes en los productos que el proveedor suministra. Si existe faltantes, indagar sobre cambio de precios, descuentos y promociones, eventos comerciales, tiempos de entrega,

mercadeo, entre otros. De lo contrario, finalizar el proceso. Se realiza el lanzamiento de la orden de pedido, registrando en el módulo de compras del sistema de información las cantidades acordadas en la negociación. Para finalizar la negociación, se imprime la orden de pedido. Una copia es entregada al proveedor y otra se entregará al jefe de recibos, anexando el compromiso de averías realizado. Se verifican las condiciones acordadas en la negociación con el proveedor con el fin de realizar ajustes necesarios en precios, ingreso de facturas al software contable FENIX, teniendo en cuenta iva, rebase, fechas de vencimiento, realizar comprobante de egreso. Además se trasfiere la documentación para pago de proveedores, ya sea en efectivo o consignación, y envío por fax de la transferencia realizada (si aplica.)

6.2.2 Propuesta 2. Implementación del Procedimiento de manejo de Devoluciones en compras

El propósito de este procedimiento es apoyar a los funcionarios de bodega, punto de venta y subgerente, en la identificación y manejo de productos no conformes, desde el momento en que es detectada, hasta que es recuperada con ayuda de los proveedores.

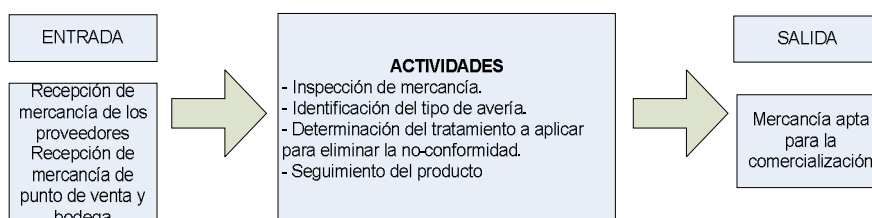
Para la aplicación de este nuevo procedimiento se definieron las siguientes políticas:

- La empresa debe garantizar las mejores condiciones para el manejo, almacenamiento y preservación del producto hasta la entrega al cliente.
- La Despensa Popular bajo ninguna circunstancia recibe producto que no esté apto para la venta en cuanto a sus condiciones físicas y fechas de vencimiento.
- Toda no conformidad detectada en el momento de la recepción del producto genera devolución inmediata al proveedor.
- No se deben recibir producto con fechas de vencimiento menores a tres meses de su cumplimiento, además se debe analizar la rotación.

Cuando la avería es detectada el bodega o punto de venta, se entrega al auxiliar de traslados para que ajuste el inventario en el sistema. Éste la identifica con un rótulo que tiene la información correspondiente al proveedor, fecha de detección, código, cantidad y causa. Luego es entregada a la Coordinadora de Mercadeo para que ingrese ésta información en el informe de averías. Verifica la política de cambio del proveedor y si tiene cambio, traslada la mercancía al área dispuesta para su almacenamiento. De no ser así, desecha el producto. Antes de realizar la orden de pedido, se revisa el informe y si es el caso, se realiza el compromiso de averías. Una copia es entregada al proveedor y la otra al subgerente para que la anexe a la orden de pedido. De esta manera el auxiliar de recibos esta informado de las averías que tiene cada proveedor para ser entregadas en el momento de la recepción del pedido. Este procedimiento se encuentra en el anexo 20.

La figura 17 muestra la caracterización del procedimiento Identificación y Manejo de Averías. En el anexo 30 se registran las políticas de cambio de cada proveedor.

Figura 17. Caracterización Procedimiento Manejo de Averías



Fuente: Autora del Proyecto.

Con el fin de realizar control y seguimiento a las averías se diseñó el formato de no-conformidades, en el cual se registra la siguiente información:

- Fecha de detección de la avería
- Código y nombre del producto
- Cantidad y costo
- Causa de la avería

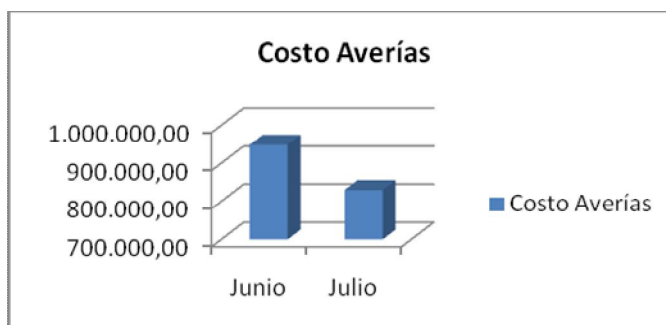
- Estado: Recuperado, No recuperado, Compromiso
- Fecha de compromiso

El formato tiene la base de datos con todos los productos, de ésta manera se pasa el producto por el lector y aparece el nombre del producto, costo y proveedor.

El formato para compromiso de averías contiene la descripción del producto, costo, autorización del descuento, fecha de recolección, firma del proveedor y firma del transportador. De esta manera, el proveedor autoriza al transportador a trasladar la mercancía devuelta a la empresa. La responsabilidad del diligenciamiento y control de los formatos fue delegada al coordinador de Mercadeo, quien cada mes debe presentar un informe a las directivas de dicha labor.

Según los datos recopilados de los meses de junio y julio del 2010, el costo de las devoluciones disminuyó un 50% de mayo a junio. Se les informó a los proveedores el procedimiento establecido para las devoluciones en compras. Además en cada informe mensual, se encuentran las causas reales por las que ocurrieron averías, a que proveedores corresponde, el valor total del mes, el valor recuperado, el valor no recuperado, el valor en compromiso con proveedores y el valor dado de baja. Con estos datos es posible dar seguimiento a las devoluciones en compras y compromiso de los proveedores es esta situación.

Figura 18. Costo devoluciones junio-julio



Fuente: Autora del Proyecto

6.2.3 Propuesta 3. Administración de Proveedores.

Del numeral 5.2.3 Deficiente evaluación de proveedores, se encontraron dos problemas básicos, para lo que se plantea la propuesta de clasificación y evaluación de proveedores.

- **Clasificación ABC- Proveedores**

El objetivo de la clasificación ABC, es determinar sobre cuales proveedores, del total del “pool”, la empresa debería centrar sus esfuerzos, de manera que sea posible asignar prioridades y aumentar la eficiencia de los recursos necesarios para desarrollar las actividades de seguimiento y control.

Antes de presentar los detalles correspondientes a la elaboración de la clasificación es pertinente hacer algunas aclaraciones:

1. Solo se tuvo en cuenta para la elaboración de la clasificación los proveedores “activos”, es decir, aquellos proveedores que tuvieron relaciones constantes durante el periodo de análisis.
2. El periodo de análisis considerado fue de 12 meses (Enero 2009- Diciembre 2009) con lo cual se busca que los resultados obtenidos reflejen el comportamiento real de la operación.
3. El criterio de clasificación aplicado fue las compras realizadas durante el periodo de análisis.

Realizadas las aclaraciones respectivas se procede ilustrar el proceso mediante el cual se llegó a la clasificación ABC de los proveedores de la empresa:

Paso 1: Como primera medida, fue necesario decidir que proveedores se incluirían en dicho análisis; esto debido principalmente a que en la empresa existe una gran cantidad de proveedores que no se deberían incluir en este tipo de clasificación, pues han sido esporádicos o ya no se mantienen relaciones con ellos.

Paso 2: Luego de decidir qué proveedores se incluirían en el análisis, se procedió a determinar el valor de las compras realizadas a cada proveedor durante el periodo establecido. La información requerida de dichas compras se tomó de sistema contable FENIX que maneja la empresa.

Paso 3: Luego de contar con los datos de compras totales se continuó con el procedimiento establecido para realizar la clasificación ABC, es decir:

1. Calcular las compras acumuladas de los proveedores.
2. Hallar la sumatoria del total de las compras.
3. calcular el porcentaje de participación de cada proveedor en el total anteriormente hallado.
4. Organizar los porcentajes calculados en forma descendentes.
5. Aplicar la regla Pareto, en decir, 80% de total de proveedores tipo A, 15% siguiente proveedores tipo B y 5% restante proveedores tipo C.

En el anexo 31 se presenta un listado de los proveedores clasificados como tipo A, B y C. y su gráfico.

Análisis clasificación ABC

Aun cuando la idea general de Pareto, según la cual el 80% de una determinada característica, se centra en el 20% de los elementos, no se cumpla estrictamente, lo importante es poder agrupar dichos elementos bajo un criterio determinado y de esta manera asignar prioridades, al igual que un tratamiento específico. Es posible observar que si la empresa centra sus esfuerzos de control en 50 (34%) de los 147 proveedores habituales, estaría garantizando en parte la calidad del 80% de su volumen de compras. Más aun, si el supermercado decide ampliar el control sobre el 61% de los proveedores habituales estaría asegurando la calidad del 95% del volumen de compras.

Los principales proveedores del supermercado son Distribuciones Pastor Julio Delgado con un 9,59%, Molino Nacional con un porcentaje de participación de 4,2% y Nestlé de Colombia con un 3,5%. En la tabla 6 se observa el resumen de la clasificación.

Tabla 7. Resumen Clasificación ABC

RESUMEN			
CLASIF.	No. Provee	% Proveed.	%
A	50	34	80,03
B	39	27	15,21
C	62	42	4,76
TOTAL	147	100	100

Fuente: Autora del proyecto

El conocimiento de esta información, es de vital importancia para la empresa, pues le permite establecer, donde debería enfocarse a la hora de realizar las actividades de seguimiento y control de proveedores, y de esta manera optimizar la utilización de los recursos necesarios para dichas actividades así como el establecimiento de la política de inventarios.

Es importante que el Supermercado Despensa Popular tenga en cuenta esta información no solo para ejercer control sobre éstos proveedores o aumentar el mismo, sino para realizar una verdadera gestión, incluyendo acuerdos bilaterales duraderos, que permita eliminar las barreras que restringen la eficiencia de los proveedores. No solo mediante la disminución de costos, se está garantizando el éxito propio, es necesario instaurar relaciones basadas en el apoyo mutuo, el conocimiento y la comunicación con los principales proveedores de la empresa.

- **Diseño del Sistema de Evaluación de Proveedores**

El sistema de evaluación sugerido para la Despensa Popular incluye una combinación de todos los factores exigibles a los proveedores con el fin de garantizar el éxito de la relación comercial y no simplemente aspectos económicos o de calidad, como es el caso de algunas metodologías.

La propuesta presentada está basada en un modelo para la evaluación de proveedores por Pedro A Jiménez Porrás³², el cual fue modificado con el fin de adaptarlo a las características del entorno en el cual giran las operaciones del supermercado. Antes de presentar los detalles correspondientes al mencionado modelo, es necesario realizar algunas aclaraciones:

1. El cuestionario de evaluación propuesto está diseñado de forma tal, que pueda ser aplicado a los principales proveedores de la Despensa Popular, y el entorno en el cual se desarrollan sus actividades, por tal razón, los diferentes factores establecidos buscan evaluar aspectos claves de la operación, al igual que de la relación comercial, guardando especial cuidado en que estos sean conocidos, entendidos y fácilmente adoptados por dichos proveedores.
2. Dicho cuestionario fue aplicado de acuerdo a la clasificación ABC de proveedores realizada anteriormente, a aquellos clasificados como proveedores tipo A.
3. La evaluación será aplicada anualmente, buscando evaluar y reevaluar a los principales proveedores.

Con el apoyo del subgerente, se estructuró un modelo de evaluación teniendo en cuenta los ejes que la empresa considera respecto a las negociaciones con los proveedores, tales como:

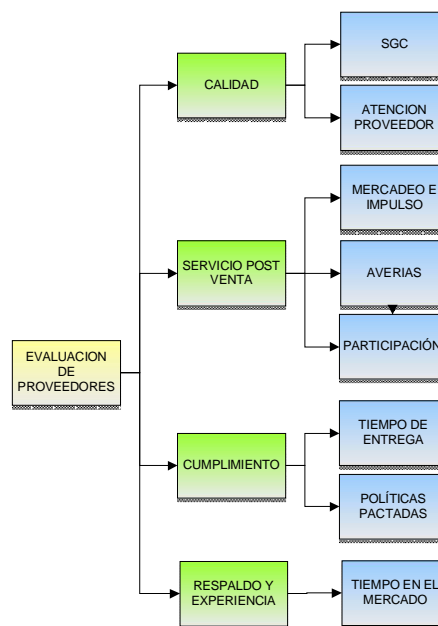
1. **Calidad:** Con este factor se busca evaluar componentes relacionados con la gestión de las actividades internas que toda empresa debería desarrollar, con el fin de garantizar el éxito de su negocio.

³² JIMENES PORRAS, Pedro A., Evaluación y Homologación de Suministradores. Estrategia de Aprovisionamiento, Madrid, Fundación Confemetal, 2007.p 105-159

2. **Cumplimiento:** Con este factor se evalúa el cumplimiento de los parámetros pactados, como políticas de pago, servicio y descuentos.
3. **Servicio Post Venta:** Con este factor se busca evaluar los aspectos relacionados con la participación en eventos que realice el supermercado, mercadeo e impulso y recuperación de averías.
4. **Respaldo y experiencia:** El objetivo de este factor es evaluar la experiencia que tiene el proveedor en el mercado.

La figura 19 se muestra la estructura que se ha desarrollado para la evaluación de los proveedores del supermercado Despensa Popular.

Figura 19. Estructura Sistema de Evaluación



Fuente: Autora del proyecto

Se dispuso de un sistema de medición de cada factor basado en el diligenciamiento de un formato establecido para la evaluación de proveedores del supermercado. El formato de evaluación se describe en el anexo 32.

Al crear una medición inicial para la evaluación de los proveedores, se ha determinado con el subgerente los niveles comparativos que permitan realizar una evaluación que establezca el estado de cada proveedor del supermercado.

En la tabla 9 se determinan los niveles comparativos de clasificación de los proveedores.

Tabla 8. Niveles comparativos de Evaluación

Clasificación Proveedor	Intervalo	
	Min	Máx.
Confiable	90	100
Confiable Regular	50	89
No Confiable	0	49

Fuente: Autora del proyecto

Se ha determinado que los proveedores que están dentro de la clasificación CONFIABLE son aquellos que están prestando buenas condiciones en la negociación con el supermercado.

Aquellos proveedores que están en el nivel de CONFIABILIDAD REGULAR se les tendrá en cuenta respecto a algunas compras de suministros, pero hay que comunicarle al proveedor que esto puede afectar el futuro de las relaciones comerciales si no incrementa su valor respecto a la valoración realizada por el sistema determinado.

Los que se encuentran en la clasificación NO CONFIABLE, serán informados de la situación, para identificar las causas y proponer conjuntamente los parámetros a seguir para mejorar la relación. Si después de esto, no se logra mejorar, estos proveedores no se tendrán en cuenta para futuras negociaciones.

Al llevar a cabo la evaluación, se realizó la comunicación a cada proveedor, se procesó la información obtenida de cada proveedor mediante hojas de cálculo de

Excel; en totalidad fueron 50 proveedores. Los resultados obtenidos fueron que 29 proveedores que representan el 57% son *confiables*, 18 proveedores representados en el 36% son de *confiabilidad regular* y 4 proveedores que son el 8% son *No confiable*.

Se les informó a todos los proveedores los resultados obtenidos, con el fin de mejorar las relaciones con los proveedores que se encuentran en las dos últimas calificaciones. Asimismo se mostró la importancia de la evaluación de los proveedores, y como este ejercicio sería un punto de partida para evaluaciones posteriores.

- **Manual de Proveedores**

Para ilustrarle con suficiente claridad, sobre los parámetros objetivos diseñados por La Despensa Popular con el fin de establecer y desarrollar de manera fluida la relación comercial entre las partes, la cual abarca la totalidad del proceso que va desde la codificación de los productos hasta el pago de la mercancía, se propone un manual de proveedores, en el cual se explicará los derechos y deberes del proveedor, procedimiento de codificación de proveedores y productos, procedimiento de devoluciones en mercancía, descodificación de productos, evaluación de proveedores y formas de pago. En el anexo 33 se muestra el manual de proveedores.

6.2.4 Propuesta 1. Establecimiento de la Gestión de Inventarios

Partiendo de la importancia de la gestión de inventarios, del problema identificado en el numeral 5.2.4 Problema principal. Inadecuada gestión de Inventarios, se recomienda implementar un sistema de inventarios que permita el cálculo de los tiempos para lanzar los pedidos y dar seguimientos a estos con el fin de establecer los niveles de existencias y las adquisiciones precisas.

El planteamiento de esta propuesta se desarrolla en el capítulo 7. Gestión de inventarios.

6.3 PROPUESTAS PARA UN ALMACENAMIENTO ADECUADO

Mediante las siguientes propuestas se busca dar solución al problema detectado en el numeral 5.4.1 Inadecuado almacenamiento, las cuales se deben ejecutar en conjunto debido a que se encuentran interrelacionadas y de forma independiente no se obtendrán los beneficios esperados.

6.3.1 Propuesta 1. Manual de Almacenamiento

Este manual establece los lineamientos básicos para regular el almacenamiento, operación y control de la bodega con el fin de proteger la mercancía durante su permanencia. En el anexo 34 se muestra el manual de almacenamiento. En este documento se encuentra las normas básicas para conservar en estado óptimo los elementos de almacenamiento, correcta ubicación y manipulación de mercancía y estado de las áreas de circulación. Para el control de las condiciones de almacenamiento se propone aplicar trimestralmente de forma imprevista una lista de chequeo (anexo 35).

6.3.2 Propuesta 2. Mejoramiento del Procedimiento recepción y almacenamiento de mercancías

Actualmente el procedimiento de recepción y almacenamiento de Mercancía de proveedores, hace énfasis en la documentación requerida en su trayectoria, sin detallar las tareas operativas propias del almacenamiento. El mejoramiento de este procedimiento se fundamenta en la redefinición, separando las actividades de recepción-almacenamiento y definiendo responsabilidades específicas de cada área.

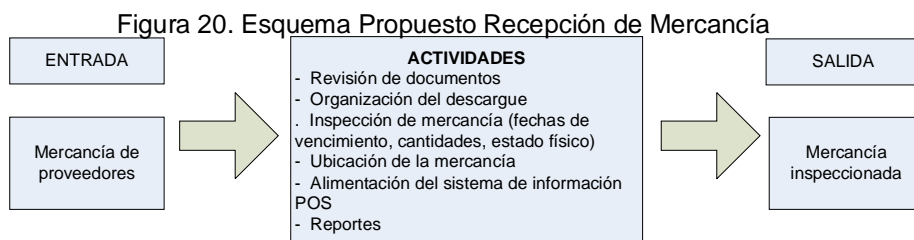
• **Recepción de mercancía de proveedores**

La definición de un procedimiento específico para la actividad de recepción de mercancía, obedece a la necesidad de establecer un control al flujo de procesos logístico desde su inicio, de tal forma que se minimice la filtración de productos no conformes.

El objetivo de este nuevo procedimiento es garantizar que los productos recibidos cumplan con las políticas establecidas por la empresa en cuanto a calidad, cantidad y condiciones físicas del producto con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

Las políticas para recepción de mercancía son:

1. No se debe recibir mercancía sin que antes se haya efectuado el pedido por parte del área de compras.
2. El auxiliar de recibos es el responsable de recepcionar la mercancía pedida a los proveedores, que descarguen la totalidad de unidades en el área de recibo.
3. El jefe de bodega es el responsable de verificar y revisar la mercancía, en el área de almacenamiento.
4. En el momento de recibir la mercancía se identifica el producto con ayuda del lector.
5. No se debe recibir mercancía próxima a vencer con menos de tres meses de vida útil y considerando la rotación del producto.



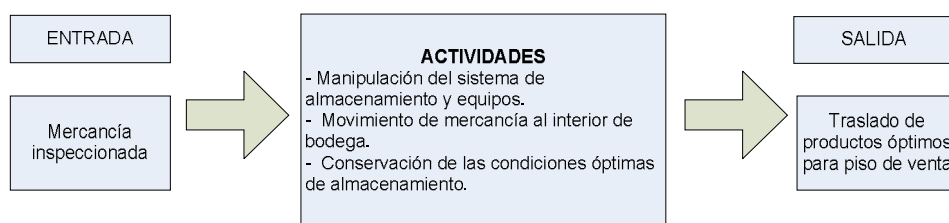
Fuente: Autora del proyecto

- **Almacenamiento de Mercancía**

La redefinición de esta operación, persigue establecer parámetros para resguardar los productos de forma técnica, efectiva y segura en bodega; buscando el cumplimiento de las responsabilidades, metas y reglas planteadas para la gestión del almacén.

En la figura se relaciona el esquema propuesto para el cumplimiento de los objetivos en el almacenamiento de la mercancía.

Figura 21. Esquema Propuesto Gestión de Almacén



Fuente: Autora del proyecto

La redefinición de la operación de almacenamiento se estructuró a través del Manual de Almacenamiento, el cual tiene por objetivo indicar las normas generales de almacenamiento que se deben aplicar en la bodega de la Despensa Popular, con el fin de garantizar el correcto almacenamiento de los productos y conservación de instalaciones.

- **Alistamiento de Mercancía**

En cuanto al alistamiento de mercancía, que es la actividad en la cual se revisa los faltantes en góndolas, se busca la mercancía en bodega y se registra en el área de traslado, se plantean las siguientes políticas:

1. Las mercaderistas siempre deben estar acompañadas del jefe de sección o de bodega, cuando se encuentren realizando el alistamiento de mercancía.

2. Todos los productos que se trasladan al piso de venta deben ser contados en presencia del jefe de sección o mercaderista, con el fin de verificar que la cantidad corresponda a la descripción señalada. Si el traslado no se puede realizar inmediatamente, se debe diligenciar el formato de traslados.
3. El jefe de Sección siempre debe firmar el comprobante de traslado de mercancía.

6.3.3 Propuesta 3. Sistema de Evaluación a las bodegas

Cuando se tiene destinado un sistema de control de bodegas hay que describir la metodología o medio por el cual hay que mantener que el sistema se cumpla a través del tiempo.

Los almacenes por ser un local que mantiene equipos, inventario de suministros y herramientas a través del tiempo, existe la condición en que la falta de control de los mismos hace que exista deterioro de los elementos almacenados.

Las condiciones que debe presentar la mercancía y bodegas en la propuesta de almacenamiento tienen en cuenta aspectos importantes como inicio a obtener un eficiente sistema de administración de almacenamiento, donde los espacios que presentan el servicio de almacén deben estar en orden, seguridad, limpieza e higiene y cultura.

Se consideró que hay que desarrollar un sistema de evaluación y/o lista de chequeo, que establezca el monitoreo de las condiciones de las bodegas según su estado físico y administrativo, como a su vez, sirva para evidenciar las mejoras en la implementación, además forma parte inicial en la sensibilización y capacitación de un programa 9'S que aporta las mejoras de las condiciones de las bodegas.

Con el apoyo del jefe de bodega y subgerente, se ha definido que el sistema de evaluación se compone de una serie de factores a evaluar de las bodegas para

demostrar la importancia de mantener equipos, productos y sistemas de almacenamiento en buen estado, siguiendo la estructura de las 9'S.

Esta lista de chequeo evalúa aspectos como clasificación, organización, limpieza, disciplina, constancia, compromiso y estandarización. Son 4 preguntas por cada aspecto, que pueden ser consideradas según la escala ordinal de uno (1) a cinco (5), donde uno representa muy malo, dos representa malo, tres representa promedio, cuatro representa bueno y cinco representa muy bueno. En el anexo 35 se evidencia la estructura de la lista de chequeo (sistema de evaluación) de las bodegas.

La evaluación es realizada por el subgerente. Al final se califica cada factor y se calcula el total obtenido. La calificación debe hacerse saber al responsable de la bodega y dar las consideraciones para el mejoramiento.

En el mes de abril, se llevó a cabo la evaluación, aplicada en las bodegas de aseo, alimentos y el área administrativa. En la siguiente tabla se presenta los resultados de la inspección inicial.

Al tener el estado en que se encuentra las bodegas y el área administrativa se establece el objetivo implementar la técnica de las 9'S para ayudar a mejorar y mantener en buen estado las bodegas del supermercado Despensa Popular.

Esta técnica es el punto inicial para la implementación de cualquier mejora que busque la optimización, productividad y eficiencia de los procesos. La puesta en marcha de esta propuesta se compuso se:

FASE 1. INTRODUCCIÓN: En esta fase se capacitó y sensibilizó al personal de las implicaciones y beneficios que se obtienen, con el fin que en el momento de su ejecución no se presentara resistencia al cambio por parte de los involucrados.

Tabla 9. Evaluación Inicial

Alimentos y Hogar			
PILAR	CALIF.	MAXIMO	%
Clasificar	11	20	55
Organizar	10	20	50
Limpiar	12	20	60
Disciplina y constancia	11	20	55
Compromiso y estandarización	4	20	20
Aseo			
PILAR	CALIF.	MAXIMO	%
Clasificar	15	20	75
Organizar	14	20	70
Limpiar	13	20	65
Disciplina y constancia	11	20	55
Compromiso y estandarización	4	20	20
Área administrativa			
PILAR	CALIF.	MAXIMO	%
Clasificar	8	20	40
Organizar	8	20	40
Limpiar	9	20	45
Disciplina y constancia	10	20	50
Compromiso y estandarización	4	20	20

Fuente: Autora del Proyecto

En la capacitación se involucraron los siguientes aspectos:

- Conocer la importancia de la estrategia 9´S y las ventajas que trae su implementación.
- Detectar las fuentes de suciedad y desorden por parte del personal en sus zonas de trabajo.
- Identificar consecuencias originadas por la desorganización, desorden y suciedad.
- Tomar medidas de acción sobre las fuentes antes detectadas.

FASE 2. CRONOGRAMA: Se definió para cada estrategia, responsables y responsabilidades en la implementación, tiempo y orden de ejecución. En el anexo 36 se muestra el cronograma establecido.

FASE 3. EJECUCION DEL PROGRAMA 9´S.

Seiri (despejar, clasificar)

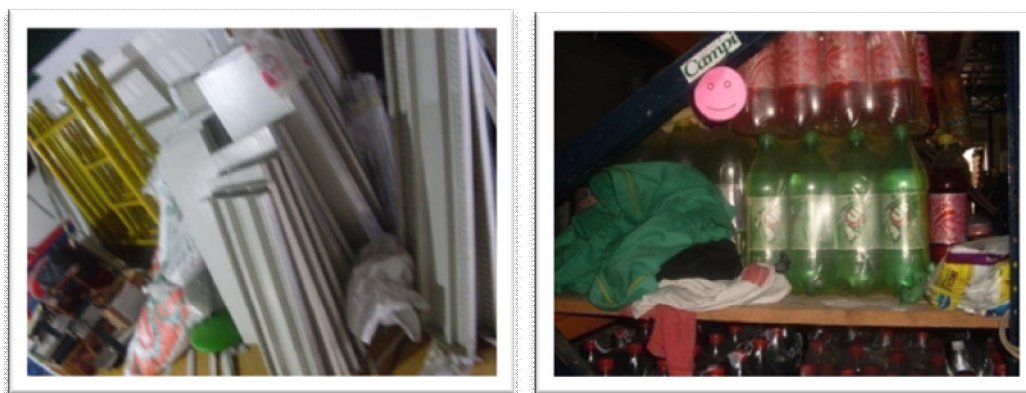
Implica separar lo necesario de lo innecesario para cada zona de trabajo. Estos elementos a despejar se clasifican en dos categorías que son:

Elementos innecesarios: estantes de supermercado que se encuentran en la zona de almacenamiento de sacos y cajas, publicidad obsoleta, cajas vacías, papelería obsoleta, materiales de construcción, tarros de pintura, entre otros.

Estos artículos no son necesarios para realizar las actividades y además la bodega no debe considerarse como un depósito de otros activos fijos, por lo tanto estos elementos se retiraron y desecharon.

Los elementos necesarios son aquellos que se requieren para el desarrollo de las actividades, como canastillas, carros, estibas, entre otros.

Figura 22. Clasificación de artículos



Fuente: Autora del Proyecto

Seiton (Ordenar)

Identificados los elementos realmente necesarios, se organizaron en un lugar apropiado de tal forma que se facilitara su ubicación; con el fin de disminuir despilfarros de tiempo, dinero y materiales.

Organizando la bodega destinada para la papelería, la cual se encontraba llena de artículos que no deberían estar ahí (estantes desarmados, comida de perros, palos de escoba, publicidad obsoleta) se utilizó una estantería que se encontraba archivada en la cual se organizaron los premios existentes, además se traslado el archivador de documentos contables que se encontraba ubicado al lado de la oficina, despejando la sala de espera para los proveedores.

Los productos para devoluciones y dar de baja se encontraban ubicados fuera de la oficina, dando mal aspecto. Al liberar el espacio donde se encontraba los archivos contables, se trasladaron estos productos a este espacio.

Con lo anterior cambio se evitó que la zona administrativa se encontrara con productos averiados, mala imagen al proveedor y visitante, obstaculización de la sala de espera para proveedores.

Fuera de la oficina se encontraba artículos de papelería utilizado por los trabajadores, como cintas, lapiceros, talonarios de domicilios, boletas, tarjetas de cumpleaños para clientes, hojas, marcadores, rollos de impresora, entre otros, los cuales no tenían ningún control, ya que cualquiera que los necesitara simplemente los tomaba.

Por esta razón se adquirió un archivador con llave donde se organizaron estos artículos, y se diseñó una planilla para registrar qué y a quién se le entrega.

Luego de la organización del área de almacenamiento de verduras, se trasladaron allí las neveras de frutas que estaban ubicadas en el pasillo de los botellones, destinando esta área para el almacenamiento de las cajas utilizadas para empacar mercados.

El tercer piso, se destinó para el almacenamiento de artículos que no se utilizan con frecuencia, los botellones vacíos, decoración para navidad, entre otros.

Con la organización de la bodega, se trasladaron algunos productos que se encontraban almacenados en la bodega de papelería, como el alimento para perros, la cristalería y cacharrería.

Seiso (limpieza)

Implica mantener las instalaciones en óptimas condiciones de limpieza. Una vez ordenadas las zonas de almacenamiento, se desarrolló esta estrategia por medio de:

Jornada de aseo general

- Mover las estibas y retirar la suciedad acumulada.
- Realizar limpieza entre la parte inferior de la estantería y el piso.
- Limpiar estantes, estibas, paredes, techos y luminarias.
- Lavar los pisos con el fin de eliminar desechos.

- Retirar las cajas vacías que se encuentren en el piso, estantes o estibas.
- Retirar carteles desactualizados de las zonas de almacenamiento y administración.
- Limpiar y lubricar los carritos, canastillas y neveras.
- Sellar o cambiar embalajes de mercancía que estén deteriorados.
- Organizar los productos.
- Limpiar y organizar la entrada al área administrativa, que se encontraba sucia y desorganizada

Seiketzú (equilibrio)

El objetivo de esta estrategia es evitar retrocesos en las tres primeras estrategias y hacer de su ejecución un hábito diario asegurando un estado de limpieza plena. Se estableció la siguiente estrategia:

- Entre lunes y sábado, los últimos 10 minutos de la jornada laboral se declararon tiempo de las 9'S donde se deben realizar tareas de limpieza del área de trabajo y eliminación de elementos que no se estén utilizando.

Shitsuke (Disciplina), Shitsukoku (Compromiso), Seishoo (Coordinación)

En estas etapas es necesario que el subgerente cada cuatro meses evalúe el cumplimiento de lo establecido en las estrategias Seiri, Seiton, Seiso y Seiketzú, usando la lista de chequeo.

Seido (Estandarización)

Esta fase consiste en mantener un hábito de cumplimiento de los requisitos y lineamientos establecidos en todas las 9'S por parte de todo el personal, a fin de realizar un trabajo eficiente y de mejor calidad que contribuya positivamente al ambiente de trabajo. La intervención del subgerente y jefe de bodega en esta fase es ineludible para establecer la autodisciplina y control.

Fue necesario definir con qué frecuencia se llevarían a cabo las actividades de eliminación, ordenamiento y limpieza en la empresa, siendo el periodo

establecido, un año, tiempo en el cual se debería repetir el proceso descrito hasta el momento.

Adicionalmente, se restringió el uso del almacén como bodega transitoria, en la cual se guardan todo tipo de bienes que no tienen relación con la operación, como pertenencias del personal, estantería, cajas desarmadas, pinturas y demás, ya que para estos artículos se destinó un espacio.

Resultados del programa 9`S

Para la implementación de esta técnica fue necesaria la participación de todos los empleados. La venta de chatarra generó una entrada de \$ 150.000, con los cuales se compraron sillas para conformar una sala de espera para los proveedores. Además, con colaboración del Gerente, se compró un archivador de papelería y estantes para archivar los documentos del supermercado.

En la reunión realizada para retroalimentar la actividad, los empleados se mostraron animados y conformes con el nuevo aspecto de las áreas del supermercado, una de las conclusiones grupales fue que en un ambiente limpio y ordenado, el trabajo se torna más ameno.

Es importante entender que las 9`s más que una herramienta constituyen una filosofía, una cultura organizacional, y es la dirección la responsable de brindar los recursos necesarios, dar el ejemplo y ofrecer las condiciones adecuadas para su implementación. De igual forma, son las directivas de la Despensa Popular las encargadas de difundir y expandir las nuevas costumbres, no solo en el almacén, sino en toda la empresa, con lo cual muy seguramente se alcanzarán buenos resultados, y lo mejor de todo, con la más mínima inversión.

A continuación se muestran algunas fotografías de estado antes y después de las instalaciones.

Figura 23. Imágenes Jornada de Limpieza

ANTES

DESPUES



Fuente: Autora del Proyecto

En el mes de agosto fue aplicada la lista de chequeo para dar seguimiento al sistema establecido. Los resultados se muestran a continuación.

Tabla 10. Seguimiento evaluación 9'S

Alimentos y Hogar			
PILAR	CALIF.	MAXIMO	%
Clasificar	18	20	90
Organizar	19	20	95
Limpiar	18	20	90
Disciplina y constancia	17	20	85
Compromiso y estandarización	18	20	90
Aseo			
PILAR	CALIF.	MAXIMO	%
Clasificar	18	20	90
Organizar	18	20	90
Limpiar	19	20	95
Disciplina y constancia	18	20	90
Compromiso y estandarización	18	20	90
Área administrativa			
PILAR	CALIF.	MAXIMO	%
Clasificar	18	20	90
Organizar	19	20	95
Limpiar	19	20	95
Disciplina y constancia	18	20	90
Compromiso y estandarización	18	20	90

Fuente: Autora del proyecto

6.4 PROPUESTAS PARA LA GESTIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE

Teniendo en cuenta los problemas detectados en el numeral 5.41 Problema Principal. Inadecuada Gestión del Punto de Atención al cliente, se plantearon las siguientes propuestas de mejora.

6.4.1 Propuesta 1. Creación del Punto De Servicio al Cliente

El objetivo en este punto, es cambiar el enfoque de lo que se entiende por servicio al cliente en la Despensa Popular y llevarlo a un nivel superior, definiendo compromisos y sensibilizando al personal acerca de la importancia de este tema como factor diferenciador en el mercado.

Las estrategias planteadas en pro del servicio al cliente, buscarán la generación de cambios en los principales aspectos organizacionales, tales como los procesos y el personal.

El servicio al cliente debe implicar:

- El conocimiento y seguimiento de las políticas marcadas por la dirección en materia de servicio al cliente.
- La disposición de una estructura organizativa formada, profesional y organizada, donde las funciones y responsabilidades estén debidamente asignadas.
- La existencia de una cultura de orientación al cliente, tanto interno como externo.
- La gestión de la demanda en base a la segmentación de la cartera de clientes.
- La gestión de las expectativas y la relación entre nivel de servicio y coste.
- Satisfacción del cliente, brindando servicios que se ajusten a sus necesidades.
- Solución oportuna de sus quejas o requerimientos.

Para la creación del Punto de Servicio al Cliente, es necesario establecer cuáles serán las funciones que debe desempeñar:

1. Ser la defensora de los clientes en cuanto a buen servicio y en la calidad de la atención.
2. Atención y administración de pedidos a domicilio: llamadas en donde el cliente hace un pedido a domicilio, incluye también las llamadas para hacer cambios al pedido previamente hecho.
3. Atención, administración y solución de quejas y reclamos: en donde el cliente llama o se acerca al punto de servicio para reclamar algo acerca de la calidad de los productos y servicios prestados por el supermercado. Se debe administrar el orden y prioridad que se dan a todos los reclamos, así como también la manera de resolverlos.
4. Estudio de crédito. En donde se solicitarán requisitos mínimos para la aprobación del crédito como son una certificación laboral, fotocopia de la cédula y tarjeta puntos, con el fin de verificar el historial de compras, y decidir el monto de crédito.
5. Análisis de la Cartera. Se procederá al análisis de la cartera del Supermercado Despensa Popular, con el fin de realizar el seguimiento a aquellos clientes que se encuentran en mora.
6. Actualización de Base de Datos. Con ayuda del audio interno, incentivar a los clientes a la actualización de los datos.
7. Información al cliente haciendo uso del audio interno. mantener informados a los clientes de las promociones, eventos, descuentos y diversas actividades

que realiza el supermercado, incentivándolos a realizar sugerencias haciendo uso del buzón ubicado en el Punto de Servicio al Cliente, con el fin de escuchar al cliente y mejorar día a día.

8. Recibir las solicitudes de productos y servicios que el cliente desea encontrar en el supermercado.
9. Evaluar la satisfacción y expectativas del cliente. Al igual que evaluar el servicio prestado por la competencia.
10. Participar en la operación real del supermercado y velar porque todos los empleados brinden un excelente servicio al cliente.

6.4.2 Propuesta 2. Procedimiento de atención de quejas y requerimientos

La implementación de este procedimiento busca normalizar las acciones orientadas a la atención de quejas y requerimientos de los clientes, con el fin de satisfacer sus necesidades y expectativas.

Dentro de la empresa se han definido las quejas como las no conformidades del cliente con el servicio y los requerimientos como las sugerencias y cambios de productos solicitados. Se elaboró un formato donde se registran las quejas, sugerencias y cambio de productos, acción a tomar y responsable del seguimiento, cerrando los casos en el menor tiempo posible, cumpliendo así con la satisfacción del cliente.

El procedimiento inicia cuando el cliente se comunica con el supermercado telefónicamente al número 6566541 o visita el Punto de Servicio al Cliente, para comunicar su queja o requerimiento. El auxiliar de Servicio al Cliente diligencia el formato de reporte de gestiones llenando cada espacio según sea el caso: cambio,

queja o sugerencia. Si la gestión es una queja o sugerencia se procede a escuchar al cliente y dar solución a sus inquietudes, si la gestión es un cambio de producto, se solicita al cliente la factura de la compra y se verifica que el producto cumpla las características para realizar el cambio. Además se verifica en el listado si el producto está sujeto a cambio inmediato o no. Si el producto está clasificado como cambio inmediato, se le entrega al cliente un bono para que realice el cambio por el producto que desee.

Figura 24. Bono de Devolución



DEVOLUCION

\$

Día Mes Año

PAGUESE A:

LA SUMA DE:

Firma Autorizada

Fuente: Autora del Proyecto

Se debe registrar en el POS la transacción de devolución, con la supervisión del administrador. Si el producto se encuentra averiado, es necesario entregarlo al auxiliar de traslados para que sea tratado según el procedimiento.

Si el producto no tiene cambio, es necesario explicarle al cliente de forma cortés los motivos por los cuales no es posible realizarlo. Si el producto fue clasificado como cambio a largo plazo, se entrega al cliente un comprobante que certifique que el producto fue recibido, la fecha y el teléfono para informar el momento en que está disponible para su entrega.

Después de verificar que se cumplieron las expectativas del cliente, se registra en el formato de gestiones el cierre del caso y se generan reportes mensuales sobre el servicio al cliente prestado, para analizar e identificar el estado general del servicio.

El procedimiento de atención de quejas y requerimientos describe en el manual de procedimientos.

Teniendo en cuenta los problemas detectados en el numeral 5.4.4 Problema Principal. Falta de Señalización de las secciones del supermercado, y 5.4.3 Cobro doble de domicilios, se plantearon las siguientes propuestas.

6.4.3 Propuesta 3. Señalización y ambientación del supermercado

Como se evidenció en el las encuestas realizadas a cajeras, jefes de sección y clientes. La señalización del las secciones del supermercado, ha sido una queja frecuente por parte de los clientes, quienes no encuentran los productos con facilidad.

Para mejorar esta situación, se presenta una propuesta de señalización y ambientación del supermercado con ayuda del publicista que asesora la empresa. Dicha propuesta se muestra en el anexo 37.

6.4.4 Propuesta 4. Control de Domicilios registrados

Para controlar los registros de los domicilios en el sistema por parte de las cajeras, se les explicó los costos en que incurre la empresa por su falta de atención, además se dispuso entregar a cada cajera un talonario de domicilios, al cual en el momento del cierre de caja diario, se le contará los domicilios entregados para compararlos posteriormente con los registrados en el sistema. De esta forma se tendrá control sobre el responsable del no cobro de servicio.

Este procedimiento se implementó a partir del 1 de julio, dando como resultado un total de 10 domicilios sin cancelar hasta el 22 de julio. Se puede ver que ha

mejorado el proceso, puesto que para el mes de junio en el periodo del 1 al 22, existían 603 domicilios sin registrar.

Se les explicó a los empacadores la importancia de apuntar el número telefónico del cliente en el formato de domicilios y se empezó a llenar este dato a partir de 1 de julio. El punto de Servicio al Cliente está programado para iniciar sus actividades a partir del 1 de agosto 2010.

7. GESTION DE INVENTARIOS

El termino *gestión de inventarios*, es utilizado para definir las actividades de administración y control de los artículos que se tendrán en existencia, comprende la definición de modelos, políticas y directrices necesarias para su manejo, al igual que las acciones de seguimiento y control de dichos parámetros. Para su establecimiento es necesario conocer el pronóstico de la demanda, los costos asociados al sistema, los modelos de inventarios, tiempos de entrega, entre otros.

Como se evidenció en el análisis realizado al proceso de compras y al cálculo de las necesidades, identificando como problema principal la inadecuada Gestión de Inventarios, se diseña una propuesta de mejora que maneje eficientemente los inventarios.

La propuesta se basa en establecer una política de inventario que se adapte a las características del supermercado. Según la clasificación ABC realizada a los proveedores, Distribuciones Pastor Julio Delgado ocupa el primer lugar con una participación de 9,59% del total de las compras anuales, manejando un portafolio de 500 referencias, por esta razón para cada línea de productos la distribuidora asigna un vendedor así:

Gillette

Procter

Familia

Jhonson & Jhonson

SC Jhonson

Reckitt Benckise, Scoth Brite, Shering Plough S.A

Se propone establecer la política de Inventarios para la línea Procter- Pastor Julio Delgado. Establecida la política para ésta línea, se pueden reproducir los cálculos para las demás líneas.

7.1 CLASIFICACIÓN ABC

El objetivo de la clasificación ABC, es organizar los productos según su orden de importancia, para luego establecer el tratamiento específico que deberá darse a cada clase de producto, durante las etapas siguientes a la propuesta de mejora.

En cuanto a la gestión de Inventario, es preciso establecer un control estricto sobre los productos tipo A, pues por su definición, una falta de ellos ocasionará serios problemas en las ventas, mientras que un exceso en los mismos, tendría un fuerte impacto en la economía de la empresa. Por tal motivo, se recomienda utilizar un nivel de servicio superior al manejado para los demás productos.

La tabla 12, muestra el resumen de la clasificación realizada.

Tabla 11. Resumen Clasificación ABC Productos

RESUMEN			
CLASIF.	No PRODCUTOS	% PRODUCTOS	PORCENTAJE
A	23	19	80,18
B	42	34	15,16
C	59	48	4,66
TOTAL	124	100	100

Fuente: Autora del Proyecto

7.2 PRONÓSTICO DE LA DEMANDA

Posiblemente la demanda de los productos, sea el dato con mayor relevancia en la formulación de un modelo de inventario, pues gran parte del éxito en la aplicación de éste, radica en la posibilidad de predecir con éxito el consumo de cada artículo y su comportamiento.

Para la determinación de la demanda, se propone evaluar técnicas de pronóstico en aras de mejorar los resultados ofrecidos para conocer con mejor aproximación el comportamiento de la demanda, mediante la aplicación de herramientas

estadísticas de reconocida eficacia que posibiliten estimar el patrón, el promedio y la variabilidad de ésta para cada referencia que haga parte del inventario. De esta forma se contará con mejor información para calcular los niveles de seguridad, adicionando el componente de la variabilidad de la demanda y teniendo en cuenta el nivel de servicio que se espera ofrecer. Es importante minimizar las causas frecuentes de errores en el pronóstico, tales como las presentes en la selección del modelo y del periodo a pronosticar, la incorporación de datos poco fiables, los sesgos del pronóstico o la inclusión de datos atípicos.

Una vez clasificados los productos, se procede a levantar el pronóstico de demanda a futuro. La información para los pronósticos se basa en el consumo mensual durante el año 2009. Esta información se utilizaría en los pronósticos para proyectar el comportamiento de la demanda en los meses de julio, agosto, septiembre, octubre, noviembre y diciembre del 2010.

7.2.1 Modelos de pronósticos

Basados en la información con que se cuenta se procedería a determinar el modelo de pronóstico que mejor se ajustaría para lograr una aproximación de lo que sería el comportamiento de la demanda en el futuro inmediato, es decir en el corto plazo.

Con los datos obtenidos, podría utilizar modelos cuantitativos de pronósticos y más específicamente pronósticos a corto plazo, estos modelos involucran tomar datos históricos del pasado y proyectar los valores estimados correspondientes a estos datos uno o más periodos en el futuro.

De los modelos consultados, los que más se ajustan a los datos recolectados y que pueden brindar un pronóstico confiable en el corto plazo son los referentes al *promedio móvil simple* y al *modelo exponencial aminorado*.

Cuando se está haciendo la elección de un modelo y otro éstos deben ser validados, para ello se confrontaron los dos modelos propuestos y la base de

comparación será el ECM (Error Cuadrado Medio). Se someterán los datos a cada uno de los modelos de pronósticos propuestos, con sus respectivos parámetros validadores.

- **Promedio Móvil Simple.**

Este primer modelo que se eligió para experimentar que tan ajustado emite un pronóstico, permite, recogiendo datos de periodos pasados, pronosticar el siguiente periodo directamente, característica propia de un modelo de pronóstico a corto plazo.

Siguiendo la teoría del método, para los datos recolectados de enero a diciembre de 2009 y con los que se pretende pronosticar el año 2010, se escogieron con propósito de experimentación 4 n (periodos sobre los cuales se realizarán los promedios móviles), un $n=3$, $n=4$, $n=5$ y $n=6$, con el fin de determinar cual tiene menor error cuadrado medio (*ECM*), y lograr la mayor precisión del modelo según siga más de cerca los datos reales.

Para ello se crearon en Excel, hojas de cálculo programadas para evaluar cada n y pronosticar el próximo periodo requerido. Se eligieron 4 periodos (4 n) para promediar, para tener la opción de discernir con cual se haría el pronóstico, es válido recordar que la cantidad de periodos promediados más precisa tiende a variar con las características únicas de cada conjunto de datos.

El criterio de selección, de cuál de los cuatro periodos a promediar escoger, para cada conjunto de datos, será el n que menor error de pronóstico arroje.

- **Suavización Exponencial**

Este método de pronóstico también fue utilizado para pronosticar la demanda de los meses siguientes a los periodos de información recolectada.

El método de suavización exponencial toma el pronóstico del periodo anterior y le incorpora un ajuste para obtener el pronóstico del siguiente periodo. Este ajuste

es proporcional al error anterior y se calcula multiplicando el error de pronóstico del periodo anterior por una constante entre cero y uno. Esta constante alfa (α) se conoce como constante de suavización.

7.2.2 Elección del modelo de pronóstico

Se desarrollaron los dos métodos de pronósticos propuestos, el de *Promedio Móvil Simple* y *Suavización Exponencial*, cada uno con dos parámetros diferentes, para el Promedio Móvil un $n=3$, $n=4$, $n=5$ y $n=6$ y para la Suavización exponencial un $\alpha =0,1$. Para cada panorama se calculó el ECM y se eligió aquel que obtuviera el mejor error.

Una vez escogido el modelo, el pronóstico que suministre es la información mejor ajustada al comportamiento de los datos.

7.3 ELECCIÓN DEL MODELO DE INVENTARIO

Tanto el modelo de punto de reorden como el de revisión periódica, son para artículos únicos. Esto supone que cada artículo en el inventario se controla independientemente de los otros. En muchos casos, ésta no es la mejor práctica dado que pueden comprarse múltiples artículos al mismo proveedor o pueden producirse al mismo tiempo y en la misma ubicación. Pedir múltiples artículos al mismo tiempo y en el mismo pedido puede dar como resultado ganancias económicas, como calificar para descuentos por precio y cantidad o satisfacer las cantidades mínimas del vendedor, de manera que la política de inventario debería reflejar pedidos conjuntos. Una política de inventario de pedido conjunto implica determinar un tiempo de revisión del inventario común para todos los artículos

pedidos conjuntamente, y luego hallar el nivel máximo de cada artículo (M^*) según se impone a partir de sus costos y de su nivel de servicio particulares.³³

Teniendo en cuenta estas características, se determinó que el modelo de inventario que mejor se ajustaba a estos factores sería de *Revisión Periódica para Pedidos Conjuntos*.

Este modelo de control de inventario es recomendable cuando los proveedores visitan a los clientes y levantan órdenes para su línea entera de productos o cuando los compradores quieren combinar ordenes para ahorrar costos de transportes cuando éstos corren por su cuenta.

Una de las características propias del control de inventario por *Revisión Periódica* da por resultado un poco más de inventario, pero los costos añadidos de su manejo pueden estar más que compensados por los costos administrativos reducidos, como por ejemplo precios más bajos o costos de adquisición más bajo.

7.4 COSTOS ASOCIADOS AL SISTEMA

7.4.1 Costo de lanzamiento de una orden de Compra

Como primer paso se definieron las actividades que conforman el proceso de compra, a continuación se hace una presentación de las actividades:

Para la obtención de los diferentes costos de las actividades se utilizan fuentes de datos suministrados por la secretaria general, que proporciona los salarios de las personas involucradas en las actividades (incluidas salud por el 8,5%, pensión por el 12%, ARP por el 1,044%, cesantías por el 8.33%, prima por el 8.33%, vacaciones por 4,16%, intereses a las cesantías por 1% y aportes parafiscales por el 9%), rubros como consumo de celular, luz.

³³ BALLOU Ronald H. LOGISTICA, administración de la cadena de Suministro. Editorial Pearson, Pag 365

Figura 25. Proceso de Compras

COMPRAS	
ACTIVIDADES	DESCRIPCION
Contacto con el proveedor	Existen dos formas para contactar al proveedor: según el cronograma establecido con ellos o telefónicamente.
Revisión productos para cambio.	Revisar si existen productos para cambio, informar al proveedor y realizar el respectivo compromiso.
Revisión de Inventarios	Revisar en el POS, sección proveedores, la existencia de faltantes en los productos que el proveedor suministra.
Negociación	Indagar sobre cambio de precios, descuentos y promociones, eventos comerciales, tiempos de entrega, mercadeo, entre otros.
Levantar orden de compra	Registrar en el modulo de compras del sistema de información las cantidades acordadas en la negociación.
Finalizar negociación	Imprimir la orden de pedido. Una copia es entregada al proveedor y otra se entregará al jefe de recibos.
Liquidación Orden de Compra	Se verifican las condiciones acordadas en la negociación con el proveedor con el fin de realizar ajustes necesarios en precios, ingreso de facturas al software contable FENIX, teniendo en cuenta iva, retefuente, realizar comprobante de egreso. Además se trasfiere la documentación para pago de proveedores, y envío por fax de la transferencia realizada (si aplica.)

Fuente: Autora del Proyecto

Para establecer un costo verdadero de los procesos, es necesario medir los tiempos que cada cargo invierte en las actividades, y de esta manera definir el costo asociado. Para ello, es recomendable hacer un número de observaciones directas que permita obtener un valor cercano al real.

En el caso del personal directo, deben tenerse en cuenta para el cálculo del costo, el tiempo gastado por la subgerente, coordinador de mercadeo, secretaria general y tesorera utilizado en las conversaciones sostenidas con los proveedores pactando precios, tramitando la factura, realizando compromisos y pagos.

En la siguiente tabla, se describe el salario base que devenga las personas que intervienen en el lanzamiento y seguimiento del pedido.

Tabla 12. Salario Base

CARGO	SALARIO MENSUAL	SALARIO DIARIO	SALARIO HORA
Subgerente	\$ 1.586.621	\$ 52.887	\$ 6.611
Secretaria	\$ 971.621	\$ 32.387	\$ 4.048
Coordinador de Mercadeo	\$ 871.621	\$ 29.054	\$ 3.632
Tesorera	\$ 921.621	\$ 30.721	\$ 3.840

Fuente: Autora del proyecto

Los costos por recurso humano se asignan por el tiempo dedicado a las actividades por cada una de las personas. Puesto que cada proveedor tiene tiempos de lanzamiento diferentes, contemplando el portafolio de productos, importancia, rotación, entre otros. Se hallan los costos relacionados con el tiempo que invierten en la atención de Pastor julio Delgado. En la tabla 14 se muestra el tiempo promedio utilizado en las actividades del proceso de compra después de haber registrado 10 observaciones y el porcentaje salarial que ocuparía el lanzamiento del pedido

Los costos por papelería corresponden a: la impresión de la orden de compra (2 hojas) el cual se estima en \$1000, la impresión del compromiso de averías (2 hojas) por \$1000, la impresión del formato del comprobante de pago el cual se

estima en \$500 Los costos anteriores fueron dados por la secretaria general, para un total de \$2500.

Tabla 13. Porcentaje Salarial Lanzamiento de pedido

PERSONAL	ACTIVIDAD	No. De observacion (HORAS)										Tiempo Prom	% SALARIO
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Subgerente	Contacto con el proveedor	0,083	0,1	0,1	0,12	0,15	0,1	0,2	0,08	0,09	0,1	0,1126	\$ 744
	Revisión de Inventarios	0,25	0,3	0,2	0,25	0,3	0,32	0,28	0,3	0,25	0,2	0,265	\$ 1.752
	Negociación	0,17	0,2	0,2	0,17	0,2	0,2	0,16	0,16	0,17	0,14	0,177	\$ 1.170
	Levantar orden de compra	0,25	0,35	0,2	0,3	0,26	0,28	0,29	0,3	0,2	0,25	0,268	\$ 1.772
	Finalizar negociacion	0,083	0,1	0,1	0,1	0,12	0,08	0,08	0,1	0,14	0,15	0,1053	\$ 696
Coord. Mercadeo	Revisión productos para cambio	0,15	0,17	0,2	0,16	0,16	0,17	0,14	0,16	0,2	0,15	0,166	\$ 603
Secretaria	Liquidación orden de compra	0,16	0,16	0,17	0,15	0,17	0,14	0,16	0,2	0,2	0,15	0,166	\$ 672
Tesorera	Pago factura	0,29	0,3	0,2	0,25	0,3	0,26	0,28	0,25	0,23	0,2	0,256	\$ 983
TOTAL													\$ 8.392

En cuanto a las llamadas necesarias para la comunicación con los proveedores para efectos del desarrollo del pedido, tienen un promedio de duración de 8 minutos. El costo del minuto por celular tiene un costo de \$150 (costo del minuto del plan tomado por la empresa). El valor del envío del fax para confirmar las transacciones realizadas o los pedidos tiene un valor de \$800. El servicio de internet es utilizado para realizar transacciones a proveedores, revisar información de proveniente de proveedores, entre otros, con un promedio de 10 minutos, el valor del minuto \$40 (costo del minuto del plan toma por la empresa). De esta forma el valor de la comunicación tiene un valor de \$2400. Teniendo en cuenta los resultados totales de cada uno de los costos se calculó el costo total mensual y se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 14. Costo total de la Orden

CONCEPTO	COSTO (\$)
COSTO DE PERSONAL	\$8392
COSTO DE PAPELERIA	\$2400
COSTO DE COMUNICAC.	\$2500
TOTAL	\$13292

Después de realizar el costeo del lanzamiento de una orden de compra para Pastor Julio Delgado, se puede concluir que el costo total para el lanzamiento de una orden de compra es \$ 13,292 pesos.

7.4.2 Costo de mantenimiento

Este costo hace referencia, a guardar o mantener artículos durante un periodo de tiempo y son bastantes proporcionales a la cantidad promedio de artículos disponibles.

Según CHASE, JACOBS Y AQUILANO en su libro Administración de la producción y Operaciones, el costo promedio de mantener inventario representa entre un 30% y 35% de su valor al año.³⁴

Y según BALLOU tener inventarios disponibles puede costar, al año entre un 20 y 40% de su valor.³⁵ Por lo que administrar cuidadosamente los niveles de inventario tiene un buen sentido económico, por ejemplo, al reducir se presentaría menos costos de mantenimiento y la cantidad ahorrada se presentaría en forma de más utilidades.

Para hallar el costo de mantener, halló el costo de mercancía vendida durante el 2009 y se hallaron los diferentes costos, para aplicar la siguiente fórmula:

$$\frac{\sum \text{Costos } i \text{ anual}}{\text{Promedio costo mercancía vendida}}$$

Se calculó el valor anual del costo del espacio, el cual contempla el impuesto predial de inmueble, depreciación y servicios públicos con un 5%. El costo de manipulación tanto técnico como humano destinados a cubrir las actividades de manejo de productos tuvo un porcentaje del 10%, incluye el costo del personal de bodega, el costo de actividades relacionadas con el control de existencias, el costo del software empleado para el registro, control y reporte de inventarios

³⁴ CHASE, JACOBS Y AQUILANO, Op Cit p 606

³⁵ BALLOU, Op. Cit, p 328

sistematizados y el costo del equipo empleado para la manipulación de mercancías. El costo por pérdida o extravió de producto, tiene un porcentaje del 2% y el costo de oportunidad se estimó en 18% efectivo anual, para un resultado final del 35% anual. Lo que implicaría que cada producto de inventario tiene un costo promedio implícito de mantenimiento representado en el 35% de su valor unitario.

7.5 PLAZOS DE ENTREGA

Como se mencionó anteriormente en el capítulo correspondiente al diagnóstico, el tiempo de suministro de los proveedores, varía de acuerdo con la ubicación de cada uno y los trámites que estos realizan para ejecutar la orden de compra. Este tiempo empieza desde el momento de realizar el pedido hasta que los productos llegan a la bodega. Para distribuciones Pastor Julio Delgado el tiempo de entrega en promedio, puesto que no se presenta mayor variabilidad, son 4 días.

7.6 PARAMETRIZACIÓN DEL MODELO DE REVISIÓN PERIÓDICA PARA PEDIDOS CONJUNTOS

La parametrización del modelo de *Revisión Periódica para Pedidos Conjuntos* se describe en la tabla 16.

La determinación de tiempo de revisión común, es decir T^* , para Pastor Julio Delgado es:

$$T^* = \sqrt{\frac{2 (S)}{I \sum C_i D_i}}$$

Al reemplazar en la ecuación:

$$T^* = \sqrt{\frac{2 (13292)}{0,029 (1250 * 1021 + 1500 * 798 + 964 * 632 + \dots + 3 * 9613)}}$$

$$T^* = 0,234 \text{ meses} \cong 7 \text{ días}$$

Tabla 15. Parametrización Modelo Revisión periódica Pedidos Conjuntos

VARIABLE	SIGLA	UNIDADES
Promedio o pronóstico de la demanda mensual	D	Unidades
Error estándar del pronóstico	Sd _A	Unidades
Tiempo de entrega de pedido(tiempo que transcurre entre la colocación de la orden de compra y su recepción)	TE	Meses
Valor de artículo manejado en el inventario	C	\$/ unidad
Costo de adquisición	S	\$/ pedido
Costo por manejo de inventarios(como % del valor del artículo)	I	%/ mes
Intervalo predeterminado de revisión óptimo	T*	Días
Cantidad máxima de pedido	M*	Unidades
Cantidad óptima de pedido.	Q*	Unidades
Desviación estándar de la distribución DD(T* TE)	S _d	Unidades
Numero de desviaciones estándar de la media de la distribución DD(T* TE)	z	Unidades

Fuente: Autora del proyecto

Cada 7 días es el intervalo de tiempo óptimo para realizar la revisión del inventario perteneciente a la línea Procter de Distribuciones Pastor Julio Delgado.

Con el fin de garantizar que no se de falta de existencias durante el periodo entre revisiones mas el tiempo de entrega se estableció con apoyo de la gerencia que el nivel de servicio para los productos A sería del 99% de probabilidad, para los productos B un nivel del 95% y para los productos C se asignó 90% de nivel de servicio. Basados en la tabla del área bajo la distribución normal estándar, se puede encontrar para una probabilidad del 99% un Z= 2,98 desviaciones, 95% un Z= 1,644 desviaciones y 90% un Z= 1,28 desviaciones.

El nivel máximo de unidades a pedir (M^*). Se puede calcular como:

$$M^* = d(T^* + TE) + Z(S'_d)$$

Para la referencia 700072 Supremo Verde x350 gr (Tipo A), el nivel máximo de inventario sería:

$$M^* = 1021(0,234 + 0,13) + 2,98^*(53,19) = 535 \text{ unidades}$$

La desviación estándar se calcula como sigue:

$$S'_d = S_d \sqrt{T^* + TE}$$

Reemplazando:

$$S'_d = 90,87 \sqrt{0,234 + 0,13} = 54,79$$

Concluyendo, la política de inventario para Distribuciones Pastor Julio Delgado es revisar el nivel de inventario cada 7 días para todos sus productos, establecer un pedido de reaprovisionamiento para la referencia 700072 por la diferencia entre 438 unidades y la cantidad disponible en inventario en el momento de la revisión.

- **Inventario de Seguridad**

Según la anterior política de inventario dentro de la cantidad máxima a pedir (M^*) están incluidas las existencias de reserva o *inventario* de seguridad que se deben mantener en el inventario durante el tiempo entre revisiones más el tiempo de entrega, estas existencias de reserva están dado por la ecuación³⁶:

$$\text{Existencia de reserva} = Z^*(S'_d)$$

Lo que nos indica que las existencias de reserva para la referencia 700072 durante (T^*+TE), es igual a son 159 unidades

$$\text{Existencia de reserva} = (2,98^* 53,19) = 159 \text{ unidades}$$

³⁶ CHASE, JACOB, Y AQUILANO, Op Cit, p 622

- **Nivel de inventario promedio**

Partiendo de la política de inventario se puede determinar el nivel de inventario promedio mensual que estará en las estanterías de un determinado producto. Este inventario promedio hace referencia al total de las existencias regulares más las existencias de seguridad, en decir:

$$\text{Inventario Promedio} = \text{Existencias regulares} + \text{Existencias de Seguridad}$$

$$\text{Inventario promedio} = \frac{DT^*}{2} + Z S^* d)$$

Tomando los datos de la referencia 700072 y reemplazando en la ecuación:

$$\text{Inventario Promedio} = \frac{1021 * 0,234}{2} + 2,98 * 53,19$$

$$\text{Inventario Promedio} = 268 \text{ unidades en promedio en el invent.}$$

- **Nivel de servicio**

El nivel de servicio es la tasa de disponibilidad de un artículo en el inventario, y está dada por la ecuación:

$$SL = 1 - \frac{S^* d * E(z)}{T^* d}$$

E(z)= unidad normal de perdida integral cuyos valores están tabulados como función de la desviación normal Z.

Como se determinó mantener un nivel de servicio de 99%, Z (0,99)=2,98 según la tabla de la unidad de pérdida integral es igual a 0,004 y para el 95%, Z=1,645, y el E(z)= 0,0211. Para 90%, Z=1,28, E(z) =0,475.

El nivel de servicio que se alcanza con los parámetros establecidos para la política de inventarios de la referencia 700072 es:

$$SL = 1 - \frac{53,19 * 0,004}{1021 * 0,234} = 0,995$$

Es decir que la tasa de disponibilidad del artículo, lograda por la política de inventario para esta referencia sería del 99% de probabilidad de tener siempre este producto en el inventario.

En resumen:

Con el modelo de revisión periódica para pedidos conjuntos, se determinó que si se quiere cumplir con un nivel de servicio del 99% durante el tiempo entre revisiones más el tiempo de entrega, se debe hacer una revisión periódica cada 7 días para todos los productos del portafolio de Pastor Julio Delgado. Para la referencia 700072 *Supremo verde X 350 g* se realiza un pedido por la diferencia entre un nivel de inventario máximo (M^*) de 535 unidades y la cantidad existente en el inventario en el momento de la revisión. Como la base de datos se encuentra enlazada con el sistema POS, muestra las existencias actuales de cada referencia y calcula la cantidad a pedir. Se debe mantener un inventario de seguridad de 159 unidades por el tiempo entre revisiones mas el tiempo de entrega. Con esta política de inventario se realizaría 57 órdenes de pedido al año.

Todos los cálculos correspondientes del modelo *revisión periódica para pedidos conjuntos*, de Pastor Julio Delgado se pueden observar en el anexo 38.

8 INDICADORES LOGÍSTICOS

Los indicadores son relaciones de datos numéricos que permiten determinar el cumplimiento de metas contra los objetivos trazados, ya sea expresado en porcentajes o en diferentes unidades.

Por su parte, los indicadores logísticos, son expresiones cuantitativas aplicadas a la gestión de la cadena de suministros de la organización. De esta forma se pueden obtener indicadores para las actividades de compras, recepción de mercancía, servicio al cliente, mantenimiento del inventario, entre otros.

Los indicadores logísticos básicamente presentan los siguientes objetivos:

- Evaluar la efectividad de la gestión logística.
- Hacer seguimiento a las operaciones y al cumplimiento de metas y objetivos
- Realizar retroalimentación para facilitar el mejoramiento de la cadena de suministro.
- Apoyar la utilización de la tecnología y manejo de la información.

8.1 INDICADORES LOGÍSTICOS PROPUESTOS EN LA DESPENSA POPULAR

Actualmente la empresa tiene grandes vacíos en la medición del desempeño, de las actividades de abastecimiento y distribución a nivel interno (procesos) y externo (satisfacción del cliente final).

En la actualidad la Despensa Popular no cuenta con un sistema de indicadores para la gestión logística lo que no permite que se haga seguimiento a dichas actividades; de modo que esa medida de control medirá la efectividad de de las mejoras implementadas y servirá de apoyo para la toma de decisiones a nivel gerencial.

Como se mencionó anteriormente, al no tener un sistema logístico establecido ni estandarizado, se presentan gran cantidad de errores en las distintas actividades que se desarrollan a este nivel, los cuales se ven representados en averías de las mercancías almacenadas, acumulación de inventario de baja rotación, obsolescencia y vencimiento de productos, entre otros. Es por estas razones que se hace necesario controlar el área logística a través de indicadores, que permitan analizar cada operación o actividad que se efectúa, determinando una serie de parámetros cuantificables que conlleven a realizar un seguimiento a los factores claves de éxito y éstos compararlos con los objetivos de la empresa.

Con apoyo de la gerencia, se determinaron las características para cada indicador.

8.2 INDICADORES DE GESTION PARA EL APROVISIONAMIENTO

Los indicadores propuestos para el área de aprovisionamiento están enfocados a medir el desempeño de la función de compras en relación con el servicio que se recibe de los proveedores.

- **Pedidos recibidos completos**

Muestra como es el nivel de servicio que ofrecen los proveedores a la empresa y es tan o más importante que los demás indicadores ya que cuando da como resultado un valor bajo, se corre el riesgo de no tener suficiente mercancía para satisfacer la demanda.

Para hacer los cálculos respectivos para este indicador se utilizan tanto la factura de compra del proveedor como el formato de recepción de mercancías, ya que al cruzar la información de estos dos documentos se puede determinar cuántos pedidos se recibieron completos en un periodo determinado.

El análisis y control de este indicador, será llevado a cabo mensualmente. Dicho análisis pretende tomar las acciones correctivas necesarias a tiempo con el fin de cumplir con el objetivo del indicador.

A continuación se muestra una tabla con la descripción detallada de cada una de las características de este indicador.

Tabla 16. Pedidos recibidos completos

CARACTERISTICAS	DESCRIPCION
Nombre del Indicador	Pedidos recibidos completos
Objetivo del Indicador	Medir el grado de confiabilidad del proveedor
Meta	Se espera que el indicador no sea menor del 85% y que mejore su condición hasta alcanzar un 95% a 30 de junio 2011
Formula	$\frac{\text{Pedidos recibidos completos en periodo } x}{\text{total de pedidos recibidos en periodo } x} \times 100$
Unidad de Medida	Porcentaje
Fuente de Información	Formato de recepción de mercancía
Área de toma de datos	Zona de recepción de mercancía
Periodicidad	Semanal
Análisis y Control	Mensual
Responsable	Jefe de Bodega

Fuente: Autora del Proyecto

- **Indicador de Pedido Perfecto**

El objetivo de éste indicador es evaluar a los proveedores y al desempeño del área de recibos y compras.

Se considera pedido entregado perfecto cuando es entregado a tiempo, cuando el pedido está completo, cuando presenta la factura del pedido sin problemas,

cuando la mercancía está en buen estado, cuando no se tienen que hacer devoluciones y no se registra mercancía vencida.

Cálculo: el cálculo de este indicador se hace siguiendo la siguiente dinámica. Por cada pedido recibido se evalúa cada uno de los aspectos que componen el indicador, con el siguiente criterio:

0= si se registra alguna falla en el aspecto evaluado, o no cumplió con el requerimiento de ese aspecto.

1= si no se registra ninguna falla, eso quiere decir que el aspecto evaluado cumplió las expectativas.

En indicador se va alimentando de esta manera según se muestra en el anexo 39. Estos datos no se pueden usar para calcular el estado actual, puesto que solo tuvo en cuenta ciertos proveedores y dos semanas del mes.

Del total de los pedidos, se evalúan los siguientes aspectos:

- Entregas a tiempo
- Entregas completas
- Documentación sin problemas
- Estado de la mercancía
- Mercancías vencidas.
- Devoluciones

Periodicidad: Mensual

Con ceros o con unos dependiendo de cómo se presentó el evento; de cada uno de ellos se saca el porcentaje de cuantos aspectos fueron (1) es decir, que no presentaron problemas, sobre el total de pedidos en un periodo determinado de tiempo, aquí también se puede evaluar el aspecto individualmente. Al final se calcula el porcentaje de pedidos generados perfecto, sobre el total de pedidos realizados en un periodo determinado de tiempo.

Tabla 17. Rango de Calificación

CALIFICACION	RANGO
Excelente	90% a 100%
Bueno	70% a 89%
Aceptable	50% a 88%
Inaceptable	Menor de 50%

Fuente: Autora del Proyecto

- **Averías de inventarios:** Con el establecimiento de este indicador se quiere lograr cuantificar el porcentaje de deterioros que se presentan por concepto de averías, para establecer las causas que las ocasionan y encontrar soluciones que permitan disminuir este porcentaje.

Para la recopilación de esta información se diligenciará el formato de averías. Que está bajo la responsabilidad de Coordinador de Mercadeo.

A continuación se muestra una tabla con la descripción detallada de cada una de las características de este indicador:

Tabla 18. Averías de Inventarios

CARACTERISTICAS	DESCRIPCION
Nombre del Indicador	Averías de inventarios
Objetivo del Indicador	Determinar la eficiencia de los empleados en el manejo de la mercancía.
Meta	Se espera que el indicador no esté por encima del 0,1% mensual, y que mejore su condición hasta llegar a un 0,05% mensual a 30 de junio 2011
Fórmula	$\frac{\text{Inventario de productos averiados en periodo } T}{\text{Total del inventario en un periodo } T} \times 100$
Unidad de Medida	Porcentaje
Fuente de Información	Numerador: Formato de averías Denominador: Software POS
Periodicidad	Mensual
Análisis y Control	Mensual
Responsable	Coordinador de Mercadeo

Fuente: Autora del Proyecto

Tabla 19. Averías de Inventarios Enero- mayo 2010

Mes	Inventario Promedio	Costo averías	Averías Inv.
Enero	537.040.354	469.353	0,09%
Febrero	664.897.628	1.083.483	0,16%
Marzo	662.643.776	1.488.849	0,22%
Abril	750.262.894	2.251.098	0,30%
Mayo	651.519.554	1.896.993	0,29%

Fuente: Autora del Proyecto

- **Exactitud del inventario:** Este indicador determina el grado de coherencia entre el inventario físico y el inventario teórico.

Esta medida sirve para cuestionar y evaluar la razón por la cual las existencias físicas no concuerdan con las registradas en el sistema, y dependiendo de los resultados obtenidos por este indicador se identifiquen sus causas y tomar los correctivos pertinentes.

A continuación se muestra una tabla con la descripción detallada de cada una de las características de este indicador.

Tabla 20. Exactitud del Inventario

CARACTERISTICAS	DESCRIPCION
Nombre del Indicador	Exactitud del inventario
Objetivo del Indicador	Determinar el grado de coherencia entre el inventario físico y el inventario teórico
Meta	Se espera que el indicador no sea menor del 80% y mejore su condición hasta alcanzar un 98% mensual a 30 julio 2010
Formula	$1 - \frac{\sum \# \text{referencias que en el ultimo inus presentaron diferencia}}{\text{Total de referencias inventariadas}}$
Unidad de Medida	Porcentaje
Fuente de Información	Sistema POS
Periodicidad	Bimensual
Análisis y Control	Semestral
Responsable	Subgerente y Auxiliar de traslados

8.1.2 Indicadores de Gestión para el Almacenamiento

Los indicadores propuestos para monitorear la gestión de almacenamiento se enfocaron en medir los niveles de inventario y la rotación del mismo.

- **Rotación del inventario**

Permite conocer el número de veces que tora el inventario en el almacén. Se define como las ventas divididas entre el inventario.

Tabla 21. Rotación de Inventario

CARACTERISTICAS	DESCRIPCION
Nombre del Indicador	Rotación de Inventarios
Objetivo del Indicador	Controlar la cantidad de productos almacenados
Formula	$\frac{\text{Ventas acumuladas}}{\text{Inventario promedio}} = \text{numero de veces}$
Unidad de Medida	Número de veces
Fuente de Información	Sistema POS
Área de toma de datos	Área de Bodega
Periodicidad	Mensual
Análisis y Control	Semestral
Responsable	Subgerente

Fuente: Autora del Proyecto

Se realiza la rotación de inventarios para los meses de enero a junio 2010.

Tabla 22. Rotación de Inventario enero-junio

Mes	Inventario Promedio	Ventas	Rotación
Enero	537.040.354	917.079.227	1,70
Febrero	664.897.628	884.420.376	1,33
Marzo	662.643.776	1.043.010.673	1,57
Abril	750.262.894	972.972.894	1,29
Mayo	651.519.554	1.102.331.185	1,69
Junio	678.514.900	998.831.538	1,47

Fuente: Autora del Proyecto

8.1.3 Indicadores de Gestión del Servicio al cliente

- **Nivel de cumplimiento entrega a clientes**

Solo cuando el cliente ha quedado satisfecho con el servicio recibido, se puede asegurar el éxito de las operaciones de una empresa, por esta razón, monitorear su funcionamiento de manera global permite evaluar si las actividades encargadas de llevarle a los clientes un productos se están desarrollando correctamente.

Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes.

Tabla 23. Indicador Nivel de cumplimiento de entregas

CARACTERISTICAS	DESCRIPCION
Nombre del Indicador	Nivel de cumplimiento de entregas
Objetivo del Indicador	Calcular el % real de las entregas oportunas.
Meta	98%
Formula	$\frac{\text{Total de pedidos no entregados a tiempo}}{\text{Total de pedidos despachados}}$
Unidad de Medida	Porcentaje
Fuente de Información	Formato de registro de Quejas
Área de toma de datos	Servicio al cliente
Periodicidad	Mensual
Análisis y Control	Mensual
Responsable	Administrador

Fuente: Autora del Proyecto

- **Causales de Quejas**

A través de este indicador se busca identificar las causales de mayor impacto. Por medio de los reportes que se generen con las quejas y requerimientos registrados, la dirección podrá identificar los focos de desmejoramiento de la calidad del

servicio y establecer planes de acción orientados a superar las expectativas de servicio al cliente. Este indicador se alimenta con la hoja de cálculo creada para el reporte de quejas, reclamos y sugerencias del punto de servicio al cliente, mostrada en la figura 30.

Tabla 24. Indicador Causales de Quejas

CARACTERISTICAS	DESCRIPCION
Nombre del Indicador	Causales de quejas
Objetivo del Indicador	Identificar las causales de mayor impacto
Fórmula	$\frac{\text{Motivo de la queja}}{\text{Total de quejas}}$
Unidad de Medida	Porcentaje
Fuente de Información	Formato de registro de Quejas
Área de toma de datos	Servicio al cliente
Periodicidad	Mensual
Análisis y Control	Trimestral
Responsable	Administrador

Fuente: Autora del Proyecto

Figura 26. Indicadores Servicio al cliente

REPORTE MENSUAL

TIPO DE GESTION	CANTIDAD
Queja	0
Sugerencia	0
Cambio de Producto	0

MOTIVO DE LA QUEJA	CANTIDAD	INDICADOR %
Productos averiados	0	#¡DIV/0!
Dificultades con las cajeras	0	#¡DIV/0!
Dificultades con Jefes de Seccion	0	#¡DIV/0!
Dificultades en el PAC Bancolombia	0	#¡DIV/0!
Demora en los domicilios	0	#¡DIV/0!
Productos de baja calidad	0	#¡DIV/0!
Dificultades con los servicios ofrecidos	0	#¡DIV/0!
Otros	0	#¡DIV/0!
TOTAL	0	

ESTADO	CANTIDAD
Abierto	4
Cerrado	2

Fuente: Autora del Proyecto

Encuesta de Satisfacción

Realizar anualmente una encuesta de satisfacción al cliente, que permita conocer además de la satisfacción, la intención de compra, la voluntad del cliente para recomendar el supermercado, entre otros.

Se calcula el índice de satisfacción del cliente como

$$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{\text{Percepción del cliente}}{\text{Necesidades y expectativas}}$$

Cuanto mejor sea la percepción del cliente del servicio recibido, y siempre y cuando esté acorde con sus expectativas, mayor será la satisfacción del cliente ante el servicio prestado.

8.3 ESTABLECIMIENTO DEL ESTADO, UMBRAL Y RANGO DE MEDICIÓN

El estado del indicador hace referencia al valor inicial o actual de este; el umbral del indicador es el valor de este que se pretende lograr o mantener; por último el rango de gestión es el espacio comprendido entre los valores mínimos y máximo que el indicador puede tomar, debido a que tener una meta única sería prácticamente imposible de mantener.

Al momento de realizar el diseño de indicadores de gestión se tomaron los procesos que se desarrollan en la empresa que giran en torno al sistema logístico y a partir de estos se definieron el estado, el umbral y el rango de gestión para cada indicador, en acuerdo con el Gerente.

En esta etapa de creación de los indicadores es importante determinar los parámetros iniciales que permitirán verificar los resultados de los indicadores y así facilitar el posterior análisis. Como se puede observar en la siguiente tabla, para cada indicador se determinó el estado, el umbral y el rango de medición.

Debido a que nunca se había hecho un sistema de indicadores en la empresa, y a que no existían suficientes datos para calcular el valor de algunos indicadores, en la casilla correspondiente al estado aparece N/A, además la fuente de información para algunos indicadores nace a partir de las propuestas de mejora.

Para determinar los valores del umbral y del rango de gestión, se tuvieron en cuenta los datos actuales y las expectativas y conocimientos reales del gerente y subgerente con el apoyo de la autora de este proyecto, debido a que no fue posible conseguir información de indicadores similares utilizados por la competencia.

Tabla 25. Resumen de Indicadores


INDICADOR	ESTADO	UMBRAL	MINIMO	MAXIMO
PEDIDOS RECIBIDOS COMPLETOS	N/A	90%	85%	100%
PEDIDOS RECIBIDOS PERFECTOS	N/A	98%	90%	100%
AVERIAS DE INVENTARIO	0,29%	0,01%	0%	0,05%
EXACTITUD DEL INVENTARIO	94%	98%	80%	100%
ROTACION DE INVENTARIO	1,47	1,7	1,2	2
CUMPLIMIENTO DE ENTREGA	N/A	98%	95%	100%
CAUSALES DE QUEJAS	N/A	0,2%	0%	0,3%
ENCUESTA DE SATISFACCION	N/A	98%	85%	100%

Fuente: Autora del Proyecto

8.4 DISEÑO DEL PROGRAMA DE INDICADORES

En ésta etapa se diseña el tablero que contiene los indicadores logísticos, se realiza la hoja de vida en donde se describe el nombre del indicador, objetivo a alcanzar, descripción, fórmula, frecuencia de medición, umbral y responsable. Adicionalmente se construye un cuadro resumen donde se expresa el valor real del indicador, el valor previsto, la desviación y una ayuda visual del estado del indicador, según el umbral establecido. De igual forma se presenta la información en forma gráfica. Este tablero se realiza en Microsoft Office Excel. A continuación se muestra la hoja de datos creada.

Figura 27. Tablero Indicadores



SUPERMERCADO DESPENSA POPULAR

PEDIDOS RECIBIDOS COMPLETOS			INDICADOR DE PEDIDO PERFECTO			AVERIAS DE INVENTARIOS		
OBJETIVO	Medir el grado de confiabilidad del proveedor.		OBJETIVO	Evaluar a los proveedores y al desempeño del área de recibos y compras.		OBJETIVO	Determinar la eficiencia de los empleados en el manejo de la mercancía.	
FORMULA	$\frac{\text{Pedidos recibidos completos en periodo } x}{\text{Total de pedidos recibidos en periodo } x}$		FORMULA	$\frac{\# \text{ de pedidos recibidos perfectos en el periodo } x}{\# \text{ total de pedidos recibidos en periodo } x}$		FORMULA	$\frac{\text{Inventario de productos averiados en periodo } T}{\text{Total del inventario en un periodo } T}$	
RESPONSABLE	Jefe de Bodega		RESPONSABLE	Auxiliar de Recibos		RESPONSABLE	Coordinador de Mercadeo	
UMBRAL (%)	MÍNIMO	MÁXIMO	UMBRAL (%)	MÍNIMO	MÁXIMO	UMBRAL (%)	MÍNIMO	MÁXIMO
	90	100		90	100		0,05	0,1
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual		FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual		FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual	
EXACTITUD DEL INVENTARIO			ROTACIÓN DEL INVENTARIO			NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE ENTREGAS		
OBJETIVO	Determinar el grado de coherencia entre el inventario físico y el inventario teórico.		OBJETIVO	Controlar la cantidad de productos almacenados		OBJETIVO	Calcular el porcentaje real de las entregas oportunas.	
FORMULA			FORMULA	$\frac{\text{Ventas acumuladas}}{\text{Inventario promedio}}$		FORMULA	$\frac{\text{Total de pedidos no entregados a tiempo}}{\text{Total de pedidos despachados}}$	
RESPONSABLE	Subgerente		RESPONSABLE	Subgerente		RESPONSABLE	Auxiliar de recibos	
UMBRAL (%)	MÍNIMO	MÁXIMO	UMBRAL (# veces)	MÍNIMO	MÁXIMO	UMBRAL (%)	MÍNIMO	MÁXIMO
	80	98		1,2	2		95	100
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Semestral		FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual		FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual	

Fuente: Autora del Proyecto

Figura 28. Indicadores Logísticos

Indicadores Logísticos Despensa Popular



INDICADOR	PREVISTO	REAL	UNIDADES	DESVIACIÓN	SEMAFORO
Pedidos recibidos completos	90	N/A	%		
pedidos recibidos perfectos	98	N/A	%		
Averías de inventario	0,01	0,14	%	-0,13	●
Exactitud del inventario	98	94	%	4	●
Rotación del inventario	1,7	1,47	# veces	0,23	●
Causales de Quejas	98	N/A	%		

REAL	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Pedidos recibidos completos						
pedidos recibidos perfectos						
Averías de inventario						
Exactitud del inventario						
Rotación del inventario						
Causales de Quejas						

PREVISTO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Pedidos recibidos completos						
pedidos recibidos perfectos						
Averías de inventario						
Exactitud del inventario						
Rotación del inventario						
Causales de Quejas						

Fuente: Autora del Proyecto

9. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

OBJETIVO ESPECÍFICO	Numeral	Página
Realizar un diagnóstico al sistema logístico que permita observar la situación actual del supermercado DESPENSA POPULAR.	4	43-61
Identificar, diseñar y documentar cada uno de los procesos logísticos necesarios para el adecuado funcionamiento del sistema.	6.1.1 6.1.2 6.1.4	68-71
Plantear alternativas para mejorar los procesos de aprovisionamiento y almacenamiento.	6.2 6.3	78-88
Analizar la gestión de inventarios y plantear alternativas para mejorar su administración	4.3.3 7	49 101-111
Sensibilizar y capacitar al personal para que comprendan y apliquen las nuevas políticas.	6.1.3	76-78
Diseñar herramientas que permitan mejorar el esquema de servicio al cliente.	6.4	97-100
Diseñar un conjunto de indicadores de gestión apropiados para la organización y acordes con sus necesidades y políticas.	8	112-120

CONCLUSIONES

El manual de funciones creado para el supermercado Despensa Popular cuenta con la descripción de las responsabilidades de los cargos de la empresa. Con este manual se logró que los trabajadores se responsabilicen de realizar las labores de su cargo minimizando las interferencias entre responsabilidades. Además con la estructura organizacional, se establecieron las relaciones formales de mando y canales de comunicación que anteriormente no se tenían, apoyados en el reglamento Interno de trabajo donde se establecieron las reglas y normas que regulan las relaciones laborales en el supermercado.

Se identificaron y modelaron los procedimientos claves para el buen funcionamiento del sistema en el supermercado Despensa Popular, asociados a las actividades que constituían los procesos específicos de los procesos operativos fundamentales, como la gestión de compras y devoluciones, la recepción y almacenamiento de mercancía y la atención de quejas, reclamos y solicitudes.

La modificación del proceso de compras, evaluación de proveedores, así como la definición de responsabilidades en la actividad de aprovisionamiento está enfocada a fortalecer la comunicación de compras y almacenamiento. El procedimiento manejo de devoluciones en compras plantea las responsabilidades y actividades de los encargados del proceso, así como el seguimiento para tratar de reducirlos al máximo. Con la implementación del procedimiento, se logró disminuir en un 50% el costo de las devoluciones de mayo a junio.

De acuerdo con la falencia encontrada en el sistema de almacenamiento, se desarrolló el manual de almacenamiento, documento que se implementó, tomando como base la definición de políticas para salvaguardar la mercancía en las mejores condiciones y redefiniendo los procedimientos que ayudará a normalizar las actividades relacionadas en esta área.

En el seguimiento realizado a la evaluación de las bodegas se encontró que para la bodega de alimentos y hogar, la *clasificación* mejoró un 63%, en la *organización* un 90%, en la *limpieza* un 69%, *disciplina y constancia* un 55% y en *compromiso y estandarización* pasó del 20% al 90%, con un incremento del 350%.

El control realizado al registro de los domicilios en el mes de julio, dio como resultado un total de 10 domicilios sin cancelar hasta el 22 del mismo mes. Se puede ver que ha mejorado el proceso, puesto que para el mes de junio en el mismo periodo, existían 603 domicilios sin registrar.

La política de inventarios propuesta, permite tomar la decisión sobre las cantidades de productos que se deben pedir por proveedor, conservando unos niveles de inventario adecuados a la rotación de los productos, acordando con el proveedor la frecuencia y días de pedidos, eliminando los días de congestión, espera de los proveedores y la congestión la recepción de bodega.

El desarrollo de ésta práctica empresarial se convirtió en una gran experiencia profesional debido a que las actividades que comprende el campo logístico permiten la interrelación de un amplio conjunto de temáticas estudiadas dentro del programa de Ingeniería Industrial de la Universidad Industrial de Santander.

RECOMENDACIONES

Respecto a la gestión del aprovisionamiento, se recomienda a la DESPENSA POPULAR iniciar la aplicación del modelo de homologación propuesto, dado que con el mismo será posible seleccionar los proveedores adecuados, pensando en establecer acuerdos bilaterales duraderos, que permita eliminar las barreras que restringen la eficiencia de los proveedores.

Para conocer el comportamiento de la demanda de los productos que maneja el supermercado, se recomienda realizar un pronóstico que contemple la estacionalidad de cada referencia.

Se sugiere que la empresa en conjunto con el creador del software mejore el módulo de proveedores, en donde se registren las averías a cada proveedor y se pueda revisar en el momento de hacer la orden de pedido, creación del módulo de servicio al cliente, para registrar las devoluciones, quejas y reclamos, seguimiento y responsables.

En el tema de servicio al cliente la dirección debe realizar profundos cambios dentro de la concepción del personal acerca de la filosofía de atención al cliente, y de igual manera implementar procesos que soporten este cambio. La idea es romper los paradigmas acerca de las ventas tradicionales para pasar a una actividad proactiva, donde no solo se espere que el cliente genere las quejas o requerimientos, sino que de iniciativa de la organización se indague en el mercado que es lo que quiere o espera el cliente o que es lo que hace la competencia para asegurar sus clientes.

Se recomienda establecer una política de tiempos de Entrega para el servicio de Domicilio, de esta forma, el cliente está enterado del tiempo que demora su pedido.

La motivación es un factor importante para el desarrollo efectivo del sistema logístico, por lo tanto, se recomienda a la gerencia establecer programas de

motivación e incentivos al personal de la empresa, con la finalidad de dar continuidad al programa de mejoramiento continuo, teniendo en cuenta sus sugerencias y aclarando todo tipo de inquietudes.

Se recomienda crear un módulo en el POS en el cual cada responsable pueda alimentar y monitorear su indicador. Este modulo estará organizado por actividad logística, y cada indicador tendrá la opción de ver su comportamiento de forma gráfica de acuerdo al periodos que el usuario desee ver. Para el mantenimiento de los indicadores se debe dar continuidad operativa y ejecutar ajustes que provengan del permanente monitoreo para que sea confiable su resultado.

Finalmente, se recomienda a la dirección de la Despensa Popular continuar con el proceso de mejora continua, ejecutando las actividades de seguimiento y control necesarias para identificar nuevas oportunidades de mejora, infundiendo en los empleados, una cultura de planificación, extendiendo el uso de la tecnología, como apoyo en la gestión de las operaciones, y lo más importante, diseñando los mecanismos necesarios para garantizar la eficiencia de cada uno de los recursos que intervienen en el proceso.

BIBLIOGRAFIA

CHASE AQUILANO, Jacobs, Administracion de producción y operaciones. Madrid. Mc Graw Hill 1997. 547 p.

GUTIERREZ G Y PRIDA B. Logística y distribución física. España. Mc Graw Hill 1998. 15 p.

HARRINGTON, James H. Mejoramiento de los Procesos de la empresa. Madrid. Mc Graw Hill. 1993. 10 p

FERRIN, Arturo G. gestión de Stocks en la logística de almacenes. Madrid: Fundación Confemetal, 2005 p 87

HOROVITZ, Jonson. Los Siete Secretos del Servicio al Cliente. Prentice Hall. 2000. Pág. 24

NARASIMHAN, Sim; McLEAVEY W. Dennis. Planeación de la producción y control de inventarios. 2 ed. Prentice Hall, 1996

BALLOU Ronald H. LOGISTICA, administración de la cadena de Suministro. Editorial Pearson, Pag 365

JIMENES PORRAS, Pedro A., Evaluación y Homologación de Suministradores. Estrategia de Aprovisionamiento, Madrid, Fundación Confemetal, 2007.p 105-159

SULE, Dileep R. Instalaciones de manufactura. Madrid: Editorial Mc Graw Hill 1996. P 122-154

López Arroyo Pilar, Lucero Carrete Lorena, López Sara Isabel. Construcción de un índice de satisfacción para clientes de supermercados mexicanenses. Una

investigación exploratoria. *Contaduría y administración*, mayo-agosto, numero 225, Universidad Autónoma de México. Distrito Federal, pp 59-78

BELTRAN Jaramillo José Mauricio. Indicadores de Gestión: Herramientas de Trabajo para lograr la Competitividad 3R. Editores Segunda Edición. Pág. 26

RAMIREZ Massanet Rafael Andrés. Desarrollo del departamento de servicio al cliente de una empresa de comida rápida por medio de un Call Center, como un servicio outsourcing. Trabajo de grado Administrador de empresas. Guatemala. Universidad Francisco Marroquín Facultad de ciencias económicas. 2002 Pag 8


INFO WEEK: Revista electrónica. Dirección de internet: www.infoweek.com

VÁZQUEZ, R. (1989). "La imagen de la empresa detallista y su percepción por los consumidores: una aplicación del análisis factorial", *Esic Market*, julio-agosto, pgs. 49-72.

WESTBROOK, R.A (1981) "Sources of Consumer Satisfaction with Retail Outlets", *Journal of Retailing*, Vol. 57, nº3, Junio, 68-69

HOROVITZ, Jonson. Los Siete Secretos del Servicio al Cliente. Prentice Hall. 2000. Pág. 24

Anexo 1. Cuestionario diagnóstico Relación con Proveedores

	CUESTIONARIO DIAGNOSTICO RELACION CON PROVEEDORES	
	NOMBRE:	
	CARGO:	FECHA:

¿Cuál es el proceso para realizar las compras?	
¿Con que criterios se basa para realizar las compras?	
¿Cómo son las negociaciones con los proveedores?	
¿Programa las citas para las negociaciones con los proveedores?	
¿Cuál es el procedimiento para codificar un nuevo proveedor?	
¿Cómo son las políticas de pago establecidas con sus proveedores?	
¿Cómo evalúa el servicio prestado por los proveedores?	
¿Verifica cuando llegan los pedidos a la empresa que cumplen con las especificaciones establecidas con los proveedores?	
¿Conoce con exactitud cuánto tiempo demora un producto en almacén o en las estanterías antes de que se agote?	
¿Sigue alguna política o patrón de compra que le determine cuanto pedir de cada producto?	
¿Conoce y aprovecha las políticas de descuentos hechas por los proveedores por pronto pago y por cantidad?	
¿Existe un procedimiento establecido, estandarizado y documentado de compras?	
¿Utiliza algún criterio para selección y evaluación de proveedores?	
¿Cuáles son las causas más comunes por las que el producto se avería?	

Anexo 2. Plazos de Pago de Proveedores

PLAZOS DE PAGO				
No	CONTRAENTREGA	DE 8 A 10 DIAS	DE 15 A 20 DIAS	DE 30 A 35 DIAS
1	EL PALACIO DE LA PAPA	FRESKALECHE S.A.	DISTRIBUC. PASTOR JULIO DELGADO	INCAUCA
2	POLLOSAN S.A.	AVIDESA MAC POLLO S.A.	MOLINO NACIONAL LTDA	NESTLE DE COLOMBIA S.A.
3	BRITIHS AMERICAN TOBACCO	DISTRIALGUSTO LTDA	IBAÑEZ CASTILLA CIA LTDA	COMPAÑIA DE GALLETAS NOEL S.A.
4	FAMA S.A.	GAVASSA Y CIA LTDA	DISTRIBUCIONES GRANABASTOS	COMPAÑIA NACIONAL DE CHOCOLATE
5	PRODUCTOS LACTEOS PORTALAK	DISTRIBUIDORA NIKOLINA LTDA	GRACETALES LTDA	LIDERMARCAS B/MAGA LTDA
6	HENRY PINTO ANGARITA	DKLAZE COMERCIALIZADORA	DISTRIBASTOS LTDA	COLOMBINA S.A.
7	AGRINAL COLOMBIA S.A.	SURTIMARCAS LTDA	CASA LUKER S.A.	QUALA S.A.
8	PRODUCTOS LACTEOS EL PORTALAK	INDUSTRIAS FULLER PINTO S.A.	HARINAS SN MARTIN	COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL S.A.
9	FUNDAC GRANJA EL PUENTE	BAVARIA S.A.	DETERGENTES LTDA	TECNOQUIMICAS S.A.
10	DISTRISOLLA GERARDO GOMEZ	LEVAPAN S.A.	INDUSTRIA DE ALIMENTOS ZENU S.A.	GI MAR DISTRIBUCIONES
11	PESQUERA DEL MAR	PRECOCIDOS DEL ORIENTE S.A.	ALIMENTOS POLAR COLOMBIA S.A.	ETERNA S.A.
12	SALSAMENTARIA LA ROCHELA	MOLINO DEL ORIENTE S.A.	DISTRIBUID. GALVIS CASTILLO LTDA	
13	VIVA MEJOR E.U	DIANA CORPORACION S.A.	AZUL K S.A.	
14	NOHEMI URIBE CRUZ	MOLINO FLOR HUILA S.A.	HARINERA PARDO S.A.	
15	Lebrifinca	DISTRICOMER B/MANGA LTDA	ALIMENTOS CARNICOS S.A.	
16	ROZO DISTRIBUCIONES	JOHN RESTREPO A. Y CIA S.A.	LIDERTIENDAS DISTRIBUCIONES S.A.	
17	DULCES RENACER EUCLIDES RUE	DISCOLACTEOS S.A	COLGATE PALMOLIVE COMPAÑIA	
18	RUBIANO Y CIA LTDA	POPULARES LTDA	CONANTIOQUEÑO	
19	SAN CARLOS	COMESTIBLES LA 80 LTDA	MANUELITA S.A.	
20	TOSTADORA DE CAFE BON AMI LTDA	SUPERMARCAS B/GA LTDA	MOLINOS DEL ATLANTICO S.A.	
21	PRODUCTOS AROMAR	PRODUCTOS ALIMENT. LA VICTORIA	CACHARRERIA MUNDIAL S.A.	
22	LACTESAN JAZMIN RIVERA	GASEOSAS HIPINTO	GIRONES S.A.	
23	LAUMAN ALIMENTOS	EMBOTELLADORA DE SANTANDER	ROXAROMAT	
24	TORRECAFE AGUILA ROJA Y CIA S.A.	ARROCERA TROPICAL LTDA	SABAJON FLORIDEÑO	
25	VARIED SALTEÑO RUBEN GOMEZ	PROTABACO S.A.	TROPISANDER LTDA	
26	REDIPLAST R.U.	DISTRIBUYENDO S.A.	LECHES SAN JORGE	
27	LA FRONTERA Y CIA LTA	HARINERA DEL VALLE S.A.	BRILLO DE COLOMBIA S.A.	
28	COMERCIALIZ. DECLOR ROSALBIN	COMESTIBLES ITALO S.A.	WILCOS S.A.	
29	MILELMO ELSA MOLINA BLANCO	GRASCO LTDA		
30	SURTIDESECHABLES LA ISLA	COMERCIALIZADORA NAL SAS LTDA		
31	TRONEX BATTERY COMPANY S.A.	REPRESENTACIONES "DAO"		
32	CONSERVAS CALIFORNIA S.A.	AJOVER S.A.		
33	ACEGRASAS S.A.	LLOREDA DISTRIBUCIONES S.A.		

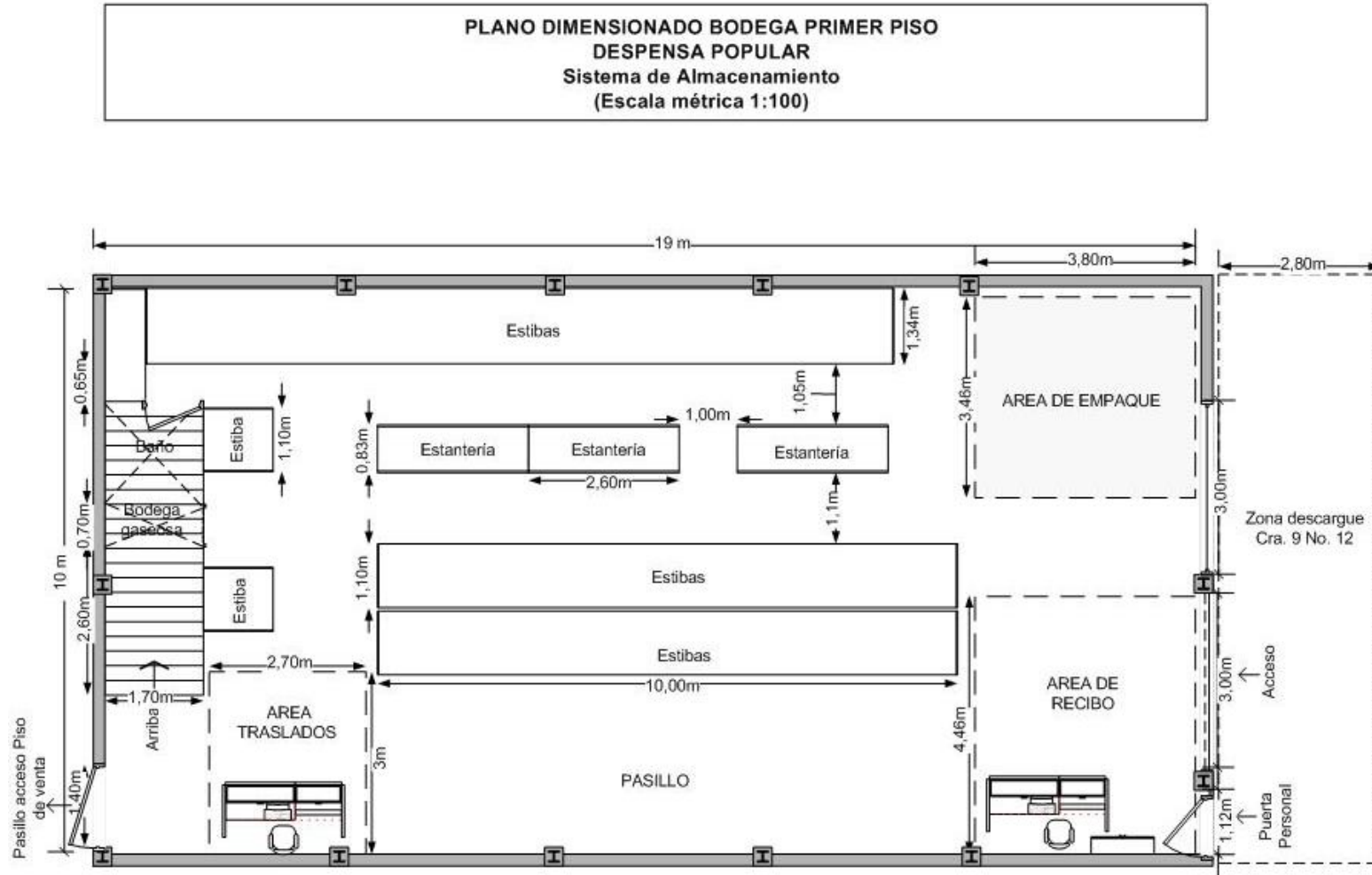
Anexo 2. (Continuación)

34	HERSAN LTDA	LA FRAGANCIA LTDA		
35	LICORES COLOMBIA	MOLINOS ROA S.A.		
36	MERCEDES QUESADA	MEICO S.A.		
37	SANTANDEREANA DE ACEITES S.A	ICOHARINAS LTDA		
38	SKY S.A.	SURTIORIENTE LTDA		
39	DISFABRICAS	MAICITO DISTRIBUCIONES S.A.		
40	INDUSTRIAS REGIO CIA LTDA	COMERCIALES ESCALAR- ADRIANA PAT		
41	DISTRIPOKER	DISFABRICAS		
42	SANDRA MILENA RAMIREZ S.(DISZ	CARLOS E MONTOYA R		
43	PROCOMER DIOSA JULIANA RINCO	VELAS SAN JORGE		
44	CHOCOLATE ECOLOGICO CAMPES	MARKS DISTRIBUCIONES		
45	NUTRISALWS SAINA MILENA VESG	INCOLCEP HARRISON BOHORQUEZ		
46	PASTER. SANT DE LECHE LECHE	FAB. CHOCOLATE Y CAFE SN RAF		
47	IND. COLOMBIANA LACTEOS LTDA	ADRO S.A.		
48	MAZAPAN SANT. ALBERTO JAIMES	P&M COSMETICOS LTDA SPAI SONS		
49	RASIPLAST RAFAEL RAMIREZ	VINCORTE S.A.		
50	GALLETAS LA AURORA LTDA	VITARRICO		
51	CHOCOLATE SAN RAFAEL	ESTROCAR CUCUTA		
52	PRECOCIDOS LA CHUCUREÑA			
53	INCUBADORA DE SANTANDER S.A			
54	DISTRIBUIDORA LA UNION			
55	DIST. OSONO DE SANTANDER LTDA			
56	LEDY ZAMORA - FRUTOS DE MI TIERRA			
57	COLADORES Y FILT DE SDER FERNANDO SANBGUINO ROSAS			

Anexo 3. Promedio tiempos de entrega por Proveedor

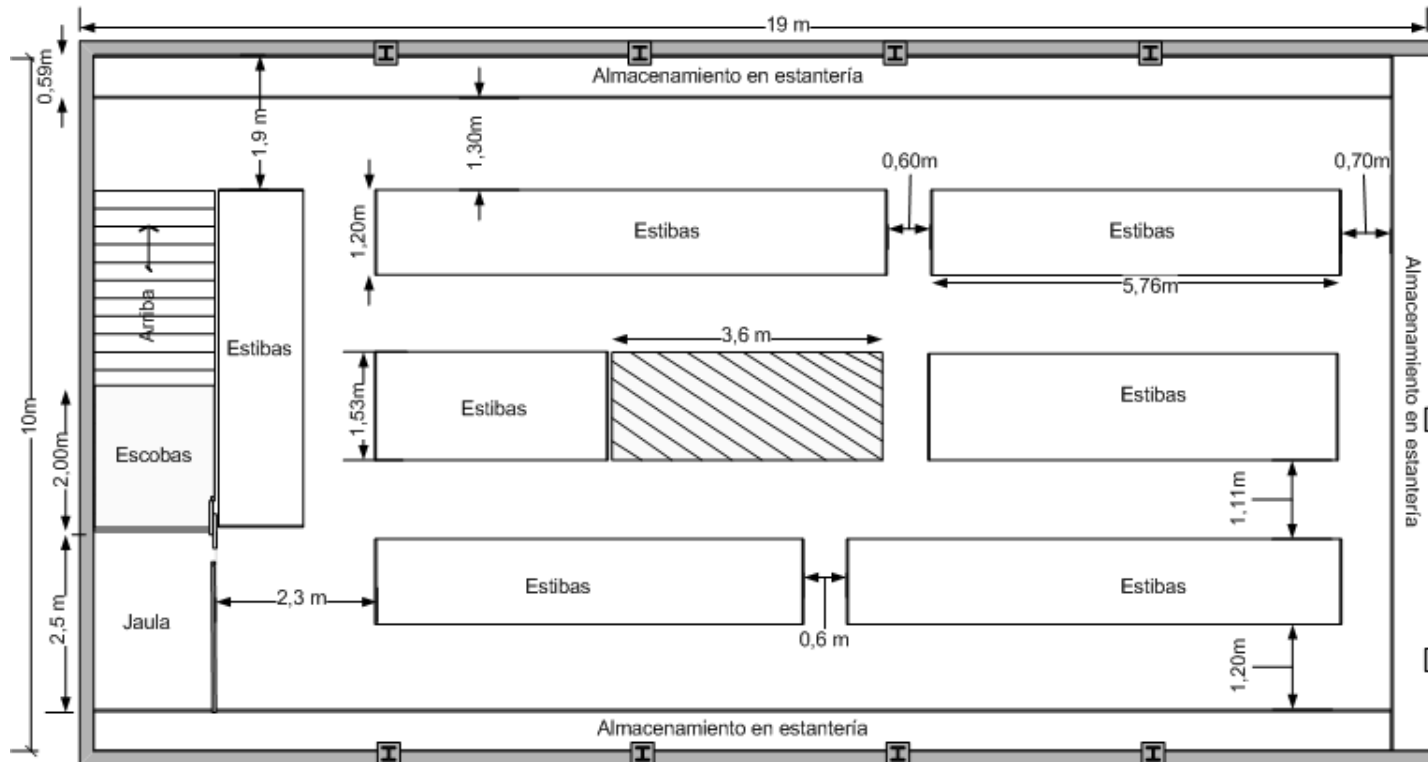
PROVEEDOR	TE PROM
DISTRIBUC. PASTOR JULIO DELGADO	4 días
MOLINO NACIONAL LTDA	3 días
NESTLE DE COLOMBIA S.A.	5 días
IBAÑEZ CASTILLA CIA LTDA	2 días
DISTRIALGUSTO LTDA	3 días
DISTRIBASTOS LTDA	3 días
AVIDESA MAC POLLO S.A	1 día
COMPAÑÍA DE GALLETAS NOEL S.A	3 días
CIA NACIONAL DE CHOCOLATES	1 día
GRACETALES LTDA	2 días
GAVASSA Y CIA LTDA	1 día
LIDERMARCAS BUCARAMANGA LTDA	4 días
COLOMBINA S.A	1 día
QUALA S.A	5 días
DISTRIBUCIONES GRANABASTOS	4 días
CASA LUKER	2 días
HARINAS SAN MARTIN	3 días
COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL	3 días
DISTRIBUIDORA NIKOLINA	4 días
DKLAZE COMERCIALIZADORA	2 días
SURTIMARCAS	3 días
TECNOQUIMICAS S.A	10 días
DETERGENTES S.A	3 días
INDUSTRIAS DE ALIMENTOS ZENU	1 día
INDUSTRIAS FULLER PINTO	3 días
DISTRIBUIDORA GASVIS CASTILLLO	3 días
BAVARIA S.A	1 día
LEVAPAN S.A	3 días
PRECOSIDOS DEL ORIENTE	3 días
AZUL K S.A	2 días
HARINERA PARDO	2 días
ALIMENTOS CARNICOS	1 día
LIDERTIENDAS DISTRIBUCIONES S.A	3 días
MOLINO DEL ORIENTE	4 días
DIANA CORPORACION	4 días
MOLINO FLOR HUILA	2 días

Anexo 4. Plano Dimensionado Bodega Primer Piso



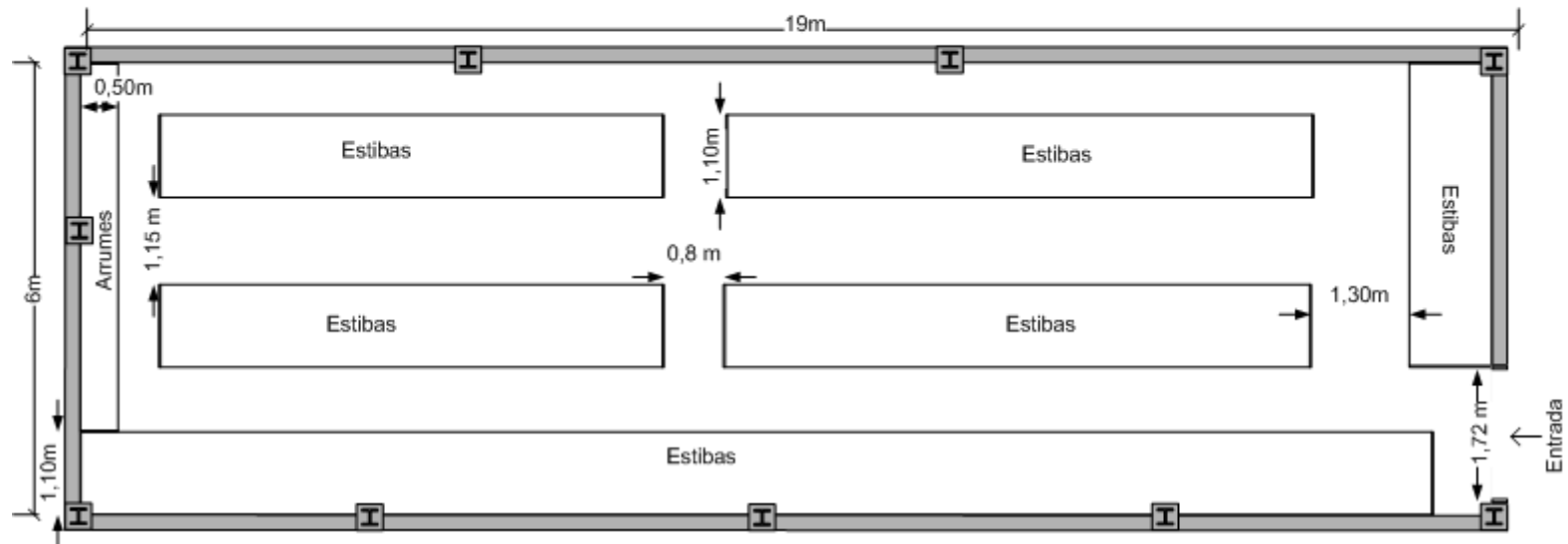
Anexo 5. Plano Dimensionado Bodega Segundo Piso

PLANO DIMENSIONADO BODEGA SEGUNDO PISO
DESPENSA POPULAR
Sistema de Almacenamiento
(Escala métrica 1:100)



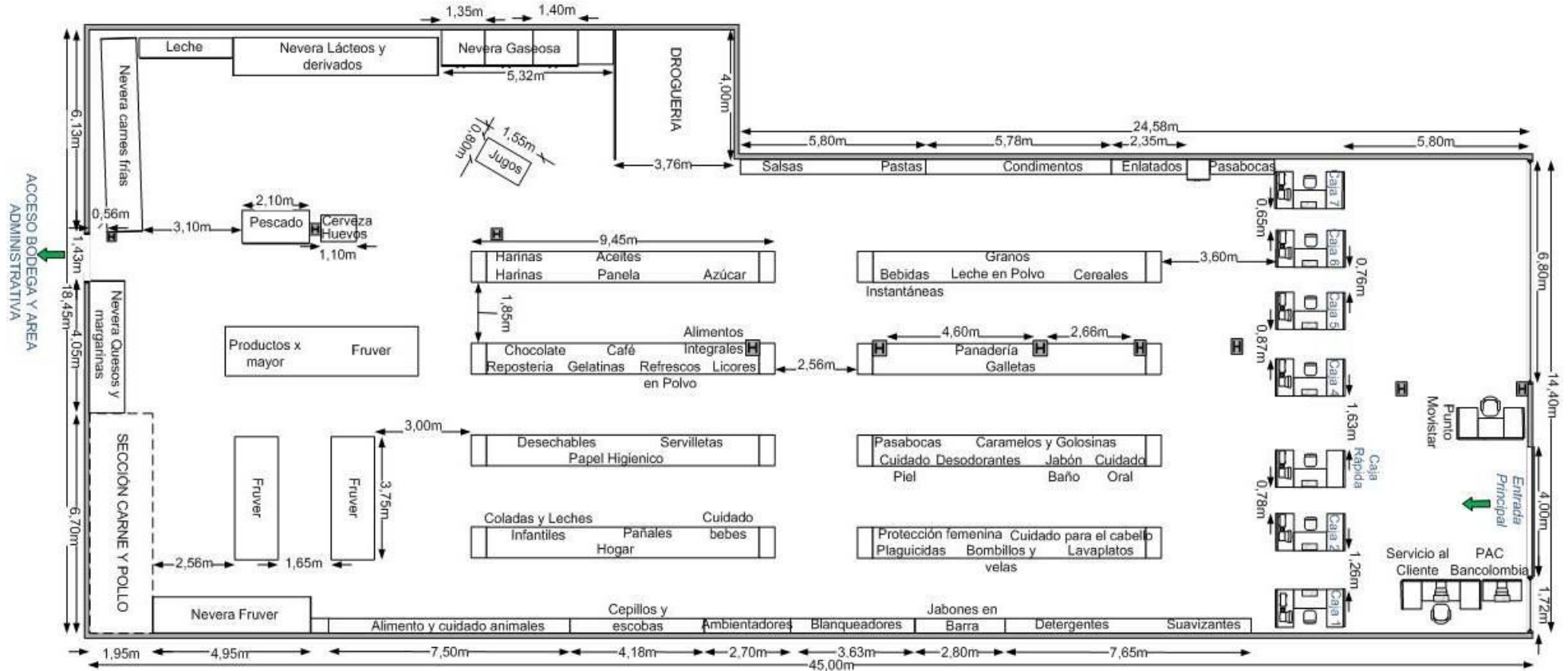
Anexo 6. Plano Dimensionado Bodega de Aseo

**PLANO DIMENSIONADO BODEGA ASEO
DESPENSA POPULAR
Sistema de Almacenamiento
(Escala métrica 1:100)**



Anexo 7. Plano Dimensionado Punto de Venta

PLANO DIMENSIONADO PUNTO DE VENTA DESPENSA POPULAR (Escala métrica 1:200)



Anexo 8. Encuesta a Jefes de Sección

Objetivo: Conocer la opinión del personal respecto a las actitudes, comportamientos y perfiles de los clientes.

Buen día, la siguiente encuesta tiene como propósito adelantar un estudio para el desarrollo del servicio al cliente en la Despensa Popular, la información que pueda registrar en este formato será de gran ayuda para el estudio, por ello se le agradece su valiosa cooperación.

Lea atentamente cada una de las preguntas y responda conforme su criterio.

1. De que depende la acogida de las promociones en el cliente:
 - a. __ De la marca
 - b. __ De los sorteos
 - c. __ Del descuento
 - d. __ Del amarre
 - e. __ De ofertas 2x1
2. Clasifique en orden de preferencia las quejas más frecuentes de los clientes. A la queja más frecuente asígnele el numero 1, siga clasificándola en orden de preferencia hasta llegar a la queja que menos considere se presenta y asígnele el numero 16. El criterio de preferencia depende por completo de usted.

QUEJAS	ORDEN DE CLASIF.
No encuentra los productos	
No existen procedimientos para cambio de productos	
Los productos no tienen precios o no están actualizados.	
No hay productos en los lineales	
Los productos están muy caros	
No se enteran de las promociones, ofertas y sorteos	
No conocen la metodología para participar en sorteos.	
No existe variedad de productos y marcas	
Trato descortés por parte del personal	
Limpieza de las instalaciones	

3. Clasifique en orden de preferencia las solicitudes de información más frecuentes del cliente. 1 para la solicitud mas frecuente y 4 a la menos frecuente.

SOLICITUDES	ORDEN DE CLASIFICACION
Información sobre promociones	
Información sobre precios	
Información sobre ubicación de los productos	
Información técnica de los productos	

Muchas gracias por su cooperación, tendremos en cuenta su valiosa información para el desarrollo de esta investigación.

Anexo 9. Encuesta a Cajeras

Objetivo: Conocer la opinión del personal respecto a las actitudes, comportamientos y perfiles de los clientes.

Buen día, la siguiente encuesta tiene como propósito adelantar un estudio para el desarrollo del servicio al cliente en la Despensa Popular, la información que pueda registrar en este formato será de gran ayuda para el estudio, por ello se le agradece su valiosa cooperación.

Lea atentamente cada una de las preguntas y responda conforme su criterio.

- 1 De que depende la acogida de las promociones en el cliente:
 - a. __ De la marca
 - b. __ De los sorteos
 - c. __ Del descuento
 - d. __ Del amarre
 - e. __ De ofertas 2x1
2. Clasifique en orden de preferencia las quejas más frecuentes de los clientes. A la queja más frecuente asígnele el numero 1, siga clasificándola en orden de preferencia hasta llegar a la queja que menos considere se presenta y asígnele el numero 16. El criterio de preferencia depende por completo de usted.

QUEJAS	ORDEN CLASIF
No encuentra los productos	
No existen procedimientos para cambio de productos	
Los productos no tienen precios o no están actualizados.	
No hay productos en los lineales	
No empacan los productos correctamente	
Los productos están muy caros	
No se enteran de las promociones, ofertas y sorteos	
No conocen la metodología para participar en sorteos.	

No existe variedad de productos y marcas	
Pocos puntos de pago en funcionamiento	
Inseguridad para realizar transacciones en el PAC Bancolombia	
Demora en domicilios.	
Trato descortés por parte del personal	
Limpieza de las instalaciones	
Datos del cliente obsoletos	
Fruver de baja calidad	

3. Clasifique en orden de preferencia las solicitudes de información más frecuentes del cliente. 1 para la solicitud más frecuente y 4 a la menos frecuente.

SOLICITUDES	ORDEN DE CLASIFICACION
Información sobre promociones	
Información sobre precios	
Información sobre ubicación de los productos	
Información técnica de los productos	

Anexo 10. Encuesta a Domiciliarios

Objetivo: Conocer la opinión del personal respecto a las actitudes, comportamientos y perfiles de los clientes.

Buen día, la siguiente encuesta tiene como propósito adelantar un estudio para el desarrollo del servicio al cliente en la Despensa Popular, la información que pueda registrar en este formato será de gran ayuda para el estudio, por ello se le agradece su valiosa cooperación.

Lea atentamente cada una de las preguntas y responda conforme su criterio.

1. Con que frecuencia se presentan errores entre las direcciones de los clientes que aparecen en la factura o formato de domicilios y la real? (marque con una x la casilla seleccionada)
 - a. ___ Con mucha frecuencia
 - b. ___ Con mediana frecuencia
 - c. ___ Con poca frecuencia
 - d. ___ Nunca se presentan estos casos.

2. Clasifique en orden de preferencia los motivos por los cuales se puede entregar tarde un domicilio. A la causa que más se presente asígnele el numero 1, siga clasificándola en orden de preferencia hasta llegar a la causa que menos considere se presente y asígnele el numero 5. *No debe asignarle a dos causas el mismo número de clasificación.*

MOTIVOS	ORDEN DE CLASIFICACION
Por el desconocimiento de la dirección	
Por mal registro de la dirección	
Por exceso de pedidos a entregar	
Por retrasos en el supermercado	
Porque no hay nadie en casa	

3. Clasifique en orden de preferencia las quejas más frecuentes de los clientes. Asigne 1 a la principal queja y 6 a la queja que menos se presente.

QUEJAS	ORDEN DE CLASIFICACION
Incongruencias entre el pedido realizado y el entregado	
Mal empaque de los productos	
Hay productos que no llegan	
Los productos están caros	
Demora en la entrega de los domicilios	
Desconocimiento de precios y promociones	

4. Clasifique en orden de preferencia los principales motivos de devoluciones de domicilios. Utilice la misma metodología de la pregunta anterior, dando 1 al motivo mas frecuente y 5 al menos frecuente.

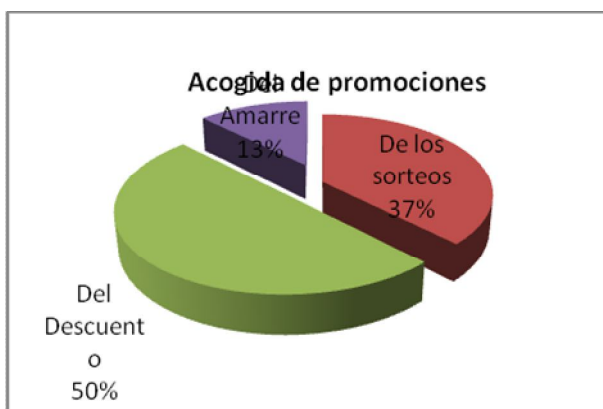
MOTIVOS	ORDEN DE CLASIFICACION
Falta de dinero del cliente	
Por productos no solicitados	
Porque no hay nadie en casa	
Por producto averiado	
Por incumplimiento en la entrega	

Muchas gracias por su cooperación, tendremos en cuenta su valiosa información para el desarrollo de esta investigación.

Anexo 11. Resultados Estadísticos Encuesta Aplicada a Cajeras

1. De que depende la acogida de las promociones en el cliente:

Opciones	No Personas	%
De la marca	0	0
De los sorteos	3	37,5
Del Descuento	4	50
Del Amarre	1	12,5
Promociones 2x1	0	0
Totales	8	100



2. Clasifique en orden de preferencia las quejas más frecuentes de los clientes. A la queja más frecuente asígnele el numero 1, siga clasificándola en orden de preferencia hasta llegar a la queja que menos considere se presenta y asígnele el numero 16.

No.	QUEJAS
1	No encuentra los productos
2	No existen procedimientos para cambio de
3	Los productos no tienen precios o no están
4	No hay productos en los lineales
5	No empaican los productos correctamente
6	Los productos están muy caros
7	No se enteran de las promociones, ofertas y
8	No conocen la metodología para participar en
9	No existe variedad de productos y marcas
10	Pocos puntos de pago en funcionamiento
11	Inseguridad para realizar transacciones en el
12	Demora en domicilios.
13	Trato descortés por parte del personal
14	Limpieza de las instalaciones
15	Datos del cliente obsoletos
16	Fruver de baja calidad

Anexo 11. (Continuación)

ORDEN	% participación de las quejas																clasificación General*
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	25	12,5	37,5	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
2	0	0	0	0	13	12,5	0	0	13	0	0	37,5	0	12,5	0	13	12
3	62,5	0	25	12,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
4	0	0	12,5	25	0	0	0	0	0	25	0	0	0	0	0	38	16
5	0	0	0	0	0	0	0	0	13	37,5	12,5	0	13	0	0	25	10
6	0	0	12,5	0	0	0	0	13	0	0	37,5	12,5	13	25	0	0	11
7	0	0	0	12,5	0	12,5	25	13	0	12,5	0	0	0	0	25	0	15
8	0	37,5	0	0	0	0	25	25	13	0	0	0	0	0	0	0	2
9	0	0	0	50	0	0	0	0	0	0	12,5	12,5	0	25	0	0	4
10	0	0	0	0	13	13	25	0	0	12,5	12,5	0	0	12,5	13	0	7
11	0	0	0	12,5	13	12,5	0	25	0	0	0	25	0	0	13	0	8
12	12,5	50	0	0	0	12,5	0	0	0	25	0	0	0	0	0	0	9
13	0	0	0	0	50	12,5	0	0	13	0	0	0	0	0	0	25	5
14	0	0	0	0	0	37,5	0	13	0	12,5	12,5	0	0	0	25	0	6
15	0	0	0	0	13	0	0	13	25	0	12,5	0	38	0	0	0	13
16	0	0	0	0	13	0	13	25	0	12,5	0	0	0	37,5	0	0	14

3. Clasifique en orden de preferencia las solicitudes de información más frecuentes del cliente. 1 para la solicitud más frecuente y 4 a la menos frecuente.

No.	Solicitudes
1	Información sobre promociones
2	Información sobre Precios
3	Información sobre ubicación de los productos
4	Información técnica de los productos

Clasificación	% participación solicitudes inform.				Clasificación*
	1	2	3	4	
1	25,00	25,00	50,00	0,00	3
2	50,00	50,00	0,00	0,00	2
3	50,00	25,00	25	0,00	1
4	0,00	0,00	0,00	100,00	4

* La clasificación general se obtiene de la posición con mayor % de participación

Anexo 12. Resultados Estadísticos Encuesta Aplicada a Jefes de Sección

1. De que depende la acogida de las promociones en el cliente:

Opciones	No Personas	%
De la marca	0	0
De los sorteos	1	16,7
Del Descuento	4	66,7
Del Amarre	1	16,7
Promociones 2x1	0	0
Totales	6	100



2. Clasifique en orden de preferencia las quejas más frecuentes de los clientes. A la queja más frecuente asígnele el numero 1, siga clasificándola en orden de preferencia hasta llegar a la queja que menos considere se presenta y asígnele el numero 11.

ORDEN	QUEJAS
1	No encuentra los productos
2	No existen procedimientos para cambio de
3	Los productos no tienen precios o no están
4	No hay productos en los lineales
5	Los productos están muy caros
6	No se enteran de las promociones, ofertas
7	No conocen la metodología para participar en
8	No existe variedad de productos y marcas
9	Trato descortés por parte del personal
10	Limpieza de las instalaciones
11	Fruver de baja calidad

Anexo 12. (Continuación)

4. Clasifique en orden de preferencia las solicitudes de información más frecuentes del cliente. 1 para la solicitud más frecuente y 4 a la menos frecuente.

No.	Solicitudes
1	Información sobre promociones
2	Información sobre Precios
3	Información sobre ubicación de los productos
4	Información técnica de los productos

Orden	% participación solicitudes inform.					Clasificación*
	1	2	3	4		
1	0,00	16,67	83,33	0,00	100%	3
2	50,00	33,33	16,67	0,00		1
3	16,67	83,33	0,00	0,00		2
4	0,00	0,00	0,00	100,00		4

* La clasificación general se obtiene de la posición con mayor % de participación

Anexo 13. Resultados Estadísticos Encuesta Aplicada a Domiciliarios

1. Con que frecuencia se presentan errores entre las direcciones de los clientes que aparecen en la factura o formato de domicilios y la real?

Opciones	No Personas	%
Con mucha frecuencia	1	16,67
Con mediana frecuencia	5	83,33
Con poca frecuencia	0	0
Nunca se presenta	0	0
Totales	6	100



2. Clasifique en orden de preferencia los motivos por los cuales se puede entregar tarde un domicilio. A la causa que más se presente asígnele el numero 1, siga clasificándola en orden de preferencia hasta llegar a la causa que menos considere se presente y asígnele el numero 5

No.	Motivos
1	Por no conocer la direccion
2	Por mal registro de la direccion
3	Por exceso de pedidos a entregar
4	Por retrasos en el supermercado
5	Porque no hay nadie en casa

Orden	% participación motivos entregar pedido tarde					Clasificación*
	1	2	3	4	5	
1	0,00	83,33	0,00	0,00	33,33	2
2	0,00	0,00	14,29	0,00	100,00	5
3	33,33	16,67	50,00	16,67	0	3
4	16,67	0,00	16,67	83,33	0,00	4
5	71,43	16,67	0,00	16,67	57,14	1

* La clasificación general se obtiene de la posición con mayor % de participación

Anexo 13. (Continuación)

3. Clasifique en orden de preferencia las quejas más frecuentes de los clientes. Asigne 1 a la principal queja y 6 a la queja que menos se presente.

Orden	Quejas
1	Errores entre pedido realizado y el entregado
2	Mal empaque de los productos
3	Hay productos que no llegan
4	Los productos estan caros
5	Demora en la entrega de los domicilios
6	Desconociento de precios y promociones.

Orden	% participación quejas						100%	Clasificación*
	1	2	3	4	5	6		
1	0,00	16,67	0	16,67	66,67	16,67	100%	5
2	50,00	14,29	0,00	50,00	21,43	0,00		1
3	0,00	33,33	50,00	0,00	14,29	16,67		3
4	0	100,00	16,67	0,00	0,00	0,00		2
5	0	0,00	16,67	0,00	0,00	100,00		6
6	16,67	0,00	0,00	50,00	50,00	0		4

* La clasificación general se obtiene de la posición con mayor % de participación

4. Clasifique en orden de preferencia los principales motivos de devoluciones de domicilios. Utilice la misma metodología de la pregunta anterior, dando 1 al motivo más frecuente y 5 al menos frecuente.

Orden	Quejas
1	Falta de dinero del cliente
2	Por productos no solicitados
3	Porque no hay nadie en casa
4	Por producto averiado
5	Por incumplimiento en la entrega

Orden	% participación motivos devol. domicilios					100%	Clasificación*
	1	2	3	4	5		
1	16,67	0,00	16,67	50,00	28,57	100%	4
2	33,33	0,00	50,00	16,67	16,67		3
3	16,67	100,00	0,00	0,00	0,00		2
4	50,00	0,00	50,00	16,67	0,00		1 y 3
5	0,00	33,34	0,00	16,67	50,00		4 y 5

* La clasificación general se obtiene de la posición con mayor % de participación

Anexo 14. Domicilios realizados de Enero a Junio 2010

DIA	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.
1	19	163	151	245	184	180
2	138	152	160	0	248	140
3	185	119	113	122	175	138
4	133	108	99	209	109	104
5	119	77	67	129	134	110
6	114	109	210	121	90	214
7	92	184	121	95	90	62
8	74	94	102	73	126	139
9	92	76	86	66	179	72
10	168	70	54	78	129	57
11	0	57	63	160	73	71
12	118	72	109	95	51	100
13	82	94	149	81	66	184
14	93	208	135	78	74	46
15	87	137	149	92	133	175
16	125	130	115	116	232	169
17	253	100	79	122	62	155
18	126	74	75	205	152	125
19	105	58	93	128	101	148
20	102	111	180	88	72	153
21	128	232	48	69	60	148
22	70	108	119	74	85	101
23	90	70	78	57	180	105
24	100	60	68	80	102	94
25	103	60	95	132	90	84
26	69	68	106	110	58	60
27	72	134	101	80	48	219
28	63	269	101	53	82	131
29	84		186	71	153	105
30	136		117	107	167	106
31	250		158		161	
TOTAL	3390	3194	3487	3136	3666	3672

Fuente: Autora del Proyecto

Anexo 15. Encuesta aplicada a Clientes

Reciba un cordial saludo. El supermercado Despensa Popular le agradece por la atención que nos está suministrando en este momento y por dedicarnos este breve espacio de su tiempo. Para nosotros su opinión es muy importante y con el fin de mejorar nuestro servicio, afianzar nuestra relación comercial y responder a sus necesidades realizamos esta encuesta.

Para los siguientes bloques de preguntas, favor calificar de 1 a 5 de acuerdo a su percepción respecto a su relación con la DESPENSA POPULAR. En esta escala 1=pésimo, 2=malo, 3=regular, 4=bueno, 5=excelente.

1. REFERENTE A SURTIDO DE PRODUCTOS

COMO CALIFICA:	CALIFICACION
Calidad en los productos	
Variedad de productos y marcas	
Precios justos	
Ofertas y promociones	

2. Qué tipo de promociones le gustaría encontrar en la Despensa Popular?

- a. Sorteos
- b. Descuentos en los productos
- c. Amarres o pegues.
- d. ofertas 2x1

3. REFERENTE AL PERSONAL DEL SUPERMERCADO

COMO CALIFICA:	CALIFICACION
Amabilidad y cordialidad	
Atención rápida y ágil en cajas	
Presentación personal	
Disposición para solucionar sus dudas.	

4. REFERENTE AL ESTABLECIMIENTO

COMO CALIFICA:	CALIFICACION
Amplitud del establecimiento	
Surtido de las secciones	
Ambientación del supermercado	
Facilidad de encontrar productos (señalización)	
Limpieza de las instalaciones	

Anexo 15. (Continuación)

5. REFERENTE A LOS SERVICIOS OFRECIDOS

COMO CALIFICA:	CALIFICACION
Droguería	
Carnicería	
Frutas y verduras	
Sucursal Bancario BANCOLOMBIA	
Domicilios	

6. REFERENTE AL SERVICIO AL CLIENTE

COMO CALIFICA:	CALIFICACION
Disposición para atenderlo	
Trato servicial y cortés	
Calidad de la información	
La persona de servicio al cliente da solución inmediata a sus necesidades (quejas, reclamos o sugerencias)	
Disposición al cambiar productos.	
Seguimiento a sus necesidades.	

7. CONOCE EL SERVICIO DE DOMICILIOS OFRECIDO POR EL SUPERMERCADO?

Si___ No___

Si la respuesta anterior es positiva, responda la pregunta las preguntas 8 y 9. De lo contrario pase a la pregunta 10.

8. HACE USO DE ESTE SERVICIO?

Si___ No___ Porque?

9. SU PERCEPCION DEL SERVICIO A DOMICILIO

COMO CALIFICA:	CALIFICACION
Tiempo de respuesta al contestar el teléfono	
Información sobre precios y existencias	
Tiempo de entrega del domicilio	
Coherencia entre los productos pedidos y los recibidos	
Amabilidad y cordialidad del personal	

10. ORDENE DE MAYOR A MENOR IMPORTANCIA LOS SIGUIENTES ITEMS (1: MINIMO, 6: MAXIMO)

COMO CALIFICA:	CALIFICACION
Productos	
Personal del supermercado	
Establecimiento	
Servicios ofrecidos	
Servicio al cliente	
Servicio de domicilio	

11. Que productos o servicios le gustaría mejorar o innovar en la DESPENSA POPULAR?

Para mí esta bien _____

Yo creo que le falta _____

12. Está satisfecho con la DESPENSA POPULAR?

Si _____ No _____

Porque? _____

OBSERVACIONES.

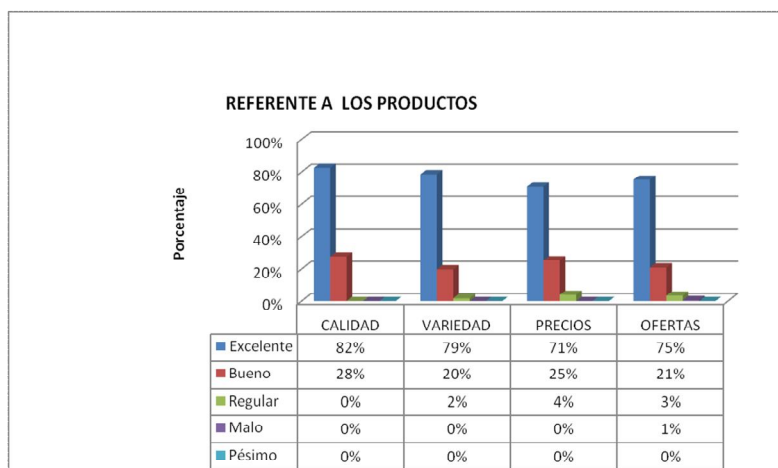
MUCHAS GRACIAS;

Anexo 16. Resultados Estadísticos Encuesta de Satisfacción

Para los siguientes bloques de preguntas, favor calificar según su criterio.

1. Referente a surtido de productos

Item Calificación	Calidad en los productos		Variedad productos y marcas		Precios justos		Ofertas y promociones	
	No. personas	%	No. personas	%	No. personas	%	No. personas	%
Excelente	150	82%	143	78%	129	71%	137	75%
Bueno	32	18%	36	20%	46	25%	38	21%
Regular	0	0%	3	2%	7	4%	6	3%
Malo	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%
Pésimo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	182	100%	182	100%	182	100%	182	100%



2. Referente al tipo de promociones

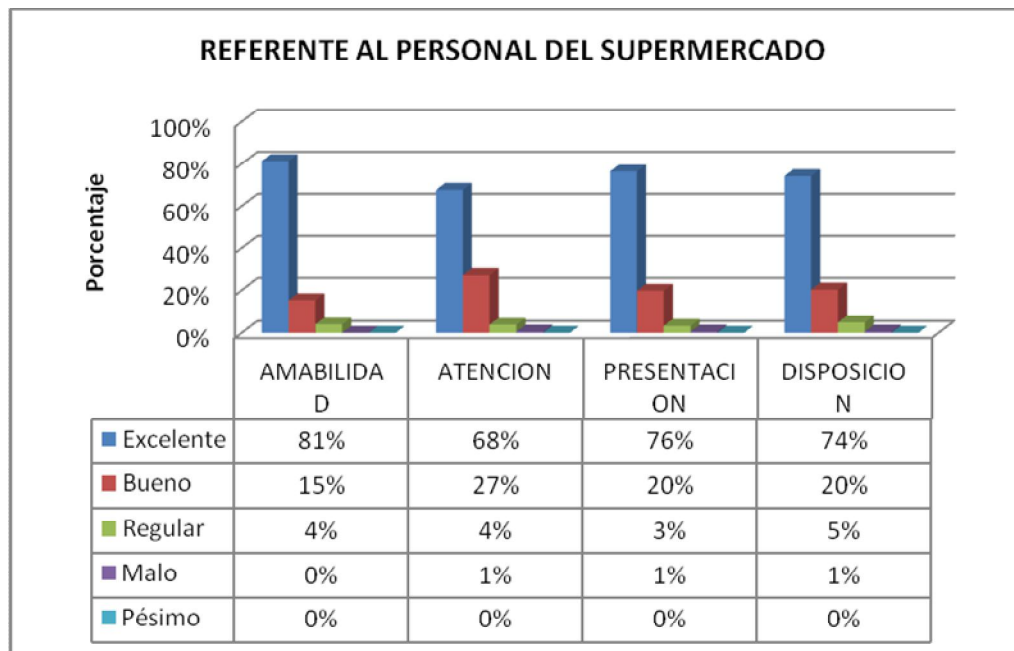
Tipo de promociones	No. personas	%
Sorteos	45	24,73
Descuento en productos	85	46,7
Amarres o pegues	30	16,48
Ofertas 2x1	22	12,09
TOTAL	182	100

Anexo 16. (Continuación)



3. Referente al personal del supermercado

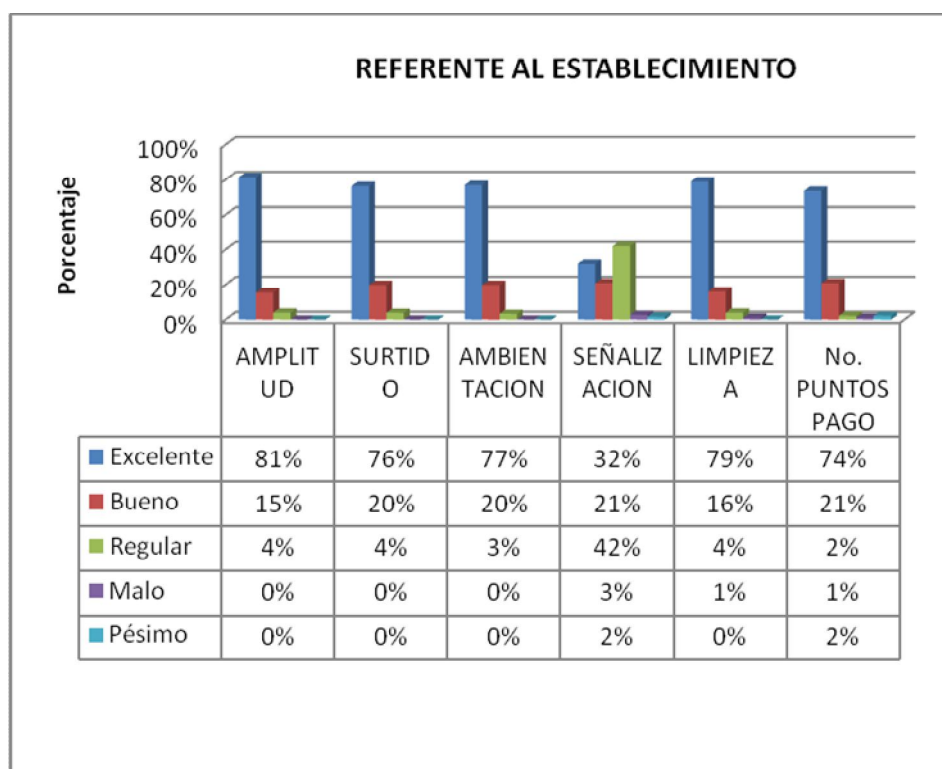
Item / Calificación	Amabilidad y cordialidad		Atención Rapida cajas		Presentacion del personal		Disposición solucionar	
	No. personas	%	No. personas	%	No. personas	%	No. personas	%
Excelente	148	81%	123	68%	139	76%	135	74%
Bueno	28	15%	51	27%	36	20%	37	20%
Regular	6	4%	7	4%	6	3%	9	5%
Malo	0	0%	1	1%	1	1%	1	1%
Pésimo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	182	100%	182	100%	182	100%	182	100%



Anexo 16. (Continuación)

4. Referente al entorno interno

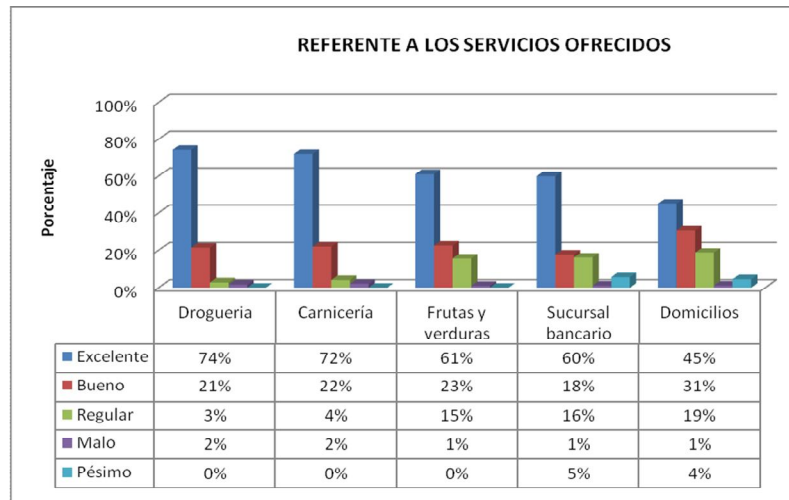
Item / Calificación	Amplitud del supermercado		Surtido de las secciones		Ambientación		Señalización		Limpieza		No. Puntos Pago	
	No. personas	%	No. personas	%	No. personas	%	No. personas	%	No. personas	%	No. personas	%
Excelente	152	83%	139	76%	140	77%	58	32%	144	79%	134	74%
Bueno	23	13%	36	20%	36	20%	38	21%	29	16%	38	21%
Regular	7	4%	7	4%	6	3%	77	42%	7	4%	4	2%
Malo	0	0%	0	0%	0	0%	5	3%	1	1%	2	1%
Pésimo	0	0%	0	0%	0	0%	3	2%	0	0%	4	2%
TOTAL	182	100%	182	100%	182	100%	182	100%	182	100%	182	100%



5. Referente a los servicios ofrecidos

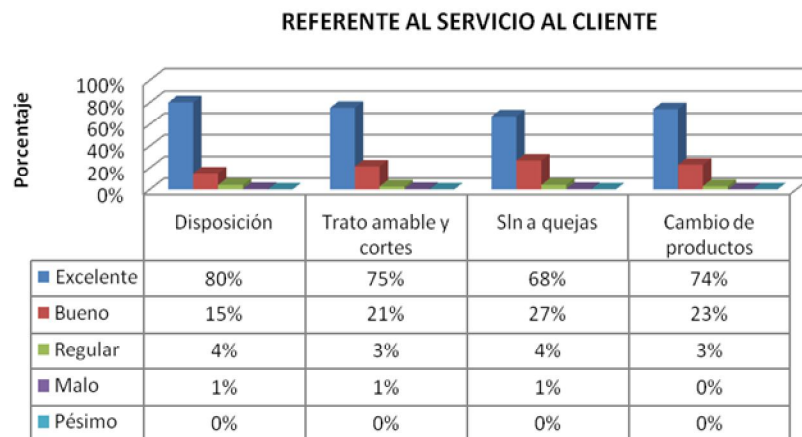
Item / Calificación	Droguería		Carnicería		Frutas y verduras		Sucursal Bancario		Domicilios	
	No. personas	%	No. personas	%	No. personas	%	No. personas	%	No. personas	%
Excelente	135	74%	131	72%	111	61%	109	60%	82	45%
Bueno	39	21%	40	22%	41	23%	32	18%	56	31%
Regular	5	3%	7	4%	28	15%	29	16%	34	19%
Malo	3	2%	4	2%	2	1%	2	1%	2	1%
Pésimo	0	0%	0	0%	0	0%	10	5%	8	4%
TOTAL	182	100%	182	100%	182	100%	182	100%	182	100%

Anexo 16. (Continuación)



6. Referente al servicio al cliente

Item / Calificación	Disposicion		Trato amable y cortes		Sin a Quejas		Cambio productos	
	No. personas	%	No. personas	%	No. personas	%	No. personas	%
Excelente	146	80%	137	75%	123	68%	135	74%
Bueno	29	15%	39	21%	49	27%	40	23%
Regular	6	4%	5	3%	9	4%	7	3%
Malo	1	1%	1	1%	1	1%	0	0%
Pésimo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	182	100%	182	100%	182	100%	182	100%



7. Conoce el servicio de domicilios ofrecido por el supermercado?

Opciones	No Personas	%
Si	138	76%
No	44	24%
TOTAL	182	100%

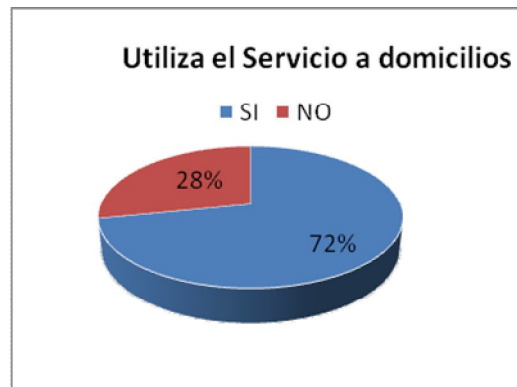
Anexo 16. (Continuación)



Si la respuesta anterior es positiva, responda la pregunta las preguntas 8 y 9.
 De lo contrario pase a la pregunta 10.

8. Hace uso de este servicio?

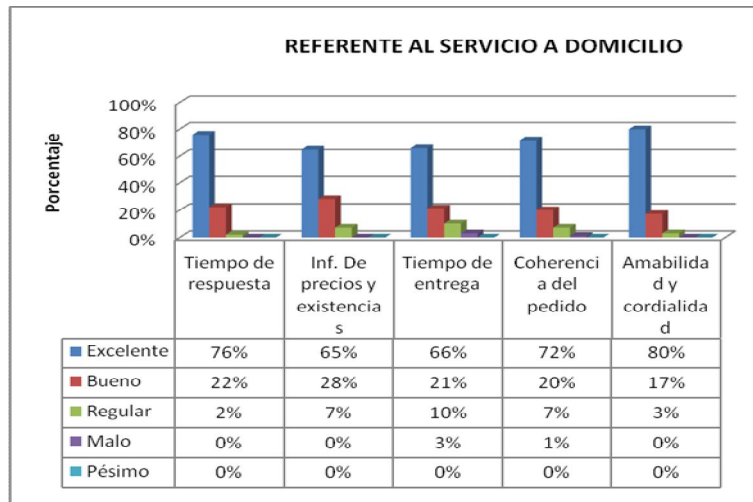
Opciones	No	
	Personas	%
Si	99	54%
No	39	21%
TOTAL	138	100%



9. Su percepción del servicio a domicilio

Item	Tiempo de respuesta		Infor. precios y exist.		Tiempo de entrega		Coherencia del pedido		Amabilidad y Cordialidad	
	No. personas	%	No. personas	%	No. personas	%	No. personas	%	No. personas	%
Calificación										
Excelente	75	76%	64	65%	65	66%	71	72%	79	80%
Bueno	22	22%	28	28%	21	21%	20	20%	17	17%
Regular	2	2%	7	7%	10	10%	7	7%	3	3%
Malo	0	0%	0	0%	3	3%	1	1%	0	0%
Pésimo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	99	100%	99	100	99	100%	99	100%	99	100%

Anexo 16. (Continuación)



10. Ordene de mayor a menor importancia los siguientes ítems (1: mínimo, 6: máximo)

Clasificación	% participación de importancia						clasificación General*
	1	2	3	4	5	6	
1	53,85	28,57	12,64	2,20	1,10	1,10	1
2	18,68	24,73	28,57	8,24	13,19	6,59	3
3	13,19	25,27	23,08	22,53	10,99	4,95	2
4	3,30	6,59	18,13	40,66	20,88	10,44	4
5	5,49	12,09	6,04	17,58	31,32	27,47	5
6	4,95	6,59	10,99	6,59	21,98	48,90	6

* La clasificación general se obtiene de la posición con mayor % de participación

11. Que productos o servicios le gustaría mejorar o innovar en la DESPENSA POPULAR?

Opciones	No Personas	%
Para mí está bien	140	77%
Creo que le falta	42	23%
TOTAL	182	100%



Anexo 16. (Continuación)

Productos o servicios a mejorar en el Supermercado

Mejorar	No personas	%
Fila del banco	4	2%
La papa sale dañada	2	1%
Los precios de fruver son altos	2	1%
Seguridad para el banco	5	3%
Cambiar puntos en cualquier fecha	1	1%
El pollo es costoso	1	1%
Aptitud por parte de algunas cajeras	2	1%
TOTAL	17	9%

Productos o servicios que les gustaría encontrar en el supermercado.

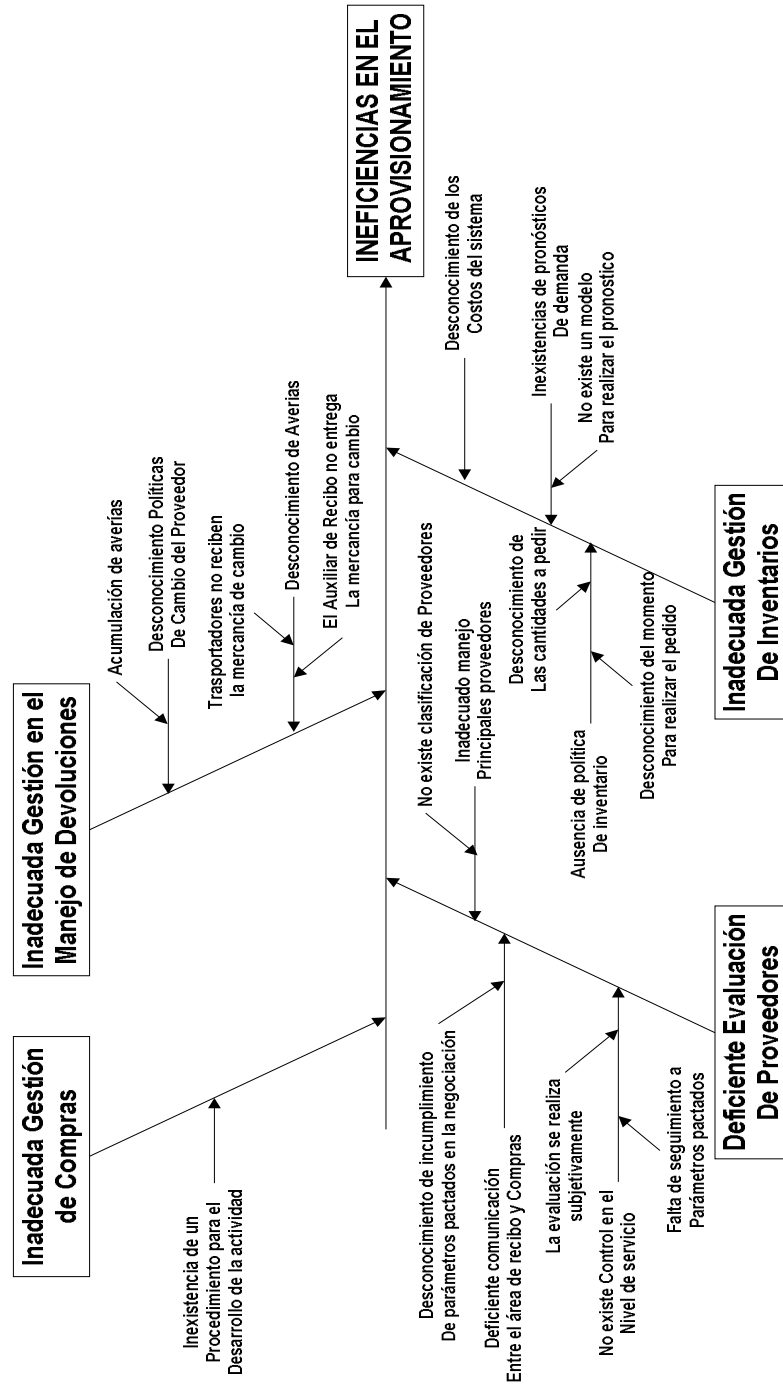
Innovar	No personas	%
Cafeteria	6	3%
Linea de Ropa	2	1%
Jugos naturales	3	2%
Carne de Cerdo	1	1%
Saborizantes y levadura	1	1%
Heladeria	3	2%
Electrodomest.	1	1%
Panaderia	3	2%
Señalización	5	3%
TOTAL	25	14%

12. Está satisfecho con la DESPENSA POPULAR?

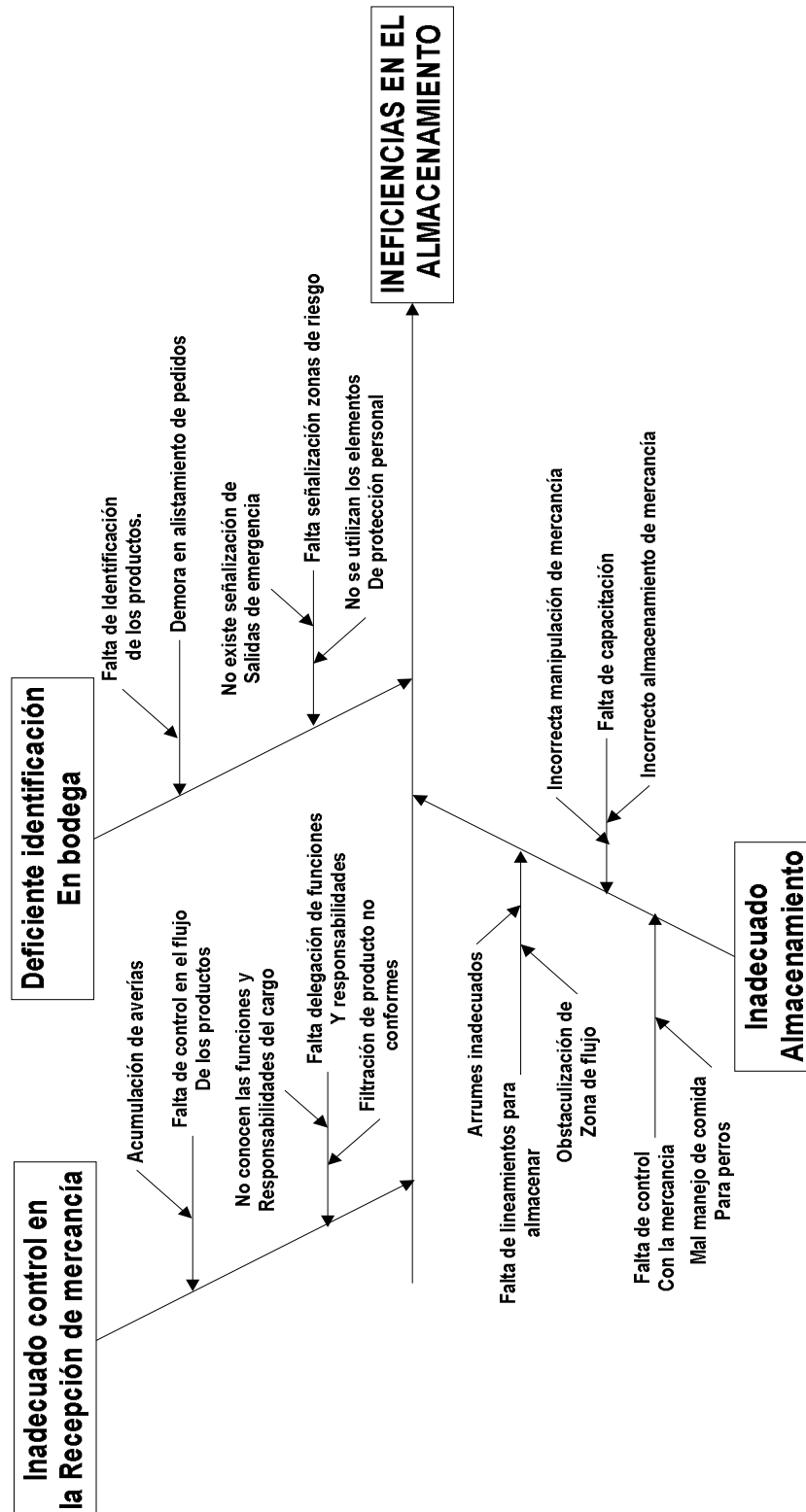
Opciones	No. personas	%
Si	174	96%
No	8	4%
TOTAL	182	100%



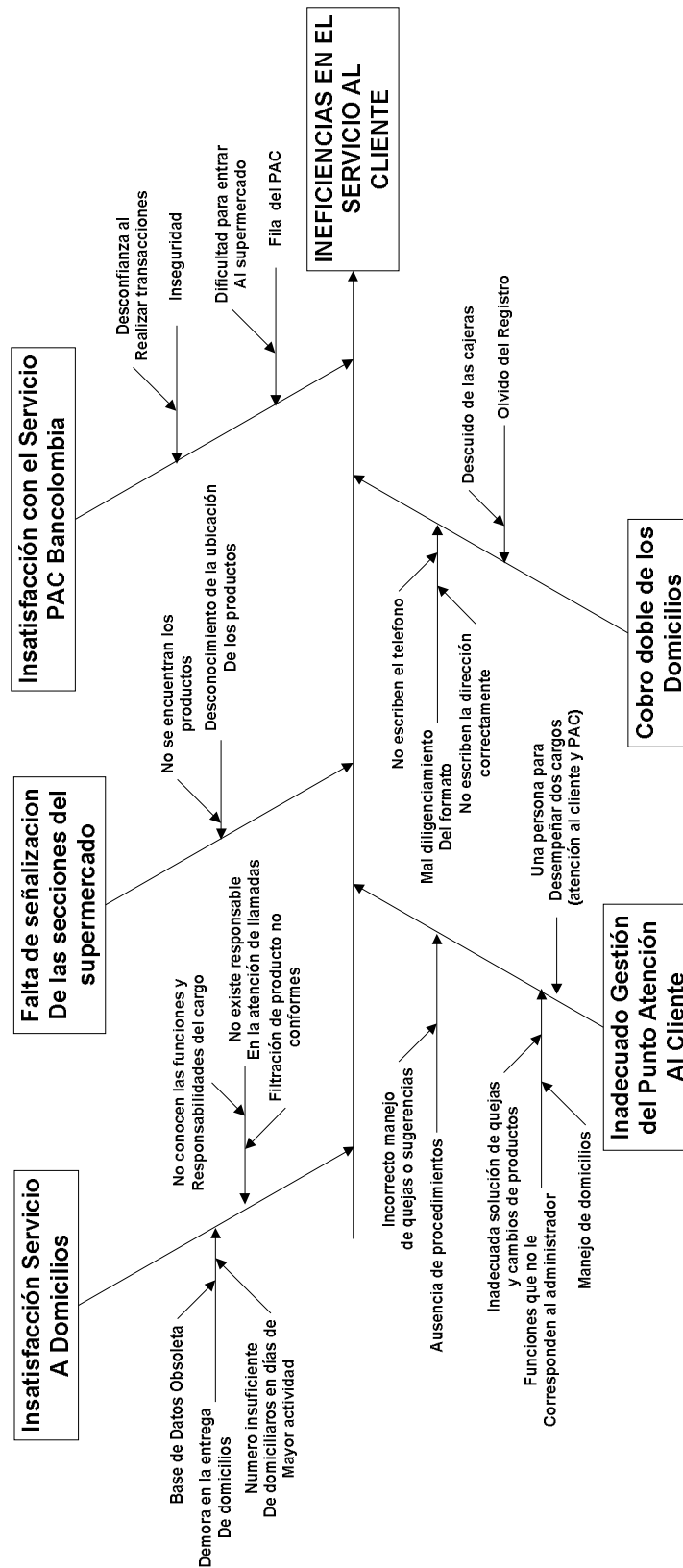
Anexo 17. Diagrama Causa-Efecto Ineficiencias del Aprovisionamiento



Anexo 18. Diagrama Causa-Efecto Ineficiencias del Almacenamiento



Anexo 19. Diagrama Causa-Efecto Ineficiencias del Almacenamiento


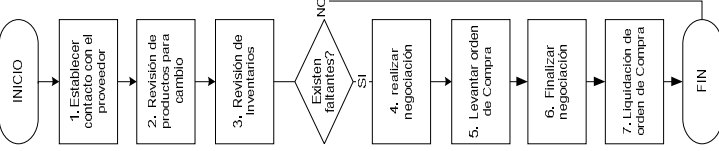


Anexo 20. Manual de Procedimientos


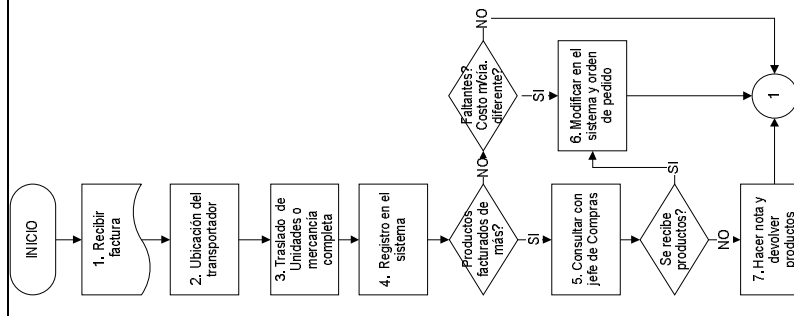


MANUAL DE PROCEDIMIENTOS


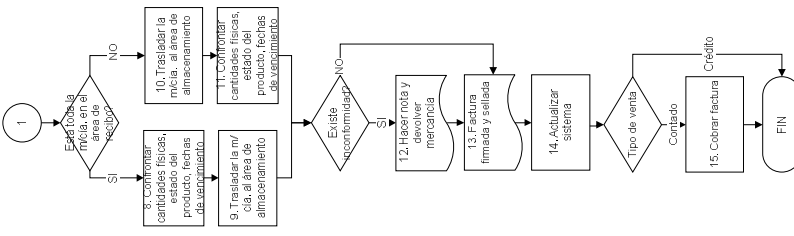
Anexo 20. (Continuación)

	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO DE COMPRAS DOC - PROC- 001</p>	<p>Elaborado por: María Liliana Parra Fuentes Revisado y aprobado por: Elsa Rodríguez Serrano</p>
<p>DIAGRAMA DE FLUJO</p>  <pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> S1[1. Establecer contacto con el proveedor] S1 --> S2[2. Revisión de productos para cambio] S2 --> S3[3. Revisión de inventarios] S3 --> D1{Existen faltantes?} D1 -- SI --> S4[4. realizar negociación] D1 -- NO --> S1 S4 --> S5[5. Levantar orden de Compra] S5 --> S6[6. Finalizar negociación] S6 --> S7[7. Liquidación de orden de Compra] S7 --> FIN([FIN]) </pre>	<p>DESCRIPCION</p> <p>INICIO</p> <ol style="list-style-type: none"> Existen dos formas para contactar al proveedor: según el cronograma establecido con ellos o telefónicamente. Revisar si existen productos para cambio, informar al proveedor y realizar el respectivo compromiso. Revisar en el POS, sección proveedores, la existencia de faltantes en los productos que el proveedor suministra. Si existen faltantes, indagar sobre cambio de precios, descuentos y promociones, eventos comerciales, tiempos de entrega, mercadeo, entre otros. De lo contrario, finalizar el proceso. Registrar en el módulo de compras del sistema de información las cantidades acordadas en la negociación. Imprimir la orden de pedido. Una copia es entregada al proveedor y otra se entregará al jefe de recibos. Anexar el compromiso de averías. Se verifican las condiciones acordadas en la negociación con el proveedor con el fin de realizar ajustes necesarios en precios, ingreso de facturas al software contable FENIX, teniendo en cuenta iva, retentivo, fechas de vencimiento, realizar comprobante de egreso. Además se trasfiere la documentación para pago de proveedores, ya sea en efectivo o consignación, y envío por fax de la transferencia realizada (si aplica.) <p>FIN</p>	<p>RESPONSABLES</p> <p>Subgerente Coordinador de Mercadeo Subgerente Subgerente Proveedor Subgerente Secretaria Tesorera</p>


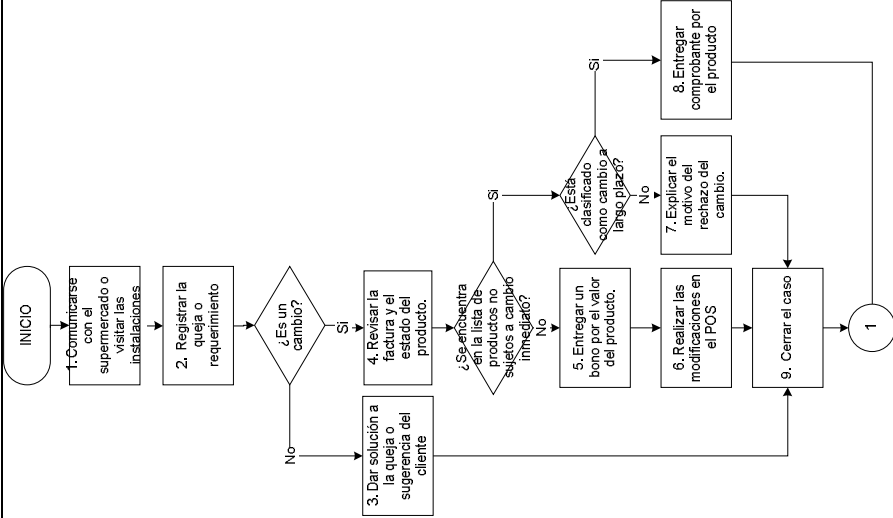
Anexo 20. (Continuación)

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS RECEPCION Y ALMACENAMIENTO DE MERCANCIA DOC- PROC- 002	Elaborado por: María Liliiana Parra Fuentes Revisado y aprobado por: Elsa Rodríguez Serrano
DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCION	RESPONSABLES
INICIO		
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir la factura del proveedor para asignar turno. 2. De acuerdo al turno asignado, el transportador se ubica en la zona de descargue. 3. Trasladar la mercancía completa o las unidades de los productos al área de recepción. 4. Registrar la mercancía en el sistema utilizando el lector, verificando la factura entregada con la orden de pedido. Además se verifica si tiene compromiso de averías, para trasladar los productos al área de recibo. 5. Si existen productos que han sido facturados y no se encuentran en la orden de pedido, se debe consultar con el subgerente para saber si serán recibidos. 6. Si los productos son recibidos, se modifica en el sistema y físicamente la orden del pedido. Si existen faltantes de mercancía y costos diferentes a los registrados en la orden de pedido, se modifica físicamente y en el sistema. 7. Si los productos no son recibidos, se hace una nota en la factura de venta, original y copia, y se devuelven los productos al transportador. 	Auxiliar de Recibos Transportador Transportador Auxiliar de Recibos Subgerente Auxiliar de recibos Auxiliar de Recibos


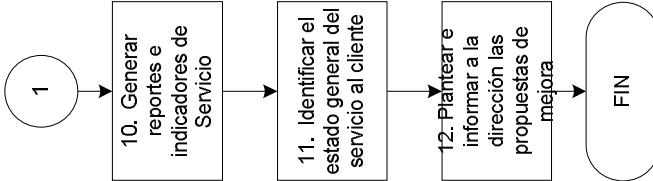
Anexo 20. (Continuación)

	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS RECEPCION Y ALMACENAMIENTO DE MERCANCIA DOC- PROC- 002</p>	<p>Elaborado por: María Liliانا Parra Fuentes Revisado y aprobado por: Elsa Rodríguez Serrano</p>
<p>DIAGRAMA DE FLUJO</p> 	<p>DESCRIPCION</p> <p>8. Si la mercancía se encuentra en su totalidad en el área de recibo, se revisan las cantidades físicas, estado del producto y fechas de vencimiento.</p> <p>9. Trasladar la mercancía revisada al área de almacenamiento para su ubicación. La mercancía existente en bodega es ubicada en el parte izquierda del espacio asignado.</p> <p>10. Si en el área de recibo solo se encuentran las unidades, trasladar la mercancía en su totalidad al área de almacenamiento.</p> <p>11. Revisar las cantidades físicas de la mercancía, el estado de los productos y fechas de vencimiento.</p> <p>12. Si existen inconformidades, se hace una nota en la factura (original y copias) y se procede a devolver la mercancía al transportador.</p> <p>13. Firmar y sellar las facturas de compra (original y dos copias)</p> <p>14. Actualizar el sistema de acuerdo a los cambios realizados.</p> <p>15. Si la compra se realiza de contado, se debe cobrar la factura en tesorería o en secretaría.</p> <p>FIN</p>	<p>RESPONSABLES</p> <p>Jefe de Bodega</p> <p>Transportador</p> <p>Transportador</p> <p>Jefe de Bodega</p> <p>Auxiliar de Recibos Jefe de Bodega</p> <p>Auxiliar de Recibos</p> <p>Auxiliar de Recibos</p> <p>Transportador</p>

Anexo 20. (Continuación)

	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ATENCION DE QUEJAS Y RECLAMOS DOC- PROC- 003</p>	<p>Elaborado por: María Liliانا Parra Fuentes Revisado y aprobado por: Elsa Rodriguez Serrano</p>
<p>DIAGRAMA DE FLUJO</p> 	<p>DESCRIPCION</p> <p>INICIO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicarse con el supermercado telefónicamente al número 6566541 o visitar el Punto de Servicio al Cliente y comunicar su queja o requerimiento. 2. Diligenciar el formato de reporte de gestiones llenando cada espacio según sea el caso: cambio, queja o sugerencia. 3. Si la gestión es una queja o sugerencia se procede a escuchar al cliente y dar solución a sus inquietudes. 4. Si la gestión en un cambio de producto, se solicita al cliente la factura de la compra y se verifica que el producto cumpla las características para realizar el cambio. Además se verifica en el listado si el producto está sujeto a cambio inmediato o no. 5. Si el producto está clasificado como cambio inmediato, se le entrega al cliente un bono por el valor del producto para que realice el cambio por el producto que desee. 6. Se debe registrar en el POS la transacción de devolución del producto, con la supervisión del administrador. Si el producto se encuentra averiado, es necesario entregarlo al auxiliar de traslado para que sea tratado según el procedimiento. 7. Si el producto no tiene cambio, es necesario explicarle al cliente de forma cortés los motivos por los cuales no es posible realizarlo. 8. Si el producto fue clasificado como cambio a largo plazo, se entrega al cliente un comprobante que certifique que el producto fue recibido, la fecha y el teléfono para informar el momento en que está disponible para su entrega. 	<p>RESPONSABLES</p> <p>Cliente</p> <p>Auxiliar Servicio al cliente</p> <p>Auxiliar Servicio al cliente</p> <p>Auxiliar Servicio al cliente</p> <p>Auxiliar Servicio al cliente.</p> <p>Administrador</p> <p>Auxiliar Servicio al cliente</p> <p>Auxiliar Servicio al cliente</p> <p>Auxiliar Servicio al cliente</p>

Anexo 20. (Continuación)

	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ATENCION DE QUEJAS Y RECLAMOS DOC- PROC- 003</p>	<p>Elaborado por: María Lilitana Parra Fuentes Revisado y aprobado por: Elsa Rodríguez Serrano</p>
<p>DIAGRAMA DE FLUJO</p>	<p>DESCRIPCION</p>	<p>RESPONSABLES</p>
 <pre> graph TD Start((1)) --> Step10[10. Generar reportes e indicadores de Servicio] Step10 --> Step11[11. Identificar el estado general del servicio al cliente] Step11 --> Step12[12. Plantear e informar a la dirección las propuestas de mejora] Step12 --> End([FIN]) </pre>	<p>1. Después de verificar que se cumplieron las expectativas del cliente, se registra en el formato de gestiones el cierre del caso.</p> <p>2. Generar reportes mensuales sobre el servicio al cliente prestado.</p> <p>3. Analizar los reportes generados, para identificar el estado general del servicio, con el fin de establecer propuestas de mejora.</p> <p>4. Informar al subgerente las acciones tomadas en pro del servicio al cliente, para que con su apoyo se logren las medidas necesarias.</p> <p>FIN</p>	<p>Auxiliar Servicio al cliente</p> <p>Auxiliar Servicio al cliente</p> <p>Administrador</p> <p>Administrador Subgerente</p>

Anexo 21. Manual de Funciones



MANUAL DE FUNCIONES

INTRODUCCION

El presente documento tiene como objetivo contribuir a que las funciones sean definidas, fijando la responsabilidad del personal, para mostrar cómo se pueden alcanzar los objetivos organizacionales en las actividades y tareas que se realizan dentro de la empresa, así mismo es una herramienta que dará más claridad a las funciones y responsabilidades de cada uno.

El manual de Funciones del SUPERMERCADO DESPENSA POPULAR presenta la estructura organizacional de la empresa, así como la descripción de cada una de las áreas que lo integran, permitiendo a quienes laboran en ella, tener conocimiento de la interacción y cargos que componen cada área.

Este documento concentra el esfuerzo de todo el personal de la empresa, que con su tiempo y colaboración ayudaron a la realización del mismo.

GENERALIDADES

FINALIDAD

El Manual de Funciones tiene por finalidad, determinar la dependencia de cada cargo, según sus niveles jerárquicos de la dirección.

ALCANCE

El contenido del presente documento será de cumplimiento por el personal que labora en el supermercado Despensa Popular

OBJETIVO

Determinar las funciones y responsabilidades de los cargos existentes en el Supermercado despensa Popular.

CONTENIDO

El Manual de Funciones es un documento normativo de gestión que permite establecer las funciones y/o actividades básicas que deben desempeñar los trabajadores, delimitando el ámbito de acción, la naturaleza y los requisitos mínimos de cada cargo.

AUTORIZACION Y REVISION DEL MANUAL

Este Manual está autorizado por la Gerencia del Supermercado despensa Popular y para mantenerlo actualizado se establece por lo menos una revisión anual a partir de la primera autorización, de encontrarse errores y tener la necesidad de enmiendas al presente Manual, dirigirse directamente a la Dirección del supermercado para su corrección oportuna.

GERENTE

1. DATOS GENERALES

Código: AD01
Área: Administrativa
Horario: 8 am 12m 2 pm a 6 pm

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Cargo del Jefe Inmediato: Ninguno
Cargos Supervisados: Todos los cargos de la empresa

2. OBJETIVO DEL CARGO

Ejercer funciones de Dirección, Planeación, Evaluación y Control en la Administración y Gestión del supermercado Despensa Popular.

3. FUNCIONES PRINCIPALES

- Difundir y supervisar el cumplimiento y aplicación de los manuales de organización, instructivos, procedimientos y disposiciones generales entre el personal del supermercado.
- Efectuar reuniones de evaluación de los programas de trabajo establecidos, que determinen los avances logrados en materia de ventas, compras, productividad, captación de consumidores, niveles de mermas, etc.
- Evaluar y otorgar los cupos para mercado de algunos clientes.
- Establecer con el subgerente y el jefe de mercadeo y publicidad la calendarización, promoción y realización de programas de temporada.
- Evaluar periódicamente que las concesiones ubicadas en el supermercado cumplan con las políticas establecidas por el supermercado.

- Coordinar la implantación de programas de evaluación de personal que determinen el nivel de productividad de los mismos, a fin de establecer las necesidades de capacitación.

4. FUNCIONES SECUNDARIAS

- Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución.
- Supervisar constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa.
- Se encarga de la contratación y despido de personal.
- Cualquier transacción financiera mayor como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc. deben contar con su aprobación.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

Se tienen todas las facultades para la selección, desarrollo y coordinación de todas las actividades en el supermercado. Autonomía propia.

6. REQUISITOS

El Titular del cargo debe ser una persona con capacidad de manejo integral del personal. Habilidad de expresión oral, corporal y auditiva. Iniciativa y análisis de situaciones diversas.

Debe ser un profesional con títulos en áreas Administrativas o 4 años de experiencia como gerente u ocupando un cargo directivo en empresa similar.

Debe tener conocimientos sobre manejo financieros, contabilidad, mercadeo, ventas.

7. HABILIDADES PERSONALES REQUERIDAS

- Liderazgo
- Manejo de recursos humanos
- Capacidad de análisis

- Capacidad de negociación
- Facilidad de palabra
- Trabajo en equipo
- Espíritu de servicio
- Equidad
- Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad.
- Capacidad para coordinar grupos de trabajo.
- Estabilidad y control emocional.
- Acción estratégica

8. RESPONSABILIDADES

Por Maquinas o Equipos: Responde por su Computador y por todos los equipos del supermercado.

Por Contacto con el Público: Frecuentemente tiene relación con empleados del supermercado, clientes y empleados de otras compañías. En ocasiones tiene contacto con los proveedores de la empresa y con las agencias del Gobierno.

Por Información: Responde por toda la información confidencial de la empresa.

Por Dinero: Es responsable de supervisar el manejo financiero de la empresa.

SUBGERENTE

1. DATOS GENERALES

Código: AD02

Área: Administrativa

Horario: 8 am -12 m 2 pm – 6 pm.

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Cargo del Jefe Inmediato: Gerente

Cargos Supervisados: Todos los cargos de la empresa

2. OBJETIVO DEL CARGO

Ejercer funciones de Dirección, Planeación, Evaluación y Control en la Administración y Gestión del supermercado Despensa Popular

3. FUNCIONES PRINCIPALES

- Supervisar periódicamente que el personal manifieste un trato amable y eficiente al consumidor.
- Apoyar al coordinador de compras, en la elaboración de pedidos de mercancía a proveedores, a efecto de evitar el desabasto o la sobre inversión.
- Atender las dudas y requisitos de los clientes.
- Coordinar junto con el jefe de mercadeo y publicidad la organización del personal, mediante la asignación de funciones, horarios, vacaciones, licencias, etc.

4. FUNCIONES SECUNDARIAS

- Controlar los buzones de sugerencias del consumidor, a fin de evaluar las desviaciones y problemática planteadas por estos.

- Supervisar que el personal porte el documento de identidad y en su caso el uniforme respectivo.
- Difundir y supervisar entre su personal el cumplimiento y aplicación de los manuales, instructivos y procedimientos relacionados con su área de trabajo.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

Se tienen todas las facultades para la selección, desarrollo y coordinación y de los métodos dentro del marco de referencia político. Autonomía propia.

6. REQUISITOS

El Titular del cargo debe ser una persona con capacidad de manejo integral del personal. Habilidad de expresión oral, corporal y auditiva. Iniciativa y análisis de situaciones diversas.

Debe ser un profesional con títulos en áreas Administrativas o 3 años de experiencia ocupando un cargo directivo en empresas similares.

Debe tener conocimientos sobre manejo financieros, contabilidad, mercadeo, ventas

7. HABILIDADES PERSONALES REQUERIDAS

- Manejo de personal
- Liderazgo
- Capacidad de análisis
- Capacidad de negociación
- Facilidad de palabra
- Transparencia
- Trabajo en equipo
- Espíritu de servicio
- Responsabilidad

8. RESPONSABILIDADES

Por Maquinas o Equipos: Responde por su Computador y por el equipo del supermercado.

Por Contacto con el Público: Frecuentemente Tiene Relación con empleados y clientes. En ocasiones tiene contacto con los proveedores de la empresa.

Por Información: Responde por toda la información confidencial de la empresa.

Por Dinero: Es responsable de supervisar el manejo financiero de la empresa.

ADMINISTRADOR

1. DATOS GENERALES

Código: PV01

Área: Punto de Venta

Horario: 8 am a 12 pm y 4pm a 9 pm.

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Cargo del Jefe Inmediato: Subgerente

Cargos Supervisados: Supervisor, cajera, empacador, servicio al cliente

2. OBJETIVO DEL CARGO

Organizar, dirigir y controlar todas las actividades desarrolladas en el punto de Venta.

3. FUNCIONES PRINCIPALES

- Es responsable del uso de la contraseña para reversar operaciones efectuadas en las cajas.
- Supervisar controlar y apoyar a todas las secciones en presentación, exhibición, surtido, aseo, faltantes, agotados, averías, señalización, precios, ofertas entre otras.
- Recoger el dinero recaudado en las cajas con el fin de evitar robos, en días de mayor actividad.
- Aplicar sanciones correctivas al personal del supermercado según sea el caso y reportar el caso con posterior informe al jefe de personal y gerencia.
- Controlar la oportuna operación y atención al cliente en los puestos de pago y decidir oportunamente la apertura de nuevos puntos de pago los fines de semana y horarios de mayor afluencia de público a fin de evitar congestiones.
- Hacer reportes verbales o escritos de novedades a Gerencia.

- Hacer cumplir los horarios, turnos y descansos programados para los empleados.

4. FUNCIONES SECUNDARIAS

- Promover las políticas de calidad.
- Hacer cumplir las funciones de los diferentes colaboradores que laboran en las áreas del punto de venta.
- Cumplir fielmente las políticas y procedimientos fijados por el Supermercado y las demás que se le asignen.
- Vigilar que los mercaderistas y jefes de sección, realicen correctamente la labor para la que se encuentran en el supermercado.
- Velar diariamente por el excelente servicio al cliente.
- Supervisar que la iluminación y señalización de las áreas del piso de venta sea la adecuada.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

Se tienen todas las facultades para desarrollo y coordinación de los métodos dentro del marco de referencia establecido.

6. REQUISITOS

El Titular del cargo debe ser una persona con capacidad de manejo integral del personal. Habilidad de expresión oral, corporal y auditiva. Iniciativa y análisis de situaciones diversas.

Debe ser un profesional con títulos en áreas Administrativas o 2 años de experiencia ocupando un cargo directivo en empresa similares.

7. HABILIDADES PERSONALES REQUERIDAS

- Manejo de personal
- Liderazgo
- Transparencia
- Trabajo en equipo
- Espíritu de servicio

- Responsabilidad
- Ética y moral
-

8. RESPONSABILIDADES

Por Contacto con el Público: Constantemente tiene Relación con empleados y clientes.

Por Dinero: **periódicamente** al recaudar el dinero de las cajas en días de mayor actividad.

Por manejo de personal: Tiene a su cargo el personal que labora en el punto de venta

(Supervisor, cajeras, empacadores y servicio al cliente)

SUPERVISOR

1. DATOS GENERALES

Código: PV02

Área: Punto de Venta

Horario: 6.30 am- 12 pm y 2pm - 8 pm.

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Cargo del Jefe Inmediato: Administrador

Cargos Supervisados: Cajera, empacador, servicio al cliente

2. OBJETIVO DEL CARGO

Apoyar al administrador en las labores de organización y control de todas las actividades desarrolladas en el punto de Venta.

3. FUNCIONES PRINCIPALES

- Supervisar que los mercados sean bien empacados en bolsas, sacos, cajas, según como lo indique el cliente.
- Si el administrador no se encuentra, es responsable del uso de la contraseña para reversar operaciones efectuadas en las cajas.
- Controlar el uso del empaque como (Bolsas, Sacos, etc.)
- Controlar la oportuna operación y atención al cliente en los puestos de pago.
- Hacer reportes verbales o escritos de novedades al administrador.
- Ayudar a vigilar el movimiento de los clientes para evitar el robo ó deterioro de la mercancía.
- Supervisar al personal que labora en el punto de pago y reportar cualquier novedad al administrador.
- Controlar que los mercados que se entregan a los domiciliarios sean registrados a tiempo y de forma acorde al procedimiento.

4. FUNCIONES SECUNDARIAS

- Promover las políticas de calidad.
- Hacer cumplir las funciones de los diferentes colaboradores que laboran en las áreas del punto de venta.
- Cumplir fielmente las políticas y procedimientos fijados por el Supermercado y las demás que se le asignen.
- Velar diariamente por el excelente servicio al cliente.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

Las decisiones deben estar aprobadas por el administrador y subgerente.

6. REQUISITOS

El Titular del cargo debe ser una persona con capacidad de manejo integral del personal. Habilidad de expresión oral, corporal y auditiva. Iniciativa y análisis de situaciones diversas.

Debe ser un bachiller, con cursos de mercadeo y/o cursos de punto de venta del Sena.

Un año de experiencia en cargos similares.

7. HABILIDADES PERSONALES REQUERIDAS

- Manejo de personal
- Liderazgo
- Transparencia
- Trabajo en equipo
- Espíritu de servicio
- Responsabilidad
- Ética y moral

CONTADORA

1. DATOS GENERALES

Código: AD006
Área de Desempeño: Administrativo

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACION

Cargo del Jefe inmediato: Sub Gerente

Cargos supervisados: Ninguno

2. OBJETIVO DEL CARGO

Llevar la información contable de la organización en su totalidad, teniendo en cuenta la planeación, todos los registros contables pertinentes y los ajustes requeridos.

3. FUNCIONES PRINCIPALES

- Realizar los estados financieros necesarios, con el fin de darles a conocer al gerente y subgerente, la situación financiera y los resultados operacionales del supermercado en un período determinado.
- Presentar a la gerencia, entidades públicas y privadas que lo requieran, los estados financieros de la organización.
- Visita una o dos veces al mes las instalaciones del supermercado, para recopilar la información contable necesaria.
- Maneja toda la información contable del supermercado.
- Presentar informes tributarios obligatorios, informes legales, comprobantes de ingresos y egresos a la gerencia y hacer el respectivo análisis financiero.
- Hacer las respectivas conciliaciones bancarias.
- Adecuar la información contable de la organización al P.U.C (plan único de cuentas) establecidos por la ley.

- Expedir certificados de ingresos.

4. FUNCIONES SECUNDARIAS

Dar asesoría a la gerencia general y área financiera.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR

D E C I S I O N E S

Las decisiones deben ser tomadas con autorización del gerente o subgerente.

6. HABILIDADES PERSONALES REQUERIDAS

- Manejo de software contable.
- Organización y control de documentación.
- Ética profesional
- Hábil en la planeación

7. REQUISITOS

Contadora publica

Se necesitan 2 años de experiencia en cargos similares

8. RESPONSABILIDAD

Por Información: Responde por gran cantidad de información confidencial de la empresa.

Por Dinero: No responde por dinero

SECRETARIA GENERAL

1. DATOS GENERALES

Código: AD05
Área de Desempeño: Administrativo
Horario: 8am-12m a 2pm-6pm

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Cargo del Jefe inmediato: Sub Gerente

2. OBJETIVO DEL CARGO

Canalizar la información del área a la Gerencia, y brindar apoyo administrativo en las operaciones generales del supermercado.

3. FUNCIONES PRINCIPALES

- Llevar el control y archivo de toda la documentación del supermercado.
- Atender todo lo relacionado con la cartera de proveedores (consignaciones, vencimiento de facturas, descuentos, etc.)
- Elaborar las cuentas por cobrar del supermercado.
- Organizar y enviar las planillas de descuentos de acuerdo al convenio establecido por el supermercado.
- Llevar y mantener la contabilidad del supermercado en el sistema.
- Diligenciar formularios para los pagos obligatorios que debe hacer el supermercado.
- Realizar la nómina de los empleados del supermercado.
- Hacer las liquidaciones, prestaciones sociales, aportes de seguridad social integral, para el personal de la organización.
- Elaborar recomendaciones, comprobantes y recibos.
- Administración de la caja menor.
- Atender las llamadas telefónicas

4. FUNCIONES SECUNDARIAS

Verificar la limpieza del lugar de trabajo

Atender todo lo relacionado con la mensajería del supermercado.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

Se encuentra en un grado alto de toma de decisiones relacionada continuamente con los empleados de la compañía y proveedores.

6. REQUISITOS

Bachiller comercial

Auxiliar contable o cursos afines.

Contar con una experiencia laboral de 1 año.

7. HABILIDADES PERSONALES REQUERIDAS

- Habilidad para trabajar en equipo.
- Tolerante
- Responsable
- Manejo de procesadores de textos y hojas de calculo
- Toma de datos y redacción
- Ágil en matemáticas y finanzas
- Manejo de software
- Organización
- Paciencia
- Memoria

8. RESPONSABILIDAD

Por Maquinas o Equipos: Responde por su Computador y equipo de oficina.

Por Contacto con el Público: Continuamente tiene Relación con empleados de la compañía y proveedores.

TESORERA

1. DATOS GENERALES

Código: AD04
Área: Administrativa
Horario: 7am -12:30 m 2pm - 7 pm

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Cargo del Jefe Inmediato: Subgerente

Cargos Supervisados: Ninguno

2. OBJETIVO DEL CARGO

Salvaguardar el dinero de la cobranza y atender las obligaciones de los pagos a terceros.

3. FUNCIONES PRINCIPALES

- Controlar los ingresos y egresos del supermercado en relación al efectivo y valores.
- Emitir informes diarios y mensuales del efectivo recaudado.
- Pagar a proveedores y otros en el horario establecido.
- Realizar los depósitos al banco.
- Realizar el pago de la nomina del supermercado.
- Recibir el dinero recaudado por las cajas y por el punto Bancolombia diariamente.
- Realizar el pago a terceros por retiros realizados en el punto Bancolombia.
- Realizar informes sobre los convenios de Confenalco y Cajasan.
- Preparar y entregar los informes relacionados con el cargo que solicite el Gerente o Subgerente.

4. FUNCIONES SECUNDARIAS

- Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas.
- Promover las políticas de calidad.
- Cumplir fielmente las políticas y procedimientos fijados por el Supermercado y las demás que se le asignen.
- Velar diariamente por el excelente servicio al cliente.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

Las decisiones deben ser avaladas por el subgerente.

6. REQUISITOS

El Titular del cargo debe ser una persona con capacidad de manejo integral del personal. Habilidad de expresión oral, corporal y auditiva. Iniciativa y análisis de situaciones diversas.

Debe ser un profesional con títulos en áreas Administrativas o contar con una experiencia laboral de 6 meses en un cargo similar.

7. HABILIDADES PERSONALES REQUERIDAS

- Capacidad de análisis
- Transparencia
- Trabajo en equipo
- Espíritu de servicio
- Responsabilidad
- Equidad

8. RESPONSABILIDADES

Por Maquinas o Equipos: Responde por su Computador y equipo de oficina.

Por Contacto con el Público: Frecuentemente Tiene Relación con clientes, empleados y proveedores.

Por Dinero: Es responsable por el dinero recaudado en cada jornada.

COORDINADOR DE PUBLICIDAD Y MERCADEO

1. DATOS GENERALES

Código: AD08
Área de Desempeño: Mercadeo
Horario: Lunes a sábado 7:30 a 12 m 2 pm a 7 pm
Domingo 7:30 a 1 pm.

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Cargo del Jefe inmediato: Sub Gerente
Cargos supervisados: Jefe de Sección

2. OBJETIVO DEL CARGO

Planear, direccionar, controlar y evaluar todas las acciones que tengan referencia con el ejercicio y el Incremento de las ventas y la satisfacción del cliente.

3. FUNCIONES PRINCIPALES

- Organizar con el coordinador de compras la actualización de precios.
- Realizar las órdenes de pedido a algunos proveedores de acuerdo al inventario actual, en los días y horarios establecidos.
- Atender a los surtidores de sección en sus requerimientos de señalización para los productos y promociones (letreros y habladores).
- Revisar y controlar los inventarios cíclicos que se hagan durante la noche para mantener un inventario real y hacer los ajustes necesarios.
- Realizar los seguimientos a productos vulnerables al robo, como cigarrillos, licores, sección de Pollo, cremas y desodorantes.
- Es responsable de la recuperación de las averías en apoyo con los proveedores, diligenciando los formatos respectivos.
- Evaluar la gestión de los surtidores en el punto de venta.

- Llamar a los ganadores de rifas realizadas en el supermercado, entregar los premios a los ganadores – hacer firmar las actas – publicar el nombre de los ganadores en información al cliente.
- Crear y diseñar las estrategias y campañas publicitarias y de imagen del supermercado acompañado de su respectivo plan de medios.

4. FUNCIONES SECUNDARIAS

- Mantener el orden y limpieza del puesto de trabajo, así como los elementos e insumos que la empresa le suministre controlando su existencia física y velando por su uso adecuado.
- Presentar los informes mensuales De Ventas – Averías – y demás seguimientos asignados.
- Entregar listado de promociones y ofertas vigentes a información al cliente para ser nombradas por el audio interno.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

Se encuentra en un grado alto de toma de decisiones relacionada continuamente con los empleados de la compañía.

6. REQUISITOS

Bachiller comercial

Cursos de mercadeo y servicio al cliente

Contar con una experiencia laboral de 6 meses en cargos similares.

7. HABILIDADES PERSONALES REQUERIDAS

- Habilidad para trabajar en equipo.
- Tolerante
- Creativa
- Responsable
- Manejo de procesadores de textos y hojas de calculo

- Toma de datos y redacción
- Programación de actividades
- Manejo de software

8. RESPONSABILIDAD

Por Maquinas o Equipos: Responde por su Computador y equipo de oficina.

Por Contacto con el Público: Continuamente tiene Relación con empleados del supermercado de la sección de bodega, jefes de sección, y proveedores de la empresa.

Por Información: Es responsable de todos comunicados y memorandos informativos y/o informes de eventos, campañas y estrategias que se van a aplicar.

JEFE DE SECCION

1. DATOS GENERALES

Código: PV06
Área de Desempeño: Punto de venta
Horario: Lunes a sábado 7-12 y 2 pm a 7 pm.
Domingo 7am - 1 pm

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Cargo del Jefe inmediato: Jefe de Mercadeo y Publicidad

Cargos supervisados: Ninguno

2. OBJETIVO DEL CARGO

Apoyar en la organización, ejecución y supervisión de las actividades derivadas del mercadeo y abasto de las líneas de productos bajo su responsabilidad, con el fin de brindar un servicio eficiente al consumidor.

3. FUNCIONES PRINCIPALES

- Revisar, clasificar y acomodar la mercancía en las góndolas que se ubican en su sección.
- Supervisar que el equipo de refrigeración ubicado en su sección funcione en forma adecuada, a efecto de que se conserven en buen estado los productos perecederos.
- Etiquetar la mercancía que es incorporada en las góndolas del área.
- Verificar que la ubicación y precio de la mercancía se efectúe sin obstaculizar el flujo de consumidores en los pasillos de esa área.
- Acompañar a los mercaderistas a la bodega para realizar el traslado de la mercancía al punto de venta.
- Reportar al coordinador de mercadeo y publicidad mercancía no apta para la venta para realizar su devolución, baja o donación.

- Informar a su jefe inmediato los faltantes de mercancías detectadas en su área.
- Vigilar permanentemente que la mercancía abandonada u olvidada por el consumidor en el área de cajas, se reinstale en su correspondiente góndola.

4. FUNCIONES SECUNDARIAS

- Supervisar que el personal del área observe un comportamiento atento y cortes hacia el consumidor.
- Mantener el orden y limpieza su área de trabajo, así como los elementos e insumos que la empresa le suministre velando por su uso adecuado.
- Orientar al consumidor en la localización y precios de la mercancía exhibida en la tienda.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

En ocasiones toma decisiones relacionadas con la ubicación de los productos.

6. REQUISITOS

Bachiller comercial

Cuenta con una experiencia laboral de 6 meses.

7. HABILIDADES PERSONALES REQUERIDAS

- Habilidad para trabajar en equipo.
- Tolerante
- Creativo
- Responsable
- Espíritu de servicio

8. RESPONSABILIDAD

Por Maquinas o Equipos: Responde por su etiquetadora

JEFE DE SECCION POLLO

1. DATOS GENERALES

Código: PV06
Área de Desempeño: Punto de Venta
Horario: Lunes a sábado.
Domingo

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Cargo del Jefe inmediato: Subgerente
Cargos supervisados: Ninguno

2. OBJETIVO DEL CARGO

Controlar, manejar y custodiar el punto de venta de la sección Pollo, garantizando el abasto de la línea bajo su responsabilidad, con el fin de brindar un servicio eficiente al consumidor.

3. FUNCIONES PRINCIPALES

- Atender amablemente al público que requiera productos de su sección.
- Realizar semanalmente el inventario de la sección.
- Mantener el orden y limpieza su área de trabajo, así como los elementos e insumos, velando por su uso adecuado.
- Realizar y recibir los pedidos a los proveedores.
- Llenar con letra legible las facturas realizadas, apuntando la hora, código, nombre, gramos y valor.

4. FUNCIONES SECUNDARIAS

- Supervisar que el equipo de refrigeración ubicado en su área de adscripción funcione en forma adecuada, a efecto de que se conserven en buen estado los productos perecederos.

- Promover las políticas de calidad.
- Cumplir fielmente las políticas y procedimientos fijados por el Supermercado y las demás que se le asignen.
- Velar diariamente por el excelente servicio al cliente.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

Toma decisiones relacionadas con la cantidad de productos a pedir, además de la merma que se realiza a algunos productos.

6. REQUISITOS

Bachiller comercial

Cuenta con una experiencia laboral de 3 meses en atención al público.

7. HABILIDADES PERSONALES REQUERIDAS

- Habilidad para trabajar en equipo.
- Tolerante
- Responsable
- Organización
- Ágil en matemáticas y finanzas
- Negociación
- Transparencia
- Memoria

8. RESPONSABILIDAD

Por Contacto con el Público: Continuamente tiene Relación con público en general. Responde por los productos recibidos por parte de los proveedores.

COORDINADOR DE COMPRAS

1. DATOS GENERALES

Código: AD07
Área de Desempeño: Administrativo
Horario: 8am-12m a 2pm-6pm

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Cargo del Jefe inmediato: Subgerente

2. OBJETIVO DEL CARGO

Planear y desarrollar estrategias de abastecimiento que permitan ajustarse a los cambios continuos del mercado, optimizando las compras y suministros, para fluir de manera continua y sin interrupciones por falta de abastecimiento.

3. FUNCIONES PRINCIPALES

- Definir la política de compras de la compañía en términos de cantidad, calidad y precio, según el procedimiento establecido para dicho fin.
- Realizar las órdenes de pedido a los proveedores de acuerdo al inventario actual, en los días y horarios establecidos.
- Analizar las necesidades del supermercado y elegir a los proveedores de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- Participar en las negociaciones de espacios en los lineales, puntas de góndola y exhibiciones necesarias con los proveedores.
- Controlar y realizar el seguimiento de los proveedores en tiempos de entrega, calidad, precio, manejo de averías, mercadeo, descuentos, participación en eventos, entre otros.
- Supervisar la gestión de inventarios.
- Codificar los nuevos productos que serán parte del catálogo.
- Supervisar la exhibición de la mercancía, para evitar que ésta se quede almacenada en bodega.
- Liquidar el precio de venta al público de todos los productos.

4. FUNCIONES SECUNDARIAS

- Verificar la limpieza del lugar de trabajo
- Elaborar los informes y reportes, periódicos y eventuales, que solicite el gerente.
- Conservar y custodiar las instalaciones, mobiliario, equipo y mercancía del área a su cargo.
- Conservar y custodiar las instalaciones, mobiliario, equipo y mercancía del área a su cargo.
- Promover las políticas de calidad.
- Cumplir fielmente las políticas y procedimientos fijados por el supermercado y las demás que se le asignen.
- Velar diariamente por el excelente servicio al cliente.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

Se encuentra en un grado alto de toma de decisiones relacionada continuamente con los proveedores del supermercado.

6. REQUISITOS

Técnico o tecnólogo en carreras administrativas. Cursos de mercadeo.

Cuenta con una experiencia laboral de 6 meses en cargos similares.

7. HABILIDADES PERSONALES REQUERIDAS

- Organización de personal
- Liderazgo y negociación
- Capacidad de tomar decisiones
- Habilidad para trabajar en equipo.
- Tolerancia
- Responsabilidad
- Manejo de procesadores de textos y hojas de calculo
- Programación de actividades
- Ágil en matemáticas y finanzas

8.

RESPONSABILIDAD

Por Maquinas o Equipos: Responde por su Computador y equipo de oficina.

Por Contacto con el Público: Continuamente tiene Relación con proveedores de la empresa.

Por Información: Responde por información confidencial de la empresa con efectos graves.

JEFE DE BODEGA

1. DATOS GENERALES

Código: BO01
Área de Desempeño: Bodega
Horario: 7am -12 pm 2pm a 7 pm.

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Cargo del Jefe inmediato: Subgerente

Cargos supervisados: Jefe de recibos, jefe de empaque

2. OBJETIVO DEL CARGO

Planear, controlar y dirigir, las actividades de recibo, registro y almacenaje de la mercancía adquirida por el supermercado.

3. FUNCIONES PRINCIPALES

- Realizar la cuantificación física de la mercancía que ingresa a la bodega en presencia del proveedor, a fin de verificar que la cantidad, calidad y tipo corresponda a la descripción señalada.
- Organizar la mercancía recibida en almacén de acuerdo a los lineamientos establecidos en el sistema para el control de inventarios.
- Detectar las irregularidades en el manejo de la mercancía por parte del personal, a efecto de comunicarlo al subgerente para su sanción.
- Supervisar la limpieza del área a su cargo, con objeto de que la mercancía almacenada se conserve en buen estado, así como evitar accidentes en su recepción y traslado.
- Verificar que el equipo contra incendios se ubique en áreas estratégicas; en caso contrario, reportarlo al subgerente.
- Supervisar periódicamente que el jefe de recibo desempeñe de manera correcta y efectiva, la recepción de mercancía de proveedores, haciéndolo corresponsable de las cantidades y condiciones de la mercancía recibida.

4. FUNCIONES SECUNDARIAS

- Verificar la limpieza del lugar de trabajo
- Elaborar los informes y reportes, periódicos y eventuales, que solicite el gerente.
- Atender ágil y oportunamente las observaciones e indicaciones realizadas por el subgerente.
- Conservar y custodiar las instalaciones, mobiliario, equipo y mercancía del área a su cargo.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

Se encuentra en un grado medio de toma de decisiones relacionada continuamente con la ubicación de la mercancía.

6. REQUISITOS

Bachiller comercial

Cuenta con una experiencia laboral de 6 meses.

7. HABILIDADES PERSONALES REQUERIDAS

- Habilidad para trabajar en equipo.
- Tolerante
- Responsable
- Programación de actividades
- Paciencia
- Autocontrol

AUXILIAR TRASLADOS

1. DATOS GENERALES

Código: BO03
Área de Desempeño: Bodega
Horario: lunes a sábado 7am -12 pm 2pm a 7 pm.
Domingo 7 am a 1 pm.

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Cargo del Jefe inmediato: Jefe de bodega

Cargos supervisados: Ninguno

2. OBJETIVO DEL CARGO

Supervisar que los movimientos de entrada y salida de mercancía a piso de venta se registren de conformidad con la normatividad establecida.

3. FUNCIONES PRINCIPALES

- Realizar la cuantificación física de la mercancía que se traslada al piso de venta en presencia del jefe de sección o impulsador, a fin de verificar que la cantidad corresponda a la descripción señalada en el formato de traslados.
- Realizar las conversiones en el sistema de los productos.
- Revisar al día los negativos de inventarios que se presenten del día anterior y organizarlos de manera que el ajuste sea efectivo.
- Realizar el inventario físico de la mercancía dispuesta en la bodega de acuerdo al cronograma establecido.
- Reportar al jefe de mercadeo y publicidad mercancía no apta para la venta que se remita de bodega.

4. FUNCIONES SECUNDARIAS

- Elaborar los informes y reportes, periódicos y eventuales, que solicite el jefe de compras.
- Mantener el orden y limpieza del puesto de trabajo, así como los elementos e insumos que la empresa le suministre controlando su existencia física y velando por su uso adecuado.
- Atender ágil y oportunamente las observaciones e indicaciones realizadas por el subgerente.
- Promover las políticas de calidad.
- Cumplir fielmente las políticas y procedimientos fijados por el supermercado y las demás que se le asignen.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

Las decisiones deben tener la aprobación del jefe de mercadeo o subgerente

6. REQUISITOS

Bachiller comercial

Experiencia de 3 meses.

7. HABILIDADES PERSONALES REQUERIDAS

- Habilidad para trabajar en equipo.
- Tolerancia
- Responsabilidad
- Manejo de software
- Paciencia
- autocontrol
- espíritu de servicio

8. RESPONSABILIDAD

Por Maquinas o Equipos: Responde por su Computador y equipo de oficina.

AUXILIAR RECIBO

1. DATOS GENERALES

Código: BO02
Área de Desempeño: Bodega
Horario: lunes a sábado 7am-12m a 2pm-7pm
Domingos 7 am a 2 pm.

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Cargo del Jefe inmediato: Jefe de Bodega
Cargos supervisados: Ninguno

2. OBJETIVO DEL CARGO

Organizar, controlar y manejar la recepción y registro de la mercancía solicitada a los proveedores.

3. FUNCIONES PRINCIPALES

- Realizar el ingreso de la mercancía al sistema, verificando la factura del proveedor con la orden de pedido entregada por el jefe de compras.
- Verificar y modificar el precio de costo de la mercancía que ingresa.
- Supervisar la descarga de mercancía en el área de recepción.
- Vigilar que se cumpla el horario establecido para la recepción de mercancía a proveedores.
- Rechazar la mercancía cuyas características no correspondan a la cantidad, calidad, tipo y precio detallado en la factura oficial, responsabilizándose directamente si aquella llega a ingresar al supermercado en condiciones inadecuadas para la venta.
- Realizar un control y registro de la documentación recibida y generada en el área.

4. FUNCIONES SECUNDARIAS

- Operar los equipos de cómputo con el hardware y software autorizado de acuerdo a los fines establecidos, evitando usos diversos que puedan ocasionar todo tipo de daños a la propiedad del supermercado.
- Conocer el catálogo de proveedores autorizado, vigente y actualizado por el jefe de compras.
- Elaborar los informes y reportes, periódicos y eventuales, que solicite el jefe de compras.
- Atender ágil y oportunamente las observaciones e indicaciones realizadas por el subgerente.
- Promover las políticas de calidad.
- Cumplir fielmente las políticas y procedimientos fijados por el supermercado y las demás que se le asignen.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

Se encuentra en un grado medio de toma de decisiones relacionada continuamente con la recepción de la mercancía.

6. REQUISITOS

Bachiller comercial

Experiencia en áreas similares de 6 meses.

7. HABILIDADES PERSONALES REQUERIDAS

- Habilidad para trabajar en equipo.
- Tolerancia
- Manejo de software
- Tolerante
- Compromiso
- Responsabilidad
- Paciencia
- autocontrol
- espíritu de servicio **Por Maquinas o Equipos:** Responde por su Computador y equipo de oficina.

EMPAQUE

1. DATOS GENERALES

Código: BO04
Área de Desempeño: Bodega
Horario: 8am-12m a 2pm-6pm

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Cargo del Jefe inmediato: Jefe de bodega
Cargos supervisados: Ninguno

2. OBJETIVO DEL CARGO

Manipular y re empacar la mercancía que esta almacenada en bultos para ser distribuidas en cantidades más pequeñas en el área de almacén.

3. FUNCIONES PRINCIPALES

- Reempacar la mercancía que sea necesaria para surtir el piso de venta.
- Llenar los formatos con la cantidad inicial de mercancía y la cantidad final que fue reempacada, para que el jefe de traslados realice las conversiones necesarias.
- Mantener el orden y limpieza del puesto de trabajo, así como los elementos e insumos que la empresa le suministre controlando su existencia física y velando por su uso adecuado.

4. FUNCIONES SECUNDARIAS

- Promover las políticas de calidad.
- Cumplir fielmente las políticas y procedimientos fijados por el supermercado y las demás que se le asignen.
- Velar diariamente por el excelente servicio al cliente.
- Portar el uniforme correspondiente, a fin de preservar la limpieza e higiene en el manejo de los productos.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

Las decisiones se toman de acuerdo a los procedimientos fijados por el supermercado.

6. REQUISITOS

Bachiller comercial , experiencia de 3 meses.

7. HABILIDADES PERSONALES REQUERIDAS

- Habilidad para trabajar en equipo.
- Tolerancia
- Responsabilidad
- Agilidad
- Precisión

8. RESPONSABILIDAD

Por Maquinas o Equipos: Responde por su máquina

AUXILIAR SERVICIO AL CLIENTE

1. DATOS GENERALES

Código: PV04
Área de Desempeño: Punto de Venta
Horario: 8 am 12m 2pm – 6pm

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Cargo del Jefe inmediato: Administrador
Cargos supervisados: Ninguno

2. OBJETIVO DEL CARGO

Implementar todas las acciones de acercamiento y fidelización con los clientes.

3. FUNCIONES PRINCIPALES

- Ser la defensora de los clientes en cuanto a buen servicio y en la calidad de la atención.
- Hacer el registro de nuevos clientes y mantener actualizada la base de datos.
- Atender las llamadas telefónicas.
- Recibir y anunciar a las personas que se dirigen al área administrativa.
- Recibir correspondencia.
- Atender las llamadas de domicilios, registrar en el sistema y velar por el cumplimiento de la entrega en el menor tiempo posible.
- Facilitar el teléfono móvil de la Despensa Popular.
- Hacer los anuncios propios por el sistema de audio interno.
- Tener permanentemente informado a los clientes del supermercado de las promociones y eventos haciendo uso del sistema de audio interno; motivándolo con el uso de palabras suaves que inviten a comprar en el supermercado.
- Actualizar a diario la lista de clientes que cumplen años y realizar las respectivas llamadas o visitas.

- Atender quejas y reclamos efectuados por los clientes y dar curso a esta información, manteniendo una aptitud de escucha para lograr la tranquilidad del cliente y así solucionar su queja o reclamo.
- Dar información a los clientes sobre el total de puntos acumulados en su cuenta.
- Efectuar la redención de puntos según el procedimiento.
- Entregar el dinero recaudado en la jornada a la tesorera.
- Diligenciar el formato de quejas y reclamos para realizar el seguimiento generando el cierre en el menor tiempo posible.

4. FUNCIONES SECUNDARIAS

- Verificar la limpieza del lugar de trabajo.
- Atender y efectuar las demás funciones que le asigne la gerencia o el departamento de mercadeo.
- Velar diariamente por hacer cumplir las políticas de buen servicio y de servicio al cliente.
- Realizar informes sobre la atención de los Clientes que visitan el centro de Información al cliente.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

Las decisiones se toman de acuerdo a los procedimientos fijados por el supermercado.

6. REQUISITOS

Bachiller comercial

Cursos sobre servicio al cliente

Cuenta con una experiencia laboral de 3 meses en cargos similares.

7. HABILIDADES PERSONALES REQUERIDAS

- Habilidad para trabajar en equipo.
- Tolerante

- Excelente presentación personal
- Excelentes Modales
- Aptitud receptiva
- Compromiso
- Responsabilidad
- Paciencia
- autocontrol
- capacidad de trabajo en equipo
- trabajo bajo presión
- espíritu de servicio

8. RESPONSABILIDAD

Por Maquinas o Equipos: Responde por su Computador y equipo de oficina.

Por Contacto con el Público: Continuamente tiene Relación con el público en general.

Por dinero: responde por el dinero recaudado en el punto de atención Bancolombia.

CAJERA

1. DATOS GENERALES

Código: PV03
Área de Desempeño: Punto de venta
Horario: 6:30 am a 2 pm Turno 1
2 pm a 9 pm Turno 2

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Cargo del Jefe inmediato: Administrador
Cargo supervisados: Ninguno

2. OBJETIVO DEL CARGO

Controlar, manejar, custodiar y depositar los ingresos generados por la venta de productos, responsabilizándose de la seguridad, veracidad y oportuno registro de los mismos.

3. FUNCIONES PRINCIPALES

- Realizar el registro y cobro de los productos adquiridos por los clientes.
- Preguntar amablemente al cliente si tiene tarjeta puntos, afiliación y forma de pago.
- Entregar la factura de venta y los vueltos respectivos al cliente.
- Entregar los cupones para sorteos de acuerdo a las ofertas de temporada.
- Saludar cordialmente y mirar a los ojos cuando se le habla al cliente.
- Llenar completamente las planillas de los convenios (Comfenalco Y Cajasan).
- Elaborar el reporte diario de sobrantes y faltantes en cajas registradoras, a efecto de comunicarlos a su superior.
- Entregar informe de productos que los clientes preguntan nuevos o agotados.

- Realizar al final de su jornada el arqueo de caja para ser entregado a la tesorera.
- Supervisar periódicamente que el área a su cargo disponga del equipo y material suficiente para el desempeño adecuado de sus actividades.
- Entregar las facturas recaudadas por la venta de productos de la sección de Pollo y carnes en el momento de arqueo de caja.

4. FUNCIONES SECUNDARIAS

- Verificar la limpieza del lugar de trabajo.
- Atender ágil y oportunamente las observaciones y disposiciones emitidas por el administrador.
 - Promover las políticas de calidad.
 - Cumplir fielmente las políticas y procedimientos fijados por el supermercado y las demás que se le asignen.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

El cargo recibe supervisión específica, de manera directa y constante.

6. REQUISITOS

Bachiller comercial

7. HABILIDADES PERSONALES REQUERIDAS

- Responsable
- Manejo de software
- Espíritu de Servicio
- Compromiso
- Respeto
- Puntualidad
- Facilidad de palabra

EMPACADOR

1. DATOS GENERALES

Código: PV05
Área de Desempeño: Punto de venta
Horario: 7am-12m a 1:30pm-8pm Turno 1
8am-1:30 pm a 3pm- 9 pm Turno 2

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Cargo del Jefe inmediato: Administrador
Cargos supervisados: Ninguno

2. OBJETIVO DEL CARGO

Organizar y colaborar en todas las actividades desarrolladas en las cajas.

3. FUNCIONES PRINCIPALES

- Controlar el uso del empaque como (Bolsas, Sacos, etc.)
- Informar sobre la necesidad, queja, reclamo que tenga un cliente dentro o fuera del Supermercado
- Empacar de manera lógica los productos que el cliente lleva ya sea en caja, sacos u otros, identificando claramente los productos que deben ser separados de otros para evitar reclamos posteriores a la venta.
- Atender las recomendaciones de las cajeras cuando se trata de Clientes puntuales al momento de empacar.
- Ayudar a descongestionar los puntos de pago y estar atentos a colaborar en las demás cajas cuando la situación así lo permita.
- Estar atentos sobre los movimientos de los clientes a la hora de cancelar para evitar posibles robos y deterioro de la mercancía.
- Marcar correctamente los mercados que serán llevados en domicilios(nombre, dirección)
- Mantener ordenada los puntos de pago que no están funcionando.

4. FUNCIONES SECUNDARIAS

- Promover las políticas de calidad.
- Velar diariamente por el excelente servicio al cliente.
- Verificar la limpieza del lugar de trabajo.
- Atender ágil y oportunamente las observaciones y disposiciones emitidas por el administrador.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

Las decisiones se toman de acuerdo a los procedimientos fijados por el supermercado.

6. REQUISITOS

Bachiller comercial

7. HABILIDADES PERSONALES REQUERIDAS

- Habilidad para trabajar en equipo.
- Tolerante
- Responsable
- Puntualidad
- Respeto
- Agilidad

8. RESPONSABILIDAD

Por Contacto con el Público: Continuamente tiene Relación con el público en general.

Por Información: Responde por información confidencial de la empresa con efectos leves.

SERVICIOS GENERALES

1. DATOS GENERALES

Código: PV08
Área de Desempeño: Todas las áreas
Horario:

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Cargo del Jefe inmediato: Subgerente

2. OBJETIVO DEL CARGO

Asear las instalaciones del supermercado, utilizando los equipos y materiales correspondientes para mantener en condiciones óptimas de limpieza a las mismas.

3. FUNCIONES PRINCIPALES

- Realizar la limpieza de oficinas, pasillos, baños y otras áreas.
- Limpiar paredes, puertas, vidrios, ventanales, escritorios, mesones y accesorios en las oficinas y punto de venta.
- Suministrar y colocar en sus respectivos lugares: toallas, jabón, papel sanitario y otros.
- Recoge, embolsa y coloca la basura en sus respectivos depósitos.

4. FUNCIONES SECUNDARIAS

- Salvaguardar los productos que se encuentran en las instalaciones, evitando deteriorarlos con el uso de los elementos de aseo.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad establecidos por el supermercado.
- Velar diariamente por el excelente servicio al cliente.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

El cargo recibe supervisión específica, de manera directa y constante.

6. REQUISITOS

Bachiller comercial

Cuenta con una experiencia laboral de 18 años.

7. HABILIDADES PERSONALES REQUERIDAS

- Habilidad para trabajar en equipo.
- Tolerante
- Responsable
- Puntualidad
- Respeto

8. RESPONSABILIDAD

Por Maquinas o Equipos: Responde por los elementos de aseo.

Por mercancía: responde por la mercancía del autoservicio en el momento que realiza sus actividades.

SEGURIDAD

1. DATOS GENERALES

Código: PV07

Horario: Lunes a Sábado 7am – 12m 2pm – 7pm.

Domingo 7am - 2 pm

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACION

Cargo del Jefe inmediato: Subgerente

2. OBJETIVO DEL CARGO

El titular del puesto es responsable de vigilar los movimientos de las personas que ingresan a las instalaciones, evitando daños y robos. Asimismo, vigilar a personal del supermercado en su jornada de trabajo.

3. FUNCIONES PRINCIPALES

- Ejercer la vigilancia y protección del supermercado, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en él.
- Realizar el inventario diario de la mercancía vulnerable al robo, como cigarrillos, licores y desodorantes.
- Revisar las pérdidas del inventario utilizando las cámaras de vigilancia.
- Reportar mensualmente a su jefe inmediato las novedades presentadas.
- Hacer seguimiento al horario de entrada y salida del personal del supermercado.
- Realizar cambios de dinero y distribuir a las cajeras las monedas solicitadas.
- Ambientar el supermercado utilizando música acorde al momento.
- Poner especial cuidado a los bienes que se someten a su custodia como licores, manteniéndose siempre bien atento, a efectos de evitar robos, hurtos o daños

4. FUNCIONES SECUNDARIAS

- Intervenir en incendios, siniestros y accidentes en general.
- Informar al superior inmediato de las anomalías detectadas en el momento en que estas se presenten.
- Mantener el orden y limpieza del puesto de trabajo, así como los elementos e insumos que la empresa le suministre controlando su existencia física y velando por su uso adecuado.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

El titular a cargo es supervisado de forma periódica, en el desempeño de sus actividades.

6. HABILIDADES

PERSONALES REQUERIDAS

- Concentración.
- Excelente visión
- Velocidad
- Resistencia
- Tenacidad
- Responsabilidad
- Compromiso
- Espíritu de servicio

7. REQUISITOS

Bachiller

Curso de Vigilancia

Experiencia: Tres meses a un año

8. RESPONSABILIDAD

Por Máquinas: Responde por el equipo de oficina, radio, planta de sonido y licor estampillado.

Anexo 22. Folleto Charla Planeación Estratégica



RESPONSABILIDADES

- Por Máquinas:** Responde por el equipo de oficina, radio, planta de sonido y licor estampillado.
- Por Contacto con el público:** Tiene contacto con el personal de la empresa de manera continua y con clientes.
- Por Información:** Información confidencial con efectos graves.
- Por Manejo de Dinero:** Responde por el dinero manejado para realizar cambios a las cajas cuatro millones aproximadamente.

"La motivación nos impulsa a comenzar y el hábito nos permite continuar."



"Si no lo puedes planear, menos aún lo vas a poder realizar"

FUNCIÓNES SECUNDARIAS

- Intervenir en incendios, siniestros y accidentes en general.
- Informar al superior inmediato de las anomalías detectadas en el momento en que estas se presenten.
- Mantener el orden y limpieza del puesto de trabajo, así como los elementos e insumos que la empresa le suministra controlando su existencia física y velando por su uso adecuado.
- Verificar la limpieza del lugar de trabajo.
- Atender ágil y oportunamente las observaciones y disposiciones emitidas por el subgerente.
- Promover las políticas de calidad.
- Cumplir fielmente las políticas y procedimientos fijados por el supermercado y las demás que se le asignen.
- Velar diligentemente por el excelente servicio al cliente.

HABILIDADES

- Responsable
- Manejo de software
- Compromiso
- Respeto
- Puntualidad
- Trabajo en equipo
- Concentración.
- Excelente visión
- Velocidad
- Resistencia



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

MARIA JULIANA PARRA FUENTES
 INGENIERA INDUSTRIAL
 UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

PLANEACION ESTRATÉGICA

MISION

“Somos un equipo que trabaja día a día para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, ofreciendo productos y servicios de la mejor calidad, brindando confianza, economía, comodidad y seguridad, apoyados en una perfecta combinación de tecnología y talento humano, comprometiéndonos así con el desarrollo de Santander”.

VISION

“Para el año 2020, seguiremos siendo líderes en la comercialización de alimentos y productos de consumo masivo, ofreciendo nuevos servicios que se encuentren a la vanguardia del mercado, consolidándonos como el supermercado preferido por su innovación, tecnología, calidad y servicio al cliente”.

MANUAL DE FUNCIONES

Este documento tiene como objetivo contribuir a que las funciones sean definidas, fijando la responsabilidad del personal, para mostrar cómo se pueden alcanzar los objetivos organizacionales en las actividades y tareas que se realizan dentro de la empresa.

ORGANIGRAMA



SEGURIDAD

CÓDIGO: PV07

FUNCIONES PRINCIPALES

- Ejercer la vigilancia y protección del supermercado, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en él.
- Realizar el inventario diario de la mercancía vulnerable al robo, como digamillos, licores y desodorantes.
- Revisar las pérdidas del inventario utilizando las cámaras de vigilancia.
- Reportar mensualmente a su jefe inmediato las novedades presentadas.
- Hacer seguimiento al horario de entrada y salida del personal del supermercado.
- Realizar cambios de dinero y distribuir a las cajeras las monedas solididadas.
- Ambientar el supermercado utilizando música acorde al momento.
- Poner especial cuidado a los bienes que se someten a su custodia como licores, manteniéndose siempre bien atento, a efectos de evitar robos, hurtos o daños

Anexo 23. Reglamento Interno de Trabajo



REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

INTRODUCCION

El presente documento agrupa las normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el empleador y los trabajadores en sus relaciones de trabajo. Para hacer buen uso del mismo, es necesario que sea conocido y recordado por la totalidad de los empleados del supermercado Despensa Popular, por lo que debe ser ubicado en un lugar visible de la empresa y debe ser entregado a los colaboradores que ingresen a laborar en la misma.

El reglamento Interno de trabajo del **SUPERMERCADO DESPENSA POPULAR** presenta las condiciones de admisión, horario de trabajo, horas extras, permisos, días de pago y todo lo referente a las normas que rigen la organización.

CAPITULO I

ARTICULO 1. El presente es el Reglamento Interno de Trabajo suscrito por el Supermercado Despensa Popular, ubicado en la calle 12 No 9-32 de Lebrija, Santander. Este Reglamento rige para los contratos individuales de trabajo, celebrados o que se celebren con todos los trabajadores.

CAPITULO II

CONDICIONES DE ADMISION

ARTICULO 2. Quien aspire a desempeñar un cargo en la empresa debe traer la hoja de vida para ser estudiada. Posteriormente si es seleccionado debe anexar los siguientes documentos:

- a) Fotocopia de cédula de Ciudadanía.
- b) Certificado del último empleador con quien haya trabajado en que conste el tiempo de servicio y la índole de la labor ejecutada.
- c) Prueba de embarazo
- e) Carta de EPS y Fondo de Pensiones en los cuales se encontraba afiliado.
- f) Fotocopia de documento de identidad de los beneficiarios de Seguro y Comfenalco (si tiene esposa o hijos)

CAPITULO III

TRABAJADORES ACCIDENTALES O TRANSITORIOS

ARTICULO 3. Son solo trabajadores accidentales o transitorios, los que se ocupen en labores de corta duración o cuando se solicite sus servicios. Los trabajadores que laboran como extras se les cancelará el valor de su sueldo en la oficina de tesorería.

CAPITULO IV

HORARIO DE TRABAJO

ARTICULO 4. Las horas de entrada y salida de los trabajadores, son las que a continuación se expresan así:

Anexo 23. (Continuación)

CARGO	HORARIO
Administrador	Lunes- sábado 8am – 2pm 4 pm – 9pm
Supervisor	Domingo 7 am– 2 pm Lunes a sábado 6:30–12m 2pm– 8pm. Domingo 6:30 – 2 pm
Coordinador de Compras	Desayuno 8 am – 8:30 am Lunes- sábado 8:30-12:30pm 2pm 6pm
Coordinador de mercadeo	Lunes a sábado 7 am -12m 2 pm– 6pm Domingos 7 am -2pm
Secretaria general	Lunes a sábado 8am – 12m 2pm- 6pm
Servicio al cliente	Lunes a sábado 7 am -12m 2 pm– 6pm
Tesorera	Domingo: tiempo destinado para cuadrar caja (mañana y tarde)
Seguridad	Turno 1: Lunes a sábado 7 am -12m 2 pm–7pm Turno 2: Lunes a sábado 8 am -2pm 4 pm–8pm
Auxiliar Banco	Lunes- sábado 7am – 12m 2 pm – 6pm Domingo 7 am– 1pm
Jefe de bodega	Lunes a sábado 7 am -12m 2pm–7 pm
Jefe de recibo	Domingo 7 am -1pm
Jefe de traslados	Por tarea
Jefe de Sección	Turno 1: 6.30 am-2pm
Jefe de empaque	Turno 2: 2 pm- 9 pm.
Cajera	Turno 1: 7 am- 12m 1.30 pm- 8pm Turno 2: 8 am -1.30 pm 3pm – 9pm
Empacador	Lunes a domingo 1pm-2pm 7pm- 11pm.
Servicios generales	Lunes a domingo 8 pm-7am
Seguridad nocturna	Lunes- sábado 7am -1pm 2 pm – 8:30pm
Pollo	Domingo 7 am– 1:30pm

Anexo 23. (Continuación)

CAPITULO V
UNIFORME

ARTICULO 4. El uniforme para los trabajadores es el siguiente:

DIA	CAJERAS	JEFES DE SECCION, BODEGA, POLLO, EMPACADORES	ADMINISTRACION
Lunes	Verde camisa	Amarilla	Blanca
Martes	Blanca camisa	Verde antigua	amarilla
Miércoles	Polo amarillo	Verde nueva	Verde
Jueves	Amarilla camisa	Verde antigua	Amarilla
Viernes	Blanca camisa	Amarilla	Blanca
Sábado	Polo blanco	Verde antigua	Amarilla
Domingo	Polo amarillo	Verde nueva	Verde

CAPITULO VI
DIAS DE DESCANSO

ARTICULO 5. Serán destinados días de descanso los días de fiesta que sean reconocidos como tales en nuestra legislación laboral. En estos días se descansará medio día.

Enero 1 Año Nuevo

Enero 6 Día de Reyes

Marzo o Abril (1 día) Viernes Santo

Marzo 19 Día de San José

Mayo 1 Día del Trabajo

Mayo Día de la Ascensión del señor (variable)

Junio 29 San Pedro y San Pablo

Junio Sagrado Corazón (Variable)

Julio 20 Día de la Independencia

Anexo 23. (Continuación)

Agosto 7 Batalla de Boyacá

Agosto 15 Día de la asunción

Octubre 12 Descubrimiento de América

Noviembre 1 Día de todos los Santos Difuntos

Noviembre 11 Independencia de Cartagena

Diciembre 8 Día de la Inmaculada Concepción

Diciembre 25 Navidad

El día de reyes y el viernes santo no hay servicio.

Los días laborados en fechas de fiesta serán pagados con un recargo del 100% a las personas que sean citadas para esa fecha.

Los trabajadores descansarán un día al mes, los cuales serán acordados mes a mes de febrero a noviembre.

VACACIONES REMUNERADAS

ARTICULO 6. Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante un (1) año tienen derecho a quince (15) días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas (artículo 186, numeral primero, C.S.T.).

ARTICULO 7. La época de vacaciones debe ser señalada por la empresa a más tardar dentro del año siguiente y ellas deben ser concedidas oficiosamente o a petición del trabajador, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso. El empleador tiene que dar a conocer al trabajador con quince (15) días de anticipación la fecha en que le concederán las vacaciones (artículo 187, C.S.T.).

ARTICULO 8. Si se presenta interrupción justificada en el disfrute de las vacaciones, el trabajador no pierde el derecho a reanudarlas (artículo 188, C.S.T.).

ARTICULO 9. Se prohíbe compensar las vacaciones en dinero, pero el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social puede autorizar que se pague en dinero hasta la mitad de ellas en casos especiales de perjuicio para la economía nacional o la industria; cuando el contrato termina sin que el

Anexo 23. (Continuación)

trabajador hubiere disfrutado de vacaciones, la compensación de éstas en dinero procederá por un año cumplido de servicios y proporcionalmente por fracción de año, siempre que ésta no sea inferior a seis (6) meses. En todo caso para la compensación de vacaciones, se tendrá como base el último salario devengado por el trabajador (artículo 189, C.S.T.).

ARTICULO 10. Todo empleador llevará un registro de vacaciones en el que se anotará la fecha de ingreso de cada trabajador, fecha en que toma sus vacaciones, en que las termina y la remuneración de las mismas (decreto 13 de 1.967, artículo quinto).

PERMISOS

ARTICULO 11. Despensa Popular concederá a sus trabajadores los permisos necesarios para el ejercicio del derecho al sufragio y para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación, en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada, para concurrir en su caso al servicio médico correspondiente. Para permisos de un día de trabajo, o más, el trabajador solicitará al jefe de personal, con dos (2) días de antelación, quien determinará la respectiva aprobación. En el evento de permisos de medio día o menores en tiempo, se sujeta a la determinación del Jefe de Personal, el tiempo empleado con estos permisos puede descontarse al trabajador.

En Caso de fallecimiento de su cónyuge, compañero o compañera permanente o de un familiar hasta el grado segundo de consanguinidad, primero de afinidad y primero civil, una licencia remunerada por luto de cinco (05) días hábiles.

En caso de paternidad, la EPS cancela ocho (8) días hábiles de licencia remunerada de paternidad.

CAPITULO VII

SALARIO MINIMO, CONVENCIONAL, LUGAR, DIAS, HORAS DE PAGOS Y PERIODOS QUE LO REGULAN.

ARTICULO 12. Formas y libertad de estipulación

Anexo 23. (Continuación)

1. La DESPENSA POPULAR y el trabajador pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades como por unidad de tiempo, por obra o a destajo y por tarea, etc., pero siempre respetando el salario mínimo legal o el fijado en los pactos, convenciones colectivas y fallos arbitrales.

3. Este salario no estará exento de las cotizaciones a la seguridad social, ni de los aportes al SENA, ICBF y Cajas de Compensación Familiar.

ARTICULO 14. Salvo convenio por escrito, el pago de los salarios se efectuará en el lugar en donde el trabajador presta sus servicios durante el trabajo o inmediatamente después que éste cese. (Artículo 138, numeral primero, C.S.T.).

PERIODOS DE PAGO: QUINCENAL.

ARTICULO 15. El salario se pagará al trabajador directamente o a la persona que él autorice por escrito así:

1. El salario en dinero debe pagarse por períodos iguales y vencidos por mensualidades. El período de pago para los jornales no puede ser mayores de una semana y para sueldos no mayor de un mes.

2. El pago del trabajo suplementario o de horas extras y el recargo por trabajo nocturno debe efectuarse junto con el salario ordinario del período en que se han causado o a más tardar con el salario del período siguiente (artículo 134, C.S.T.).

ARTICULO 16: La Despensa Popular cancelará el salario mínimo legal vigente, adicionando una comisión de acuerdo al desempeño de cada empleado, la cual no constituye salario.

CAPITULO VIII

**SERVICIO MEDICO, MEDIDAS DE SEGURIDAD, RIESGOS
PROFESIONALES, PRIMEROS AUXILIOS EN CASO DE ACCIDENTES DE
TRABAJO, NORMAS SOBRE LABORES EN ORDEN A LA MAYOR
HIGIENE,, REGULARIDAD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO.**

Anexo 23. (Continuación)

ARTICULO 16. Es obligación de LA DESPENSA POPULAR velar por la salud, seguridad e higiene de los trabajadores a su cargo. Igualmente, es su obligación garantizar los recursos necesarios para implementar y ejecutar actividades permanentes en medicina preventiva y del trabajo, y en higiene y seguridad industrial de conformidad al programa de Salud Ocupacional y con el objeto de velar por la protección integral del trabajador.

ARTICULO 17. Los servicios médicos que requieran los trabajadores se prestarán a través de la I.P.S, a la cual estén asignados.

ARTICULO 18- En caso de accidente de trabajo, el Jefe de la respectiva Área o su representante, ordenará inmediatamente la prestación de los primeros auxilios, la remisión al médico y tomará todas las medidas que se consideren necesarias y suficientes para reducir al mínimo, las consecuencias del accidente, denunciando el mismo en los términos establecidos en el Decreto 1295 de 1994 ante la E.P.S. y la A.R.P.

ARTICULO 19. En caso de accidente no mortal, aún el más leve o de apariencia insignificante el trabajador lo comunicará inmediatamente al empleador, a su representante, o a quien haga sus veces para que se provea la asistencia médica y tratamiento oportuno según las disposiciones legales vigentes, indicará, las consecuencias del accidente y la fecha en que cese la incapacidad.

CAPITULO IX

PRESCRIPCIONES DE ORDEN

ARTICULO 20. Los trabajadores tienen como deberes los siguientes:

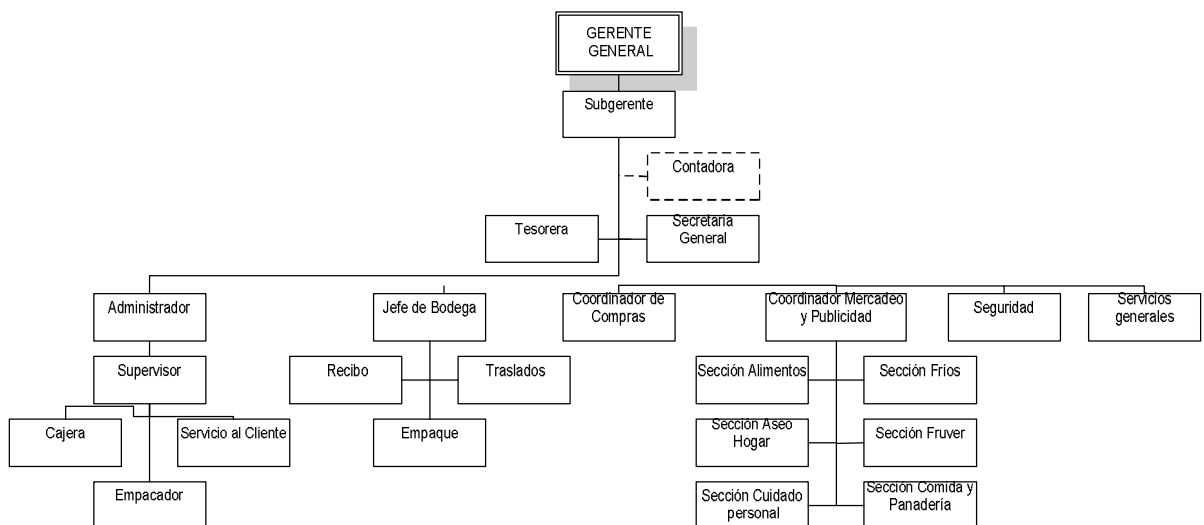
- a) Respeto y subordinación a los superiores.
- b) Respeto a sus compañeros de trabajo.
- c) Procurar completa armonía con sus superiores y compañeros de trabajo en las relaciones personales y en la ejecución de labores.

Anexo 23. (Continuación)

- d) Guardar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de leal colaboración en el orden moral y disciplina general de la empresa.
- e) Ejecutar los trabajos que le confíen con honradez, buena voluntad y de la mejor manera posible.
- f) Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar por conducto del respectivo superior y de manera fundada, comedida y respetuosa.
- g) Ser verídico en todo caso.
- h) Recibir y aceptar las órdenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, con su verdadera intención que es en todo caso la de encaminar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de la empresa en general.
- i) Observar rigurosamente las medidas y precauciones que le indique su respectivo Jefe para el manejo de las máquinas o instrumentos de trabajo.
- j) Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar en donde debe desempeñar sus labores, siendo prohibido, salvo orden superior, pasar al puesto de trabajo de otros compañeros.

CAPITULO X ORDEN JERARQUICO

ARTICULO 21. El orden Jerárquico de acuerdo con los cargos existentes en la empresa, es el siguiente:



Anexo 23. (Continuación)

PARAGRAFO: De los cargos mencionados, tienen facultades para imponer sanciones disciplinarias a los trabajadores de la empresa EL GERENTE.

CAPITULO XII
OBLIGACIONES ESPECIALES PARA LA EMPRESA Y LOS
TRABAJADORES

ARTICULO 22. Son obligaciones especiales del empleador:

Realizar personalmente la labor en los términos estipulados observar los preceptos de este reglamento y acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de manera particular le imparta la empresa o sus representantes, según el orden jerárquico establecido.

No comunicar a terceros, salvo autorización expresa, las informaciones que sean de naturaleza reservada y cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios a DESPENSA POPULAR, lo que no obsta para denunciar delitos comunes o violaciones de contrato o de las normas legales de trabajo ante autoridades competentes. Conservar y restituir en buen estado, salvo deterioro natural, los instrumentos y útiles que les haya facilitado y las materias primas sobrantes.

Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros.

Comunicar oportunamente a LA DESPENSA POPULAR las observaciones que estime conducentes a evitarle daños y perjuicios.

Prestar la colaboración posible en caso de siniestro o riesgos inminentes que afecten o amenacen las personas o las cosas de la empresa.

Observar las medidas preventivas higiénicas prescritas por las autoridades del ramo y observar con suma diligencia y cuidado las instrucciones y órdenes preventivas de accidentes o de enfermedades profesionales.

Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.

Anexo 23. (Continuación)

Prestar de inmediato los primeros auxilios en caso de accidentes o enfermedad. Para este efecto, el establecimiento mantendrá lo necesario según reglamentación de las autoridades sanitarias.

Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.

Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, sus creencias y sentimientos.

Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración del contrato, una certificación en que conste el tiempo de servicio, índole de la labor y salario devengado, e igualmente si el trabajador lo solicita

Cumplir este reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.

ARTICULO 23. Se prohíbe a DESPENSA POPULAR:

1. Deducir, retener o compensar suma alguna del monto de los salarios y prestaciones en dinero que corresponda a los trabajadores sin autorización previa escrita de éstos, para cada caso o sin mandamiento judicial, con excepción de los siguientes:
2. Obligar en cualquier forma a los trabajadores a comprar mercancías o víveres en almacenes que establezca la empresa.
3. Exigir o aceptar dinero del trabajador como gratificación para que se admita en el trabajo o por otro motivo cualquiera que se refiera a las condiciones de éste.
4. Limitar o presionar en cualquier forma a los trabajadores en el ejercicio de su derecho de asociación.
5. Imponer a los trabajadores obligaciones de carácter religioso o político o dificultarles o impedirles el ejercicio del derecho al sufragio.
6. Hacer o autorizar propaganda política en los sitios de trabajo.
9. Cerrar intempestivamente la empresa. Si lo hiciera además de incurrir en sanciones legales deberá pagar a los trabajadores los salarios, prestaciones e indemnizaciones por el lapso que dure cerrada la empresa. Así mismo cuando

Anexo 23. (Continuación)

se compruebe que el empleador en forma ilegal ha retenido o disminuido colectivamente los salarios a los trabajadores, la cesación de actividades de éstos, será imputable a aquel y les dará derecho a reclamar los salarios correspondientes al tiempo de suspensión de labores.

11. Ejecutar o autorizar cualquier acto que vulnere o restrinja los derechos de los trabajadores o que ofenda su dignidad (artículo 59, C.S.T.).

ARTICULO 24. Sé prohíbe a los trabajadores:

1. Sustraer del establecimiento los útiles de trabajo, las materias primas o productos elaborados sin permiso de la empresa.
2. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcótico o de drogas enervantes.
3. Conservar armas de cualquier clase en el sitio de trabajo a excepción de las que con autorización legal puedan llevar los celadores.
4. Faltar al trabajo sin justa causa de impedimento o sin permiso de DESPENSA POPULAR.
5. Disminuir intencionalmente el ritmo de ejecución del trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas del trabajo e incitar a su declaración o mantenimiento, sea que se participe o no en ellas.
8. Usar los útiles o herramientas suministradas por la empresa en objetivos distintos del trabajo contratado (artículo 60, C.S.T.).

CAPITULO XIII

ESCALA DE FALTAS Y SANCIONES DISCIPLINARIÁS

ARTICULO 25. DESPENSA POPULAR no puede imponer a sus trabajadores sanciones no previstas en este reglamento, en pactos, convenciones colectivas, fallos arbitrales o en contrato de trabajo (artículo 114, C.S.T).

ARTICULO 26. Se establecen las siguientes clases de faltas leves y sus sanciones disciplinarias, así:

Anexo 23. (Continuación)

- a) El retardo hasta de cinco (5) MINUTOS en la hora de entrada sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa, implica por primera y segunda vez una amonestación; por la tercera vez memorando que será anexado a la hoja de vida. Si esta situación se repite por 4 vez, se suspenderá un día de trabajo.
- d) El cobro errado de los productos, ya sean faltantes, sobrantes, errores al registrar subsidios o transacciones en le PAC, ocasiona por primera y segunda vez una amonestación, y por tercera vez se dispondrán a un día de suspensión que será descontado de la nomina. Si esta situación se repite 3 veces (9 faltas) se prescindirán de los servicios del trabajador.
- e) La no presentación del respectivo uniforme según el cronograma establecido, ocasiona llamados de atención.

ARTICULO 27. Constituyen faltas graves:

- b) La falta total del trabajador en la mañana o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente, por tercera vez.
- d) Violación grave por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias.
- e) El cobro errado de los productos por novena vez.

PROCEDIMIENTOS PARA COMPROBACION DE FALTAS Y FORMAS DE APLICACION DE LAS SANCIONES DISCIPLINARIAS.

ARTICULO 28. Antes de aplicarse una sanción disciplinaria, el empleador deberá oír al trabajador inculpado directamente. Se dejará constancia escrita de los hechos y de la decisión de la empresa de imponer o no, la sanción definitiva (artículo 115, C.S.T.).

Anexo 23. (Continuación)

CAPITULO XIV

**RECLAMOS: PERSONAS ANTE QUIENES DEBE PRESENTARSE Y SU
TRAMITACION**

ARTICULO 29 Los reclamos de los trabajadores se harán ante de acuerdo a la línea establecida en el organigrama, quien los oirá y resolverá en justicia y equidad.


CAPITULO XV

PUBLICACIONES Y VIGENCIA

ARTICULO 30. El empleador debe publicarlo en el lugar de trabajo, mediante la fijación de una copia de carácter legible. El presente Reglamento entrará a regir ocho (8) días después de su publicación.

Calle 12 No. 8 9-32 Lebrija, Santander
LEBRIJA, SANTANDER
ANTONIO BAYONA SERRANO
REPRESENTANTE LEGAL


Anexo 24. Presentación Conceptos básicos de logística


INTRODUCCION A LA LOGISTICA Y DEFINICIÓN DE TÉRMINOS Y CONCEPTOS.

 MARIA LILIANA PARRA FUENTES
 INGENIERA INDUSTRIAL

LOGÍSTICA

Logística es el proceso de gestionar estratégicamente la obtención, movimiento y almacenamiento de materias primas y producto terminado (y los flujos perfectos de información) a través de la organización y sus canales de tal forma que la rentabilidad futura se vea maximizada a través de los pedidos con relación a los costos.



Martín Christopher

OBJETIVO GENERAL

“Abastecer los productos necesarios en la cantidad, calidad, lugar y tiempos requeridos al menor costo posible para con ello proporcionar un mejor servicio al cliente”.

ACTIVIDADES DE LA LOGÍSTICA

Indicadores	Infraestructura
Procesos	Organización
Servicio al Cliente	
Gerencia Inventarios	
Compras & Suministros	
Transporte	
Almacenamiento	

PROCESOS

Excelencia:
 Mejorar indicadores de desempeño
 Eliminar o minimizar contenido de trabajo y papel.




Dentro de la logística distinguiremos:

- Organización del espacio físico y funcionalidad del almacén.
- Controlar los movimientos de mercancía del almacén.
- Gestionar las existencias en almacén, de acuerdo con criterios establecidos, asegurando la satisfacción del cliente y optimización del inventarios.
- Controlar y gestionar devoluciones de mercancía.

APROVISIONAMIENTO

Es la función logística mediante la cual se provee a una empresa de todo el material necesario para su funcionamiento.

Es un concepto sinónimo de abastecimiento o suministro.



OBJETIVOS DEL APROVISIONAMIENTO

- ✓ Normalizar los elementos que se adquieren.
- ✓ Comprar los elementos y los servicios necesarios a un precio competitivo.
- ✓ Mantener la posición competitiva de la organización.
- ✓ Cumplir su función procurando que los costos administrativos sean los más bajos posibles.

Anexo 24. (Continuación)

<p>ALMACENAMIENTO</p> <p>Este implica la ubicación o disposición, así como la custodia de todos los artículos del almacén, que es la actividad de guardar artículos o materiales desde que se producen o reciben hasta que se necesitan o entregan.</p> <p>Los principales aspectos de esta actividad son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Control de la exactitud de sus existencias. ✓ Mantenimiento de la seguridad. ✓ Conservación de los materiales. ✓ Reposición oportuna. 	<p>ORGANIZACIÓN DE LA MERCANCÍA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Codificación adecuada <ul style="list-style-type: none"> • Fácil de identificar • Código de barras • Sistema de ubicaciones • Ubicación <ul style="list-style-type: none"> • Almacenamiento ordenado • Almacén caótico: según espacio disponible. • Almacenamiento a granel
--	---

<p>EQUIPOS PARA ALMACENAMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estibas ✓ Sistemas de estanterías ✓ Canastillas ✓ Carretillas ✓ Montacargas ✓ Bandas transportadoras ✓ Básculas ✓ Lectores ✓ Niveladores de piso 	<p>GESTIÓN DE INVENTARIOS</p> <p>Como objetivo de esta actividad se plantea el asegurar una cantidad exacta en abastecimiento en el lugar y tiempo oportuno, sin sobrepasar la capacidad de instalación.</p> <p>Con un control preciso y exacto se garantiza un control efectivo de todos los artículos de abastecimiento.</p>
--	---

<p>LOGÍSTICA EN SUPERMERCADOS</p> 
--

Anexo 25. Presentación Planeación estratégica.

<p> PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</p> <p>MARIA LILIANA PARRA FUENTES INGENIERA INDUSTRIAL</p>	<p>VISUALIZACIÓN</p> <p>El proceso de establecimiento de la MISIÓN, VISIÓN y VALORES se denomina "Proceso de Visualización", en el cual se proyecta la imagen de excelencia que se desea crear.</p> 
<p>MISIÓN</p> <p>La Misión es la razón de ser de una persona, equipo y empresa, con lo que le permite existir, lograr su sostenibilidad o rentabilidad. La declaración de Misión describe el propósito general de la organización.</p> <p>La Misión es lo que es la organización: HOY, es el propósito central para el que se crea un ente.</p>	<p>VISIÓN</p> <p>La Visión Estratégica es una imagen del futuro deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones. Es la brújula que nos guiará a líderes y colaboradores. Será aquello que nos permitirá que todas las cosas que hagamos, tengan sentido y coherencia. La organización en el FUTURO.</p>
<p>VISIÓN</p> <p>La Visión es una declaración acerca de lo que su organización quiere llegar a ser. Debe tener resonancia con todos los miembros de la organización y permitirles sentirse orgullosos, emocionados, y ser parte de algo mucho más grande que ellos mismos. Una visión debe potenciar las capacidades de la organización y la imagen de sí misma. La Visión le da forma y dirección al futuro de la organización.</p>	<p>MISIÓN</p> <p>Somos un equipo que trabaja día a día para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, ofreciendo productos y servicios de la mejor calidad, brindando confianza, economía, comodidad y seguridad, apoyados en una perfecta combinación de tecnología y talento humano, comprometiéndonos con el desarrollo de Santander.</p>
<p>VALORES</p> <p>Los Valores son principios consciente considerados válidos porque evidenciamos que ya los tenemos o porque evidenciamos que requerimos de éstos.</p> <p>Los valores son los puntales que le brindan a las organizaciones, su fortaleza, su poder y fortalecen la Visión.</p>	<p>ORGANIGRAMA</p> <p>Es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.</p> <p>El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.</p>

Anexo 25. (Continuación)

<p style="text-align: center;">ORGANIGRAMA</p> <p>Tiene una doble finalidad: Desempeña un papel informativo. Obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos. En el organigrama no se tiene que encontrar toda la información, para conocer como es la estructura total de la empresa.</p>	<p style="text-align: center;">ORGANIGRAMA</p>
---	---

<p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES</p> <p>Un manual de funciones es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización.</p>	<p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES</p> <p>Se divide en los siguientes aspectos:</p> <p>Descripción básica del cargo: El formato se encabeza describiendo el nombre del cargo, dependencia a la que pertenece y el cargo de su jefe inmediato.</p>
---	--

<p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES</p> <p>Objetivo estratégico del cargo Este ítem se refiere al la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades por lo cual se hace necesario la existencia de dicho cargo en la estructura de la empresa.</p>	<p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES</p> <p>Funciones básicas En este numeral se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo.</p> <p>Perfil del Cargo En este punto de la descripción del cargo, se refiere a cual sería el perfil óptimo o ideal del funcionario que debe ocupar un cargo.</p>
--	---

<p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES</p> <p>Funciones básicas En este numeral se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo.</p> <p>Perfil del Cargo En este punto de la descripción del cargo, se refiere a cual sería el perfil óptimo o ideal del funcionario que debe ocupar un cargo.</p>	<p style="text-align: center;">REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO</p> <p>Reúne un grupo de normas que de una u otra manera delimita la normal convivencia laboral dentro de la empresa. Esta normatividad incluye las prohibiciones en el comportamiento dentro de la empresa, comportamiento fuera de la empresa que afecten la imagen o los intereses de la empresa, el nivel de gravedad de las faltas y las posibles repercusiones de las acciones índole disciplinario que tomaría la empresa en cada caso.</p>
---	--

Anexo 25. (Continuación)

<p style="text-align: center;">REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO</p> <p>Reúne un grupo de normas que de una u otra manera delimita la normal convivencia laboral dentro de la empresa. Esta normatividad incluye las prohibiciones en el comportamiento dentro de la empresa, comportamiento fuera de la empresa que afecten la imagen o los intereses de la empresa, el nivel de gravedad de las faltas y las posibles repercusiones de las acciones índole disciplinario que tomaría la empresa en cada caso.</p>	<p style="text-align: center;">REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO</p> <p style="text-align: center;">DESPENSA POPULAR</p>
--	--

<p style="text-align: center;">REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO</p> <p style="text-align: center;">CAPITULO I</p> <p>ARTICULO 1. El presente es el Reglamento Interno de Trabajo suscrito por el Supermercado Despensa Popular; ubicado en la calle 12 No 9-32 de Lebrija, Santander. Este Reglamento rige para los contratos individuales de trabajo, celebrados o que se celebren con todos los trabajadores.</p>	<p style="text-align: center;">REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO</p> <p style="text-align: center;">CAPITULO II</p> <p style="text-align: center;">CONDICIONES DE ADMISION</p> <p>ARTICULO 2. Quien aspire a desempeñar un cargo en la empresa debe traer la hoja de vida para ser estudiada. Posteriormente si es seleccionado debe anexar los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Fotocopia de cédula de Ciudadanía. b) Certificado del último empleador con quien haya trabajado en que conste el tiempo de servicio y la índole de la labor ejecutada.
---	---

<p style="text-align: center;">REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO</p> <p style="text-align: center;">CAPITULO II</p> <p style="text-align: center;">CONDICIONES DE ADMISION</p> <ul style="list-style-type: none"> c) Prueba de embarazo e) Carta de EPS y Fondo de Pensiones en los cuales se encontraba afiliado. f) Fotocopia de documento de identidad de los beneficiarios de Seguro y Comfenalco (si tiene esposa o hijos) 	<p style="text-align: center;">REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO</p> <p style="text-align: center;">CAPITULO II</p> <p style="text-align: center;">CONDICIONES DE ADMISION</p> <ul style="list-style-type: none"> c) Prueba de embarazo e) Carta de EPS y Fondo de Pensiones en los cuales se encontraba afiliado. f) Fotocopia de documento de identidad de los beneficiarios de Seguro y Comfenalco (si tiene esposa o hijos)
---	---

<p style="text-align: center;">REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO</p> <p style="text-align: center;">CAPITULO III</p> <p style="text-align: center;">TRABAJADORES ACCIDENTALES O TRANSITORIOS</p> <p>ARTICULO 3. Son solo trabajadores accidentales o transitorios, los que se ocupen en labores de corta duración o cuando se solicite sus servicios. Los trabajadores que laboran como extras se les cancelará el valor de su sueldo en la oficina de tesorería.</p>	<p style="text-align: center;">REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO</p> <p style="text-align: center;">HORARIO DE TRABAJO</p> <p>ARTICULO 4. Las horas de entrada y salida de los trabajadores, son las que a continuación se expresan así:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">CARGO</th> <th style="text-align: center;">HORARIO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Administrador</td> <td>Lunes- sábado 8am – 2pm 4 pm – 9pm</td> </tr> <tr> <td>Supervisor</td> <td>Domingo 7 am – 2 pm Lunes a sábado 6:30-12m 2pm-8pm. Domingo 6:30 – 2 pm</td> </tr> <tr> <td>Coordinador de Compras</td> <td>Desayuno 8 am – 8:30 am Lunes- sábado 8:30-12:30pm 2pm-6pm</td> </tr> <tr> <td>Coordinador de mercadeo y publicidad</td> <td>Lunes a sábado 7 am -12m 2 pm-6pm Domingos 7 am -2pm</td> </tr> <tr> <td>Secretaría general</td> <td>Lunes a sábado 8am – 12m 2pm-6pm</td> </tr> <tr> <td>Servicio al cliente</td> <td>6pm</td> </tr> </tbody> </table>	CARGO	HORARIO	Administrador	Lunes- sábado 8am – 2pm 4 pm – 9pm	Supervisor	Domingo 7 am – 2 pm Lunes a sábado 6:30-12m 2pm-8pm. Domingo 6:30 – 2 pm	Coordinador de Compras	Desayuno 8 am – 8:30 am Lunes- sábado 8:30-12:30pm 2pm-6pm	Coordinador de mercadeo y publicidad	Lunes a sábado 7 am -12m 2 pm-6pm Domingos 7 am -2pm	Secretaría general	Lunes a sábado 8am – 12m 2pm-6pm	Servicio al cliente	6pm
CARGO	HORARIO														
Administrador	Lunes- sábado 8am – 2pm 4 pm – 9pm														
Supervisor	Domingo 7 am – 2 pm Lunes a sábado 6:30-12m 2pm-8pm. Domingo 6:30 – 2 pm														
Coordinador de Compras	Desayuno 8 am – 8:30 am Lunes- sábado 8:30-12:30pm 2pm-6pm														
Coordinador de mercadeo y publicidad	Lunes a sábado 7 am -12m 2 pm-6pm Domingos 7 am -2pm														
Secretaría general	Lunes a sábado 8am – 12m 2pm-6pm														
Servicio al cliente	6pm														

Anexo 25. (Continuación)

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	
Tesorera	Lunes a sábado 7 am -12m 2 pm-6pm Domingo: tiempo destinado para cuadrar caja (mañana y tarde)
Seguridad	Turno 1: Lunes a sábado 7 am -12m 2 pm-7pm Turno 2: Lunes a sábado 8 am -2pm 4 pm-8pm
Auxiliar Banco	Lunes- sábado 7am - 12m 2 pm - 6pm Domingo 7 am- 1pm


REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	
Jefe de bodega	Lunes a sábado 7 am -12m 2pm-7 pm
Jefe de recibo	pm
Jefe de traslados	Domingo 7 am -1pm
Jefe de Sección	
Jefe de empaque	Por tarea
Cajera	Turno 1: 6.30 am-2pm Turno 2: 2 pm- 9 pm.
Empacador	Turno 1: 7 am- 12m 1.30 pm- 8pm Turno 2: 8 am -1.30 pm 3pm - 9pm
Servicios generales	Lunes a domingo 1pm-2pm 7pm-11pm.
Seguridad nocturna	Lunes a domingo 8 pm-7am
Pollo	Lunes- sábado 7am -1pm 2 pm - 8:30pm Domingo 7 am- 1:30pm

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	
PERMISOS	
ARTICULO 11. Despensa Popular concederá a sus trabajadores los permisos necesarios para el ejercicio del derecho al sufragio y para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación, en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada, para concurrir en su caso al servicio médico correspondiente. Para permisos de un día de trabajo, o más, el trabajador solicitará al jefe de personal, con dos (2) días de antelación, quien determinará la respectiva aprobación. En el evento de permisos de medio día o menores en tiempo, se sujeta a la determinación del Jefe de Personal, el tiempo empleado con estos permisos puede descontarse al trabajador.	

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO				
CAPITULO V UNIFORME				
ARTICULO 4. El uniforme para los trabajadores es el siguiente:				
DIA	CAJERAS	JEFES DE BODEGA, EMPACADORES	SECCION POLLO,	ADMINISTRA.
Lunes	Verde camisa	Amarilla		Blanca
Martes	Blanca camisa	Verde antigua		amarilla
Miércoles	Polo amarillo	Verde nueva		Verde
Jueves	Amarilla camisa	Verde antigua		Amarilla
Viernes	Blanca camisa	Amarilla		Blanca
Sábado	Polo blanco	Verde antigua		Amarilla
Domingo	Polo amarillo	Verde nueva		Verde

FOLLETO REGLAMENTO INTERNO	
	

Anexo 26. Capacitación 9'S



“EL DIA DE LA GRAN LIMPIEZA”

PROGRAMA ESTRATÉGICO 9'S PARA EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y ALMACENAMIENTO

MARIA LILIANA PARRA FUENTES
INGENIERA INDUSTRIAL

PROGRAMA ESTRATÉGICO 9'S

LAS 5'S SON CINCO PRINCIPIOS JAPONESES CUYOS NOMBRES COMIENZAN POR S Y QUE VAN TODOS EN LA MISMA DIRECCION:


CONSEGUIR UNA EMPRESA LIMPIA, ORDENADA Y UN GRATO AMBIENTE DE TRABAJO.

I	Seiro	Clasificación
2	Seiton	Organizar
3	Seiso	Limpieza
4	Seiketsu	Equilibrio
5	Shitsuke	Disciplina
6	Shikari	Constancia
7	Shitsukoku	Compromiso
8	Seishoo	Coordinación
9	Seido	Estandarización

OBJETIVOS


Diseñar un programa que permita vigilar periódicamente la seguridad, el orden y la limpieza de la empresa.

Estimular y comprometer a todo el personal en la observación y cumplimiento de conceptos básicos sobre seguridad, orden y limpieza a través de su evaluación sistemática.




SEGURIDAD

Se define como la prevención que se realiza para evitar accidentes, enfermedades y todo lo que pueda exponer a una persona a sufrir lesiones en el desarrollo de su actividad.



PROBLEMÁTICA

AREA ADMINISTRATIVA



PROBLEMÁTICA

OFICINA



PROBLEMÁTICA



Anexo 26. (Continuación)



Anexo 26. (Continuación)



PROBLEMÁTICA

SEIRI: CLASIFICAR

Separar lo que es necesario de lo que no lo es y tirar lo que es inútil.

Los elementos necesarios se deben mantener cerca de la acción, mientras que los innecesarios se deben retirar del sitio, donar, transferir o eliminar.

LA GENTE SE RODEA DE LO INSERVIBLE

SEITON: ORGANIZAR

Objetivos:
 Colocar lo necesario en un lugar fácilmente accesible!

Se desea mejorar la identificación y marcación de los documentos, e instrumentos para su conservación en buen estado.

UN LUGAR PARA CADA COSA Y CADA COSA EN SU LUGAR

BENEFICIOS

- Ubicación de materiales, herramienta y documentos de forma rápida.
- Facilita la búsqueda de archivos y documentos.
- Mejora la imagen del área ante proveedores y clientes.
- Mejora el control de inventario.
- Mejora la coordinación para la ejecución de trabajos.

SEISO: LIMPIEZA

La limpieza es sinónimo de desarrollo, de organización y de mejoramiento de la condición de vida y salud.

Como?

- Recogiendo y retirando lo que estorba.
- Limpiando con trapo o brocha.
- Barriendo
- Eliminando focos de suciedad.

ÁRMESE CONTRA LA SUCIEDAD!

SEIKETSU: ESTANDARIZAR

Mantener los resultados obtenidos mediante la aplicación JUICIOSA de las tres primeros pasos (Seleccionar, ordenar, limpiar).

Esta cuarta S esta fuertemente relacionada con la creación de los hábitos para conservar el lugar de trabajo en perfectas condiciones.


Anexo 26. (Continuación)

SHITSUKE: DISCIPLINA

Acostumbrarse a aplicar las 5'S en nuestro sitio de trabajo y a respetar las normas del sitio de trabajo con rigor.

Como?

- Respetando a los demás.
- Respetando y haciendo respetar las normas del sitio de trabajo.
- Llevando puesto los equipos de protección.
- Teniendo el hábito de limpieza.
- Convirtiendo estos detalles en hábitos.



Pasos para crear disciplina

- Uso de ayudas visuales
- Recorridos a las áreas, por parte de directivos.
- Publicación fotos del “antes” y “después”.
- Establecer rutinas diarias de aplicación como “5 minutos de 5’S”
- Realizar evaluaciones periódicas.

SHIKARI: CONSTANCIA

Practicar constantemente los buenos hábitos es justo con uno mismo. La constancia es voluntad en acción y no sucumbir ante las tentaciones de lo habitual y lo mediocre.

SHITSUKOKU: COMPROMISO

Esta acción significa ir hasta el final de las tareas, es cumplir responsablemente con la obligación contraída, sin voltear para atrás.

SEISHOO: COORDINACIÓN

Como seres humanos que somos, las metas se alcanzan con y para un fin determinado, el cual debe ser útil para nuestros semejantes, por eso los humanos somos seres interdependientes, nos necesitamos los unos y los otros.

SEIDO: ESTANDARIZACIÓN

Por medio de normas y procedimientos con la finalidad de no dispersar los esfuerzos individuales y de generar calidad.

Para implementar estos nueve principios, es necesario contar con la gente, desarrollar acciones pertinentes, chequear paso a paso las actividades comprendidas y comprometerse con el mejoramiento continuo.

HOJA DE EVALUACION 5'S

HOJA DE EVALUACIÓN DE 5'S

Dirección / Área: _____
 Fecha: _____

	ELEMENTO	PUNTO PUNTO PUNTO	OBSERVACIONES
CLASIFICAR	"Mantener solo lo necesario"		
	Artículos innecesarios removidos del área		
	Artículos innecesarios han sido archivados, almacenados o destruidos		
	Cajeros con expedientes terminados archivados, debidamente en el estante en el área de trabajo		
	Planchas y áreas de trabajo bien delimitadas		
	"Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar"		
	Lugar específico para cada cosa elemento		
	Elementos o accesorios de trabajo dispuestos en su lugar		
	Herramientas y equipo de trabajo ordenados en un lugar específico		
	Elementos colocados en su lugar después de usarse		
ORGANIZAR	Existencia de un lugar designado para los hojas rotuladas		
	Llaves de las oficinas, archiveros y candados identificados y guardados en un lugar asignado		
	Área de trabajo libre de cajas o elementos innecesarios		
	Información disponible y actualizada en los archivos, libros y guías.		

HOJA DE EVALUACION 5'S

"Un área de trabajo impecable"

Área de trabajo libre de basura o papeles

Equipos, escritorios, archiveros y libros libres de magre papeta y de parches o calcamán.

Existencia de todos los banners en el área de trabajo

Área de trabajo libre de mal olor, vidrios rotos, mobiliario o equipo en mal estado, persianas, cortinas y limpiaparís sucios

Área de trabajo libre de obstrucciones (cajas mal acomodadas)

"Fondo siempre igual"

Información clasificada en carpetas debidamente identificadas con rótulos, etiquetas, símbolos, colores, etc.

Archivos identificados mediante un sistema de identificación, tales como códigos, glosarios y guías.

Existencia de procedimientos para la seguridad y emergencia

Mantenimiento preventivo programado para el equipo de cómputo y telecomunicaciones.

"Seguir las reglas y ser consistente"

Aplicación por el personal del área de la Metodología de Orden y Limpieza 5'S y existencia de controles visuales

Realización de reuniones periódicas con el personal del área para la revisión de la aplicación de las 5'S en el lugar de trabajo.

Existencia de reportes de inspecciones generales de las 5'S

Comunicación al personal de los resultados de las inspecciones de orden y limpieza.

TOTAL: _____

NOMBRE Y FIRMA DEL INSPECTOR: _____

Anexo 26. (Continuación)

BENEFICIOS DEL PROGRAMA 9'S

Área limpia, confortable y segura.
 ↓
 Ambiente agradable.
 ↓
 Satisfacción del personal.
 ↓
 Calidad competitiva de la empresa.
 ↓
 Satisfacción total del cliente



ARCHIVADOR PAPELERIA



PLANILLA PAPELERIA				
FECHA	PRODUCTO	CANT.	ENTREGADO A:	RESPONSABLE

Cintas, papel impresora, boletas, tarjetas, papelería PAC, herramienta, en general elementos que necesiten ser controlados.

Anexo 27. Capacitación Sistema de Almacenamiento



MANUAL DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENAMIENTO.







MARIA LILIANA PARRA FUENTES
INGENIERA INDUSTRIAL

PROPOSITO DEL MANUAL

- Lograr que el documento sirva de apoyo documental, donde quede evidencia del cumplimiento de deben tener las bodegas basados en los requisitos administrativos y técnicos descritos.
- Sensibilizar a los trabajadores, sobre la importancia de mantener adecuada las bodegas y en buenas condiciones el manejo de los documentos.
- Establecer las normas para regular el almacenamiento, operación y control de las bodegas de la Despensa Popular. Esto con el fin de proteger al personal, equipos, materiales y herramientas que se almacenan y manipulan.




DEFINICIONES

Bodega: Lugar donde se guardan o almacenan ordenadamente los materiales, se despachan y reciben materiales.

Apilar: Colocar ordenadamente un objeto sobre otro.

Embalaje: Empaque o cubierta que protege una mercancía o material.

Manipular: Mover, trasladar, transportar o empacar mercancías con las manos o con ayuda mecánica.



DEFINICIONES

Bodega: Lugar donde se guardan o almacenan ordenadamente los materiales, se despachan y reciben materiales.

Apilar: Colocar ordenadamente un objeto sobre otro.

Embalaje: Empaque o cubierta que protege una mercancía o material.

Manipular: Mover, trasladar, transportar o empacar mercancías con las manos o con ayuda mecánica.

2. CONSERVACION DE LOS BIENES

Es responsabilidad del Jefe de Bodega, monitorear y vigilar los procedimientos seguidos a fin de garantizar el cuidado y conservación de los bienes que reposen en las bodegas del supermercado.

POLITICAS ADMINISTRATIVAS DEL ALMACENAMIENTO
 La gerencia supervisará las condiciones presentadas por las bodegas pertenecientes al supermercado para la verificación del cumplimiento de las políticas descritas.

El responsable de las bodegas pertenecientes al supermercado deben dar cumplimiento y aplicar las políticas contenidas en el presente documento.

Cualquier situación irregular que incumpla las condiciones de la administración de las bodegas deberá reportarse a la gerencia para su correspondiente atención.

3.1 RESPECTO A LA RECEPCION

Sólo se recepcionarán y almacenarán los productos que estén debidamente aprobado por la Subgerente.

No se almacenarán elementos de características diferentes destinadas a las bodegas y que sobrepasen la capacidad de almacenamiento de la misma, el objetivo es para evitar la congestión y cometer errores de almacenamiento de productos en bodega.

Toda la recepción de productos se le debe verificar la información que contiene la orden de compra, factura y soporte técnico en caso que se la tenga anexa.

Los elementos que entren al almacén deben ser registrados en el sistema preestablecido para la bodega.

3.2 RESPECTO AL ALMACENAMIENTO

- Mantener en continuo monitoreo el estado físico e inventario de los elementos almacenados.
- Mantener el área de almacenamiento, herramientas y equipos en buenas condiciones de uso y aseados.
- Mantener clasificado, identificado y organizado el acomodo de los elementos almacenados en grupos homogéneos de acuerdo a su ficha técnica.
- No se deben almacenar materiales que por sus dimensiones sobresalgan de las estanterías, y en caso de que esto ocurra (lo cual se debe evitar) se debe señalizar convenientemente.
- Para recoger materiales, no se debe trepar por las estanterías. Utilizar las escaleras adecuadas.
- Al almacenar materiales comprobar la estabilidad de los mismos.
- Evitar pilas demasiado altas.
- Para bajar un bulto de una pila, no colocarse delante de ella, sino a un costado.

3.3 RESPECTO AL TRASLADO

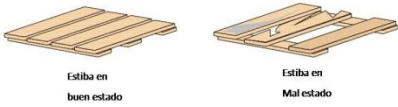
Toda salida de productos en la bodega para el consumo o uso debe ser debidamente registrado en el Sistema.

Todos los productos que se trasladan al piso de venta deben ser contados en presencia del jefe de sección o mercaderista, con el fin de verificar que la cantidad corresponda a la descripción señalada. Si el traslado no se puede realizar inmediatamente, se debe diligenciar el formato de traslados.

3.4 RESPECTO A LA BAJA

- El responsable de traslados identificará los productos que necesiten darse de baja y se registrará en el sistema, luego se entregará al Coordinador de Mercadeo y Publicidad empacados en bolsas, con un rotulado que contenga proveedor y motivo de baja.
- Los elementos de baja que estén dentro de bodega o piso de venta se colocarán en un área especial hasta que se le gestione salida a su destino final.

Anexo 27. (Continuación)

<p>CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO DE LOS EQUIPOS</p> <p>Dentro de los diferentes equipos de almacenamiento encontrados en el supermercado, se encuentran las estanterías fijas, estibas, cajas de cartón, canastas, entre otras, que aportan a la bodega las herramientas necesarias para facilitar el posicionamiento y ubicación sistemática de los suministros almacenados.</p> <p>Cada sistema de almacenamiento posee una características especial que debe tenerse en cuenta con el fin de darle mayor vida útil al equipo, además, el buen almacenamiento le da mejor característica de calidad a los suministros en el periodo que estén en bodega. Se establece los parámetros que se deben seguir en el supermercado, para que cumpla con el objetivo de maximizar las condiciones de las operaciones realizadas en las bodegas.</p>	<p>ESTANTERIAS</p> <p>Para este caso encontramos las estanterías fijas, estos equipos deben presentar siempre estabilidad en su estructura, que sea puesta al piso o a la pared.</p>  <p>Estructura Firme Estructura Débil</p>
<p>ESTIBAS</p> <p>Las estibas son aquellas que soportan los suministros que se desea evitar el contacto entre el piso, entre ellos mismos, o llevado a bodegas de gran almacenamiento, para soporte en el transporte de grandes lotes de suministros..</p>  <p>Estiba en buen estado Estiba en Mal estado</p>	<p>5. ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA BODEGA</p> <p>Además, analizados los aprovechamientos de los espacios y de las áreas especiales del almacenamiento se debe tener en cuenta:</p> <p>Pasillos: Los pasillos, hasta donde sea posible, deben ser rectos y conducir directamente a las salidas, deben existir el menor numero de cruces posibles. Los mismos deben ser situados donde existe la mayor iluminación y visibilidad.</p> <p>Señalización: Colocar carteles y/o avisos en los sitios de ubicación de los equipos de control de incendios y de primeros auxilios, salidas de emergencias, sitios y elementos que presenten riesgos como columnas, áreas de almacenamiento de materiales peligrosos y otros. Permitir el fácil acceso a los extintores y demás equipos de lucha contra incendio.</p>
<p>6. ORDEN Y LIMPIEZA EN LAS BODEGAS</p> <ol style="list-style-type: none"> Mantener los pasillos despejados todo el tiempo, sin obstáculos sobresaliendo en los pasillos. Para el apilamiento de objetos pequeños disponer de recipientes que, además de facilitar el apilamiento, simplifiquen el manejo de objetos. No dejar que los líquidos se derramen o goteen, limpiarlos tan pronto se descubra. Asegurarse que no haya cables o alambres tirados en los pisos de los pasillos. Obedecer las señales y afiches de seguridad, cumpliéndolas y haciéndolas cumplir. Mantener ordenadas las herramientas en los lugares destinados para ellas. Utilizar para ello soportes, estantes o perchas. 	<p>SEGUIMIENTO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DEL ALMACENAMIENTO</p> <p>El seguimiento del sistema de almacenamiento abarca las tareas a realizar para evidenciar que se este cumpliendo con todas las actividades, procesos y documentos elaborados para el control de las bodegas.</p> <p>Periódicamente los responsables y el subgerente deben establecer las valoraciones del sistema mediante listas de chequeo, evaluaciones del personal y otros elementos soporte que demostrarán el estado en que se encuentra el sistema de almacenamiento.</p>


Anexo 28. Presentación Servicio al cliente e Indicadores

<p>SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE</p>  <p>MARÍA LILIANA PARRA FUENTES INGENIERA INDUSTRIAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Introducción ▶ Conceptos ▶ El círculo de la atención al cliente ▶ Pasos en la atención al cliente ▶ Indicadores de Gestión
<p>1. INTRODUCCION</p>	<p>Hablando al "Servicio Técnico"</p>  <p>Esta es una promoción especial para disminuir las cuentas de teléfono de nuestros clientes disgustados: Voy a colgar el teléfono ahora</p>
	<p>ENTORNO ACTUAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Existe una fuerte competencia ▶ Clientes son difíciles <ul style="list-style-type: none"> ▶ Más exigentes e incisivos. ▶ Saben que quieren y que no. ▶ Tienen más información que antes. <p>TODO ESTO EXIGE UN NIVEL DE SERVICIO MÁS COMPETENTE, DE ALTA CALIDAD</p>
<p>¿COMO SE PIERDE A UN CLIENTE?</p> <p>Por problemas en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ CALIDAD: 15 % ▶ PRECIO: 15 % ▶ TRATO HUMANO: 70 % 	<p>Demandas de los Clientes</p> 

Anexo 28. (Continuación)

<p>1. Reconocer al cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Quién es. Individualizar al cliente. ▶ Sonrisa ▶ Respeto y cortesía 	<p>2. Identificar sus necesidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Escuchar activamente. Prestar atención. ▶ Percibir que nos quiere transmitir ▶ Confirmar haber entendido. ▶ Qué es lo más importante para el ▶ Cómo estamos para satisfacer estas necesidades ▶ No entenderlos implica pérdida de eficiencia y eficacia <ul style="list-style-type: none"> ▶ Altos costos ▶ Tiempos improductivos ▶ No alcanzar los resultados. 
 <p>Estamos para resolver sus dudas No para encontrar justificaciones Estamos para servir. No para Discutir</p> <p>Peru Internet</p>	<p>4. Dar un paso más (Excelencia)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Superar las expectativas ▶ Deleitar ▶ Experiencia inolvidable ▶ Hacer seguimiento  <p>LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE</p>
<p>5. SISTEMA DE Corrección Y Mejora</p>	<p>SISTEMA DE CORRECCION Y MEJORA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Establecer sistema de Quejas, Reclamos y Sugerencias <ul style="list-style-type: none"> ◆ Cliente Misterioso ◆ Encuesta de Satisfacción.
<p>6. Importancia de medir el desempeño</p>	<p>¿Por qué cultura de la medición?</p> <p>Las organizaciones requieren herramientas de seguimiento y control de su negocio, para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Detectar cambios en los mercados, la demanda y la competencia. ✓ Tener una medida real de la productividad en la Cadena de Abastecimiento. ✓ Seguimiento a mejores prácticas y desarrollo de la industria. ✓ Planeación estratégica. ✓ Obtención de una posición competitiva.


Anexo 28. (Continuación)



Atributos

Cada indicador debe satisfacer los siguientes **criterios o atributos**:

- ▶ Medible: El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- ▶ Entendible: El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- ▶ Controlable: El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.



Categorías de Indicadores


Se debe saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión. Como un ejemplo vale más que mil palabras este se realizará teniendo en cuenta los indicadores que se pueden encontrar en la gestión de un pedido.

Indicadores de cumplimiento: con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.




Categorías de Indicadores

- ▶ **Indicadores de evaluación:** la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.
- ▶ **Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos.



Categorías de Indicadores

- ▶ **Indicadores de eficacia:** eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.
- ▶ **Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.




Metodología para la construcción

Para la elaboración de indicadores hace falta una reflexión profunda de la organización que dé lugar a la formulación de las siguientes preguntas:

Con esto se pretende que la organización describa sus actividades principales, de tal forma que, con la ayuda, a ser posible, de una plantilla con el fin de tenerlas inventariadas con la descripción del resultado que se pretende obtener mediante su ejecución.

¿Qué se hace? A continuación debe realizarse la selección de aquellas actividades que se consideren prioritarias.



Metodología para la construcción

¿Qué se desea medir? Una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores diferirán sustancialmente en función de quién los ha de utilizar.

¿Quién utilizará la información? En esta fase de la reflexión debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información. Dependiendo del tipo de actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación.

¿Cada cuánto tiempo?

¿Con qué o quién se compara?

Finalmente, deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos a la organización, como externos a la misma y que servirán para efectuar comparaciones.





nuestros
clientes
 nos han hecho grandes

Anexo 29. Lista De asistentes a capacitaciones

ASISTENCIA CAPACITACIÓN CONCEPTOS BÁSICOS DE LOGÍSTICA

Fecha: 9 de febrero 2010

NOMBRE	FIRMA
Ángel Miguel Rueda Rivera	Angel Miguel Rueda R.
Antonio Bayona Serrano	Antonio Bayona Serrano
Carlos Arturo Martínez Peña	Carlos Arturo Martínez Peña
Carlos Humberto Ibáñez Afanador	Carlos Humberto Ibanez
Daniela Liseth Reyes Baron	Daniela Liseth Reyes Baron
Deisy Dulcey Velandia	Deisy Dulcey V.
Diana Yurley Niño Hurtado	Diana Niño Hurtado
Diana Carolina Herrera Torres	Diana Carolina H.
Diana Marcela López Murillo	Diana Marcela Lopez.
Edinson Montañez Mariño	Edinson Montañez m.
Edith Teresa Muñoz Rodríguez	Edith Teresa Muñoz.
Elsa Rodríguez Serrano	Elsa Rodriguez.
Erika Barajas Hernández	Erika Barajas H.
Harrison Ríos Niño	
Iván Darío Castro Mendoza	IVAN DARIO CASTRO
Jenny Paola Ochoa Rueda	Jenny Paola Ochoa.
Jorge Enrique Rivera Villamizar	Jorge Enrique Villamizar.
José Dolores Rodríguez Villamizar	José Dolores Villamizar.
Lady Plata Becerra	Lady Plata
Leidy Natalia León	Leidy León
Luis Alberto Amaya Gómez	Luis Alberto Amaya
Luis Alfonso Rodríguez Serrano	Luis Alfonso Rodriguez.
Luz Dary Gómez Ferreira	Luz Dary Gomez.
Margarita Guarín Herrera	Margarita Guarín Herrera
María Inés Mancilla Ríos	María Inés Mancilla
Miguel Alberto Ardila Quijano	Miguel Ardila.
Olinto Alvarez Calderón	Olinto Alvarez c
Olivia Quintero Cárdenas	Olivia Quintero de Cardenas
Raquel Sandoval Cacua	Raquel Sandoval
Sandra Serrano	Sandra Serrano
Sara Lizbeth Sanabria Duran	Sara Sanabria
Sergio Rivera Villamizar	Sergio Rivera Villamizar
Yaneth Quintero	Yaneth Quintero

Anexo 29. (Continuación)

ASISTENCIA CAPACITACIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Fecha: 10 de marzo 2010

NOMBRE	FIRMA
Ángel Miguel Rueda Rivera	Ángel Miguel Rueda R.
Antonio Bayona Serrano	[Firma]
Carlos Arturo Martínez Peña	[Firma]
Carlos Humberto Ibáñez Afanador	Carlos H. Ibáñez
Daniela Liseth Reyes Barón	Daniela Liseth Reyes Barón
Deisy Dulcey Velandia	DEISY DULCEY V.
Diana Yurley Niño Hurtado	Diana Niño Hurtado
Diana Carolina Herrera Torres	[Firma]
Diana Marcela López Murillo	Diana Marcela Lopez.
Edinson Montañez Mariño	Edinson Montañez m.
Edith Teresa Muñoz Rodríguez	Edith. Teresa Muñoz
Elsa Rodríguez Serrano	Elsa Rodríguez
Erika Barajas Hernández	Erika Barajas H.
Harrison Ríos Niño	[Firma]
Iván Darío Castro Mendoza	IVAN DARIO CASTRO
Jenny Paola Ochoa Rueda	Jenny Paola O.
Jorge Enrique Rivera Villamizar	Jorge Enrique Villamizar
José Dolores Rodríguez Villamizar	[Firma]
Lady Plata Becerra	Lady Plata
Leidy Natalia León	Leidy León
Luis Alberto Amaya Gómez	Luis Alberto Amaya
Luis Alfonso Rodríguez Serrano	[Firma]
Luz Dary Gómez Ferreira	Luz Dary Gomez
Margarita Guarín Herrera	[Firma]
María Inés Mancilla Ríos	María Inés Mancilla
Miguel Alberto Ardila Quijano	Miguel Alberto
Olinto Álvarez Calderón	OLINTO ALVAREZ C.
Oliva Quintero Cárdenas	Oliva Quintero de Cardenas
Raquel Sandoval Cacua	Raquel Sandoval.
Sandra Serrano	[Firma]
Sara Lizbeth Sanabria Duran.	Sara Lizbeth
Sergio Rivera Villamizar	Sergio Rivera Villamizar
Yaneth Quintero	[Firma]

Anexo 29. (Continuación)

ASISTENCIA CAPACITACIÓN DISCIPLINA ORGANIZACIONAL 9'S

Fecha: 29 de marzo 2010

NOMBRE	FIRMA
Ángel Miguel Rueda Rivera	Ángel Miguel Rueda R.
Antonio Bayona Serrano	[Firma]
Carlos Arturo Martínez Peña	[Firma]
Carlos Humberto Ibáñez Afanador	Carlos H. Ibáñez.
Daniela Liseth Reyes Barón	Daniela Liseth Reyes Barón
Deisy Dulcey Velandia	DEISY DULCEY V.
Diana Yurley Niño Hurtado	Diana Niño Hurtado
Diana Carolina Herrera Torres	Diana Carolina H.
Diana Marcela López Murillo	Diana Marcela Lopez.
Edinson Montañez Mariño	Edinson Montañez m.
Edith Teresa Muñoz Rodríguez	Edith. Teresa Muñoz.
Elsa Rodríguez Serrano	Elsa Rodríguez
Erika Barajas Hernández	Erika Barajas H.
Harrison Ríos Niño	
Iván Darío Castro Mendoza	
Jenny Paola Ochoa Rueda	Jenny Paola O.
Jorge Enrique Rivera Villamizar	Jorge Enrique Villamizar
José Dolores Rodríguez Villamizar	[Firma]
Lady Plata Becerra	Lady Plata
Leidy Natalia León	Leidy León
Luis Alberto Amaya Gómez	Luis Alberto Amaya
Luis Alfonso Rodríguez Serrano	[Firma]
Luz Dary Gómez Ferreira	Luz Dary Gomez.
Margarita Guarín Herrera	[Firma]
María Inés Mancilla Ríos	Maria Ines Mancilla
Miguel Alberto Ardila Quijano	[Firma]
Olinto Álvarez Calderón	olinto Alvarez c
Oliva Quintero Cárdenas	Oliva Quintero de Cardenas.
Raquel Sandoval Cacia	Raquel Sandoval.
Sandra Serrano	[Firma]
Sara Lizbeth Sanabria Duran	SARA SANABRIA
Sergio Rivera Villamizar	Sergio Rivera Villamizar
Yaneth Quintero	[Firma]

Anexo 29. (Continuación)

ASISTENCIA CAPACITACIÓN SISTEMA DE ALMACENAMIENTO

Fecha: 27 de abril 2010

NOMBRE	FIRMA
Ángel Miguel Rueda Rivera	Ángel Miguel Rueda R.
Antonio Bayona Serrano	
Carlos Arturo Martínez Peña	Carlos
Carlos Humberto Ibáñez Afanador	Carlos H. Ibáñez
Daniela Liseth Reyes Barón	
Deisy Dulcey Velandia	DEISY DULCEY V.
Diana Yurley Niño Hurtado	Diana Niño Hurtado
Diana Carolina Herrera Torres	
Diana Marcela López Murillo	Diana Marcela Lopez M.
Edinson Montañez Mariño	Edinson Montañez M.
Edith Teresa Muñoz Rodríguez	Edith Teresa Muñoz
Elsa Rodríguez Serrano	
Erika Barajas Hernández	
Harrison Ríos Niño	
Iván Darío Castro Mendoza	IVAN DARIO CASTRO
Jenny Paola Ochoa Rueda	
Jorge Enrique Rivera Villamizar	Jorge Enrique Villamizar
José Dolores Rodríguez Villamizar	José Dolores
Lady Plata Becerra	Lady Plata
Leidy Natalia León	Leidy León
Luis Alberto Amaya Gómez	Luis Alberto Amaya
Luis Alfonso Rodríguez Serrano	Luis
Luz Dary Gómez Ferreira	Luz Dary Gómez
Margarita Guarín Herrera	Margarita
María Inés Mancilla Ríos	María Inés Mancilla
Miguel Alberto Ardila Quijano	Miguel Ardila
Olinto Álvarez Calderón	OLINTO ALVAREZ C.
Oliva Quintero Cárdenas	
Raquel Sandoval Cacua	Raquel Sandoval
Sandra Serrano	Sandra
Sara Lizbeth Sanabria Duran	Sara Sanabria
Sergio Rivera Villamizar	Sergio Rivera VILLAMIZAR
Yaneth Quintero	Yaneth Quintero

Anexo 29. (Continuación)

ASISTENCIA CAPACITACIÓN SERVICIO AL CLIENTE

Fecha: 8 JUNIO 2010

NOMBRE	FIRMA
Ángel Miguel Rueda Rivera	Ángel Miguel Rueda R.
Antonio Bayona Serrano	Antonio Bayona Serrano
Carlos Arturo Martínez Peña	Carlos Arturo Martínez Peña
Carlos Humberto Ibáñez Afanador	Carlos H. Ibáñez.
Daniela Liseth Reyes Barón	Daniela Liseth Reyes Barón
Deisy Dulcey Velandía	DEISY DULCEY V.
Diana Yurley Niño Hurtado	Diana Niño Hurtado
Diana Carolina Herrera Torres	
Diana Marcela López Murillo	
Edinson Montañez Mariño	Edinson Montañez m.
Edith Teresa Muñoz Rodríguez	Edith Teresa Muñoz
Elsa Rodríguez Serrano	Elsa Rodríguez.
Erika Barajas Hernández	Erika Barajas H.
Harrison Ríos Niño	
Iván Darío Castro Mendoza	IVAN DARIO CASTRO
Jenny Paola Ochoa Rueda	Jenny Paola O.
Jorge Enrique Rivera Villamizar	Jorge Enrique Villamizar.
José Dolores Rodríguez Villamizar	José Dolores Rodríguez Villamizar
Lady Plata Becerra	Lady Plata
Leidy Natalia León	Leidy León
Luis Alberto Amaya Gómez	Luis Alberto Amaya
Luis Alfonso Rodríguez Serrano	Luis Alfonso Rodríguez Serrano
Luz Dary Gómez Ferreira	Luz Dary Gómez
Margarita Guarín Herrera	Margarita Guarín Herrera
María Inés Mancilla Ríos	María Inés Mancilla Ríos
Miguel Alberto Ardila Quijano	Miguel Alberto Ardila Quijano
Olinto Álvarez Calderón	Olinto Álvarez Calderón
Oliva Quintero Cárdenas	Oliva Quintero de Cárdenas
Raquel Sandoval Cagua	Raquel Sandoval
Sandra Serrano	Sandra Serrano
Sara Lizbeth Sanabria Duran	Sara Lizbeth Sanabria Duran
Sergio Rivera Villamizar	Sergio Rivera Villamizar
Yaneth Quintero	Yaneth Quintero

Anexo 30. Políticas de Cambio de Principales Proveedores

PROVEEDOR	VENCIMIENTO	CALIDAD PRODUCTO	EMPAQUE	INFESTACION
Familia - Dist Pastor Julio Delgado Procter- Dist Pastor Julio Delgado Distribuciones Pastor Julio Delgado La Fragancia Compañía Nacional de Chocolates Compañía de Galletas Noel Quala S.A Colombiana Kimberly Colpapel Tecnológicas Alimentos Polar	Algunos productos por baja rotación	Por alteraciones de las características propias de cada producto (cambio de textura, componentes, etc)	Cualquier alteración en la presentación del producto, se debe cambiar al momento de la recepción del pedido.	No
Arrocera Tropical Ltda. Molino Nacional Molino del Oriente Diana Corporación	No aceptan producto vencido	Por alteraciones de las características propias de cada producto (cambio de textura, sabor, olor, etc)	Si es deficiencia del empaque (deficiencia en el sellado)	Si el producto lleva más de un mes no se realizan cambios.
Surtimarcas JGB Distrialgusto Ibañez Castilla y Compañía Lidertendas	No aceptan producto vencido	Por alteraciones de las características propias de cada producto (cambio de textura, sabor, olor, etc)	Cualquier alteración en la presentación del producto, se debe cambiar al momento de la recepción del pedido.	No
Comestibles Italo S.a Colombia S.A Casa Luker	La mercaderista asume el 100%	Cambian producto que tenga mal sabor, olor, siempre y cuando no esté vencido.	Si es deficiencia del empaque	No
Redimax	Cambian producto con 30 días antes de su vencimiento al 100%	Por alteraciones de las características propias de cada producto (cambio de textura, sabor, olor, etc)	Si es deficiencia del empaque	No
Lidermarcas Unilever	El proveedor asume el 80% y la empresa el 20%	Por alteraciones de las características propias de cada producto (cambio de textura, sabor, filtrado, etiqueta, olor, etc). Se cambia 100%	Si es por filtrado, debe estar en la bolsa todo el producto	No
Distribuyendo S.A Distrialgusto Gavassa Nestle de Colombia	Realizan cambios de producto	Por alteraciones de las características propias de cada producto (cambio de textura, sabor, olor, etc)	Si es deficiencia del empaque	No
Pinto S.a.	Realizan cambios de producto	Productos de las marcas Universal y Samurai son llevados a mantenimiento, no se cambian	Cualquier alteración en la presentación del producto, se debe cambiar al momento de la recepción del pedido.	No
colgate palmolive granabastos	No aceptan producto vencido	Se tienen un porcentaje del 0,2 en descuento de las compras, para cubrir este concepto.	Cualquier alteración en la presentación del producto, se debe cambiar al momento de la recepción del pedido.	No
Districomer Ltda	No aceptan producto vencido	Por alteraciones de las características propias de cada producto (cambio de textura, sabor, filtrado, etiqueta, olor, etc). Se cambia 100%	Los productos de marca GRASCO no son cambiados. Cambios de FLOR HUILA se cambian directamente.	No
Lloreda Distribuciones S.a Gracetales	La mercaderista revisa constantemente la m/cia, para realizar descuentos o impulsos en caso de fechas de vencimiento cercanas. Si se vence en el punto NO SE CAMBIA	Por alteraciones de las características propias de cada producto (cambio de textura, sabor, filtrado, etiqueta, olor, etc). Se cambia 100%	Si es deficiencia del empaque, filtración, tapa, liberación de aceite.	No
Granabastos	No aplica	Bombillos fundidos o quemados.	Se cambian con 50%.	No
Freskaleche Industrias de Alimentos Zenú Peoductos Carnicos	No aceptan producto vencido, la mercaderista revisa estas.	Por alteraciones de las características propias de cada producto (cambio de textura, sabor, olor, etc)	Cualquier alteración en la presentación del producto, se debe cambiar al momento de la recepción del pedido.	No aplica
harinas san martin	Si realizan cambio	Por alteraciones de las características propias de cada producto (cambio de textura, sabor,	Si es deficiencia del empaque (deficiencia en el sellado)	Si el producto lleva más de un mes no se realizan cambios.

Anexo 31. Clasificación Proveedores

No.	PROVEEDOR	Compra Anual	Compra acumulada	% acumulada	clasificac
1	DISTRIBUC. PASTOR JULIO DELGADO Y CIA	634.596.296	634.596.296	9,60%	PROVEEDORES A
2	MOLINO NACIONAL LTDA	277.623.130	912.219.426	13,80%	
3	NESTLE DE COLOMBIA S.A.	231.456.084	1.143.675.510	17,30%	
4	FRESKALECHE S.A.	213.325.715	1.357.001.225	20,53%	
5	AVIDESA MAC POLLO S.A.	195.271.131	1.552.272.356	23,48%	
6	IBAÑEZ CASTILLA CIA LTDA	186.659.660	1.738.932.016	26,31%	
7	DISTRIALGUSTO LTDA	168.118.376	1.907.050.392	28,85%	
8	COMPAÑIA DE GALLETAS NOEL S.A.	164.131.498	2.071.181.890	31,34%	
9	DISTRIBUCIONES GRANABASTOS	163.975.618	2.235.157.508	33,82%	
10	COMPAÑIA NACIONAL DE CHOCOLATES	143.701.150	2.378.858.658	35,99%	
11	EL PALACIO DE LA PAPA	133.226.000	2.512.084.658	38,01%	
12	GRACETALES LTDA	123.516.710	2.635.601.368	39,87%	
13	COOP NAL PRODUCT AGRICOLAS (PANEL)	121.883.100	2.757.484.468	41,72%	
14	DISTRIBASTOS LTDA	118.191.496	2.875.675.964	43,51%	
15	GAVASSA Y CIA LTDA	113.595.705	2.989.271.669	45,23%	
16	LIDERMARCAS B/MAGA LTDA	113.513.062	3.102.784.731	46,94%	
17	COLOMBINA S.A.	110.305.246	3.213.089.977	48,61%	
18	QUALA S.A.	110.066.435	3.323.156.412	50,28%	
19	CASA LUKER S.A.	108.947.785	3.432.104.197	51,93%	
20	HARINAS SN MARTIN	95.596.730	3.527.700.927	53,37%	
21	COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL S.A.	93.983.226	3.621.684.153	54,79%	
22	DISTRIBUIDORA NIKOLINA LTDA	89.645.904	3.711.330.057	56,15%	
23	DKLAZE COMERCIALIZADORA	88.754.341	3.800.084.398	57,49%	
24	SURTIMARCAS LTDA	88.247.192	3.888.331.590	58,83%	
25	TECNOQUIMICAS S.A.	87.672.802	3.976.004.392	60,15%	
26	DETERGENTES LTDA	79.831.622	4.055.836.014	61,36%	
27	INDUSTRIA DE ALIMENTOS ZENU S.A.	75.095.047	4.130.931.061	62,50%	
28	INDUSTRIAS FULLER PINTO S.A.	70.894.384	4.201.825.445	63,57%	
29	ALIMENTOS POLAR COLOMBIA S.A.	69.461.917	4.271.287.362	64,62%	
30	DISTRIBUID. GALVIS CASTILLO LTDA	67.564.132	4.338.851.494	65,64%	
31	BAVARIA S.A.	66.404.935	4.405.256.429	66,65%	
32	LEVAPAN S.A.	66.079.440	4.471.335.869	67,65%	
33	PRECOCIDOS DEL ORIENTE S.A.	63.054.000	4.534.389.869	68,60%	
34	AZUL K S.A.	61.759.799	4.596.149.668	69,54%	
36	HARINERA PARDO S.A.	59.347.979	4.655.497.647	70,43%	
37	ALIMENTOS CARNICOS S.A.	59.044.844	4.714.542.491	71,33%	
38	LIDERTIENDAS DISTRIBUCIONES S.A.	58.405.077	4.772.947.568	72,21%	
39	MOLINO DEL ORIENTE S.A.	55.877.654	4.828.825.222	73,06%	
40	DIANA CORPORACION S.A.	54.332.111	4.883.157.333	73,88%	
41	MOLINO FLOR HUILA S.A.	53.443.890	4.936.601.223	74,69%	
42	DISTRICOMER B/MANGA LTDA	52.343.100	4.988.944.323	75,48%	
43	JOHN RESTREPO A. Y CIA S.A.	51.222.909	5.040.167.232	76,25%	
44	DISCOLACTEOS S.A	50.988.765	5.091.155.997	77,03%	
45	POLLOSAN S.A.	50.111.234	5.141.267.231	77,78%	
46	BRITHS AMERICAN TOBACCO	49.877.654	5.191.144.885	78,54%	
48	FAMA S.A.	49.654.100	5.240.798.985	79,29%	
50	INCAUCA	48.766.432	5.289.565.417	80,03%	

Anexo 31. (Continuación)

1	SUPERMARCAS B/GA LTDA	40.877.607	5.330.443.024	80,65%
2	PRODUCTOS LACTEOS PORTALAK	40.573.400	5.371.016.424	81,26%
4	MANUELITA S.A.	38.267.061	5.409.283.485	81,84%
5	AGRINAL COLOMBIA S.A.	37.846.700	5.447.130.185	82,41%
6	POPULARES LTDA	36.476.103	5.483.606.288	82,96%
7	GI MAR DISTRIBUCIONES	35.317.940	5.518.924.228	83,50%
8	COMESTIBLES LA 80 LTDA	35.290.194	5.554.214.422	84,03%
9	MOLINOS DEL ATLANTICO S.A.	34.437.100	5.588.651.522	84,55%
10	PRODUCTOS ALIMENT. LA VICTORIA	34.232.969	5.622.884.491	85,07%
11	GASEOSAS HIPINTO	34.091.435	5.656.975.926	85,59%
12	EMBOTELLADORA DE SANTANDER S.A.	33.877.627	5.690.853.553	86,10%
13	ARROCERA TROPICAL LTDA	31.243.200	5.722.096.753	86,57%
14	PRODUCTOS LACTEOS EL PORTAL	29.799.800	5.751.896.553	87,02%
15	DISTRICARNES PRADA	28.939.525	5.780.836.078	87,46%
16	PROTABACO S.A.	27.517.310	5.808.353.388	87,88%
17	DISTRIBUYENDO S.A.	27.489.508	5.835.842.896	88,29%
18	FUNDAC GRANJA EL PUENTE	26.056.713	5.861.899.609	88,69%
19	DISTRISOLLA GERARDO GOMEZ	25.150.091	5.887.049.700	89,07%
20	PESQUERA DEL MAR	24.935.579	5.911.985.279	89,44%
21	SALSAMENTARIA LA ROCHELA	24.821.300	5.936.806.579	89,82%
22	HARINERA DEL VALLE S.A.	24.750.952	5.961.557.531	90,19%
23	COMESTIBLES ITALO S.A.	24.052.076	5.985.609.607	90,56%
24	GRASCO LTDA	23.921.066	6.009.530.673	90,92%
25	OLGA BEATRIZ HERRERA PEÑUELA	22.457.640	6.031.988.313	91,26%
26	COMERCIALIZADORA NAL SAS LTDA	22.427.472	6.054.415.785	91,60%
27	REPRESENTACIONES "DAO"	22.384.864	6.076.800.649	91,94%
28	AJOVER S.A.	22.254.200	6.099.054.849	92,27%
29	LLOREDA DISTRIBUCIONES S.A.	21.947.316	6.121.002.165	92,61%
30	LA FRAGANCIA LTDA	20.318.411	6.141.320.576	92,91%
31	MOLINOS ROA S.A.	20.159.179	6.161.479.755	93,22%
32	MEICO S.A.	17.550.364	6.179.030.119	93,48%
33	ICOHARINAS LTDA	16.888.866	6.195.918.985	93,74%
34	SURTIORIENTE LTDA	16.669.581	6.212.588.566	93,99%
35	EL PALACIO DE LA PAPA	16.625.000	6.229.213.566	94,24%
36	INDUST. NAL DE GASEOSAS COCA COLA	16.581.875	6.245.795.441	94,49%
37	MAICITO DISTRIBUCIONES S.A.	16.552.035	6.262.347.476	94,74%
38	COMERCIALES ESCALAR- ADRIANA PAT	16.392.440	6.278.739.916	94,99%
39	DISFABRICAS	16.261.411	6.295.001.327	95,24%

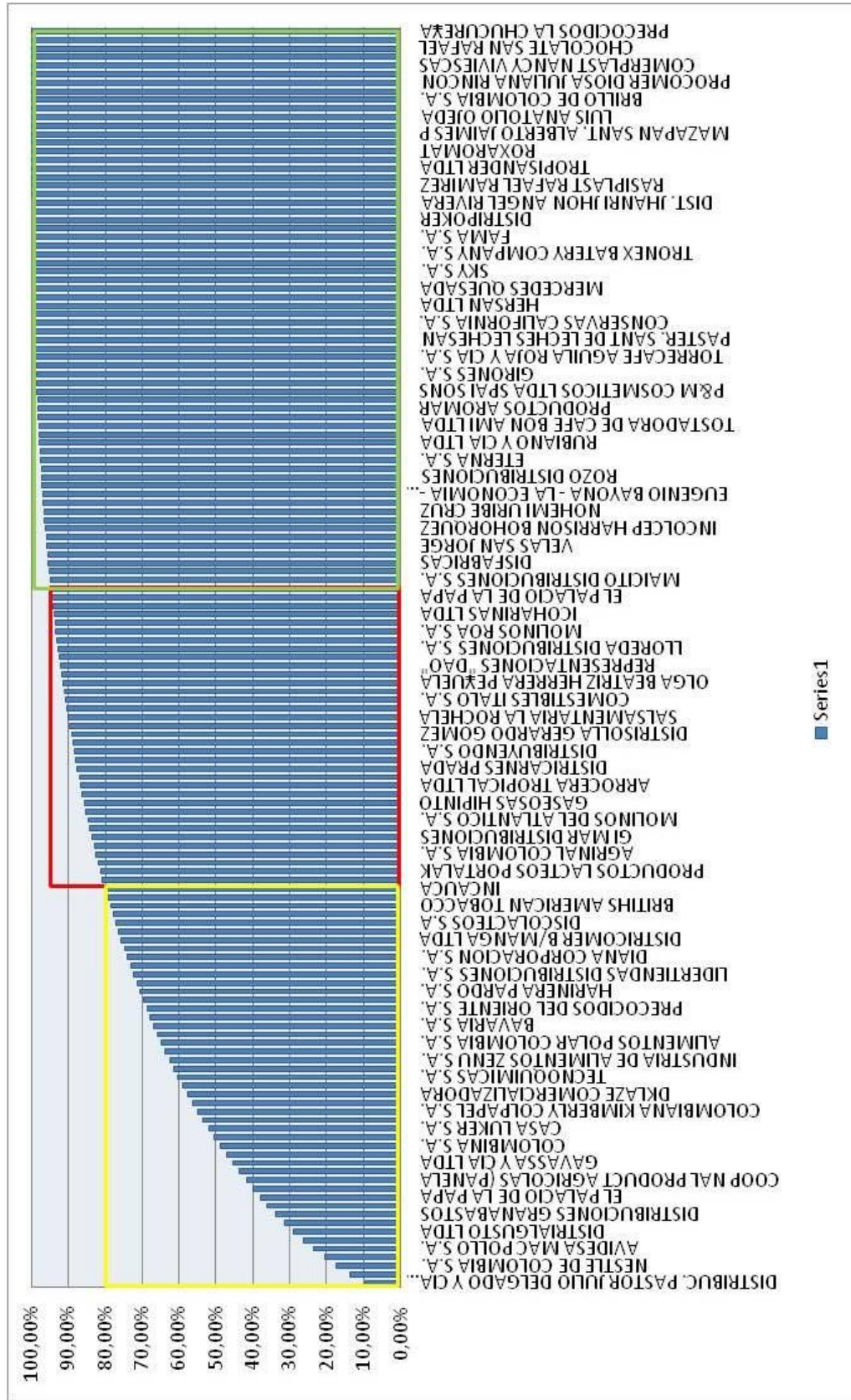
PROVEEDORES B

Anexo 31. (Continuación)

1	CARLOS E MONTOYA R	15.100.048	6.310.101.375	95,47%
2	VELAS SAN JORGE	14.690.736	6.324.792.111	95,69%
3	MARKS DISTRIBUCIONES	14.081.736	6.338.873.847	95,90%
4	INCOLCEP HARRISON BOHORQUEZ	14.008.227	6.352.882.074	96,11%
5	VIVA MEJOR E.U	13.615.175	6.366.497.249	96,32%
6	NOHEMI URIBE CRUZ	13.454.400	6.379.951.649	96,52%
7	CACHARRERIA MUNDIAL S.A.	11.930.792	6.391.882.441	96,70%
8	EUGENIO BAYONA - LA ECONOMIA - LEBF	9.972.970	6.401.855.411	96,86%
9	FAB. CHOCOLATE Y CAFE SN RAF	9.250.128	6.411.105.539	96,99%
10	ROZO DISTRIBUCIONES	9.068.388	6.420.173.927	97,13%
11	DULCES RENACER EUCLIDES RUEDA	8.961.000	6.429.134.927	97,27%
12	ETERNA S.A.	8.767.830	6.437.902.757	97,40%
13	ADRO S.A.	8.603.122	6.446.505.879	97,53%
14	RUBIANO Y CIA LTDA	8.483.132	6.454.989.011	97,66%
15	SAN CARLOS	8.400.000	6.463.389.011	97,79%
16	TOSTADORA DE CAFE BON AMI LTDA	8.286.158	6.471.675.169	97,91%
17	PANADERIA LAS DELICIAS	8.148.900	6.479.824.069	98,03%
18	PRODUCTOS AROMAR	8.101.500	6.487.925.569	98,16%
19	LACTESAN JAZMIN RIVERA	6.483.150	6.494.408.719	98,26%
20	P&M COSMETICOS LTDA SPAI SONS	6.475.814	6.500.884.533	98,35%
21	LAUMAN ALIMENTOS	6.143.647	6.507.028.180	98,45%
22	GIRONES S.A.	5.534.606	6.512.562.786	98,53%
23	CARLOS JULIO REYES (MOL. EL AGUILA	5.516.724	6.518.079.510	98,61%
24	TORRECAFE AGUILA ROJA Y CIA S.A.	5.467.205	6.523.546.715	98,70%
25	VINCORTE S.A.	5.227.343	6.528.774.058	98,78%
26	PASTER. SANT DE LECHE LECHESAN	5.044.200	6.533.818.258	98,85%
27	SUPERBODEGA BOGOTA LTDA	4.890.088	6.538.708.346	98,93%
28	CONSERVAS CALIFORNIA S.A.	3.993.986	6.542.702.332	98,99%
29	ACEGRASAS S.A.	3.733.080	6.546.435.412	99,04%
30	HERSAN LTDA	3.592.400	6.550.027.812	99,10%
31	LICORES COLOMBIA	3.381.390	6.553.409.202	99,15%
32	MERCEDES QUESADA	3.354.800	6.556.764.002	99,20%
33	SANTANDEREANA DE ACEITES S.A.	3.339.080	6.560.103.082	99,25%
34	SKY S.A.	3.291.000	6.563.394.082	99,30%
35	DISFABRICAS	3.279.470	6.566.673.552	99,35%
36	TRONEX BATTERY COMPANY S.A.	3.246.246	6.569.919.798	99,40%
37	VITARRICO	3.189.653	6.573.109.451	99,45%
38	FAMA S.A.	2.769.473	6.575.878.924	99,49%
39	INDUSTRIAS REGIO CIA LTDA	2.749.262	6.578.628.186	99,53%
40	DISTRIPOKER	2.725.572	6.581.353.758	99,57%
41	INDUSTRIA HAR. DE STDER LTDA	2.600.000	6.583.953.758	99,61%
42	DIST. JHANRI JHON ANGEL RIVERA	2.367.000	6.586.320.758	99,65%
43	WILCOS S.A.	2.338.564	6.588.659.322	99,68%
44	RASIPLAST RAFAEL RAMIREZ	1.989.791	6.590.649.113	99,71%
45	SABAJON FLORIDEÑO	1.668.473	6.592.317.586	99,74%
46	TROPISANDER LTDA	1.456.950	6.593.774.536	99,76%
47	NUTRISALWS SAINA MILENA VESGA R	1.409.450	6.595.183.986	99,78%
48	ROXAROMAT	1.298.687	6.596.482.673	99,80%
49	IND. COLOMBIANA LACTEOS LTDA	1.289.148	6.597.771.821	99,82%
50	MAZAPAN SANT. ALBERTO JAIMES P	1.273.320	6.599.045.141	99,84%
51	EDINSON BURGOS DOMINGUEZ	1.215.000	6.600.260.141	99,86%
52	LUIS ANATOLIO OJEDA	1.175.000	6.601.435.141	99,87%
53	LECHES SAN JORGE	1.131.283	6.602.566.424	99,89%
54	BRILLO DE COLOMBIA S.A.	1.094.794	6.603.661.218	99,91%
55	SANDRA MILENA RAMIREZ S.(DISZABOR	1.050.540	6.604.711.758	99,92%
56	PROCOMER DIOSA JULIANA RINCON	1.037.273	6.605.749.031	99,94%
57	CHOCOLATE ECOLOGICO CAMPESINO	906.409	6.606.655.440	99,95%
58	COMERPLAST NANCY VIVIESCAS	716.000	6.607.371.440	99,96%
59	GALLETAS LA AURORA LTDA	710.550	6.608.081.990	99,98%
60	CHOCOLATE SAN RAFAEL	582.290	6.608.664.280	99,98%
61	MASAPAN S.A.	576.720	6.609.241.000	99,99%
62	PRECOCIDOS LA CHUCUREÑA	490.272	6.609.731.272	100,00%

PROVEEDORES C

Anexo 31. (Continuación)



Anexo 32. Formato Evaluación de Proveedores

EVALUACIÓN DE PROVEEDORES		
a. Sistema de calidad	Porcentaje	35%
Organización	Puntaje	CALIDAD
El proveedor posee un Sistema de Gestión de Calidad certificado	10	
El proveedor posee un Sistema de Gestión de Calidad en proceso de Certificación	6	
El proveedor no posee un Sistema de gestión de Calidad	0	
Personas	Puntaje	
El proveedor le asesora y atendió sus dudas o requerimientos, cumpliendo con la documentación exigida.	10	
El proveedor no atendió sus dudas o requerimientos	0	
b. Servicio Post Venta	Porc. 15%	30%
Condición	Puntaje	SERVICIO POST VENTA
El proveedor ofrece mercadeo e impulso para sus productos (2 o 3 días por semana)	10	
El proveedor solo ofrece una opción (mercadeo o impulso)	6	
No ofrece mercadeo impulso.	0	
c. Averías	Porc. 5%	SERVICIO POST VENTA
Condición	Puntaje	
Se responsabiliza de averías y hace su respectivo cambio	10	
No se responsabiliza de averías	0	
d. Participación	Porc. 10%	SERVICIO POST VENTA
Condición	Puntaje	
Participa en eventos que realiza el supermercado	10	
No participa en eventos que realiza el supermercado	0	
e. Cumplimiento de Política de Pago	Porc. 15%	25%
Condición	Puntaje	CUMPLIMIENTO
Crédito de 30 días o mas	10	
Crédito de 15 días	7	
Crédito de 8 días	5	
Todas las facturas son de contado	0	
f. Descuentos comerciales, financieros y especiales	Porc. 10%	CUMPLIMIENTO
Condición	Puntaje	
Ofrece descuentos comerciales y/o financieros	10	
No aplica para ninguno de los dos casos	5	
No ofrece descuentos comerciales ni financieros	0	
g. Tiempo que lleva en el mercado	Porc. 5%	10%
Condición	Puntaje	RESPALDO Y EXPERIENCIA
Mas de 10 años	10	
Entre 5 y 10 años	7	
Inferior a 5 años	3	
h. Tiempo de entrega	Porc. 5%	RESPALDO Y EXPERIENCIA
Condición	Puntaje	
La entrega del pedido es inmediata.	10	
La entrega del pedido se realiza 2 a 3 días posteriores al pedido	5	
La entrega del pedido se realiza 4 a 5 días posteriores al pedido	3	
La entrega del pedido se realiza 6 o más días posteriores al pedido	0	

Anexo 33. MANUAL DE PROVEEDORES DESPENSA POPULAR

DEFINICIONES

AVERIAS: Productos cuyo deterioro impide su normal funcionamiento y/o perjudica su apariencia y por ende no son susceptibles de ser comercializados. Entre otros casos se puede encontrar averías por empaque, por vencimiento, por mal manejo del producto por parte del consumidor etc.

CONTRIBUCION: Es la diferencia entre el precio de venta y el costo de un producto expresado en pesos.

EAN: Código que facilita la identificación única del ítem a nivel mundial. Está compuesto por 13 dígitos que identifican el país de procedencia, el productor y el producto individualmente considerado. Este código es más utilizado en Europa, y en Norteamérica equivale al código UPC.

NIVEL MÍNIMO DE ENTREGA: El 95% de las cantidades solicitadas al proveedor en cada pedido.

PORTAFOLIO DE PRODUCTO: Significa caracterizar en forma detallada los diferentes tipos de productos: especificaciones, usos, presentaciones, beneficios, restricciones, etc.

ROTACION: Número de veces que se vende el inventario, en un período de tiempo determinado.

I. DERECHOS DEL PROVEEDOR

Los proveedores que venden sus productos a la Despensa Popular tienen los siguientes derechos:

Anexo 33. (Continuación)

Tienen derecho a conocer la totalidad de la información relevante respecto a las políticas de selección de proveedores y productos que tiene el supermercado, así como, los cambios que se realicen los cuales deben ser informados previamente a su implementación.

Tienen derecho a que en la negociación o en el acuerdo comercial que se logre se tengan en cuenta parámetros objetivos tales como la rentabilidad de mercancías, la rotación de los inventarios, los volúmenes de compras, los puntos de venta y las actividades promocionales.

Tienen derecho a que sus propuestas comerciales sean escuchadas y evaluadas.

Tienen derecho a que le sean atendidas sus peticiones, quejas y reclamos de manera oportuna.

Tienen derecho a que los productos codificados sean exhibidos en el lugar acordado, en las épocas acordadas y en general según las condiciones pactadas en cada negociación.

Tienen derecho a conocer las razones de una eventual descodificación de sus productos y que parámetros de tipo razonable y objetivo sustentan la decisión de la compañía.

Tienen derecho a recibir su pago oportunamente en las condiciones y plazos pactados, según las políticas de pago del supermercado indicadas en este Manual.

Tienen derecho a comunicar sus inconformidades con relación al trato personal recibido de parte de los empleados de la compañía y a recibir una respuesta al respecto, siguiendo el procedimiento establecido para ello en este Manual.

Anexo 33. (Continuación)

II. DEBERES DEL PROVEEDOR

Entregar oportunamente los productos en las cantidades, a los precios, en las condiciones y en los lugares acordados.

Responder por la calidad de sus productos y hacerle seguimiento constante al negocio. El proveedor debe garantizar que todos los productos que fabrique o compre para venderlos en la Despensa Popular, cumplen con las normas vigentes

Diseñar e implementar políticas, al interior de su empresa, que le permitan preservar en el tiempo los estándares de calidad, el posicionamiento de sus productos en el mercado y los márgenes de los mismos.

Garantizar la confidencialidad de toda la información a la que tenga acceso por causa o con ocasión de su relación comercial con la Despensa Popular, especialmente en relación con los términos de la negociación comercial.

III. CODIFICACIÓN EN LA DESPENSA POPULAR

REQUISITOS DEL PROVEEDOR

1. Generales

Ser persona natural o jurídica que tenga la condición de comerciante, de conformidad con la legislación vigente.

Matrícula y/o registro mercantil y certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio respectiva, con no más de tres meses de antigüedad.

Registro Único Tributario – RUT o documento que haga sus veces

Anexo 33. (Continuación)

Información razonable que le permita al supermercado verificar la moralidad comercial y la capacidad e idoneidad financiera, comercial, operativa, de producción y suministro.

Identificación de la mercancía con código de barras en la unidad de venta o consumo.

REQUISITOS DEL PRODUCTO

Para la codificación de productos se verificará el cumplimiento de los siguientes requisitos, los cuales deben observarse estrictamente por parte del proveedor durante toda la vigencia del Acuerdo Comercial en caso de que haya lugar a su celebración:

1. En relación con su comercialización.

Que su comercialización ofrezca el nivel mínimo de rentabilidad determinado por la cadena para la respectiva categoría.

Que pertenezca al portafolio de productos que la compañía tiene definido dentro de su surtido. O en su defecto, que la compañía este buscando ampliar su portafolio de categorías y el producto ofrecido se enmarque dentro de tales expectativas.

Que exista disponibilidad de espacio en las góndolas. Para efectos de la selección del producto a retirar, el supermercado empleará fundamentalmente los siguientes parámetros: rotación, rentabilidad, participación de mercado, oferta completa, plazo de pago, estacionalidad e innovación. El peso relativo de cada uno de esos parámetros será informado al proveedor cuyo producto será retirado.

Anexo 33. (Continuación)

Que sus condiciones de comercialización sean competitivas en el mercado, con respecto a productos de su misma categoría que posean similares características de calidad

Que cumpla con los estándares de calidad para el tipo de producto, ofreciendo al cliente como mínimo las garantías establecidas por la ley.

2. En relación con exigencias legales

El producto debe cumplir la totalidad de obligaciones legales vigentes que sean exigibles para la producción y comercialización del mismo, y en especial se verificarán las siguientes:

Cumplir con las condiciones higiénico-sanitarias establecidas en la legislación vigente, incluyendo Registro Sanitario (cuando la mercancía lo amerite) por cada producto, caso en el cual deberá encontrarse vigente durante toda la relación de suministro.

Cumplir con las exigencias legales sobre contenido neto y rotulado; debiendo indicarse en éste cuando menos la siguiente información: nombre del producto, ingredientes, contenido neto y masa escurrida conforme al sistema internacional de unidades, nombre del fabricante y dirección, país de origen, identificación del lote, marcado de fecha e instrucciones para conservación, instrucciones para uso, número registro sanitario, menciones obligatorias para productos nocivos para la salud y fecha de vencimiento si hubiere lugar a ello. En todo caso, deberá observarse estrictamente lo establecido en materia de información en rotulado en las normas o reglamentos obligatorios vigentes.

Cumplir con normas especiales sobre leyendas e información al consumidor como en el caso de tabaco y licores.

Anexo 33. (Continuación)

Contar con todas las estampillas y sellos necesarios para su comercialización como en el caso de productos sometidos a impuesto de rentas departamentales.

3. En relación con exigencias internas

Identificación de la mercancía con un solo código de barras por EAN o su equivalente, tanto en la unidad de venta o consumo.

Contar con una adecuada presentación para ser exhibido en la góndola.

Que cumpla con las condiciones necesarias para que su manipulación pueda realizarse según los parámetros de manejo logístico definidos por la cadena.

PROCEDIMIENTO PARA LLEVAR A CABO LA CODIFICACIÓN:

La persona natural o jurídica que desee comercializar sus productos a través del supermercado, deberá dirigirse al Subgerente y solicitarle una cita con el fin de presentar su propuesta comercial, con el fin de ser evaluada y decidir sobre la codificación.

Es responsabilidad del Subgerente, comunicarle al proveedor proponente la decisión tomada y las razones que fundamentaron dicha decisión.

El Subgerente negociará con el proveedor los empaques, frecuencias, métodos de compra y tiempos de entrega para los productos nuevos, de manera que faciliten el manejo del inventario, las actividades de resurtido, favorezcan la rotación de la mercancía en el punto de venta y en general satisfagan las expectativas de los clientes.

IV. PROMOCIONES

La participación de los proveedores en las campañas promocionales realizadas por el supermercado Despensa Popular serán acordadas con los proveedores. La participación de los proveedores en campañas promocionales es voluntaria, de tal forma que la negativa a participar en las mismas no podrá dar lugar a ningún tipo de retaliación.

Cuando se presente excesos de inventarios las partes podrán acordar las estrategias comerciales para solucionar tal situación.

Anexo 33. (Continuación)

En los eventos en que una actividad promocional, espacios en estantería o exhibición adicional haya sido pactado y no sea cumplida en los términos convenidos, el proveedor deberá comunicar tal situación al supermercado el cual deberá ofrecer una contrapartida acordada entre las partes.

Servicio al cliente: Con el fin de brindar un servicio eficiente a los consumidores e incentivar la fidelidad de los mismos a consumir en la Despensa Popular, salvo que pacte algo diferente con sus proveedores, asumirá el costo que implique la implementación de los siguientes programas:

- Programa de servicio a domicilio y su respectiva campaña de divulgación.
- Desarrollo e implementación del sistema ROC (Respuesta Oportuna al Cliente) para dar una respuesta efectiva a nuestros clientes sobre sus sugerencias.
- Implementación del buzón de sugerencias.

Actividades de Fidelización: Así mismo en relación con las actividades de fidelización de la clientela, la DESPENSA POPULAR, salvo que pacte algo diferente con sus proveedores, asumirá los gastos correspondientes obsequios y actividades especiales para los clientes poseedores de tarjeta cliente frecuente.

V. LA DEVOLUCION DE MERCANCIAS

DESPENSA POPULAR compromete a aplicar, a todos los proveedores, los criterios objetivos para la devolución de mercancías contenidos en el presente Manual, sin perjuicio de que se pacten con algunos proveedores condiciones especiales en atención a sus circunstancias particulares. Los motivos de la devolución serán informados a los proveedores en cada oportunidad.

La DESPENSA POPULAR se compromete a crear y llevar un registro de las devoluciones que se realicen.

Anexo 33. (Continuación)

Causas que imposibilitan el recibo de mercancía y/o que generan su devolución:

- La entrega no corresponde con el pedido.

Anexo 33. (Continuación)

- Pedido vencido o cancelado
- Entrega anticipada a la fecha acordada por las partes
- Entrega sin factura original
- Factura enmendada
- Factura para otro destinatario o cliente
- Factura con inconsistencias en el NIT, razón social, o que no cumpla con la legislación vigente en materia de facturación
- La entrega se pretende realizar en un día diferente al previamente programado
- Sin EAN en el producto y/o en el empaque
- Mala presentación en producto o empaque
- Fechas de vencimiento enmendadas ó sobrepuestas.
- Problemas de ruptura en empaques al vacío

Por condiciones de la mercancía:

- Mala calidad
- Mercancía averiada
- Entrega de mercancía sin cumplir los parámetros de fechas de vencimiento
- Mercancía vencida ó próxima a vencerse.
- Errores en el PLU que identifica la mercancía
- La mercancía no cumple con los atributos acordados o solicitados en el pedido: talla, color, sabor, olor, peso, etc.
- La mercancía excede las cantidades solicitadas.

PROCEDIMIENTO

Anexo 33. (Continuación)

Cuando el proveedor visita las instalaciones para realizar la orden de pedido, luego de registrarse para solicitar el ficho, la coordinadora de Mercadeo o la Subgerente revisa el informe de averías para saber si tiene productos sujetos a cambio. Si es así, se realiza inmediatamente el compromiso de recolección de averías, donde se pacta las unidades, costo, cambio y fecha de recolección. Luego de este procedimiento, se procede a realizar la orden de pedido. Éste compromiso es firmado para anexarlo a la orden de pedido y de esta manera el auxiliar de recibo esté informado de los productos a devolver.

Si el proveedor no recoge la mercancía en las dos entregas siguientes a la fecha del compromiso, el subgerente se abstendrá de la realización de pedidos, hasta que no se solucione el inconveniente.

VI. FORMAS DE PAGO A LOS PROVEEDORES

1. Cheques emitidos por la empresa o de terceros.
2. Transferencia Electrónica de Fondos -TEF
3. Efectivo

Plazo de pagos: Para proveedores con fechas fijas de pago, por ejemplo con un pago mensual el 15 o el 30; o con dos pagos mensuales, 10 y 25 de cada mes, se cancelan de lunes a viernes de 10 am a 12 pm y de 2 pm a 4 pm

VII. DESCODIFICACION

La Despensa Popular se compromete a determinar los parámetros objetivos para la descodificación o discontinuación de proveedores, marcas o líneas de productos, los cuales serán informados oportunamente a los proveedores.

La decisión de la Despensa Popular en el sentido de descodificar, se basa en la evaluación de los siguientes parámetros objetivos:

1. En el evento en que no se logre un acuerdo entre las partes sobre el nivel de rentabilidad que genera el producto en la categoría específica. Para este efecto se tendrá en cuenta fundamentalmente, el margen de contribución del producto y la participación en el mercado con respecto a esa específica categoría.

Anexo 33. (Continuación)

2. Nivel de rotación del producto, analizado en el contexto propio de la categoría a la cual pertenece.
3. Nivel de calidad del producto establecido para la codificación.
4. Por la propia decisión individual del proveedor de retirar el producto y/o productos del mercado.
5. Incumplimiento reiterado imputable al Proveedor en las entregas pactadas del producto, salvo fuerza mayor y/o culpa imputable al supermercado o en situaciones de mora en el pago de las facturas por parte del supermercado.
6. Incumplimiento de las condiciones comerciales pactadas, y en general, inobservancia de cualquiera de los requisitos que fueron exigidos para la respectiva codificación.
7. Altos niveles de avería en los productos.
8. Alzas de precios unilaterales que sean constantes o desproporcionadas y que no encuentren justificación en relación con las condiciones del mercado.

VIII. EVALUACION

Se realizará una evaluación mensual con el fin de indagar sobre el cumplimiento de los requisitos básicos pactados durante la negociación.

Los a parámetros a evaluar son:

5. **Calidad:** Con este factor se busca evaluar componentes relacionados con la gestión de las actividades internas que toda empresa debería desarrollar, con el fin de garantizar el éxito de su negocio.
6. **Cumplimiento:** Con este factor se evalúa el cumplimiento de los parámetros pactados, como políticas de pago, servicio y descuentos.
7. **Servicio Post Venta:** Con este factor se busca evaluar los aspectos relacionados con la participación en eventos que realice el supermercado, mercadeo e impulso y recuperación de averías.

8. Respaldo y experiencia: El objetivo de este factor es evaluar la experiencia que tiene el proveedor en el mercado y el cumplimiento en los tiempos de entrega de la mercancía.

Se ha determinado que los proveedores que están dentro de la clasificación CONFIABLE son aquellos que están prestando buenas condiciones en la negociación con el supermercado.

Aquellos proveedores que están en el nivel de CONFIABILIDAD REGULAR se les tendrá en cuenta respecto a algunas compras de suministros, pero hay que comunicarle al proveedor que esto puede afectar el futuro de las relaciones comerciales si no incrementa su valor respecto a la valoración realizada por el sistema determinado.

Los que se encuentran en la clasificación NO CONFIABLE, serán informados de la situación, para identificar las causas y proponer conjuntamente los parámetros a seguir para mejorar la relación. Si después de esto, no se logra mejorar, estos proveedores no se tendrán en cuenta para futuras negociaciones.

IX. VIGENCIA Y MODIFICACIONES

El presente Manual regirá a partir de su publicación oficial a los proveedores de LA DESPENSA POPULAR y tendrá una vigencia de un año prorrogable anualmente.

El contenido de este Manual podrá ser modificado la DESPENSA PPOPULAR con un preaviso de por lo menos treinta (30) días a los proveedores antes de su entrada en vigencia. Los proveedores podrán, en ese lapso de tiempo, hacer comentarios a las modificaciones, los cuales serán recibidos y analizados por la Empresa.

Anexo 34. MANUAL DE PROVEEDORES DESPENSA POPULAR



MANUAL DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE ALMACENAMIENTO



Elaborado por: MARIA LILIANA PARRA FUENTES

Aprobado por: ANTONIO BAYONA SERRANO

INTRODUCCION

Este documento establece las descripciones y parámetros necesarios para la administración adecuada de los suministros almacenados en el **Supermercado DESPENSA POPULAR**, donde se aprecia la importancia del mantenimiento continuo de las condiciones de los equipos y sistemas de almacenamiento, como también la necesidad de describir el sistema de control de seguridad de los productos almacenados que afectan la salud de los trabajadores que los manipulan.

PROPOSITO DEL MANUAL

1. Lograr que el documento sirva de apoyo documental, donde quede evidencia del cumplimiento de deben tener las bodegas basados en los requisitos administrativos y técnicos descritos.
2. Sensibilizar a los trabajadores, sobre la importancia de mantener adecuada las bodegas y en buenas condiciones el manejo de los documentos.
3. Establecer las normas para regular el almacenamiento, operación y control de las bodegas de la Despensa Popular. Esto con el fin de proteger al personal, equipos, materiales y herramientas que se almacenan y manipulan.

1. DEFINICIONES

Bodega: Lugar donde se guardan o almacenan ordenadamente los materiales, se despachan y reciben materiales.

Apilar: Colocar ordenadamente un objeto sobre otro.

Embalaje: Empaque o cubierta que protege una mercancía o material.

Manipular: Mover, trasladar, transportar o empacar mercancías con las manos o con ayuda mecánica.

2. CONSERVACION DE LOS BIENES

Es responsabilidad del Jefe de Bodega, monitorear y vigilar los procedimientos seguidos a fin de garantizar el cuidado y conservación de los bienes que reposen en las bodegas del supermercado.

3. POLITICAS ADMINISTRATIVAS DEL ALMACENAMIENTO

La gerencia supervisará las condiciones presentadas por las bodegas pertenecientes al supermercado para la verificación del cumplimiento de las políticas descritas.

El(los) responsable(s) de las bodegas pertenecientes al supermercado deben dar cumplimiento y aplicar las políticas contenidas en el presente documento.

Cualquier situación irregular que incumpla las condiciones de la administración de las bodegas deberá reportarse a la gerencia para su correspondiente atención.

3.1 RESPECTO A LA RECEPCION

- a. Sólo se recepcionarán y almacenarán los productos que estén debidamente aprobado por la Subgerente.
- b. No se almacenarán elementos de características diferentes destinadas a las bodegas y que sobrepasen la capacidad de almacenamiento de la misma, el objetivo es para evitar la congestión y cometer errores de almacenamiento de productos en bodega.

- c. Toda la recepción de productos se le debe verificar la información que contiene la orden de compra, factura y soporte técnico en caso que se la tenga anexa.
- d. Los elementos que entren al almacén deben ser registrados en el sistema preestablecido para la bodega.

3.2 RESPECTO AL ALMACENAMIENTO

- a. Mantener en continuo monitoreo el estado físico e inventario de los elementos almacenados.
- b. Mantener el área de almacenamiento, herramientas y equipos en buenas condiciones de uso y aseados.
- c. Mantener clasificado, identificado y organizado el acomodo de los elementos almacenados en grupos homogéneos de acuerdo a su ficha técnica.
- d. No se deben almacenar materiales que por sus dimensiones sobresalgan de las estanterías, y en caso de que esto ocurra (lo cual se debe evitar) se debe señalar convenientemente.
- e. Para recoger materiales, no se debe trepar por las estanterías. Utilizar las escaleras adecuadas.
- f. Al almacenar materiales comprobar la estabilidad de los mismos.
- g. Evitar pilas demasiado altas.
- h. Para bajar un bulto de una pila, no colocarse delante de ella, sino a un costado.
- i. Para el almacenamiento de productos en sacos deben inspeccionarse cuidadosamente el espacio previsto para su depósito para ver si existen clavos, vidrios, etc., que puedan perforar o desgarrar los mismos, ya que los sacos no deben ser arrojados ni manejados con brusquedad. Estos productos ensacados deben ser almacenados en pilas de capas atravesadas.
- j. Si los materiales son tóxicos, corrosivos, inflamables, explosivos, polvorientos o de mal olor, de deben advertir y proteger al personal expuesto.

3.3 RESPECTO AL TRASLADO

- a. Toda salida de productos en la bodega para el consumo o uso debe ser debidamente registrado en el Sistema.
- b. Todos los productos que se trasladan al piso de venta deben ser contados en presencia del jefe de sección o mercaderista, con el fin de verificar que la cantidad corresponda a la descripción señalada. Si el traslado no se puede realizar inmediatamente, se debe diligenciar el formato de traslados.

3.4 RESPECTO A LA BAJA

- a. El responsable de traslados identificará los productos que necesiten darse de baja y se registrará en el sistema, luego se entregará al Coordinador de Mercadeo y Publicidad empacados en bolsas, con un rotulado que contenga proveedor y motivo de baja.
- b. Los elementos de baja que estén dentro de bodega o piso de venta se colocarán en un área especial hasta que se le gestione salida a su destino final.

4. CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO DE LOS EQUIPOS

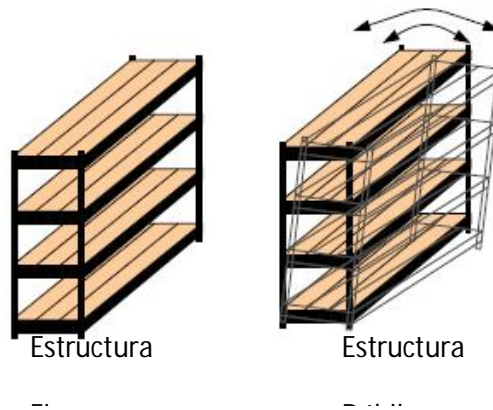
Dentro de los diferentes equipos de almacenamiento encontrados en el supermercado, se encuentran las estanterías fijas, estibas, cajas de cartón, canastas, entre otras, que aportan a la bodega las herramientas necesarias para facilitar el posicionamiento y ubicación sistemática de los suministros almacenados.

Cada sistema de almacenamiento posee una características especial que debe tenerse en cuenta con el fin de darle mayor vida útil al equipo, además, el buen almacenamiento le da mejor característica de calidad a los suministros en el periodo que estén en bodega. Se establece los parámetros que se deben seguir en el supermercado, para que cumpla con el objetivo de maximizar las condiciones de las operaciones realizadas en las bodegas.

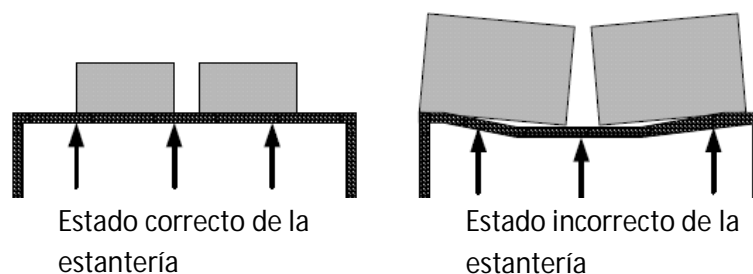
a. ESTANTERIAS

Para este caso encontramos las estanterías fijas, estos equipos deben presentar siempre estabilidad en su estructura, que sea puesta al piso o a la pared.

Según su estructura estable: cuando se encuentre una estantería en condiciones de debilidad en los soportes, hay que inmediatamente ajustarlos, para evitar caídas de los elementos almacenados y peligrosos en la manipulación del equipo. Ya que al mantener en malas condiciones la estantería, ni el mismo equipo, ni los suministros que estén puestos resistirán menos a la vida útil diseñada.



Según el peso del suministro: Los suministros ubicados en las estanterías, deben ser de pequeños volúmenes y peso, para que no afecte la estructura de la estantería, dejando bolladuras en la placa, sea de madera o de metal. Los materiales mas pesados, voluminosos y tóxicos, se deben almacenar en la parte baja.



b. ESTIBAS

Las estibas son aquellas que soportan los suministros que se desea evitar el

contacto entre el piso, entre ellos mismos, o llevado a bodegas de gran almacenamiento, para soporte en el transporte de grandes lotes de suministros.

Las estibas poseen diferentes materiales, de madera, de plástico, entre otros, pero todos deben poseer las características adecuadas que apoyen el almacenamiento de los suministros. Una estiba debe estar en buen estado de limpieza, con buena estructura, sin grietas, que no esta en contacto directo con el agua y que no presente corrosiones o contaminación con algún elemento de tipo biológico o químico. Las estibas presta un mejor servicio a los suministros que allí se posicionan, por tal razón, se debe hacer el mantenimiento o cambio adecuado cuando presente un mal estado, a que esto afectaría la calidad del suministro.

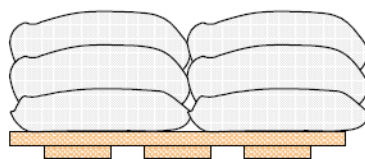


Estiba en

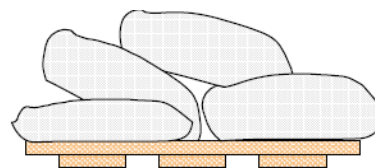


Estiba en

Los suministros ubicados en las estibas deben poseer un sistema que permita la mejor condición de paletización, donde no se sature de grandes pesos y grandes volúmenes que afecten la capacidad de la estiba.



Almacenamiento



Almacenamiento

c. CAJAS Y BANDEJAS

Las cajas y las bandejas aportan al sistema de almacenamiento la herramienta de posicionar y centralizar diferentes cantidades de suministros y que estas a su vez pueden estar colocadas dentro de una estantería o estiba. Hay que resaltar que estos elementos también deben presentar buen estado de presentación y no estén corroídas, rotas y que no les presente humedad

en bodega.

5. ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA BODEGA

Además, analizados los aprovechamientos de los espacios y de las áreas especiales del almacenamiento se debe tener en cuenta:

a. Pasillos: Los pasillos, hasta donde sea posible, deben ser rectos y conducir directamente a las salidas, deben existir el menor número de cruces posibles. Los mismos deben ser situados donde existe la mayor iluminación y visibilidad.

Los pasillos interiores longitudinales y transversales deben tener dimensiones apropiadas al tipo de manipulación y al equipo a utilizar en este almacén.

Los pasillos de circulación deben estar constantemente libres de obstáculos.

b. Señalización: Colocar carteles y/o avisos en los sitios de ubicación de los equipos de control de incendios y de primeros auxilios, salidas de emergencias, sitios y elementos que presenten riesgos como columnas, áreas de almacenamiento de materiales peligrosos y otros. Permitir el fácil acceso a los extintores y demás equipos de lucha contra incendio.

5. ORDEN Y LIMPIEZA EN LAS BODEGAS

a. Mantener los pasillos despejados todo el tiempo, sin obstáculos sobresaliendo en los pasillos.

b. Para el apilamiento de objetos pequeños disponer de recipientes que, además de facilitar el apilamiento, simplifiquen el manejo de objetos.

c. No dejar que los líquidos se derramen o goteen, limpiarlos tan pronto se descubra.

d. Asegurarse que no haya cables o alambres tirados en los pisos de los pasillos.

- e. Obedecer las señales y afiches de seguridad, cumpliéndolas y haciéndolas cumplir.
- f. Mantener ordenadas las herramientas en los lugares destinados para ellas.
- g. Utilizar para ello soportes, estantes o perchas.

6. SEGUIMIENTO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DEL ALMACENAMIENTO

El seguimiento del sistema de almacenamiento abarca las tareas a realizar para evidenciar que se este cumpliendo con todas las actividades, procesos y documentos elaborados para el control de las bodegas.

Periódicamente los responsables y el subgerente deben establecer las valoraciones del sistema mediante listas de chequeo, evaluaciones del personal y otros elementos soporte que demostrarán el estado en que se encuentra el sistema de almacenamiento.

Anexo 35. Lista De Chequeo

HOJA DE EVALUACIÓN DE 9'S

Dirección / Área:			ESCALA			INSTRUCCIONES: MARCAR CON UNA X SOBRE LA COLUMNA CORRESPONDIENTE	
Fecha:							
ELEMENTO		1	2	3	4	5	OBSERVACIONES
CLASIFICAR	"Mantener solo lo necesario"						
	Artículos innecesarios removidos del área.						
	Artículos innecesarios han sido archivados, almacenados o desechados.						
	Cajas con expedientes terminados archivados debidamente sin estorbar en el área de trabajo.						
	Pasillos y áreas de trabajo bien distribuidos.						
ORGANIZAR	"Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar"						
	Herramientas y equipo de trabajo ordenados en un lugar específico.						
	Elementos colocados en su lugar después de usarse.						
	Área de trabajo libre de cajas o elementos arrinconados.						
	Información disponible y actualizada en los archiveros, libreros y gavetas.						
LIMPIAR	"Un área de trabajo impecable"						
	Área de trabajo libre de basura o polvo.						
	Equipos, escritorios, archiveros y libreros libres de mugre pegada y de parches o calcamonias.						
	Existencia de botes de basura en el área de trabajo.						
	Área de trabajo libre de mal olor, vidrios rotos, estantería y estibas en buen estado.						
DISCIPLINA Y CONSTANCIA	"Todo siempre igual"						
	Información clasificada en carpetas debidamente identificadas con rótulos, leyendas, símbolos, colores, etc.						
	Archivos identificados mediante un sistema de identificación, tales como códigos, glosarios y guías.						
	Limpieza y orden según el espacio de tiempo asignado.						
	Mantenimiento preventivo programado para los equipos.						
COMPROMISO Y ESTANDARIZACIÓN	"Seguir las reglas y ser consistente"						
	Aplicación por el personal del área de la Metodología de Orden y Limpieza 9'S y existencia de controles visuales.						
	Realización de reuniones periódicas con el personal del área para la revisión de la aplicación de las 9's en el lugar de trabajo.						
	Existencia de reportes de inspecciones generales de las 9's.						
	Comunicación al personal de los resultados de las inspecciones de orden y limpieza.						
TOTAL							

NOMBRE Y FIRMA DEL INSPECTOR: _____

Anexo 36. Cronograma de Actividades 9'S

AREA	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS
TERCER PISO	Antonio Bayona S Ayudantes	Seleccionar, ordenar y limpiar TERCER PISO Determinar que elementos de almacenarán en este piso (publicidad, estantería góndolas, etc.)	bolsas de aseo, trapero, escoba.
	Alfonso Rodríguez S.	Colocar vidrios a ventanas tercer piso y segundo piso.	
CUARTO ARCHIVO	Olinto Álvarez	Armar estantería (4 módulos) en cuarto archivo y asegurarla.	
	Sara L. Sanabria	Enviar archivador PAC	
	Camila Vélez Castillo	Organizar e inventariar premios.	Hojas, lanilla, marcador
	Antonio Bayona S	Conseguir archivador de papelería (destino: al lado oficina)	
	Camila Vélez	Clasificar, inventariar y organizar, elementos destinados a almacenarse en el archivador, tales como: cintas, papel impresora, boletas, tarjetas, papelería PAC, herramienta, en general elementos que necesiten ser controlados.	Hojas, lapicero, marcador
Luis Alberto Amaya	Ubicar comida para perros en la bodega. Ubicar cacharrería en Bodega.		

VARIOS	Antonio Bayona S.	Revisar baño en mal estado Revisar filtración de agua en fruver. Revisar canal 2º piso. Averiguar cambio madera de nevera pollo.	
FRUVER	Carlos A. Martínez	Organizar cuarto verdura para almacenar neveras	
BODEGA AGUA	Jorge Enrique Rivera	Organizar y limpiar bodega de botellones y agua en bolsa. Trasladar neveras a cuarto fruver.	
CUARTO PLANTA	Edison Montañez	Reorganizar estantería segundo piso en cuarto planta, ganchos, en estibas y tapar con plástico. TODO LO RELACIONADO CON ESTANTES	
OFICINA	Edison Montañez	Caso: murciélago, rociar azufre.. Comprar icopor,	
	Antonio Bayona S Sara L. Sanabria Liliana Parra Fuentes	Seleccionar, ordenar y limpiar objetos presentes fuera de la oficina. Trasladar y asegurar estante a cuarto archivo.	escoba, guantes, lanilla, traperero, recogedor, bolsas de aseo.

Anexo 36. (Continuación)

	Oliva Quintero	Organizar documentación contable de la empresa, clasificándola y rotulando las cajas. Trasladar cajas a estante cuarto archivo.	Hojas, marcador, lanilla
	Elsa Rodríguez SerranoOlinto Álvarez CalderónEdison Montañés	Seleccionar, ordenar y limpiar objetos presentes en área de archivo. Trasladar archivador a cuarto archivo.	Escoba, guantes, bolsa aseo, trapero, recogedor
	Camila Vélez Castillo Sergio Rivera	Organizar e inventariar premios. Organizar averías en su nuevo sitio y separar aquellas que no tienen cambio.	Escoba, guantes, bolsa aseo, trapero, recogedor
	Luis Alberto Amaya	Reempacar y ubicar comida para perros Limpiar pasillo tercer piso.	Sacos, escoba, recogedor
BODEGA SACOS		Ordenar sacos. Limpiar área.	
PLASTICOS	Edison Montañés	Organizar bolsas plásticas.	

BODEGA ASEO	Iván Darío Castro Ángel Miguel	Organizar productos bodega de aseo, para colocar DESECHABLES contra la pared. Limpiar TODA LA BODEGA.	escoba, trapero, recogedor, bolsas de aseo, lanillas
BODEGA PRINCIPAL Y EMPAQUE	Luis Alberto Amaya	Destinar UN SOLO LUGAR para almacenar cajas desarmadas.	
	Luz Dary Gómez Carlos Ibáñez Miguel Alberto Ardila	Seleccionar, ordenar y LIMPIAR BODEGA PRINCIPAL Y EMPAQUE.	bolsas de aseo, escoba, recogedor
PLASTICOS DESECHAB	Luis Alberto Amaya María Mancilla	Trasladar desechables bodega aseo. ordenar y limpiar área de desechables.	bolsas de aseo

Anexo 37. Propuesta de Señalización

Para complementar la importancia que se le está dando al Servicio al Cliente, es necesario impactar visualmente a los clientes para evidenciar el deseo que tiene la empresa para satisfacer sus necesidades.

Con la implementación del Punto de Servicio al Cliente, es necesario crear una ambientación para dicho Punto, se propone hacerlo de la siguiente manera:



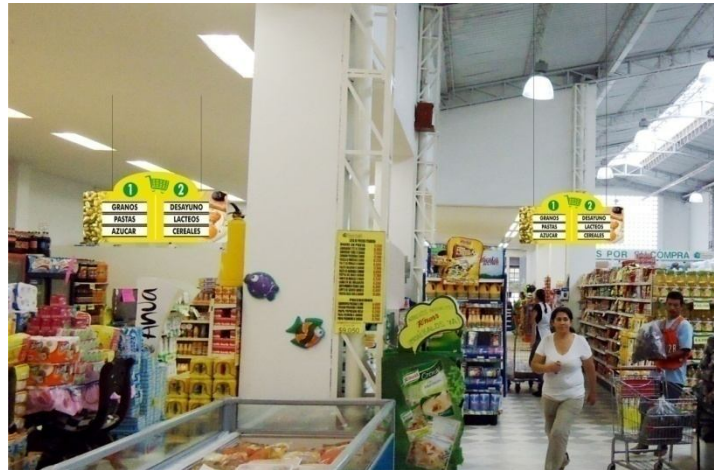
Se muestra el mueble del cliente, el tablero para realizar anuncio y un pendón que muestra los servicios ofrecidos por el supermercado. Se va a demarcar el espacio utilizando un cubículo. Esta ambientación tiene un costo de \$1.200.000.

Para la señalización del supermercado contempla la descripción de los productos que se encuentran en los pasillo, la numeración de los puntos de pago y la ambientación en general.

Se propone hacer una tabla en madeflex, en la cual se muestra los productos del pasillo en acrílico.



Este tipo de señalización permite que el cliente visualice desde la entrada que productos se encuentran por cada pasillo.



Ésta señalización tiene un costo de \$2.000.000, para un total de \$3.200.000.

Anexo 38. Política de Inventario PASTOR JULIO DELGADO

REF.	DEMANDA ANUAL	C (Valor del art. manejado en inventario \$/unidad)	MESES	NIVEL DE SERVICIO	T.E		T* (meses)	(días)	Estandar de demanda	s' d=√T*+TE	Nivel Máximo Demanda M* = d(T* +TE)+Z(s' d)	PEDIDO AL AÑO
					0,13	0,99 0,95 0,90						
			%	S (Costo de Adquisición) \$/ped	PRONOSTICO DEMANDA	D*C						
700072	12514	1250,53	0,029	13.292	1021,17	1276999,55	0,234	7	90,87	54,79	535	52
770057	11202	1500,45			798,17	1197609,18			219,46	132,34	685	
700071	8462	964,21			632,00	609380,72			120,25	72,51	446	
770017	5047	1769,91			406,00	718583,46			73,16	44,12	279	
770015	3759	676,54			372,83	252236,663			108,45	65,39	330	
710033	2994	1608,69			243,33	391447,9			39,63	23,90	160	
580301	1911	2023,36			128,50	260001,76			43,45	26,20	125	
580125	1905	2023,36			135,50	274165,28			38,07	22,96	118	
770104	1897	2196,38			113,83	250021,257			68,73	41,45	165	
580268	1842	2023,36			102,17	206719,947			73,33	44,22	169	
750316	1828	1156,62			136,50	157878,63			29,85	18,00	103	
580279	1670	1015,49			117,33	119150,827			31,80	19,17	100	
580203	1372	4535,22			70,17	318221,27			57,46	34,65	129	
580195	1314	4535,22			86,00	390028,92			29,73	17,93	85	
580176	1288	4534,85			81,83	371101,892			30,76	18,55	85	
580006	1255	742,93			126,17	93733,0017			31,09	18,75	102	
770021	1211	1068,02			108,67	116058,173			20,92	12,61	77	
580007	1199	1434,34			78,83	113073,803			24,90	15,01	73	
580009	1184	2888,76			47,50	137216,1			63,34	38,19	131	
580191	847	1434,25			69,50	99680,375			17,83	10,75	57	
580011	797	6408,37			37,67	241381,937			42,25	25,48	90	
580008	636	2888,71			56,50	163212,115			11,20	6,76	41	
580275	630	743			53,67	39874,3333			14,11	8,51	45	
760109	624	2186,36			38,17	83446,0733			13,89	8,37	28	
710116	618	1727,91			48,50	83803,635			17,96	10,83	35	

580342	558	1358,68	51,83	70424,9133	19,16	11,55	38
580162	548	2882,83	47,50	136934,425	26,65	16,07	44
730111	449	2343,95	48,17	112900,258	23,18	13,98	40
810157	428	6458,82	31,50	203452,83	8,96	5,40	20
750171	427	1919,47	31,50	60463,305	9,90	5,97	21
580300	393	2859,74	34,83	99614,2767	10,27	6,20	23
700206	368	2130,53	33,33	71017,6667	6,31	3,81	18
580129	364	13574,8	26,17	355207,267	9,44	5,69	19
580308	359	2888,71	22,50	64995,975	19,15	11,55	27
811587	357	6458,82	25,33	163623,44	15,29	9,22	24
580043	347	13574,44	24,33	330311,373	8,30	5,00	17
580010	333	6260,65	28,50	178428,525	5,93	3,58	16
580267	321	13420,16	26,50	355634,24	4,40	2,65	14
890037	302	2258,76	25,00	56469	7,58	4,57	17
590383	284	9359,79	16,00	149756,64	16,01	9,65	22
810735	282	6458,82	25,00	161470,5	5,37	3,24	14
580307	277	6260,65	22,00	137734,3	10,42	6,28	18
811109	274	6445,6	24,17	155768,667	6,58	3,97	15
810159	247	6458,82	22,00	142094,04	6,49	3,91	14
770106	244	7126,44	19,50	138965,58	5,33	3,22	12
700226	244	3249,8	13,33	43330,6667	9,18	5,53	14
770069	241	6336,48	21,00	133066,08	3,64	2,20	11
811107	240	6458,82	21,33	137788,16	3,67	2,21	11
750474	236	4166,97	19,67	81950,41	10,73	6,47	18
810813	226	6259,36	14,83	92847,1733	5,52	3,33	11
750468	221	4687,8	13,83	64847,9	7,82	4,71	13
800722	221	9359,79	13,00	121677,27	11,68	7,04	16
811248	220	6459,92	16,50	106588,68	5,46	3,29	11
811596	205	6458,82	13,33	86117,6	12,65	7,63	17
811597	200	10254,11	11,50	117922,265	14,58	8,79	19
580299	199	6193,91	16,50	102199,515	5,55	3,34	11
810158	198	6458,82	15,50	100111,71	4,83	2,91	10
810360	197	6445,6	15,17	97758,2667	5,20	3,13	11
800749	196	5848,88	14,83	86758,3867	4,40	2,65	10
730147	178	4158,95	10,50	43668,975	9,43	5,69	13
750470	175	4634,51	13,00	60248,63	8,85	5,33	13
580156	169	6263,95	12,00	75167,4	12,60	7,60	17

580012	168	18296,14	10,00	182961,4	9,28	5,59	13
800433	167	5848,88	17,00	99430,96	4,50	2,71	11
800434	162	5848,88	0,00	0	4,06	2,45	4
810663	158	6272,58	0,00	0	2,56	1,54	2
770013	135	10591,49	14,00	148280,86	3,85	2,32	8
800724	128	10202,77	14,00	142838,78	4,50	2,71	9
810164	127	10276,15	19,00	195246,85	7,63	4,60	13
810936	124	7006,52	12,00	84078,24	3,78	2,28	7
750569	123	6510,87	0,00	0	4,15	2,50	3
890038	117	2427,24	7,00	16990,68	6,02	3,63	7
810814	109	9613,85	6,00	57683,1	2,91	1,76	4
810668	106	6274,79	3,00	18824,37	1,74	1,05	2
811301	105	6272,58	18,00	112906,44	3,14	1,89	9
810674	100	6273,69	20,00	125473,8	3,16	1,90	10
810896	92	7006,52	10,00	70065,2	2,72	1,64	6
660168	91	5664,5	15,00	84967,5	2,70	1,63	8
811249	89	10275,05	15,00	154125,75	3,95	2,38	8
750619	88	5208,64	12,00	62503,68	11,64	7,02	13
750530	88	7347,26	5,00	36736,3	1,99	1,20	3
810162	86	10254,11	6,00	61524,66	3,00	1,81	4
810734	85	10276,15	18,00	184970,7	2,49	1,50	8
800725	82	10202,77	9,00	91824,93	6,48	3,91	8
660167	81	5729,66	9,00	51566,94	2,73	1,65	5
810669	79	6274,79	8,00	50198,32	2,11	1,28	5
580298	78	17056,76	8,00	136454,08	3,29	1,99	5
580157	78	17424,64	7,00	121972,48	2,43	1,46	4
730129	76	4576,61	4,00	18306,44	3,75	2,26	4
810362	74	10276,15	3,00	30828,45	1,94	1,17	3
770090	72	6657,96	0,00	0	2,05	1,24	2
580302	71	17441,54	7,00	122090,78	2,47	1,49	4
810687	70	9613,85	9,00	86524,65	3,05	1,84	6
810544	68	10276,15	7,00	71933,05	3,74	2,26	5
811505	68	9613,85	0,00	0	4,72	2,85	4
800791	67	7951,81	7,00	55662,67	3,23	1,95	5
800723	66	8455,79	6,00	50734,74	6,92	4,17	8
770091	65	6657,96	15,00	99869,4	2,06	1,24	7
580155	60	17424,82	10,00	174248,2	1,10	0,67	4

810824	60	9051,83	12,00	108621,96	2,39	1,44	6
810676	59	9613,85	6,00	57683,1	2,73	1,65	4
810673	57	6274,79	6,00	37648,74	3,26	1,97	5
810985	55	7006,52	10,00	70065,2	1,76	1,06	5
750022	54	2225,26	2,00	4450,52	1,40	0,84	2
800718	50	8417,37	8,00	67338,96	1,94	1,17	4
750610	49	9875,73	3,00	29627,19	4,70	2,83	5
811302	48	9263,41	5,00	46317,05	1,30	0,78	3
750388	47	4158,49	6,00	24950,94	4,24	2,56	5
811387	47	6192,14	3,00	18576,42	2,26	1,36	3
811303	44	6204,26	5,00	31021,3	1,49	0,90	3
800712	37	8270,47	8,00	66163,76	4,24	2,56	6
760047	35	5424	5,00	27120	0,87	0,53	2
800717	31	8320,19	0,00	0	1,10	0,67	1
580214	31	33049,35	3,00	99148,05	1,54	0,93	2
770110	30	9200,46	4,00	36801,84	3,64	2,19	4
811498	30	5024,02	6,00	30144,12	1,57	0,95	3
770075	26	9107,8	0,00	0	1,12	0,68	1
800716	25	8417,37	5,00	42086,85	1,26	0,76	3
810698	24	9247,98	4,00	36991,92	1,55	0,93	3
770073	22	13352,08	6,00	80112,48	1,64	0,99	3
811304	21	8949,34	3,00	26848,02	1,10	0,67	2
790340	20	11441,25	11,00	125853,75	1,04	0,62	5

Anexo 39. Indicador Pedidos perfecto

MES	No factura	Proveedor	Fecha lanzamiento de pedido	Fecha de recibido el pedido	Entregas a tiempo	Entregas completas	Documentos sin problemas	Buen estado de m/cia	Mercancia vencida	Devoluciones	Pedido Perfecto
JUNIO	787655	DISTRIBUC. PASTOR JULIO DELGADO Y CIA LT	1 de junio de 2010	3 de junio de 2010	1	0	1	1	1	1	0
	112344	MOLINO NACIONAL LTDA	1 de junio de 2010	4 de junio de 2010	1	1	1	1	1	1	1
	234565	NESTLE DE COLOMBIA S.A.	9 de junio de 2010	14 de junio de 2010	0	1	1	1	1	1	0
	987665	IBAÑEZ CASTILLA CIA LTDA	9 de junio de 2010	11 de junio de 2010	1	1	1	1	1	1	1
	875554	DISTRIBUCION GUSTO LTDA	9 de junio de 2010	11 de junio de 2010	1	0	1	1	1	0	0
	334563	COMPANIA DE GALLETAS NOEL S.A.	9 de junio de 2010	11 de junio de 2010	1	0	1	0	1	0	0
	334556	DISTRIBUCIONES GRANABASTOS	9 de junio de 2010	12 de junio de 2010	1	0	0	1	1	1	0
	443333	COMPANIA NACIONAL DE CHOCOLATES	10 de junio de 2010	11 de junio de 2010	1	1	1	1	1	1	1
	234221	GRACETALES LTDA	10 de junio de 2010	14 de junio de 2010	0	1	1	1	1	1	0
	211212	DISTRIBUCION BASTOS LTDA	11 de junio de 2010	15 de junio de 2010	0	1	1	1	1	1	0
	113687	GAVASSA Y CIA LTDA	11 de junio de 2010	14 de junio de 2010	1	1	1	0	1	1	0
	786565	LIDERMARCAS B/MAGA LTDA	9 de junio de 2010	11 de junio de 2010	1	1	1	1	1	1	1
	678565	COLOMBINA S.A.	9 de junio de 2010	11 de junio de 2010	1	0	0	1	1	0	0
	333345	QUALA S.A.	9 de junio de 2010	11 de junio de 2010	1	1	1	1	1	1	0